

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL DÜZEYDE MOTİVASYON
KAVRAMI VE TEORİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan

Deniz ŞEMSİOĞLU

İstanbul, 2020

İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL DÜZEYDE MOTİVASYON
KAVRAMI VE TEORİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
DENİZ ŞEMSİOĞLU
Öğrenci No:
1732110005

Danışman:

Prof. Dr. Mikail EROL

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum ‘Örgütsel Ve Yönetmel Düzeyde Motivasyon Kavramı Ve Teorileri ‘ başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Deniz ŞEMSİOĞLU



KILAVUZA UYGUNLUK

Örgütsel Ve Yönetmel Düzeyde Motivasyon Kavramı Ve Teorileri adlı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Klavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Deniz ŞEMSİÖĞLU



Danışman

Prof. Dr. Mikail EROL

KABUL VE ONAY

Prof. Dr. Mikail EROL danışmanlığında Deniz ŞEMSİOĞLU tarafından hazırlanan “ Örgütsel Ve Yönetmel Düzeyde Motivasyon Kavramı Ve Teorileri” adlı bu çalışma İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı’nda dönem Tezi olarak kabul edilmiştir.

..../..../2020

JÜRİ:

Danışman: Prof. Dr. Mikail EROL

Üye: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Bora ORAN

Üye: Prof. Dr. Mehmet Hanifi AYBOĞA

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL DÜZEYDE MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

Tezi Hazırlayan: Deniz ŞEMSİOĞLU

ÖZET

Günümüz iş hayatında şirketler yüksek verimle ilerlemek ve büyümek istemektedirler. Bu hedefte şirketlerin ellerinde tuttuğu en önemli sermaye çalışanlarıdır. Şirket içinde yetişmiş örgüt kültürüne uyum sağlamış yüksek performanslı çalışanlar şirketin büyümesine katkı sağlarlar. Bu iş gücünün devamlılığı ise çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Modern yönetsel yaklaşımlar ve çalışan ilişkilerinin yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak şirketlerin temel yönetsel işlevlerinden olmuştur. Tarihsel çerçeve içinde, yönetsel düşünce dört modelde incelenmiştir. Bunlar, klasik örgüt yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve davranışçılık sonrası dönemdir. Klasik örgüt anlayışı, iş ortamındaki psikolojik ve sosyal faktörler ihmal ederek motivasyonun tek kaynağını maddi teşvikler olarak görmektedir. İnsan ilişkileri anlayışı, klasik anlayışın göz ardı ettiği sosyal ve psikolojik ihtiyaçların varlığını kabul etmektedir. Davranışçı yaklaşım hem klasik anlayışın rasyonel modelini hem de insan ilişkileri anlayışının sosyal modelini ele alarak uzlaşmacı bir şekilde ortaya çıkmıştır. Literatürdeki örgütsel değişme ve yönetsel geliştirme konusuyla ilgili çalışmalar gözden geçirildiğinde, etkili motivasyon gelişiminin gerçekleşebilmesi için grup kültürünün kritik bir güce sahip olduğu belirtilmektedir. Okul gelişimi sürecinde kültür değişmesi de söz konusu olmaktadır Toplumsal yaşam biçimi şeklinde tanımlanabilen kültür toplumdan topluma farklılık gösterir. Her toplum kendi kültürünü oluşturur. Her toplumun kendine has bir kültürü olduğu gibi, o toplumdaki örgütlerin de özgün kültürlerinin olması kaçınılmazdır ve bu kültür örgütte çalışan bireylerin davranışlarını şekillendirir bir örgüt kültürü içinde gelişir ve büyür. Eğitim örgütlerinde görülen kendine has kültür, öğretmenlerin davranışlarını şekillendirmektedir. Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile ilişkisini yansıtan ve örgütte kalma kararını ifade eden psikolojik bir durum” olarak ifade edilebilir. Her örgüt çalışanlarının bağlılığının artmasını ister. Çünkü örgütüne bağlı çalışanlar problem yaratan değil, problemlere çözüm bulan bireylere dönüştürür.

Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütün başarılı olmasında en kritik etken olarak görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel motivasyonu arttırabilmek için geliştirilen çeşitli motivasyon teorilerinden ya da uygulamalarından yararlanılmıştır. Bu çalışmada da geliştirilen motivasyon teorilerin yönetsel ve örgütsel motivasyon kavramı üzerindeki etkisi literatür araştırmalarıyla incelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Yönetimsel ve Örgütsel Motivasyon, Motivasyon Teorileri



MOTIVATION CONCEPT AND THEORIES AT ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL LEVEL

Presented by: Deniz ŞEMSİOĞLU

ABSTRACT

In today's business world, companies want to advance and grow with high efficiency. In this aim, the most important capital employees are companies. High-performance employees who adapt to the organizational culture trained within the company contribute to the growth of the company. The continuity of this workforce is closely related to employee motivation and organizational commitment. Increasing the organizational commitment of employees through modern managerial approaches and management of employee relations has been one of the basic managerial functions of companies. Within the historical framework, managerial thinking has been examined in four models. These are the classical organization approach, human relations approach, behavioral approach and post-behaviorism period. The classical understanding of organization sees the only source of motivation as material incentives, neglecting psychological and social factors in the work environment. The understanding of human relations accepts the existence of social and psychological needs that the classical understanding ignores. Behavioral approach has emerged in a conciliatory manner by considering both the rational model of classical understanding and the social model of human relations understanding. When the studies on organizational change and managerial development in the literature are reviewed, it is stated that group culture has a critical power for effective motivation development. Culture changes in the course of school development. Culture, which can be defined as social life style, differs from society to society. Each society forms its own culture. As every society has its own culture, it is inevitable that the organizations in that society have unique cultures and this culture develops and grows within an organizational culture that shapes the behaviors of individuals working in the organization. The unique culture seen in educational organizations

shapes teachers' behaviors. Organizational commitment can be expressed as psikolojik a psychological condition that reflects the employee's relationship with the organization and expresses the decision to stay in the organization ”. Every organization wants to increase the commitment of its employees. Because employees connected to their organizations do not create problems, but turn them into individuals who find solutions to problems. Therefore, organizational commitment is seen as the most critical factor in the success of the organization. In order to increase organizational and managerial motivation, various motivation theories or applications were used. In this study, the effects of motivation theories on the concept of managerial and organizational motivation have been tried to be examined by literature researches.

Keywords: Motivation, Managerial and Organizational Motivation, Motivation Theories

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ..... vi

ŞEKİLLER LİSTESİ vii

1. GİRİŞ 1

2. MOTİVASYON KAVRAMI..... 5

2.1. Motivasyon Kavramı Ve İlgili Tanımlar 5

2.2. Hemeostazi/içsel Denge..... 5

2.3. Dürtü 6

2.4. İhtiyaç/Gereksinim..... 7

2.5. Güdü..... 7

2.6. Davranış 8

2.7. Motivasyon 9

2.7.1. Yönetmel Açıdan Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi..... 10

3. MOTİVASYON..... 15

3.1. Motivasyon Teorileri 15

3.2. Kapsam/İçerik Teorileri 15

3.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 15

3.4. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi..... 18

3.5. Alderfer'in VİG/ERG Teorisi 19

3.6. McClelland'ın Başarı Teorisi.....	20
3.7. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi.....	21
3.8. Özerklik Teorisi	21
3.9. Süreç Teorileri	22
3.9.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	22
3.9.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi	23
3.9.3. Adams'ın Hakkaniyet/Eşitlik Teorisi	23
3.9.4. Locke'ın Amaç Teorisi	24
3.9.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi	24
3.9.6. Bir Sosyal Sistem Olarak Örgüt ve Örgütsel Perspektiften Motivasyon	24
3.9.7. Örgütsel Motivasyon Araçları.....	26
3.9.8. Ekonomik Araçlar	26
3.9.9. Psiko-Sosyal Araçlar.....	28
3.10. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Etkinliğini Belirleyen Değişkenler .	33
3.10.1. Demografik Değişkenler	34
3.10.2. Yaş	34
3.10.3. Cinsiyet	34
3.10.4. Medeni Durum	36
3.10.5. Çocuk Sayısı	36
3.10.6. Eğitim Düzeyi	37
3.10.7. Sosyal Değişkenler.....	37
3.10.8. Kültürel Köken.....	38
3.10.9. Anne-Babanın Eğitim Düzeyi.....	39
3.10.10. Anne-Babanın Davranışı/Tutumu	39
3.11. Psikolojik Değişkenler	40
3.11.1. Engelleme: Bıkkınlık, Korku	40
3.11.2. Kaygı Düzeyi	41

3.11.3. Saldırganlık: Öfke, Kızgınlık, Düşmanlık	41
3.11.4. Heyecan/Duygusal Coşkunculuk: Sevgi, Ben Algısı, Tutumlar, Değer Yargıları	42
3.11.5. Motivasyon Boyutları	43
3.11.6. İçsel Motivasyon.....	44
3.11.8. Dışsal Motivasyon	45
4. LİTERATÜR TARAMASI.....	47
4.1. Araştırmanın Amacı.....	47
4.2. Araştırmanın Önemi	47
4.3. Araştırma Yöntemi	47
4.4. Bulgular	48
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	56
KAYNAKÇA.....	61

