

72020

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İbrahim DURAK

**İŞLETMELERDE ÇALIŞAN İNSANLARDAN DAHA FAZLA
YARARLANMA ARACI OLARAK MOTİVASYON
SÜRECİ VE BİR UYGULAMA**

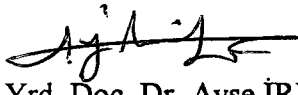
YÜKSEK LİSANS TEZİ

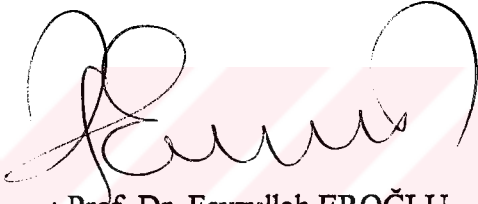
TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

DENİZLİ- 1998

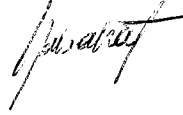
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

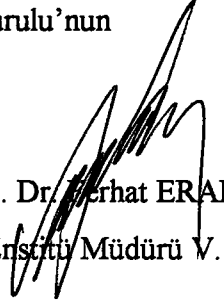

BAŞKAN : Yrd. Doç. Dr. Ayşe İRMIŞ


ÜYE : Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

ÜYE : Yrd. Doç. Dr. Sabahat BAYRAK



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
25.12.1998 tarih ve 25/1-8 sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Doç. Dr. Ferhat ERARI
Enstitü Müdürü V.

ÖZET

Modern yönetim araçlarından birisi de motivasyondur. Çünkü motivasyon yöneticinin kullanacağı etkin bir araçtır. Bir anlamda yöneticinin başarısı bireyleri motive edebilmesine bağlıdır. Motivasyon süreci ile bireylerin fiziki, zihinsel ve ruhsal güçlerinin çok daha fazlasının üretim sürecine katılması mümkündür. Diğer bir deyimle motivasyon işgörenlerden daha fazla yararlanmada çok önemli bir araçtır.

Çalışmamızın amacı Denizli'deki tekstil fabrikalarındaki işgörenlerin motivasyonunu tespit etmektir. İşgörenlerin hangi ihtiyaç, arzu ve beklenti içerisinde olduklarının tespit edilmesi onların motivasyonunu kolaylaştıracaktır. Ayrıca işgörenlerin tatmin ve tatminsizlik boyutlarının tespiti amaçlanmıştır.

Çalışmamızda dolaylı ve dolaysız gözlem yöntemleri kullanılmıştır. Dolaylı gözlem yöntemiyle tezin teorik kısmında yerli ve yabancı bilim adamlarının kitap ve makalelerinden yararlanılmıştır. I. bölümde motivasyonun tanımı, niteliği ve benzer kavramlarla ilişkileri açıklanmıştır. II. bölümde örgüt ve yönetim teorilerinde motivasyon konusu üzerinde durulmuştur. III. bölümde ise temel motivasyon teorileri ve bunların analizlerinden bahsedilmiştir. IV. bölümde ise dolaysız gözlem metodu ile anket çalışmasına dayanmaktadır. tekstil fabrikalarında Porter ölçeği kullanılarak elde edilen veriler teorik çerçevede değerlendirilmiştir.

Değerlendirmede istatistiksel yöntem olarak aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Sonuçlar Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

ABSTRACT

One of the modern management tools is motivation. Because motivation is an effective tools that a manager use. The success of a manager is depending upon the motivation of the individuals. With motivation process, its possible to add more than individuals physical, mental and psychological power to the production process in the other words, motivation is a tool for benefiting much more from staff.

The aim of our study is to determine the motivation of the staff at the textile factories in Denizli determining the needs, wishes and expectations of the staff will make the motivation easy. Besides, determining satisfaction and unsatisfaction dimension of staff is aimed. In our study direct and indirect observation methods has been used.

In theoretical part of thesis, has been benefited form native and foreign scienceman's books and articles with indirect observation methods in the 1st part the definition of motivation, quality and the relation with similar concept are explained. In the 2nd part motivation at organization and management theories are explained in the 3rd part basic motivation theories and their analysis are mentioned 4th part is based on direct observation methods and questionnaire study. Datums that are provided by using Porter scale from textile factories are utilized theoretical frame.

In evaluation, arithmetical medium, standard deviation, mod and median are used as statistical method. Results are compared with Abraham Maslow's pyramid of human needs.

ÖNSÖZ

Genel olarak motivasyon araçlarını iki grupta toplayabiliriz. Birincisi, ücret, maaş, fiziki şartlar, sosyal yardımlar gibi maddi teşvik araçlarıdır. İkincisi ise kararlara katılma, başarı, takdir, statü gibi psiko-sosyal teşvik araçlarıdır. Bu çalışma Denizli’de faaliyette bulunan tekstil sektöründeki işgörenlerin hangi motivasyon araçları tarafından teşvik edildiklerini belirlemek, maddi ve psiko-sosyal güdüleyicilerin işgörenler açısından önemini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında yardımlarını esirgemeyen ve beni cesaretlendiren sayın hocalarım Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU’na, Yrd. Doç. Dr. Sabahat BAYRAK’a, Yrd. Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ’e teşekkürlerimi arz ediyorum. Tezimin yazılmasında katkılarını asla unutamayacağım Arş. Gör. Harun KARAKAYA ve Rabia Elif KARAKAYA’ya Arş. Gör. Ender COŞKUN ve tüm araştırma görevlisi arkadaşlara teşekkürlerimi sunuyorum. Anket uygulamasında bana yardımcı olan Türkuaz tekstil, Dost tekstil, Eke tekstil, Altınbaşak tekstil yönetici ve çalışanlarıyla Mehmet BÜYÜKBAŞ Bey’e teşekkür ediyorum. Ayrıca bana huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı sağladıklarından dolayı eşim Sevgi ve oğlum Sıtkı Buğra’ya gönül dolusu teşekkürler.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
ŞEKİLLER İZİNİ.....	VII
 GİRİŞ.....	 1
 BİRİNCİ ÖLÜM.....	 5
1. MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	5
1.1. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği.....	5
1.2. Motivasyon Süreci.....	7
1.3. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	9
1.3.1. Motivasyon ve Moral.....	9
1.3.2. Motivasyon ve İş Tatmini.....	11
1.3.3. Motivasyon ve Etkili İletişim.....	13
1.3.4. Motivasyon ve Duyusal Zeka.....	14
1.4. Yöneticiler ve Motivasyon.....	17
1.5. İşgörenler ve Motivasyon.....	19
1.6. Motivasyonun Amaçları.....	20
1.6.1. Etkinlik.....	20
1.6.2. Verimlilik.....	22
1.6.3. Kalite.....	23
1.6.4. Karlılık	25
1.6.5. Maliyet-Fiyat Uygunluğu.....	26

İKİNCİ BÖLÜM.....	28
2. YÖNETİM VE ÖRGÜT TEORİLERİNDE MOTİVASYON.....	28
2.1. Klasik Yönetim Teorisi.....	28
2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	29
2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	31
2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	34
2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi.....	37
2.2.1. Klasik Beşeri İlişkiler.....	39
2.2.2. Modern Beşeri İlişkiler.....	42
2.3. Modern Yönetim Teorisi.....	49
2.3.1. Sistem Yaklaşımı.....	50
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	52
2.3.3. Teori Z.....	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	62
3. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	62
3.1. Kapsam Teorileri.....	62
3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	63
3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	70
3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	75
3.2. Süreç Teorileri.....	79
3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi veya Pekiştirme Teorisi.....	80
3.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	89
3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	94
3.2.4. Amaç Teorisi.....	96
3.2.5. Atıf Teorisi.....	99

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	101
Denizli’de faaliyette bulunan tekstil sektöründe teşvik araçlarının değerlendirilmesi.....	101
I. KISIM.....	101
A- Araştırmanın Amacı.....	101
B- Araştırmanın Varsayımları.....	101
C- Araştırmanın Yöntemi.....	102
II. KISIM.....	104
A- İşgörenlerin demografik özellikleri.....	104
B- Motivasyon Anketinin Tekstil Sektörü İşgörenleri Açısından Genel Değerlendirme Sonuçları	104
C- Soruların Niteliklerine Göre Değerlendirilmesi.....	109
D- Araştırma Sonuçlarını Motivasyonun Teorik Temelleri Açısından Değerlendirilmesi.....	112
SONUÇ	119
KAYNAKLAR.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	131
EKLER.....	132
Ek1:Tekstil Fabrikalarında Çalışan İşgörenlerin Araştırma Sonuçları	132
Ek2: Teşvik Araçlarının Tatminsizlik Ve Önem Sırası.....	133
Ek3: Anket Formu Örneği.....	134

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Motivasyon Süreci.....	7
Şekil 2.1. Henry Fayol'un Prensiplerinin Sınıflandırılması.....	31
Şekil 2.2. Chris Argyris'in Olgun Olan Ve Olgun Olmayan İnsan Modeli.....	46
Şekil 2.3 Homans'ın Sosyal Modelindeki Karşılıklı İlişkiler.....	47
Şekil 2.4. Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonla.....	51
Şekil 2.5. İç- Dış Faktörler ve Örgüt Yapısı İlişkisi.....	53
Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	63
Şekil 3.2. İhtiyaçları Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetleri Devam Ettirdikleri Düzeyle ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler.....	68
Şekil 3.3. Geleneksel izah karşısında Herzberg'in yaklaşımı.....	72
Şekil 3.4. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçların Dağılımı.....	73
Şekil 3.5. Maslow İle Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması.....	74
Şekil 3.6. Motivasyon ve Beklenti İlişkisi.....	78
Şekil 3.7. Klasik Şartlandırma	83
Şekil 3.8. Klasik Şartlandırma İle İşlemsel Şartlandırmanın Karşılaştırması....	84
Şekil 3.9. Pekiştirme Tipleri.....	86
Şekil 3.10. Vroom'un Beklenti Modeli.....	90
Şekil 3.11. Porter ve Lawler'in Dinamik Motivasyonu.....	91
Şekil 3.12. Bireysel ve Örgütsel Amaçlar Arasındaki İlişkiler.....	96
Şekil 3.13. Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü.....	98

GİRİŞ

I- ÇALIŞMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

19. yüzyıldaki sanayi devrimi ile birlikte örgütlerin büyümesi, istihdamın artması, işgörenlerin çoğunun vasıfsız ve eğitim seviyelerinin düşük olması gibi nedenler dar kapsamlı ve içe dönük olan bürokratik yapıların ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bürokratik yapılarda ilke, kural ve yöntemler ön planda olup insan üretim sürecinin pasif bir girdisi ve emredileni yapan bir varlık olarak algılanmıştır. Bu tarz yaklaşımlar bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanmayı onların zihinsel moral ve gönül güçlerini üretim sürecine katmalarını engelleyerek iş tatmininin azalmasına, etkinlik ve verimliliğin düşmesine neden olmuştur. Başka bir deyimle motivasyonlarını olumsuz etkilemiştir.

1930 ilâ 1950 yılları arasındaki çalışmaların kapsayan Klasik Beşeri İlişkiler yaklaşımıyla 1950 den sonra ortaya atılan Modern Beşeri İlişkiler yaklaşımı, klasiklerin sert ve dar kapsamlı bürokratik ilke ve yapılarını eleştirerek bireyin psiko-sosyal yönünü ön plana çıkaran çalışmaları kapsamaktadır. Elton Mayo, Mc Gregor, Rensis Likert, Chris Argyris gibi bilim adamlarının çalışmalarıyla ortaya çıkan beşeri ilişkiler yaklaşımında bireylerin sosyal bir varlık olduğu, onları motive eden esas faktörün klasiklerdeki gibi iktisadi-fiziki faktörlerden daha çok sosyal ve psikolojik faktörler olduğu sonucuna varılmıştır.

1980'li yılların ortalarından itibaren ağırlığını hissettiren, Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla hız kazanan küreselleşme olgusu insanların, örgütlerin ve toplumların arasındaki rekabeti iyice hızlandırmıştır. Küreselleşmenin açık hedefi dünya ticaretinin serbestleşmesi ve dünya ticaret hacminin artışı iken örtülü hedefi ise sınırlı olan dünya kaynaklarını daha etkili ve verimli bir şekilde kullanmaktır. Küreselleşme ile birlikte klasik içe dönük sosyo-ekonomik, siyasi ve bürokratik yapılar ortadan kalkarak milletler arası rekabet hızlanmıştır. Bu tür gelişmeler ise her türlü ekonomik faaliyette bulunan kişi ve kuruluşların ne istediğini bilen, iyi eğitilmiş kaliteli müşterilerle karşı karşıya bırakmıştır. Diğer bir deyimle müşteri tatmini ön plana çıkmıştır.

20. yüzyılın başında teknoloji ve ekonomide sadece bir girdi olarak algılanan bireylerin küreselleşme olgusuyla duygu düşünce ve davranışları ön plana çıkmıştır. Küreselleşme ile onların zihinsel, ruhsal ve gönül güçlerini daha fazla üretim sürecine katan anlayış ve yapılar ağırlık kazanmıştır. Yüzyılın sonunda gelişmiş bilgi toplumlarında her türlü eylem ve işlemlerin merkezini insan unsuru oluşturmaktadır.

Küreselleşme ile insan unsurunun önemi sadece emek gücü ile sınırlı kalmayıp onun gönül ve ruh gücünden de yararlanılması yoluna gidilmektedir. Dolayısıyla yüzyılın başlarında ekonomik faaliyetlerde diğer üretim faaliyetleri gibi sadece üretimin bir “girdisi” sayılan insan sanayi ötesi bilgi toplumlarında her türlü faaliyetin odak noktasını oluşturmaktadır.

Kalkınmış sanayi toplumlarında hizmet sektörünün büyümesi ekonomide istihdam edilen insan unsurunun mavi yakalıların aleyhine, beyaz yakalıların lehine olacak şekilde değişmesine neden olmuştur. Hızlı teknolojik değişim, bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin giderek daha çok yaygınlaşması işgörenlerin daha kalifiye, eğitim seviyelerinin daha yüksek ve daha kaliteli olmasını gerektirmektedir. Küreselleşme ile birlikte kapasitelerin bir bütün olarak kullanılması, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerin daha çok üretim sürecine katılması gerekmektedir. Diğer bir deyişle üretimle ilgili her türlü faaliyetlerde insanın yaratıcılık yönünün açığa çıkarılması zorunlu hale gelmiştir. Bu durum ise ancak motivasyonla mümkündür. Çünkü ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılandığı bir örgütte çalışan insanlar işlerini istekle yapar ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirirler. Motivasyon vasıtasıyla bireylerin fiziki, zihinsel ve gönül güçlerinin üretim sürecine katmak çok daha kolaydır. Örgütlerin kurulmasında en önemli amaç insanların yalnız başlarına yapamayacakları iktisadi, sosyal, kültürel vb. amaçların gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşabilmek için ise örgütün en değerli unsuru olan insan gücünün katkı ve işbirliğine ihtiyaç vardır.

Yönetimin amacı sermaye ve teknoloji gibi maddi unsurlarla örgütün en önemli unsuru olan beşeri kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Çünkü kaynaklar kıttır. Ayrıca günümüzün hızlı rekabet, dışa açıklık, küreselleşme gibi olguları bunu zaruri hale getirmektedir. Bizim gibi gelişmekte olan ülkeler açısından etkinlik ve verimlilik çok daha önemlidir. Başkaları vasıtasıyla iş görmek olgusu karşımıza yönetim faaliyetlerini çıkarmaktadır. Yönetici, amaçlarına başkaları vasıtasıyla diğer bir deyimle iş görenler vasıtasıyla ulaşmaktadır. Yönetimin etkin olabilmesi iş görenlerin fiziki, zihinsel ve gönül gücünü daha fazla üretim sürecine katabilmesiyle mümkündür. Bu durum ise ancak “motivasyon” ile sağlanabilir.

Genel bir tanımla motivasyon, insan davranışlarının belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi sürecidir. Örgüt içerisindeki bireylerin hem maddi hem de psiko-sosyal olarak çeşitli ihtiyaç, beklenti ve umutları vardır. Örgütün, bireyin bu ihtiyaçlarını belirli ölçüde tatmin edememesi durumunda birey gerilim içerisinde olacaktır. Beklenti

ve özelemlerinin gerçekleşmemesi durumunda ise birey hayal kırıklığına uğrayacaktır. Buna karşılık örgütte ihtiyaçları karşılanan, beklemti ve umutlarının gerçekleşmesine ortam hazırlanan bireyler de daha huzurlu ve mutlu olacaktır. Bu tür bireylerin örgüt amaçları doğrutusunda yönlendirilebilmesi çok daha kolaylaşacaktır. Yöneticinin bir anlamda başarı şansı bireylerin hangi ihtiyaç, arzu beklemti içerisinde olduklarını tespit ederek, onların nasıl güdülenebileceğı konusunda sahip olduğı bilgiye bağıdır. Çünkü işğörenlerin nasıl ve hangi araçlarla motive edilebileceğini bilen yöneticinin başarı şansı çok daha yüksektir.

II- ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmamızın amacı işğörenlerden daha fazla yararlanabilmek için onların hangi faktörler tarafından ve nasıl motive olduklarını araştırmaktır. Denizli’de faaliyette bulunan tekstil sektöründeki işğörenlerin tatmin sağladıkları ve tatminsiz oldukları araçları belirlemeye çalışarak daha etkin ve verimli çalışabilecekleri teşvik faktörlerini ortaya çıkarmaktır. Böylece iş görenlerin motivasyonunu yükseltebilecek teşvik araçlarını belirleyerek hem yöneticilere hem de işğörelere yardımcı olmaktadır. Araştırmamızın temel amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- a) Denizli’de tekstil sektöründeki işğörenlerin tatminsiz oldukları ve en çok tatmin sağladıkları teşvik araçlarının neler olduğunu belirlemek.
- b) Tekstil fabrikalarındaki işğörenlerin daha etkili ve verimli çalışabilecekleri teşvik araçlarının neler olduğunu belirlemek.
- c) Kavramsal çerçevede ele aldığımız Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı ile elde edilen sonuçları karşılaştırarak yorumlamak.
- d) Kavramsal çerçevede ele aldığımız hijyen ve motive edici faktörlerin tatminsizlik ve tatmin durumlarını test etmektir.
- e) Kavramsal olarak ele alınan motivasyon teorileri ile elde edilen sonuçları karşılaştırıp yorumlamak.

III- ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmamızda dolaylı ve dolaysız gözlem yöntemleri kullanılmıştır. Teorik kısım dolaylı gözlem yöntemine dayalı olarak yerli ve yabancı yazarların çeşitli kitap ve makalelerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Birinci bölümde motivasyonun tanımı, benzer kavramlarla ilişkileri ve motivasyonun amaçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise yönetim ve örgüt teorileri hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde de motivasyon teorileri açıklanmıştır. Çalışmamızın uygulama kısmında ise dört tekstil fabrikasında anket sonuçlarının değerlendirilmesi yer almaktadır, Ankette Porter Ölçeği kullanılmıştır, anketin değerlendirilmesinde istatistiksel yöntem olarak aritmetik ortalama, standart sapma, mod ve medyandan yararlanılmıştır. Hesaplanan A.O.'lar ana kitle ortalamasını temsil etmektedir. S.S ise ana kitleyi oluşturan her bir birimin A.O.'ya olan ortalama uzaklığını göstermektedir. Mod, bir seride en fazla tekrarlanan değeri göstermektedir. Medyan ise serideki terimlerin büyüklük sırasına göre sıralanmasından sonra ortadaki terimi göstermektedir. Anket 150 kişiye dağıtılmış, bunların 112 tanesinden cevap alınmıştır. Anket katılım oranı yaklaşık %75 dir.

IV- ÇALIŞMANIN PLANI

Birinci bölümde motivasyon kavram olarak incelendikten sonra benzer kavramlarla ilişkileri ve motivasyonun amaçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgüt ve yönetim teorilerinin temel ilkeleri ile insana ve motivasyona bakış açıları incelenmiştir. Önce, klasik örgüt ve yönetim teorisinin genel ilkeleri ve motivasyona yaklaşımları, sonra neo-klasiklerin ilke ve yaklaşımları, daha sonra da modern örgüt ve yönetim teorisinin genel ilkeleri ve motivasyona yaklaşımları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde motivasyon teorileri yer almaktadır. Önce, bireyin içinden kaynaklanan (içsel) ve onu belirli davranışlara sevk eden kapsam teorileri açıklanmıştır. Daha sonra bireylerin hangi amaçlar tarafından (dışsal) ve nasıl motive edildikleri ile ilgili süreç teorilerinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde ise Denizli'deki tekstil fabrikalarında çalışan işgörenlere ait anket verileri yer almaktadır. Araştırma sonuçlarıyla işgörenleri tatmin eden ve etmeyen faktörler belirlenmiştir. Sonuçlar motivasyon teorileri ile karşılaştırılarak fabrikalardaki işgörenlerin daha etkili ve verimli çalışabilmelerini özendirecek teşvik araçlarının neler olduğu belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. MOTİVASYONUN TANIMI VE NİTELİĞİ

Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir¹. Ayrıca İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türetilen bu kavram, Türkçe’de güdülenme isteklendirme anlamlarına gelmektedir². Güdü, saik gibi kelimeler motivasyonla eş anlamlıdır. Güdü, saik kelimeleri ise hareket meydana getiren, harekete ait, hareket kuvveti anlamlarına gelmektedir³. Öyleyse hareket boyutuyla ele alınan motivasyon, bireylerin yeteneklerini ve gelişme olanaklarını ortaya koyacak şekilde onların kişisel, toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek harekete geçirmek üzere teşvik edilmeleri demektir.⁴ Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır⁵. Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır⁶. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir.

Bu nedenle motivasyon psikologlar tarafından genellikle hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Hedefe yönelik davranışlar çok çeşitlidir. Gıda aramak, berbere gitmek, eğitim görmek, uzlaşmak gibi birbirinden farklı çok çeşitli davranışları kapsar. Motive edilmiş davranışların çeşidi de hemen, hemen davranışların çeşidi kadar çoktur. Bundan dolayı motivasyon kavramının kapsamına pek çok konu girmektedir. Aynı zamanda motivasyonla ilgili tanımlar, uygulama ve yayınlarda çok çeşitlidir.

¹ Richard M. Strees-Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behaviour*, McGraw-Hill Series in Management, 1975, p.5.

² Erol Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul 1979, s. 252; Zikreden:Feyzullah Eroğlu, “Motivasyon Teorisindeki Son Gelişmeler ve Erzurumda Faalliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 1984, s.6.

³ Bintuğ Aytok, *İşletmelerin Verimliliğinde Ücret ve Teşvik*, A.İ.T.İ.A, Yayın no:77, Ankara 1974., s.45.

⁴ Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 8.B.,İstanbul, 1992, s.216.

⁵ İsmail Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, 1996,s.2.

⁶ J. D. Dunn and C. Elvis Stephens, *Management of Personnel Manpower-Management and Organizational Behaviour*, New York, McGraw Hill Book Co. 1972, p.11.

Genel ve basit bir tanıma göre motivasyon insan davranışlarının istenilen doğrultuya yönlendirilmesidir. Birey açısından motivasyon, kişisel ihtiyaçların karşılanmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar bir çok evreleri kapsamaktadır⁷. Örgütsel açıdan ise motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini, görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ya da mekanizmaların tümü anlamını taşır. Bir başka tanıma göre ise motivasyon, cereyan etmekte olan davranışın, şiddeti, kalitesi ve yönünde meydana gelen değişimlerden sorumlu içsel ve dışsal şartlarla ilgili bir kavramdır⁸. İnsan davranışlarının ve bu davranışları etkileyen faktörlerin değişmesinden dolayı yeterli kalite ve miktarda verilerin elde edilememesinden herkesin fikir birliğine vardığı kesin bir motivasyon tanımı yapmak oldukça zordur. Motivasyon tanımlarının farklı olmasına rağmen ortak yönü, bireyin davranışını etkileme ve bu etkiyle beraber onu belirli amaçlar etrafında harekete geçirme anlamının olmasıdır⁹. Motivasyonun harekete geçirici anlamı olmasından dolayı istek, amaç, beklenti, eğilim, tatmin, moral gibi kavramları çağrıştırmaktadır.

Bilindiği kadarıyla tabiatla hiç bir nesne, hiç bir sebep olmadan kendi statik durumundan (durgunluktan) hareketli duruma geçmez. O halde insan organizmasının da hareket edebilmesi için bir takım sebepler olmalıdır¹⁰. Bu sebepler insan organizmasının içinden ya da dışından gelen bir uyarım, bir basınç, bir dürtü, bir güdü olabilir. İnsan organizmasını hareket ya da tepkiye iten bu sebepler aynı zamanda bu hareket ve tepkilere belirli bir hedef ve belirli bir hızda tayin etmiş olurlar.

Bireyi bir şey yapmak için zorlayabilirsiniz. Fakat o bireyi bu işi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gerekli arzu içimizden gelir ve motivasyonda içten zevk almamızı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür¹¹,

Temel motivasyon tipleri ise şunlardır¹²:

- a) Duygusal motivasyon yapısı: Bunlar hırs, rekabet, sempati ve antipati gibi unsurlara dayanır.
- b) Geleneksel motivasyon yapısı: Bunlar yaşam alışkanlıklarından kaynaklanır.

⁷ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, "İsteklendirme (Motivasyon)", Atatürk Ün. İşl. Fak. Dergisi, C:1, Sayı:1, s.70-102; Zikreden: Gülten İncir, Çalışanların Motivasyona Genel Bir Bakış, MPM, Yayın No:313, Ankara 1984., s.2.

⁸ M.R. Jones (ed), "Nebraska Symposium on Motivation", Lincoln University of Nebraska Press 1962, s.3; Zikreden: Arık, a.e.g., s.19.

⁹ Eroğlu, a.g.e., s.6.

¹⁰ Arık, a.g.e., s.1.

¹¹ Gisela Hagemann, Motivasyon El Kitabı, Çev:Göktaş Aksan, Rota Yayınları, 2.B, İstanbul 1997, s.7.

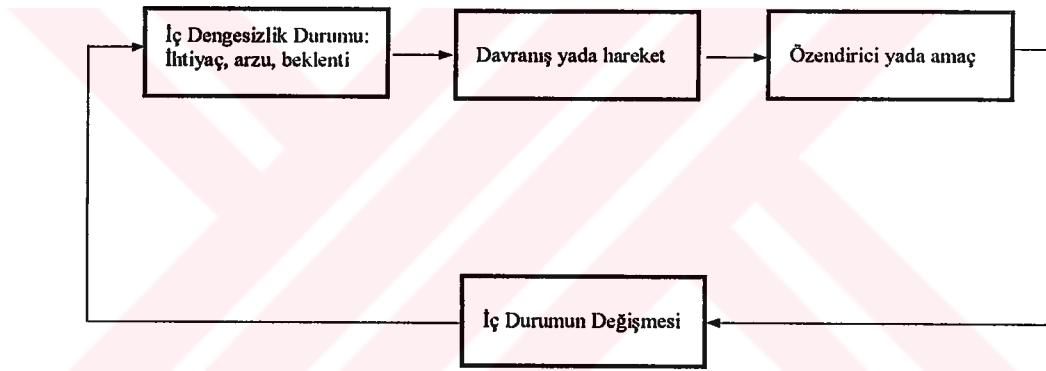
¹² Hüsnü Erkan, Ekonomi Sosyolojisi, D.E.Ü., Sosyal Bil. Enstitüsü, 3.B., İzmir 1995., s.31.

c) Değer sistemlerine dayalı motivasyon yapısı: Bunlar dini, etik ve politik değer yargılarından kaynaklanır.

d) Amaçlara dayalı motivasyon yapısı: Bunlar belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktirler.

1.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin ya da beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Aslında bu süreç çok karmaşık olmasına rağmen basit bir model olarak aşağıdaki gibi gösterilmesi mümkündür¹³.



Şekil 1.1. Motivasyon Süreci

Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback” ten oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç şekil 1’de görüldüğü gibi bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve beklentileriyle amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu faktörleri uyarak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır¹⁴.

¹³ Richard M. Steers, a.g.e., ss.6-7; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.7.

¹⁴ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247.

Motivasyon oluşma biçimi ve etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz¹⁵:

- a) Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.
- b) Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- c) Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.
- d) Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

Bir başka yaklaşıma göre ise motivasyon süreci aşağıdaki unsurları kapsamaktadır¹⁶:

- 1- Her insan organizmasında onu sabırlı ve sürekli çalışmaya teşvik edici ve yönlendirici bir takım itici gler vardır.
- 2- Bilinçli yapılan her hareket o hareketi yapan insanın tutum ve davranışları yönünden açıklanabilir. İnsan tutum ve davranışları motivin doğurduğu bir sonuçtur.
- 3- Her kişide çeşitli tip ve şiddetlerde pek çok ihtiyaç vardır.
- 4- İhtiyaçların tatmin edilmesi amaçtır ya da motive edilmiş davranışların yöneldiği bir sonuçtur.
- 5- Amaç fark edildiği ya da idrak edildiği anda arzu haline dönüşür.
- 6- O zaman belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi ya da ihtiyaç duyar.
- 7- Maksatlı ve bilinerek yapılan her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulaması sonucunda meydana gelir.
- 8- Maksatlı ve bilinçli yapılan bir hareket amaca erişme ve tatminkarlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

Yöneticilikte motivasyon sürecini ise şu şekilde zetleyebiliriz¹⁷:

- 1- Yöneticiler, iřėrenlerden maksimum verim arzular.
- 2- Yöneticiler her insanın bencil olduğunu tatminkarlık yolları aradıklarını varsayarak, tatminkarlığın doğuştan mevcut olan bazı ihtiyaçların karşılanması sonucu oluşabileceğini kabul etmektedirler.
- 3- Tatmin sağlanması için yönetici belirli bir anda bir kimsede hangi tipten bir ihtiyaın en şiddetli olduğunu tahmin eder.
- 4- Bu tatmine dayalı olarak o iřėrenin ihtiyaını karşılayabilecek özel teşvik unsurunu seçerek etkili amaç olarak kullanır.

¹⁵ Francis Boaud, *Motivations et Comportements Individuels dans L'Enterprise Dirigee* par Roger Muccheilli, Collection Cadreco Sciences Humanines, Enterprise, Moderne d'Etition, Paris 1972, s.23; Zikreden: Zeyyat Sabuncuoğlu, *alışma Psikoloğisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2.B., 1984., s.67.

¹⁶ Besim Baykal, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi Yayınları No: 428, İstanbul, Aralık 1978., s.32.

¹⁷ Baykal, a.g.e., s.32.

- 5- Bu etkinin doğuracağı arzu o kişileri işleri vasıtasıyla harekete geçirir.
- 6- Bu çaba ve hareketin doğuracağı verimlilik, arzulanan sonucun sağlanması olacağından işgörenleri memnun edici bir faktör meydana gelmiş olur.

1.3 MOTİVASYONUN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ

1.3.1. Motivasyon ve Moral

Moral, tanımlaması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Birey için kullanıldığı gibi grup içinde kullanılabilir. Genel olarak morale, bir insana ya da insan grubuna hakim olan iklim ya da atmosfer diyebiliriz¹⁸.

Moral dinamik bir kavram olduğu için devamlı yükselip alçalabilir. Bu yüzden onu yükseltmek için sürekli dikkat gereklidir. Her an desteklenip beslenmesi gereken bir duygudur.

İşletme yönetiminin moral konusuna önem vermesinin başlıca nedeni, işletme faaliyetlerinin etkin yürütülmesi ve işgörenler arasındaki ilişkilerin gelişmiş bir seviyede olmasıyla moralin çok yakın bir bağlantısının olmasındandır¹⁹.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işgörene kendi amaçlarını da gerçekleştirme imkanı verilerek yüksek moral duygusu sağlanabilir. Konuyla ilgili çalışmalar moral seviyesinin işletmenin faaliyet sonuçlarını etkilediğini göstermektedir. Moralın üretim düzeyine bazen dolaylı bazen de dolaysız etkileri vardır. Eğer işgörenin yapılan işte payının ve yeteneğinin rolü büyükse moralin verime etkisi büyük olacaktır. Buna rağmen makine ve teknolojiye dayalı işlerde moralin verimlilik üzerindeki etkisi daha düşüktür.

Moralın işletmenin faaliyet sonuçlarına etkilerinin yanı sıra işgörenlerin yaşama güçleri üzerinde de etkileri vardır. Çünkü işgörenler düşük moral ile çalıştıklarında vücutlarının dış etkilere, hastalıklara ve özellikle de sinir hastalıklarına karşı direnci azalacaktır²⁰. Günümüzdeki teknolojik değişikliklerle buna bağlı olarak sanayileşme süreci, işgörenlerin çoğunun büyük örgütlerde çalışmalarını gerektirmektedir. Böylece toplu olarak çalışılan yerlerde bir sosyal iklim hüküm sürmektedir²¹. Sosyal iklimin olumlu olması ve bunun devam ettirilmesi motivasyonla sağlanacaktır.

¹⁸ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, 4.B., Beta Yayınları, İstanbul, 1993., s.107.

¹⁹ Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.T.İ.A., Doğu Matbaası, İstanbul, Mayıs 1976, s.239.

²⁰ Eren, a.g.e., s.109.

²¹ Paul Albou, *Problemes De L'Etreprise*, Dunod, Paris 1975, s.92; Zikreden: Eroğlu, Tez, a.g.e., s.17.

Moral ile iş tatmininin arasında benzerlik olmasına rağmen, iş tatmininde beklentilerin elde edilmesi gibi kısmen bir ölçü vardır. Fakat moralde böyle bir ölçü yoktur. Ancak dolaylı gözlem yoluyla tespit edilebilir.

Bir işletmede yüksek moralin ortaya çıkmasını sağlayan bazı faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz²².

- İşgörenlerin kendisini işletme için önemli bir unsur hissetmesi,
- İşgörelere gittikçe artan sorumlulukların verilmesi,
- İşgörenlerin karar verme sürecine katılması,
- İş vasıtasıyla bireysel başarı hissini verilmesi,
- İşgörenin başarısının takdir edilmesi,
- İşgörelere işlerinde ilerleme, terfi fırsatı verilerek bu konuda teşvik edilmesidir.

Öte yandan, bir örgütteki işe devamsızlık alışkanlığı, işe gecikmelerin artması, personel devir oranının yüksekliği, o örgütteki işgörenlerin işletme ürün ve demirbaşlarına zarar verme gibi durumlar moral düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Yüksek moralli işgörenlerle bu gibi olumsuzluklar önlenabilmektedir. Ayrıca yüksek moral, işi yavaşlatma ve grev gibi işçi hareketlerini azaltarak, işçi şikayetleri, iş kazaları gibi olumsuzlukları da en aza indirecektir. Bir çok şirket elemanlarının çalışma şartları, üstleri vb. konulardaki duyguları hakkında fikir edinmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapmaktadır. Bu tip araştırmalar işgörende psikolojik olarak önemli olduğu duygusunu meydana getirme yönünden yararlıdır. Ayrıca işgörene içini boşaltma imkanı da sağlanmaktadır²³. İşgörenler çalışma ortamlarında ekonomik güvencenin yanı sıra psikolojik güvencenin de arayışı içindedir. Psikolojik güvence ise çalışma atmosferine bağlıdır²⁴. Bu konuda ilk yapılacak şey çalışma havasını olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesidir. İkinci yapılacak şey ise olumlu ve nitelikli çalışma şartlarının gerçekleştirilmesidir. Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içerisinde işin temposu, doğası ve çevresi psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içerisine girmektedir. Moral karmaşık bir konu olduğundan dolayı iyi yetişmiş, modern bir yönetici; durum ve şartların gerektirdiği esnekliğe uygun yöntemler uygular²⁵.

²² Tevfik Tatar, M. Mithat Ünler, *İşletmecilik İlkeleri*, Gazi Büro Yayınları, Ankara 1992., s.78.

²³ Baykal, a.g.e., s.49.

²⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.96

²⁵ Besim Baykal, *Günümüzde Yönetim Temel kavramlar ve Yeni Görüşler*, İst. Üniv. İşl. İktisadi Enstitüsü Yayın No:21, İstanbul, 1974, s.143.

1.3.2. Motivasyon ve İş Tatmini

Motivasyon ve tatmin kavramları zihinsel olmaktan çok hissi kavramlardır. İş tatmini işten elde edilen maddi çıkarlarla işçinin çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluğu akla getirir²⁶.

Tatmin kavramı bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili fert tarafından hissedilerek tasvir ve ifade edilen zevki ve iç huzuru anlatan bir kavramdır²⁷. İş tatmini, çalışanların işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri ya da işten beklentileriyle ilgili bir kavramdır²⁸.

Tatmin kavramı birey hayatının “en ideal” vaziyetini tasvir etmektedir. “En ideal” olana ulaşmak çok zordur ve dünya da kendini çok mutlu hissedip tatminkar olanların sayısı da azdır. O halde bireylerin hayatında esas olan tatmin değil tatminsizliktir. Tatmin ve tatminsizlik kavramı izafi olduğundan bunlarla ilgili objektif bir ölçü ortaya koymak mümkün değildir.

İnsan hayatında genel olarak tatminsizliğin esas olduğu gibi iş hayatında esas olan iş tatmini değil iş tatminsizliğidir. Çünkü her bireyin elde ettiği sonuç, beklenti ve özlemlerinden daha düşük olmaktadır. İş tatminiyle ilgili çalışmaların çoğu aslında iş tatminsizliğini ortaya koymaktadır ve bunların azaltılmasıyla ilgili tedbirleri savunmaktadır²⁹.

Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmanın otomasyon ve seri üretimi doğurması sonucu işçiyi emeğinin karşılığını somut olarak görme ve kendi ile iftihar etme zevkinden mahrum bırakmıştır.

İşçi çalışması sonunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa bundan gurur duyacak ve kendisi için gurur kaynağı olacaktır. F.W. Taylor’ dan beri devam eden bir işin bilimsel organizasyonu ile ilgili teknik ve yöntemler bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına ve bir takım zihinsel tatminsizliklere neden olmaktadır³⁰.

Fazla monoton işlerde işgören sadece dikkatini kullanacak ve zihinsel çalışmasına ihtiyaç kalmayacaktır. İşgörenin azda olsa zihnini kullanmasını gerektirmeyen işler hiç bir ilgi uyandırmamakta, monotonluk ve zihinsel durgunluğun verdiği tatminsizlik halleri ortaya çıkmaktadır.

²⁶ Eren, a.g.e., s.112.

²⁷ Feyzullah Eroğlu, “İş tatmini ile Cinsiyet arasındaki ilişki”, Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.6., s.3-4, Atatürk Üniv. Basımevi 1987, s.147.

²⁸ E, a., Locke, “Nature and Causes of Job Satisfaction”, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Dunnette, Jhon Wiley and sons, USA, 1983., s.130; Zikreden: Selami Yıldırım, “Yöneticilerin Algıladıkları İş tatmini”, AÜ, SBF Dergisi, Cilt 50, sayı:1-2, Ocak-Haz. 1995, s.442.

²⁹ Eroğlu, a.g.m., s.148.

³⁰ Eren, a.g.e., s.147.

Bireyin aile, okul gibi çeşitli kurumlardan ve hayatının farklı çevrelerinden elde ettiği hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk bu kavram içerisinde düşünülebilir.

Birey bu alanlardan istediği imkanları bulduğu ölçüde tatmin olacak ve psikolojik açıdan huzur duyacaktır. Aksi takdirde ise tatminsizliğe uğrayarak hüsrana denene psikolojik durum içerisine girecektir. Bireyin çalışmasının karşılığı elde ettiği tatmin ile çalışması sırasında hissettiği tatmin arasında fark vardır. Bunlardan birincisine “dışsal tatmin”, ikincisine “içsel tatmin” adı verilir. Dışsal tatminler ücret, aynı yardımlar, iş güvencesi gibi araçlardan oluşurken içsel tatminler kalite ve miktar olarak bazı amaçların gerçekleştirilmesi, yeni teknik ve metotlara uyum gösterme gibi bir iş yaparken oluşan manevi zevk ve hazzı ifade eder. Dışsal tatmin dışsal ödüllerle içsel tatmin ise içsel ödüllerle sağlanmaktadır. İş tatminsizliğinin temel göstergeleri verim düşüklüğü, şikayet ve yakınmaların artması, işe devamsızlık ve gecikme gibi durumlardır.

Dışsal tatmin araçlarının en önemlilerinden birisi ücretlerdir. Ücretler yapılan işin miktar ve niteliğiyle paralel olmalıdır. Ücretlerin kişisel değer, diploma ve unvanlarla doğru orantılı olması gerekir. Ücretlere ilaveten işlerin miktarı ve niteliği ile ilgili prim ve ikramiye tutarlarının tespit edilmesi de önemlidir.

Şikayet ve tatminsizlik sonucunda çalışanlarda ruhsal çöküntü ve moral bozuklukları gözlenmekte ve çalışma atmosferi bozulmaktadır. Ayrıca iş tatminsizliğini hayal kırıklığı ile özdeş olarak da tanımlayabiliriz. Bir anlamıyla hayal kırıklığı tatmin olmamış bireyin içerisine düştüğü durumdur. İş ortamında genellikle işgörenin isteği ile iş çevresinin sunabildikleri birbirine uyduğu zaman tatmin olgusu ortaya çıkmaktadır.

Motivasyon ve tatmin arasındaki ilişki durum ve şartlara bağlı olarak değişmektedir. Bazen olumlu, bazen olumsuz, bazen de nötr olabilir. Tatmin bireyin iç huzuru ve rahatlığını ifade eden bir kavram olup, bireyin dışsal davranışını değiştirmez. Oysa motivasyon bireyin davranışlarını etkilemekte ve onu harekete geçirmektedir. Tatmin ile motivasyon arasında karşılıklı bir ilişki vardır³¹. Tatmin olmuş kişinin motivasyonu için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olmuş birey davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye çok yakındır.

³¹ Eroğlu, Tez, a.g.e., s.15-16.

1.3.3. Motivasyon ve Etkili İletişim

İletişim, çeşitli amaçlara ulaşmak için sözcüklerin ve diğer simgelerin kullanılmasıdır³². Belli yüz ifadeleri, vücut hareketleri ve fiziksel görünüm bu diğer simgelerden bazılarıdır. Kişiler arası iletişim ise bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine aktarılma sürecidir. Böylece insanları birbirine bağlayıcı sosyal grup şeklinde bir etkileşim oluşmaktadır. İletişim, insanların belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprüdür.

Genel olarak iletişim biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılır. Bu ayrım iletişimi örgütleyenin planladığı biçime bağlı olup olmamasına göre yapılmaktadır³³. Eğer iletişim yöneticinin planladığı biçimde oluşuyorsa biçimsel, buna karşılık yöneticinin planladığının dışında gerçekleşiyorsa biçimsel olmayan iletişim söz konusudur. İletişim denince pek çok kişinin düşündüğü biçimsel iletişimdir. Açık iletişim ise haber, bilgi ve duyguların bir örgütsel yapı içinde tepeden en alta ve en alttan tepeye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışını ifade etmektedir³⁴. Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme örgütlerde ancak güven ortamıyla olmaktadır. Diğer bir deyişle açık iletişim insanların birbiriyle ilgilenmesi, birbirinin haklarına dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir.

Hiyerarşik yapılar hantal olduklarından dolayı bu tür örgütlerde iletişim genellikle yukarıdan aşağıya tek yönlüdür. Bu tür klasik yapılarda işgörenler bazı fikir ve önerilerle gelseler bile ciddiye alınma ihtimalleri çok zayıftır. Çünkü otoriter yöneticiler kişisel olarak eleştirildiklerini düşünerek böyle bir davranışı engellemeye çalışacaklardır³⁵. Bazen de önerilen değişikliğin sisteme dahil edilmesi çok zor olabilir. Günümüzün modern örgütleri katılımcı, esnek yapılardan oluşmaktadır. Bunun için serbest ve açık iletişim ön planda olmalıdır. Böylece örgütün her elemanı kendisinin ne yapması gerektiğini daha iyi bilecektir.

İletişim sürecinin anlaşılması aynı zamanda başkalarını anlamada kullanılabilecek bir yoldur³⁶. Bir çok kişi işyerinde konuşurken ya da problemleri çözmeye çalışırken mesajı nasıl ifade ettiğini dikkate almadığından aklından geçirmediği şeyleri söylediği için yeni problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

³² Fran Sayers, Christine E. Bingham, Ralph Graham, Mardy Wheeler, *Yöneticilikte İletişim*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1.B., İstanbul 1993, s.7.

³³ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İÜ. İşletme Fakültesi, Yayın No: 242, İstanbul 1996., s.293.

³⁴ Hagmann, a.g.e., s.50.

³⁵ Hagmann, a.g.e., s.29.

³⁶ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, 1.B., İstanbul 1996., s.317.

İşletme içinde kurulan iletişim sistemi, bir taraftan alınan kararların uygulanmasıyla ilgili işgörenleri bilgilendirmeyi amaçlarken diğer taraftan onların psikolojik güçlerini işletme amaçlarına uyarlamak, değiştirmek, davranışlarını yönlendirmek, onları belirli hedeflere doğru güdülemek gibi pek çok amaç sağlamaktadır³⁷. İnsanların olup bitenden haberdar olmasını sağlamak güvenliği ve güveni güçlendirerek yönetimin saygınlığını artırmaktadır³⁸. Günümüzde güvenilir kalmak için işgörenlerle, medya ile ve örgütlerin faaliyetlerinden etkilenen diğer kişi ve çevrelerle iyi ilişkiler kurmak ve iletişim sağlamak gerekli ve önemlidir.