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2 1 Güdü Çeşitleri	8
Tablo 2 2 İhtiyaçların Kapsamı ve Örgüt Tarafından Karşılanması	18
Tablo 2 3 Ücretin Çalışanları Motive Etme Nedenleri	27
Tablo 2 4 Örgütsel ve Yönetsel Gereksinimlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Değişimi	35
Tablo 2 5 Örgütsel ve Yönetsel İhtiyaçların Eğitim Düzeyine Göre Değişimi	37
Tablo 2 6 Porter'ın Araştırmasında Kullandığı Soru Formunda Yer Alan İhtiyaç Kategorileri	49
Tablo 2 7 Çalışanlarca Verilen İşlerini Sevme Nedenleri.....	51
Tablo 2 8 Çalışanların Terfi İmkanına Verdiği Önem	52
Tablo 2 9 Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri ve Çalışanların Gerçekte İstedikleri	52
Tablo 2 10 Özendirici Araçların Çalışanlar İçin Önem Dereceleri.....	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2. 1 Motivasyon/Güdülenme Süreci	10
Şekil 2. 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	16



1. GİRİŞ

Günümüz rekabet dünyasında yer alan örgütlerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, bunun yanında örgütlerin faaliyetlerini yürüttüğü sektörde yer edinebilmek amacıyla kaliteli ve müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde giderici uygulamaların arttığı görülmektedir. Söz konusu uygulamaların örgütlerde işlerlik kazanmasında çalışan faktörü önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitelikli işgücüne ve farklı özelliklere sahip çalışanların örgütsel amaçların karşılanması bağlamında önemli bir işlevi bulunmaktadır. Buna göre, iş dünyasında örgütsel ve yönetsel performansın artırılmasında çalışan unsuruna dikkat edilerek örgütlerin faaliyetlerini yürüttüğü sektörde öncü bir kuruluş olarak yer edinmesi sağlanmış olacaktır.

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında, örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere erişmede çalışanlarına yönelik olumlu bir tutum sergilemeleri oldukça önemlidir. Ücret, ödül, ikramiye ve sosyal hakların kazanılması ile ilgili konular başta olmak üzere diğer tüm alanlarda çalışanların kendileri ile ilgili alınan kararlarda adil bir mekanizmanın oluşturulduğu inancına sahip olması büyük önem arz etmektedir. Bu önem, çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde oldukça etkilidir.

Yönetsel ve örgütsel açıdan ortaya konan amaç ve hedeflerin karşılanmasında, çalışanlardan beklenen performans düzeyinin arzu edilen seviyeye ulaşımında çalışanların adalet algısı oldukça önemli bir husustur. Nitekim çalışanlar örgüt içerisinde yerine getirilen birtakım faaliyetleri olumlu veya olumsuz bir şekilde algılayarak kendisinden beklenen performansı da bu doğrultuda yerine getirecektir. Bu bağlamda yöneticilere, örgüte nitelikli işgücü kazandırmak, mevcut çalışanları her açıdan geliştirmek, çalışanların örgütte yer edinmesini sürekli hale getirmek ve çalışan memnuniyetini sağlayıcı faaliyetlere yönelmek gibi birtakım görevler düşmektedir.

Motivasyon, yöneticilerin çalışan ihtiyaçlarının farkında olması, ortaya konan davranışların incelenmesi ve örgütte çalışanların farklı özelliklere sahip olduğunun bilincinde olmasıdır (Ağırbaş ve diğ., 2005, s.328).

Motivasyon, bir iş ya da hedefle ilgili davranışı ortaya koyan, bu davranışın şeklini, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerden oluşan algılar bütünüdür (Efil, 2010, s.16).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak motivasyonun kişiyi harekete geçirme, hareketin devamını sağlama ve kişiyi olumlu yönde sevk etme olmak üzere 3 temel özelliğinin olduğu söylenebilir. Bu özellikler, çalışanları önceden ortaya konan amaçları gerçekleştirmede harekete geçirici bir niteliktedir (Keskin, 2008). Örgütlerde motivasyon, çalışanların belirli şeylere ihtiyaç duymasıyla başlar. Bu doğrultuda çalışanlarda, ihtiyaçlarının karşılanması için içsel bir güç meydana gelir. Bu aşama, “uyarılma” aşamasıdır. Örgütlerde motivasyonun bir sonraki aşaması, davranış aşaması olarak adlandırılmış olup, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçmesini içerir. Son aşama olan “doyum aşaması” nda ise, ihtiyaçları karşılanan çalışanlar doyuma ulaşarak işlerine motive olurlar (Alsat, 2016, s.32).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgütsel amaçların entegre edilerek çalışanların örgütsel amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi sağlamaktır. Böylece hem çalışanlar hem de örgütsel açıdan olumlu gelişmelerin elde edilmesi hedeflenir (Taşdemir, 2013, s.16).

Motivasyon ile ilgili geliştirilen teoriler genel olarak iki ana grupta yer almaktadır. Bu grubun birinci kısmında içsel faktörlerin daha önemli olduğunu dile getiren “Kapsam Teorileri” yer alırken, ikinci kısımda çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde içsel faktörlerden ziyade dışsal faktörlerin daha etkili olduğunu vurgulayan “Süreç Teorileri” yer almaktadır (Koçel 2001, s.510). Diğer bir ifadeyle, Kapsam teorileri, çalışanı harekete geçiren ya da bir davranıştan vazgeçiren içsel faktörleri içerir. Bireyin fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişip içinde bulunduğu durumu irdeleyerek, tutum ve davranışlarına sebep olan duygularının analizini yapıp motive olmaya çalıştığını araştırır kapsam teorileri. Süreç teorileri ise yöneticilerin istedikleri davranışların tekrarının nasıl sağlanacağını ya da olumsuz tutum ve davranışların

nasıl yok edileceğini inceler. Bu teoriler, bireyin iç dünyasının üzerinde durulmaksızın onun çevresinde yer alan motivasyon faktörlerini analiz eder (Çeltek 2004, s.1, Yapraklı ve Yılmaz 2007, s.64, Koçel 1995, s.384).

Bu çalışmada, kapsam teorilerinin açıklanmasında, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Çift Faktör Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi ve ERG Kuramına ilişkin bilgilere yer verilmiş iken; Süreç Teorilerinin açıklanmasında, Bekleyiş Teorisi, Bekleyiş-Değer Teorisi, B.F. Skinner Sartlandırma Kuramı, Eşitlik Teorisi ve Basitleştirilmiş Süreç Modeline yer verilmiştir.

Örgütlerde yapılan işin niteliği ne olursa olsun, çalışanın işi yaparken istekli ve azimli bir şekilde hareket etmesi ancak iyi bir motivasyonla mümkündür (Mirze, 2010, s.53). İyi bir motivasyon kaynağının ortaya çıkmasında ise çeşitli özendirici araçların olduğu ifade edilir. Çalışanları motive eden bu araçlar, her ne kadar bir takım sınıflamalarla ortaya konmuş olsa da bu konuda kesin bir ayırım yapılamayacağı hususu gözden kaçırılmamalıdır. Nitekim bir çalışan en önemli özendirici motive edici araç eğitim olabilirken, bir başka çalışan için “çevre” olabilmektedir. Ancak bununla beraber ilgili alan yazında çalışanları motive eden özendirici araçlar genel olarak ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetmel olmak üzere 3 grupta incelenmektedir (Kuşlvan, 1999, s.57).

Çalışanların motivasyon düzeylerini ortaya koyan pek çok sınıflama mevcuttur. Bazı çalışmalarda motivasyonun içsel, dışsal, içgüdüsel, araçsal ve hedef içselleştirme boyutlarından oluştuğu ifade edilirken bazı çalışmalarda, motivasyonun içsel ve dışsal motivasyon olarak boyutlanabileceği ifade edilmiştir. Çalışan motivasyonunu ortaya koyan bir içgüdüsel motivasyonda, çalışanlara herhangi bir motive edici kazanımlar (ödöl gibi) verilmeden, onların verilen işleri başaracağına inanılır. İçgüdüsel motivasyon, çalışanların işlerinde başarılı olma

veya kariyerlerinde ilerlemek amacıyla belirli hedeflerinin olduğunu ve bu hedeflerin de çalışanları işleri doğru yapmaya teşvik ettiği vurgulanır. Buradan yola çıkarak, örgüt yöneticilerinin içgüdüsel motivasyon düzeyleri yüksek olan çalışanlarla beraber çalışacağı varsayılır (Abbasoğlu, 2015, s.24).

Çalışanların adalet algılamasının örgütsel veya yönetsel bir takım çıktıları olmakla birlikte, bu algının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Örgütsel adaletin bir çıktısı olan motivasyon artışı ile çalışanlar her açıdan örgüte kazanımlar sağlayacak ve böylece kişisel birtakım faydalar da kazanmış olacaktır. Bu çalışmanın ilk bölümünde, günümüzde yoğun bir araştırma konusu olan örgütsel ve yönetsel motivasyon kavramı ve yardımcı unsurları üzerinde durulmuştur.

Çalışmada örgütsel ve yönetsel motivasyonun çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin ortaya konması amacıyla, motivasyon kavramının açıklamalarına da yer verilmiştir. Bu açıklamalarda yer alan farklı görüşlerin çıkış noktasının belirlenmesinde de geliştirilen motivasyon teorilerine değinilmiştir. Çalışmada yer alan motivasyon teorileri sonrasında ise, çalışan motivasyonunu özendirici birtakım araçlara da değinilmiştir. Bu kısımda ayrıca, motivasyonunun boyutlarına ilişkin birtakım bilgilendirmelere yer verilmiştir. Çalışmada ek olarak, örgütsel ve yönetsel motivasyon ilişkisi ile ilgili geçmişte yapılan araştırmalar ve bu araştırmalar sonucu ortaya çıkan sonuçlara yer verilerek, ilişkinin öneminin sağlanması amaçlanmıştır.

2. MOTİVASYON KAVRAMI

2.1. Motivasyon Kavramı Ve İlgili Tanımlar

Bireyi çalışmaya nelerin motive ettiği uzun yıllardır yöneticilerin ve örgütsel araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olmuştur. Bu konudaki çalışmalar motivasyon/güdülenme sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için motivasyonla ilgili kavramların anlaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında, motivasyonun anlaşılmasını mümkün kılacak kavramları ele alacağız.

2.2. Hemeostazi/içsel Denge

Türkçeye içsel denge olarak çevirebileceğimiz hemeostazi, bedenin ve yaşamın sürekliliğini sağlamak için zorunlu olan durağan durumları koruma niteliği olarak tanımlanmaktadır (Geçtan, 1978: 89). Hemeostazi/içsel denge kavramı ilk kez 1932 yılında Cannon tarafından ortaya atılmıştır. Cannon, organizmanın içsel koşullarının normal durumlardan farklılaşması nedeniyle organizmada oluşan dengesizlik durumunun biyolojik olarak dengelemesi eğilimini hemeostazi/içsel denge olarak tanımlamıştır. Hemeostazi/içsel denge, canlı organizmanın, dış değişiklikler karşısında kendi iç durumunu sabit tutma gayretidir. Organizmada dengesizlik olduğu zaman, organizma oluşan bu dengesizliği azaltmak ve normal duruma dönmek için içsel dürtülerle yeni bir denge oluşturmaktadır (Maslow, 1992: 39; Steers and Porter, 1987: 11).

Fransız fizyolog Claude Bernand ise “hemeostatis/hemeostazi” kavramını organizmada iç çevrenin değişmezliğini ifade etmek için kullanmıştır. Bernand’a göre canlı varlıkların yasayabilmeleri için vücut ısılarının, kandaki seker oranlarının, oksijen ve su seviyelerinin belirli bir düzeyde bulunması gereklidir. Hemeostazi/içsel denge kandaki mineral dengesini sabitlemeye çalışan bir düzendir. Çevredeki ısı ve basınç değişim halindedir ve organizma bu değişimden etkilenmemek için çeşitli tepkilerde bulunur. Örneğin hava ısısı düştüğünde vücut ısısının belirli seviyede

kalması için kas faaliyetleri artar, titreme oluşur ve vücut ısını artırır (Baymur, 1984: 64; Maslow, 1992: 39).

Biyolojik hemeostazinin/içsel dengenin yanında psişik hemeostazi/içsel denge kavramından da söz edilir. Psişik hemeostazi yani içsel denge; elemenden kaçıp, zevke yönelme davranışı ile sağlanır. Biyolojik hemeostazinin bozulduğu durumlarda psişik hemeostazi de bozulmakta ancak, psişik dengenin bozulduğu durumlarda psikolojik savunma mekanizmalarıyla denge yeniden kurulmaktadır (Songar, 1977: 69).

2.3. Dürtü

Dürtü terimi ilk kez Woodworth (1918) tarafından organizmayı harekete geçiren enerji kaynağını tanımlamak üzere kullanılmıştır (Steers and Porter, 1987: 10).

Dürtü (drive); genel olarak bedensel dengenin değişimi sonucu bu eksikliği/dengesizliği gidermek için organizmada beliren ve organizmayı hedefe yönlendiren güçtür (Baymur, 1984: 65; Sürekli ve Tevrüz, 1996: 35).

Bir başka tanıma göre ise dürtü, ihtiyaca yönelik iç itilimlerdir (bir ihtiyacın zihinselleşmesi, zihnin bir ihtiyacı fark etmesi) (Silah, 2001: 64). Dürtü, güdü (motive) kavramıyla sıkı bir ilişki içerisinde. Genellikle açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler dürtü (drive) olarak adlandırılır (Morgan, 1998: 190; Argon ve Eren, 2004: 116). Dürtü, güdünün biyolojik ya da fizyolojik yönü, temel ihtiyaçların kaynağıdır ve bireyde fizyolojik gerilim yaratarak, bireyi harekete geçirir (Binbaşioğlu ve Binbaşioğlu, 1971: 17).

Dürtü kavramı/dürtülenme ile motivasyon arasındaki ilişki bir örnekle daha iyi açıklanabilir. Bireyin fizyolojik bir itki ile üsüdüğünü fark etmesi dürtülenmedir. Dürtülenme sonucu üşüyen bireyin harekete geçmesi yani üzerini giymesi ise güdülenme/motivasyondur.

2.4. İhtiyaç/Gereksinim

İhtiyaç; içsel dengenin yani hemeostazinin bozulduğu durumlarda organizmanın tekrar dengeye gelebilmesi için vücudun duyduğu eksikliklerdir (Baymur, 1984: 65). Bir başka tanıma göre ihtiyaç “giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sağlayan; giderilmediğinde onu, var olma güçlükleri içinde, giderek yok olma tehlikesine iten olgu”dur. ihtiyacın tatmini ile organizmanın biyolojik ve ruhsal dengesi sağlanır (Aytaç, 2000: 61).

Genel olarak bireyin temel ihtiyaçları/gereksinimleri birincil ve ikincil olarak ikiye ayrılmaktadır;

Birincil ihtiyaçlar fizyolojiktir. Fizyolojik ihtiyaçlar; yemek, su, uyku, cinsellik ve oksijendir. Bu ihtiyaçlar insanın hayatta kalabilmesi için temel ihtiyaçlar/gereksinimler olup, tüm insanlarda bulunur yani evrenselidir; ancak yoğunluğu insandan insana değişiklik gösterir (McKenna, 1988: 61; Newstrom and Davis, 1993: 126). Birincil ihtiyaçların, bir diğer deyimle temel ihtiyaçların motivasyon teorisinde önemli bir rolü vardır. Temel ihtiyaçlar giderilmeden bir sonraki ihtiyaç grubu ortaya çıkmamakta, genellikle baskın olan ihtiyaçlar tatmin edildiğinde yeni ve daha baskın olan bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Maslow, 1992: 45-46).

Psiko-sosyal olan ikincil ihtiyaçlar, birincil ihtiyaçlardan daha anlaşılmazdır. Her insanda tıpkı fizyolojik/birincil ihtiyaçlar gibi psiko6 sosyal ihtiyaçlar da bulunur. İnsanlarda bulunan bu temel psiko-sosyal ihtiyaçlar; sevgi ve dostluk, diğer insanlar tarafından kabul edilmek ve onaylanmaktır. Psiko-sosyal ihtiyaçlarını gideremeyen kişilerde rahatsızlıklar oluşabilir. Örneğin; bilimsel araştırma amacı ile yılın yarısını Antartika’da geçiren bir grup içinde, grup dışında bırakılan kişilerde uykusuzluk, ağlama nöbeti boşluğa bakma davranışı gözlenmiştir (Geçtan, 1978: 92).

2.5. GÜDÜ

Güdü, ihtiyaçlarının eksiliğini gidermek için organizmanın hazır hale gelmesi ve belirli bir yönde etkinlik göstermesidir (Baymur, 1984: 65; Aytaç, 2000: 60). Bir başka tanımda ise güdü; kişiliğin oluşmasında, biçimlendirilmesinde tutum ve davranışı başlatan, açığa çıkaran, yönlendiren şuurlu veya şuursuz faktörlerdir (Koç,1991: 23). Psikoloji kökenli bir tanımda ise; harekete geçirilmiş ve uyarılmış

ihtiyaçlar güdü (motif) olarak adlandırılmaktadır (Simsek, 1999: 194). Genel olarak psikolojide güdüler; fizyolojik ve toplumsal/sosyolojik olarak ikiye ayrılmaktadır (İnceoğlu, 2000: 81). Ancak bu güdüleri bire indirme çabası ile bas/temel gdden bahsedilmektedir. Freud temel güdünün “cinsellik” olduğunu ileri sürerken, Adler’e göre temel güdü “stnlk güdüsü”dr. Birçok psikolog ise; yasama, var olma, gelişme, iyileşme ihtiyaını kapsamayan “gerekleşim”in (actualization) en önemli güdü olduğunu belirtmiştir (Baymur, 1984: 66).