İletişim kanallarının sürekli açık tutularak kendilerine bilgi verilmesi ve gerektiğinde kendilerinden bilgi alınması işgörenlerin istek ve beklentileri arasındadır. Açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde yukarıdan aşağıya olduğu gibi aşağıdan yukarıya ve aynı zamanda yatay işleyen iletişim kanalları vardır. Bu tür bir iletişim politikası iyi bir atmosferin oluşmasına da yardımcı olarak işgörenlerin daha etkin ve verimli biçimde çalışmasına katkı sağlayacaktır. Çünkü işgörenler örgütte, özellikle kendileriyle ilgili konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgilendirilmeyi arzu ederler. İletişim, örgüt üyelerinin yönlendirilmesi ve motivasyonu için etkin bir araçtır³⁹. Yönetici bir işgörene nasıl görev vereceğini, onun performansını nasıl değerlendireceğini, nasıl eğitim vereceğini ve nasıl motive edeceğini iletişim yardımıyla öğrenir⁴⁰. Yönetim uzmanları bir çok yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırmalarda başarılı yöneticilerin mükemmel bir iletişim yeteneğine sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Zira yöneticiler zamanlarının %75 ile %95'ini iletişime ayırmaktadırlar⁴¹.

1.3.4- Motivasyon ve Duygusal Zeka (EQ)

Duygusal zeka (Emotional Intelligence), kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme (empati) gibi anlamlara gelmektedir⁴².

³⁷ Paul de Bruyne, *Esquisse d'une Théorie de L'Administration des Entreprises*, Dunod. Paris, 1965., s.126; Zikreden: Sabuncuoğlu, a.g.e., s.101.

³⁸ Hagemann, a.g.e., s.53.

³⁹ Osman Telimen, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Sermet Matbaası, İstanbul 1978., s.204; Zikreden: Nurullah Genç, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Asların Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi" (Dört Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama)" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 1990., s.24.

⁴⁰ Sayers, Bingaman, vd., a.g.e., s.8.

⁴¹ Wayne Baty, "Wital Factors in Interpersonal Communication", *Organizational Behavior: A Management Approach*, (Ed. Knudsen and P. Fleenor), Winthrop Pub. Inc., 1978., s.85; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.317.

⁴² Daniel Goleman, *Duygusal Zeka*, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Bilim Dizisi: 1, Varlık Yayınları, Sayı:487, 2.B., İstanbul 1998, s.51.

İnsanlarla ilgili IQ araştırmalarının yüz yıl gibi uzun bir zamana dayanmasına rağmen duygusal zeka yeni bir kavramdır. Araştırmalar duygusal yetenek sahibi kişilerin (kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıyan ve idare edebilen) hayatın her alanında daha başarılı olduklarını göstermektedir. İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler hayatlarını daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürürken, duygusal hayatını kontrol altına alamayan kişiler ise kendi içlerinde işe odaklanıp açıkça düşüncelerini sağlayan yeteneklerini yok edici çaba harcarlar⁴³. Goleman'a göre duygusal zeka doğuştan gelen bir özellik olmayıp çocuklukta alınan duygusal dersler hayat boyunca davranış tarzını belirlemektedir. Zeka ile ilgili çalışmalar yapan Gardner isimli düşünür IQ testlerinin Birinci Dünya Savaşı ile birlikte başladığını belirtmektedir. O zamanlar iki milyon Amerikan askerine uygulanan IQ testi insanların "IQ tarzı düşünme" sine yol açmıştır. "İnsanlar ya zekidir, ya değildir, o şekilde doğmuşlardır, bunu değiştirmek için yapılacak pek fazla bir şey yoktur. Testler size zeki kişiler arasında olup olmadığını söyler"⁴⁴. Fakat Gardner 1983 tarihli "Zihnin Çerçeveleri" adlı kitabıyla IQ testine karşı çıkarak, hayatta başarılı olmak için tek tip bir zekanın şart olmadığını yedi temel çeşidi olan geniş bir yetenekler grubunun olduğunu savunmuştur. IQ tekil bir görüşü yansıtırken duygusal zeka çok yönlü bir zeka tanımlaması yapmaktadır. IQ ve duygusal zeka birbirine zıt olmayan yeteneklerdir.

Gardner kişisel zekaların tanımını şöyle yapmaktadır⁴⁵: Kişiler arası ilişkilerde zeka, diğer insanları anlamaktır. Onları ne harekete geçirir, nasıl çalışırlar ve onlarla nasıl işbirliği yapılabilir? Başarılı satıcılar, politikacılar, öğretmenler, dini liderler vb. büyük ihtimalle yüksek düzeyde kişiler arası zekaya sahiptirler. Birey içerisindeki zeka ise içe dönük karşılıklı bir yetenektir. Bireyin kendisi hakkında dikkatli ve doğru bir model oluşturup bunu hayat boyu kullanmasıdır. Gardner'ın kişiler arası zeka ile ilgili bir başka tanımlaması ise şöyledir⁴⁶: Kişiler arası zekanın temelinde diğerinin ruh halini, mizacını, güdülerini, arzularını anlayıp ona uygun tepkiler gösterme vardır.

⁴³ Goleman, a.g.e., s.53.

⁴⁴ Goleman, a.g.e., s.55.

⁴⁵ Howard Gardner, *Multiple Intelligences: The Theory in Practice* (New York: Basic Books, 1993); Zikreden: Goleman, a.g.e., s.57.

⁴⁶ Howard Gardner ve Thomas Hatch, "Multiple Intelligences Go to School" *Educational Research*, Sayı:18, 8 (1989); Zikreden: Goleman, a.g.e., s.57.

Son yıllarda yapılan çalışmalar eski IQ testlerinin sınırlı dil ve matematik becerileri alanında kaldığını bunun yerine çok boyutlu duygusal zekanın önem kazandığını desteklemektedir. Strenberg ve Salovey isimli bilim adamlarının da aralarında bulunduğu bir grup psikolog zekayı daha geniş bir açıdan ele alarak hayatta başarılı olmak için gerekli şartlar altında yeniden tanımlamışlardır. Salovey, Gardner'in kişisel zeka yetenekleri kavramını kendi duygusal zeka kavramına dahil ederek duygusal zekanın özelliklerini beş grupta toplamıştır⁴⁷.

a) Özbilinç: Kendini tanıma (bir duyguyu oluştururken fark edebilme) duygusal zekanın temelidir. Gerçek duygularımızı fark edememek bizi onların insafına teslim eder. Duygularını iyi tanıyan kişiler hayatlarını daha iyi yönetirler. Kiminle evleneceğinden hangi mesleği seçeceğine kadar kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden emindirler.

b) Duyguları idare edebilmek: Duyguları uygun bir şekilde yönetme yeteneği özbilinç temelini üstünde gelişir. Kendini yatıştırma, kaygılardan ve karamsarlıktan uzak durma, alınganlıktan kurtulma yeteneği gibi hususları kapsamaktadır. Bu yeteneği kuvvetli olanlar hayatın zorlukları karşısında daha başarılı olurlarken, zayıf olanlar ise sürekli huzursuzluk içerisinde dirler.

c) Kendini harekete geçirmek: Duyguları belirli bir amaç üzerinde yoğunlaştırabilme, dikkat edebilme ve kendine hakim olabilme başarı için gereklidir. Duygusal öz denetim (doyumu erteleyebilme ve fevri davranışları zaptedebilme) tüm başarıların altında yatan özelliktir.

d) Başkalarının duygularını anlamak (empati): Empati insan ilişkilerinde temel bir beceridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren taleplere karşı duyarlıdır. Bu da onları öğretmenlik, satıcılık, yöneticilik gibi insan ilişkilerinin ön planda olduğu mesleklerde başarılı kılmaktadır.

e) İlişkileri yürütebilmek: İlişki sanatı büyük ölçüde başkalarının duygularını idare etmeyle ilgili bir kavramdır. Sosyal yeterlilik ve ilişkilerde becerili olma liderliğin, kişiler arası iletişimin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerinin çok geliştirmiş insanlar diğerleriyle sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı, aktif ve başarılı bir sosyal hayat yaşarlar.

⁴⁷ Peter Salovey, Jhon D. Mayer, "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition, and Personality*, Sayı:9 (1990), s.189; Zikreden: Goleman, a.g.e., s.61.

Duygusal zeka ile motivasyon arasında yakın bir ilişki vardır. Motivasyon sürecinde insanların davranışlarını değiştirebilmek ve belirli hedeflere doğru yönlendirebilmek için bu davranışların altında yatan faktörlerin bilinmesi gerekir. Duygusal zekanın temelinde ise kendini başkalarının yerine koyabilme (empati) vardır. Empati vasıtasıyla yöneticiler işgörenlerin ihtiyaç beklenti ve arzularına daha duyarlı olarak onları kolayca anlayabilirler.

Duygusal zekanın bir diğer unsuru ilişki kurma, iletişimdir. Açık iletişim vasıtasıyla insanların birbirini, birbirinin ihtiyaç beklenti ve arzularını daha yakından tanıma imkanı vardır. Yine kendini harekete geçirebilme vasıtasıyla bireyler dikkatlerini belirli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak daha kolay motive olabilirler. Kişisel davranışlarını geri planda tutarak daha üst seviyeli davranışlara yönelebilirler. Kültürümüzde bunun karşılığı nefis terbiyesidir.

Kendini tanımada (özbilinç) bireyin duygusunun farkına varması ve ne istediğini bilmesi vardır. Bu ise bireyi hayatta daha başarılı, istikrarlı ve azimli yapacaktır.

Zorluklara göğüs gerebilme duygusal zekanın bir diğer unsurudur. Olaylar karşısında sıkıntıya düşmeme ve iyimser yaklaşabilme bireyleri motive ederek hayatta daha başarılı yapacaktır.

1.4. YÖNETİCİLER VE MOTİVASYON

Yönetimin temel amacı mevcut kaynakların (maddi ve beşeri) etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Çünkü kaynaklar kıttır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin bu çabalarında başarılı olmaları mevcut kaynaklarını iyi kullanmalarına bağlıdır.

Yönetim faaliyetlerinin özü olan insan unsurunun bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün daha fazla üretim sürecine katılması çabaları motivasyon olgusunu gündeme getirmektedir. Yöneticinin temel görevlerinden birisi olan etkinlik, etkin bir teşvik sistemi sağlanmasıyla olacaktır⁴⁸. Personelin verimliliğinin artırılması onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir. Bu faktörlerden en önemlisi personelin ihtiyaçlarını uyaran motivasyon yapısını ortaya çıkarmaktır. Çünkü personelin işletme amaçlarına katkıları için teşvik araçlarının belirlenmesi ve güdülerin ortaya çıkarılması gerekmektedir⁴⁹. Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir

⁴⁸ Herbert G. Hicks, *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çeviren: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Erol Bumin, A.I.T.I.A., 1975., s.362.

⁴⁹ Aytek, a.g.e., s.44.

ilişki vardır⁵⁰. İşgörenin hangi şartlarda, nasıl ve hangi teşvik araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgiye sahip yöneticinin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansı çok daha yüksektir. Örgütün çalıştırdığı işgörenden, işgörenin de örgütten bir takım beklentileri vardır. Yazılı olan sözleşmelere ilaveten ayrıca tarafların davranışsal olarak da birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır⁵¹.

Örgütler ekonomik güç yoluyla beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırken işgörenlerin örgütten başlıca beklentileri ise ücretlerin tam ve zamanın da ödenmesi, örgütsel adaletin ve iş güvencesinin sağlanması gibi konulardır. Örgütlerin amaçlarına ulaşması işgörenlerin bu amaçlara uygun davranışlarıyla mümkündür. İşgörenlerin etkin ve verimli çalışabilmesi kendilerini iyi algılayabildikleri durum ve şartlara bağlıdır. Yoksa örgüt ile işgörenler arasındaki psikolojik anlaşma bozulacak ve bundan da çoğunlukla örgüt ve yönetim zararlı çıkacaktır. Örgüt ve işgörenin beklentilerini dengelemeyen bu anlaşmanın bozulmasıyla örgüt ya hiçbir şey yapmayacak ya işgöreni uyarıp sonrada işten çıkaracak ya da onu motive edecektir. Dolayısıyla motivasyon örgütü bu tür sorunlardan koruyan etkili bir araçtır.

Geleneksel yöneticilik yaklaşımıyla modern yöneticilik yaklaşımının motivasyonla ilgili görüşleri de farklıdır. Geleneksel yönetim tarzı insan tutum ve davranışlarında “dış kontrol araçlarına” ağırlık verirken modern yönetim tarzı sosyal ve kişisel bütünlük kavramına inanarak, çalışanların “kendi kendilerini kontrol etmelerini ve yönetmelerini” kabul etmiştir.

Clarance Francis isimli düşünür motivasyonla ilgili şöyle demektedir⁵²: “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, sadakatini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar ancak kazanılabilirler.”

Bu gibi özellikler satın alınamayıp ancak kazanılabileceğine göre günümüz yöneticisinin yönetilenlerin işlerini kolaylaştıran, onları destekleyerek sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliğinin olması gerekmektedir. Bu ise sadece örgütle ilgili şartları belirleyip yerine getirmekle değil aynı zamanda işgörenlerin enerji ve çabalarını örgüt amaçlarına doğru yönlendirmekle diğer bir deyişle motivasyonla mümkündür.

⁵⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.63.

⁵¹ Eroğlu, Davranış Bilimleri, a.g.e., s.247.

⁵² Baykal, a.g.e., s.31.

1.5. İŞGÖRENLER VE MOTİVASYON

İşgörenler, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amaçları gerçekleştirmelerinin karşılığında kendilerine bazı şeyler vaadedilerek belirli bir yöne kanalize edilirler. İşgörenler genel olarak ekonomik ve psiko-sosyal araçlarla teşvik edilmek isterler. İşgörenler esas olarak çalışmalarının karşılığında yeterli bir ücret alabilmeyi ve güvenlik içinde olmayı isterler.

Sanayileşme süreci ile birlikte şehirleşme hızlanmış, üretim ve refah düzeyi yükselerek çok çeşitli ihtiyaçlar gündeme gelerek tüketim toplumuna geçiş teşvik edilmiştir⁵³. Bunun sonucunda ise bireyler daha çok tüketmek için daha çok kazanmak ve harcamak durumunda kalmışlardır. Bundan dolayı etkin bir motivasyona olan ihtiyaç artmıştır.

Motivasyonda en önemli konu işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır, amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur, aksi taktirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisindedir. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapar. Motivasyonun amacı işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunları mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır. Başka bir ifadeyle her gün işbaşı yapılırken işgörenlerin istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır. Güdülerin kaynağını tespit etmek kolay olmadığından kalıplaşmış güdüleyici amaçları uygulamak her zaman geçerli değildir. Bu nedenle işletmenin iç ve dış çevre şartlarını, işgörenlerin davranışlarını etkileyen temel faktörleri tespit edip esnek bir motivasyon politikası uygulaması daha etkin olur.

Motivasyon işgörenlerin ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması ve bu ihtiyaçlara uygun metotların sağlanmasıyla olur. Motivasyon bireyin çaba ve faaliyetlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirmeyi başarabilmek için ise bireyin ihtiyaçlarını, arzu ve beklentilerini karşılayabileceği ortamı hazırlamak gerekir. Birey arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar vasıtasıyla tatmin ederek işgörme arzusunu artıracaktır. Kişinin amaçlarına yardımcı olacak çeşitli içsel ve dışsal araçlar onun çalıştığı örgütün amaçları benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına başka bir deyişle motivasyonuna neden olacaktır. İşgöreni motive

⁵³ Şimşek, a.g.e., s.206.

etme, eğitim ve öğretimden daha güç belki de daha pahalı bir iştir. Çünkü insanın yapısı ve onun tutum ve davranışlarını etkileyen, belirleyen sosyal ve psikolojik, siyasal, kültürel, ekonomik vb. pek çok faktör vardır⁵⁴. Çağımızdaki baş döndürücü gelişmelere rağmen insanı tanımaya ve onun tutum ve davranışlarını açıklamaya yönelik bilimsel çalışmalar son derece azdır. Bunu en önemli nedenlerinden birisi insanı tanımaya, anlamaya yönelik çalışmalara ve bunları sonuçlarını uygulamaya yönetici ve işletmelerin yeterli derecede ilgi ve dikkat göstermemeleridir.

Rasyonel bir motivasyon sistemi psikoloji ve sosyoloji ilkelerine dayalı, örgüt amaçları ile işgören amaçlarını dengeleyici bir yapıda olmalıdır. Bu durumda motivasyon sisteminden işgören ve işletmeye şu faydalar beklenebilir⁵⁵:

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasına imkan hazırlamak.
- İşgörenlerin psiko-sosyal, kültürel, güvenlik, aile yardımı gibi toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına imkan hazırlamak.
- İş görenlerin kararlara katılma, danışılma, toplantılara katılma vasıtasıyla egolarını tatmine yardımcı olmak.
- İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek imkanlar sağlamak.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmak.
- Değişen sosyo-ekonomik ve kültürel şartlara uygun şekilde işletmelerin “esnek motivasyon sistemi” geliştirmelerini sağlamak.
- Örgüt ile işgören amaçlarını uyumlaştırmaya yardımcı olmak.

1.6. MOTİVASYONUN AMAÇLARI

1.6.1. Etkinlik

Etkinlik, günümüzde artık ihmal edilemez bir konuma gelmiştir⁵⁶. Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum ve rekabet edebilme durumu, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir⁵⁷. Bir şeyin etkili olması onun istenen sonucu

⁵⁴ Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşl. Fak. Yayın No:232, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:125., I. Cilt, 1990., s.523.

⁵⁵ Şimşek, a.g.e., s.207.

⁵⁶ Peter F. Drucker, *Etkin Yöneticilik*, 2. Baskı., Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul, Kasım 1992., s.12.

⁵⁷ Nurettin Kaldırımçı, “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma”, *Erciyes Ün., İ.İ.B.F. Dergisi*, S.7, Temmuz 1985, s.87.

vermesi demektir. Bir örgütün ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için arzulanan biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Bir başka ifade ile etkinlik faaliyet ve çabaların amaca ulaşmadaki derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, iç ve dış kaynaklarına uyum sağlayabilmesi için bütün imkanlarını harekete geçirme yeteneğidir.

Örgüt etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetimle ilgili yeniliklerden yararlanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi. Örgütlerde faaliyetler işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirildiğinden, işgörenlerin örgüt amaçlarına uygun şekilde motivasyonu etkinlik için son derece önemlidir. Motivasyonla işgörenin etkinliğinin artması dolayısıyla işletme amaçlarına daha çok katkısı sağlanacaktır. İşgörenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdüleyici araçların kullanılmasıdır⁵⁸.

Çoğu örgütsel etkinlik yaklaşımları dikkatlerini özellikle kar, verimlilik vb. gibi örgütsel çaptaki değişkenler üzerinde yoğunlaştırarak, etkinliğe makro açıdan yaklaşmışlardır⁵⁹. Dolayısıyla bu modeller bireysel davranışlarla örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi ihmal etmişlerdir.

Etkinlikle ilgili ilk modeller örgütsel başarının ölçümünde tek kriter kullanan monist görüşlerdir. Fiili ürün verileriyle ölçülen verimlilik, çalışanlara uygulanan anketlerin sonucuna göre tespit edilen kâr ya da kazanç oranı şeklinde ifade edilmiştir. Buna karşılık daha karmaşık ve modern yöntemler çok sebepliliği esas alarak etkinliği pek çok değişken tarafından ölçmeye çalışmaktadır. Esneklik, verimlilik, kârlılık, gerginliğin yokluğu, büyüme ve gelişme, sosyal sorumluluk, açık haberleşme, varlığını devam ettirme vb. değişkenler modern yaklaşımlar tarafından etkinliğin ölçümüyle ilgili kullanılan temel kriterlerdir.

⁵⁸ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, "İsteklendirme (Motivasyon)", Atatürk Üniv. İsl. Fak. Dergisi, C:1, S:1; Zikreden: Eroğlu, Tez, a.g.e., s.14.

⁵⁹ Richard M. Steers, "Problems in Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No:4, 1975, s.546-557; Çeviren: M. Şerif Şimşek, "Örgütsel Etkinliği Ölçme Sorunları", Atatürk Üniv. İ.I.B.F. İşletme Dergisi, C.7.,S.3-4, 1989, s.57.

1.6.2. Verimlilik

Son yıllarda gelişmiş ya da az gelişmiş hemen hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisi de hiç şüphesiz verimlilik konusudur⁶⁰. Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standardının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir.

Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılmaktadır. Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde gösterilebilir⁶¹:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı/Kalitesi}}{\text{Üretim Faktörleri (Sermaye, Çalışma Saati gibi)}}$$

Başka bir tanıma göre ise verimlilik, belirli bir zaman periyodunda bir grup ya da birey tarafından başarılmış iş birimlerinin miktarıdır. Bu tanımda birey tarafından harcanan enerji miktarı ile üretilen birim sayısı arasında bir ilişki olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Bu nedenle verimlilik ancak kişisel ve örgütsel amaçların birbirleriyle uyumlaştırılmasından doğmaktadır. Böylece bu iki amaçtan birisine ulaşılması diğer amacın da başarıldığını gösterir⁶².

Örgütler faaliyetlerinden iyi randıman elde etmek için masraflarını düşürücü ve gelirlerini artırıcı çeşitli tedbirler alırlar⁶³. Böylece mevcut üretim süreci içinde toplam gelire katma değer oranını yükselterek verimliliği artırmayı hedeflerler.

Bir örgütün verimliliğinde rol oynayan pek çok faktör vardır. Bunlar arasında, makine, araç-gereç, materyal gibi çeşitli teknolojik unsurlar ve işbölümü, haberleşme, statü, rol gibi yapısal unsurları sayabiliriz. Bununla birlikte verimliliğin artırılmasında örgütteki işgörenin yeri ve yönetici-işgören ilişkileri çok daha önemlidir⁶⁴.

Örgüt üyeleri vasıtasıyla verimlilik artırılıp azaltılacağından onları motive etmek yönetimin temel görevlerinden birisidir. Bireylerin verimliliği onların yetenekleriyle

⁶⁰ Cahit Talas, "Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü", A.Ü. S.B.F. Dergisi, C:7, S:1-4, 1952., Ankara, s.45.

⁶¹ Peter F. Drucker, *Le Management en Question, Les Edition d'Organisation*, Paris 1972, s.184; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.13.

⁶² Leonard J. Kazmier, *Principles of Management, A Program for self Instruction*, New York, Mc Graw Hill Company, 1974., s.263; Zikreden. Dursun Bingöl, "İş Tatmini ve Verimlilik", Atatürk Ün., İsl. Fak. Dergisi, C:15, Sayı:3-4., 1983, s.181.

⁶³ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İ.Ü: İsl. Fak., Yayın No:234., 3.B., İstanbul 1990., s.81.

⁶⁴ Talas, a.g.m., s.47.

motivasyon durumunun bir fonksiyonudur diyebiliriz. Yetenek onların ne yapabileceklerini gösterirken motivasyon ne yapmak istediklerini göstermektedir.

İşgörenin yaptığı işten memnun olmasını sağlamak, verimliliği artırmak vb. durumlar yöneticinin onları motive edebilmesine bağlıdır.

1.6.3. Kalite

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kalite kavramı, sadece üretilen mala bağlı olarak düşünülmekte, “pahalı”, “lüks” şeklinde dar bir bakış açısıyla tanımlanmaktadır⁶⁵. Bu tanım ise kalitenin üretim sürecinde düşünülmediğini ve tüketicilerin lüks ve pahalı ürünleri daha çok satın alarak gösteriş tüketimine yöneldiklerini göstermektedir. Klasik anlayışta faaliyetler sonuca göre değerlendirilmekte, süreç ihmal edilmektedir. Günümüzde ise kaliteyi sonuçta değil süreçte arayan modern yönetim felsefesi geçerlidir. Kalite ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Günümüzde müşteri tatminini ön planda tutan kalite anlayışına göre kalite; müşterinin istediğidir. Ya da daha net bir ifade ile kalite; müşterinin ürün ve hizmetlere karşı tutumunun bir ölçüsüdür şeklinde tanımlanabilir⁶⁶.

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır.

Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. 1970’li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki işgörenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışını başlatmıştır⁶⁷. Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır⁶⁸.

TKY’ de firma sahiplerinin tedarikçi ve müşterilerin, bayilerin, çalışanların ve müşterilerin aynı anda memnuniyeti ve firmaya bağlılıkları esastır. Tüm taraflarla işbirliği içerisinde çalışmak ön plandadır. TKY’ de kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi için çalışanların firmaya bağlılıklarını artırmak gerekmektedir.

⁶⁵ Sabahat Bayrak, “Toplumumuzdaki Kalite Standardı”, *Denizli Ticaret Odası Dergisi*, Yıl:1, Sayı:8, 1997, s.18.

⁶⁶ Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, 1.B., Rota Yayınları, Mart 1997., s.54.

⁶⁷ Yenersoy, a.g.e., s.86.

⁶⁸ İsmail Türkmen, “Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler”, *M.P.M., Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 2.B., 1996, s.146.

Bu amaca ulaşmak için ise TKY’de insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri ve karşılıklı güven gibi unsurlara ağırlık vermek gerekmektedir. Hem üretici hem de tüketici açısından Toplam Kalite insani değerler içermektedir. Çünkü insan faktörü olmadan üretime Toplam Kalite değerleri yerleştirilemez. TKY anlayışıyla işletmelerde sürekli olarak insani değerler eyleme, eylemlerde insani değerlere dönüşmektedir⁶⁹.

TKY’de kalite çemberlerinin oluşturulmasıyla söz söyleme, fikir üretme, problemleri çözmeye katkıda bulunma, en alt düzeydeki işgörenlerin bile yaratıcılıklarını kullanma, başarıdan gurur duyma, fark edilme, sorumluluk taşıma gibi kavramlar işgörenlerin motivasyonunu sağlamaktadır. Çünkü hiç bir şey birey için; “Bana gereksinim duyuyorlar” duygusundan daha etkili değildir.⁷⁰

İş görenlerin karar verme yetkisini, katılımını, zihinsel ve psikolojik güçlerini üretim sürecine katmasını sağlayan yüzyılın başlarındaki klasik yaklaşımlar günümüzün esnek ve hızlı değişen şartlarına cevap verememektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi, bilgisayarların ve otomasyon sistemlerinin giderek daha fazla kullanılması işgörenlerin daha kalifiye, daha eğitilmiş olmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle eğitim düzeyi artan iş gücüne, daha cazip, daha aktif ve zihinsel yeteneklerini tam olarak kullanabilecekleri iş ortamları hazırlamak kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Kalite iyileştirmede esas olan örgütün yapısından ziyade örgütteki beşeri ilişkilerdir. Kaliteyi yükseltme çabalarının başarısı daha çok işgörenlerin bilgi davranış ve yeteneklerini kullanmalarına bağlıdır. İşgörenler teknik konular, davranış, motivasyon ve ekip ruhu ile ilgili bilgilere sahip değillerse en mükemmel örgüt şeması dahi işe yaramayacaktır⁷¹. Diğer bir deyişle işgörenler ve davranışları değiştirilmeden örgütlerin değiştirilmesi bir anlam ifade etmeyecektir.

Bireyin öne çıktığı günümüz modern toplumlarında TKY’ de temel motivasyon unsuru, başarıma gururudur. Yöneticinin görevi işgörenleri başarılı olmaya teşvik ederek Toplam Kaliteye katkılarını artırmaktır. Bu nedenle işgörelere başarılı olmaları için gerekli ortam ve imkanları sağlamak gerekmektedir. Temel motivasyon başarıma onurudur⁷².

⁶⁹ Ölkü Arioğlu, “Kalite İnsanı”, M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2.B.,1996., s.25.

⁷⁰ Yenersoy, a, g. e., s.88.

⁷¹ Rıdvan Bozkurt, “Hizmet Endüstrisinde Kalite”, M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2.B.,1996., s.202.

⁷² Sumru Tümer, “TKY’de Kuruluş Organizasyon Yapısı”, M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2.B.,1996., s.51.

1.6.4. Kârlılık

İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde kârlılık belirli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır⁷³. Ansoff kârlılığı şu şekilde formüle etmiştir⁷⁴:

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr (Harcamaları geçen gelir artışı)}}{\text{Sermaye (İşletmeye yatırılan toplam sermaye)}} \times 100$$

Kâr= Satış tutarı –Maliyet masrafları olduğuna göre karın yüksek olması için satış tutarının yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığının düşüklüğü yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Eğer yönetici planladığı kârlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha kârlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanacaktır⁷⁵.

a- Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, işgörenlerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini artıracak, işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

b- İşgörenlerin motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de kârlılığını yükseltebilmektedir.

⁷³ Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Sevkî İdare*, 1.Cilt, Sermet Matbaası, İstanbul 1959, s.74.

⁷⁴ H. I. ansoff, *Strategie du Developpment de L'Entreprise*, Edition Hommes et Techniques, Paris 1971., s.37; Zikreden: Eren, a.g.e., s.79.

⁷⁵ Ansoff, a.g.e., s.46; Zikreden: Eren, a.g.e., s.87.

1.6.5. Maliyet- Fiyat Uygunluğu

En geniş anlamıyla maliyet kavramı bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların tümüdür⁷⁶. Ticari işletmelerde satın alınan mal bedeli ile bu malın elde edilmesi için yapılmış tüm giderler toplamı (sigorta, taşıma, depolama, vb.) o malın maliyetini oluştururken üretim işletmelerinde üretilen bir malın tamamen mamul hale getirilmesi için üretim ile ilgili katlanılan tüm fedakarlıkların toplamıdır. Diğer bir deyişle maliyet üretimde bulunmak için işletmenin sağlamış olduğu girdiler karşılığında yaptığı ödemelerdir⁷⁷.

Geleneksel yönetim tarzında bir firma planlanan kârlılık oranına ulaşamıyorsa, yapması gereken maliyetleri kıstırmaktır. Diğer bir deyişle para kazanılamıyorsa para harcamamaya çalışmaktır. Bu da maliyetlerin kontrol altına alınıp, kısılması demektir⁷⁸.

Yönetim bunu basit bir denklemle açıklayacaktır.

Kazançlar= Gelir- Maliyet

Eğer denklemin gelir (satışlar) tarafındaki beklentiler gerçekleşmemiş ise masraflarda (maliyetlerde) kısıntıya giderek kazanç sağlanabilir. Bir kar-zarar bilançosundaki en büyük maliyet hedefi emektir, işgücüdür. Emek maliyetini kısmanın çeşitli yöntemleri vardır⁷⁹. İşgörenlere (ister hak ettikleri için isterse enflasyonun etkilerini dengelemek için olsun) verilen ücret artışlarını geri almak, sağlık ve emeklilik harcamalarından kurtulmak için tam zamanlı işgören yerine part-time işgören çalıştırmak, asgari ücretle çalışan işgörenleri istihdam etmeye öncelik tanımak, işgörenlerin yerine makine ve robotlardan yararlanmak, emekli olanların yerine yeni eleman almayıp geri kalan işgörenlerden daha fazla yararlanmaya çalışmak gibi. İşgörenlerden daha fazla yararlanmaya yönelik çalışmalar karşımıza motivasyon olgusunu çıkarmaktadır. Motivasyonla işgörenlerin fiziki ve zihinsel yeteneklerinin üretim sürecine daha fazla katılması sağlanarak üretilen mal ya da hizmetin daha az maliyetle elde edilmesi sağlanmaktadır. Emek maliyetlerini azaltmanın en keskin yolu işçi çıkarmaktan yeniden düzenleme, bazı fonksiyonları bir dış kuruluşa verme şeklinde adlandırılabilir. Geleneksel örgütlerde emek bir girdi olarak basit duygusallıktan uzak bir kapsamda ele alınmaktadır. Emek aynı zamanda sendika sözleşmeleri gibi nedenlerle genellikle sabit maliyetli bir girdidir. Emek maliyeti sabit olduğundan

⁷⁶ Süleyman Yükcü, Maliyet Muhasebesi (Yönetim Açısından), 2.B., D.E.Ü. İ.İ.B.F., İzmir 1993, s.22.

⁷⁷ M. Şerif Şimşek, İşletme Bilimlerine Giriş, 2.B., Damla Matbaacılık, Konya 1995, s.123.

⁷⁸ Charles N. Weaver, Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Çeviren: Tuncay Birkan- Osman Akınsoy, Sistem Yayıncılık, 1.B., İstanbul, Kasım 1997, s.30.

⁷⁹ Weaver, a.g.e., s.31.

yönetim için önemli sorun emek girdisi birimi başına en fazla çıktının nasıl sağlanacağı olur. Diğer bir deyişle işgücünden en çok iş hangi yöntemler, hangi yollar aracılığı ile sağlanabilir sorusu olmaktadır. Yöneticiler için çalışanlardan daha fazla yararlanma araçlarının başlıcaları rekabet ve motivasyondur. Geleneksel yöneticiler işgörenler arasındaki rekabetin en iyileri ortaya çıkaracağını rekabet nedeniyle işgörenlerin ellerinden gelen bütün çabaları sarf edeceklerine inanmaktadırlar. Oysa yöneticinin en önemli görevi sistemi optimize etmektir. Rekabet ise bunu imkânsız hale getirmektedir⁸⁰.

Bunlardan ikincisi ise motivasyondur. Çoğu yönetici ücret, terfi, güvenlik, ödül gibi dışsal motivasyon araçları yerine bir işin yapmaktan gelen özsaygı gurur gibi işsel motivasyon araçlarından yararlanmanın daha iyi olduğunu belirtmektedir⁸¹.

İçsel motivasyonu harekete geçirip yönetmek dışsal motivasyona oranla daha zor ve daha karmaşıktır. Bazı yazarlar dışsal motivasyondan (örneğin; satışlarda %6 oranında bir artış sağlama) yararlanmanın ve amaca ulaşılıp ulaşılamamasına bakarak ödüllendirip ya da cezalandırmanın daha kolay olduğunu öne sürmektedirler. Halbuki içsel motivasyondan yararlanmak çok daha zordur. Örneğin; içsel motivasyonu, öz saygıyı, gururu açıkça ve kesin olarak tanımlamanın çok zor olması gibi.

Bu nedenle geleneksel yönetim tarzında yöneticiler dışsal motivasyondan yararlanmayı tercih ederler. İşgörenleri dışsal etkenlerle motive etmenin içsel etkenlerle harekete geçirmeden daha kolay olduğu düşüncesinden hareket ederler⁸². Geleneksel yöneticiler çalışanların aslında çalışmak istemedikleri gibi bir varsayımdan hareketle işlerinin önemli bir parçasının işgörenleri motive etmek olduğuna inanırlar. Motivasyonda ise ödül ve ceza yöntemlerine ağırlık verirler. Ödül vaad etmeyi iyi iş çıkarmak için gerekli motivasyon aracı sayarlar. Yaşanan tecrübeler bir çok yöneticiye gruplara, bireylere ödül vaad etmenin yarar sağlamadığını göstermiştir. Ödül vaad etmenin grupları mahveden bir şeye yani rekabete yol açtığı bunun yerine grup üyelerinin iş birliği yapmaları gerektiği ağırlık kazanmıştır.

Yönetim uzun vadede hiç bir işe yaramayacak ödüller verme şeklinde kolay yolu seçmek yerine, grupların daha iyi iş çıkarabilecekleri ortamı sağlama gibi daha ciddi bir işe yönelmelidirler. Doğru eğitim aldıkları ve fırsat buldukları takdirde bütün işgörenler daha iyi işler başaracaktır.

⁸⁰ Weaver, a.g.e., s.33.

⁸¹ Weaver, a.g.e., s.66.

⁸² Weaver, a.g.e., s.35.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİM ve ÖRGÜT TEORİLERİNDE MOTİVASYON

Yönetim bilimi literatürünü incelediğimizde karşımıza üç temel yaklaşım çıkacaktır. Birincisi, Klasik Yönetim Teorisi; ikincisi Neo-Klasik Yönetim Teorisi; üçüncüsü ise Modern Yönetim Teorisidir. Bu üç yaklaşım arasında kesin sınırlar mevcut olmayıp, ayrıca bu yaklaşımları birbirleriyle ikame etmek de mümkün değildir. Bu yaklaşımları, yöneticinin karşılaşacağı problemleri çözmede kullanabileceği araçların sayı ve etkinliğini arttırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak mümkündür. Yaklaşımların ilki Klasik Yönetim Teorisidir.

2.1. Klasik Yönetim Teorisi

Yönetim teorilerinin ilki olan Klasik teori 19.yüzyıl ile I. Dünya Savaşı arasında kalan dönemin şartlarının bir ürünüdür. James Watt'ın 1774 yılında buhar makinasını keşfetmesiyle o zamana kadar olan teknolojik, ekonomik ve sosyal yapıda çeşitli değişimler ve yeni anlayışlar başlamıştır⁸³. Bu değişikliklerin en önemlisi üretici ile tüketicinin birbirinden ayrılmasıdır. Önceleri daha ziyade kendi ihtiyacını karşılamak için üretim yapan insanlar, yeni gelişme ve değişimlerle birlikte başkaları için üretim yapmaya başladılar⁸⁴. Bu durum ise kitle üretiminin ortaya çıkması ve pazarın doğması gibi iki önemli sonuç ortaya çıkarmıştır. Böylece tarım toplumundaki küçük esnafın üretim birimleri, evlerdeki dağınık üretimler ve el sanatları vb. bir çatı altında toplanmaya ve diğer bir deyişle kitle üretiminin yapıldığı fabrikalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Zamanla işletmeler, örgütler sanayi toplumunun en önemli kurumu haline gelmiştir. Bu gelişmeler yönetim literatüründe, “işletmecilikte devrim” veya “örgütsel devrim” olarak adlandırılmaktadır. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı en önemli sonuçlardan birisi de müteşebbisin fonksiyonları arasında yer alan yönetimin, bu işi, ücretli ve meslek olarak yapan yöneticilere devretmesi ve sahiplik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılmasıdır. Teknolojik gelişmeler, işletmelerin giderek büyümesi ve karmaşık bir hale gelmesi, fonksiyonlarının çoğalması vb. nedenler bu işi bir meslek olarak yapan profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı artırmıştır. Böylece yönetici sınıfı

⁸³ Sidney Pollard, *Peaceful Conquest The Industrialization of Europe 1760-1970.*, Oxford, Oxford University Press 1992., p.13; Zikreden: Ayşe İrmiş, “Örgüt Kültürü”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniv, Erzurum, 1995, s.45.

⁸⁴ Atilla Baransel, a.g.e., s.106; Zikreden: Dinçer, Fidan,a.g.e., s.103.

oluşmaya başlamıştır. Bu gelişmeler de yönetim literatüründe, “yönetimde devrim” olarak adlandırılmaktadır⁸⁵.

Kitle üretimi ve kitle tüketimiyle bol miktarda üretimin amaçlandığı bu dönemde fabrikalarda istihdam edilen işgücünün çoğunluğu ise köyden şehire yeni göçmüş tarım ve hayvancılıkla uğraşan kimseler oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim seviyeleri düşük olan bu işgörenlerin amaçları daha çok maddi kazanç sağlamaktadır.

Klasik yönetim düşüncesinin fikirlerini üç ana grupta toplayabiliriz⁸⁶:

a) Çalışmaları insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Maddi ve yapısal faktörler doğrultusunda insanın hareket edeceği varsayılır.

b) Makine-insan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgüt yapısının oluşturulmasında rasyonellik ön plandadır.

c) Klasik teori, örgütü kapalı bir sistem olarak ele almıştır. Özellikle birinci ve ikinci dünya savaşları arasındaki teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel değişikliklerle önemini büyük ölçüde yitiren klasik teoriyi üç ana gruba ayırarak inceleyebiliriz. Bunlardan ilki Bilimsel Yönetim Yaklaşımıdır.

2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Öncülüğünü Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor’un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ortaya çıkışı. 18.yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayıp daha sonraları Avrupa ve Amerika’da yayılan sanayi devrimine dayanmaktadır⁸⁷. Sanayi devriminden sonra örgütlerin yerine getirdikleri fonksiyonlarla üretim kapasitesi ve işgören kapasitesi hızla artmıştır. Teknolojik gelişmelere ilaveten bu artış iş bölümü ve uzmanlaşmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu durum ise bilimsel yönetim yaklaşımının doğmasına zemin hazırlamıştır. 1900’lü yılların başlarında Taylor ve arkadaşları endüstrideki verimliliğin nasıl artırılabilirliği ve ayrıca işçi işveren çıkarlarının nasıl birleştirileceği ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Taylor, kendisi de işçilik yaptığından ve çalışmaya en alt basamaklardan başladığından dolayı, etkili araç-gereç, yöntem ve teşvikler sunulamamasının sorumlusunun yönetim olduğunu düşünüyordu⁸⁸.

⁸⁵ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.104.

⁸⁶ Baransel, a.g.e., s.106; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.108.

⁸⁷ İlker, Birdal, Nilgün Aydemir, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, 1. B., İstanbul 1992., s.16.

⁸⁸ Weaver, a.g.e., s.13.

Taylor yaptığı çalışmalarda, işgörenlerin işlerini yaparken, çoğu zaman gereksiz hareket yaptıklarını, vücut organlarından tam olarak yararlanamadıklarını dolayısıyla işin süresinin uzayarak işgörenlerin kendilerini çok daha fazla yorduklarını tespit etmiştir. Ayrıca dinlenme süreleri yeterli değildi. Bundan dolayı Taylor ve arkadaşları hareket ve zaman etütleri yapılmasını istemişlerdir. Hareket ve zaman etütleri için işler en küçük parçalara ayrılıp, her parça iş için gerekli zaman ve hareketler kronometre ile tespit edilip standart ücret hadleri belirlenecektir. Gerekli ölçümler yapılırken makine hızı, hammadde miktarı vb. faktörler de dikkate alınacaktır. Ayrıca iş akışının, kontrol tekniklerinin, işçi yoğunluğu gibi faktörlerin de bu çalışmaları etkileyeceği belirtilerek etkinlik için işgören ve işletme yönetiminin işbirliği vurgulanmıştır. Ayrıca işgörenleri azami derecede üretim yapmaya özendirmek için prim ve ikramiyeler gibi parasal teşvikler savunulmuştur.

Taylor'un hareket ve zaman etüdüne ilaveten örgüt teorisine yaptığı bir diğer önemli katkı ise planlama ve uygulama faaliyetlerini birbirinden ayırmasıdır. Diğer bir deyişle emir komuta faaliyetleriyle kurmay faaliyetleri birbirinden ayrılarak farklı uzmanlık alanlarına bırakılacaktır. Taylor'a göre uzmanlaşmış bir işgören uzmanlığını sadece kendi departmanında değil tüm örgüt içerisinde kullanabilmelidir. Bu yaklaşımıyla Taylor "fonksiyonel ustabaşılık" kavramını ortaya çıkarmıştır⁸⁹. Ustabaşılardan yaptıkları görevler onların uzmanlaşmasını engellememelidir. Örneğin bir ustabaşı bir departmanda nezaret görevini yaparken başka bir departmanda üretim işlerinde çalışabilmelidir. Dolayısıyla bir ustabaşı bilgi, tecrübe ve uzmanlığından kaynaklanan yetkisini sadece kendi uzmanlık alanında fakat farklı departmanlarda kullanabilecektir. Fakat böyle bir yaklaşım her bir asta birden fazla üst düşmesine neden olduğundan klasik yönetimin emir-komuta birliği ilkesini ihlal etmektedir.

Taylor'un en çok eleştirilen yönü beşeri unsurla ilgili görüşleri olmuştur. Zira Taylor, insanı ekonomik güdülerle hareket eden, en az çalışmayı arzulayan, bireyci ve bencil, pasif bir varlık olarak algılamıştır⁹⁰.

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı yönetim süreci yaklaşımıdır.

⁸⁹ İrmiş, a.g.e., s.52.

⁹⁰ Özcan Yeniçeri, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Tutibay Yayınları, Ankara 1993., s.27.

2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fransız mühendis Henry Fayol'un kurduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda örgütün bütünü ele alınıp, iyi bir örgüt yapısı ve yönetim ilkeleri geliştirilmeye çalışılmıştır. Fayol, uzun yıllar maden işletmelerinde teknik eleman ve yönetici olarak çalıştığından elde ettiği bilgi ve tecrübeler sonucunda örgüt faaliyetlerini; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olarak 6 grupta toplamıştır.

Ayrıca Fayol en önemli işletme faaliyeti olarak gördüğü, yönetim faaliyetlerini; a) öngörme ve planlama, b) örgütleme, c) emir ve kumanda etme, d) koordine etme ve e) kontrol etme gibi beş önemli fonksiyona ayırmıştır. Bu nedenle Fayol'un yaklaşımı "fonksiyonel yönetim" yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır. Fayol, etkin bir yönetim ve örgütleme için 14 ilke geliştirmiştir. Bu ilkeler daha sonra Gibson, Ivancevich ve Donnelly tarafından yapı ile ilgili olanlar, süreçle ilgili olanlar ve sonuçla ilgili olanlar şeklinde üçlü bir şekilde sınırlandırılmıştır⁹¹.

Örgüt yapısı ile ilgili ilkeler	Süreçlerle ilgili ilkeler	Sonuçlarla ilgili ilkeler
1. İşbölümü	1. Kumanda birliği	1. Düzen
2. Yetki ve sorumluluk	2. Disiplin	2. Personelin devamlılığı
3. Yönetim birliği	3. Adil ve eşit davranma	3. İnisiyatif
4. Merkezcilik	4. Çalışanların	4. Birlik ve beraberlik ruhu
5. Hiyerarşi	ödüllendirilmesi	
	5. Genel çıkarların kişisel	
	çıkarlara üstünlüğü	

Şekil 2.1. Henry Fayol'un Prensiplerinin Sınıflandırılması

Fayol'un bu ilkelerinin anlamlarını kısaca şu şekilde özetleyebiliriz.⁹²

a) Örgüt Yapısı İle İlgili İlkeler

1. İşbölümü: İşgörenler arasında bilgi yetenek ve tecrübeye göre işbölümü yapılarak uzmanlaşmaya gidilmesi. İşbölümü verimliliği artırır, çünkü işbölümü uzmanlaşmaya imkân hazırlamaktadır.

⁹¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, J. H. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure Process*, Business Publications, Inc. Dallas, Texas, 1973, p.69-73; Zikreden: İrmiş, a.g.e., s.48.