Tablo 2 1 Güdü eşitleri

Fizyolojik Güdüler	Toplumsal/Sosyal Güdüler
☐ Yeme-İçme	☐ Bağlılık Güdüsü
☐ Oksijen	☐ Güvenlik Güdüsü
☐ Boşaltım	☐ Başarma Güdüsü
☐ Dinlenme	☐ Saygınlık Güdüsü
☐ Cinsellik	☐ Rekabet Güdüsü
☐ Vücut Isı Dengesi	☐ zgrlk ve zerklik Güdüsü
	☐ Saldırganlık Güdüsü

Kaynak: Baymur, 1984.

2.6. Davranış

Davranış; organizmanın içsel ya da dışsal uyarıcılar karsısında gösterdiği tepkidir (Güney ve Arıkan, 2003: 49). Davranışın oluşumunda fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik yapı (yetiştirilme tarzı, evre ve kültür) etkilidir (Baykal, 1978: 46; Baymur, 1984: 64; Aytaç, 2000: 62; Reece and Brant, 2005: 161).

İnsan davranışı ile ilgili olarak üç varsayım bulunmaktadır (Graham,1980:11);

- ☐ İnsan davranışının olumlu ya da olumsuz bir nedeni vardır.
- ☐ İnsan davranışının temelinde ihtiyaçlar, istekler ve güdüler vardır.
- ☐ Bu glerin oluşumu bireyden bireye farklılık gösterebilir.
- ☐ İnsan davranışı amaçlara odaklıdır. İnsanlar amaçlarına ulaştıkları zaman ihtiyaçlarını tatmin etmiş olurlar

Örgütsel davranış ise; birey ya da grup olarak insanların örgütlerde nasıl hareket ettikleri bilgisinin incelenmesi ve uygulanmasıdır. Örgütsel davranış incelemesi ile

insanların örgüt içerisinde nasıl daha verimli hareket edecekleri tanımlanmaya çalışılır (Newstrom and Davis, 1993: 4-5). Örgüt içindeki davranış; örgüt kültürüne, misyonuna, vizyonuna, değerlerine, yönetim felsefesine, liderlik tarzına, çalışma grubu etkisine, işin anlamlılığına, alınan sorumluluğa, iş ile ilgili sonuçları bilmeye, çalışanların yeteneğine, ilgisine, değerlerine ve beklentilerine göre şekillenir (Reece and Brant, 2005: 11).

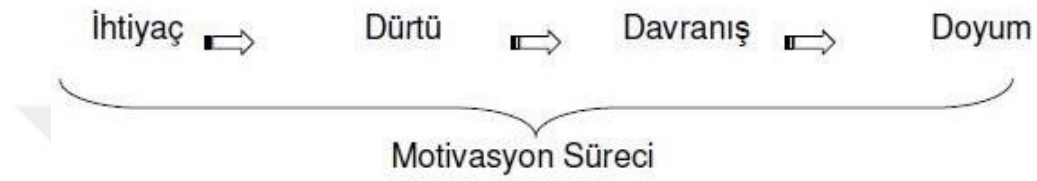
2.7. Motivasyon

Motivasyon kavramı Latince hareket etme anlamına gelen “movere” kelimesinden gelmekte ve bireyi davranışta bulunmaya iten, davranışın devam etmesini sağlayan nedenlerden oluşmaktadır. Atkinson’un, Vroom’un ve diğer yazarların yaptığı motivasyon tanımlarından Steers ve Porter motivasyonun üç ortak noktasını şu şekilde belirtmiştir; (1) insan davranışını ne harekete geçirir (energized); (2) bu davranışları ne yönlendirir; (3) bu davranışlar nasıl devam ettirilir ya da sürdürülür. Bu üç bileşen insan davranışını anlamak açısından önemlidir (Steers and Porter, 1987: 5; Ellemers, De Gilmer and Halsam, 2004: 459).

Temel olarak insan davranışının nedeni (Reece and Brant, 2005: 161) olarak tanımlanan motivasyon için farklı yazarlar tarafından yapılmış çok sayıda tanım bulunur. Bu tanımlara göre motivasyon;

- ☐ Herhangi bir bireyin hareket gücü veya bireyi harekete geçiren güç (Aytaç, 2000: 62),
- ☐ Bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranışları süreci (Asan, 2001: 225),
- ☐ Bireyin zihni üzerinde davranışta bulunmaya zorlayıcı, baskı yapan psikolojik süreç (Tolan, sen ve Batmaz, 1985: 58),
- ☐ Organizmayı harekete geçiren içsel durum (Geçtan, 1978: 89; Aytaç, 2000: 61),
- ☐ İnsan davranışını etkileme ve yeni bir davranışta bulunmasını sağlama süreci (Yüksel, 2000: 130),
- ☐ Bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi (İnceoğlu, 2000: 81)’dir.

Her bireyin sürekli olarak doyurmaya çalıştığı bir grup ihtiyaçlar bulunmaktadır, bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkması ile motivasyon süreci başlar. Fizyolojik ya da psikolojik ihtiyaçların bireyi belirli davranışlarda bulunmaya itmesiyle, bir sonraki asama olan uyarılma/dürtü oluşur. Dürtü hisseden bireyin, uyarılma hissini gidermek için bir diğer asama olan davranışta bulunması ile amacına yani doyuma ulaşan birey motivasyon sürecini tamamlamış olur (Bkz: Şekil 1.1) (Sürekli ve Tevrüz, 1996: 35; Özalp ve Kirel, 2001: 315).



Şekil 2. 1 Motivasyon/Güdülenme Süreci

Kaynak: Özalp ve Kirel, 2001: 315.

2.7.1. Yönetmel Açıdan Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi

- **Geleneksel Model/Yaklaşım:** Yönetimde motivasyon ile ilgili ilk çalışmalar 1911 yılında Frederick W. Taylor'un "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" ile başlamıştır. Taylor Midvale Çelik Fabrikasında ustabaşı olarak çalışırken üretkenlik ve verimlilik konuları ile ilgilenmiş, çalışanların gerekenden yavaş çalıştığını gözlemlemiş ve her işi analiz ederek en uygun çalışma biçimini önermiştir. Taylor insanı makine gibi ele alarak etkin çalışacak bir mekanizma haline getirmiştir (March and Simon, 1975: 14; Armstrong and Dawson 1996: 20; Özkalp ve Kirel, 2001: 31- 32). Taylor insanı istenilen şekilde yönlendirilecek, pasif, tembel, kendi dışındakileri önemsemeyen/bencil, ekonomik güdülerin etkisinde, ekonomik bir varlık olarak tanımlamıştır (Steers and Porter, 1987: 15; Armstrong and Dawson, 1996: 20). Bireyin psiko-sosyal yönü ile ilgilenmeyerek temel motivasyon aracı olarak parayı işaret etmiştir. Yüksek performans için ekonomik ödüllerin gerektiğini savunurken, parça bası ücret sistemini geliştirerek üretimi arttırmak için çalışanların iyi organize

edilmesi, eğitilmesi ve motive edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Griffin, 2002: 489; Sahin, 2004: 528-529).

Taylor'un insanları sadece çıkarları için çalışan ekonomik varlık olarak ele alışı (sosyal varlık olarak görmemesi) ve insan davranışlarının çeşitliliğini, duygu ve düşünceleri, iş çevresi gibi konuları ele almayı eleştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 15). Bilimsel yönetim yaklaşımının örgütlerde uygulanmasının artmasıyla birlikte problemler de artmaya başlamıştır. İşlerin bölümlere ayrılması rutinleşmeye neden olmuş ve örgütlerin verimli hale gelmesi yani daha az çalışan ile aynı işin yapılması ile birlikte çalışanlarda iş güvenliği korkusu artmıştır (Steers and Porter, 1987: 15).

ABD'deki Taylor'un kuramına karşılık, aynı dönemde Avrupa'da Fayol bir takım yönetim ilkeleri belirtmiştir. Taylor gibi Fayol da insan psikolojisinin üzerinde durmamıştır. Fayol'a göre birey iş yapmaktan kaçır, tembeldir ve sorumluluk almak istemez, bu nedenle işler kontrol edilmeli, astlara güvenilmemeli ve ceza ve disiplin motivasyon aracı olarak kullanılmalıdır (Sahin, 2004: 529). Bunların yanında, Gilbert (F.B) (1868-1924), ABD'de iş veriminin artırılması üzerinde durmuştur. İş verimindeki artışı sağlamak için kullanılan araçlardan ve çalışanlar tarafından harcanan emekten tasarruf edilmesinin önemine eğilmiştir. s basitleştirme ve iş akım çizelgeleri üzerinde durarak, bunları ilk kez uygulayan kişi olmuştur (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1993: 22).

•**İnsan İlişkileri Modeli/Yaklaşımı:** Geleneksel modelin insanları motive etmede yetersiz kalması, insan ilişkileri modelinin oluşmasına zemin hazırlamıştır. İnsan ilişkileri modeli; bilimsel yönetim yaklaşımının göz ardı ettiğı, insanın psikolojik ve sosyal bir varlık olma özelliğine eğilir.

Bu model çalışanların sadece para ile motive edilmediğini, psikolojik ve sosyal güdülerin de çalışma üzerinde etkili olduğunu, çalışanların kendilerini yararlı ve önemli hissetmek istediklerini ve yakından, sıkı denetim olmadan da işlerini yaptıklarını savunur. Elton Mayo ve arkadaşlarınca 1924 yılında Chicago'da yapılmaya başlayan "Hawthorne Araştırması"nda; örgütsel yapıyı, formel yapının yanında informal/doğal yapının da etkilediğı, hatta informal yapının örgüt verimliliğini en çok etkileyen unsurlardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. İnsan ilişkileri

yaklaşımı ile, grup ilişkilerinin ve motivasyonun önemi en iyi şekilde anlaşılmıştır (Griffin, 2002: 489; Reece and Brandt: 2005: 16).

•**İnsan Kaynakları Modeli:** II. Dünya savaşından sonra, insanın makine ve teknolojiye daha önemli bir unsur olduğunun anlaşılmasıyla birlikte 1960–1970 yılları arasında modern örgüt kuramları kendini göstermeye başlamıştır. Çağdaş modeller/insan kaynakları yaklaşımı; birey ve grup olarak çalışan, iş çevresi, işin yapısı, denetleme biçimi, liderlik ve genel olarak işyerinde çalışanı motive eden etkenler üzerinde durur (Silah, 2001: 30). İnsan kaynakları modelleri içinde McGregor’un Y kuramı, Likert’in 4lü Sistemi yer alır (Steers and Porter, 1987: 18). Bu iki kurama ek olarak Peter Warr’ın Vitamin Modeli de bulunur (Keser, 2006: 52).

İnsan kaynaklarının örgüt için en değerli varlık olduğunun kabul edilmesi ile Douglas McGregor insan kaynaklarından en iyi şekilde nasıl yararlanılacağına çalışmalarını yapmıştır. McGregor; çalışanların motive edilmeleri ve örgüte bağlanmaları konusunda Maslow’un görüşlerinin etkisinde kalarak teorisini “Maslow’un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”ne dayandırmaktadır. McGregor geleneksel yönetimi simgeleyen X kuramını ve X kuramının eleştiren Y kuramının temel ilkelerini belirtmiştir. X kuramı; Adam Smith ve Frederic Taylor gibi yazarların savunduğu insan verimini ekonomik faktörlerle açıklayan görüşler ile yakından ilgilidir (Baykal, 1978: 13; Parıltı, 1999: 267-268).

McGregor’a göre “X kuramı”nın temel ilkeleri şunlardır;

- ☐ Normal insan işi sevmez, işten ve sorumluluk almaktan kaçır, yönetilmek ister ve güvenlik duygusu arar (Parıltı, 1999: 267-268)
- ☐ İnsanlar gerçekte çalışmak istemezler, çalışmaktan kaçınırlar, sadece işlerini koruyabilecek kadar güç harcarlar, bu nedenle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için işe karşı isteksiz olan bireyler zorlanmalı, işe itilmeli ve çalışmadıklarında cezalandırılmalıdır (Reece and Brant, 2005: 172).

Y kuramında, alt düzeydeki ihtiyaçlarını gideren çalışanların işlerinde başarılı olmaya çabaladıkları belirtilmiştir (Parıltı, 1999: 268). McGregor’a göre örgütler, çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin ettiği sürece çalışanlardan maksimum verim alabilir (Dipboye, Smith and Howell, 1994: 89). Y kuramı işi insanlar için anlamlı

kılmaya çalışır; böylece çalışanlar yaptıkları iş ile övünecek ve kendilerine olan saygıları artacaktır (Statt, 2004: 248).

“Y kuramı”nın ilkeleri şunlardır;

- ☐ Çalışmak insanlar için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır (Reece and Brant, 2005: 72)
- ☐ Vasat bir birey sadece sorumluluk almakla kalmaz aynı zamanda ilave sorumluluk da almak ister (Baykal, 1978: 18).
- ☐ Sorumluluk duygusunun gerçekleşmesi için amaçlara varıldığında kişi ödüllendirilmelidir (Parıltı, 1999: 269)
- ☐ Yaratıcılık, ustalık, düş kurma yeteneği insanlarda yaygındır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 24)
- ☐ Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için kontrol veya cezalandırma tek yol değildir, alınacak ödüller de amaçların benimsenmesine yardımcı olur (Baykal, 1978: 18)
- ☐ Çalışanların örgütteki asıl amaçları kendini gerçekleştirmektir (Parıltı, 1999: 269)

İnsan Kaynakları modeli içerisinde yer alan bir diğer model de Rensis Likert’in “4’lü Sistem Modeli”dir. Michigan Üniversitesinden Likert ve arkadaşları insan kaynağının ve maddenin uygun yönetimi için örgütsel değişim programları geliştirme çalışması yapmışlardır. Likert’e göre maddi kaynaklardaki kayıplar kolay telafi edilebildiği halde insan kaynağının telafisinin güçlüğü nedeni ile örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynak insandır. Likert yönetim sistemlerinin 1’den 4’e kadar bir süreklilik içinde olduğunu ifade etmiştir. Sistem 1’de yönetim tarafından astlara yönetime ve kararlara katılma olanağı ya hiç verilmemekte ya da çok az verilmekte, astlar korku ve tehdit ile çalıştırılmaktadır, verilen ödüller ise sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına yöneliktir. Sistem 2’de yönetimin astlara karşı güveni hizmetkârlara karşı beslenen güven seklindedir. Motivasyon amaçlı olarak güçlü ceza ve ödüller kullanılmaktadır. Kontrol hala yönetimin elinde olsa da astlara da bazı kontrol faaliyetleri verilmiştir. Sistem 3’de yönetimin tam olmamakla birlikte astlara önemli ölçüde güveni vardır. Politikalar ve stratejik kararlar yine yönetim tarafından verilir, astların ise teknik konularda karar verme imkanı vardır.

Motivasyon aracı olarak ödüller ender olarak da cezalandırma kullanılır. Sistem 4’de astlara olan güven tamdır. Karar verme eşgüdümlü olarak yapılır. Ekonomik ödüllendirmenin artırılması, amaç saptama, yöntem geliştirme, faaliyet sonuçlarını değerlendirme imkanı verilerek motivasyon/güdülenme sağlanmıştır. Ast ile üst arasında arkadaşlık ve güven ortamı vardır. Astlar kontrol sürecine de katılmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 101-102). Likert, Michigan Araştırmaları sonucunda iş sırasındaki gözetim biçimi ve iş hakkındaki düşüncelerin grubun verimliliğini etkilediği bulgusuna ulaşmıştır (Kaynak, 1995: 33).

Çağdaş modellerden bir diğeri Peter Warr tarafından 1987 yılında Hollanda, Avustralya ve ABD’de yapılan araştırmalara dayanan “Vitamin Modeli”dir. Vitamin Modelinde, işin bireye yönelik etkileri vitaminlere benzetilerek iş çevresinin zihinsel sağlığı etkilediği varsayılır. Bu modelde vitaminler AD (additional decrement/ilave azalma miktarı) ve CE (constant effect/sabit sonuç) olmak üzere ikiye ayrılır. AD vitaminleri denetim, beceri kullanım imkanı, çeşitlilik, başkalarınca belirlenen hedefler, çevresel açıklık/şeffaflık ve kişilerarası iletişimden oluşur. CE vitaminleri ise; para, fiziksel güvenlik ve değerli sosyal pozisyondan oluşur. AD vitaminlerinin fazlalığı (denetim gibi çevresel özellikler) bireyin ruh sağlığı üzerinde negatif etki yaratırken, para gibi CE vitamin fazlalığı negatif etki yaratmaz. Warr işsizlik ile düşük özgüven arasında ilişki tespit etmiştir. Bradburn düzenli gelire sahip erkek çalışanların yüksek özgüven ve kişisel tatmine sahip olduğunu saptamıştır (Foster, 2000: 309-310; Keser, 2006: 52).

3. MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Teorileri

Motivasyon/güdüleme teorileri; bireylerin davranışta bulunma nedenini anlamaya ve açıklamaya yöneliktir (Tolan, İşen, Batmaz, 1985: 62). Örgütlerde motivasyon sürecini açıklamakta kullanılan teoriler, “Kapsam/İçerik Teorileri” ve Süreç Teorileri” olmak üzere ikiye ayrılır (Keser, 2006: 11).