⁹² James L. Gibson, John M. Ivancevich, a.g.e., s.70; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.122.

2. Yetki ve Sorumluluk: Yetki, emir verme hakkı, itaat ettirme gücüdür. Yetki kullanımı ile beraber bir sorumluluk olup, sorumluluk yetkinin ayrılmaz bir parçası ve tabii bir sonucudur.

3. Yönetim Birliği: Bu ilkeye göre aynı amaca hizmet eden faaliyetler bir plan ve programa bağlı olarak aynı yönetici tarafından yürütülmelidir.

4. Merkezcilik: Merkezcilik göreceli bir kavram olup, asgari ölçüde merkezcilik koordinasyonun gerektirdiği bir zorunluluktur. Ayrıca yönetim yetkisinin bütünlüğünü bozmayacak derecede ademi merkeziyetçilik de faydalıdır. İşletmelerde bu ikisinin optimal seviyesi belirlenmelidir.

5. Hiyerarşi: En üst yönetim kademesinden en alt kademeye kadar uzanan kumanda zinciridir. Haberleşme ve diğer faaliyetler bu yolu takip eder. Kademe sayısının çok fazla olduğu örgütlerde üst yöneticiye sonuçtan bilgi vermek şartı ile aynı seviyedeki astların aralarında haberleşmesine imkân tanınmalıdır. Fayol buna “köprü (geçit) ilkesi” adını vermiştir. “Köprü (geçit) ilkesi” ile hiyerarşik yapı içindeki faaliyetler daha basit, akıcı ve hızlı gerçekleşmektedir.

b) Süreçle İlgili İlkeler:

1. Kumanda Birliği: Bu ilkeye göre her ast sadece bir üste bağlı olmalıdır. Bir işgören yalnızca bir üstten emir almalı, ona rapor vermelidir. Bu ilke uygulanmadığı zaman örgütlerde yetki zedelenmesi, disiplin bozulması, düzensizliklerin ortaya çıkması gibi durumlar kaçınılmazdır.

2. Disiplin: Bir işletmedeki itaat, çalışkanlık, işe devamlılık, örgütle örgüt üyeleri arasındaki anlaşma hükümlerine saygı göstermek gibi hususlardan oluşmaktadır.

3. Adil ve Eşit Davranma: Kuralları, tüm işgörenlerin çıkar ve yeteneklerine uygun biçimde hakkaniyet ve eşitliğe bağlı olarak uygulamak gerekir.

4. Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Ücretler: Adil bir ücret sistemini savunan Fayol, ücretlerin belirlenmesinde; hayat pahalılığı, işçi arz ve talebi, örgütün mali durumu gibi işletme sahibinin iradesi dışındaki hususlarla, çalışanların değeri vb. gibi işletme sahip ve yöneticilerinin iradesinde bulunan faktörlerin de göz önünde bulundurulmasını istemiştir.

5. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü: Örgütün başarısı ve çıkarları tek tek örgüt bireylerinin kendi çıkarlarından üstün tutulmalıdır. Fayol ayrıca örgüt çıkarları

ile işgörenlerin çıkarları arasında uyum sağlanması gerektiğini, bunun ise çok kolay bir iş olmadığını belirtmiştir.

c) Sonuçlarla İlgili İlkeler:

1. Düzen İlkesi: Bu ilke ile “herşeye bir yer ve herşey yerli yerinde” deyişi anlatılmak istenmiştir. Her iş, araç-gereçlerin yerinin iyi seçilmesi gerekir. Örgütteki maddi ve beşeri aracın yerinin ilgili araçtan en etkin çıktının alınmasını sağlayacak şekilde olması ifade edilmiştir.

2. Personelin Devamlılığı: İşgörenlerin yeni işe girdiklerinde işe alıştırmaları gerektiğini, işgörenin işe alışmasına engel olacak tutum ve davranışların işten ayrılmasına neden olabileceğini, personel devir oranının düşük olması gerektiğini ifade eder.

3. İnisiyatif: İşgörenlerin iş başında tüm yetenek ve güçlerini harcamalarına, fırsatları değerlendirmeye ilgili tahmin ve girişimcilik ruhuna sahip olmalarını ifade eder.

4. Birlik ve Beraberlik Ruhu: İşgörenler arasında birlik ve beraberliğin yerleşmesi, işgörenlerin örgüte bağlılığı, örgüt içi uyum ve birliğin sağlanması için çalışmayı ifade eder.

Fayol bir sosyal bilimci olmadığından dolayı geliştirmiş olduğu ilkelerin çoğunun, insan davranış ve psikolojisine ters düşen klasik yönetim anlayışının temel ilkeleri olması önemli ve aynı zamanda ilginçtir. Fayol’un ilkelerinin bir kısmı uzun zamandan beri geçerliliğini korumaktadır. Ama o, yönetimin incelenip öğretililebilecek bir bilgi birikimi olduğu düşüncesini ortaya atan ilk kişidir⁹³. Fayol’un kafasında canlandığı ortalama (vasat) insan tembeldir. Bundan dolayı onları yola getirecek sıkı ve müsamahasız bir kontrol ve ceza sisteminin olması gerekir, astlara güvenmemek ve onları sürekli denetlemek lazımdır. İnsanların sorumluluğu korku kaynağı olarak algıladıkları ve ondan kaçmayı, yönetilmek istedikleri görüşünü savunmaktadır.⁹⁴ Fayol’un arkadaşları olan Ralley, Graicunas ve Urwick de insanların psiko-sosyal yönünü incelemekten ziyade bölümlere ayırma, fiziksel ilişkiler, bu ilişkilerin kontrolü ve optimum kontrol alanı gibi konular üzerinde durmuşlardır.

⁹³ Weaver, a.g.e., s.15.

⁹⁴ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İst. Üniv. İşl. Fak. Yayın No:401, İşletme Ekonomisi Dizisi:33, 2.B, Beta Yayıncılık, Ekim 1993., s.17.

Bundan dolayı Fayol ve takipçileri insanın üstün yetenek ve becerileri ile meydana getiriciliğine zıt bir şekilde onu tabiatına aykırı bir biçimde tanımlayarak üretim için duygusuz bir araç ya da robot olarak algılamışlardır. Bu durum ise, insan için davranışsal bir problem kaynağı olmuş ve başarıya ulaşılammıştır. Dolayısıyla ne insanın mutluluğuna ne de yönetimin etkinliğine katkıda bulunamamıştır.

Klasik yaklaşımların bir diğeri ise Bürokrasi Yaklaşımı'dır.

2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı, Max Weber tarafından geliştirilen "İdeal Bürokrasi" kavramıdır. Max Weber'e göre bürokrasi bir örgütlenme ve yönetim biçimidir. Bürokrasi kavramı ortaya çıktığı ilk dönemde kapalı sistem yapısına uygun ideal anlamı ile günlük dildeki işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi anlamının tam aksine bir amaca ulaşmada ideal bir yapıyı göstermektedir. Dar anlamıyla ise bürokrasi kamu yönetimi ve devlet idaresinde yer alan memurların toplamıdır. 19. Yüzyıldaki sanayi devrimi ile beraber köyden şehirlere göçler başlayarak şehirler endüstri merkezleri olarak hızla büyümüştür. Sanayi devrimi ile beraber örgütlerin büyümesi, istihdamın artması, işgörenlerin çoğunun vasıfsız ve eğitim seviyelerinin düşük olması, kitle üretimine ağırlık verilmesi gibi nedenler bürokratik yapıların doğmasına zemin hazırlamıştır. Zira tarım toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilen, örgüt yapıları sanayi devrimiyle ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmiştir. Örgütlerin büyüklüğü bürokrasinin en belirgin özelliğini oluşturur. Bundan dolayı sanayi devriminden sonra ekonomik amaçlı örgütlerde de bürokratikleşme eğilimi başlamıştır⁹⁵. Bunlara ilaveten sendika, siyasi parti vb. gibi ikincil gruplarda giderek bürokratikleşmeye başlamışlardır.

Bürokratik örgütlerde yüksek iş bölümü, iyi tanımlanmış otorite ve sorumluluk hiyerarşisi ile işgörenlerin gayri şahsi ilişkileri ve yazılı kurallar ön plandadır. Weber'e göre bir örgüt aşağıdaki beş özelliğe sahip olduğu müddetçe rasyonelliğini koruyacaktır⁹⁶:

a) Bürokrasiler eskisine kıyasla daha yüksek bir iş bölümü ve uzmanlaşmaya sahip olmalıdırlar. Görevler mümkün olan en küçük parçalara, yüksek seviyede uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde bölünür.

⁹⁵ Nermin Abadan, *Bürokrasi*, Ajans Türk Matbaası, Ankara 1959, s.46; Zikredn: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.127.

⁹⁶ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, Cilt:1, İst. Ün. İktisat Fakültesi Yayın No: 371, İstanbul 1976, s.8-45; Zikreden: İrmiş, a.g.e., s.47.

b) Bürokratik yapılardaki ileri düzeydeki iş bölümü koordinasyonun önemini ve gereğini artırır. Parçalanmış işler arasındaki koordinasyon otoritenin merkezileşmesiyle sağlanır. Örgütlerde emir komutaya dayalı dikey hiyerarşik bir yapı esastır, ast, örgütte kendisine verilen emre kayıtsız şartsız uymak zorundadır.

c) İstihdam edilecek işgörenler önceden belirlenmiş objektif kriterlere göre seçilir. İş ile birey arasında uygunluğun sağlanması esastır. Cinsiyet, ırk, etnik köken ve sosyal sınıf ayrımına dayalı yapılan istihdam örgütün etkinlik ve verimliliğini azaltacaktır.

d) Bürokratik yapılar açıkça belirtilen politika, kaide ve kurallara sahip olmalıdır. İşgörenlere verilen yetki ve sorumluluklarda yazılı kurallar ön plandadır. Örgüt işgörenlerine ve müşterilerine karşı kuralları objektif bir şekilde uygulamalıdır.

e) Weber' e göre örgütün devamlılığı için ilişkiler ve haberleşme yazılı olarak yürütülür. Ayrıca detaylı bir dosyalamanın yapılması şarttır.

Max Weber'in üzerinde durduğu bürokrasi yaklaşımı 20. Yüzyılın başlarındaki siyasi, ekonomik ve sosyo kültürel şartların bir ürünüdür. Bürokrasinin en yaygın olumsuz sonuçlarını amaçların yer değiştirmesi, aşırı kırtasiyecilik, katılık ve değişmezlik, ağır ve hantal işleme, sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma, imparatorluk kurmaya yönelme şeklinde sayabiliriz. Bu tür klasik yapılar günümüzün hızla değişen esnek şartlarına cevap verememektedir. Hızlı teknolojik değişim, bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin giderek daha çok yaygınlaşması, işgörenlerin daha kalifiye ve eğitim seviyelerinin daha yüksek olması onlar için daha cazip, daha aktif ve daha katılımcı ortam ve yapıları hazırlamayı gerektirmektedir. 1980'lerden sonra ağırlığını hissettiren küreselleşme insanı üretim sürecinin pasif bir girdisi ve emredileni yapan bir varlık olarak algılayan klasik bürokratik yapıların etkin olmayacağı gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bunun yerine dışı açık, şeffaf, esnek, ademi merkeziyetçi, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını ön plana çıkaran ve üretim sürecine katan rekabetçi yapılar önem kazanmıştır.

Geleneksel örgüt teorisini oluşturan her üç yaklaşımın da temel özelliği "en iyi örgüt yapısı nasıl oluşturulabilir?" sorusu etrafında yoğunlaşmaktadır. Ayrıca geliştirilen ilke ve yöntemlerin tüm şartlarda ve her yerde geçerli olduğu yanılgısına düşülmüş ve insan faktörü sadece fiziki gücünden yararlanılabilen pasif bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak klasik yönetim tarzında yöneticiler insanların çalışmayı sevmediklerine inandıklarından dolayı motivasyonda ödül ve ceza sisteminin gerekli

olduğuna inanırlar. Klasik yöneticilerin çoğu insanın mecbur kalmadıkça çalışmayacağını savunurlar. İşgörenleri motive etmenin kendi görevleri olduğunu düşünerek en fazla katkıda bulunan işgörenlere ödül vaadinde bulunurlar⁹⁷. Ödül vaadetmenin iyi bir iş yapmak için gerekli motivasyonu sağlayacağını sanırlar. İşgörenlere dl vaadetmek yanlıştır. Örgüt yelerinden hangisinin en fazla katkıda bulunduğunu tespit etmek çok zordur. Ayrıca işgörenlere ödül vaadinde bulunmak rekabeti ortaya çıkarmaktadır. Yaşanan tecrübeler işgörenlere ödül vaadetmenin işe yaramadığını göstermiştir. Ödül vaadetmek rekabete yol açıp işgörenleri ve rgt olumsuz etkilediğinden dolayı işgörenlerin iş birliğine yönelik tutum ve davranışları daha gerçekçi ve anlamlı olmaktadır.

Klasik yöneticilere göre çoğu insanın çalışmasının tek nedeni para kazanmaktır. Oysa para hep zannedildiği gibi güçlü bir motivasyon aracı deđildir⁹⁸. Motivasyon elbette paraya da bağlıdır. Fakat yüksek maaş otomatik olarak insanların işlerinden zevk almalarını ve motive olmalarını sağlayamaz. İnsanları daha fazla çalışmaya özendiren şey daha çok kişisel refahla, mutlulukla, insan ilişkileri düzeyi ve yapılan işin bütünüyle ilgilidir. Nitekim Alman Manager Magazine dergisinin Boston Danışma Grubu'yla beraber  büyük sanayileşmiş ülke olan Japonya, ABD ve Almanya'da ar-ge çalışmaları üzerine bir anket düzenlenmiştir. "İnsanları gerçekten ne motive eder?" sorusuna verilen cevaplarda yüksek maaş sıralamada en alt basamakta yer alırken, karar alma sürecinde daha fazla enformasyon ve katılım işteği listenin en üstünde yer almıřtır⁹⁹.

Klasik yöneticiler insanların çalışmayı sevmediklerine inandıkları için zamanlarının önemli bir kısmını işgörenleri motive etmeye, onları pohpohlamaya, denetlemeye ya da baskı uygulamaya ayırırlar. Klasik yaklaşımlara göre insanları sadece çıkarlarıyla ve fizyolojik ihtiyaçlarıyla motive etmek mümkündür. Dolayısıyla klasik yönetim "iktisadi bir mal" gibi dşndğu insanın duygularını, değerlerini, amaçlarını beklenti ve özlemlerini hiç hesaba katmamıştır.

⁹⁷ Weaver, a.g.e., s.300.

⁹⁸ Hagemann, a.g.e., s.43.

⁹⁹ Hagemann, a.g.e., s.42.

2.2. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi

20. yüzyıla doğru, başlangıç yıllarındaki klasik örgüt teorisinin nedenleri ve şartları hızlı teknolojik gelişmelerle beraber değişmeye başlamıştır.

Sanayi devrimiyle birlikte köyden şehire göçenlerin sayısı artarak makinayla ilk defa yüz yüze gelen, onun hakkında bilgi sahibi olmayan işgörenin yerini daha tecrübeli ve bilgili işgörenler almıştır. Bu arada işverenin de iş ve örgüt yönetimi hakkındaki bilgisi artarak makinayı çalıştıran işgörenin artık başka bir makine olmadığı düşüncesi ağırlık kazanmaya başlamıştır. İşgörenin işinin başındayken bile ayrı bir ruh alemi olduğu örgütün içinde ve dışında sosyal yaşamı olan psiko sosyal bir varlık olduğunun farkına varılmıştır¹⁰⁰.

Klasik yönetim teorisi, insanı sadece kendi çıkarları peşinde koşan akılcı-iktisadi insan olarak gördüğü, insanı organizasyonu tamamlayan bir parça gibi düşündüğü, aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma ile yabancılaştırdığı, örgütü çevresinden bağımsız kapalı bir sistem olarak ele aldığı için bir çok eleştirilere uğramıştır. 1929 Dünya Ekonomik krizinin ortaya çıkması ve büyüyen işletme sorunlarının artması klasik teorisinin etkinliklerini, yetersizliklerini ortaya çıkarmıştır. 1929 Dünya Ekonomik krizinin sonucunda insan kaynağının azalması ona verilen önemin daha da artmasına neden olmuştur. Ayrıca Amerika’da Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış oldukları Hawthorne çalışmalarının da neo-klasik örgüt teorisinin ortaya çıkmasına önemli katkısı olmuştur. Neo-klasik yönetim teorileri aslında klasiklerin kavram ve ilkelerine dayanmaktadır. İnsan davranışını ön planda tutan bu yaklaşım “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı” ya da “Davranış Bilimleri Yaklaşımı” ve günümüzde de “Organizasyonel Davranış” olarak da bilinmektedir.

Geleneksel örgüt anlayışının yetersiz kalmasını sağlayan bir diğer gelişme kâr amaçlı örgütlere ilaveten dernek, siyasi parti ve kooperatif gibi işgörenlerin ve yöneticilerin üyesi olabildikleri ve işleyiş ve kararlarına çeşitli derecelerde katılabildikleri örgütlerin ortaya çıkmasıdır. Bu tür örgütlerde kararlara katılma vasıtasıyla yeni demokratik bir ortam oluşmaya başlamıştır. Bu tür örgütlerle işgörenler işyerleri dışında da kendini tanıyabilme, bilgi ve tecrübesini geliştirme imkânı bulmuştur. Aynı dönemde hızlı şehirleşmenin getirdiği sosyal problemlere çözüm bulmada sosyoloji ve psikoloji bilimlerinden de yararlanılmaya başlanması davranış bilimlerinin önemine dikkat çekerek daha katılımcı, daha demokratik insana ve insan

¹⁰⁰ İrmiş, a.g.e., s.56.

davranışlarına önem veren Beşeri İlişkiler denen yeni bir örgüt teorisinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Beşeri ilişkiler (İnsan ilişkileri) yaklaşımının sosyolojiden, psikolojiden ve sosyal psikolojiden almış olduğu çeşitli varsayımlar vardır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz¹⁰¹:

a) Psikolojiden alınan varsayımlar:

- İşgörenler çeşitli şekillerde motive edilir ve harekete geçirilirler.
- İnsanlar her zaman rasyonel davranmazlar, çoğu zaman bekledikleri ödülle ilgili irrasyonel davranabilirler.
- İnsanlar birbirine bağımlıdır, bundan dolayı ferdi davranışların genellikle işyerindeki şartlarla açıklanması gerekir.
- Yöneticiler, insan ilişkileri hakkında eğitilebilirler.

b) Sosyolojiden Alınan Varsayımlar:

- İşletmedeki sosyal ortam hem yöneticiler hem de grup üyeleri tarafından etkilenir. Aynı zamanda grup üyeleri de işyerindeki sosyal ortamın etkisi altında kalır.
- İşletmelerde hem resmi hem de gayri resmi örgüt ve klikler vardır. Bunlar resmi örgütle karşılıklı etkileşim içerisindeyler. Onları hem etkiler, hem de onlardan etkilenirler.
- İşlerin gerektirdiği roller iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır. Bu durum iş analizlerinde göz önünde bulundurulmaz.
- Örgüt karşılıklı etkileşim içerisinde olan sosyal alt sistemlerden oluşan bir yapı olarak düşünülmelidir.

c) Sosyolojiden Alınan Varsayımlar:

- İnsanlar genellikle kendi amaçlarına örgüt amaçları açısından bakmazlar. Bu konuda onları etkilemek ve yönlendirmek gerekir.
- Örgütün iletişim kanalları, örgütün rasyonel ve ekonomik biçimde çalışmasını sağlayan bilgileri taşıdığı gibi işgörenlerin his duygu ve düşüncelerini de yansıtır.
- Örgütte kararlara katılma, moral ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler sağlar.
- İsbetli kararlar ve işbirliği için takım halinde çalışmak gerekir.

¹⁰¹ William Scott, *Organizational Theory*, Richard D. Irwin, Ill; 1967, s.35; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.142-143.

Neo-klasik yaklaşımla ilgili 1930-1950 yılları arasında yapılan çalışmaları Klasik Beşeri İlişkiler. 1950'den sonraki çalışmaları ise Modern Beşeri İlişkiler olarak ikiye ayırabiliriz.¹⁰²

2.2.1. Klasik Beşeri İlişkiler

Klasik Beşeri İlişkiler Howtorn, Yankee City, Harwood, Tavistock Enstitüsü, Liderlik ve Grup Hayatı Araştırmaları gibi çok çeşitli araştırmaları kapsamaktadır. Fakat bunlardan en önemlileri Western Electric şirketinin Hawthorne isimli fabrikada Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları ile Harwood imalat işletmesinde yapılan Harwood araştırmasıdır.

a) Hawthorne Araştırması:

1924 yılında başlayıp 1932 yılına kadar süren Hawthorne araştırmaları Elton Mayo ve arkadaşları tarafından klasik örgüt teorisinin doğruluğunu test etmek amacıyla yapılmıştır. Işıklandırma, dinlenme araları, kısa çalışma süreleri vb. faktörlerdeki değişikliklerin verimlilik üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla Harvard Üniversitesi ile işbirliği yapılmıştır.¹⁰³

İlk deney ışık şiddetindeki artış ya da azalışın verimlilikle ilişkisini tespit etmeye dayanır. Rôle Montaj odası adı verilen ikinci deneyde ise fiziki yorgunluğun, çalışma süresinin kısaltılıp dinlenme süresinin uzatılmasının verimlilikle ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü deneyde de teşvik edici ücret sistemiyle verimlilik konusu araştırılmıştır. Mika yarma test odası denilen dördüncü deneyde ise işgörenlere ücret artışı yapılmadan mola ve çalışma sürelerinin artırılmasıyla ilgili çalışmalar yapılmıştır, araştırmacıların başlangıçtaki hipotezleri şudur: Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de artacaktır. Fakat deneyler sırasında bir takım iyileştirmeler verimliliği hiç artırmaz iken bazen de hiçbir iyileştirme yapılmamasına rağmen verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum onları beşinci ve altıncı deneyleri oluşturan işgörenlerle mülakat yapmaya yöneltmiştir. Diğer bir deyişle araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörler yerine sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu aşamada yeni hipotez; verimlilik ancak işgörenlerin motivasyonu,

¹⁰² Atilla Baransel, "Klasik ve Modern Beşeri İlişkiler", İ.Ü. İsl. Fak. Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, Nisan 1975., ss.57-74; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.24.

¹⁰³ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.145.

uygulanen nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından yani sosyal faktörler tarafından belirlenebileceği olmuştur¹⁰⁴.

Böylece üretimde sağlanan artışların fiziki ve ekonomik şartlardaki iyileştirmeye bağlı olduğu varsayımının yanlış olduğu anlaşılmıştır. Deney sırasında çalışan işgörenlerin başında herhangi bir nezaretçi bulunmuyordu. Çalışma şartlarıyla ilgili bir değişiklik yapılmadan önce işgörenlerin fikri soruluyordu. İşgörenlerle sık sık mülakat yapılarak sağlık muayenelerine tabi tutuluyorlardı. Ayrıca işgörenler arasında arkadaşlık ve serbest iletişim kurabilme imkânları da vardı. İşgörenler artık sosyal bir grup oluşturarak birbirlerine samimi davranıyor ve yardım ediyorlardı. Deneyler sonucunda şu sonuca varılmıştır¹⁰⁵: Üretim ve verimlilik artışına fiziki ve ekonomik faktörlerin etkisi sınırlı olup buna karşılık psikolojik ve sosyal çevre faktörlerinin katkısı daha fazladır. Mayo ve arkadaşları yaptıkları bu çalışmalar sonucunda verimlilik artışının nedenlerini iki faktöre bağlamışlardır. Bunlardan birincisi, çalışma ve dinlenme sürelerinin işgörenlerin psiko-sosyal yapısını bozmayacak şekilde ayarlanması, sağlık kontrollerinin yapılması, doğum günlerinin düzenlenmesi gibi davranışlar işgörenlerin kendilerine ve örgüte duydukları güven ve saygıyı artırmaktadır. Diğer bir deyişle işgörenler için kural ve ilkelerden daha ziyade psiko-sosyal faktörlerin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. İkincisi ise, işgörenler küçük iş grupları vasıtasıyla birbirlerini daha yakından tanıma ve samimi ilişkiler geliştirme fırsatı bulmuşlardır. Karşılıklı güven ve saygının olduğu bu tür ortamlarda verimlilik artmaktadır.

Hawthorne araştırmalarında insan tabiatı ile ilgili şu sonuçlara varılmıştır¹⁰⁶:

- İnsan esas olarak sosyal ihtiyaçlarla motive olur.
- Sanayi devriminden bu yana işlerin gittikçe rasyonelleştirilmesi, işçiler açısından işlerin anlam kaybetmesine neden olmuştur. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi önem kazanmıştır.
- İşgörenler yönetimin kendileriyle ilgili ödül ve denetimlerinden ziyade arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
- Yönetime karşı duyarlı olma, nezaretçilerin “sosyal” ve “kabul edilme” ihtiyaçlarını tatmin edebilme derecelerine bağlıdır.

Klasiklerdeki “rasyonel insan”ın yerini bu yaklaşımda “sosyal insan” almıştır.

¹⁰⁴ Tamer Koçel, a.g.e., s.144; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.146.

¹⁰⁵ İrmiş, a.g.e., s.58.

¹⁰⁶ Elton Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston 1945; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.148.

b) Harwood Araştırmaları:

Harwood imalat işletmesi pijama imal etmekte olup II. Dünya Savaşı'ndan sonra değişen müşteri taleplerine uygun olarak sık sık model değişikliği yapan bir kuruluştur. Bu model değişiklikleri ise işçi şikayetlerine, işe devamsızlıklara ve işten ayrılmaların artmasına yol açıyordu. Ayrıca yapılan değişiklikler nedeniyle üretim hızla düşüyor ve tekrar eski seviyesine ulaşması uzun zaman alıyordu. İşten ayrılanların yerine alınan yeni işçiler yeni modellere göre üretim yapmada eski işçilerden çok daha başarılı oluyorlardı. Bundan dolayı şirket bu tür olumsuz sonuçları ortadan kaldıracak ya da azaltacak bir takım araştırmaların yapılmasına karar vermiştir. Bu amaçla üç ayrı gruptan oluşan deneklere üç ayrı yöntem uygulanmıştır¹⁰⁷.

Birinci grup adeta kontrol grubu özelliği taşımaktadır. Yeni pijama modeli ustabaşı tarafından işgörenlere açıklanıyor, nasıl kesim ve dikim yapılacağı söylenerek eski üretim modelinden yeni üretim modeline geçiliyordu. İkinci grupta işçiler kendi seçtikleri temsilcilerden bir komite grubu kurdular. Bu komite üretim miktarıyla ilgili standartların belirlenmesi ve parça başına ücretlerin tespiti için ustabaşı, desinatör ve personel yönetimi ile görüşüp kararlara katılarak yapılacak model değişikliklerini işgörenlere bildiriyordu. Dolayısıyla işçiler tarafından kısmi yönetime katılma söz konusu oluyordu. Üçüncü grupta ise komite yoktu. Gruptaki işçiler kişi başına ücreti, model değişikliklerini, üretim standartlarını kapsayan tüm kararlara tam olarak katıldılar.

Bu değişik üç gruptan alınan sonuçlar ise şöyledir¹⁰⁸:

İlk denek grubunda model değişikliğinden sonra üretim düşerek bir daha yükselmemiştir. Üretim miktarının sınırlandırılması, işle ilgili şikayetler, devamsızlıklar, yöneticiye karşı olumsuz tavırların yanı sıra işçilerin %17'si işi terk etmiştir. İkinci grupta ise üretim miktarı başlangıçta hızla düşmüş fakat kısa bir süre sonra öncekinden daha fazla yükselmiş, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler gibi olumsuzluklar azalmıştır. Tam katılımın olduğu üçüncü grupta ise başlangıçta üretim miktarı düşmüş fakat ikinci haftanın sonundan itibaren üretim ortalama %22 artmıştır. İşe geç gelmeler, devamsızlıklar gibi olumsuzluklar azalmış ve işi terk etme olayına hiç rastlanmamıştır. İşgörenlerin örgüte ve yöneticiye bağlılıkları artarak şikayetleri bitmiştir.

¹⁰⁷ Eren, Yönetim ve Organizasyon, a.g.e., s.14.

¹⁰⁸ Eren, a.g.e., s.26-27.

Özellikle üretim değişikliklerine maruz kalan işgörenler bu tip değişiklikleri kendilerini tehdit eden bir olay olarak algılamakta ve değişime karşı direnmektedirler. Oysa Harwood araştırması sonuçlarına göre işçiler değişiklikle ilgili planlara katıldıkları zaman değişimi kendileri için yeni bir imkân olarak görebilirler. Çünkü kararlara katılma işgörenler için psiko-sosyal tatmin sağlayacaktır. Fakat gerçek kararlara katılma faaliyeti işçilerin doğrudan ilgili oldukları alanlarda yapılmalıdır. Aksi takdirde işgörenlerin bilgi sahibi olmadığı, örgütün hayatiyetini etkileyecek kadar önemli stratejik kararlarda yapılacak kararlara katılma faaliyeti olumsuz sonuçlar doğurabilir.

2.2.2. Modern Beşeri İlişkiler

Modern Beşeri İlişkilerin gelişmesinde rol oynayan esas faktör II. Dünya Savaşından sonra Davranış Bilimleri ile ilgili araştırmaların hızlanmasıdır. Bu araştırmanın esas gayesi işletmede işgörenin kendini tanımasına imkân vermek ve örgütle çevre arasında uyumu sağlamaktır. Modern beşeri ilişkiler yaklaşımı doğrudan doğruya çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek yerine daha çok yönetimle ilgilenmiştir.

Modern Beşeri İlişkiler yaklaşımına en çok katkısı olan bilim adamları. Douglas Mc Gregor, Rensis Likert, Kurt Lewin, Chris Argyris ve George V. Homans'dır¹⁰⁹.

a) Douglas Mc Gregor ve X-Y Teorisi

D. Mc Gregor teorilerinde iki insan tipinden bahseder. Bunlardan ilki X, ikincisi ise Y teorisidir. Bu iki teori iki ayrı ucu ya da sınırı temsil etmektedir.¹¹⁰

Mc Gregor'a göre yönetim fonksiyonlarının büyük bir kısmı X teorisinden ortaya çıkmaktadır.

X teorisinin varsayımları şunlardır:

- Ortalama bir insan doğuştan çalışmayı sevmez ve işten kaçma isteği duyar.
- İnsanların çoğu çalışmayı sevmeyip kaçtığı için, örgütsel amaca yönelik yeterince çalışmaları amacıyla onları zorlamak, denetlemek, yönetmek ve cezayla korkutmak gerekir.
- Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder. Güvenlik onun için önemlidir. Bundan dolayı sorumluluk almayı sevmez ve yükselmek terfi etmek için az hırs gösterir.

¹⁰⁹ Eren, Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.23-32.

¹¹⁰ Hicks, a.g.e., s. 382.

İnsan tabiatı ile ilgili bu varsayımları kabul eden bir yönetici, klasik yaklaşıma uygun şekilde, insanı maddi örgütün yapısına uyan pasif bir unsur olarak algılayacak ve otoriter bir davranış sergileyecektir. Mc Gregor'a göre X teorisini benimseyen yöneticiler, işgörenlere, kendi kendisine, arkadaşlarının kendisine saygı duymasını ve başarıyı sağlayamaz. Bundan dolayı bireysel amaçlarla örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y teorisini ortaya atmıştır.

İnsan davranışlarıyla ilgili araştırmaların, bilgi birikiminin artması nedeniyle Mc Gregor Y teorisi adını verdiği yeni bir teori geliştirmiştir.

Y teorisinin varsayımları ise şunlardır

- Ortalama bir insan doğuştan çalışmaktan nefret etmeyip, çalışmak onun için oyun ve dinlenme kadar eğlencelidir.
- Dış kaynaklı kontrol ve cezalandırma yöntemleri işgörenleri örgütün amaçlarını doğru yönlendirmek için tek bir yol değildir. İnsanlar örgüt amaçlarını benimsedikleri takdirde kendi kendilerini kontrol etmek ve yönetmek için arzu duyarlar.
- Örgüt amaçlarına bağlılık, başarıya eşlik eden ödüllendirmenin bir sonucudur. Bu ödüllerin başında benliğinin ve benliğini idrak etme ihtiyacının tatmin edilmesi örgütsel amaçlara yönelmiş çabaların sonuçları ve ürünleri olabilir.
- Ortalama bir insan uygun şartlar sağlandığında sadece kabul etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk aramayı da öğrenir.
- İnsanların çoğunluğu örgüt problemlerinin çözümünde yüksek dereceli hayal gücü, maharet ve yenilikçilik yeteneklerini kullanma eğilimindedirler.
- Modern sanayi hayatının şartlarında, ortalama bir insanın mevcut potansiyellerinin sadece küçük bir kısmından yararlanılmaktadır.

Eğer işgörenler tembel, ilgisiz, geçimsiz, sorumluluktan ve işbirliğinden kaçan kimseler ise bunun nedeni yöneticilerin örgütlenme ve denetimlerinin yanlış olmasıdır.

Y teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın sağlanmasıyla gerçekleşeceğini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici katılımcı bir yönetim ve davranış tarzı göstererek astlarını kontrol yerine geliştirmeyi amaçlayarak motive edecektir. Mc Gregor'a göre etkin ve başarılı bir yönetim Y teorisinin uygulanmasıyla gerçekleşir.

b) Rensis Likert ve Sistem 4 Modeli

Likert yönetici davranışları ve yönetim sistemleri ile ilgili olarak birden dörde kadar yeni bir sistem önermiştir¹¹¹. Bu sistemde Sistem 1 ve Sistem 2 Klasik Teoriyi (X Teorisi), Sistem 3 ve Sistem 4 ise Neo-klasik Teoriyi (Y Teorisi) ifade etmektedir. Likert'e göre insan ve sermaye kaynakları bir örgütün en önemli kaynaklarıdır. Sermaye kaynaklarındaki kayıplar sigortalama, ödünç alma vb. şeklinde giderilebilir. Fakat insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolay kolay kapatılamaz. O halde Likert'e göre örgütlerin en önemli serveti insandır. Likert ve arkadaşları geliştirdikleri yaklaşımla örgütlerin X teorisinden Y teorisine geçmelerine, olgun olmayan davranışları olgun davranışlara çevirmeye, hijyen faktörleri yerine motive edici faktörleri doyurmaya yönelmiştir¹¹². R. Likert, teorisinde dört sistem ve yönetim şeklinden bahseder.

Sistem 1- Sömürüye Dayanan Yönetim

Bu sistemde yöneticiler astlarına güvenmez. Astlarını çalıştırmak için korku, tehdit ve cezalandırma gibi yöntemlerle bazen sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılayacak imkânlar sunarlar. Çok nadir olarak astların kararlara katılmasına izin verirler. Ast üst arasındaki ilişkiler hem az hem de korku ve güvensizlik doludur. Kararların, amaçların ve politikaların büyük bir kısmı üst yönetimce belirlenip emir komuta zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilir. Likert bu tip bir yönetim tarzını hiç tasvip etmemektedir¹¹³.

Sistem 2- İyiliksever Otoriter Yönetim

Yöneticinin astlara sınırlı da olsa güveni vardır. Karar, amaç ve politikaların çoğunluğu üst yönetimce belirlenmesine rağmen, bazı kararların getirilen sınırlamalarla birlikte alt kademe tarafından alınmasına izin verilir. Astları motive etmede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılır. Üstlerin astlara davranışları, üstler tarafından adeta bir lütuf olarak görülürken, astlar tarafından algılanan şekli ise korku ve temkinli olmayı gerektirecek şekildedir.

Sistem 3- Dayanışmaya Dayanan Yönetim

Yönetimin astlara önemli ölçüde, fakat tam olmayan bir güveni vardır. Karar, amaç ve politikalar büyük ölçüde üst yönetim kademelerince verilip astlara alt

¹¹¹ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.156.

¹¹² Eren, a.g.e., s.30.

¹¹³ Eroğlu, a.g.e., s.26.

düzeydeki özel teknik kararlarla ilgili izin verilir. Haberleşme aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlü işler. Kontrol faaliyetleri ise üst, orta ve alt kademeler tarafından birlikte yapılır.

Sistem 4- Katılmaya Dayanan Yönetim

Üstlerle astlar arasında tam ve karşılıklı bir güven vardır. Karar verme dengeli ve koordineli bir şekilde bütün örgüte dağıtılmıştır. Haberleşme aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve aynı zamanda yatay olarak işlemektedir. Astlara ödülleri, amaçları, faaliyet sonuçlarını değerlendirme imkânı verilmiş ve tam bir güdülenme imkânı sağlanmıştır. Kontrol sürecinin yapılmasıyla ilgili tüm astlara gerekli yetki ve sorumluluklar verilmiştir.

Sonuç olarak Sistem 1 göreve yönelik, biçimsel otoriter bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise işbirliği ve karşılıklı güvene dayanan bir yönetim sistemini göstermektedir. Likert'e göre bir örgütün yönetim tipi sistem 4'e ne kadar çok yakınsa, o kadar yüksek ve devamlı bir verim sağlanacaktır¹¹⁴.

c) Kurt Lewin'in Güç Analizi

K. Lewin'e göre örgüt iki grup gücün çarpıştığı bir alandır. Örgüt içerisindeki her değişik durumu sosyal ve psikolojik baskı unsurları olan bu güçler harekete geçirir. Şu halde örgütü anlamak ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlayabilmek için yöneticilerin başlıca yardımcısı davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır¹¹⁵.

Bu güçlerin ilki olan itici güçler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kullanılan örgüt gücünü temsil etmektedir. Verimliliği artırmak için yöneticilerin, işgörenler üzerinde baskı oluşturmalarını, onları özendirici araçlar kullanmasını, rekabet ortamları oluşturmalarını itici güçlere örnek olarak gösterebiliriz. İtici güçler örgütteki değişimi teşvik eder ve kolaylaştırırlar.

Bu güçlerin ikincisi ise itici güçlerin etkisini azaltan ya da sınırlayan sınırlayıcı güçlerdir. Araçların kötü kullanımı ve yetersiz bakımı, husumet, artan üretime karşı kayıtsız olmak gibi sorumlulukları sınırlayıcı güçlere örnek olarak verebiliriz. Kurt Lewin'e göre örgüt içinde dengenin sağlanması itici güçler toplamının sınırlayıcı güçler toplamına eşit olduğu noktada başlar. Bu denge, itici ve sınırlayıcı güçlerle beraber azalıp artabilir. Örneğin, bir yönetici kısa dönemli verimlilik elde etmek amacıyla

¹¹⁴ Eren, a.g.e., s.31.

¹¹⁵ Eren, a.g.e., s.32.

işgörenlere baskı yapabilir ve kısa dönemde verimliliği artırarak örgüt lehine bir değişim gerçekleştirebilir. Fakat baskı, sonradan işgörenlerin düşmanca tavırlar göstermesine, kayıtsız kalmalarına neden olarak değişen dengeyin tekrar örgüt aleyhine bozulmasına neden olabilir. Dengenin sürekliliği ve örgüt lehine bozulması için itici güçlerin çoğaltılıp, sınırlayıcı güçlerin azaltılması gerekmektedir. Bu ise örgütlerde uygulanacak problem çözme teknikleriyle, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi uzun dönemli düzenlemelerle mümkündür.

d) Chris Argyris ve Olgunlaşma Teorisi

C. Argyris yapmış olduğu çalışmalarla, insanlara işyerinde yükselme ve yetki kullanma imkânının verilmesiyle onları motive etmenin, örgütsel amaçları gerçekleştirmede önemli bir yöntem olduğunu ortaya çıkarmıştır¹¹⁶. Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan kişi halinden olgun bir kişi haline geçerler. İnsanlar çocukken henüz olgunlaşmamıştır. Bundan dolayı bir çocuk başkalarına aşırı derecede bağımlı, her şeyi onlardan bekleyen, ilgileri yüzeysel, sınırlı davranış gösteren, geleceğe karşı ilgisiz pasif bir insan tipini temsil eder.

Olgun insan ise kendini tanıyabilen, inisiyatifini kullanabilen, bağımsız hareket edebilen, olayların farklı yönlerini görebilen, geçmiş, şimdiki zaman ve gelecekle ilgilenen insan tipini oluşturmaktadır. Olgun olmayan ve olgun olan insanın özelliklerini şu şekilde bir tablo ile gösterebiliriz¹¹⁷:

Olgun Olmayan Özellikler	Olgun Olan Özellikler
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı Davranış Gösterme	Değişik Davranış Gösterebilme
Yüzeysel İlgi	Derin İlgi
Kısa Dönemli Bakış Açısı	Uzun Dönemli Bakış Açısı
Astlık Durumu	Üstlük Durumu
Kendi Duyarlılığından Yoksun	Kendine Duyarlı Olma

Şekil 2.2. Chris Argyris'in Olgun Olan ve Olgun Olmayan İnsan Modeli

¹¹⁶ Gary Dessler, *Management Fundamentals, A Framework*, Reston Pub. Co. 1979, s.341; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.160.

¹¹⁷ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.161.

Argyris'e göre bir kişi normal gelişim sürecinde çocukluktan çıktıkça olgun davranışlar gösterecektir. Fakat kişinin olgunlaşma durumu içinde bulunduğu kültüre, normlara ve çevreye göre değişmektedir.

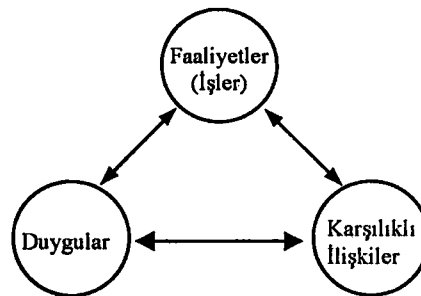
Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek, işbölümü, liderlik, emir komuta zinciri, denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın özellikleriyle tamamen zıt olduğunu belirtmiştir¹¹⁸.

Klasik örgütler olgun insanlardan ziyade, olgunlaşmamış ve çocukların nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle, kurallarla yönetilmektedir. Çünkü klasik örgüt ilkeleri insanların pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, rutin işler yapmalarını öngörmektedir. Olgun insan ise bu ilkelere karşı duyarsız olma, mücadele etme ya da işi terk etme şeklinde tepki gösterebilir.

Diyebiliriz ki, Argyris olgunlaşmamış insan tipiyle klasik örgüt teorisindeki insan tipini, olgunlaşmış insan tipiyle de neo-klasik örgüt teorisinin insan tipini temsil etmeye çalışmıştır.

e) George V. Homans ve İnsan Grubu Yaklaşımı

G.V. Homans insan grubu yaklaşımıyla örgütte biçimsel olmayan iş gruplarının varlığını ve yöneticilerin bu gruplardan korku duydukları ifade etmiştir. Biçimsel olmayan iş gruplarının kendi iç bağımlılıklarının kuvvetli olması, yönetimin onları kontrol etme gücünü zayıflatmakta, bu durum ise verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle Homans örgütlerdeki biçimsel olmayan ilişkileri tespit etmeye yönelmiştir. Homans'ın modelinde, faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular olmak üzere üç unsur vardır. Bu modeli şu şekilde gösterebiliriz¹¹⁹:



Şekil 2.3 Homans'ın Sosyal Modelindeki Karşılıklı İlişkiler

¹¹⁸ Şimşek, a.g.e., s.209.

¹¹⁹ Eren, a.g.e., s.26.

Faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular kavramları birbirlerinden ayrı olmalarına rağmen iş grubu içerisinde sıkı bir ilişkileri vardır. Zaten grubun biçimsel olmayan yapısı da bu ilişkilerden doğmaktadır. Bu üç öğeden herhangi birinde meydana gelen bir değişme diğer iki öğede de bir takım değişikliklere neden olacaktır. Bir sosyal örgütte, örgüt üyelerinin yaptıkları işlerle ilgili çeşitli faaliyetler ve bu faaliyetleri yaparken de karşılıklı ilişki ve etkileşimleri söz konusudur. Ayrıca insanların işlerini yaparken, etkileşimde bulunurken bir takım duyguları da vardır. Mesela, örgütteki bir işgörenin örgütten ve iş arkadaşlarından memnun olup olmaması, morali, iş tatmini onun duygularıyla ilgilidir.

İşgörenlerin duyguları karşılıklı ilişkileri başlatarak devamlılığını sağlamaktadır. Eğer duygular olumlu ise ilişki kurma ve devamını sağlama çabaları artacaktır. Kurulan ilişkilerde faaliyetleri etkilemektedir. Faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular arasındaki ilişki dengeye vardığında grup üyelerinin faaliyet ve duygularının homojenliği artacaktır.

Grup içi bağlılık yeterli dereceye çıktığında grup üyeleri için çekici hale gelecek ve üyeler gruptan kopmak istemeyeceklerdir. Üyeleri grup normlarına uydurmak için grup cezalarına da başvurulmaktadır.

Homans'ın bu yaklaşımı, örgütlerin psikolojik bir etkileşim sistemi olduğunu belirtmektedir. Fakat gayriresmi iş grupları örgüt için tehdit edici değildir. Örgüt yöneticileri, grup amaçlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edebilirse biçimsel olmayan gruplar örgüt için etkili hale getirilebilir. Zira, Mayo'nun Hawthorne araştırmalarına göre eğer bu gruplar kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışarak ulaşabileceklerine inanırlarsa örgütün devamlılığı ve amaçları için güçlü bir işbirliği oluştururlar¹²⁰. Bu durum ise yöneticilerin, grup üyelerinin amaçlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesiyle, motivasyonla mümkündür.

Sonuç olarak neo-klasik yazarların önem verdikleri konuların başında; psiko-sosyal yönüyle insanı anlamak, insanların ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olmak, bu şekilde onların motivasyonlarını artırmak gibi konular gelmektedir. Ayrıca liderlik, grup dinamikleri, kişilik, kişiler arası ilişkiler ve katılım gibi konular da neo-klasiklerin önem verdikleri konular arasındadır.

Verimlilik, klasik yönetim tarzında fiziki şartların bir fonksiyonu iken neo-klasik yönetimde psiko-sosyal şartların bir fonksiyonudur. Neo-klasik teori insanın hayatını ve

¹²⁰ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.162.

yeteneklerini geniş ölçüde etkisi altında bulunduran “duygular sistemine” ağırlık vermektedir¹²¹. Dolayısıyla klasiklerin motivasyon için kullandıkları maddi araçlar yerine neo-klasikler psiko-sosyal araçlara ağırlık vermişlerdir.

Neo-klasik teorinin doğuş ve gelişmesine öncülük eden düşünürlerin hepsi psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik davranış bilimleri alanından gelmişlerdir. İnsanların örgüt içerisinde “nasıl davranmaları gerektiğinden” çok “nasıl davrandıklarını”, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır. Bundan dolayı örgüt içerisinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmışlardır. Dolayısıyla, insan ilişkileri yaklaşımı metodolojik açıdan normatif olmayıp, açıklayıcı, tarif ve tasvir edici (descriptive) bir nitelik taşır¹²². Bu nedenle işgörenleri motive etmede de davranışlara, psiko-sosyal araçlara ağırlık vermişlerdir.

Neo-klasik yönetim teorisinde insan, klasiklerde olduğu gibi ekonomik çıkarları için uğraşan akılcı insan değil, sosyal insandır. Belirli bir grubun üyesi olarak yaşar fakat o grubun diğer üyelerinden farklıdır. Bu nedenle kişi ve grup bu teoride iki önemli değişkendir. Bu iki değişken karşılıklı olarak bir birini etkilemektedir. Klasik teorinin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen kavramlarına ağırlık vermesine karşılık, neo-klasik teori insan özellikleri, davranışlar, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlarla motivasyonu açıklamaya çalışmıştır. Klasik teorinin maddi araçları ve yapıyı ön plana çıkararak insan unsurunu ihmal etmesine karşılık, neo-klasik teori de sadece insan unsuruna gereken önemin verilmesiyle her şeyin halledileceği gibi bir uç noktaya yönelmiştir. Bu iki yaklaşımın sentezini yapan ise modern teori olmuştur.

2.3. Modern Yönetim Teorisi

Modern Yönetim Teorilerinin temeli modern beşeri ilişkiler yaklaşımına dayanmaktadır¹²³. Fakat bu teorinin esas gelişimi 1950’lerden sonra olmuştur.

Klasik teoriler “insansız örgüt” ü incelerken neo-klasikler ise “örgütsüz insan” ı incelemeye çalışmışlardır. Örgüt, insan, dış çevre ilişkilerinin karşılıklı etkileşimleri pek fazla dikkate alınmamıştır. Her iki teoride de ideal tek tip oluşturulmaya çalışılmıştır.

¹²¹ Erol Eren “Klasik ve Neo-klasik Yönetim Teorilerinin Yetke Anlayışı Yönünden İncelenmesi” İ.Ü. İşl. Fak. Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, Kasım 1974., ss.139-151; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.24.

¹²² Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2.B., İstanbul Üniv. Yayın No:3295, İşletme Fak. Yayın No:163., 1979., s.221.

¹²³ Eroğlu, a.g.e., s.27.

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişmelerle beraber örgütlerin kendi kendilerine yetemeyecekleri gerçeği ortaya çıkmıştır. Çünkü içerisinde faaliyet gösterdikleri çevre, istihdam ettikleri işgören ve kullanıldıkları teknoloji farklılaşmıştır¹²⁴. Ayrıca örgüt amaçlarının sürekli değişen çevreye uydurulması gerektiği ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı eskiden statik, mekanik ve dışa kapalı olan örgütlerin yerini dinamik, organik ve dışa açık örgütler almaya başlamıştır. Bu nedenle bilimsel kavram ve denetlere ağırlık verilmiş senteze varmaya, sistem kurmaya çalışılmıştır.

Bu teoriye göre insan karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsan aynı zamanda başkalarıyla ilişkilerinde de karmaşıktır. Bu karmaşıklık değişkenlik özelliğine de sahip olduğundan dolayı modern yaklaşımında her zaman geçerli ve herkes üzerinde uygulanabilecek “ideal bir yönetim tarzı” yoktur.

Modern Yönetim Teorisini, Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Teori Z olarak üç grupta inceleyebiliriz.

2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem kavramı bilimsel olarak ilk kez 1920'lerde Bertalanffy tarafından kullanılmıştır. Bu dönemdeki çalışmalar tüm sistemler için geçerli olan genel ilke ve prensipleri oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik matematik ve biyoloji ağırlıklı bir alanda yapılmıştır¹²⁵.

Sistemi, belirli parçalardan oluşan bir bütün şeklinde tanımlayabiliriz. Başka bir tanımla sistem; “belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan ve bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür” şeklinde tanımlayabiliriz¹²⁶. Modern örgüt ve yönetim teorilerine göre örgütü anlamak için onu, parçaları arasındaki ilişkileri ve sistemdeki değişikliklerin birbirine bağımlı olduğu bir bütün olarak incelemek gerekmektedir¹²⁷. Sistem yaklaşımında bütünü anlayabilmek için alt sistemleri ve birbirleriyle ve üst sistemle karşılıklı ilişkilerini anlamak gerekir. Yani önemli olan bütündür ve parçalar bütüne katkıda bulunduğu kadar önemlidir. Örneğin, insan vücudu, kan dolaşımı, solunum sistemi, iskelet sistemi gibi alt sistemlerden meydana gelmiştir. Diğer bir örnek

¹²⁴ İrmiş, a.g.e., s.69.

¹²⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İst. Üniv. İşl. Fak. Yayın No:205, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:101, İstanbul 1989, ss.79-80; Zikreden: İrmiş, a.g.e., s.70.

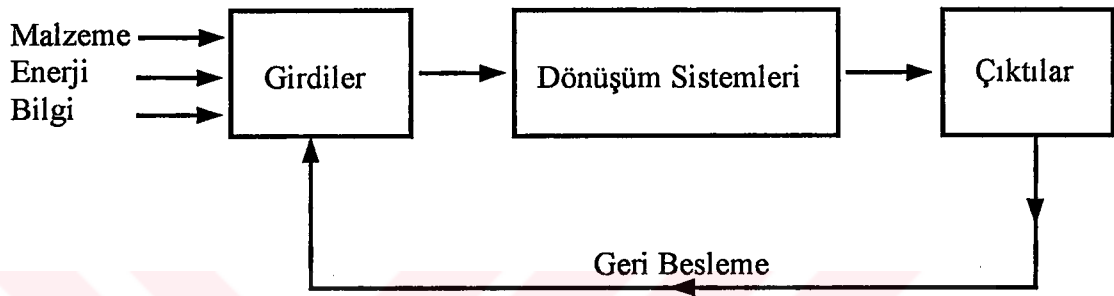
¹²⁶ Şimşek, a.g.e., s.97.

¹²⁷ M. Kemal Öktem, “Güdöleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz”, (X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması), *TODAİE Dergisi*, C:24, S:3, Eylül 1991, s.47.

ise dünya ve diğer uydulardan meydana gelen Güneş Sistemidir. Aynı şekilde devlet bir sistemdir. Ekonomi onun bir alt sistemidir. Çeşitli işletmeler de ekonominin bir alt sistemidir. İşletmelerde çalışan işgörenler de işletmelerin bir alt sistemidir.

Bir sistemi 4 temel ögesi vardır. Sistemin girdisi (input), çıktısı (output), süreci (transformasyon, process) ve geri besleme (feedback).

Sistem açısından bir işletmeyi şu şekilde gösterebiliriz¹²⁸:



Şekil 2.4. Açık Sistem olarak İşletme Organizasyonları

Yönetim sürecinde sistem yaklaşımı, örgüt faaliyetlerinin başarılı olması için iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün olarak görülmesini ve değerlendirilmesini esas alır. Bu yaklaşımın ağırlık noktası örgüt elemanları ya da alt sistemler arasındaki ilişkilerdir. Örgüt sisteminin ilk ögesi birey ve bireyin örgüte getirdiği şahsiyet yapısıdır.¹²⁹ Birey kişiliği, ümitleri ve örgütten beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunur ve isteklerini tatmin etmeye çalışır¹³⁰.

Resmi örgüt yapısı sistemin ikinci ögesini oluşturmaktadır. Resmi örgüt yapısında mantık ve rasyonellik ön plandadır. Üçüncü öge ise gayr-ı resmi örgüt yapısıdır. Bu çeşit örgütlerde duygular ön plandadır. Örgüt işgörenden istediği davranış biçimlerini beklerken birey de isteklerinin, beklentilerinin tatmin edilmesini, motive edilmesini beklemektedir. Sonuçta resmi örgüt bireyi, birey de örgütü karşılıklı olarak etkileyerek birbirlerinin beklentileri doğrultusunda davranışlarda bulunmaktadır. Yöneticilerin görevi, işletmenin bir alt sistemi olan işgörenlerin beklenti, ihtiyaç ve isteklerini tespit etmeye çalışarak bunları tatmin suretiyle işgörenleri motive etmek ve örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Diğer bir örgütlenme ögesi ise statü ve rol düzenleridir.

¹²⁸ Eren, a.g.e., s.38.

¹²⁹ Birdal, Aydemir, a.g.e., s.34.

¹³⁰ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.171.

Bunlar resmi bir örgütte hiyerarşik bir sıralamaya bağlanmasına karşılık gayr-ı resmi örgütlerde itibari durumlarına göre sıralanmaktadır. Başka bir öge de faaliyetlerin gerçekleştirildiği yer olan fiziki ortamdır.

Yönetimde sistem yaklaşımını gerektiren iki ana neden vardır¹³¹. İlki, teknolojik gelişmeler, örgüt çevre arasındaki ilişkilerin artması, ürün çeşitliliği gibi nedenlerle örgüt yapısının gittikçe karmaşıklaşmasıdır. İkincisi ise; yönetimle ilgili yeni gelişmelerdir.

Sistem yaklaşımı klasik anlayışın katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Örgütlerde esneklik sağlayarak, örgütlerin ve alt sistemlerinin daha geniş ve daha kapsamlı bir şekilde incelenmesine zemin hazırlamıştır. Bu teoride beşeri faktör sosyal bir sistem olarak ele alınmıştır ve biçimsel olmayan örgüt yapısı geçerlidir. Kişisel özellikler, güç, ilişkiler, iletişim gibi konulara ağırlık verilerek her örgütün çeşitli psiko-sosyal alt sistemlere sahip olduğu belirtilmiştir.

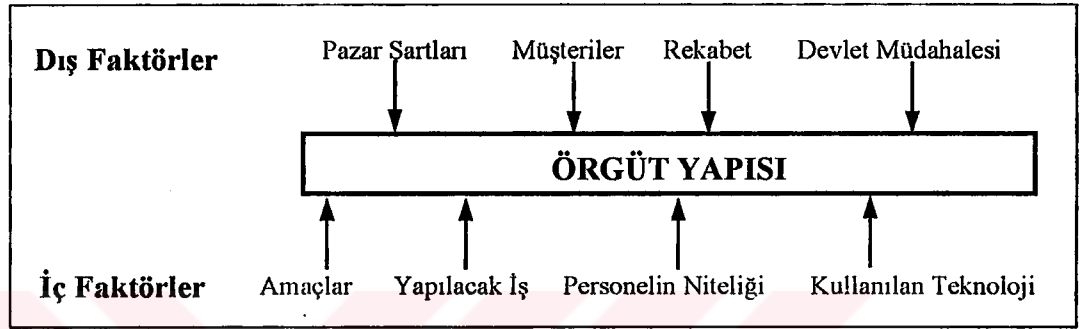
2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

1960'lı yılların başından itibaren klasik ve neo-klasik yaklaşımlar örgüt ve yönetim problemlerini çözmede yetersiz kalmıştır. Bu nedenle örgüt ve yönetim alanında yeni bir yaklaşım doğmuştur. Durumsallık yaklaşımı daha önceki klasik ve neo-klasik teoriler gibi “en iyi örgüt yapısı oluşturmak” ve “ilişkiler geliştirmek” yerine her yer ve zamanda en iyi tek örgüt yapısı olmadığı, “en iyi” kavramının durum ve şartlara bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Yani “en iyi örgüt yönetimi” kavramı durum ve şartlara bağlı olarak değişecektir. Örgütün yapısı bir bağımlı değişkendir. Bu bağımlı değişkenin değeri iç ve dış şartların durumuna göre belirlenecektir¹³². Klasik örgüt yönetim teorileri örgüt ve yönetimde ilke ve kurallara ağırlık verirken, neo-klasik teoriler davranışsal boyuta ağırlık vermişlerdir. Durumsal yaklaşımı ise örgüt ve yönetim tarzlarının içinde bulunduğu şartlara göre şekilleneceği yönetilebileceği ve faaliyet gösterebileceğini ifade etmektedir. Bundan dolayı durumsallık yaklaşımı, klasik ve neo-klasik teorileri bir tarafa bırakmayıp mevcut durum ve şartlara göre bunlardan yararlanmaktadır. Mesela, belirli durum ve şartlarda Weber'in bürokratik örgüt ve yönetim tarzı etkili olabilirken başka durum ve şartlarda ise Likert'in sistem 3 ya da sistem 4 teorileri etkili olabilmektedir.

¹³¹ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.172.

¹³² Howard Carlisle, *Management, Concept and Stuatlons*, Science Research Associates, Inc. 1976., s.284; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.181

Örgütün içinde bulunduğu durum ve şartlara göre yönetileceğini savunan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklıdır. Her örgütün iç ve dış şartları farklı olduğundan, her örgütün derecesi, yönetim ve sistemi de kendine has olacaktır. Genel olarak bir işletmenin örgüt yapısı ve yönetim tarzı yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçları vb. çeşitli iç çevre faktörleri ve müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar şartları vb. dış çevre faktörleri tarafından etkilenmektedir. Bu durumu şu şekilde gösterebiliriz¹³³:



Şekil 2.5.İç- Dış faktörler ve Örgüt Yapısı İlişkisi

Her yönetim ve organizasyon olayını işletmenin kendi şartlarına, çevre şartlarına, kullanılan teknolojiye, personelin sosyo-kültürel özelliklerine vb. faktörlere göre ele almak ve bu verilere dayalı olarak problemlere çözüm aramak gerekmektedir. Örgüt yapısı ve örgüt içinde kullanılan liderlik, motivasyon gibi süreçlerle iç ve dış faktörler arasındaki ilişkileri araştıran bu yaklaşım bir sistem olarak ele alınmaktadır. Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının bir uzantısı ve gelişmiş bir şeklidir. Modern yönetim yaklaşımı insanı karmaşık ve anlaşılması güç bir varlık olarak tanımladığından dolayı motivasyonla ilgili yaklaşımı da çok boyutludur. Motivasyon araçları ve yaklaşımları durum ve şartlara bağlı olarak değişmektedir. Çünkü insan çeşitli durum ve şartlara göre hem klasik teorinin hem de neo-klasik teorinin varsayımlarına uygun bir yaratılışa sahiptir¹³⁴.

¹³³ Carlisle, a.g.e., s.391; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.184

¹³⁴ Eroğlu, a.g.e., s.31.

2.3.3 Teori Z

Batıda ve özellikle ABD’ de sanayileşme süreci ile birlikte bilimsel ve teknolojik gelişmeler sosyal değerlerin erozyona uğramasına, aşınmasına neden olmuştur. Bu süreçle beraber bilim ve teknoloji kültüre kıyasla ön plana geçmeye başlamıştır. Batı kapitalizminin değerini temsil eden protestan ahlâkı ise bireyciliği körükleyerek, toplumda var olan sosyal bütünlüğü önemli ölçüde yıpratmıştır.

İkinci dünya savaşı sonraları dünyada bir çok sanayi dalında egemen olmaya başlayan Japonya’da verimlilik ve üretim miktarında yıldan yıla hızlı bir artış olurken ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde bu artış çok yavaş olmaktadır. Üstelik ABD fabrikaları yeni teknolojilerle çalışmakta ve sürekli yenilenmekte iken Japonların makina araç-gereçleri daha eski ve ortalama yaşları daha yüksektir¹³⁵. ABD ve batıda işbirliğine yeterince önem verilmemesi sonucu verimlilikte düşüşler ve işgörenlerin motivasyonunda azalmalar görülmüştür¹³⁶. Bu durum kısa vadede önemsenmemesine rağmen uzun dönemde ciddi problemler ortaya çıkarmıştır. 1980’li yıllardan itibaren verimlilik artışlarıyla örgütlerdeki işgörenlerin yönetimi ilişkisi arasındaki çalışmaların yoğunlaşmasıyla yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlara Japon firmalarının örgüt ve yönetim şekilleri iyi bir model teşkil etmektedir. Japon örgütlerinin başarıya ulaşmalarının nedeni çalışma ahlâk ve kurallarına, zamanla gelişen işbirliğine, karşılıklı güven, sadakat ve toplumsallık gibi toplumsal değerlere önem vermeleridir. Amerika’da yeni bir örgütle yönetim anlayışı geliştiren Z teorisi 1981’de William Ouchi tarafından ortaya atılmıştır. Çoğu zaman McGregor’un X ve Y teorilerinin devamı olarak düşünülen Z teorisi günümüzün kalite anlayışını nitelendirmektedir¹³⁷.

Ouchi yapmış olduğu çalışmalarda Amerikan ve Japon örgütlerini karşılaştırmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Japonların başarı nedenlerinin teknoloji değil insanları yönetmedeki izledikleri yol olduğu anlaşılmıştır. Çünkü Japon yönetim tarzı uygulayan Amerikan örgütleri Amerikan personel çalıştırıyor olsa bile Amerika’daki diğer örgütlerden daha başarılı olmuşlardır. Aynı şekilde Japonya’da kurulan Amerikan örgütleri de Japon yönetim tarzını uyguladıkları zaman başarılı olmuşlardır. Ouchi’nin Z teorisindeki örgütler Japon ve Amerikan örgütlenmesinin karışımı olmasına rağmen Japon örgüt ve örgütlenme tipi ağır basmaktadır.

¹³⁵ Şimşek, a.g.e., s.108.

¹³⁶ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.199.

¹³⁷ İnniş, a.g.e., s.83.

Z teorisinin temeli işgörenler arasında güven duygusu oluşturan bir yönetim sistemine dayanmaktadır. Zira verimlilik ve güven el ele yürümektedir¹³⁸. Bu teoriyi benimseyen işletmeler kârlılığı temel amaç olarak kabul etmemektedirler. Z tipi örgütlerde kararların demokratik olarak alınması, bilgilerin geniş alanlara yayılması, takım ruhunun gelişmesine ve işgörenlerin motivasyonuna katkıda bulunmaktadır. Üst yönetim tarafından kontrol olmaksızın çalışanların oto kontrol yoluyla kendi kendilerini kontrol etmeleri bu teorinin bir diğer özelliğidir.

Z teorisinin yedi özelliğini daha ayrıntılı olarak şu şekilde açıklayabiliriz¹³⁹:

a) *Ömür Boyu İstihdam*

Japonya'da personel uzun süreli istihdam edilmektedir. Bu tür uzun süreli istihdam işgörenin iş hayatı ile iş dışı hayatını bütünleştirmektedir. Yapılan araştırmalara göre Japonya'da ömür boyu istihdam her işletmede ve her personel için geçerli değildir. Japonya'da iş gücünün %35'i büyük şirketlerde ve devlet bürolarında çalışmaktadır¹⁴⁰. Uzun süreli istihdam birey ve örgüt bütünleşmesine katkıda bulunmaktadır. Japonya'da bir işgören 55 yaşında emekliye ayrılmaktadır. Şirketler emekliye ayrılanlara 5-6 yıllık maaş tutarı ikramiye ödemektedir. Fakat emekli olan kişi örgütten ayrılmak zorunda değildir. Zira örgüt bu kişilere fason iş yapan işletmelerinde günde bir kaç saat iş vermektedir. Bu imkânı kullanmak istemeyen işgörenler kendilerine küçük bir işyeri açmaktadırlar. Bir Japon 55 yaşına kadar bir işletmede çalışarak ikramiyesini hedeflediğinden ve başka bir sosyal güvencesi olmadığından dolayı işletmeye bağlanmak zorundadır. Japonya işletmelerinde sosyal sigorta ve emeklilik olmadığından personel başka iş yerine transfer edilmemektedir. Oysa batı ülkelerinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi olduğundan işgörenler kolayca başka işletmelere geçmekte çok az sayıda işgören işe başladığı işletmeden emekli olmaktadır.

Yani kısa dönemli istihdam ve işletmeler arası iş değiştirme yaygındır.

b) *Yavaş Değerleme ve Terfi*

Japon yönetim biçiminin bir diğer özelliği yavaş değerlendirme ve terfidir. Bu sistemde herkes 8-10 yıl gibi bir süre çalıştıktan sonra değerlendirmeye tabi tutulur. Personel ne kadar bilgili, zeki ve çalışkan olursa olsun terfi için belirli bir süre çalışmak

¹³⁸ William Ouchi, *Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, Çeviren: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul 1989., s.9.

¹³⁹ Şimşek, a.g.e., s.108.

¹⁴⁰ Ouchi, a.g.e., s.21.

zorundadır. Bu durum ise işbirliği ve beraberinde motivasyonu sağlamaktadır. Japonların çalıştıkları bürolar arasında hiç bir duvar ya da bölme olmayıp büyük salonlardan oluşmaktadır. Yani tüm personel büyük bir salondaki masalarda çalışmaktadır. Üstlerin astları denetlemelerine ve astlar hakkında gizli rapor tutmalarına gerek kalmamaktadır. Çünkü birlikte çalışma nedeniyle herkes birbirinin ne yaptığından haberdardır. Dolayısıyla kimin çok çalıştığı, kimin kaydardığı, kimin sorumluluktan kaçtığı açıkça görülebilmektedir. Ayrıca ast ve üstlerini daha yakından tanıdıkları için adaletli bir değerlendirme yapılarak işgörenlerin motivasyonuna katkı sağlamaktadır. Batılı sosyologların son yıllardaki araştırmalarına göre bireyin ait olduğu gruplar onun davranışlarını, düşünce yapısını diğer toplumsal olaylardan daha fazla etkilemektedir¹⁴¹. İşgörenler iş arkadaşlarının ve yakınlarının kendileri hakkındaki düşüncelerine çok fazla önem vermektedirler. Bundan dolayı Japon örgütlerinde işgörenler ekip çalışmasına, ekip ruhuna hazırlanarak iş arkadaşlarına bağlılık duygusu aşılانmaktadır. Böyle bir ortamda ise motivasyon için önemli olan dışarıdan yapılacak bir ödüllendirme ve değerlendirme sistemi değil, bireyi iş arkadaşlarının içten, samimi ve özel olarak değerlendirmesidir. Çünkü bireyin mesai arkadaşları onun tanıklarıdır ve kolay kolay aldanmazlar. Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi batı ülkelerinde uygulanmayan ve yadırganan bir sistemdir. Batı ülkelerinde yetenekli ve zeki bir kişi bir kaç yıl içerisinde hızlı bir şekilde terfi ederek önemli bir yönetici konumuna gelebilir. Hızlı değerlendirme ve terfi batı sisteminin özünü oluşturmaktadır.

c) *Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme*

Japonlar çalıştırdıkları insanlarda kişisel mesleki bilginin gelişmesine önem vermektedirler. Bu gelişme batıdaki gibi bir işletme fonksiyonu ya da o fonksiyonun belirli bir kısmı ile sınırlı değildir. Japonya’da yeni işe başlayan bir kimse bir yıl süre ile işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için tüm servisleri dolaşacak ve bilgi edinecektir. Daha sonra öğrenmesi gereken faaliyette çalışacak, örneğin sekiz yıl geçtikten sonra sırası gelip terfi edecektir. Fakat işgören için orası çalışacağı tek şube değildir. Terfiden sonra başka bir bölüm ya da şubeye geçerek terfinin verdiği heyecan ve istekle yeni bölümü öğrenmeye ve başarılı olmaya çalışacaktır. Böylece işgören emekli oluncaya kadar işletmenin farklı bölümlerini gezer ve onlardan haberdar olur. Üst düzey bir yönetici olduğunda ise işletmeyi bir bütün olarak görme ve bilgi sahibi

¹⁴¹ Ouchi, a.g.e., s.32.

olma imkânına kavuşur. Değişik bölümlerdeki işgörenlerin yerine kendisini koyarak (empati) onların istek ve ihtiyaçlarını daha yakından tanıma imkânına ve bunlara uygun cevaplar vererek onları motive etme şansına kavuşur.

Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde ise işgörenlerin yalnız tek bir fonksiyon üzerinde uzmanlaşmaları esastır. İlgili fonksiyonun önemi zayıfladığında ya da gerek kalmadığında ise işgörenler işten ayrılmak zorunda kalabilmektedirler. Bu durum ise motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

d) Müşterek Karar Verme

Japon örgütlerinin en iyi bilinen özelliklerinden birisi de karar vermedeki katılımcı yaklaşımlardır. Bir Japon örgütünde önemli bir karar verilecekse bu karardan etkilenecek herkesin görüşü alınır. Üç kişilik bir ekip seksen kişi ile görüşür. Gerçek bir fikir birliğine varılıncaya kadar bu işlem tekrarlanır. Dolayısıyla herkes karar konusunda bilgili ve sorumlu olur. İşgörelere kararlar ilgili fikirlerinin sorulması onların kendilerini işletme için önemli hissetmelerine, kendini gösterme ihtiyaçlarının tatmin edilerek motivasyonlarına yardımcı olmaktadır. Japonya'daki bir şirkette önemli bir karar alınacağı zaman eldeki en iyi olduğu düşünülen seçenek görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilir. Örgütün en genç ve tecrübesiz elemanı bu öneriyi yazmak üzere görevlendirilir. Müdür ve müdür yardımcısı gerçekte en iyi çözümü bilmelerine rağmen genç elemanı bu konuda bilgilendirmezler. Ortak bir görüş birliğine ulaşmak için genç eleman yöneticiyi tanıyanların fikirlerini alarak herkesle görüşür. Ayrıca genç eleman kendi düşünce ve görüşlerini de bu rapora ekler. Tecrübeli yöneticiler hataların bazı kayıplara neden olmasıyla birlikte, yenilikçi bazı fikirlere ilham kaynağı olduğundan ve hata yaparak öğrenmenin bir kısım faydalarından dolayı genç elemanı uyarmazlar. Belge hazırlanıp öneri haline getirildiğinde alt kademelerden üst kademelere doğru dağıtılır. Her bir basamaktan geçerken kararlar ilgili yönetici kendi mührünü (ring) belgeye (şo) basarak onayını belirtir. Böylece belge altmış-yetmiş hatta bazan yüz kişinin onayından geçerek ortak bir karara varılır. Japonlarda karar verme sürecinin çok uzun olmasına karşın Amerika'da bu süre çok kısadır. Bu uzun karar verme süreci değerler, inançlar ve felsefe üzerindeki bir fikir birliği çerçevesinde

yapılmaktadır¹⁴². Bununla birlikte stratejik kararlar ring-şo yapıldıktan sonra mutlaka üst kademe yöneticilerin katıldığı ortak yürütme kurulunda (Jamukai) alınmaktadır¹⁴³.

Ring-şo yöntemi çalışanları motive etmekte, işgörenleri eğitmekte alt ve üst kademeler arasındaki bilgi akışını hızlandırmakta ve her kesin eşit şekilde kararlara katılmasını sağlamaktadır. Fakat bu sistemde karar verme ve hazırlık süreci çok yavaş işlediğinden uzun zaman alabilmektedir.

e) Müşterek Sorumluluk

Japon şirketlerinde ortak bir sorumluluğun olması hangi kararlardan kimin sorumlu olduğunun bilinmesini güçleştirmektedir. Batı Avrupa ve ABD'nin yönetim sistemlerinde her bir yöneticinin karar yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiği açık seçik belirgindir. Görev tanımları ile yetki ve sorumluluklar ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.

Z tipi örgütlerde ise kararlar ortak alınıp sorumluluğun kim tarafından yüklenildiği kolay kolay anlaşılamaz. Bununla beraber kararı alan grup kendi içinde kimlerin nelerden sorumlu olduğunu ve görevlerini açıkça bilir. Z tipi örgütleri Japon örgütlerinden ayıran ve Amerikan örgütlerine benzeten en önemli husus kişisel sorumluluğun üstlenilmesi olmaktadır¹⁴⁴.

f) Örtülü Kontrol Mekanizmaları

Örtülü kontrol mekanizması Japon örgütlerinde ekip halinde karar alma ve uygulama faaliyetlerinin bir sonucudur. Daha önce de belirtildiği gibi büroların bölme ve duvarlarının olmaması, herkesin bir arada çalışması, ekip ruhu ve işbirliği birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizmaları geliştirmiştir. Daha az bencil ve daha çok iş birliğine yönelik bir yönetim anlayışı, işgörenlerin birbirini daha yakından tanıma, karşılıklı görüş alış verişinde bulunma ve birlikte hareket etme duygularını geliştirerek motive olmalarına yardımcı olmaktadır. Oysa ki Batı Avrupa ve ABD örgütlerinde yöneticinin kontrol yetkisi ve hangi organın kimleri ve nasıl kontrol edeceği bellidir. Buna ilaveten örgütlerde yönetici dışında merkezi, kontrol birimleri, kontrol grupları ve iç kontrol sistemleri geliştirilmiştir.

¹⁴² Ouchi, a.g.e., s.49.

¹⁴³ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.206.

¹⁴⁴ İrmiş, a.g.e., s.87.

g) Bütünlük Kavramı

Japon yönetim sisteminin temelini oluşturan son özellik bütünlük kavramıdır. Bu eğilimin temeli sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Çünkü Japon sanayileşme sürecinde fabrikalar köylere yakın yerlere kurulmuş, yörenin insanları istihdam edilerek köy hayatı ile iş hayatı birbirine daha yakın ve fonksiyonel hale getirilmiştir. Şirketler büyük şehirlerde çocukları hayata hazırlamak için okullar, yurtlar ve spor alanları yaptırmışlardır. Dolayısıyla çalışanların yalnız işe dayalı ilişkiler geliştirmek yerine köklü sosyal ilişkiler geliştirmelerine, birlik beraberlik ruhunun güçlendirilerek motive edilmelerine zemin hazırlanmıştır. Şirketlerle köy hayatı adeta bütünleşmektedir. Şirkete ait lojmanlarda oturanlar, okullarda okuyanlar, spor kulüplerinde oynayanlar arasında sosyal bütünlük ve dayanışma artmaktadır. Şirkete yeni alınan bir işgören işe başlama törenine ailesi ile birlikte katılarak ailesinden yeni işgörenin başarılı olması, örgüte bağlanması ve katkıda bulunması için destek vereceğine dair söz alınır. Artık örgüt işgörenin hayatının ayrılmaz bir parçasıdır ve ömür boyu bu örgütte faaliyet gösterecektir. Ünlü sosyolog Emile Durkheim değişen bir toplumda her şeyin değişmesine karşılık insanın işinin hayatı boyunca değişmeyeceğini belirtmiştir. Eğer bu iş hayatı Z tipi örgütlerde olduğu gibi bir tek kuruluşun sınırları içinde kalırsa toplumsal düzenle ahlâki uyum, kişinin çevresiyle dayanışması daha iyi anlaşılabilir¹⁴⁵. Bu uyum ve dayanışma ise samimiyet ve sadakati artırarak işgörenleri motive edecektir.

ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde ise fabrikaların kente yakın kurulması ve farklı bölgelerden kişilerin istihdam edilmesi Japonya'daki gibi ortak sosyo-kültürel faktörlerin etkisini zayıflatmaktadır. Çok değişik örf ve adetlere sahip insanların bir arada çalışmaları, güvensizliğe ve bencillığe yol açmıştır. Bu durum ise onların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Japonya'da inanç, değer ve geleneklerde benzerlikler olması kişisel hedeflerde uyumluluk insanların birbirine karşı açık olması, adil ve yavaş değerlendirme ile terfi gibi faktörler insanları birbirine daha çok yaklaştırmaktadır. Böylece kader birliği, güven ve anlayış gittikçe büyüyerek kişilerin birlik ve bütünlük duygularıyla motive olmalarını sağlamaktadır.

¹⁴⁵ Ouchi, a.g.e., s.178.

Z tipi örgütlerin özelliklerinin tek başlarına fazla bir anlamı yoktur, ancak bu özellikler bir bütün içerisinde bir araya gelebiliyorsa, işletme için bir kültür oluşturabiliyorsa, yapılan çalışmalar daha etkin olabilecektir¹⁴⁶.

Sonuç olarak modern yönetim teorisine göre insan karmaşık ve değişken bir varlık olmasından dolayı değişik yönetim ve motivasyon yaklaşımlarının uygulanması mümkündür. Yani modern yaklaşıma göre herkes üzerinde ve her zaman uygulanabilecek ideal bir yönetim ve motivasyon sistemi yoktur.

Sistem yaklaşımının motivasyon açısından yöneticiye sağladığı en iyi imkân yöneticilerin motivasyon için kullanabilecekleri araç ve kavramların sayısını çoğaltmış olmasıdır. Bu araç ve kavramlar ise her ortamda her durum ve şartta geçerli değildir. Yönetici sistemi, alt sistemleri, bunların birbirleriyle ve dış çevre ile karşılıklı ilişkilerini iyi tanıyarak nerede, nasıl ve hangi araçlarla işgörenleri motive edebileceğini belirlemelidir. Klasik teori gibi modern teori de bir davranışın çeşitli istekler yoluyla motive edilebileceğini kabul eder. Modern teori açısından örgütlerin varlığı üyelerin bu örgütler vasıtasıyla bazı amaçlarını tatmin edebilmeyi umdukları için vardır. Fakat modern teori tüm amaçların örneğin kâr sağlamak gibi tek amaca indirgenebileceği görüşüne katılmamaktadır.

Her yönetim, organizasyon ve motivasyon olayını işletmenin kendi şartları, çevresel şartlar, teknoloji, personelin sosyo-kültürel özellikleri ile birlikte ele almak ve problemlere çözüm aramak gerekir. Örgüt yapısı ve örgüt içinde kullanılan liderlik, motivasyon vb. örgüt içi ve dışı faktörler arasında ilişkileri araştıran bu tür bir yaklaşım örgütü bir sistem olarak ele alır. Durumsallık yaklaşımı ise bir tarafından örgütteki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkileri bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevre ile karşılıklı ilişkileri üzerinde durmaktadır¹⁴⁷.

Durumsallık yaklaşımında en iyi örgütü, yönetim ve motivasyon şeklini durum ve şartlar belirlemektedir. İnsan hem klasik hem de neo-klasik teorisinin varsayımlarına uygun özellikler taşıdığından dolayı bu yaklaşımın insana bakış açısı ve motivasyonla ilgili yaklaşımı hem klasik hem de neo-klasiklerin görüşlerinin bir kombinezonudur.

¹⁴⁶ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.208.

¹⁴⁷ Fred Tuthans, Todd Stewart, "A General Contingency Theory of Management", Academy of Management Review, April 1977, s.184; Zikreden: Dinçer, Fidan, a.g.e., s.183.

Z teorisine göre ise başarının, motivasyonun gerçek nedeni teknolojiden ziyade insanları yönetmede izlenen yoldur. Japon örgütlerinin başarılı olmalarının temel nedeni iş birliği, karşılıklı güven, sadakat ve toplumsallık gibi sosyo-kültürel değerlere önem vermeleridir. Z teorisinde işgörenlerin yönetime katılmasıyla motive olmaları esastır. Z tipi örgütlerde uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, karşılıklı güven, işbirliği gibi değerlere önem verilmektedir. Bu gibi araçlarla işgörenlerde birlik ve beraberlik ruhu sağlanarak motive edilmeleri söz konusudur. İşgörelere sağlanan insanca çalışma şartları, motivasyonla beraber üretim ve verimliliği artırarak işletme kârını yükseltmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MOTİVASYON TEORİLERİ

İşgörenleri motive etmek, şu ya da bu yönde davranış göstermesini sağlamak amacıyla bir çok motivasyon teorisi geliştirmiştir. Bu teori ve modeller, işgörenleri motive eden faktörleri belirleyerek motivasyonu devam ettirerek yöneticiye ve yönetime yardımcı olma amacını taşır¹⁴⁸. Davranış bilimlerinin gelişmesiyle motivasyona ilişkin pek çok teori ortaya çıkmıştır¹⁴⁹. Motivasyonla ilgili geçmiş yıllarda savunulan yaklaşımların pek çoğu günümüzün ve geleceğin yönetim şartları bakımından uygulanabilir olarak kabul edilmemektedir¹⁵⁰.

Çok sayıda olan motivasyon teorilerini Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz. Kapsam teorileri (klasik teoriler) kişileri motive etmede kişilerin içindeki faktörlere, ihtiyaçlara ağırlık verirken, Süreç Teorileri (modern teoriler) kişileri motive etmede dışsal faktörlere yani teşvik araçlarına ağırlık vermektedirler.

3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerine göre yönetici, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya, bulmaya önem vermelidir. Böylece yönetici bu faktörlere ağırlık vermek suretiyle onların örgüt amaçlarına katma değerlerini artırarak onları daha iyi yönetecektir.

Üç önemli kapsam teorisi vardır:

- 1- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- 2- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- 3- David McClland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

¹⁴⁸ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.308.

¹⁴⁹ R. Metin Türko, *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Atatürk Ün., Yayın No: 296, Sevinç Matbaası, Ankara 1973., s. 35.

¹⁵⁰ Baykal, a.g.e., s. 12.

3.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow. 1954 yılında klinik gözlemlerle temel ihtiyaçların nelerden oluştuğunu tespit etmeye ve sınıflandırmaya çalışmıştır¹⁵¹. Maslow ihtiyaçların sınıflandırılmasında iki varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan birincisi, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğudur. Dolayısıyla bireyin davranışını anlayabilmek için onun ihtiyacının neler olduğunu bilmek gerekir. Bu varsayımı şu şekilde gösterebiliriz¹⁵²:

İhtiyaç (Gerilim) → Amaca Yönelik Davranış → GÜDÜ (Amaç) → Gerilimin Azalması

İkinci varsayım ise ihtiyaçların önceliği ve şiddetinin farklı olduğudur. İnsanlar bazı ihtiyaçların tatminine diğerlerinden daha çok önem verirler. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesiyle bireyler daha üst ihtiyaçlara yönelirler. Maslow'a göre bireylerin temel ihtiyaçları olarak adlandırılan ve öncelikle tatmin edilmesi gereken alt düzeydeki ihtiyaçların doyurulmasından sonra bireyler üst düzeydeki ihtiyaçları aramaya başlarlar. Bireylerin alt düzeydeki ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması durumunda, üst düzeydeki ihtiyaçlar varlığını hissettiremeyecektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde beş grup ihtiyaç vardır¹⁵³.



Şekil 3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

¹⁵¹ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları*, AÜ., SBF., Yayın No: 47, Sevinç Matbaası, Ankara 1983., s.13.

¹⁵² Chruden-Sherman, *Personnel Management*, South-Western Publishing Co., 1983., p. 290.

¹⁵³ Eroğlu, a.g.e., s.51.

a) *Fizyolojik İhtiyaçlar*: Hiyerarşik sıranın en alt basamağında insanın fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçları yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar en önemli ihtiyaçlardır¹⁵⁴. Çoğu ihtiyaçlar insan için her an ihtiyaç değildir. İhtiyaçların öncelik sırası vardır. Organizma tatmin edilmemiş ihtiyaç tarafından kuşatılmakta ve davranışı yönlendirilmektedir¹⁵⁵. Önce bir grup ihtiyaç organizmaya etki etmektedir. Organizma o ihtiyacı karşılayınca ikinci grup ihtiyaç gündeme gelmektedir. Öncelikle insan fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlar tarafından kuşatılır. Açlık, susuzluk, barınma, dinlenme, cinsellik gibi. Organizmanın homo-statis dengesini koruması gerekmektedir. Mesela, bize susadığımızı homo-statis denge haber vermektedir. Fizyolojik ihtiyaçların bir diğer özelliği de zorunlu olmasıdır. Eğer bunlar belirli ölçüde karşılanmazsa diğer ihtiyaçların varlığı büyük ölçüde ortaya çıkmayacaktır. Eğer insanlar yeterli ve dengeli beslenemiyorsa, barınamıyorsa, giyinemiyorsa diğer ihtiyaçların gündeme gelmesi söz konusu olmamaktadır. Zorunlu ihtiyaçlarını karşılamamış kişi ve toplumlarda özgürlüğün, demokrasinin, kültürün, sanatın, kaliteli müziğin, sporun olması gerektiği gibi olduğunu pek savunamayız. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildiklerinde davranışın aktif bir belirleyicisi ve örgütleyicisi olmaktan çıkarlar¹⁵⁶. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildiğinde güvenlik ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

b) *Güvenlik İhtiyaçları*: Eğer insanlar akşama ne yiyeceğini düşünmüyorsa evinde yiyecek bir şeyler olmasındandır. Belirli ihtiyaçlarının karşılanmasından birey emin olmalıdır. Güvenlik ihtiyaçları sadece fizyolojik ihtiyaçların gelecek için garanti altına alınmış olmasından ibaret değildir. Güvenlik ihtiyacının bir kısmı da organizmanın hayatını tehlikeye düşürecek durumlardan emin olma halidir. Sel, yangın, hırsızlık gibi endişelerin olmamasıdır. Güvenliğin bir diğer boyutu ise ekonomik yönden güven altında olmaktır. SSK, Bağ-kur gibi sosyal güvenlik kuruluşları da bu ihtiyaca cevap vermeye yöneliktir. Can ve iş güvenliği, hastalık ve yaşlılık gibi durumlarda geleceği garantiye alma çabalarını kapsamaktadır¹⁵⁷. Yine toplumların asker ve polis teşkilatları da güvenlik ihtiyaçları nedeniyledir. Fizyolojik ihtiyaçlar, doğuştan gelmekle birlikte güvenlik ihtiyacı hayat boyunca sonradan kazanılır. Güvenlik ihtiyacı insanları öğrendikleri ilk ihtiyaç tipi olarak bilinmektedir. Güvenlik ihtiyacını genel olarak iki

¹⁵⁴ Öznür Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Mart 1997., s.123.

¹⁵⁵ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row Publishers, New York, Evanston and London, 1954, p.84.

¹⁵⁶ Maslow, a.g.e., p.84.

¹⁵⁷ Dinçer Fidan, a.g.e., s.309.

gruba ayırabiliriz¹⁵⁸. Birincisi, fiziki tehlike ve yoksunluklara karşı korunma ihtiyacı, ikincisi ise psikolojik tehlike ve yoksunluklara karşı korunma ihtiyacıdır. İş güvenliği doğal afetler gibi tehlikeler birinci gruba girerken keyfi davranış ve kararlar, farklı uygulamalar, açık seçik olmayan yönetim politikaları gibi durumlar da ikinci gruba girmektedir.

c) *Ait olma ve sevgi ihtiyaçları*: Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının belirli oranda karşılanmasıyla üçüncü kademe ihtiyacı olan ait olma ve sevgi ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Üçüncü basamakta vurgulanan ihtiyaç bu ihtiyaçtır. Diğer ihtiyaçlar anlam ve önemini bu aşamada büyük ölçüde kaybetmiştir. Buradaki ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını bir insana bir eşyanın ait olması gibi düşünmüyoruz, ait olma ve sevgi ihtiyacının ortaya çıktığı birey şimdiye kadar hiç hissetmediği bir derecede arkadaş, eş, dost, çocuk, aile yokluğunu hissetmeye başlayacak ve grubundaki insanlarla sevgiye yönelik ilişkiler kurmayı isteyecektir¹⁵⁹. Birey insanlarla ilişkilerinde sevginin bulunmasını, sevgiyi, sevmeyi, kişi ve grupların gönlünde yer almayı ister. Başkaları tarafından kabul edilme, dostluklar kurma, yakınları ile birlikte olma, çevresine karşı sevgi gösterme ve çevresinden sevgi bekleme gibi ihtiyaçlardan oluşan bu ihtiyaç kategorisi insanların büyük ölçüde birlikte yaşama iç güdülerinden kaynaklanmaktadır¹⁶⁰.

Ait olma ve sevgi ihtiyacı en fazla aile kurumunda karşılanmaktadır. Yakın aile, akraba ve komşular gibi. İnsan realitesine uygun olan sevginin sınırsızlığıdır. İnsanın sosyal bir varlık olarak hayatını devam ettirebilmesi için asgari düzeyde sevmek ve sevmek ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Diğer ihtiyaçların tatmin edildikçe önemini kaybetmesine rağmen ait olma ve sevgi ihtiyacı ile ilgili geçmişte yaşadıkları bireyin bilinç altındadır ve önemini kaybetmez. Bireyin psiko-sosyal dengesini devam ettirebilmesi için bu ihtiyacın belirli seviyede karşılanması gerekmektedir. Bireylerin fiziki hayatlarını devam ettirebilmesi için nasıl çeşitli yiyeceklere ihtiyacı varsa, psiko-sosyal açıdan da moral enerjiye ihtiyaçları vardır. Sevmek ve sevmek bireyin moral enerjisidir. Bu ihtiyaçların engellenmesinin sonuçlarını Maslow içinde yaşadığı

¹⁵⁸ Osman Telimen, *Motivasyon Teorileri, Moral ve Haberleşme*, İ.İ.T.A., Nihat Sayar Yardım Vakfı, Yayın No:279, İstanbul 1977., s.12.

¹⁵⁹ Maslow, a.g.e., p.89.

¹⁶⁰ Roger F. Tredgold, *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler*, Çeviren: C. Aykan, Ankara 1970., s.84; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.47.