3.2. Kapsam/İçerik Teorileri

Bireysel ihtiyaçlar ile ilgilenen kapsam teorilerinde çalışanları davranışta bulunmaya iten, motive eden/güdüleyen ihtiyaçlar belirlenmeye çalışılır.

Başlıca Kapsam Teorileri şunlardır (Keser, 2006: 11-12);

- ☐ Maslow’un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- ☐ Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Teorisi
- ☐ Alderfer’in VİG/ERG teorisi
- ☐ McClelland’ın Başarı Teorisi
- ☐ Fromm’un İhtiyaçlar Teorisi
- ☐ Özerklik Teorisi

3.3. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaç teorileri Henry Murray’a çok şey borçludur. Abraham Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ve David McClelland tarafından geliştirilen “Başarı Teorisi” Murray’ın fikirleri üzerine kurulmuştur (Miner, 1992: 55). 1930’lu yıllarda kişilik psikoloğu olan Henry Murray yirmiden fazla insan ihtiyacı tanımlamıştır. İç organlarla ilgili olan ihtiyaçlar (viscerogenic needs); yemek, su, cinsellik, boşaltım ve süt salgılama/emzirmedir. Murray herkesin aynı temel ihtiyaçlardan bu ihtiyaçlara verdiği öneme göre farklı derecede etkilendiği belirtmiştir Genellikle sonradan öğrenilen psikolojik ihtiyaçlar ise; başarı, yakın ilişki, üstünlük, özerklik ve çatışmadır (Dipboye, Smith and Howell, 1994: 87). İhtiyaçların gücünü ölçmek için Murray, kişilik teorisyenleri ve klinik psikologları tarafından sıklıkla kullanılan Tematik Algı Testi/Thematic Apperception Test’ini (TAT) geliştirmiştir (Landy, 1989: 373).

İçerik kuramları içinde en çok bilinen, en popüler olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir (Landy, 1989: 369). 1950'li yıllarda Abraham H. Maslow klinik gözlemlerinden hareketle motivasyon kuramını geliştirmiş ve deneyimlerinden yola çıkarak insanların ortak beş ihtiyaç kategorisi olduğunu varsaymıştır (Jewell and Siegal, 1990: 313; Dipboye, Smith and Howell, 1994: 87).

Maslow temel insan ihtiyaçlarını düşük seviyeden yüksek seviyeye şöyle sıralamıştır (Zweig, 1991: 120; Cole, 2002: 97);

- ☐ Fizyolojik ihtiyaçlar
- ☐ Güvenlik ihtiyacı
- ☐ Sosyal ihtiyaçlar/Ait olma ve sevgi ihtiyacı
- ☐ Saygı, takdir ihtiyacı
- ☐ Kendini gerçekleştirme ihtiyacı



Şekil 2. 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Armstrong ve Dawson, 1996: 91.

Maslow insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir düzen içinde açıklamıştır (Bkz: Şekil 1.2). Hiyerarşinin en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Daha sonra güvenlik ihtiyacı ve sevmeyi, sevilmeyi ve kabul edilmeyi içeren sosyal ihtiyaçlar gelmektedir. Dördüncü sırada fark edilmek, beğenilmek, kendini yeterli hissetmeyi kapsayan saygı/benlik değerleri ihtiyacı yer almaktadır. Besinci ve son sıradaki ihtiyaç ise kendini gerçekleştirmedir (Graham, 1980:11-12; Jewell and Siegal, 1990:

315; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 507). Bu beş ihtiyaca ek olarak Maslow bilişsel-estetik ihtiyaçlar adında ek bir ihtiyaç kategorisi de eklemiş ancak üzerinde fazla durmamıştır (Steers and Porter: 44).

Özetle; insanların ihtiyaçlarını gidermek için çeşitli davranışlarda bulunduğunu ileri süren Maslow, teorisinin temel varsayımları şunlardır;

- ☐ İhtiyaçlar en alttan üste doğru hiyerarşik bir düzende sıralanır.
- ☐ İhtiyaçlar en alttaki basamaktan başlanarak sırasıyla tatmin edilir. Birey bulunduğu basamaktaki ihtiyacını büyük oranda doyurmadan diğer ihtiyaçlar aktif olmaz. O ihtiyaç tatmin edilecek düzeye geldiğinde bir sonraki ihtiyaç baskın olur ve bu hiyerarşi aşağıdan yukarı doğrudur.
- ☐ Tatmin edilmemiş ihtiyaç kişiyi motive eder, büyük oranda tatmin edilen ihtiyaçsa motive etmediği için davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaz. Sadece kendini gerçekleştirme ihtiyacı bir istisna olarak tatmin edildikçe, ihtiyaç da o oranda artar.
- ☐ Maslow, bu ihtiyaçların bir bütün olduğunu, tatmin edilmedikleri sürece insanların ruhsal ve fiziksel açılarından sağlıklı birer birey olarak gelişmelerinin mümkün olmadığını savunur. Ayrıca kendini gerçekleştirme ve saygınlık ihtiyaçları gelişme ihtiyaçları ya da üst düzey ihtiyaçlar olarak nitelendirilir. Bu ihtiyaçlar tatmin edildiğinde birey var olan gerçek potansiyeline ulaşır (Hellriegel ve diğ. 1995, s.176).

Genel olarak her insanda bulunan ihtiyaçların yanında çalışan bireylerin de örgüt üyesi olarak bazı ihtiyaçları bulunur (Bkz: Tablo 2.2) (Baykal, 1978: 17).

Tablo 2 2 İhtiyaçların Kapsamı ve Örgüt Tarafından Karşılanması

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	İhtiyaçların Kapsamı	İhtiyaçların Örgüt Tarafından Karşılanma Örnekleri
Fizyolojik	Hava, su, yiyecek, uyku, cinsellik	Ücret, yan ödemeler, iyi çalışma koşulları
Güvenlik	Tehlikelerden korunma, güvenlik içinde olma	Sağlık ve sigorta programları, iş güvencesi
Sosyal	Sevme, aidiyet, benimseme	Arkadaşça ilişkiler, piknik, parti, maç vb.
Saygı	Başarı, tanınma ve statü	Yapılan işin beğenilmesi, takdir edilmek, terfi
Kendini gerçekleştirme	Yaratıcılığı ve yeteneği kullanabilme	Kişisel gelişme, yaratıcılık fırsatı

Kaynak: Weightman, 2004: 157; Şimşek, 1999: 200'den uyarlanarak alınmıştır.

3.4. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi

Herzberg'in iki faktör teorisi (motivasyon-hijyen) Maslow'un hiyerarşisinden temel alınarak oluşturulmuştur (Jewell and Siegal, 1990: 315). Bu teori Herzberg ve arkadaşlarının 1959 yılında Pittsburg'daki dokuz farklı şirkette 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı çalışma sonucu geliştirilmiştir. Araştırmanın bulguları iş ile ilgili koşulların hangilerinin motive edici, hangilerinin motive edicilikten yoksun olduğunu saptamak amacı ile bireysel tutum ve tepkilerin sorulması ile elde edilmiştir. Yazılı anket formuyla çalışanları nelerin memnun edip nelerin etmediği, işleri ile ilgili olarak çalışanların neleri iyi neleri kötü tanımladıkları öğrenilmeye çalışılmıştır (McCormick and Ilgen, 1980: 274; Zweig, 1991: 121).

Çalışmada, çalışanlardan işleri hakkında iyi ve kötü duygular beslediklerinde nasıl davrandıklarını anlatmalarını istenmiş, gösterilen tepkiler kodlanarak, başarı, ücret, güvenlik vb. ilgili etmenler sınıflanmıştır. Çalışanların iş ile ilgili iyi duygular beslemelerinde; başarı, işte ehliyet kazanma duygusunun etkili olduğu ve bu etmenlerin gerçek motive edici olduğu; kötü duygu beslemelerinde ise; yetersiz ücret, kötü çalışma koşulları, iş güvenliğinin yetersizliği, kötü gözetim gibi çevresel etmenlerin etkili olduğu anlaşılmıştır (Schein, 1978: 84).

Herzberg yaptığı araştırma sonunda, özendirme araçlarını; hijyen etmenleri ve motive edici/güdüleyici etmenler bir diğer deyişle işte doyumsuzluk yaratan ve doyum sağlayan olarak ikiye ayırmıştır. Düşük seviyeli ihtiyaçlar hijyen faktörleri,

yüksek seviyeli ihtiyaçlar motivatör/ motive edici faktörler olarak adlandırılmaktadır. İşin çevresi ile ilgili olan hijyen faktörleri; işletme politikası, çalışma koşulları, denetim türü, ücret, kişisel yaşam, diğer çalışanlarla ilişkiler, statü ve iş güvenliğidir (Jewell and Siegall, 1990: 315). Herzberg'e göre hijyen faktörünün varlığı çalışanlarda motivasyon yaratmaz ancak yeterli olmadığı zaman iş tatmini gerçekleşmemekte yani tatminsizlik yaratmaktadır. Bu durum çalışanlarda doyumsuzluk yaratacağı için çalışanları örgütte tutmak çok zor olmaktadır (Argon ve Eren, 2004: 123-124).