Amerikan toplumunda uyumsuz bireyler ve şiddetli patolojik vakalar olarak belirtmektedir¹⁶¹.

d) *Takdir ve saygı ihtiyaçları*: Bir diğer ihtiyaç takdir ve saygı ihtiyacıdır. Sosyal sistem içerisinde bireylerin yerleri tek tip ve homojen değildir. Birden fazla insanın olduğu yerlerde insanlar birbirlerine önem atfetmektedirler. Hiyerarşik yapılarda da durum böyledir. İnsanlar kendilerini belirli bir yerde görmek isterler. Bununla ilgili kavramlar prestij, tanınma, önemli olma, statü, referans merkezi olma gibi ihtiyaçlardır. İnsanlar her zaman başkalarının hayranlığını kazanmak ve kabul görmek için çaba sarf ederler.

Saygı ihtiyaçları iki çeşittir¹⁶². Birisi statü, tanınma, değer verilme gibi kişinin ünü ile ilgili başkaları tarafından takdir edilme ve saygı duyulma ihtiyacıdır. Diğeri ise kendine güven, bağımsızlık, başarı, yetenek gibi insanın kendi kendini takdir edip sayması ihtiyacıdır. Birinci aşamadaki ihtiyaçlar insanın bencil ihtiyaçları sayılırken, ikinci aşamadaki ihtiyaçlar insanın benliğini aşıp mükemmele doğru geçiş çabalarının ürünüdür¹⁶³. Bu konuyla ilgili şöyle bir klasik örnek verebiliriz: Atletizmde en büyük dereceyi elde eden sporcu büyük bir ihtimalle başkalarının takdirini kazanmayı amaçlamıştır. Fakat aynı sporcunun kendi rekorunu kırmaya çalışması kendine olan saygısındanır. Bir anlamıyla tam özgürlük kişinin kendi ön yargısını aşabilmesidir. Başkalarına endeksli olmamasıdır. Buna da takdir ve saygı ihtiyacının ikinci aşamasında ulaşılmaktadır.

e) *Kendini Tamamlama İhtiyacı*: Bundan önceki bütün ihtiyaçlar tatmin edilse bile yeni bir ihtiyaç, huzursuzluk ve tatminsizlik sık sık insanı rahatsız etmektedir¹⁶⁴. Bu huzursuzluk bireyin donatıldığı uygun ve layık olduğu şeyleri yapmasına kadar devam eder. Bu ihtiyaç insanın kendi potansiyelini, yetenek ve özelliklerini harekete geçirme, pratiğe aktarma ihtiyacını ifade eder. Bu ihtiyacın tatmin biçimleri kişiden kişiye değişiklik gösterir. Kiminde ideal bir anne, kiminde ise bilim adamı, sporcu, mucit, ressam olma şeklinde ortaya çıkar. Birey bir bilim adamı, doktor ya da yönetici olabilir. Fakat her durumda, bireyin rolünü en iyi biçimde tamamlama güdüsü mevcut olacaktır¹⁶⁵.

¹⁶¹ Arık, a.g.e., s.58.

¹⁶² Maslow, a.g.e., p.90.

¹⁶³ Eroğlu, a.g.e., s.48.

¹⁶⁴ Arık, a.g.e., s.59.

¹⁶⁵ Genç, a.g.e., s.39.

Kendini tamamlama ihtiyacı kişinin estetik, güzellik, yarar adına ne yapabilecekse yapmasını ve buna kendisinin karar vermesini ifade etmektedir. Bilim, kültür, güzel sanatlar insanların bu ihtiyaçlarını başlıca tatmin edebilme alanlarıdır. Bu ki şilerin en önemli özellikleri kendilerini açmış olup kendileri dışındakiler için ya amalarıdır. Yani egosantrik yerine sosyosantriktirler. Zaten gerçek insan olabilme de bir anlamda kendi benliğini a ıp başkalarının istek ve beklentilerine duyarlı olabilmektir. Maslow doğrudan gözlemlerle ya da dolaylı yollarla Abraham Lincoln, Einstein, Goethe, Benjamin Franklin gibi tarihe mal olmuş ünlü ki şilerin hayatlarını inceleyerek kendini tamamlayan insanların özelliklerini onbeş maddede toplamı tır¹⁶⁶.

1. Gerçeği daha doğru ve daha isabetli bir şekilde algırlar. Gerçekle olan ilişkileri daha uyumlu, daha dengelidir.
2. Kendilerini, diğer insanları ve tabiatı olduğu gibi kabul ederler.
3. Davranışları kendiliğinden sade ve doğaldır. Düşünceleri ile davranışları kendiliğinden oluşur.
4. Probleme yönelirler. Kendi benlikleri yerine bir görev duygusuyla ba landıkları problemlere yönelirler.
5. Dış dünya ile fiziksel teması kesme, yalnız kalma eğilimindedirler. Yalnız kalmaktan, dış dünya ile temaslarını kesmekten çok ho lanırlar.
6. Çevreden bağımsız kalabilme özellikleri vardır.
7. Her an hayatın kıymetini yeniden takdir ederler. Hayatın tadını çıkarmada sürekli tazelik pe indedirler.
8. Zirve yaşantıları tatma şansları vardır. Bu insanlar için zirve yaşantılar olağan hale gelmiştir. Olağan dışı bir kudret ve acizlik duygusuyla beraber co ma, kendinden geçme, hayret, hayranlık duyguları ile doludurlar.
9. İnsanlarla, toplumla ortaklık duyguları çok derindir. İnsanlığa  zde lik, sempati ve yakınlık duyarlar.
10. Ki şilerarası ilişkilerinde çok samimidirler fakat yakın arkadaş çevresinde çok seçicidirler.
11. Demokratik bir ki şilik yapıları vardır. Millet, aile, ırk gibi sınırlamalara ba lı kalmadan tüm insanlara saygı duyarlar, onlardan bir şeyler öğrenmeye çalışırlar.

¹⁶⁶ Arık, a.g.e., s.60.

12. Araçlarla amaçları ayırma yetenekleri çok fazladır. İyi ile kötüyü birbirinden kolay ayırırlar.
13. Saldırgan olmayan felsefi bir mizah duyguları vardır. Şakalarında felsefi bir eğilim olup, kırıcı değildirler.
14. Meydana getirici özelliklere sahiptirler.
15. Kültürün kendilerini etkisi altına almasına direnirler. İçinde yaşadıkları kültürden belirli bir oranda ayrılmaları vardır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin tabanını fizyolojik ihtiyaçlar, tepe noktasını ise kendini tamamlama ve gerçekleştirme ihtiyacı oluşturmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde ihtiyaçların birbirinden kesin sınırlarla ayrılması mümkün değildir. İhtiyaçlar birbirine bağlı ve karışmış vaziyettedir. İhtiyaçların aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi ortak alanları vardır¹⁶⁷:



Şekil 3.2. İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetleri, devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler.

Maslow'a göre bir ihtiyacın bir bireyde etkili olabilmesi için önceki ihtiyacın tepe noktasının aşılmış olması gerekmektedir. Bir ihtiyaç gurubunda bulunan bir kimsenin diğer ihtiyaçları hiç hissetmediğini söyleyemeyiz. Fakat diğer ihtiyaçlar önemini büyük ölçüde kaybetmiştir. Örneğin, takdir ihtiyacının tepe noktada olduğu bir aşamada sevgi ihtiyacının hiç söz konusu olmadığını söyleyemeyiz.

¹⁶⁷ Hicks, a.g.e., s.372.

Bir diğer husus, bir ihtiyacın tatmin edilmesi onun motive etme gücünü ortadan kaldırmaktadır. Çünkü bireyler sahip oldukları şeyler için değil, sahip olmak istedikleri şeyler tarafından motive olacaktırlar¹⁶⁸. Ayrıca alt kademe ihtiyaçlardan üst kademelere doğru yükseldikçe tatmin olma oranı azalan bir eğilim göstermektedir. Buna göre yaklaşık şöyle bir orandan bahsedebiliriz¹⁶⁹: Tatmin edilmiş olması için fizyolojik ihtiyaçların %85'inin, güvenlik ihtiyaçlarının %70'inin, ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının %50'sinin, takdir ve saygı ihtiyaçlarının %40'ının, kendini tamamlama ihtiyacının ise %10'unun karşılanması yeterli olacaktır. Buradaki oranların kesin olduğunu söyleyemeyiz. Bazı üst kademe ihtiyaçlarla tatmin olan kişiler bazan alt kademe ihtiyaçlara düşebilir. Acil durumlarda, savaş, hastalık, doğal afet gibi durumlarda bazı alt kademe ihtiyaçlar ön plana geçebilir¹⁷⁰. Örneğin, tiyatro eseri seyredirken yangın çıktığında bir kişinin güvenlik ihtiyacının ön plana geçmesi gibi. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aslında bireysel bir analizdir. Bir diğer husus kişiliğin oluşmasında ihtiyaçlar hiyerarşisinin iyi şekilde tatmin edilmesinin yaptığı etkiler sanıldığından çok daha önemlidir¹⁷¹. Yaşanılan hayat düzeyi ihtiyaç tatminini olduğu kadar kişiliği de etkilemektedir.

Motivasyonla ilgili bir diğer önemli nokta sosyo-ekonomik değişikliklerin iş görenlerin ihtiyaçlarını ve dolayısıyla da davranışlarını etkilemesidir. Piyasada iş imkânlarının bol ve ücret seviyelerinin yüksek olduğu dönemlerde sosyal ihtiyaçlar ve değer ihtiyaçları önem kazanmaktadır¹⁷². Buna karşılık işsizliğin çok olduğu bir dönemde işçiler işi kaybetme tehlikesi nedeniyle sürekli ve düzenli ücret veren iş yerlerini tercih ederek, alt kademe ihtiyaçları (özellikle güvenlik ihtiyacı) önem kazanmış olacaktır.

Bu yaklaşımın kişiler düzeyinde bir motivasyon yaklaşımı olması ve kültürler arası karşılaştırma yapabilecek kadar araştırma yapılmamış olmasıyla birlikte şöyle bir genelleme yapabiliriz. Büyük bir ihtimalle gelişmiş batı toplumları ve işgörenleri fizyolojik ihtiyaçlarını aşmıştır. Daha üst ihtiyaçlar tarafından motive edilmektedirler. Toplumumuzda ise önemli bir kesim muhtemelen fizyolojik diğer bir önemli kesim de güvenlik ihtiyacı aşamasındadır.

¹⁶⁸ Baykal, a.g.e., s.15.

¹⁶⁹ Maslow, a.g.e., s.54; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.52.

¹⁷⁰ Maslow, a.g.e., p.88.

¹⁷¹ Eroğlu, a.g.e., s.52.

¹⁷² Eren, a.g.e., s.362.

Yöneticinin motivasyon konusundaki başarısı iş görenlerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını tespit edip bu ihtiyaçları tatmin etmeye çalışarak onları motive etmesine bağlıdır.

3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İşgörenlerin işten beklentilerini inceleyen bu araştırma Frederick Herzberg tarafından 1950'li yılların ikinci yarısında ikiyüz mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılmıştır. Çift faktör teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen teoridir¹⁷³. Bu çalışmada iş görenlere şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız." İş ile dolaylı ilgili olan ve işin kendisiyle ilgili olmak üzere iki grup cevap elde edilmiştir. Herzberg iş faktörlerini iki grupta toplamıştır¹⁷⁴:

1- Bazı iş şartlarının ya da faktörlerinin mevcut olmaması halinde işgörenler tatminsizlik duymaktadırlar. Diğer taraftan bu faktörlerin varlığı da tek başlarına tatmin doğurmamaktadır. Hijyen ya da koruyucu faktörler olarak da adlandırılan bu faktörler motivasyona önemli bir katkıda bulunmazlar. Bunu şöyle bir örnekle açıklayabiliriz¹⁷⁵: İyi ısıtılmamış, iyi aydınlatılmamış bir iş yerinde çalışan bireylerde işe karşı tatminsizlik meydana gelmektedir. İş yerinin iyi ısıtılmış ya da aydınlatılmış olması ise zaten normal karşılanmakta, özel bir teşvik etkisi olmamaktadır. İşgörenler için hijyen faktörlerin yararı onların sağlıklarını korumalarına ve tatmin düzeylerine katkıda bulunmasıdır. Başka bir deyişle bu faktörlerin varlığı iş görenleri motive etmekten daha çok yoklukları tatminsizlik meydana getirirler. Herzberg, mutsuzluğu ortadan kaldıran ya da artıran fakat mutluluğu oluşturamayan bu faktörler için "güvenlik faktörleri" terimini kullanmaktadır¹⁷⁶.

Hijyen faktörleri şöyle sıralayabiliriz¹⁷⁷:

- a) İşletme politikası ve yönetimi
- b) Teknik denetim
- c) Denetçilerle karşılıklı ilişkiler

¹⁷³ Diçer, Fidan, a.g.e., s.310.

¹⁷⁴ Gibson, Ivancevich, Donnelly, a.g.e., p.223; Zikreden: Eroğlu, Tez, a.g.e., s.53.

¹⁷⁵ Şimşek, a.g.e., s.214.

¹⁷⁶ Bernard L. Rosenbom, Ed. D., Yöneticiler İçin Motivasyon Modelleri, Çeviren: Serdar Özgerçin, Öteki Yayınevi, Ankara 1993., s.30.

¹⁷⁷ Eroğlu, a.g.e., s.54.

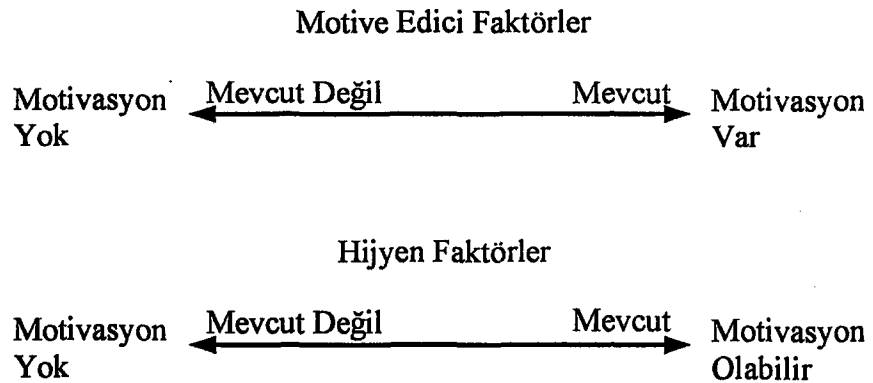
- d) Üstlerle karşılıklı ilişkiler
- e) Astlarla karşılıklı ilişkiler
- f) Maaş-ücret
- g) İş güvencesi
- h) Kişisel yaşantı
- i) Çalışma şartları
- j) Statü

Herzberg'e göre hijyen faktörlerin belirli bir sınırın altına düşmesiyle tatminsizlik doğacak ve bu tatminsizlik işgöreni işine, amirlerine ve işletmeye karşı soğutacaktır.

2- Bir kısım iş faktörleri de mevcut olduklarında iş tatminini ve motivasyonun düzeyini yükseltirler. Diğer taraftan bu faktörlerin mevcut olmaması durumu da tatminsizliğe yol açmaz. Bu faktörler tatmine yol açan motivasyon faktörleridir. Motive edici faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz.

- a) Başarı
- b) Tanınma
- c) İlerleme
- d) İşin kendisi
- e) Gelişme imkânı
- f) Sorumluluk

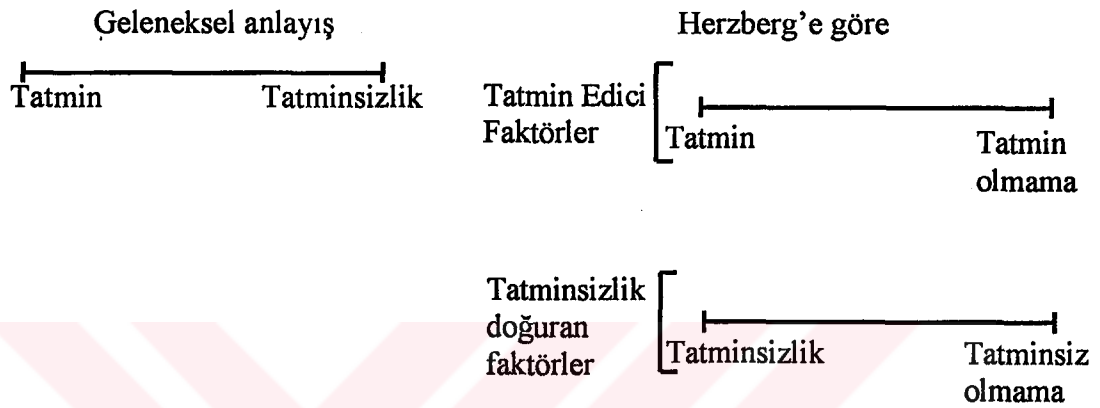
Hijyen ve motive edici faktörleri şekil olarak şöyle gösterebiliriz¹⁷⁸:



Herzberg'in çalışmalarına göre tatmin ve tatminsizlik kavramları Maslow'daki gibi klasik olarak iki karşıt ucu göstermekten ziyade farklı kavramlardır. Yani tatmin ve tatminsizlik kavramları birbirine zıt değildir. İş tatmininin aksi, iş tatminsizliği

olmaktan daha çok işten tatmin duymamaktır¹⁷⁹. Diğer bir deyimle iş tatminin olmamasıdır. Aynı şekilde iş tatminsizliğinin aksi de iş tatminini duymaktan çok iş tatminsizliğinin olmamasıdır.

Herzberg'in teorisinin en önemli yanı tatmin ve tatminsizlik kavramlarının bir birinden farklılığını şöyle bir şekilde göstermek mümkündür¹⁸⁰.



Şekil 3.3. Geleneksel izah karşısında Herzberg'in yaklaşımı

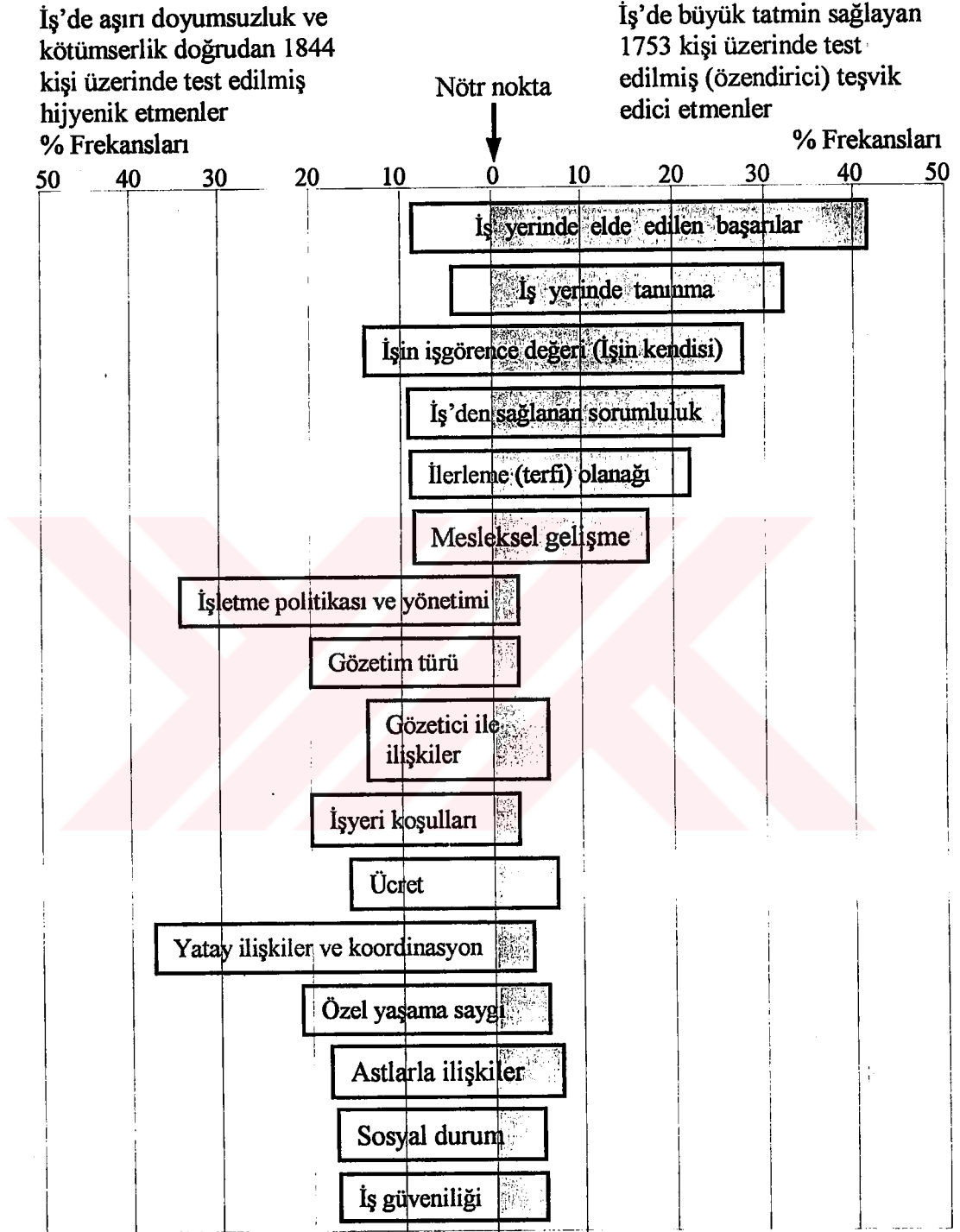
Motivasyon faktörleri gerçek güdüleyici faktörlerdir. Hijyen faktörler ise bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği devam eden bireyin güdülenmesi mümkün olmayacağından öncelikle hijyen faktörlerin gereğinin yerine getirilmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle iş tatmini motive edici faktörlerin bir fonksiyonu iken iş tatminsizliği de hijyen faktörlerin bir fonksiyonudur. Fakat bu mutlak manada değildir. Bazı durumlarda hijyen faktörlerin varlığı, bireyi motivasyona ulaştırabileceği gibi bazan da motivasyon faktörlerinin varlığı bireyi motive etmeye yeterli olmayabilir.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi faktörlerin bazıları hem tatmin edici hem de tatminsizlik doğurucu nitelikte olabilir.

¹⁷⁸ Dinçer, Fidan, a.g.e., s.311.

¹⁷⁹ Eroğlu, a.g.e., s.54.

¹⁸⁰ Gibson, Ivancevich, Donnelly, a.g.e., s.224; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.55.



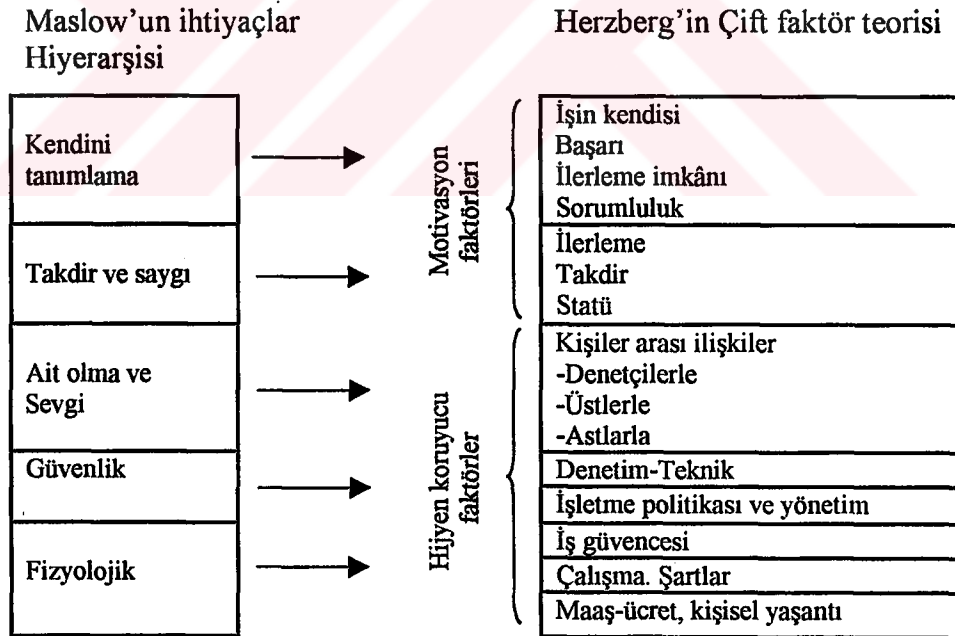
Şekil 3.4. Herzberg’in araştırmasına göre hijyenik ve motivasyonel teşvik araçların dağılımı¹⁸¹

Şeklin sağ tarafında motivasyon faktörleri sol tarafında ise hijyenik faktörler yer almaktadır. Herzberg’in çift faktör teorisiyle ilgili yapılan araştırmaların bir kısmı bu teoriyi desteklerken bir kısmının da desteklemediği görülmüştür.

¹⁸¹ Eren, a.g.e, s.366.

Modelin geçerliliği ile ilgili en iyi veriler profesyonel, yönetsel ve beyaz yakalı çalışanlara uygulanan araştırmalardan elde edilmiştir¹⁸². Buna karşılık mavi yakalı ve vasıf derecesi düşük işgörenlerin Herzberg'in teorisine uymadığını söylemek yanlış olur¹⁸³.

Herzberg'in teorisine çeşitli eleştiriler getirilmiştir. Bunlardan en yoğun olanı ekonomik güdüleme faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır¹⁸⁴. Belki de Herzberg'in araştırmasına konu olan Amerikan toplumu için satın alma gücünün yüksek olması nedeniyle işgörenler başka amaçlara yönelmiş olabilirler. İkinci eleştiri ise Herzberg'in öykü anlatma esasına dayalı olarak elde ettiğinden bu verilerin güvenilirliğinin az olduğu şeklindedir. Herzberg ve Maslow modellerin ortak yönü insanların ihtiyaçlarının giderilmesiyle insanların motive olabilecekleri görüşüdür. Maslow ihtiyaçları önem sırasına göre sıralarken Herzberg iş şartlarının bu temel ihtiyaçları nasıl etkilediğini belirtmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki alttan üç kademe Herzberg'in hijyenik faktörlerine karşılık gelmektedir. Maslow'un üstten iki kademesi ise Herzberg'in motivasyon faktörlerine karşılık gelmektedir.



Şekil 3.5. Maslow ile Herzberg modellerinin karşılaştırılması¹⁸⁵.

¹⁸² Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşl. Fak. Yayın No:136., İstanbul 1982., s.69; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.57.

¹⁸³ Türko, a.g.e., s.67.

¹⁸⁴ Farnis Baud, a.g.e., s.72; Zikreden: Sabuncuoğlu, a.g.e., s.81.

¹⁸⁵ Keith Davis, *Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour*, Fifth Edition, Mc Graw Hill Series in Management, 1977., s.53; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.58.

Maslow, alt kademe ihtiyaçların karşılanmasına oranla st kademe ihtiyaçların karşılanmasının daha etkili olduğunu savunmuřtur¹⁸⁶. Herzberg ise Maslow'un alt kademe ihtiyaçlarına karşılık gelen hijyen faktörlerin motivasyona etkisinin olmayıp sadece tatminsizliği önleyerek böylece motivasyon için gerekli ortamı hazırladığını savunmuştur.

Ayrıca Herzberg modelinin daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğu savunulmaktadır¹⁸⁷. Gelişmekte olan ülkelerde ise st basamak faktörlerine erişilemediğinden hijyen faktörleri de denen alt kademe faktörlerin güdüleme için etkili olduklarını söyleyebiliriz.

3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland insan ihtiyaçlarını üç grupta toplayarak motivasyon olgusunu bu ihtiyaçlarla açıklamıştır. McClelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme vasıtasıyla da sonradan kazanılacağını ileri srmektedir¹⁸⁸. Bu modele göre üç temel insan ihtiyacı vardır. Bunlar;

- a) Başarma ihtiyacı
- b) İlişki kurma ihtiyacı
- c) Güçlü olma ihtiyacıdır

McClelland bunlardan en çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur. Eğer bir insan zamanını “nasıl daha iyi yaparım?” diye düşünmekle geçiriyorsa bu kişi başarı güdüsüne sahiptir. Diğer bir deyimle bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Yoksa bu iş için zaman harcamazdı¹⁸⁹. Başarı ihtiyacı insanların çoğunda potansiyel olarak var olmasına rağmen herkesin bu potansiyeli gerçekleştirecek imkân ve fırsatları olduğunu iddia edemeyiz. McClelland'a göre bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye değişebileceği gibi toplumdan topluma değişiklik gsterir¹⁹⁰. Bireylerin kendi işlerinde, mesleklerinde en iyi olmaya çalışmaları başarı gdsu nedeniyledir. Maslow'un kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyaçlarıyla hiyerarşinin st kademesinde yer alan başarma ihtiyacı Herzberg'in modelinde de yer almaktadır. Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli

¹⁸⁶ Genç. a.g.e., s.44.

¹⁸⁷ Yüksel. a.g.e., s.127.

¹⁸⁸ şimşek, a.g.e., s.216.

¹⁸⁹ David C. McClelland, “alışma şevki ve Ulusal Başarı”, eviren: Gencay şaylan, Anıme İdaresi Dergisi, C:1, S:34, Aralık 1968., s.151.

¹⁹⁰ Eroğlu, a.g.e., s.59.

olan bir birey kendisine başarılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için gayret sarf edecektir.

McClelland'a göre yüksek başarıma güdüsüne sahip kişiler yönetici seviyesinde bulunanlardır ve başarılı bir yönetici olabilmektedirler. Başarının motivasyon faktörü olması açısından yönetimce uygun ortam ve şartlar hazırlanarak bazı bireyler için daha yüksek bir başarı güdüsünü harekete geçirmek mümkündür. Yalnız yönetimin şu iki soruya cevap bulması gerekir:

- 1- Bir örgütün üyesi olan birey için başarı ne derece önemlidir?
- 2- Belli bir birey için hangi amaçlar önemli ve normal şartlarda ulaşılabilir olarak algılanmaktadır?

Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin temel özellikleri şunlardır¹⁹¹:

- a) Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almayı tercih ederler.
- b) Amaca yöneliktirler.
- c) Ortalama, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar tespit ederek belirli bir dereceye kadar riske girerler.
- d) Yaptıkları işin sonunu görmek isterler.
- e) Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

İlişki kurma ihtiyacı ise başkalarıyla iletişimi, gruba girmeyi, arkadaş çevresi edinmeyi ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Kimi bireylerde arkadaş edinme eğilimi kuvvetli iken kimilerinde ise zayıftır. Ayrıca kişileri arkadaş edinmeye iten sebepler de farklıdır¹⁹². Kimileri gerçekten iyi bir arkadaştan hoşlanırken kimileri de para ve diğer menfaatler nedeniyle başkalarıyla arkadaşlık kurmak isterler. İlişki kurma ihtiyacını çok fazla duyan birisinin tatmin olabilmesi için sosyal ilişkilerinin kendi algı düzeyinde gerçekleşmesi gerekir¹⁹³.

İlişki kurma güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri şunlardır¹⁹⁴:

- a) Diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- b) Başkaları tarafından sevimekten hoşlanırlar.
- c) Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- d) Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

¹⁹¹ Şimşek, a.g.e., s.216.

¹⁹² Eroğlu, a.g.e., s.59.

¹⁹³ Yeniçeri, a.g.e., 145.

¹⁹⁴ Şimşek, a.g.e., s.216.

Güçlü olma ihtiyacı ise insanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bundan dolayı insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca baş vurmaktan çekinmezler¹⁹⁵. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini etkilemek, kontrol altına almak çabası bireyleri diğer bireylerle çekişme ve çatışmaya sürükleyebilir. Güç kazanma ihtiyacında olan bireylerin temel özellikleri şunlardır¹⁹⁶:

- a) Diğer kişiler üzerinde güç veya etki sahibi olmayı isterler.
- b) Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda başkalarıyla yarışmayı severler.
- c) Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar

Yüksek başarı isteği olan bireyler hızlı rekabet ya da mücadelenin olduğu iş durumlarında daha çok güdülenme eğilimi içerisindedirler. Buna karşılık rekabetin pek olmadığı monoton ve rutin işlerde ise pek güdülenmezler. McClelland büyük ve gelişmiş örgütlerin ortaya çıkmasında yöneticilerin yüksek başarı güdülerinin önemli bir katkısı olduğunu belirtmektedir. Konuyu toplumsal bazda ele alan McClelland 1961 sonrasında yaptığı araştırmalarda bir ülkenin halk edebiyatındaki başarı isteğinin o ülkedeki hızlı ekonomik kalkınmadan önce arttığını buna karşılık büyüme oranındaki bir yavaşlamadan önce ise düştüğünü tespit etmiştir¹⁹⁷. Diğer bir deyimle McClelland'a göre toplumlar başarı güdüsüne belirli bir oranda sahip oldukları zaman bu güdüyü o toplumun ekonomik gelişmesi izlemektedir. Toplumların başarı istekleri ile ekonomik gelişmesi arasında sıkı bir ilişki vardır.

Atkinson ve Feather isimli düşünürler de başarı güdüsünün örgüt yönetiminde uygulanabilirliği bakımından somut bir model geliştirmişlerdir. Bu düşünürlerle göre bireysel başarıyı etkileyen faktörler şunlardır¹⁹⁸:

- a) Başarısızlıktan kaçınma isteği ve başarıya ulaşma arzusu her ikisinin birleşimi ise toplam başarı olgusunu vermektedir. Bireyin başarı isteği başarısızlık korkusunu yendiği zaman birey başarılı olacaktır.
- b) Belirli şartlarda başarılı ve başarısız olma olasılıkları
- c) Başarılı olmaya teşvik eden etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen değer.

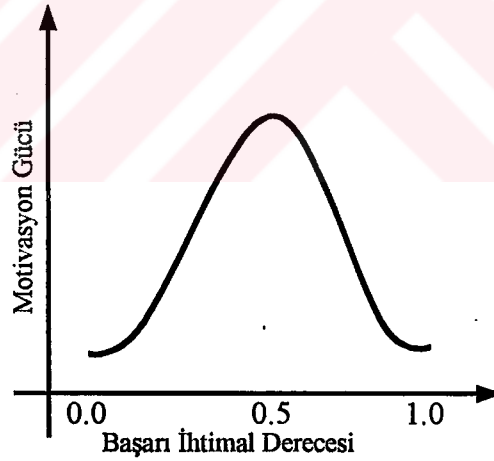
¹⁹⁵ Eren, a.g.e., s.375.

¹⁹⁶ Şimşek, a.g.e., s.216.

¹⁹⁷ David McClelland, David C.G. Winter, *Motivating Economic Achievement*, The Free Press, New York 1969., s.11; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.61.

¹⁹⁸ Eren, a.g.e., s.376.

Bir faaliyette başarılı olmanın teşvik edici değeri yapılacak işin zorluğuna bağlıdır. Örneğin, kolay olan ve başarı olasılığı yüksek bulunan (%90 gibi) bir görevin başarısına verilen değer düşük (%10 gibi) olmaktadır. Bunun aksine başarı şansı düşük olan bir görevin (%10 gibi) başarısına verilen değer yüksek (%90 gibi) olmaktadır, bu nedenle ortaya çıkacak çarpımlarda çok kolay ve çok zor olan amaç ve görevlerde başarı güdüsü düşük olacaktır ama hem zorluğu hem de başarı şansı orta seviyede olan (%50) bir görevin başarısına verilen değerde orta derece olacağından (%50) bu iki değer çarpımları daha yüksek olacak ve dolayısıyla başarı güdüsü de yüksek çıkacaktır. Başka bir ifadeyle bir iş ile ilgili yapılacaklar ve erişilecek amaç ne kadar zor olursa bundan elde edilen başarı ve ödül de daha değerli olacaktır. Kolay işleri yapmaktan elde edilen başarının değeri zor işleri yapmaktan sağlanacak başarının değerinden düşük olacaktır. McClelland ve Atkinson yapmış oldukları bir araştırmada motivasyon ile beklenti arasındaki ilişkinin bir çan eğrisi şeklinde olduğunu tespit etmişlerdir¹⁹⁹.



Şekil 3.6. Motivasyon ve beklenti ilişkisi

Motivasyon derecesi başarı ihtimalinin %50'sine çıkıncaya kadar yükselir ve ondan sonra başarı beklentisi artmasına rağmen motivasyon düşmeye başlar. Ulaşılabilecek amacın imkânsız ya da gerçekçi olmayan şekilde algılanması üzerine her hangi bir motivasyon ya da tepki görülmez.

¹⁹⁹ Erdoğan Taşkın, Yönetim Pazarlama, Satış, Der Yayınları, 2.B., İstanbul, 1993., s.99.

Bu nedenle düşünürler bir görevde başarılı olma ihtimali ile bireyi o görevde başarılı olmaya yönelten değerler arasında ters orantı olduğunu savunmaktadırlar²⁰⁰. Dolayısıyla orta derece güçlükteki görevlerde bireyin başarıya ulaşma niyet ve eğilimlerinin en yüksek seviyede olduğunu söyleyebiliriz. Bir işletmede bireyin başarılı olabilmesi için ne çok zor, ne de çok kolay olan iş ve görevler verilmelidir. Bunun için yöneticinin iş yerinde makul amaçlar belirleyerek bireyi motive etmeye çalışması gerekir.

McClelland'a göre başarı güdüsünü etkileyen unsurlar şunlardır²⁰¹:

1. Irk ve Çevre: Bazı ırklar daha enerjik ve aktiftir. Bu nedenle başarı güduları da yüksektir. Coğrafya ve iklim de başarı güdüsünü etkilemektedir.
2. Din: Yapılan araştırmalarda farklı dinlerin başarı güdülerinin de farklı olduğu sonucuna varılmıştır.
3. Aile: Otoriter ailelerde başarı güdüsü yüksek bireylerin ortaya çıkma ihtimali zayıftır.
4. Çocuk yetiştirme biçimleri: Çocukların ailede daha özgür olması, başarılarının ödüllendirilmesi şeklinde bir yetiştirme tarzı başarı güdüsünü olumlu yönde etkilemektedir. Demokratik bir yapının olması başarı düzeyi yüksek bireylerin ortaya çıkma ihtimalini güçlendirmektedir.

Özetleyecek olursak kapsam teorileri esas itibarı ile kişiyi davranışa sevk eden iç faktörleri incelemektedir. Bazı düşünürlere göre motivasyonu açıklayabilmek için sadece iç faktörlerin incelenmesi yeterli olmaz. Ayrıca bireyi motive edebilecek dış faktörlerin de incelenmesi gerekir. İşte süreç teorileri dış faktörleri inceleyen teoriler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Kapsam teorileri sadece kişileri motive eden faktörlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Bu teorilerin hemen hemen hepsinde uyulması gereken kesin bir takım ilkeler mevcuttur. Kapsam teorilerinin kullandıkları varsayımların gerçekçi olmayan tarafları da vardır²⁰². Şöyle ki; bütün çalışanların birbirine benzer olduğu varsayımı bir işyerindeki tüm görevlerin birbirinin benzeri olduğu varsayımı, her motivasyon teorisinin çalışanları motive etmede en iyi yol olarak savunulması gibi.

²⁰⁰ Eren, a.g.e., s.377.

²⁰¹ Yeniçeri, a.g.e., s.145.

²⁰² Eren, a.g.e., s.385.

Süreç teorilerinin hareket noktası ise bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Diğer bir deyimle belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanacaktır? sorusunu cevaplandırmaya yöneliktir. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyleri davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Süreç teorileri bireyleri motive etmede dışsal araçlara ağırlık vermektedir. Bu teorilerde kişisel farklılıkların motivasyondaki önemi ele alınmıştır. Buna göre kişilerin farklı görüş ve değer yargılarına sahip olmalarına rağmen hepsinde de davranışı harekete geçiren güdüleme süreci aynıdır.

Başlıca süreç teorileri şunlardır:

1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi Veya Pekiştirme Teorisi
2. Bekletiş Teorileri
3. Eşitlik Teorisi
4. Amaç Teorisi
5. Atıf Teorisi

3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Teorisi Veya Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorilerinin esası davranışın nasıl meydana geldiği temeline dayanmaktadır, motivasyonun tanımlarından birisi de insan davranışlarının belirli doğrultuda değişmesidir. Bu da öğrenme vasıtasıyla olmaktadır. Öğrenme süreci ile ilgili temel yaklaşımlar Clark Hull'un "uyarım-tepki" veya "dürtü×alışkanlık" teorisi ile B.F. Skinner'in "işlemsel şartlandırma" teorisi olmak üzere iki tanedir.

a) Clark Hull'un "Uyarım-Tepki" veya "Dürtü×alışkanlık" Teorisi

Ünlü Amerikalı psikolog C. Hull davranışı şöyle tanımlamaktadır²⁰³: "Davranış, dürtü ve alışkanlık gücünün bir kombinezonudur". Dolayısıyla dürtü ve alışkanlık motivasyon sürecinin iki değişkeni olarak kabul edilmektedir. Clark Hull'un teorisi tıpkı kapsam teorileri gibi davranışın kaynağı olarak ihtiyaçları göstermekte ve davranışın nasıl meydana geldiğini açıklamaktadır²⁰⁴. Fakat Hull, ihtiyaçları dürtü kavramıyla açıklamaya çalışmıştır. Dürtü kavramını ise gıda, su, cinsel ihtiyaç gibi temel biyolojik

²⁰³ J. P. Campbell, M.D. Dunette, E. E. Lawler, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, Mc Graw Hill Book Company, New York 1970., s.342; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.77.

²⁰⁴ Robert C. Bolles, *The Theory of Motivation*, A Harper International Edition, 1967, USA, p.128.

ihtiyaçların geçici eksikliğini ifade etmek için kullanmıştır. Hull psikolojik ihtiyaçları da organizmayı harekete geçirici bir unsur olarak kabul etmiştir.

Dürtü ile ihtiyaç kavramları arasındaki farkı şu şekilde belirtebiliriz²⁰⁵. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) denir. İnsanlara ait olan başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir. Organizmanın hayatını sürdürebilmesi amacıyla gerekli şartları dengede tutabilmesi için harekete geçmesi homostatis kavramıyla açıklanır. Bir binanın iç ısını dengede tutan bir termostat gibi homostatis de yaşamamız için gerekli şartları uygun denge düzeyinde tutmaktadır²⁰⁶. Örneğin, belirli türden maddeler kanda eksilip denge bozulunca (kandaki şeker miktarının azalması gibi) homostatis sistem acıktığımızı ya da susadığımızı eksilen maddeler aracılığı ile bize haber vermektedir. Sonuçta organizmanın kendini dengeleyebilmesi için dürtü durumu ortaya çıkar. Dürtü ile birlikte organizma etkilenecek bir tepki gösterir. Bu tepki ya refleks şeklinde ya da daha önceden öğrenilmiş davranışlardır. Böylece belirli bir etki tepkiye dayalı zincirleme davranış içerisine girmek kişilere alışkanlık kazandıracaktır. Hull, bütün alışkanlıklara dürtünün hareket verdiğini savunmaktadır. Tepkinin amacı ise davranış zincirini sona erdirmektir²⁰⁷. Herhangi bir etkiye birden fazla tepkinin söz konusu olduğu durumlarda ise en güçlü olan tepki benzer durumlarda da tekrarlanmaktadır.

Hull'un teorisine göre dürtü (drive) belirli bir etki tepki zinciri olarak alışkanlık (habit) ile birlikte harekete geçirici çaba ya da davranışı oluşturmaktadır²⁰⁸. Hull'un teorisine göre

$$E=D \times H$$

Bu formülde; E davranış, D dürtüyü (Drive), H ise alışkanlığı (Habit) sembolize etmektedir.

Potansiyel harekete geçirici olarak davranışın ortaya çıkması eşitliğin sağ tarafındaki dürtü ve alışkanlık değişkenlerine bağlıdır. Dürtünün şiddeti ne kadar güçlü ise aynı zamanda etki tepki ilişkisi de ne kadar yüksekse davranışın tekrarlanma ihtimali o kadar güçlüdür. Hull'a göre davranışların sık sık tekrarlanması pekiştirme olgusuyla gerçekleşecektir. Thorndike'nin etki kanununa göre çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte buna karşılık çevrenin benimsemeyip

²⁰⁵ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranış*, 6. B. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996., s.230.

²⁰⁶ Cüceloğlu, a.g.e., s.238.

²⁰⁷ Bolles, a.g.e., p.132.

²⁰⁸ Robert Beck, *Motivation Theories and Principles*, Prentice Hall, Inc. New Jersey 1978., ss.75-76; Zikreden: Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, a.g.e., s.280.

cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir²⁰⁹. Dolayısıyla Hull'un pekiştirme kavramı Thorndike'nin etki ilkesine dayanmaktadır. Thorndike, hayvanların beyinlerinin insanların beyinlerinden farklı olduğunu ve zeka ile yönetilmediğini ispatlamak amacıyla bir takım araştırmalar yapmıştır. Aç fareleri, karmaşık yollardan geçerek yiyeceğe ulaşabilecekleri mesele kutusuna koymuştur. Fareler her defasında daha kısa yoldan yiyeceğe ulaşmasını öğrenmişlerdir. Thorndike daha sonra kafese konulmuş kedi, köpek, maymun gibi hayvanların kafesin dışındaki yiyeceğe ulaşmak için bir mandal ya da pedal vasıtasıyla dışarı çıkmayı öğrendikleri ile ilgili çalışmaları yapmıştır. Sonuç olarak Thorndike, ihtiyaçlarının karşılanmasında önüne bir takım engeller çıkan organizmaların bu engelleri ortadan kaldırmak için tepki gösterdiği sonucuna varmıştır. Bu tepkilerden hangisi engeli ortadan kaldırırsa organizma o tepkiyi tekrar etmektedir. Yani organizma, tatmin bulacağını tahmin ettiği veya öğrendiği davranışları tekrarlamaktadır.

Hull'un teorisinde dürtü ve alışkanlık değişkenlerine ilaveten bir üçüncü değişken daha vardır. Bu da belirli bir davranışın sonucunda tahmin edilen ya da beklenen ödüdür. Hull bu değişkene bu konuda araştırmalar yapan Kenneth Spence'ye atıfta bulunarak K adını vermiştir. Hull K değişkenini diğer değişkenlerle çarpım halinde kullanmıştır. Bunun anlamı üç değişkenden birisi sıfır olduğunda davranış meydana gelmeyecektir. Spence ise dürtü ve ödülün ikame edilebilirliğini dolayısıyla bunlardan birinin sıfır olması durumunda da davranışın meydana gelebileceğini savunmuştur. Spence'nin bu görüşünü şu şekilde formüle edebiliriz²¹⁰.

$$E = H \times (D + K)$$

Hull'a göre K'nın sıfır olması durumunda davranış meydana gelmezken, Spence'e göre davranış meydana gelecek fakat etkinliği zayıf olacaktır.

b) Skinner'in İşlemsel Şartlandırma Teorisi

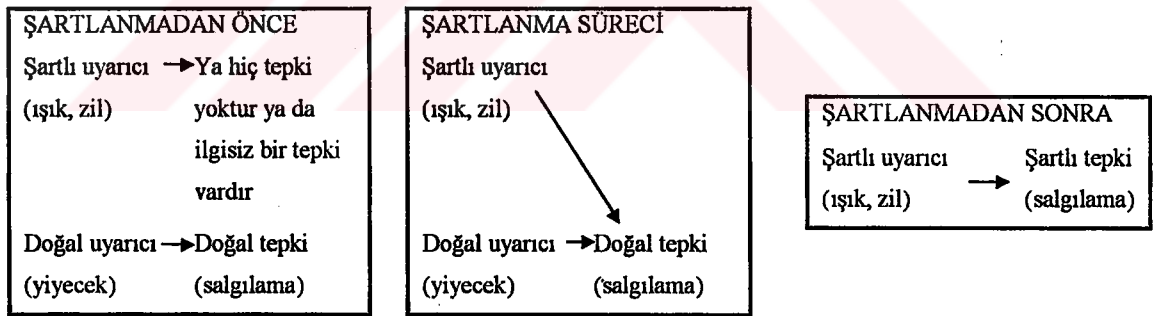
B.F. Skinner'in hayvanlar üzerinde yaptığı araştırmalara dayanan bu teoriye göre davranış, karşılaşacağı sonuçlara bağlıdır. Bu yaklaşımda davranışların sonuçları üzerinde durulmaktadır. İnsan şu ya da bu nedenle bir davranışta bulunur. Davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Karşılaşılabilecek sonuçlara göre organizma ya aynı davranışı tekrar gösterecek ya da göstermeyecektir. İnsanların sonuçları değerlendirmesi

²⁰⁹ Eren, a.g.e., s.396.

²¹⁰ Robert C. Beck, a.g.e.,; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.281.

ile ilgili bu yaklaşım da Thorndike'nin etki kanununa dayanmaktadır. Skinner deney kutusuna koyduğu farelerin davranışlarını gözlemleyerek farenin tesadüfen bastığı manivelanın vasıtasıyla kutuya yiyecek düştüğünü tespit etmiştir. Fare, manivelaya basmak davranışı ile kutuya yiyecek düşmesi arasında bir ilişki kurmaktadır²¹¹. Dolayısıyla farenin aynı sonucun (yiyeceğin kutuya düşmesi) tekrarlanması için aynı davranışa yönelmesi (manivelaya basması) bir işlemsel şartlandırma olmaktadır.

İşlemsel şartlandırma Pavlov'un klasik şartlandırmasından farklıdır. Pavlov çalışmalarında salyanın, yiyeceğin sadece köpeğin ağzına girmesiyle değil, yiyeceğin uzaktan görülmesi ya da sahibinin ayak seslerinin duyulmasıyla da ortaya çıkacağını tespit etmiştir. Yiyeceğin köpeğin ağzına girmesi sonucu salgılanan salgya doğal tepki ya da mutlak refleks derken, yiyeceğin uzaktan görülmesi ya da ayak seslerinin duyulmasıyla salgılanan salgya da şartlı tepki ya da refleks adını vermiştir²¹². Bu çerçevede yiyecek tabii uyarıcıdır. Çünkü yiyecek uyarıcısına salgyı vasıtasıyla tepkide bulunmak için köpeğin herhangi bir eğitimden geçmesine gerek yoktur. Bu şartlanma süreci sonucunda ışık ya da ses yiyecek gibi salgılama davranışını ortaya çıkardığından ışık ya da sese de şartlı uyarıcı denmektedir. Bu durumu şu şekilde gösterebiliriz²¹³.



Şekil 3.7. Klasik şartlandırma

Pavlov'un çalışmalarında başlangıçta köpeğin zil sesine karşı duyarsız olduğu fakat yiyecek verildiğinde salya salgıladığı tespit edilmiştir. Çünkü yiyecek köpek için doğal bir uyarıcıdır. Yalnız başına zil ise nötr bir uyarıcıdır. Pavlov daha sonraki deneylerinde köpeğe yiyecek vermekle birlikte zil de çaldırmıştır. Böylece köpek zil sesi ile yiyecek arasında bir bağıntının olduğunu öğrenmiştir. Daha sonra sadece zil

²¹¹ Cüceloğlu, a.g.e., s.145.

²¹² G. Dwelshauvers, *Psikoloji*, Çeviren: M. Tunç, İ.Ü. Edebiyat Fak. Yayın No. 524, ss.213-215; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.282.

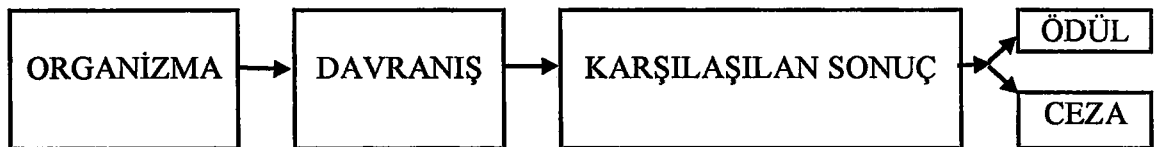
²¹³ Cüceloğlu, a.g.e., s.141.

çalınıp yiyecek verilmediği zaman köpeğin yine saldı saldıladığı tespit edilmiştir. Deneyin başında sadece yiyecek verilmesiyle saldı salgılaması sağlanırken (doğal tepki) sonunda yiyecek olmadığı halde zil sesine karşılıkta saldı salgılanmaya başlamıştır. Yani şartlı tepki doğal tepkinin yerine geçmiştir. İşlemsel şartlandırmanın, Pavlov'un klasik şartlandırmasından farklılığının ağırlık yönü davranışın tekrarlanıp tekrarlanmamasıyla ilgilidir.

Klasik şartlandırmada belirli bir nötr uyarıcı (zil sesi ya da ışık gibi) denemeler sonucunda şartlı uyarıcı haline geldiğinde organizmayı tek yönlü etkileyecektir. Organizmanın şartlı tepkiyi durdurması ya da tekrarlaması mümkün değildir. Pavlov'un deneylerinde şartlı tepki nedeniyle zil sesi vasıtasıyla köpeğin saldı salgılaması mümkündür. Fakat belirli bir süre sonunda yiyeceğin gelmediğini öğrenecek olan köpek için zil sesi şartlı uyarıcı olmaktan çıkarak başlangıçtaki gibi nötr bir uyarıcıya dönüşecektir²¹⁴. Fakat Skinner'in yaklaşımında durum farklıdır. Eğer organizma davranış ve sonuç arasındaki ilişkiden memnun ise davranışı tekrar etme yok eğer memnun değil ise tekrar etmeme alternatifine sahiptir. Klasik pekiştirme modeli insanın içinden gelen dürtülere, iç güdüsel reflekslere bağlı iken işlemsel şartlandırma modeli gönüllü tepkilere, davranışların çevre tarafından benimsenip benimsenmemesine, ödüllendirilmesine ya da cezalandırılmasına bağlıdır²¹⁵. Klasik şartlandırma ile işlemsel şartlandırma teorileri arasındaki farkı şekil olarak şöyle gösterebiliriz²¹⁶:



Klasik şartlandırma



İşlemsel şartlandırma

Şekil 3.8. Klasik şartlandırma ile İşlemsel şartlandırmanın karşılaştırması

²¹⁴ Feriha Baymur, *Genel Psikoloji*, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi, İnkılap ve Aka Kitap Evi, 3.B., İstanbul 1976., s.149; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.282.

²¹⁵ Yüksel, a.g.e., s.132.

²¹⁶ Genç, a.g.e., s.47.

Şartlandırılmış pekiştiriciler insan hayatında önemli bir rol oynar. Bunun en güzel örneğini para ile ilgili olaylarda görürüz. Kağıt ya da metal nesne olan paranın kendisi hiç bir doğal ihtiyacımızı doğrudan karşılamaz. Fakat doğal ihtiyaçlarımızın büyük çoğunluğunu para ile karşıladığımızdan dolayı, para önemli bir şartlı pekiştirici olarak yaşantımızda yer almaktadır²¹⁷.

c) İşlemsel Şartlandırma Ve Pekiştirme Çeşitleri

Pekiştirme kavramı, belirli bir sonuç doğuran davranışın sayısını artırma anlamında kullanılmaktadır²¹⁸. Pekiştirmenin bir davranışı sürdürme ya da davranıştan kaçındırma şeklinde iki boyutu vardır. Yönetimde uygulanabilecek pekiştirme tiplerini olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, tükeniş (extinction) ve cezalandırma olmak üzere dört grupta toplayabiliriz.

Olumlu pekiştirme bireyin arzulanan davranışı devamlı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu teşvikler ödül olarak da adlandırılır. Teşvikler yaptığı işden gurur duyma, zevk alma, takdir edilme ve prestij gibi içsel pekiştiriciler olabileceği gibi prim, ikramiye, zam, terfi gibi dışsal pekiştiriciler de olabilir²¹⁹.

Geçmiş tecrübelerden bağımsız olan içsel ya da dışsal pekiştiricilerin bir kısmı (yiyecek, su gibi) şartsız pekiştiricilerdir. Geçmişteki bir takım tecrübelere dayanan övgü, tanınma, para gibi pekiştiriciler ise şartlı pekiştiricilerdir. Bireylerin pekiştiricilere verdikleri önem farklıdır. Birisi için önemli olan bir pekiştirici diğeri için önemli olmayabilir.

Olumsuz pekiştirme bireye, davranışının yönetimce beğenilmeyen ve istenmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir. Amaç ise bireyin aynı davranışı yapmaktan kaçınmasını sağlamaktır. Olumsuz pekiştirme ile bir taraftan mevcut bulunan ve istenmeyen bir sonuç giderilmeye çalışılırken diğer yandan arzu edilen veya gerçekleşmesi istenen bir davranışın doğmasına zemin hazırlanmaktadır. Örneğin, işe geç gelen bireye yöneticinin bu davranışı beğenmediğini hissettirmesiyle bireyin eleştirilmemek için işe erken gelmesi gibi.

²¹⁷ Cüceloğlu, a.g.e., s.48.

²¹⁸ Lawrence M. Miller, Behavior Management, The New Science of Managing People at Work, John Wiley and Sons, New York 1978 s.105; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.283.

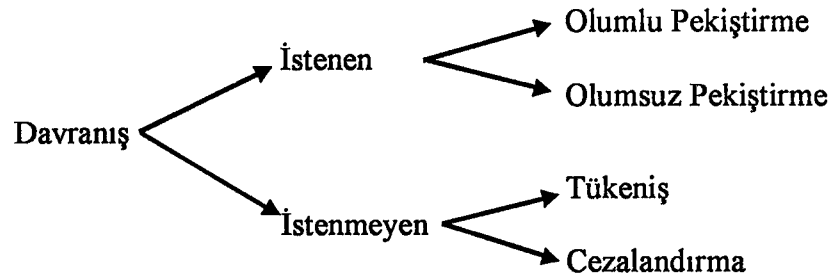
²¹⁹ Yüksel, a.g.e., s.285.

Olumlu pekiştirme ile çevre tarafından istenen, ödüllendirilen davranışları pekiştirmek, olumsuz pekiştirme ile ise çevre tarafından istenmeyen davranışları azaltmak ya da ortadan kaldırmak amaçlanır. Sonuçta olumlu ve olumsuz pekiştirmede de aynı davranış güçlendirilmektedir.

Tükeniş ya da son verme adı verilen pekiştirme tipinde ise istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve böylece pekiştirme gerçekleşmeyecektir. Çünkü tekrarlanması istenen davranışların sürdürülmesi bunların pekiştirilmelerine bağlıdır. Pekiştirme olmadığı zaman ise davranış bir daha tekrarlanmayacaktır. Böylece davranış sönüp gidecek, tükenecek ve sona erecektir. Bu bir ceza uygulaması olmayıp, aynı davranışın tekrarlanması durumunda geleceğe ilişkin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmayacağına birey tarafından anlaşılması durumudur²²⁰. Yani yöneticinin bireyi ödölsüz bırakacağını birey tarafından fark edilmesidir. Örneğin, işe geç gelmesi ile yıl sonunda zam alamayacağını bilen bir iş gören geç kalma davranışını terk edecektir.

Son pekiştirme çeşidi olan cezalandırma ise bireyin istenmeyen davranışları karşısında kendisine bir ceza verilmesidir. Ceza, güdüleyici olmaktan çok moral bozucu bir unsurdur. Ceza istenmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla birlikte istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlayamaz. Diğer bir deyimle cezanın davranış düzeltici bir fonksiyonu yoktur. İstenen davranışların devamını sağlamak için olumlu ve olumsuz pekiştirme tiplerini kullanmak, buna karşılık istenmeyen davranışlardan kaçındırmak için ise tükeniş ve cezalandırma tiplerini kullanmak faydalı olacaktır.

Bu durumu şekil yardımıyla şöyle gösterebiliriz²²¹:



Şekil 3.9. Pekiştirme tipleri

²²⁰ Yüksel, a.g.e., s.134.

²²¹ Eroğlu, a.g.e., s.287.

d) İşlemsel Şartlandırma Ve Pekiştirme Programları

Pekiştirme programı (tarifesi, cetveli) dendiğinde pekiştirmenin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgiler anlaşılmaktadır. Olumlu pekiştirmede sürekli ve kısmî olmak üzere iki program uygulanır. Sürekli pekiştirmede istenen davranışı gösterenler, eğer isteniyorsa hemen davranışın peşinden ödüllendirilir. Örneğin, işe tam zamanında gelen işgörenin ödüllendirilmesi gibi.

Kısmî pekiştirmede ise her zaman ödüllendirme olmayıp ödüllendirme belirli periyotlarla yapılır. Kısmî pekiştirmeyi dört şedüle ayırarak inceleyebiliriz²²²: Sabit Ara Şedülü, Değişken Ara Şedülü, Sabit Oran Şedülü, Değişken Oran Şedülü.

Sabit Ara Şedülü: Son pekiştirilen davranıştan belirli bir süre geçtikten sonra ortaya çıkan ilk davranışın pekiştirilmesidir. Örneğin, değişmeyen ara şedül 60 saniye olsun. Fareye son pekiştirilmiş davranıştan sonra 60 saniye hiç bir pekiştirici verilmez. Bu süre geçtikten sonra yapılan ilk davranış pekiştirilir. Ya da hafta boyunca işe tam zamanında gelen bireylerin bu olumlu davranışlarının hafta sonunda övülerek ya da başka bir ödülle pekiştirilmesi gibi.

Değişken Ara Şedülü: Pekiştirme zamana dayalı olmakla birlikte belirli bir zaman periyodu yoktur. Zaman aralığı bir tekrardan diğerine değişir. İstenilen davranışta bulunan birey ne zaman ödüllendirileceğini bilemez. Örneğin, işe tam zamanında gelen bireylerin rast gele bir günde ödüllendirilmesi gibi.

Sabit Oran Şedülü: Bu şedülde belirli bir sayıya ulaşan davranıştan sonra pekiştirilmeye gidilir. Zaman birimi yerine çıktı (output) miktarı dikkate alınır. Pekiştirilen davranışla pekiştirilmeyen davranış oranı değişmez. Örneğin, her 20 davranıştan sonra ilk davranış pekiştirilir, bu durumda oran 1/20'dir. Ya da parça başına ücret ve prim uygulamaları gibi.

Değişken Oran Şedülü: Her denemede belirli bir sayı davranıştan sonra pekiştirilme yoluna gidilir. İstenen davranışların her defasında farklı miktarlarda meydana gelmesi ile ödül verilir. Belirli bir birim tespiti yoktur. Bir deney süresi içinde belirli bir ortalama pekiştirme oranı olması bu ortalama oranın her deneyde aynı kalmasıdır. Örneğin, ilk tekrarda oran 1/36, ikinci tekrarda 1/4 vb. biçimindedir. Ancak ortalama bir deney süresi boyunca her zaman, oran 1/20 olarak kalır. Diğer bir örnek ise

²²² Cüceloğlu, a.g.e., s.149.

Las Vegas tipi bozuk para ile çalışan kumar makinalarının çalışma sistemidir²²³. Herkes en fazla ödül alabilmek için istenen davranışı göstermeye yönelik gayret sarf edecektir. İşlemsel şartlandırma tekniklerini iş hayatına uygulayabilmek için başlıca şu kurallara dikkat etmek gerekmektedir²²⁴:

a) Bazı yöneticiler aynı işte çalışan işgörenlerin eşit şekilde ödüllendirilmesinin daha adil olacağını savunurlar. Diğer bir deyimle ortalama başarıyı ödüllendirmek isterler. Bu durumda, daha çok çalışanlar ihmal edilmekte ve az çalışanlar ise olumlu pekiştiricilerle güçlendirilmektedir. Bundan dolayı herkes aynı şekilde ödüllendirilmemelidir. Belirli ölçülere göre herkes kendi başarısı ölçüsünde değerlendirilmelidir.

b) İşgörene pekiştirmeye neler elde edebilecekleri anlatılmalıdır. Böylece birey kendi amaçlarına doğru daha fazla yönelerek olumlu davranışlarda bulunacaktır.

c) İşgörene yapmış olduğu yanlış açıkça söylenmelidir. İşgören ödül alamadığında bunu kendi davranışı nedeniyle olduğu sonucuna vararak kendi kendini kontrol etme ihtiyacı duyacaktır.

d) Yöneticiler adil bir şekilde davranarak sonuçlarla davranışların uyumlu olmasına dikkat etmelidir. Eğer verilen ödül çalışmadan daha yüksek ise işgören çıktısını artırmak için gayret sarfetmeyecektir. Diğer taraftan çalışmasına oranla az ödüllendirilen işgören ise işletmeye karşı kızgınlık gösterecektir. İyi çalıştığı halde ödüllendirilmeyen birey başka firmada iş ararken, iyi çalışmadığı halde ödüllendirilen birey ise firmada kalacaktır.

e) Yöneticilerin pekiştiricileri kullanma yöntemleri de çok önemlidir. Emir verme yerine taktik şeklindeki yaptırımlar daha etkilidir. Örneğin, amirin astına “dosyayı ver” demesi yerine “dosyaya ihtiyacım var demesi” asta bir özgürlük sağlamaktadır.

Sonuç olarak işlemsel şartlandırma modeli iş organizasyonunda, işe yeni başlayanların eğitiminde ve motivasyonla ilgili çalışmalarda kullanılan faydalı bir araçtır.

²²³ Eroğlu, a.g.e., s.287.

²²⁴ Yüksel, a.g.e., s.135.

3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorilerinin ana fikri bireylerin davranış ve hareketlerinin muhtemel sonuçları hakkında bilgi sahibi oldukları varsayımına dayanmaktadır. Aynı zamanda bireyler sonuçları kendileri açısından ne kadar değerli olduğunu bilmektedirler²²⁵. Bu teoride istek ve ihtiyaçlara ilaveten sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Bireyler sahip oldukları ya da algıladıkları beklenti veya değerlere göre bir seçim yapmaktadır.

Bu teorileri V. Vroom'un beklenti modeli ve bunun bir uzantısı olan Porter ve Lawler'ın modelleri olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

a- V. Vroom 'un Beklenti Modeli

Bu teoriye göre birey alternatif davranışlardan birisini seçerken, belirli bir tecrübeden sonra kendisi için hangisinin önemli olduğunu anlayacaktır. Yine belirli bir tecrübeden sonra birey belirli bir davranışın belirli bir sonuca yol açtığını da öğrenecektir.

Vroom'un modeline göre bireyler hangi sonuçları tercih edeceklerini bilirler ve onlara ulaşmak için gerçekçi tahminlerde bulunurlar²²⁶. Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlar ; valens (değer), bekleyiş (ihtimal) ve araçsallıktır. Vroom'a göre bireyin motivasyon gücü belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile bireyin bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşittir²²⁷.

Motivasyon Gücü= Valens×Bekleyiş'tir.

Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. -1 ile +1 arasında değer alır. Bireyin sonucu elde etmeye önem verip vermemesine göre bu değer -1 ile +1 arasında değişir.

Modelin ikinci kavramı olan bekleyiş, bireyin belirli bir davranış sonucunu önceden hayal etmesidir. Kişinin algıladığı bir ihtimal olan bekleyiş 0 ile +1 arasında değer alır. Eğer subjektif olarak birey sonucun gerçekleşmesine hiç ihtimal vermiyorsa bekleyiş 0, sonucun gerçekleşeceğinden emin ise bekleyiş +1 olacaktır. Bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise birey motive olacaktır.

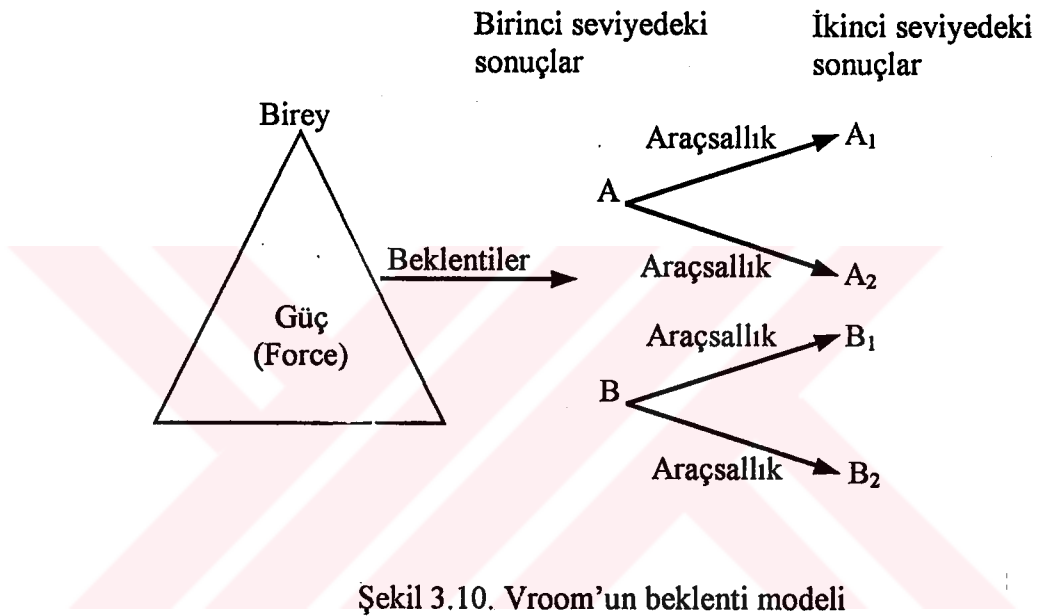
Modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır, araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif

²²⁵ Eroğlu, a.g.e., s.269.

²²⁶ Şimşek, a.g.e., s.217.

²²⁷ Birdal, Aydemir, a.g.e., s.88.

olasılıktır. Beklenti bireyin birinci seviyedeki sonuçları elde etmesi için çaba ve gayretini gösterirken araçsallık birinci seviyedeki sonuçlarla ikinci seviyedeki sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. İkinci seviyedeki sonuçlar, birinci seviyedeki sonuçlar tarafından meydana getirilmesi gereken sonuçlar olarak görülmektedir²²⁸. Yani birinci düzey sonuçlar ikinci düzeydeki sonuçların ortaya çıkmaları ya da elde edilmelerine neden olabilir. Vroom'un beklenti modelini şu şekilde gösterebiliriz²²⁹:



Şekil 3.10. Vroom'un beklenti modeli

Vroom'a göre para, terfi, tanınma gibi sonuçlar birinci seviyedeki sonuçlardır. Bunların yalnız başına bir değeri yoktur. Fakat bu birinci seviyedeki sonuçlar yiyecek, giyecek, barınma gibi ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesine araç olarak ortam hazırlamaktadır. Araçsallık da tıpkı valens gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer kişinin tahmini birinci seviyedeki sonucun ikinci seviyedeki sonuca götüreceği şeklinde ise araçsallık +1, değilse -1 değerini alacaktır. Dolayısıyla belirli bir sonucun valensi de tüm ikinci sonuçların valensleri ile bunların araçsallık değerlerinin çarpımına eşit olacaktır²³⁰.

²²⁸ Galbraith, J., Cummings, L.L., "An Empirical Investigation of The Motivational Determinants of Task Performance" *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol:2, 1967., ss.237-258; Zikreden: Enver ÖZKALP, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayınları No:249/169, Eskişehir 1982., s.153.

²²⁹ Eroğlu, a.g.e., s.272.

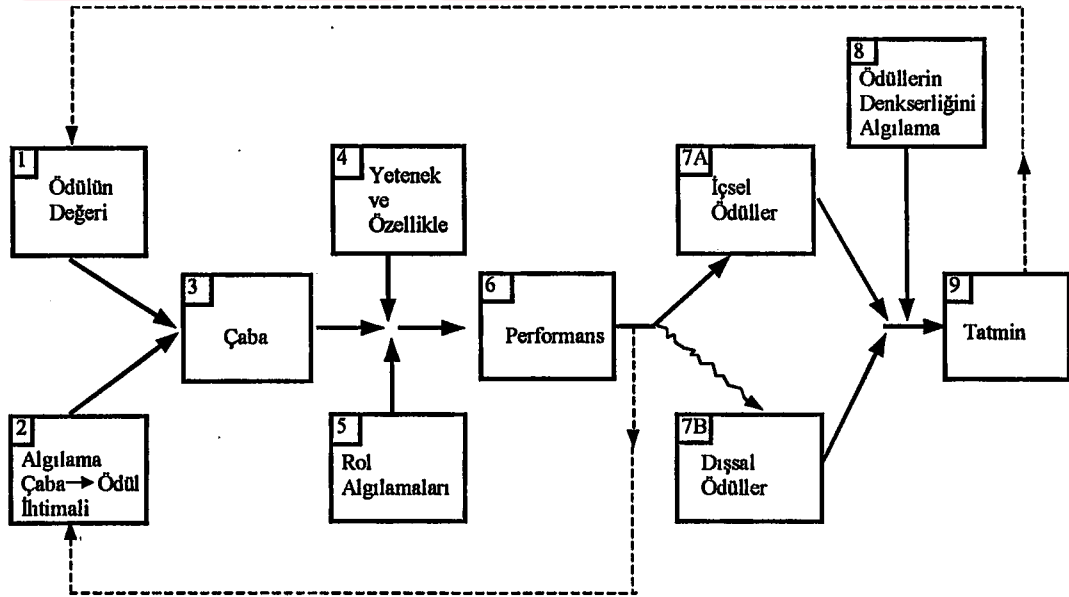
²³⁰ Onaran, a.g.e., ss.74-75; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.273.

Bu modele göre bireyi güdülemenin iki yolu vardır. Birincisi daha iyi haberleşme vasıtasıyla ödülleri artırarak sonuçların değerini yükseltmek, ikincisi ise bu sonuçların elde edilmesi ile ilgili beklentiyi yükseltmektir.

b- Lawler ve Porter Modeli:

Vroom'un beklenti modeli Lawler ve Porter isimli düşünürler tarafından bazı örgütsel şartlar ve dikkate alınarak daha da genişletilmiş ve daha kapsamlı bir model oluşturulmuştur. Diğer bir deyimle bu düşünürler Vroom'un teorisini genişletici ve güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır.

Lawler ve Porter'a göre bireyin motivasyonu için beklenti, valens ve araçsallık gibi kavramlar gerekli fakat yeterli değildir. Bu teoriye "bilgi ve yetenek" ile "algılanan rol" kavramlarını eklemişlerdir. Birey bir işi yapmak için ne kadar istekli olursa olsun eğer gerekli yeteneğe, bilgiye sahip değilse işi başaramayacaktır. Teoriye eklenen ikinci kavram ise "algılanan rol" dür²³¹. Eğer birey örgütün kendisine verdiği rolü iyi algılayamıyorsa, rol çatışmaları ortaya çıkacak ve dolayısıyla başarılı olması engellenecektir. Diğer bir ifadeyle birey kendisine verilen ödülü diğer bireylerin ödülleri ile mukayese etmekte ve kendi başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığında tatmini olumsuz etkilenecektir. Lawler ve Porter'ın modelini şu şekilde gösterebiliriz²³².



Şekil 3.11. Porter ve Lawler'in dinamik motivasyonu

²³¹ Yüksel, a.g.e., s.130.

²³² Raymond E. Milles, *Theories of Management, Implications for Organizational Behavior and Development*, Mc Graw-Hill Series in Management, New York 1975.. p.141. Zikreden ; Eroğlu, a.g.e., s.274

Bu teori çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerle ilgili beklentilerin iş başarısı üzerindeki etkilerini 9 maddede toplamıştır²³³. Bunları şöylece sıralayabiliriz:

1- **Ödülün Değeri:** Bu değişken bireyin elde etmek istediği ödüllerle kendi algılamasına göre tespit ettiği değeri gösterir. Yani çeşitli amaçların birey tarafından çekiciliğini ifade etmektedir. Genel olarak eğer birey ödülün değerini yüksek bir düzeyde tespit etmişse bu ödüle kavuşmak için daha fazla gayret sarf edebilir, ödülün değeri düştükçe de sarfedilen gayret muhtemelen azalacaktır. Yöneticinin görevi her bir işgörenin hangi ödüllere değer verdiğini belirlemeye çalışarak, değer verilen ödülleri başarı ile ilişkili hale getirmektir²³⁴.

2- **Algılanan Çaba-Ödüllendirilme İhtimali:** Bireyin arzuladığı ödüle çabası vasıtasıyla kavuşup kavuşamayacağı hakkındaki ihtimaldir. Gayret-ödül ihtimali aşağı yukarı her insanda var olan “belirli bir miktar gayret, belirli türden ödüllere ulaştırır” şeklindeki inanca dayanmaktadır. Birey tecrübe sezgisine dayanarak bunu subjektif bir ihtimal kabul eder. Bireyin arzuladığı ödüle ilaveten çabasının bu ödüle ulaştıracağı ihtimalinin her ikisi de yüksek ise fazla çaba ortaya çıkacaktır. Eğer ödüllendirilme ihtimali zayıfsa ve ödülün değeri düşükse birey daha az çaba gösterecektir.

3- **Çaba:** Her birey iş yapabilmek için belirli bir bedensel ve zihinsel enerji harcar. Bedensel ve zihinsel enerji bireyin harcayacağı enerji miktarını belirlemektedir. Çabanın miktarı, kişinin ödüle verdiği değerle bu çabasının ödüllendirilme ihtimalinin yüksek olduğunu algıladığı durumlarda artacaktır. Diğer bir deyimle kişi kapasitesinin çok daha fazlasını kullanacaktır.

4- **Yetenek ve Özellikler:** Yetenek kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilmesi ve bedensel özelliklerinin tamamıdır²³⁵. Diğer bir deyimle bireyin başarısını etkileyen uzun süreli kişisel özellikleridir. Bireyin herhangi bir işte başarılı olup olamamasında bu özellikler çok önemlidir. Bireyin işinde başarılı olabilmesi için hem istekli hem de işin gereklerini yapabilecek özelliklere sahip olması gerekmektedir. Örneğin, muhasebe bilgisi olmayan birisi ne kadar çok istese de bir bilanço düzenleyemeyecektir.

²³³ Onaran, a.g.e., s.76; Zikreden: İncir, a.g.e., s.33.

²³⁴ Yüksel, a.g.e., s.132.

²³⁵ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, 2.B., Beta Yayınevi, Şubat 1996, İstanbul, s.127.

5- Rol Algılaması: Bireylerin başarılı olabilmek için ne şekilde çalışmaları ve işlerini nasıl yapmaları gerektiği hususundaki kişisel görüşleridir. Diğer bir ifadeyle bireyin işinin ya da statüsünün gerektirdiği davranışların bilincinde olmasıdır. Dikkat edilmesi gereken şey bireyin rol çatışması içerisinde olmamasıdır. Birey gerekli yetenek ve özelliklere sahipse, rolü ile ilgili davranışları biliyorsa performansı yüksek olacaktır.

6- Performans: Performans izafî bir kavram olmasına rağmen çeşitli objektif kriterlerle ölçülebilir²³⁶. Performans gayret sonucu ortaya çıkar fakat gayrete eşit değildir. Performans, çabanın miktarıyla birlikte bireyin kabiliyet ve yeteneklerine ve rol algılamasına bağlıdır. Çaba, yetenek ve özelliklerle rol algılamasının üçü bir araya geldiğinde performans sağlanacaktır.

7- Ödüller: Ödüller bireyin kavuşmayı arzu ettiği sonuçlardır. Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki gruba ayrılır. İçsel ödüller başarılı olma duygusu, önemli sorumlulukları üstlenme duygusu gibi daha çok kişinin kendi çabasıyla elde etmek istediği ödüllerdir. Dışsal ödüller ise ücret, maaş, iş güvencesi, tatil gibi kişiye daha çok başkaları tarafından verilen ödüllerdir. İçsel ve dışsal ödülleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıyla karşılaştırabiliriz. İçsel ödüller ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamaklarında yer alan ait olma ve sevgi, takdir ve saygı ile kendini tamamlama ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Dışsal ödüller ise prim, ücret, maaş, emeklilik gibi hiyerarşinin alt basamağında yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Lawler ve Porter modelinde içsel ödüllerle performans daha çok ilişki içerisinde. Genellikle dışsal ödüllerin dağıtımı performans esasına dayanmadan yapıldığı için performans ile dışsal ödüllerin ilişkisi kırık çizgilerle gösterilmiştir²³⁷.

8- Algılanan Denkser Ödüller: İşgörenin çabası karşılığı alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Çünkü birey çabasına veya görevine denk olduğunu düşündüğü bir ödül almak ister. Birey kişilik yapısına ve referans olarak gördüğü kişilerin ödül seviyelerine göre içsel ya da dışsal belirli bir miktarda ödül almak ister. Birey aynı zamanda kendisinin işe yaptığı katkılarla ve bunun karşılığı aldığı ödüllerle diğerlerinin katkı ve ödüllerini karşılaştırır. Birey kendi yetenek ve çabasının karşılığını aldığına inanıyorsa diğer bireylerin katkı-ödül oranına göre bunu denkser kabul edecektir. Eğer bireyin aldığı ödül beklediğinden büyük ya da en azından ona eşitse birey tatmin olacaktır.

²³⁶ Baykal, a.g.e., s.39.

²³⁷ Eroğlu, a.g.e., s.277.

9- Tatmin: İş tatmini işgörenlerin işle ilgili tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucunda oluşan olumlu, duygusal bir durumdur²³⁸. Tatmin bireyin elde ettiği ödüllerin, algıladığı denkser ödülleri karşılayıp karşılamadığını gösterir. Eğer bireyin elde ettiği ödüller, algıladığı denkser ödülünden fazla ya da en azından ona eşitse birey tatmin duyacaktır. Eğer bundan az ise tatmin olmayacaktır. Eğer birey geçmişteki çaba ve performansı sonucunda bir ödül elde etmişse daha sonraki çaba ve performansının da ödül getireceğine inanmaktadır. Yüksek performansla birlikte alınan denkser ödüller kişiyi daha çok tatmin edecektir.

3.2.3. Eşitlik Teorisi

Bu teori, Adams isimli düşünürün ABD'nin General Electric firmasında motivasyonla ilgili yapmış olduğu çeşitli araştırma ve deneylere dayanmaktadır. Adams, bu çalışmaları sonucunda adaletli bir ödül sisteminin işgörenleri teşvik ve motive etmede çok önemli bir araç olduğu sonucuna varmıştır²³⁹. Birey, kendisine verilen ödülle, katkısı arasındaki oranı, başkalarına verilen ödül-katkı oranıyla kıyaslamaktadır. Bu karşılaştırmada emek, zeka, bilgi, yetenek, başarı vb. faktörler bireyin örgüte katkısını diğer bir deyimle girdisini oluşturmaktadır. Bunun karşılığında alınan ücret, prim, ikramiye, statü, yetki, iş güvenliği gibi hususlar da bireyin örgütten almış olduğu ödüllerini oluşturmaktadır. Bireyin karşılaştırması sonucunda herhangi bir adaletsizlik yoksa bireyin motivasyonu ile ilgili bir olumsuzluk görülmeyecektir. Karşılaştırmayı yapan bireyin kendi ödül/katkısı arasındaki oranla diğer bireylerin ödül/katkı oranlarının denk olmaması durumu iki şekilde ortaya çıkar. Bu durumu şekil yardımıyla şöyle gösterebiliriz.

$$\frac{\text{Bireyin Ödülü}}{\text{Bireyin Katkısı}} < \frac{\text{Bşkalarının Ödülü}}{\text{Bireyin Katkısı}} \text{ ya da } \frac{\text{Bireyin Ödülü}}{\text{Bireyin Katkısı}} > \frac{\text{Bşkalarının Ödülü}}{\text{Bşkalarının Katkısı}}$$

Yukarıdaki her iki durumda da eşitsizlik söz konusudur. Bu eşitsizlikten dolayı birey bir takım huzursuzluk ve gerilim içerisinde bulunacaktır²⁴⁰. Birey bu eşitsizliği gidermek için çeşitli davranışlara yönelecektir. Bu davranışların yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, bireyin imkânlarına ve göstereceği davranışın kolaylık

²³⁸ Selami Yıldırım, "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", AÜ. SBF Dergisi, Cilt 50, sayı 12 Ocak- Haziran 1995, s.442.

²³⁹ Eren, a.g.e., s.384.

²⁴⁰ Wendell L. French, The Personnel Management Process, Fourth Ed., Houghton Mifflin Co. Boston 1978., ss.127-129; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s.289.

derecesine bağlıdır²⁴¹. Bireyin bu eşitsizliği gidermek için göstereceği davranışları şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Sarfedilen çabanın değiştirilmesi: Bunlar duruma göre ya azaltılır ya da artırılır. Eğer bireyin ödül/katkı oranı karşılaştırma yaptığı bireyin ödül/ katkı oranından düşükse birey ya kendi ödülünü artırmaya çalışacak ya da bunu başaramaz ise kendi katkı ve çabasını azaltacaktır. Kendi ödül/katkı oranının diğerinin ödül/katkı oranından yüksek olduğu durumlarda ise çoğunlukla eşitsizliği dengelemek için kendi katkı ve çabasını artırma yoluna gidecektir.

b) Diğer bireyin ödül ya da katkılarının değiştirilmeye çalışılması: Bireyin karşılaştırma yaptığı kişinin ödül/katkı oranı kendisininkinden fazla olduğu durumlarda onun ödülünün azaltılması ya da katkısının artırılmasını sağlamaya çalışmasıdır. Kendi ödül/katkı oranının diğer bireyin ödül/katkı oranından fazla olduğu durumda ise diğerinin ödülleri artırıcı ya da katkısını azaltıcı bir davranış içerisinde bulunulur.

c) İş ya da ortamı terk etme: Birey eğer bir takım çabalarla eşitliği sağlayabileceğine inanmıyorsa istifa veya iş yeri içindeki yerini değiştirme taleplerinde bulunacaktır. Ya da devamsızlık yapacaktır.

d) Karşılaştırma yaptığı diğer bireyi değiştirmeye çalışmak: Diğer kişinin sistemin dışında kaldığından ya da onunla yarışmaya devam etmeyi göze alamadığından dolayı bireyin karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirmesidir. Onun yerine karşılaştırma yapılacak bir başka kişinin seçilmesidir.

e) Katkı ve ödüllerle ilgili zihinsel algıları değiştirme: Birey ya kendi ödül/katkı oranıyla ilgili algılarını ya da başkasının ödül/katkı oranıyla ilgili algılarını değiştirerek eşitsizliği gidermeye çalışır. Bu teori ile işletmelerde ortaya çıkabilecek ihtiras, kıskançlık ve dedikodu gibi bir takım yıpratıcı faaliyetler, eşitsizlik algılaması ortadan kaldırılabilir. İşgörenleri motive etmede bu teoriyi kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir²⁴²:

1- Eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmek.

2- Eşitlik ya da eşitsizlik kavramı işgörenlerin işletme içindeki karşılaştırmalarının sonucunda ortaya çıkabileceği gibi işletme dışındaki karşılaştırmaların sonucunda da ortaya çıkabilir. Bu durumun dikkate alınması gerekmektedir.

²⁴¹ Yüksel, a.g.e., s.315.

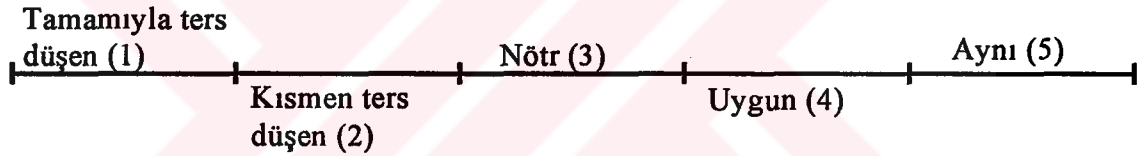
²⁴² Koçel, a.g.e, s.322; Zikreden: Genç, a.g.e., S.54.

3- Eşitsizlik sonucunda oluşan tepkiler farklı şekillerde olabilir. Çünkü ödüller ve katkılar subjektif bir değer taşımaktadır. Bundan dolayı bir bireyin eşit algılayıp adil bulduğunun bir diğer birey eşit ve adil bulmayabilir.

3.2.4. Amaç Teorisi

Amaçlar ister bireysel isterse örgütsel olsun ulaşılmak istenen bir durumu göstermektedir. Bu amaçlar maddi ya da psiko-sosyal olabilir. Bireysel amaçlar bireylerin kavuşmayı arzuladıkları durumları gösterirken örgütsel amaçlarda örgütlerin kavuşmayı arzuladıkları durumları göstermektedir. Bireyler arzuladıkları ya da ihtiyaç duydukları fakat yalnız başına yapamayacakları şeyleri yapabilmek, başarabilmek için örgütlerin aracılığına muhtaçtırlar²⁴³. Aynı zamanda örgütler de kendi amaçlarına bireylerin vasıtasıyla ulaşmaya çalışırlar.

Bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi şu şekilde gösterebiliriz²⁴⁴:



Şekil 3.12. Bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiler

Birinci durumda, bireylerin amaçlarıyla örgütün amaçları bir birine tamamen ters düşmektedir. Böyle bir durumda bireyi güdülemek mümkün değildir. Bazen iş hayatında bu tür bireyler yıkıcı faaliyetlerde bulunabilir. Örgütler bu durumda bireyin zararlı faaliyetlerini etkisiz hale getirmek için tedbirler almalıdır.

İkinci durumda ise bireyin bazı amaçlarıyla örgütün bir kısım amaçları uyum halindedir. Birey, örgütün amacını fiilen engelleyememektedir. Bu durumda birey kısmen motive edilebilmektedir.

Üçüncü durumda, birey ve örgüt amaçları arasında nötr bir durum söz konusudur. Birey örgütün bir üyesi olmakla beraber aktif bir rol oynamamaktadır. Hem örgüt hem de birey kendi amaçlarına yönelmişlerdir. Örgüt ve birey birbirilerine pek ihtiyaç duymamaktadırlar.

²⁴³ Hicks, a.g.e., s.54.

²⁴⁴ Hicks, a.g.e., s.68.

Dördüncü durumda, bireyin amaçlarıyla örgütün amaçlarının büyük kısmı paraleldir. Bireyin ulaşacağı amaç örgütün amacı, örgütün başarısı ise bireyin başarısıdır. Birey ve örgüt amaçlarına birbirileri için fazla fedakârlık yapmadan ulaşacaklardır. Bireysel ve örgütsel amaçların uyum içerisinde olduğu bu durumda birey örgütten, örgüt de bireyden çeşitli yararlar elde edecektir. Karşılıklı verimin sağlanmasıyla başarıya ulaşan örgütler bu başarılarını bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki işbirliğine, uyuma borçludurlar. Bu durumda iyi motive edilen birey örgüte daha fazla yarar sağlayacaktır.

Beşinci durumda ise bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bir birinden ayırmak neredeyse imkânsızdır. Birey ile örgüt adeta özdeşleşmişlerdir. Örgütün ulaşacağı amaç bireyin amacı, örgütün başarısı bireyin başarısıdır. Bir çok örgüt üyesi için arzu edilen en iyi ilişki; kendi kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçların birbirine uygun düşmesidir. Diğer bir deyimle bu amaçların aynı olmasından ziyade amaçların bir birine uygun olması önemlidir.

Amaç teorisi 1969'da Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre bireylerin davranışlarının temel nedeni bireylerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amaç ve niyetleridir. Bireyler faaliyetleri sonucunda elde edecekleri yararın büyüklüğüne uygun olarak davranırlar²⁴⁵. Kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon düzeylerini belirleyen önemli bir faktördür.

Bu teorinin ana unsurlarını şu şekilde özetleyebiliriz²⁴⁶:

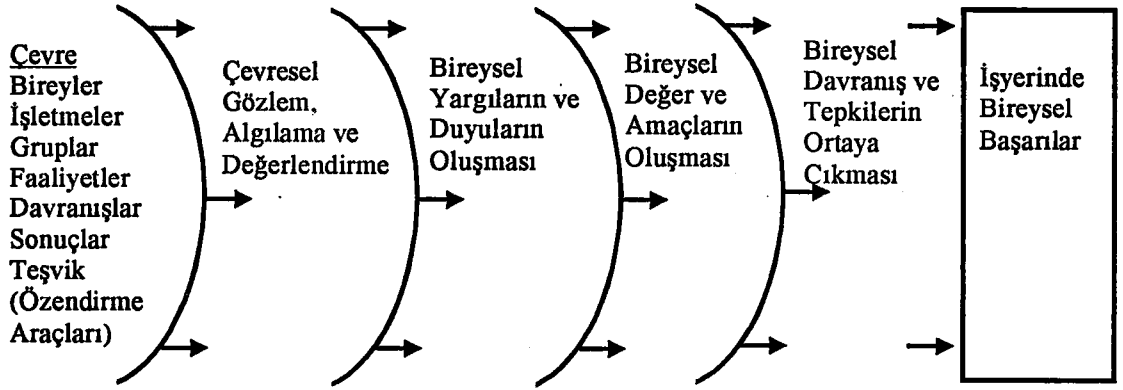
- a) İşgörenlerin iş başarısının motivasyonla ilgili belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir.
- b) Dışsal özendiriciler çalışanların amaç ve niyetlerinde etkili olabilmektedir.
- c) Kişiler algılarına ve değer yargılarına bağlı olarak etkili reaksiyon gösterirler. Çevreden gelen uyarıları kendi değer yargılarına göre yorumlayıp buna bağlı olarak tepkide bulunurlar.