Herzberg'e göre sadece saygı ve kendini gerçekleştirme gibi yüksek seviyeli ihtiyaçlar iş motivasyonunu arttırmaktadır. Motivasyonel/ motive edici faktörler işin içeriği ile ilgilidir ve güç derecesine göre başarı, kabul edilme, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme/terfi ve gelişme olanağı olarak sıralanır (McCormick and Ilgen, 1980: 275; Jewell and Siegall, 1990: 315). Motive edici faktörler çalışanı teşvik ederek ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratır.

Herzberg'in teorisi; ekonomik motivasyon faktörlerini ikinci sıraya ittiği ve kişiler arası farklılıkları göz önüne almadığı için eleştirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 145).

3.5. Alderfer'in VİG/ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini basitleştirerek ve modern koşullara uyarlayarak; “varlığı sürdürme”, “ilişkide bulunma”, “gelişme ihtiyaçları” teorisini geliştirmiştir. Bu teori, kelimelerin baş harfi alınarak kısaca VİG teorisi ya da İngilizce baş harflerinden yola çıkılarak ERG teorisi olarak da zikredilir. Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini değiştirerek üçlü bir sınıflama yapmıştır. Maslow'un aksine Alderfer katı hiyerarşiyi kaldırarak insanların bu hiyerarşide aşağı ve yukarı hareket edeceğini ve birden fazla ihtiyaç tarafından motive olabileceğini belirtmiştir (Dipboye, Smith and Howell, 1994: 89).

VİG kuramı üç tür ihtiyacı kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar (Miner, 1992: 58; Dipboye, Smith and Howell 1994: 89; Cole, 2002: 97);

- ☐ Var olma ihtiyacı: Maslow'un fizyolojik, güvenlik ihtiyacına karşılık gelir ve fiziksel olarak hayatta kalarak nesli devam ettirme ve güvende olmayı içerir.

- ☐ İlişkisel ihtiyaçlar: Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına karşılık gelen ilişkisel ihtiyaçlar, diğer insanlarla iş ortamında ve sosyal hayatta iyi ilişkiler kurmayı içerir.
- ☐ Gelişme ve büyüme ihtiyacı: Maslow'un saygınlık/ego ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelen gelişme ihtiyacı, bireyin potansiyelini geliştirmesini içerir.

Alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmeden de üst düzeydeki ihtiyaçların belirebileceğini savunması nedeniyle Maslow'un teorisinden daha dinamik olan bu teoride, iki ayrı seviyedeki ihtiyacın aynı anda önem kazanması da, kabul edilebilir bir durumdur. Bu teoride, üst düzey ihtiyacın giderilmesindeki başarısızlığın, doyurulan alt basamaktaki ihtiyacı da başarısızlığa götüreceği vurgulanmıştır (Argon ve Eren, 2004: 122-123).

3.6. McClelland'ın Başarı Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi Teorisi'nin olduğunda gibi David McClelland'ın Başarı Teorisi'nin de çıkış noktası Henry Murray'dır (Miner, 1992: 59). McClelland'a göre insan başarısını etkileyen dört çeşit ihtiyaç vardır. Bunlar; başarıma, güç elde etme, ilişki kurma/ait olma ve uzmanlık ihtiyacıdır (Keser, 2006: 31).

- ☐ Başarma ihtiyacı: Kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden ve zamanlarını işlerini en iyi şekilde yapmaya harcayan kişiler başarıma ihtiyacı yüksek olan kişilerdir (Özkalp ve Kirel, 2001: 326; Keser, 2006: 31). Yüksek başarıma ihtiyacına sahip olan kişiler; sorumluluk alabilecekleri görevleri, gerçekleştirebilecekleri amaçları seçer, hesaplanmış riskler alır, başarı veya başarısızlıkları konusunda geri bildirim ister ve kişisel ilişkileri dikkate almadan yetenekli iş arkadaşlarını tercih ederler. Bu kişiler, kişisel sorumluluk almadıklarında ve kolay bir iş aldıklarında, alacakları doyum az olacağından doyumsuzluk hissederler, aynı zamanda kendilerini aşan bir işte başarısızlık ihtimali olacağından, kişi kendine makul bir risk seviyesi belirler (Argon ve Eren, 2004: 126; Keser, 2006: 31).
- ☐ Güç ihtiyacı: Başkalarını kontrol etme, onlar üzerinde güç sahibi olma ihtiyacıdır. Güç ihtiyacı yüksek olan kişiler üstün olmaktan, diğer kişileri

kontrol etmekten, bir işin başında bulunmaktan, diğer kişilere statülerini göstermekten ve onları prestijleri ile etkilemekten hoşlanırlar. Güç ihtiyacı yüksek olan kişiler, diğer kişilerden daha fazla risk alırlar (Argon ve Eren, 2004: 126, Keser, 2006: 32).

- ☐ İlişki kurma/ait olma ihtiyacı: McClelland bu ihtiyaç üzerinde diğerlerinden daha az durmuştur. İlişki kurma ihtiyacı yüksek kişiler, zamanlarının çoğunu yakın, sıcak ilişkiler kurmaya, arkadaşlık edinmeye harcarlar. Bu kişiler dayanışmayı rekabete tercih ederler (Argon ve Eren, 2004: 126, Keser, 2006: 32).
- ☐ Uzmanlık ihtiyacı: Bu ihtiyaca sahip kişiler kaliteli iş yapma üzerine yoğunlaşırlar. İnsancıl faktörleri göz ardı edecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilenirler (Keser, 2006: 32).

McClelland, güdülerin öğrenme yoluyla kazanıldığını hiyerarşinin her insanda aynı olmayacağını, bu nedenle yetişkinlikte bile değişebileceğini ifade etmiştir (Miner, 1992: 59). McClelland'a göre bir kişi geçmişteki bir durumda başarılı olmuşsa, gelecekteki benzer bir durumda da başarılı davranış sergilemesi ihtimali yüksektir (Landy, 1989: 373).

3.7. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi

Erich Fromm, Alderfer'in VİG ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine "amaç edinme ihtiyacı" ve "bir dünya görüşü ihtiyacı"nı eklemiştir. Fromm'a göre bireyin bir amacının olması hayatındaki en önemli unsurlar arasında yer alır. Bunun yanında bireylerin kendilerini kanıtlamaları ve tek baslarına başarılı olabilmeleri için sağlam bir dünya görüşünün varlığına dayanan, istikrarlı karakter yapısına ihtiyaçları vardır (Keser, 2006: 34-35).

3.8. Özerklik Teorisi

Özerklik teorisine göre, insan davranışı özerktir ve üç temel ihtiyaç tarafından idare edilir. Bu ihtiyaçlar; "otonomi"(özerklik), "yeterlilik" ve "ilişki"dır. Otonomi; bireyin kendini ilgilendiren konularda seçim yapmasıdır. Yeterlilik; yeteneklerimizi kullanma ve geliştirmeyi, ilişki ise diğer insanlar ile birlikte olmayı ifade eder. Özerklik teorisinde ihtiyaçlar karşılandığı sürece etkin olarak gelişecek,

karşılamadığında ise bireylerde isteğe bağlı olmayan davranışlar gözlemlenecektir (Keser, 2006: 35).

3.9. Süreç Teorileri

Merkezi insan olan süreç teorilerinde, çalışanların hangi amaçla ve nasıl motive olduğu üzerinde durulmaktadır. Başlıca süreç teorileri şunlardır (Keser, 2006: 37);

- ☐ Vroom'un Beklenti Teorisi
- ☐ Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi
- ☐ Adams'ın Hakkaniyet/Eşitlik Teorisi
- ☐ Locke'ın Amaç Teorisi
- ☐ Skinner'ın Pekiştirme Teorisi
- ☐

3.9.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom 1964 yılında, Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarından yola çıkarak "Beklenti Teorisi"ni geliştirmiştir. Vroom'a göre; insan davranışı; zevki/hazı maksimize ederek, acıyı en aza indirmek üzere, alternatif davranışlar arasında yapılan bilinçli seçimlerin bir sonucudur (Steers and Porter, 1987: 69; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 144).

Vroom, beklenti teorisine "Work and Motivation" adlı kitabında yer vermiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003:144). Bu teoriye göre, bireyler güçlerini başarabilecekleri ve arzulanan çıktılarının oluşacağı aktivitelere harcamaktadırlar (DeSimone and Harris,1988: 32).

Motivasyonu değer, beklenti ve araçların bir ürünü olarak gören Vroom'a göre "değer", bireyin ödülü ne kadar istediği, ödülün gözündeki değeri; "beklenti", bireyin çabanın başarıyla sonuçlanma olasılığına ne kadar değer verdiği ve "araçsallık" da bireyin performans sonucunda ödül alacağını düşünmesidir. Bu teoride motivasyon için değer, beklenti ve araçsallığın hep birden pozitif olması gerekir. Yani kişi işi başaracağına inanmalı (beklenti), başarı sonucu ödül alacağına inanmalı (araçsallık) ve ödülü beğenmelidir (değer). (Newstrom and Davis, 1993: 148; Asan, 2001: 233).