Amaçlarla motivasyon arasındaki ilişkiyi şu şekilde gösterebiliriz²⁴⁷:

²⁴⁵ Quentin de la Bedoyere, *Sorun Çözme Teknikleri*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul 1995., s.160.

²⁴⁶ M. Steers, W. Porter, a.g.e., ss.479-481; Zikreden: Eroğlu, a.g.e., s. 293.

²⁴⁷ Eren, a.g.e., s. 378.



Şekil 3.13. Bireysel amaçların oluşması ve iş başarısındaki rolü.

Bireyler, işletmeler, gruplar gibi çevresel etkilere maruz kalan birey çevresel gözlemlere dayalı olarak bir algılama ve değerlendirmede bulunmaktadır. Bunun sonucunda ise bireysel yargı ve duyguların oluşması bireysel değer ve amaçları ortaya çıkaracaktır. Daha sonra bu amaç ve niyetler bireysel tepkilere dönüşerek bireyin iş başarısını etkileyecektir. Amaçların motivasyonda etkili olabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bunların başlıcaları şunlardır:

a) Birey tarafından belirlenen amacın açık seçik olması iş başarısını artırmaktadır. Zira amacın açık seçik olmasıyla birey daha kararlı ve arzulu davranacaktır. Aksine, açık seçik olmayan amaçlar ise davranışlarda arzu ve kararlılığı azaltmaktadır.

b) Birey tarafından belirlenen amacın kolay başarılabilecek türden olmaması bireyin daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecektir. Kolay ve basit amaçlar bireysel arzu ve isteği azaltacak dolayısıyla da başarı düşecektir.

c) Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyum derecesi iş başarısı için önemlidir. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışma derecesi azalıp uyum derecesi yükseldikçe başarı da yükselecektir.

d) Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu da iş başarısını olumlu etkilemektedir.

e) Yöneticilerin örgütsel amaçlara ne derece ulaşıldığı ile ilgili (örgütsel etkinlik) işgörenlere bilgi vermesi (feedback) ve bireysel amaçların başarısı oranında onların ödüllendirilmesi de iş başarısını artıracaktır.

Gerçekte ise birey her zaman amaçlı hareket etmez, ayrıca amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerde her zaman rasyonel davrandığını da iddia edemeyiz. Buna ilaveten

bireylerin algılama ve değerlendirme yetenekleri farklı olduğundan, seçecekleri amaçlar da farklıdır. Bu nedenle bireysel amaçların tek tek belirlenmesi ve buna uygun olarak politika ve yöntemlerin geliştirilmesi çok güçtür. Fakat yönetici yönetimin ön gördüğü amaçlarla bireyin belirleyeceği amaçların uyumlu hale getirilmesine çalışmalıdır.

3.2.5. Atıf Teorisi

Diğer motivasyon teorilerindeki bireysel motivasyondan farklı olarak atıf (attribution) teorisi bireyler arası davranış ile kişisel algılama arasındaki ilişkilerden bahsetmektedir²⁴⁸. Bir kaç çeşit olan atıf teorisinin ortak yönleri şunlardır:

- a) Birey, dünyasını anlamlı hale getirme arayışındadır.
- b) İnsanların davranışlarını açıklamak için bir kısım iç ya da dış nedenlere atıf yapılır.

c) Bu atıfta bulunma büyük ölçüde mantıksaldır.

d) Bu teorinin kökleri daha eskilere dayanmasına rağmen teoriye esas katkıyı Fritz Heider isimli düşünür yapmıştır. Heider, atıfta bulunulan yetenek, çaba, yorgunluk gibi bir takım iç güçlerle iş yeri kuralları, iklim gibi çeşitli dış güçlerin birleşerek davranışı belirlediğini savunmaktadır. Aynı zamanda davranışı belirleyen gerçek belirleyiciler olmayıp algılanılan belirleyiciler olduğunu savunmaktadır.

Harold Kelley'in geliştirdiği atıf teorisine göre ise motivasyon insan davranışının "niçin"i üzerinde durur. İnsan davranışının nedeni çoğu zaman açıkça görülemediğinden dolayı bu durum çevresel faktörlerin algılanmasına atfedilir²⁴⁹.

Herhangi bir başarı ya da başarısızlık algılaması olayın içindeki birey ve bireyi gözleyen kişi tarafından farklı olarak algılanabilir. Mesela bir öğrencinin sınavda iyi not alması durumunda öğrenci bu başarısını, kendi çaba, gayret ve yeteneği gibi kendi kişisel özelliklerine atfedecektir. Buna karşılık öğretim üyesi de öğrencinin başarısını durumsal faktörlere mesela, kendi öğretim tekniğinin mükemmelliğine bağlayacaktır. Fakat aynı öğrencinin zayıf not alması durumunda ise öğrenci bu başarısızlığını durumsal faktörlere (öğretim tekniğinin iyi olmayışı, sınıfın kalabalık oluşu vb.) bağlayacaktır. Bu durumda öğretim üyesi ise öğrencinin tembelliği, düşük zeka düzeyi gibi kişisel faktörlere atıfta bulunacaktır, aynı şekilde bir işyerindeki başarı ya da başarısızlık durumu işgören tarafından farklı, yönetici tarafından farklı şekilde değerlendirilecektir.

²⁴⁸ Yüksel, a.g.e., s.141.

²⁴⁹ Yüksel, a.g.e., s.141.

Genel olarak iş görenler başarısızlıklarının nedenini yöneticinin beceriksizliğine atfederken, kendilerinin karşılaştıkları güçlükleri açıklamak için ise durumun, şartların elverişsizliğine atıfta bulunurlar. Aynı durum yöneticiler için de geçerlidir. İşyerinde bir problem çıktığında astlarını yetersizlikle suçlama eğiliminde olan yöneticiler aynı olayı kendi açılarından değerlendirdikleri zaman da içinde bulundukları durum ve şartları suçlama eğilimine yönelirler.

Davranışı belirlemede yapılan bir diğer atıf ise denetim noktasıdır. Denetim noktası kavramıyla işgörenin işe ilişkin davranışı çıktıların iç faktörler tarafından mı yoksa dış faktörler tarafından mı kontrol edildiği ile ilgili algılamasıdır. Algılaması iç denetime yönelik olan birey kendi çıktılarını kendi yetenek, beceri ve çabasıyla etkileyebileceğine inanır. Dış denetimi algılamaya yönelik bireyler ise çıktıların kendi denetimi dışında kaldığına, dış faktörler tarafından belirlendiğine inanırlar. Denetim noktasının içsel ya da dışsal oluşu bireyin davranışını değiştirebilir. Dış denetime yönelik bireylere kıyasla iç denetime yönelik bireyler daha çok tatmin duyarak, katılımcı yönetim biçimini daha çok tercih ederek yönetici düzeyinde görev almak isterler²⁵⁰. Fakat iç denetimli yöneticiler, dış denetimli yöneticilerden daha iyidir sonucuna varmak her zaman doğru olmayabilir. Dış denetimliler iç denetimlilere oranla şans unsuruna daha çok yer verirler. Tecrübeli bir işgören zaman içinde daha istikrarlı atıflarla yorum yapabilir. Yapılan araştırmalarda şans, istikrarlılık, ortaklaşa rıza gibi bazı atıf unsurlarına da yer verilmektedir. Ortaklaşa rızanın bulunduğu durumlarda davranışlardaki farklılıklar azalmaktadır.

Üstlerle astlar arasında daha iyi ilişkiler kurabilmek için etkin iletişim, yönetime katılma, ekip çalışması gibi faaliyetler algılamadaki farkların azalmasına katkıda bulunmaktadır. Yani atıf teorisi insan davranışlarının karmaşıklığını ve algılamanın insan davranışını anlama ve açıklamada önemli bir etken ve motivasyon aracı olduğunu belirtmektedir.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

²⁵⁰ Yüksel, a.g.e., s.142.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ'DE FAALİYETTE BULUNAN TEKSTİL SEKTÖRÜNDE TEŞVİK ARAÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

I. KISIM

A- ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızın amacı işgörenlerden daha fazla yararlanabilmek için onların hangi faktörler tarafından ve nasıl motive olduklarını araştırmaktır. Denizli'de faaliyette bulunan tekstil sektöründeki işgörenlerin tatmin sağladıkları ve tatminsiz oldukları araçları belirlemeye çalışarak daha etkin ve verimli çalışabilecekleri teşvik faktörlerini ortaya çıkarmaktır. Böylece iş görenlerin motivasyonunu yükseltebilecek teşvik araçlarını belirleyerek hem yöneticilere hem de işgörelere yardımcı olmaktadır.

Araştırmamızın temel amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- a) Denizli'de tekstil sektöründeki işgörenlerin tatminsiz oldukları ve en çok tatmin sağladıkları teşvik araçlarının neler olduğunu belirlemek.
- b) Tekstil fabrikalarındaki işgörenlerin daha etkili ve verimli çalışabilecekleri teşvik araçlarının neler olduğunu belirlemek.
- c) Kavramsal çerçevede ele aldığımız Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı ile elde edilen sonuçları karşılaştırarak yorumlamak.
- d) Kavramsal çerçevede ele aldığımız hijyen ve motive edici faktörlerin tatminsizlik ve tatmin durumlarını test etmektir.
- e) Diğer motivasyon teorileri ile elde edilen sonuçları karşılaştırarak yorumlamaktır.

B- ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmamızın temel varsayımları şunlardır:

- a) İhtiyaçların belirli ölçüde tatmin edilmesi önem derecelerini azaltır. Dolayısıyla önem dereceleri düşük olan teşvik araçlarının işgörenleri güdüleme ihtimali de zayıftır.
- b) Belirli ölçüde fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmediği zaman psiko-sosyal ihtiyaçlar varlığını hissettirmez.
- c) İnsanlar bazı ihtiyaçların tatminine diğerlerinden daha çok önem verirler.
- d) Tekstil sektörü işgörenleri fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tarafından motive olmaktadır.

e) Gelişmekte olan ülkelerde ücret, maaş ve maddî ödüller gibi hijyen faktörler insanları motive edebilmektedir.

f) İşgörenlerin başarılı davranışlarının ödüllendirilmesi onların motivasyonunu yükseltebilmektedir.

g) İşgörenlerin ödül aldıkları bir davranışı tekrarlama eğilimleri güçlüdür.

h) İş yerine katılırken umut edilen hususların fiilen gerçekleşme durumu düşük olduğu zaman çalışanların motivasyonu azalmaktadır.

i) İşletmelerde işgörenler örgütsel adaletten memnun olmadıkları zaman motivasyon azalmaktadır.

j) İşletmelerde kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar uyum içerisinde olduğu vakit çalışanların motivasyonu yüksek olmaktadır.

C- ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1- Örneğin Seçimi: Araştırmamızın tekstil sektöründe yapılmasının nedeni tekstil sektörünün Denizli ekonomisinde en önemli ve en büyük paya sahip olmasındandır.

2- Verilerin Toplanması: Araştırma yazılı anket ile yapılarak alınan cevaplardan genel sonuçlar çıkarılmıştır. Anket formları 4 tekstil fabrikasına gidilerek dağıtılmıştır. Bazı fabrikalarda deneklere bizzat sorular sorularak anket tarafımızdan doldurulmuştur. Bazılarında ise denek gruplarına anket formunun doldurulmasıyla ilgili açıklamalar yapılarak, anket formlar deneklere verilmiştir. Bazılarında ise yöneticilerle görüşülüp, anket soruları ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmış ve anket formları deneklere verilmek üzere yöneticilere bırakılmıştır. Belirli bir süre sonra gidilerek anket formları yöneticilerden toplanmıştır. Dört fabrikaya 150 anket formu dağıtılmış. 112 anket formu toplanmıştır. Ankete katılım oranı %75 dir.

3- Soruların Niteliği: Anket formumuz toplam 27 sorudan oluşmaktadır. Anket formumuzun başlangıcında işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, doğum yeri gibi demografik özelliklerini ölçmeye yönelik dört soru bulunmaktadır. Anketimizin ilk bölümünde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve kapsam teorileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Daha sonra ise kararlara katılma problem çözümlerken yönetici ile serbestçe tartışabilme, umut edilen hususların gerçekleşme derecesi gibi motivasyonda daha çok dışsal araçlara ağırlık veren süreç teorileriyle ilgili sorular yer almaktadır. Anket formu

temelde Porter ölçeği diye bilinen ve aşağıda örneğini gösterdiğimiz bir ölçeğe göre hazırlanmıştır.

İşyerinizde ücret-maaş dışı sosyal yardımların (giyecek.yiyecek.yakacak, lojman vb. imkânlar) durumu

	Hiç yok					Çok fazla	
a) Şimdi ne kadardır.	1	2	3	4	5	6	7
b) Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok önemli	
c) Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım () Bu konuda bir fikrim yok ()							

Bu ölçeğe göre 1'den 3'e kadar olan katılma düşük katılma seviyesi 3.01'den 5'e kadar olan katılma orta seviye katılma ve 5.01'den 7'ye kadar olan katılma da yüksek katılma seviyesidir. Bu anlamda 7 %100 katılımı ifade eder. Tatmin durumu ise -b- sorusuna verilen değer -a- sorusuna verilen değerden çıkarılmasıyla bulunur. Fark ne kadar büyük ise tatminsizlik o kadar fazladır. Sonuçların negatif (-) olarak çıkması ise tatmini ifade etmektedir. Bu ölçeğe göre en büyük farklılık 6 dır. Bizim yaptığımız derecelemede 1 ile 2 arası düşük tatminsizliği; 2.01 ile 4 arası orta derece tatminsizliği; 4.01 ile 6 arası ise yüksek derece tatminsizliği göstermektedir. 0 ile -2 arasında düşük olan tatmin; -2.01 ile -4 arasında orta derece de tatmin; -4.01 ile -6 arasında ise yüksek derecede tatmin söz konusudur.

4- Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler: Araştırmamızda aritmetik ortalama (A.O.), standart sapma (S.S.), mod ve medyan kullanılmıştır. Hesaplanan aritmetik ortalamalar tüm ana kitle ortalamasını vermektedir. Standart sapma ise ana kitleyi oluşturan her birimin A.O.'ya olan ortalama uzaklığını temsil etmektedir. Standart sapmanın büyümesi ana kitleyi meydana getiren birimlerin A.O.'dan daha çok uzaklaştığını göstermektedir. Standart sapmanın küçüklüğü ise serideki dağılımın az olduğunu gösterir. Mod, bir seride en fazla tekrarlanan, başka bir ifadeyle, frekansı en yüksek olan değerlerdir. Araştırmamızda mod'un kullanılmasının nedeni aritmetik ortalama gibi ana kitleyi en iyi temsil eden değer olmasıdır. A.O. nun güvenilirliği hakkında bize bir fikir vermesi bakımından mod yönteminden de yararlanılmıştır. Medyan ise serideki terimlerin büyüklük sırasına göre sıralanmalarından sonra, ortadaki terimin tespit edilmesi ile bulunur.

II. KISIM

A- İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Anketimize toplam 150 işgören katılmıştır. Anketimize cevap veren işgören sayısı toplamın %75'ini oluşturan 112 dir. Bunların %22.5'i erkek ve %77.5'i kadınlardan oluşmaktadır. Anketi cevaplandıran iş görenlerin %24.5'i 14-17 yaş, %40.5'i 18- 24 yaş, %25.5'i 25-34 yaş, %9.5'i ise 35-44 yaş grubu arasında yer almaktadır.

Anketimize cevap veren iş görenlerin doğum yerlerine göre dağılımları ise şöyledir: %23.5'inin il, %27.5'inin ilçe, %20.5'inin kasaba, %28.5'inin ise köydür.

Eğitim durumları ise %50'sinin ilkokul, %18'inin ortaokul, %19.5'inin lise, %12.5'inin ise fakültedir.

B- MOTİVASYON ANKETİNİN TEKSTİL SEKTÖRÜ İŞGÖRENLERİ AÇISINDAN GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇLARI

Tekstil işgörenlerin en çok tatminsizlik duydukları husus sosyal yardımların yetersiz oluşudur (Bkz. Ek-1). Tekstil sektörünün yiyecek, giyecek, yakacak, lojman vb. sosyal yardımlar açısından tatmin edici olmaması önemli bir şikayet konusudur. Aynı yardımların önemlilik açısından 16. sırada yer alması, işgörenlerin bu konuya orta derecede önem vermekte olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bu tür şikayetlerin giderilmesi ya da azaltılması için gerekli tedbirlerin alınması tekstil sektörünün yararına olacaktır.

Tatmin edilmemiş bulunan ikinci teşvik aracı işte gösterilen bir başarının ödüllendirilme imkânıyla ilgili yetersizlik durumudur. İşgörenler, yöneticilerin başarılı davranışı ödüllendirmediği kanaatini taşımaktadır. Önemlilik açısından bu teşvik aracı 19. sırada yer almaktadır. Önem derecesinin düşük olması nedeniyle işgörenlerin bu teşvik aracıyla teşvik edilmeleri pek mümkün olmayabilir.

Tatminsizlik bakımından üçüncü sırayı ücret-maaş seviyesinin düşük olması durumu almaktadır. Buradan işgörenlerin örgütteki ücret ve maaş sisteminden şikayetçi oldukları sonucu çıkarılabilir. Personelin özellikle fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan ücret ve maaş seviyesinin düşük olması önemli bir tatminsizlik kaynağıdır. Ayrıca önem derecesinin birinci sırada yer alması personelin bu teşvik aracına son derece önem verdiğini göstermektedir. Dolayısıyla bu konudaki tatminsizliğin giderilmesinde çok önemli yararlar vardır.

Tatminsizlik yönünden dördüncü sırayı işyerinin fizikî şartlarının yetersizliği almaktadır. İşgörenlerin aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma vb. konularla ilgili şikayetleri önemli tatminsizlik konularından birisini oluşturmaktadır. İş başarısını önemli derecede etkileyebilecek bu konuya işgörenler 9.sırada önem vermektedirler. Önem derecesi bakımından orta düzeyde diyebileceğimiz fizikî şartların iyileştirilmesi yönünde tedbirlerin alınması bu teşvik aracının tatminsizlik derecesi bakımından daha alt seviyelere indirerek işgörenlerin işini daha huzurlu ve mutlu bir ortamda severek yapmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Tatminsizlik seviyesi bakımından beşinci sırayı ödüllendirme adaletinin yetersizliği almaktadır. Buradan işgörenlerin örgütün personel ve başarı değerlendirme sisteminden memnun olmadıkları anlamı çıkarılabilir. Önem sıralamasında 11. sırada yer alan bu teşvik aracının iyileştirilmesine yönelik tedbirler alınması işgörenlerin motivasyonunu yükseltecektir. Başarıya göre prim, terfi, zam vb. ödüller verildiği zaman işgörenlerin bu konudaki şikayetleri önemli ölçüde azalacaktır.

Altıncı sırada yer alan tatminsizlik konuları tatil durumu ve kararlara katılma hakkındadır. İşgörenlerin yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ünün bayanlardan oluşması tatil durumuyla ilgili tatminsizliğin ilk sıralarda yer almasına katkıda bulunmuş olabilir. Tatil durumuyla ilgili işgörenlerin belirlediği önem derecesi 13 dür. Personelin orta derece önem verdiği bir konudur. Bu ihtiyaç belirli ölçüde tatmin edilmiştir. Bu konuyla ilgili yapılacak iyileştirmeler şikayetlerin azalmasına katkıda bulunabilir.

Kararlara katılma önemlilik açısından 20. sırada yer almaktadır. Önem derecesinin çok düşük olması işgörenlerin kararlara katılmayla ilgili beklenti ve isteğinin olmadığına bir delildir. İşgörelere hiç önemsemedikleri ve pek istekli görünmedikleri böyle bir konuda bir takım imkânların verilmesi onların motivasyonunu yükseltecek bir teşvik aracı değildir diyebiliriz.

Umut edilen hususların gerçekleşme durumu hakkındaki tatminsizlik yedinci sırada yer almaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin bu husustaki tatminsizliklerinin giderilmesi gereği açıktır. Örgütün işgörenlerin işyerine girerken elde etmeyi umduğu hususların neler olduğunu iyi tespit etmesi gerekir. Beklentilerin gerçekleşmesiyle ilgili işgörenlerin belirlediği önem derecesinin 7 gibi yüksek olması işgörenlerin bu konuyla ilgili hassasiyetlerini göstermektedir. Bu hususla ilgili yapılacak iyileştirmeler işgörenlerin örgüte olan bağlılık ve güvenlerini artıracaktır.

Tatminsizlik seviyesi bakımından sekizinci sırayı geleceğe güvenle bakabilme durumu konusundaki tatminsizlik almaktadır. Geleceğe güvenle bakabilme durumunun bir ülkenin sosyo-ekonomik, siyasi ve kültürel yapısıyla da ilgili olduğu unutulmamalıdır. Önem derecesi bakımından 12. sırada yer alan bu teşvik aracına işgörenler orta derecede önem vermektedirler.

Dokuzuncu sırada yer alan tatminsizlik konusu yapılan işin takdir edilmesiyle ilgili durumun yetersizliğidir. İşgörenlerin 9. sırada önem verdiği bu teşvik aracı çok önemli görülmemekte birlikte orta derecede tatminsizlik ve huzursuzluk kaynağıdır. Bundan dolayı örgütün iş görenlerin çalışmasını takdir edici önlemler alması bu teşvik aracının tatminsizlik bakımından daha alt sıralara indirecektir. Böylece işgörenler işlerini daha huzurlu ve severek yapacaklardır.

Tatminsizlik bakımından onuncu sırayı işgörenlerin tüm yeteneklerini kullanabilecekleri ve işlerini en iyi yapabilecekleri ortamın sağlanmamış olması durumu almaktadır. Önem derecesi bakımından bu teşvik aracı 3. sıradadır. Orta derecede tatminsizlik ve huzursuzluk kaynağıdır. Önem derecesinin 3 olması işgörenlerin bu konuya çok önem verdiklerini dolayısıyla örgütün işgörenlerin gizil gücünü ortaya çıkarabileceği, onların yeteneklerinden daha çok yararlanabileceği tedbirler almasının işgörenlerin motivasyonunu yükseltebileceğini göstermektedir.

Terfi edebilme imkânıyla ilgili şikayetler onbirinci sırada yer almaktadır. Çoğunlukla tatmin edilmiş bulunan bu ihtiyaç önem derecesi bakımından 17. sıradadır. Bu teşvik aracının önem derecesinin düşük olması nedeniyle işgörenleri motive etmesi pek mümkün olmayabilir.

Tatminsizlik derecesi bakımından 12. dereceden 25. dereceye kadar sıralanan teşvik araçlarını şöyle özetleyebiliriz: Örgütsel amaçlarla kişisel amaçların uyumu, ödül alınan bir davranışın tekrarlanması, yetki ve sorumluluk, fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, yöneticiyle tartışabilme, işten duyulan başarı ve gurur duygusu, yapılan işi sevmek, iş arkadaşları tarafından sevilme, yöneticilerle ilişkiler, çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçler, sağlık ve doktor hizmetler, çalışma grubuyla anlaşabilme, fazla mesai durumu ve iş güvencesi. Örgüt yöneticileri bu konularda uyguladığı personel politikası ile tüm çalışanların tatminini ortalama %83 sağlamış bulunmaktadır.

Anket sonuçlarına göre bu oranın yüksek çıkmasında, işgörenlerin bazı psiko-sosyal ihtiyaçlarla ilgili beklentilerinin düşük olmasının önemli katkısı vardır. Zira, kararlara katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların uyum durumu ile yetki ve

sorumlulukla ilgili işgörenlerin beklenti modu 4 dür (Bkz. Ek1.). Bu teşvik araçlarıyla ilgili şimdi ne kadardır sorusuna işgörenlerin verdikleri cevapların ortalama mod değeri de 4 dür. Dolayısıyla işgörenler bu teşvik araçlarıyla ilgili düşük beklenti içerisinde olduklarından ve umduklarını yeterli gördüklerinden bu ihtiyaçlarla ilgili tatmin düzeyleri yüksek gözükmemektedir. Bundan dolayı işgörenlerin psiko-sosyal ihtiyaçların önemini tam olarak kavrayamadıklarını, bu türlü ihtiyaçlar basamağını çıkamadıklarını söyleyebiliriz.

İşgörenlerin temel ihtiyaçlar olarak da adlandırılan alt düzeydeki ihtiyaçlarla ilgili beklentileri daha yüksektir. (Geleceğe güvenle bakabilme, fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, sağlık ve doktor hizmetleriyle ilgili beklenti modunun 7, ücret ve maaş seviyesiyle ilgili beklenti modunun 5 olması gibi.).

Buna ilaveten anket sonuçlarına göre psiko-sosyal ihtiyaçların ortalama önem derecesi, fizyolojik ihtiyaçların ortalama önem derecesinden daha düşüktür. Diğer bir deyimle psiko-sosyal ihtiyaçlar işgörenler için fizyolojik ihtiyaçlardan daha az önemlidir. Bu durum ise işgörenlerin psiko-sosyal ihtiyaçları tam olarak anlayamadıklarını ve daha az önem verdiklerini göstermektedir. Örneğin kararlara katılma (önem sırası 20), başarının ödüllendirilmesi (önem sırası 19), ödül alınan bir davranışın tekrarlanması (önem sırası 18), terfi imkânı (önem sırası 17) ile yetki ve sorumluluk gibi (önem sırası 15) psiko-sosyal ihtiyaçların ortalama önem derecesi 18 dir (Bkz. Ek2.). Buna karşılık ücret ve maaş seviyesi (önem sırası 1), sağlık ve doktor hizmetleri (önem sırası 5), işyerinde fizyolojik ihtiyaçların karşılanması (önem sırası 8), işyeri fizikî şartları (önem sırası 9) gibi temel ihtiyaçların ortalama önem sırası 6 dir. Başka bir deyimle temel ihtiyaçlar önemlilik açısından ilk sıralarda yer almaktadır. İşgörenlerin psiko-sosyal ihtiyaçlarla ilgili hem beklentilerinin düşük olmasından hem de bu tür ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlara oranla daha az önemli olduğundan bu teşvik araçlarıyla ilgili tatmin oranları yüksek gözükmemektedir.

Gözlemlerimize göre anket çalışmaları aile şirketlerinde yapıldığından dolayı bu tür şirketlerde kararlar daha çok yakın akrabalarından oluşan üst yönetim grupları tarafından alınmaktadır. Dolayısıyla kararlara katılmayla, yetki ve sorumlulukla ilgili işgörenlerin görüş ve düşüncelerine pek yer verilmemektedir. Yine gözlemlerimize göre bir kısım iş görenlerin “yöneticilerimiz bizden fikir üretme yerine daha çok iş üretmemizi istiyorlar” şeklindeki ifadeleri de bu iddiamızı doğrulamaktadır. Zaten gelişmiş, demokratik kültüre sahip ülkelerde örgütsel demokrasi ihtimali daha kuvvetli

iken, gelişmekte olan ve demokrasi kültürünün henüz tam olarak benimsenmediği ülkelerde de örgütsel demokrasi kültürü ihtimali daha zayıftır.

Elde edilen sonuçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına da uygun düşmektedir. Çünkü Maslow, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi alt kademe ihtiyaçlarla ilgili tatminsizliklerin ve şikayetlerin giderilmemesi durumunda psiko-sosyal nitelikli üst düzey ihtiyaçların bireylerin davranışını etkileyecek, yönlendirecek nitelikte ortaya çıkamayacağını savunmaktadır.

Araştırmamızın varsayımlarından birisi de fizyolojik ya da maddî ihtiyaçlar denilen temel ihtiyaçların karşılanmaması durumunda, psiko-sosyal nitelikli ihtiyaçların ortaya çıkamayacağı düşüncesi idi. Araştırma bulgularına göre bu varsayım kesin olarak doğrulanmamıştır. Çünkü fizyolojik ihtiyaçların bazıları henüz belirli ölçüde tatmin edilmemiş iken, tekstil işgörenlerinin psiko-sosyal ihtiyaçların etkisi altına girdiği görülmektedir. Örneğin, en çok tatminsizliği sosyal yardımların yetersiz olması ve ücret seviyesinin düşük olmasından duyan iş görenler çalışma grubuyla anlaşabilme, yöneticilerle ilişkiler, iş arkadaşlığı, başarı ve iş gururu gibi daha üst düzeydeki psiko-sosyal nitelikli ihtiyaçlar bakımından tatmin duymaktadırlar. Dolayısıyla temel ihtiyaçlarını karşılayamamış kişilerin, psiko-sosyal nitelikli ihtiyaçları hissetmeyecekleri görüşü kesin değildir. Bununla birlikte ankete katılan işgörenlerin üst düzey ihtiyaçlarla ilgili soruları yanlış anlama ve yanlış cevaplandırma ihtimalini de göz önünde bulundurmalıyız. Ayrıca temel ihtiyaçların belirli ölçüde tatmin edilmesi daha üst düzeydeki ihtiyaçların kendini göstermesine neden olmaktadır. Çünkü araştırmamızda fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi temel ihtiyaçlar grubuna giren (iş güvencesi, ücret seviyesi, tatil ve izin durumu, işyerinin fizikî şartları, sağlık ve doktor hizmetleri normalden fazla çalışma durumu ve aynı yardımlarla ilgili) sorulara verilen cevaplara göre işgörenlerin bu hususdaki tatmin oranı %71 dir. Tekstil sektöründe çalışan işgörenler temel ihtiyaçlarını bu düzeyde tatmin ederken ait olma ve sevgi ihtiyaçları grubuna giren (iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından sevilme, yapılan işin sevilmesi, iş arkadaşları ve çalışma grubuyla anlaşabilme, yöneticiyle ilişkilerin durumuyla ilgili) sorulara verilen cevaplara göre işgörenler %84 tatmin oranına sahiptirler. Dolayısıyla psiko-sosyal nitelikli ihtiyaçların ortaya çıkması için temel ihtiyaçların %100 tatmin edilmesi gerekmez. Temel ihtiyaçların belirli ölçülerde örneğin, %70'in üzerinde tatmin edilmiş olması üst düzeydeki psiko-sosyal nitelikli ihtiyaçların ortaya çıkması için yeterli olmaktadır.

İşgörenler %93 tatmin edilen ve tatminsizlik seviyesi bakımından 25. sırada yer alan iş güvencesi ile ilgili teşvik aracının önemlilik derecesi bakımından 22. sıraya koyarken; örgütte hiçbir işten çıkarılma tehlikesinin olmadığını vurgulamışlardır.

İşgörenlerin önemlilik derecesi bakımından 1. sırada her ikisine birden yer verdiği ücret maaş seviyesi ile yapılan işi sevme derecesi yer almaktadır. İşgörenlerin ücret-maaş ile ilgili tatmin düzeyleri %55 iken yapılan işi sevme derecesi ile ilgili tatmin düzeyleri %82 dir. Önemlilik derecesi bakımından 1. sırada yer alan her iki teşvik aracının ortalama tatmin düzeyi %69 dur.

Önemlilik derecesi bakımından 2. sırada yer alan iş arkadaşları ve çalışma grubuyla anlaşabilmenin tatmin seviyesi %88 gibi oldukça yüksek bir değerdir. İşgörenler bu durumdan gayet memnundur. Yapılan işin sevilmesi ve iş arkadaşlarıyla anlaşabilmenin belirli ölçüde tatmin edilmiş olmalarına rağmen halen 1. ve 2. sıralarda önem verilmesi işgörenlerin bu konulardaki hassasiyetlerinden kaynaklanmaktadır. İşgörenler huzurlu bir çalışma ortamı için iş arkadaşlarıyla yöneticiler tarafından sevilme ve kendini işe ait hissetmenin (önem derecesi 4) önemini bilmektedirler. Buna ilaveten sağlık ve doktor hizmetlerinin iyileştirilmesi önemini korumaktadır.

Sonuç olarak tekstil firmalarının teşvik araçları açısından üzerinde önemle ve titizlikle durması gereken hususlar olarak; sosyal yardımlar, iş başarısının ödüllendirilmesi, ücret seviyesi, işyerinin fizikî şartları, örgütsel adalet ve tatil durumu gibi teşvik araçlarını sayabiliriz.

Ek-1'de görüldüğü üzere 27. soruda sorulan genel iş memnuniyeti ve tatmin derecesi tekstil iş görenleri tarafından 7 üzerinden 4.22 oranında değerlendirilmiştir. Bu sonuca göre tekstil işgörenleri orta derecede bir tatmin düzeyine sahiptir. Tatmin oranı %60 civarındadır. Bu seviyenin artırılması yukarıda teklif ettiğimiz teşvik araçlarının kullanılması ve belirtilen diğer tatminsizlik konularının çözüme kavuşturulmasıyla mümkün olacaktır.

C- SORULARIN NİTELİKLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ

1- İşyerindeki işten çıkarılma tehlikesi durumu 2.49 dur (Bkz. Ek. 2). Düşük bir katılma seviyesi söz konusudur. Tatmin oranı %93 dür. Tatminsizlik oranı ise %7 dir. Dolayısıyla işgörenler için hemen hemen böyle bir tehlikenin olmadığını söyleyebiliriz.

2- İşyerinde geleceğe güvenle bakabilme durumu 3.46 dır. Bu soruya orta derece bir katılım söz konusudur. İşgörenler bu soruyla ilgili %32 tatminsizlik oranına sahiptirler. Tatmin oranı ise %68 dir.

3- Ücret ve maaş seviyesi durumu 2.81 dir. Düşük bir katılım seviyesi söz konusudur. İşgörenlerin ücret ve maaş seviyesi durumu ile %45 tatminsizlikleri söz konusudur. Tatmin oranı ise %55 dir.

4- İş yerinde fizyolojik ihtiyaçların karşılanma durumu 4.42 dir. Orta derece bir katılım vardır. %20 gibi bir tatminsizlik söz konusudur. Tatmin oranı ise %80 dir.

5- Arkadaşlar ve yöneticiler tarafından sevilme ve kendini işyerine ait hissetme durumu 4.77 dir. Orta derecede bir katılım söz konusudur. Tatminsizlik oranı %17.5 dir. Düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %82.5 dir. İşgörenlerin bu durumdan büyük ölçüde memnun olduklarını söyleyebiliriz.

6- İş yerinde tüm yeteneklerin kullanılabileceği ortam durumu 4.04 dür. Orta derece bir katılım vardır. Tatminsizlik oranı %27 gibi düşük bir seviyededir. Tatmin oranı ise %73 dür.

7- İşyerinde terfi edebilme durumu 3.12 dir. Orta derece bir katılım söz konusudur. Bu konudaki tatminsizlik oranı %26 dır. Düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %74 dür.

8- Yapılan işin sevilme derecesi durumu 4.99 gibi yüksek katılıma yakın bir değere sahiptir. Tatminsizlik oranı %18 dir. Düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %82 dir. Bu oran işgörenlerin büyük ölçüde yaptıkları işleri sevdiklerini göstermektedir.

9- Yapılan işin takdir edilme durumu 3.83 dür. Orta derece bir katılım söz konusudur. Bu konudaki tatminsizlik oranı %31 dir. Düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %69 dur.

10- Yapılan işten duyulan başarı ve gurur duygusu durumu 4.43 dür. Orta derece bir katılım söz konusudur. Bu konudaki tatminsizlik oranı %19 gibi düşük bir seviyededir. Tatmin oranı ise %81 dir.

11- İş yerinde çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk durumu 3.65 dir. Orta derece bir katılım söz konusudur. Tatminsizlik oranı %20 dir. Düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %80 dir.

12- İşdeki tatil durumu 2.83 dür. Düşük bir katılım seviyesi vardır. Tatminsizlik oranı %34 dür. Orta derece bir tatminsizlik söz konusudur. Tatmin oranı ise %66 dır.

13- İşyerinin aydınlatma, havalandırma, ısıtma gibi fizikî şartlar durumu 3.43 dür. Orta derece bir katılım söz konusudur. Bu konudaki tatminsizlik oranı %39 dur. Orta derece bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %61 dir.

14- İş yerindeki sağlık ve doktor hizmetleri durumu 4.93 dür. Yüksek dereceye yakın bir katılım söz konusudur. Tatminsizlik oranı %16 dır. Düşük bir tatmin söz konusudur. Tatmin oranı ise %84 dür. İşgörenler bu durumdan büyük ölçüde memnundur.

15- İş yerinde normal mesai saatleri haricinde fazla çalışma durumu 3.79 dur. Orta derece bir katılım vardır. Tatminsizlik oranı %8 dir. Düşük bir tatmin seviyesi vardır. Tatmin oranı ise %92 dir. Yüksek bir tatmin durumu vardır. İşgörenler bu durumdan büyük ölçüde memnundur.

16- İş yerindeki ücret maaş dışı sosyal yardımlar (yiyecek, giyecek, yakacak vb.) durumu 1.83 dür. Düşük bir katılım seviyesi söz konusudur. Tatminsizlik oranı %49 gibi orta bir dereceye sahiptir. Tatmin oranı ise %51 dir.

17- İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç gereçlerin durumu 4.14 dür. Orta bir katılım söz konusudur. %16 gibi düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %84 dür.

18- İş yerinde kararlara katılma imkânı durumu 2.85 dir. Düşük bir katılım vardır. Tatminsizlik oranı %34 gibi orta bir seviyededir. Tatmin oranı ise %66 dır.

19- Ücret maaş haricinde gösterilen bir başarıdan dolayı ödüllendirilme durumu 1.94 dür. Düşük bir katılım vardır. Tatminsizlik oranı %48 dir. Orta derece bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %52 dir.

20- Ödül alınan bir davranışın tekrarlanma durumu 3.65 dir. Orta derece bir katılım vardır. Tatminsizlik oranı %24 dür. Düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %76 dır.

21- İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti durumu 3.03 dür. Orta dereceye yakın bir katılım söz konusudur. Tatminsizlik oranı %38 dir. Orta derece bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %62 dir.

22- İş ile ilgili problemleri çözümlerken yönetici ile serbestçe tartışabilme durumu 4.21 dir. Orta derece bir katılım vardır. Tatminsizlik oranı %19 dur. Düşük bir tatminsizlik söz konusudur. Tatmin oranı ise %81 dir.

23- İş arkadaşları ve çalışma grubuyla anlaşabilme durumu 5.29 dur. Yüksek derece bir katılma söz konusudur. Tatminsizlik oranı %12 dir. Bununla ilgili düşük bir tatmin vardır. Tatmin oranı ise %88 dir. İşgörenler bu durumdan oldukça memnundur.

24- Bağlı olunan yönetici ile ilişkilerin durumu 4.79 dur. Orta derece bir katılım söz konusudur. Tatminsizlik oranı %17 dir. Düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %83 dür.

25- İş yerine başlarken umut edilen hususların gerçekleşme durumu 3.52 dir. Orta derece bir katılım vardır. Tatminsizlik oranı %34 olup orta bir derecededir. Tatmin oranı ise %66 dir.

26- Kişisel amaçlarla örgütsel amaçların uyum durumu 3.79 dur. Orta derece bir katılım vardır. Tatminsizlik oranı yaklaşık %25 dir. Düşük bir tatminsizlik vardır. Tatmin oranı ise %75 dir.

27- Genel iş memnuniyeti ve tatmin durumu 7 üzerinden 4.22 dir. Orta derece bir katılım söz konusudur. Tatminsizlik oranı yaklaşık %40, tatmin oranı ise %60 civarındadır.

D- ARAŞTIRMA SONUÇLARININ MOTİVASYONUN TEORİK TEMELLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmamızın bu kısmında motivasyon teorileri açısından araştırma sonuçları değerlendirilerek, işgörenlerin hangi teorik noktada bulundukları belirlenecektir. Dolayısıyla işgörenleri motive edecek teşvik faktörleri tespit edilerek onların motivasyonu konusunda yöneticilere yardımcı olunacaktır.

1- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Açısından

Maslow, insanın temel ihtiyaçlarını sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, takdir ve saygı ihtiyacı ile kendini tamamlama ihtiyacı olmak üzere beş grupta toplamıştır.

Tekstil işgörenleri açısından en çok tatminsizlik duyulan faktörler sırasıyla, sosyal yardımlar (%49) 16. önem sırasında, ücret ve maaş seviyesinin düşük olması (%45) 1. önem sırasında ve işyerinin fizikî şartları (%39) 9. önem sırasıyla en çok tatminsizlik duyulan ilk üç teşvik aracını oluşturmaktadır. En çok tatminsizlik faktörlerinin ilk ikisini oluşturan sosyal yardımlar ile ücret ve maaş seviyesinin düşük olması ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağını oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar grubunda yer almaktadır. En

çok tatminsizlik açısından 3. sırada bulunan işyerinin fizikî şartları ise ihtiyaçlar hiyerarşisinin 2. basamağını oluşturan güvenlik ihtiyaçları grubunda yer almaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisi açısından işgörenlerin en çok tatmin sağladıkları faktörler ise sırasıyla işten çıkarılma tehlikesi (%93) 22. önem sırasıyla, iş arkadaşları ve çalışma grubuyla anlaşabilme (%88) 2. önem sırasıyla, işyerindeki sağlık ve doktor hizmetleri (%84) 5. önem sırasıyla işgörenlerin en çok tatmin sağladıkları ilk üç faktörü oluşturmaktadır. İşgörenlerin en çok tatmin sağladıkları faktörlerden ilki olan işten çıkarılma tehlikesi, ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağını oluşturan güvenlik ihtiyacı ile ilgilidir. En çok tatmin sağladıkları ikinci faktör olan iş arkadaşları ve çalışma grubuyla anlaşabilme durumu ise ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağını oluşturan ait olma ve sevgi ihtiyacı grubunda yer almaktadır. Tatmin açısından üçüncü sırada yer alan sağlık ve doktor hizmetleri ise ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağını oluşturan güvenlik ihtiyacı grubunda yer almaktadır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından ihtiyaçların öncelik sırası da dikkate alındığında tekstil işgörenlerinde özellikle fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla ilgili tatminsizlik ortaya çıkmıştır. Zira fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı grubuna giren (iş güvencesi, ücret seviyesi, tatil ve izin durumu, işyerinin fizikî şartları, sağlık ve doktor hizmetleri, normalden fazla çalışma durumu ve sosyal yardımlarla ilgili) ortalama tatmin oranı %71 civarındadır.

Oysa ait olma ve sevgi ihtiyaçları grubuna giren (iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından sevilme, yapılan işin sevilmesi, iş arkadaşları ve çalışma grubuyla anlaşabilme, yöneticiyle ilişkilerin durumuyla ilgili) sorulara verilen cevaplara göre işgörenlerin bu faktörlerle ilgili ortalama tatmin oranı %84 civarındadır.

Takdir ve saygı ihtiyaçları grubuna giren (terfi imkânı, yapılan işin takdiri, yapılan işten duyulan başarı ve gurur duygusu, yetki ve sorumluluk, kararlara katılma ve başarının ödüllendirilmesi durumuyla ilgili) sorulara verilen cevaplara göre işgörenlerin bu faktörlerle ilgili ortalama tatmin oranı %71 civarındadır.

İşgörenler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından sevgi ve ait olma ihtiyaçları grubuna giren psiko-sosyal nitelikli ihtiyaçlar tarafından motive olmaktadır.

Araştırmamızın varsayımlarından birisi de fizyolojik ya da maddî ihtiyaçlar adı verilen temel ihtiyaçların yeterli ölçüde karşılanmaması durumunda psiko-sosyal nitelikli ihtiyaçların ortaya çıkmayacağı düşüncesi idi. Araştırma sonuçlarına göre bu varsayım kesin olarak doğrulanmamıştır. Temel ihtiyaçların belirli ölçüde tatmin

edilmesi (araştırma sonuçlarımıza göre %71) daha üst düzey ihtiyaçların kendini göstermesine neden olmaktadır. İşgörenler temel ihtiyaçlarını %71 oranında tatmin ederken, %84 oranında tatmin ettikleri psiko-sosyal ihtiyaçları vardır. Psiko-sosyal ihtiyaçların ortaya çıkması için temel ihtiyaçların %100 tatmin edilmesi gerekmez. Makul ölçülerde, örneğin %70'in üzerinde tatmin edilmiş olması daha üst düzeydeki ihtiyaçların etkisini göstermesi için yeterli olmaktadır.

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları belirli ölçülerde karşılanmayan işgörenler güdülenmeyecektir. Dolayısıyla arzulanan verimlilik seviyesi de düşecektir. Çünkü fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlar bireyin en önemli ihtiyaçlarıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk basamağını oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar doğuştan gelmektedir. Fizyolojik ihtiyaçların bir diğer özelliği de mecburi olmasıdır. Eğer insanlar yeterli ve dengeli beslenemiyorsa, barınamıyorsa, giyinemiyorsa diğer ihtiyaçların gündeme gelmesi pek söz konusu olmamaktadır. Zorunlu ihtiyaçlarını karşılayamamış kişi ve toplumlarda özgürlüğün, demokrasinin, kültürün, sanatın, kaliteli müziğin, sporun olması gerektiği gibi olduğunu pek savunamayız.

Aynı zamanda sosyo-ekonomik değişiklikler de işgörenlerin ihtiyaçlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkilemektedir. Piyasada iş imkânlarının bol ve ücret seviyelerinin yüksek olduğu dönemlerde sosyal ve değer ihtiyaçları önem kazanmaktadır. Bununla birlikte işsizliğin çok ve ücret seviyelerinin düşük olduğu istikrarsız dönemlerde işgörenler işi kaybetme tehlikesi nedeniyle sürekli ve düzenli ücret veren iş yerlerini tercih edeceklerdir. Dolayısıyla alt kademe ihtiyaçlarını oluşturan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları önem kazanacaktır.

2- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Açısından

a. Hijyen Faktörler

Tekstil işgörenlerinin en çok şikayetçi oldukları ve tatminsizlik duydukları hijyen faktörlerin tatminsizlik oranı açısından birincisi, ayni yardımlar (%49. önem derecesi bakımından 16. sıra) ile ikincisi, ücret ve maaş seviyesi (%45. önem sırası bakımından 1. sırada); üçüncüsü ise çalışma şartlarıdır (%49. önem sırası bakımından 9. Sırada). Tekstil işgörenlerinin en çok tatminsizlik duydukları hijyen faktörler Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

İşgörenlerin en çok tatmin sağladıkları hijyen faktörler ve tatmin oranları ise sırasıyla işten çıkarılma tehlikesi (%93, 22. önem sırasında), çalışma grubuyla

anlaşabilme (%88, 2. önem sırasında) ile sağlık ve doktor hizmetleri (%84, 5. önem sırasında) dir. Araştırmaya katılan işgörenlerin hijyen faktörleri bakımından tatmin ortalaması %74 dür.

b. Motive Edici Faktörler

İşgörenlerin en çok şikayetçi oldukları ve tatminsizlik duydukları motive edici faktörler ve tatminsizlik oranlarından birincisi, iş başarısının ödüllendirilmemesi (%48, 19. önem sırasında), ikincisi örgütsel adaletin yetersiz olması (%38, 11. önem sırasında), üçüncüsü ise yapılan işin takdir edilmemesi (%31, 9. önem sırasında) gibi hususlardır.

İşgörenlerin en çok tatmin sağladıkları motive edici faktörler ve tatmin oranları ise sırasıyla iş arkadaşları ve yöneticilerle anlaşabilme (%88, 2. önem sırasında), iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından sevilme (%83, 4. önem sırasında) ve yapılan işin sevilmesi (%82, 1. önem sırasında) gibi hususlardır. Araştırmaya katılan işgörenlerin motivasyon faktörleri bakımından tatmin ortalaması %73 dür.

Maslow, motivasyon için alt kademe ihtiyaçların karşılanmasına oranla üst kademe ihtiyaçların karşılanmasının daha etkili olduğunu savunmuştur. Herzberg ise Maslow'un alt kademe ihtiyaçlarına karşılık gelen hijyen faktörlerin motivasyona etkisinin olmayıp sadece tatminsizliği önleyerek böylece motivasyon için gerekli ortamı hazırladığını savunmuştur. Herzberg'in teorisine getirilen en önemli eleştirilerden birisi ekonomik güdülenme faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana atılmış olmasıdır. Bu durum belki de Herzberg'in araştırmasına konu olan Amerikan toplumunun satın alma gücünün yüksek olması nedeniyledir. Bundan dolayı Herzberg modelinin daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğunu söyleyebiliriz. Gelişmekte olan ülkelerde ise üst basamak faktörlere erişilemediğinden hijyen faktörleri denen alt kademe faktörlerin motivasyon için etkili olduğu görüşü ağırlıktadır. Araştırmamızın sonuçlarına göre hijyen faktörleri meydana getiren ihtiyaçların tatmini işgörenleri motive etmektedir. Böylece gelişmekte olan ülkelerde hijyen faktörlerin belirli ölçüde karşılanmasının işgörenlerin motivasyonunu yükseltebileceği varsayımımız da doğrulanmış olmaktadır. Zira araştırmamıza katılan işgörenlerin hijyen faktörleri bakımından tatmin ortalaması %74 iken, motivasyon faktörleri bakımından tatmin ortalaması %73 dür.

3- Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi Açısından

Mc Clelland'ın başarma güdüsü işgörenler için önemli bir motivasyon aracıdır. İşgörenlerde başarının ödüllendirilmesi hususunda %48 gibi önemli bir tatminsizlik vardır. Bu faktör işgörenler açısından 19. önem sırasında yer almaktadır. Tatminsizlik oranının yüksek olması başarı güdüsünün ödüllendirilmesinin işgörenler için önem arz ettiğini göstermektedir. Bu durum ayrıca ödülün bir sonuçsal şartlandırma aracı olarak kullanılmadığını da göstermektedir. Bireylerin kendi işlerinde ve mesleklerinde en iyi olmaya çalışmaları başarı güdüsü nedeniyledir. Başarma İhtiyacı Teorisi kapsamında yer alan ilişki kurma ihtiyacı ise başkalarıyla iletişimi, gruba girmeyi, arkadaş çevresi ve sosyal ilişkileri ifade etmektedir. İşgörenler, yöneticilerle, iş arkadaşları ve çalışma grubuyla ilişkiler hususunda ortalama %86 gibi yüksek bir tatmin oranına sahiptir. Önemlilik sırası bakımından 2. sırada yer alan bu teşvik aracı işgörenlerin motivasyonuna çok önemli katkılar sağlamaktadır.

4- Sonuçsal Şartlandırma Teorisi Açısından

İnsanın karşılaştığı sonuçlara göre bir davranışı tekrar edip etmemesi E. L. Thorndike'nin "etki kanunu" na dayanmaktadır. Bu kanuna göre birey kendisini memnun edecek davranışları tekrarlarlarken, kendisini memnun etmeyecek davranışları tekrarlamaz. Sonuçsal şartlandırmanın bir motivasyon aracı olarak kullanılması mümkündür. Personel, yönetimin arzuladığı bir davranışta bulunursa yönetici personelin bu davranışını tekrarlamasını ister. Bu ise ancak ödüllendirmeye mümkündür. Zira ödüllendirme davranışların tekrarlanma ihtimalini artırmaktadır.

İşgörenlerde başarının ödüllendirilmesi hususunda %48 gibi önemli bir tatminsizlik oranının olması ödülün bir sonuçsal şartlandırma aracı olarak kullanılmadığını da göstermektedir. Ödül alınan bir davranışın tekrarlanma durumuyla ilgili tatmin oranının %76 ve önem sırasının 18 olması nedeniyle ödülün sonuçsal şartlandırma açısından önemli bir motivasyon aracı olduğunu söyleyebiliriz.

5- Bekleyiş Teorileri Açısından

Vroom'a göre bireyler hangi sonuçları tercih edeceklerini bilirler ve onlara ulaşmak için gerçekçi çaba sarf ederler. Bireyler davranış ve hareketlerinin muhtemel sonuçları hakkında bilgi sahibidirler ve sonuçların kendileri açısından ne kadar değerli olduğunu bilmektedirler. Diğer bir ifadeyle bu teori bireyin işyerine katılırken umut

ettiği hususların gerçekleşme durumuyla ilgilidir. İşyerine başlarken işgörenlerin umut ettikleri hususların gerçekleşme durumuyla ilgili tatminsizlik oranı %34 dür. Ayrıca umut edilen hususların gerçekleşmesi durumunun önem sırası bakımından 7. sırada olması işgörenlerin bu husustaki tatminsizliklerinin giderilmesinin önemini artırmaktadır. Zira umduklarını bulamayan işgörenler gerilim ve huzursuzluk içerisinde olacaklardır. Bu durum ise hayal kırıklığına, engellemelere dönüşerek işgörenlerin etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkileyecektir. Örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin işyerine girerken elde etmeyi umdukları hususların neler olduğunu iyi tespit etmesi gerekir. Bu hususla ilgili yapılacak iyileştirmeler işgörenlerin daha huzurlu ve mutlu bir ortamda çalışmasını sağlayarak motivasyonuna önemli katkıda bulunacaktır.

6- Eşitlik Teorisi Açısından

Adams, motivasyonla ilgili yaptığı çalışmalarda adaletli bir ödül sisteminin işgörenleri teşvik ve motive etmede çok önemli bir araç olduğunu tespit etmiştir. Birey kendisine verilen ödülle kendisinin yapmış olduğu katkı arasındaki oranı başkalarına verilen ödül katkı oranıyla kıyaslamaktadır. Eğer bireyin karşılaştırması sonucunda herhangi bir adaletsizlik yoksa bireyin motivasyonu ile ilgili bir olumsuzluk görülmeyecektir. Yok eğer eşitsizlik söz konusu ise birey bir takım huzursuzluk ve gerilim içerisinde bulunacaktır. Bu durum ise bireyin verimlilik ve motivasyonunu olumsuz etkileyecektir.

İşgörenler örgütteki takdir ve ödüllendirme adaleti durumu ile %38 gibi önemli bir tatminsizlik oranına sahiptir. Buradan işgörenlerin örgütün adalet sisteminden memnun olmadıkları sonucunu çıkarabiliriz. Önem sırası bakımından 11. sırada yer alan bu teşvik aracıyla ilgili iyileştirmelerin yapılması iş görenlerin motivasyonunu yükseltecektir. İşgörenlerin gösterdikleri başarıya göre verilen prim, zam, terfi gibi ödüller bu konuyla ilgili şikayetleri önemli ölçüde azaltacaktır.

7- Amaç Teorisi Açısından

Amaçlar ulaşmak istenen bir durumu göstermektedir. Amaçlar bireysel ya da örgütsel olabileceği gibi maddî ya da psiko-sosyal olabilir. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasındaki ilişki çeşitli şekillerde olabilir. Birbirleriyle tamamen ters düşen, kısmen ters düşen, nötr, uygun ya da aynı olması gibi. E. Lock'un bu teorisine göre bireylerin davranışlarının temel nedeni onların gerçekleştirmeye çalıştıkları amaç ve

niyetleridir. Bireyler faaliyetleri sonucunda elde etmeyi hedefledikleri yararın büyüklüğüne göre davranırlar. İş görenlerin kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları arasındaki uyum durumuyla ilgili tatmin oranı %75 dir. Bu teşvik aracı önem sırası bakımından 12. sırada yer almaktadır. İşgörenlerin amaçlarıyla örgütsel amaçların önemli ölçüde uyum içerisinde olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum ise iş görenlerin örgütsel amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ve motivasyonunu kolaylaştırmaktadır.



SONUÇ

Çalışmamızın amacını “Denizli’de faaliyette bulunan tekstil sektöründeki işgörenlerin motivasyonunu incelemek” şeklinde belirtmiştik. Günümüzde hızlı teknolojik değişim sonucu, bilgisayar ve otomasyon sistemlerinin giderek daha çok yaygınlaşması, işgörenler için daha cazip, daha aktif ortam ve şartları gerekli hale getirmektedir. 1980’lerde başlayıp Sovyetler Birliği’nin dağılması ile birlikte hız kazanan küreselleşme süreci, bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerini daha fazla üretim sürecine katma ve onlara hak ettikleri değeri verme gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle her türlü faaliyetin ve örgütün merkezini insan unsuru oluşturmaktadır. Küreselleşme olgusuyla kapasitelerin bir bütün olarak kullanılması, bedeni, zihni ve ruhsal gücün daha fazla üretim sürecine katılması, farklılıkların işbirliği ve dayanışma ile bir arada tutulması ön plana çıkmıştır.

Motivasyon, insanların davranışlarına belirli etkilerde bulunarak, onların belirli amaçlara doğru yönlendirilmesi ile ilgili bir kavramdır. İnsanların fiziki, zihinsel ve gönül güçlerini daha fazla üretim sürecine katmak motivasyonla mümkün olmaktadır. Motivasyon, günümüz yöneticilerinin işgörenlerden daha fazla yararlanmak amacıyla kullandıkları modern bir yönetim aracıdır. Örgüt içerisindeki bireylerin hem maddi hem de psiko-sosyal olarak çeşitli ihtiyaç, beklenti ve umutları vardır. Örgütün ve yöneticilerin, işgörenlerin bu ihtiyaçlarını belirli ölçüde tatmin edememesi durumunda, işgörenler gerilim içerisinde olacaklardır, beklenti ve özlemlerinin gerçekleşmemesi durumunda hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Bu gerilim ve hayal kırıklığı ise bireyin zihinsel, ruhsal ve gönül gücünü üretim sürecine katmasını olumsuz etkileyecektir, diğer bir deyişle motive etmeyecektir. Dolayısıyla bireylerin etkinlik ve verimliliği düşerek, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeleri (motivasyonu) zorlaşacaktır. Buna karşılık örgütte belirli ölçüde ihtiyaçları karşılanan, beklenti ve umutları gerçekleşen bireyler daha huzurlu ve mutlu olacaktır. Bu tür bireylerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin daha fazla üretim sürecine katılmasıyla etkinlik, verimlilik, kalite yükselecek ve bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri kolaylaşacaktır. Yani daha kolay motive olacaklardır. Zira bireyi bir işi yapmak için zorlayabilirsiniz, fakat o bireyi bir işi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gerekli arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan, içimizden gelen en büyük güçtür.

Yöneticinin bir anlamda başarı şansı, bireylerin hangi ihtiyaç, arzu ve beklenti içerisinde olduklarını tespit ederek, onları nasıl motive edebileceği konusunda sahip olduğu bilgiye bağlıdır. Zira işgörenleri nasıl ve hangi araçlarla motive edilebileceğini bilen yönetici günümüz hızlı rekabet şartlarında arzuladığı sonuçlara çok daha kolay ulaşacaktır. Çalışan insanları mutlu etmek ve onlardan daha fazla yararlanmak amacıyla çeşitli motivasyon teorileri geliştirilmiştir. Çalışmamızda bu teorileri kapsam ve süreç teorileri diye iki grupta inceledik. Kapsam teorileri, çalışan insanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi esasına dayanmaktadır. Süreç teorileri ise, çalışan insanların amaç, beklenti ve özlemlerinin karşılanarak motive edilmesi esasına dayanmaktadır.

Hem kapsam hem de süreç teorileri, örgütlerde çalışan insanların potansiyel güç ve enerjilerini, bilgi ve becerilerini üretim sürecine katabilmenin çeşitli yöntemlerini incelemişlerdir.

Motivasyon sürecinin başlıca yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- a) Motivasyon bireyi harekete geçirerek, belirlenen amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.
- b) Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- c) Motivasyon bireyi yönelterek, yönetim düzeni sağlar
- d) Motivasyon, bireyin algılama gücünü artırarak zihni çabalarının gelişmesini sağlar
- e) Motivasyon süreciyle, bireylerin potansiyel fiziki, zihinsel ve gönül güçlerinin çok daha fazlasını üretim sürecine katmak mümkündür.
- f) Motivasyon, mal ve hizmet üretiminde en önemli girdi olan insan gücü faktöründen en etkili ve verimli şekilde yararlanılmasını sağlayan bir olgudur.

Çalışmamızın amacı tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin motivasyonunu tespit etmektir. Yani tekstil fabrikalarında uygulanan teşvik araçlarının neler olduğunu tespit ederek, buralarda çalışan işgörenlerin tatmin seviyesini ölçmektir. Zira işgörenlerin tatmin oldukları ya da tatminsizlik duydukları teşvik araçları belirlenirse, hangi teşvik araçlarının uygulanması gerektiği de ortaya çıkacaktır. Elde edilen sonuçlar Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi pramidi ile karşılaştırılarak yorumlanacaktır.

Araştırmamızın en önemli sonucu, tekstil fabrikalarında uygulanmakta olan mevcut personel politikasının olumsuz yönlerini belirleyerek, işgörenlerin ihtiyaçları, arzu ve beklentileri doğrultusunda hangi teşvik araçlarının etkin olacağını teklif etmek olmuştur. Araştırma yaptığımız tekstil fabrikalarında çalışan işgörenlerin en çok tatmin

sağladıkları teşvik araçları; %93 tatmin oranıyla işten çıkarılma tehlikesi, %92 tatmin oranıyla normal mesai haricindeki çalışma, %88 tatmin oranıyla iş arkadaşları ve çalışma grubuyla anlaşılabilirlik durumu, %84 tatmin oranıyla iş yerindeki sağlık ve doktor hizmetleri durumu, yine %84 tatmin oranıyla araç ve gereçlerin durumu ve %83 tatmin oranıyla bağlı olunan yöneticiyle anlaşılabilirlik durumuyla ilgili hususlardır.

Tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin en çok tatminsizlik duydukları teşvik araçlarının başında ise, yaklaşık %49 tatminsizlik oranıyla ücret-maaş dışı sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, yakacak gibi), %48 tatminsizlik oranıyla maddi ödüller haricindeki ödüllendirilme, (yönetici tarafından takdir edilme, terfi imkânı, kararlara katılma gibi) %45 tatminsizlik oranıyla ücret ve maaş seviyesi, %39 tatminsizlik oranıyla iş yerinin fiziki şartları, %38 tatminsizlik oranıyla takdir ve ödüllendirilme adaleti, %34 tatminsizlik oranıyla tatil ve kararlara katılma gibi hususlar gelmektedir.

Araştırmamızın temel varsayımlarından birisi tatmin edilen bir ihtiyacın şiddet derecesi ve önem derecesinin azalacağı idi. Araştırma sonuçlarına göre teoride belirtildiği gibi belirli ölçüde karşılanmış ihtiyaçların önem derecesi de azalmaktadır. Bununla birlikte henüz belirli ölçüde tatmin edilmemiş olan ihtiyaçların önem derecesi de yüksek olmaktadır. Örneğin iş güvencesi %93 gibi yüksek bir oranda tatmin edildiği için önem derecesi de düşüktür. Zira iş güvencesi önem sırası bakımından 22. sırada yer almaktadır. Fazla mesai durumuyla ilgili işgörenler %88 tatmin oranına sahiptirler. Fazla mesai durumunun işgörenler için önem sırası ise 24 tür. Fakat henüz belirli ölçüde tatmin edilmemiş olan ihtiyaçların önem derecesi ise yüksektir. Örneğin araştırmamızda en çok şikayet edilen teşvik araçları arasında yer alan ücret maaş seviyesinin önem sırası 1 dir. Araştırma sonuçları bu varsayımımızı doğrulamaktadır.

Araştırmamızın varsayımlarından bir diğeri maddi ya da fizyolojik ihtiyaçlar denilen temel ihtiyaçların belirli ölçüde karşılanmadığı zaman psiko-sosyal nitelikli ihtiyaçların ortaya çıkamayacağı idi. Araştırmamızın sonuçlarına göre işgörenlerin fizyolojik ihtiyaçları makul ölçüde karşılanmadığı halde psiko-sosyal ihtiyaçlarla ilgili tatmin düzeyleri yüksek gözükmektedir. Bu oranın yüksek çıkmasının iki temel nedeni vardır. Bunlardan birincisi, işgörenlerin kararlara katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların uyumu, yetki ve sorumluluk gibi teşvik araçlarıyla ilgili beklentilerinin düşük olmasıdır. İşgörenler bu teşvik araçlarıyla ilgili düşük beklenti içerisinde olduklarından ve elde ettiklerini yeterli gördüklerinden dolayı bu ihtiyaçlarla ilgili tatmin düzeyleri yüksek gözükmektedir. Oysa işgörenlerin geleceğe güvenle bakabilme durumu,

fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, ücret ve maaş seviyesiyle ilgili beklentileri daha yüksektir. Dolayısıyla işgörenler psiko-sosyal ihtiyaçların önemini tam olarak kavrayamamışlar ve bu türlü ihtiyaçlar basamağına çıkamamışlardır.

Psiko-sosyal ihtiyaçlarla ilgili tatmin düzeyinin yüksek gözükmesinin ikinci nedeni ise işgörelere göre bu türlü ihtiyaçların ortalama önem derecesinin fizyolojik ihtiyaçların ortalama önem derecesinden daha düşük olmasıdır. Başka bir deyimle işgörelere göre psiko-sosyal ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlara oranla daha az önemlidir. Buradan da işgörelerin psiko-sosyal ihtiyaçlarını tam olarak anlayamadıkları sonucunu çıkarabiliriz.

Anket çalışmamız aile şirketlerinde yapıldığından dolayı gözlemlerimize göre bu tür şirketlerde kararlar daha çok yakın akrabalarından oluşan üst yönetim tarafından alınmaktadır. Dolayısıyla kararlara katılma, yetki ve sorumluluk gibi psiko-sosyal araçlarla ilgili işgörelerin görüş ve düşüncelerine pek yer verilmemektedir. Yine gözlemlerimize göre bazı işgörelerin “yöneticilerimiz bizden görüş bildirme yerine, daha çok çalışmamızı istiyorlar” gibi ifadeleri de bu iddiamızı doğrulamaktadır. Zaten gelişmiş, demokrasi kültürüne sahip ülkelerde örgütsel demokrasi ihtimali daha kuvvetliken, az gelişmiş ve demokrasi kültürünün tam olarak benimsenmediğı ülkelerde ise örgütsel demokrasi ihtimali daha zayıftır. Elde edilen sonuçlar Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine de uygun düşmektedir. Çünkü Maslow, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi alt kademe ihtiyaçlarla ilgili tatminsizlik ve şikâyetlerin yeterince giderilmemesi durumunda, üst düzey ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirecek şekilde ortaya çıkamayacağını savunmaktadır.

Araştırmamızın bir diğer varsayımı, “insanların bazı ihtiyaçlarının tatminine diğer ihtiyaçlardan daha çok önem verdiği” şeklinde idi. Başka bir ifadeyle ihtiyaçların önceliğı ve şiddetinin birbirinden farklı olduğu şeklinde idi. Yapmış olduğumuz değerlendirmenin sonuçlarına göre bu varsayım doğrulanmıştır. Çünkü işgörelere farklı ihtiyaçlara farklı derecede önem vermektedirler. Örneğın, işi sevmeye, ücret-maaş seviyesi, çalışma grubuyla anlaşabilme gibi ihtiyaçlar önem sıralamasında ilk sıraları alırken kararlara katılma, fazla mesai, iş güvencesi gibi faktörler önem sıralamasının son sıralarını oluşturmaktadır. İş görenler bazı ihtiyaçlarının karşılanmasına çok önem verirken bazı ihtiyaçlarının karşılanmasına az önem vermektedirler.

Araştırmamızın varsayımlarından birisi de “tekstil sektöründe çalışan işgörelere fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tarafından motive olmaktadır” şeklindeydi.

Araştırmamızın sonuçlarına göre bu hipotezimiz doğrulanmıştır. Zira fizyolojik ve güvenlik grubuna giren (iş güvencesi, ücret seviyesi, tatil ve izin durumu, iş yerinin fiziki şartları, sağlık ve doktor hizmetleri, normalden fazla çalışma durumu ve sosyal yardımlar ile ilgili) sorulara verilen cevaplara göre işgörenlerin bu faktörlerle ilgili ortalama tatmin oranı %71, tatminsizlik oranı ise %29 dır.

Yine araştırmamızın sonuçlarına göre hijyen faktörleri meydana getiren ihtiyaçların tatmini, işgörenleri motive etmektedir. Dolayısıyla, gelişmekte olan ülkelerde hijyen faktörlerinin belirli bir ölçüde karşılanmasının işgörenlerin motivasyonunu yükselteceği varsayımı da doğrulanmış olmaktadır. İşgörenlerin hijyen faktörleri bakımından (iş güvencesi, ücret seviyesi, tatil ve izin durumu, işyeri fiziki şartları, sağlık hizmetleri, fazla mesai, aynî yardımlar, araç gereçler, üstlerle ilişkiler gibi) tatmin ortalaması %74, tatminsizlik oranı ise %26 dır. Motivasyon faktörleri (terfi imkânı, işi sevme, iş takdiri, yetki ve sorumluluk, kararlara katılma, başarının ödüllendirilmesi, örgütsel adalet, yönetici ile tartışabilme, iş arkadaşlığı, beklentilerin gerçekleşmesi gibi) tatmin ortalaması %73, tatminsizlik ortalaması ise %27 dir. Hijyen faktörlerin önem derecesi ortalama %84 iken, motivasyon faktörlerin önem derecesi ortalama %83 dür.

Araştırmamızın varsayımlarından bir diğeri “bireyin başarılı bir davranışının ödüllendirilmesinin onun motivasyonunu yükseltebileceği” şeklindeydi. Bu teşvik aracı tatminsizlik sırası bakımından 2. sırada yer almaktadır. İşgörenler bu teşvik aracıyla ilgili %52 tatmin ve %48 gibi önemli bir tatminsizlik oranına sahiptirler. Diğer bir deyişle işgörenler, yöneticilerin, başarılı bir davranışı ödüllendirmediği kanaatini taşımaktadırlar. Dolayısıyla yöneticilerin bu konuyla ilgili yapacakları iyileştirmeler, prim, zam, terfi gibi ödüllendirme araçlarını daha çok kullanmaları, işgörenlerin motivasyonunu artırarak onların daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

Diğer bir varsayımımız “işgörenlerin ödül aldıkları bir davranışı tekrarlama eğilimlerinin güçlü olduğu” şeklindeydi. Bu teşvik aracıyla ilgili işgörenler %86 tatmin ve %24 gibi düşük bir tatminsizlik oranına sahiptirler. Önem sırası bakımından bu teşvik aracı 18. sırada yer almaktadır. Ödül alınan bir davranışın tekrarlanma ihtimalinin yüksek olması aynı zamanda ödülün bir sonuçsal şartlandırma aracı olarak da kullanabileceğini göstermektedir.

Başka bir varsayımımız “iş yerine katılırken umut edilen hususların fiilen gerçekleşme durumu düşük olduğu zaman çalışanların motivasyonunun azalacağı”

şeklindeydi. Araştırma sonuçlarımıza göre bu teşvik aracıyla ilgili işgörenler %66 tatmin ve %34 tatminsizlik oranına sahiptirler. Önem sırası bakımından bu teşvik aracı 7. sırada yer almaktadır. İşgörenler, iş yerine katılırken çeşitli umut, beklenti ve özlemlere sahiptirler. Umut ettikleri hususların fiilen gerçekleşmediğini gören işgörenler, çeşitli huzursuzluk ve gerilim içerisinde bulunurlar. Bu durum ise hayal kırıklığı ya da hüsrana denilen duruma neden olmaktadır. Ortaya çıkan hayal kırıklığı da onların motivasyonunu olumsuz etkileyerek etkinlik ve verimliliğini azaltmaktadır. Yönetimin, istihdam ettiği işgörenlerin beklenti ve umutlarını tespit etmeye çalışarak, bu konuda duyarlı olması gerekmektedir. Zira bu konuyla ilgili yapılacak iyileştirmeler işgörenlerin örgüte daha çok bağlanmasına, etkinlik ve verimliliğin yükselmesine katkıda bulunacaktır.

Araştırmamızın varsayımlarından bir diğeri “işletmelerde işgörenlerin örgütsel adaletten memnun olmadıkları zaman motivasyonun düşük olacağı” şeklindeydi. Araştırma sonuçlarına göre işgörenler bu teşvik aracıyla ilgili %62 tatmin ve %38 gibi önemli bir tatminsizlik oranına sahiptirler. Önem sırası bakımından bu teşvik aracı 11. sırada yer almaktadır. Bu durumdan işgörenlerin, örgütün takdir ve ödüllendirme sisteminden memnun olmadıkları sonucu çıkarılabilir. Örgütsel adalet aynı zamanda toplumsal adalet ile de karşılıklı etkileşim içerisinde. Dışa açık, sivil ve demokratik toplumlarda adalet sistemi tam olarak işlediğinden bu tür gelişmiş ülkelerdeki örgütsel adalet sisteminin işgörenleri memnun etme ihtimali yüksektir. Buna karşılık dışa kapalı, demokrasinin tam olarak henüz yerleşmediği, gelişmekte olan toplumlarda ise işgörenlerin örgütsel adaletten memnun olma ihtimalleri düşüktür diyebiliriz. İşgörenlerin gösterdikleri başarıya göre verilen prim, zam, terfi gibi ödüller bu konuyla ilgili şikâyetleri önemli ölçüde azaltacaktır. Dolayısıyla işgörenlerin motivasyonu da artacaktır.

Bir diğer varsayımımız ise “işletmelerde kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar uyum içerisinde olduğu zaman çalışanların motivasyonu yüksek olmaktadır” şeklindeydi. Araştırma sonuçlarımıza göre işgörenlerin amaçları ve örgütsel amaçlar arasındaki uyum durumuyla ilgili tatmin oranı %75 ve tatminsizlik oranı %25 dir. Bu teşvik aracı önem sırası bakımından 12. sırada yer almaktadır. İşgörenlerin amaçlarıyla örgütsel amaçlar önemli ölçüde uyum içerisinde. Bu uyum durumu ise, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda daha kolay yönlendirilmelerini ve motivasyonu kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak, motivasyon teorileri çalışanların tüm yetenek ve enerjilerini mümkün olduğunca üretim sürecine katmasını amaçlamaktadır. İnsanların fiziksel, zihinsel ve gönül güçlerinin daha çok üretim sürecine katılabilmesi için, onların iş yerinden, iş arkadaşları ve yöneticilerinden, uygulanan politika ve yöntemlerden memnun olması gerekir. Araştırma sonuçlarımıza göre genel iş memnuniyeti ve tatmin durumu %60 ve tatminsizlik oranı ise %40 civarındadır. Bu tatmin seviyesinin yükseltilmesi ve işgörenlerin fiziki, zihinsel ve gönül güçlerinin daha çok üretim sürecine katılabilmesi için öncelik sırasına göre teklif edilecek teşvik araçları şunlardır:

- 1) Ücret-maaş dışı sosyal yardımların (yiyecek, giyecek, yakacak vb.) artırılması,
- 2) İş başarısının ödüllendirilmesine ağırlık verilmesi,
- 3) Ücret ve maaş seviyesinin yükseltilmesi,
- 4) İşyeri fiziki şartlarını iyileştirilmesi ,
- 5) Örgütsel adaletin sağlanmasına ağırlık verilmesi ,
- 6) İş yerindeki tatil durumunun iyileştirilmesi ve kararlara katılmayı sağlayacak tedbirlerin alınması gibi hususlardır.

Araştırmamızın sonuçlarına göre işgörenlerin motivasyonunu yükseltebilecek teşvik araçlarının önemli bir kısmını fizyolojik ihtiyaçlarla ilgili faktörler oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde bireylerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun olmayan teşvik araçlarının motive edici bir fonksiyonu olmayacaktır. Örgüt yönetimi işgörenlerin tatmin edilmemiş ihtiyaçlarını, arzu ve beklentilerini çeşitli yöntemlerle belirleyerek bunları karşılamak suretiyle işgörenleri belirli amaçlar doğrultusunda kolayca yönlendirecektir. Diğer bir deyişle motive edebilecektir.

Motivasyonla ilgili Clarence Francis isimli düşünürün sözünü hatırlayalım: “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz;hatta belirli ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de satın alabilirsiniz. Ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız, sadakatini satın alamazsınız, kalben ve zihnen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar. Ancak kazanılabilirler.” Bu ise ancak motivasyonla mümkündür.

KAYNAKLAR

- ARIK, İsmail A. **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, 1996.
- ARIOĞLU, Ülkü "Kalite İnsanı ", M.P.M, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2.B., 1996.
- AYTEK, Bintuğ **İşletmelerin Verimliliğinde Ücret ve Teşvik**, A.İ.T.İ.A. Yayın No:77, Ankara 1974.
- BARANSEL, Atilla **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 2.B., İstanbul Üniv. Yayın No:3295, İşletme Fak. Yayın No:163. 1979.
- BAYKAL, Besim **Günümüzde Yönetim Temel :Kavramlar ve Yeni Görüşler**, İst. Üniv. İşl. İktisadi Enstitüsü yayın No:21, İstanbul 1974.
- BAYKAL, Besim **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları No: 428, İstanbul Aralık 1978.
- BAYRAK, Sabahat **Toplumumuzdaki Kalite Standardı", Denizli Ticaret Odası Dergisi**, Yıl:1. Sayı:8, 1997.
- BEDOYERE, Quentin de la **Sorun Çözme Teknikleri**, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul 1995.
- BİNGÖL, Dursun "İş Tatmini ve Verimlilik", Atatürk Üniv. İşl. Fak. Dergisi, C:15. Sayı:3-4, 1983.
- BİNGÖL, Dursun **Personel Yönetimi**, 2.B., Beta Yayınevi, İst. Şubat 1996.
- BİRDAL, İlker. AYDEMİR N. **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, 1. B., İstanbul 1992.
- BOLLES, Robert C. **Theory of Motivation**, A Harper International Edition, USA, 1967.
- BOZKURT, Rıdvan "Hizmet Endüstrisinde Kalite", M.P.M, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2.B., 1996.
- CÜCELOĞLU, Doğan **İnsan ve Davranış**, 6. B., Remzi Kitabevi, İstanbul 1996.
- DİNÇER, Ömer. Fidan Y. **İşletme Yönetimi**, 1.B., İstanbul 1996.

- DRUCKER, Peter F. **Etkin Yöneticilik**, 2. B., Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul Kasım 1992.
- DUNN J. D, STEPHENS, C. E. **Management of Personnel Manpower-Management and Organizational Behaviour**, New York, McGraw Hill Book Co., 1972.
- ERDOĞAN, İlhan **İşletmelerde Davranış**, İÜ. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul 1996.
- EREN, Erol **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü. İşl. Fak. Yayın No:234, 3.B., İstanbul 1990.
- EREN, Erol **Yönetim Psikolojisi**, 4.B., Beta Yayınları, İstanbul 1993.
- EREN, Erol **Yönetim ve Organizasyon**, İst. Üniv. İşl. Fak. Yayın No:401, İşletme Ekonomisi Dizisi:33, 2.B., Beta Yayıncılık, Ekim 1993.
- ERKAN, Hüsnü **Ekonomi Sosyolojisi**, D.E.Ü., Sosyal Bil. Enstitüsü, 3.B., İzmir 1995.
- EROĞLU, Feyzullah **"İşatmini ile Cinsiyet arasındaki İlişki"**, Atatürk Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C.6., s.3-4., Atatürk Üniv. Basımevi 1987.
- EROĞLU, Feyzullah **"Motivasyon Teorisindeki Son gelişmeler ve Erzurumda Faaliyette Bulunan Dört Bankada Teşvik Araçlarının Değerlendirilmesi"**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 1984.
- EROĞLU, Feyzullah **Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, İstanbul Ekim 1995.
- GENÇ, Nurullah **"Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin" Asların Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi" (Dört Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama)"**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 1990.
- GOLEMAN, Daniel **Duygusal Zeka**, Çeviren: Banu Seçkin Yüksel, Bilim Dizisi: 1, Varlık Yayınları, Sayı:487, 2.B., İstanbul 1998.

- HAGEMENN, Glisa **Motivasyon El Kitabı**, Çev:Göktuğ Aksan, Rota Yayınları, 2.B., İstanbul 1997.
- HICKS, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviren: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Erol Bumin, A.İ.T.İ.A.,1975.
- İNCİR, Gülten **Çalışanların Motivasyona Genel Bir Bakış**, MPM, Yayın No:313, Ankara 1984.
- İRMİŞ, Ayşe **“Örgüt Kültürü”**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniv., Erzurum 1995.
- KALDIRIMCI, Nurettin **“Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma”**, Erciyes Üniv., İ.İ.B.F, Dergisi, S.7., Temmuz 1985.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**, Harper and Row Publishers, New York, Evanston and London, 1954.
- McCLELLAND, David C. **“Çalışma Şevki ve Ulusal Başarı”**, Çeviren: Gencay Şaylan, **Amme İdaresi Dergisi**, C:1., S:34., Aralık 1968.
- OLUÇ, Mehmet **İşletme Organizasyonu Sevkü İdare**, C:1., Sermet Matbaası, İstanbul 1959.
- ONARAN, Oğuz **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, AÜ., SBF., Yayın No: 47, Sevinç Matbaası, Ankara 1983.
- OUCHİ, William **Teori Z. Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, Çeviren: Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul 1989.
- ÖKTEM, M. Kemal **“Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz”**, (X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması), **TODAİE Dergisi**, C:24., S:3., Eylül 1991.
- ÖZKALP, Enver **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları No:249/169., Eskişehir 1982.
- ROSENBOUM, Bernard L. Ed. D. **Yöneticiler İçin Motivasyon Modelleri**, Çeviren: Serdar Özgerçin, Öteki Yayınevi, Ankara 1993.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat** **Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 2.B., 1984.**
- SAYERS, Fran. Bingaman C. E., Graham R., Wheeler M.** **Yöneticilikte İletişim, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1.B., İstanbul 1993.**
- SHERMAN, Chruden** **Manegement, South-Western Publishing Co., 1983.**
- STREES, Richard M., Porter L. W.** **Motivation and Work Behaviour, McGraw-Hill Series in Management, 1975.**
- ŞENATALAR, Ferhat** **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İ.İ.T.İ.A., Doğu Matbaası, İstanbul Mayıs 1976.**
- ŞİMŞEK, M. Şerif** **“Örgütsel Etkinliği Ölçme Sorunları”, Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Dergisi, C.7., S.3-4., 1989.**
- ŞİMŞEK, M. Şerif** **İşletme Bilimlerine Giriş, 2.B., Damla Matbaacılık, Konya 1995.**
- TALAS, Cahit** **“Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, A.Ü. S.B.F. Dergisi, C:7., S:1-4., Ankara 1952.**
- TAŞKIN, Erdoğan** **Yönetim Pazarlama. Satış, Der Yayınları, 2.B., İstanbul 1993.**
- TATAR, Tevfik, ÜNLER, M. M.** **İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara 1992.**
- TELİMEN, Osman** **Motivasyon Teorileri, Moral ve Haberleşme, İ.İ.T.A., Nihat Sayar Yardım Vakfı. Yayın No:279, İstanbul 1977.**
- TOSUN, Kemal** **Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşl. Fak. Yayın No:232., İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:125., I. Cilt, 1990.**
- TÜMER, Sumru** **“TKY’de Kuruluş Organizasyon Yapısı”, M.P.M. Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2.B.,1996.**
- TÜRKMEN, İsmail** **“Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler”, M.P.M. Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 2.B., 1996.**

- TÜRKÖ, R. Metin** **Yönetim Açısından Motivasyon**, Atatürk Üniv., Yayın No: 296, Sevinç Matbaası, Ankara 1973.
- WEAVER, Charles N.** **Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması**, Çeviren: Tuncay Birkan, Osman Akınsoy, Sistem Yayıncılık, 1.B.,İstanbul Kasım 1997.
- YENERSOY, Gönül** **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.B., Rota Yayınları, Mart 1997.
- YENİÇERİ, Özcan** **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış**, Tutibay Yayınları, Ankara 1993.
- YILDIRIM, Selami** "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", AÜ. SBF Dergisi, Cilt 50, Sayı 12, Ocak- Haziran 1995.
- YOZGAT, Osman** **İşletme Yönetimi**, 8.B.,İstanbul 1992.
- YÜKÇÜ, Süleyman** **Maliyet Muhasebesi (Yönetim Açısından)**, 2.B., D.E.Ü. İ.İ.B.F., İzmir 1993.
- YÜKSEL, Öznur** **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara Mart 1997.

ÖZGEÇMİŞ

İbrahim DURAK 1970 yılında Sivas Şarkışla’da doğdu. İlk ve orta tahsilini Kayseri’de tamamladıktan sonra 1994’de Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünden mezun oldu. 16.10.1996 tarihinden itibaren Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F, işletme bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.



EKLER:

EK1: Anket yeri: Denizli’de faaliyet gösteren tekstil fabrikaları
Anket kapsamı: Tekstil fabrikalarındaki iş görenler

Sorular	Şimdi ne kadar				Ne kadar olmalı				Tatmin durumu		Ne kadar önemli			
	A. O.	S. S.	Mod	Medyan	A. O.	S. S.	Mod	Medyan	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.	Mod	Medyan
1	2.49	1.73	1	2	2.06	1.76	1	1	-0.43	0.04	4.98	1.90	7	5
2	3.46	1.88	3	3	5.41	1.60	7	6	1.96	-0.27	5.71	1.57	7	6
3	2.81	1.44	4	3	5.51	1.09	5	5.5	2.70	-0.35	6.29	0.90	7	7
4	4.42	1.51	4	4	5.63	1.23	7	6	1.21	-0.28	6.02	1.22	7	7
5	4.77	1.49	4	5	5.82	1.23	7	6	1.05	-0.26	6.11	1.18	7	7
6	4.04	1.69	4	4	5.67	1.28	7	6	1.63	-0.41	6.13	1.12	7	7
7	3.12	1.63	4	3	4.70	1.52	4	4	1.58	-0.11	5.36	1.61	7	5
8	4.99	1.69	5	5	6.07	1.14	7	6	1.08	-0.55	6.29	1.06	7	7
9	3.83	1.76	4	4	5.70	1.30	7	6	1.87	-0.46	6.01	1.30	7	7
10	4.43	1.68	4	4	5.56	1.37	7	6	1.13	-0.32	5.94	1.17	7	6
11	3.65	1.68	4	4	4.88	1.69	4	5	1.22	0.01	5.46	1.50	7	6
12	2.83	1.57	1	3	4.88	1.29	4	5	2.04	-0.28	5.52	1.41	7	6
13	3.43	1.71	4	4	5.77	1.23	7	6	2.34	-0.48	6.01	1.19	7	6.5
14	4.93	1.47	4	4.5	5.89	1.19	7	6	0.96	-0.28	6.07	1.22	7	7
15	3.79	1.79	3	4	3.29	1.69	4	3.5	-0.50	-0.11	5.21	1.59	4	5
16	1.83	1.10	1	2	4.74	1.29	4	5	2.91	0.19	5.44	1.37	7	5
17	4.14	1.56	4	4	5.12	1.44	4	5	0.97	-0.12	5.48	1.39	7	5
18	2.85	1.71	1	3	4.89	1.50	4	5	2.04	-0.21	5.30	1.55	7	5
19	1.94	1.38	1	1	4.81	1.43	4	5	2.88	0.05	5.33	1.56	7	5
20	3.65	2.10	1	3	5.10	1.64	7	5	1.45	-0.46	5.35	1.62	7	5
21	3.03	1.75	1	3	5.29	1.44	5	5	2.26	-0.32	5.94	1.18	7	6
22	4.21	1.69	4	4	5.36	1.03	6	5	1.15	-0.67	5.96	1.12	7	6
23	5.29	1.50	7	5	6.02	1.17	7	6	0.72	-0.33	6.22	1.15	7	7
24	4.79	1.63	4	5	5.83	1.24	7	6	1.04	-0.39	6.04	1.36	7	7
25	3.52	1.74	3	3	5.54	1.20	7	5	2.02	-0.54	6.03	1.15	7	6
26	3.79	1.71	4	4	5.28	1.36	4	5	1.48	-0.35	5.71	1.31	7	6

27- İş memnuniyeti ve tatmin derecesi: $\frac{A.O.}{4.22}$

EK2: Teşvik Araçlarının Tatminsizlik Sırası ve Önem Sırası

Soru No	Teşvik Aracı	Tatminsizlik Sırası	Önem Sırası
1	İş güvencesi	25	22
2	Geleceğe güvenle bakabilme	8	12
3	Ücret maaş seviyesi	3	1
4	Fizyolojik ihtiyaçların karşılanması	15	8
5	İş arkadaşlığı ve sevilme	19	4
6	İşi en iyi şekilde yapabilecek ortam	10	3
7	Terfi imkanı	11	17
8	İşi sevmeye	18	1
9	İş takdiri	9	9
10	Başarı ve iş gururu	17	11
11	Yetki ve sorumluluk	14	15
12	Tatil ve izin durumu	6	13
13	İş yeri fiziki şartları	4	9
14	Sağlık ve doktor hizmetleri	22	5
15	Fazla mesai durumu	24	21
16	Sosyal yardımlar	1	16
17	Araç ve gereçler	21	14
18	Kararlara katılma	6	20
19	Başarının ödüllendirilmesi	2	19
20	Ödül alınan davranışı tekrarlama	13	18
21	Örgütsel adalet	5	11
22	Yönetici ile tartışabilme	16	10
23	Çalışma grubuyla anlaşabilme	23	2
24	Yöneticilerle ilişkiler	20	6
25	Beklentilerin gerçekleşmesi	7	7
26	Kişisel ve örgütsel amaçların uyumu	12	12

18- İş yerinizde kararlara katılma imkanı

	En az					En çok	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bukonuda bir fikrim yok ()						

19- Ücret maaş ve diğer sosyal yardımların dışında, işinizde göstereceğiniz bir başarıdan dolayı ödüllendirme imkanınız

	Çok az					Çok fazla	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım () Bukonuda bir fikrim yok ()							

20- Ödül aldığınız bir başarılı davranışı tekrarlama özelliğiniz

	En az					En çok	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bukonuda bir fikrim yok ()						

21- İş yerinizdeki takdir ve ödüllendirme adaleti (bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödülle sizinki aynı mıdır?)

	Adaletsiz					Çok adaletli	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bukonuda bir fikrim yok ()						

22-İşinizle ilgili sorunları çözümlerken amirinizle görüşerek serbestçe tartışma imkanınınz

	En az					En çok	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamadım ()	Bukonuda bir fikrim yok ()						

23- İş arkadaşları ve çalıştığınız grup ile anlaşabilme durumunuz.

	Çok kötü					Çok iyi	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamdım ()	Bukonuda bir fikrim yok ()						

24- Bağlı olduğunuz yönetici ile ilişkilerinizin durumu

	Çok kötü					Çok iyi	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamdım ()	Bukonuda bir fikrim yok ()						

25- Bu işyerine katılırken umut ettiğiniz hususların gerçekleşme durumu

	En az					En çok	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamdım ()	Bukonuda bir fikrim yok ()						

26- Kişisel amaçlarınızla işletme amaçlarının uyum durumu

	Çok az					Çok fazla	
Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
	Önemsiz					Çok Önemli	
Bu sizin için ne kadar önemli	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamdım ()	Bukonuda bir fikrim yok ()						

27- Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz.

	Hiç yok				Çok fazla		
	1	2	3	4	5	6	7
Bu soruyu anlamdım ()	Bu konuda bir fikrim yok ()						