3.9.2. Lawler ve Porter’ın Beklenti Teorisi

Vroom’un beklenti teorisinin (1964) cevaplanmamış sorular bırakması nedeni ile Lawler ve Porter bu yetersizliği gidermek için geliştirdikleri modeli (1968), yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde test etmiştir. Lawler ve Porter çalışan çabasının; birey tarafından çıktılarına verilen değer ve sarf edilen çabanın ödüle ulaşma inancının derecesi ile belirlendiğini belirtmiştir. Birey tarafından sarf edilen çabanın başarı ya da başarısızlık ile sonuçlanması yapılan işe ait yeteneklere ve rolün açıklık derecesine (işin neler içerdiği) bağlıdır. Teoriye göre yeterli motivasyon/güdülenme sağlansa dahi işin içeriği anlaşılmadıysa yeterli performans elde edilemez. Ayrıca performansın yüksek düzeyde tatmine neden olması için çalışanın beklentileri ile ödül arasında bir denge kurması ve ödüllerin adil dağıtıldığına inanması gerekmektedir (Steers and Porter,1987: 75-76).

3.9.3. Adams’ın Hakkaniyet/Eşitlik Teorisi

Adams ve Weick tarafından geliştirilen “eşitlik teorisi” motivasyon ile ilgili “sosyal karşılaştırma teorileri” arasında en popüler olanıdır. Sosyal karşılaştırma teorilerine göre çalışanlar, çabalarını, çalışma zamanlarını, deneyimlerini, eğitimlerini ve özel yeteneklerini kısaca girdilerini ve bu girdiler sonucu elde ettikleri karşılığı/çıktıyı (ücret ve yan ödemeleri başarı, takdir ve diğer ödüller) aynı iş ortamındaki diğer çalışanların girdileri ve çıktı ile karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma sonucu eşitlik yani denge beklerler (Luthans, 1995: 161; Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: 552- 553; Argon ve Eren, 2004: 130-131).

Eşitlik kuramına göre; bireyin tatmin olma derecesi çalışma ortamında algıladığı eşitlik duygusuyla orantılıdır. Çalışanlar örgüte sundukları girdiler ile aldıkları ödülleri diğer çalışanlar ile kıyasladıkları ve eşitsizlik hissettikleri durumlarda eşitlik sağlamak için ilk olarak kendi ödüllerini arttırmanın yolunu ararlar ve bu oranı eşitlemek için de çabalarlar, bu çaba iş motivasyonudur. Eşitsizliği dengelemek için çabalayan çalışan, başarılı olamazsa örgüte kattığı girdileri kısma yoluna gider ya da isi terk eder. Adams’ın General Electric’de motivasyon ile ilgili olarak yaptığı araştırmada ödüllerin adilliğinin çalışanları sürekli motive ettiği anlaşılmıştır (Luthans, 1995: 161; Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: ,553; Argon ve Eren, 2004: 130-131).

3.9.4. Locke'ın Amaç Teorisi

Bu teori Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilmiştir (Statt, 2004: 258). Locke'a göre davranışın nedeni çalışanın bilinçli amaçlarına bağlıdır. Yani çalışan kendine bir takım amaçlar belirler ve bu amaçlara uygun olarak davranışta bulunur. Bu teoriye göre, performans amaçlarının motivasyon üzerinde kilit bir rolü bulunur; amaçlar motivasyon için baz oluşturur, davranışları yönlendirir, çalışanın çabasını, iş başarısını, dikkatini etkiler ve azmini artırır (McCormick and Ilgen, 1980: 285-286; DeSimone and Haris, 1988: 36). Locke'a göre; amaçlar açık, belirgin olmalı, gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli (yönetici amaçlara astla birlikte karar vermeli), iddialı olmalı (zor ama ulaşılabilir) ve amaçların ulaşım düzeyine (başarı veya başarısızlığın bildirimi) ilişkin geri bildirim sağlanmalıdır (Asan, 2001: 235).

3.9.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisine göre; bireyler elde ettikleri olumlu ve olumsuz sonuçlara göre; yeniden davranışta bulunup bulunmayacaklarına karar verirler. Pekiştirme kuramcıları, davranışı bireyin içsel durumuna değil çevreye bağlarlar. Pekiştirme teorisine göre, bireyler en çok ödüllendirilen davranışa yönelir yani bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulması ile şekillenir. Bu modelde yöneticiler, deneme ve tecrübe yolu ile ihtiyaçları farklı olan çalışanlara istedikleri ödülleri sağlarlar. Pekiştirme kuramının amacı ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Skinner; olumlu pekiştirmenin örgütsel amaçlara uygun biçimde değişimi sağlayacağını, olumsuz pekiştirmenin ise, davranışı kestirilemeyen ve istenmeyen biçimde gerçekleştireceğini ifade etmiştir (Özkalp ve Kirel, 2001: 329; Simsek, Akgemci ve Çelik, 2003: 148).

3.9.6. Bir Sosyal Sistem Olarak Örgüt ve Örgütsel Perspektiften Motivasyon

Sistem; birbirleriyle ilişkili, dengeli ve uyumlu, birbirini etkileyen, alt sistemlerden meydana gelen bir bütündür. Örgütsel açıdan sistem ise; çevresinden girdiler alarak çevreye çıktılar veren, birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşan bir bütündür (Başaran, 1982: 46; Tortop, İşbir ve Aykaç, 1993: 231).

Sosyal sistem içerisindeki insanların etkileşimlerini anlamakta iki önemli nokta göze batmaktadır. İlk önemli nokta sosyal sistem içindeki her bir üyenin davranışının doğrudan ya da dolaylı olarak diğer üyelerin davranışı üzerinde küçük ya da büyük

etkisinin ve karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaçlarının olmasıdır; buna göre sistemin bir bölümündeki değişiklik tüm sistemi etkilemektedir. İkinci önemli nokta ise; sistemin sınırlarıdır. Sosyal sistemler açık sistem olarak çevreleri ile etkileşim içindedir. Sosyal sistemin üyeleri kendi çevrelerindeki doğanın ve kendi sosyal sistemlerinin içindeki ve dışındaki üyeleri etkilediğinin farkındadırlar (Newstrom and Davis, 1993: 44-45).

Her örgüt alt parçaları ile bir sistem oluşturur. Örgütü oluşturan her bir birim daha geniş bir birimin alt sistemleridir. Örgüt içindeki sosyal sistem, birbirleriyle ve dış çevre ile ilişki halinde bulunan insanlardan oluşur. Dış çevre ile etkileşimde bulunan örgütler açık sistemler, birden fazla kişiden oluşan sistemler de toplumsal sistemdir. Sosyal örgütte her zaman hareket vardır. Bu sosyal sistemin parçaları arasında çalışma uyumu bulunduğu zaman sistem sosyal dengededir. Sistem içindeki küçük değişiklikler ise, sistem tarafından dengeye getirilmektedir (Davis: 1982: 28; Başaran, 1982: 15; Tortop, İşbir ve Aykaç, 1993: 231).

Örgüt fikri, bireyin tek başına bütün ihtiyaçlarını karşılayamaması ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğer bireylerin yardımına ihtiyacı olması sonucu doğmuştur. Örgüt kavramının dayandığı temel fikir, koordineli faaliyetler ile ortak çabanın gerçekleştirilmesidir (Schein, 1978: 9). Her örgütün içinde bir başka örgüt bulunur, toplum en büyük birim olmakla birlikte; içinde ekonomik, dini, siyasal örgütleri barındırmaktadır. Örgüt her birey için oldukça önemli bir kavramdır. Birçok birey hemen her gün özel yaşamlarında ya da iş yaşamlarında bir örgüt ile ilişki içindedir; yetişkinler zamanının çoğunu çalıştıkları iş yerinde yani örgütte geçirirken, çocuklar da zamanlarının önemli bir bölümünü okul örgütünün içinde geçirirler (Aydın, 2001: 61). Bireyler olmadan örgütlerin doğmasının mümkün olmaması nedeni ile bireyler örgüt için hayati öneme sahiptir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı örgüt üyelerinin arasındaki karşılıklı davranışlara ve üyelerin örgütsel amaçları benimseme düzeylerine bağlıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için bireyleri kullanması gibi, bireyler de amaçlarına ulaşmak için örgütleri kullanırlar (Hicks, 1979: 34- 36; Davis, 1982: 333).

Örgüt üyesi olarak çalışanların örgütte bulundukları sürece bazı ihtiyaçları bulunur, bu ihtiyaçların başlangıç noktası örgüt içerisindeki sosyal sistemi oluşturan yapı tarafından kabul edilmedir. Kabul edilme, bireylerde (çalışanlarda) aidiyet duygusu yaratarak kendilerini o sistemin bir parçası olarak algılamalarını/kabul etmelerini sağlar. Bundan sonraki ihtiyaç ise, çalışanın kendini sisteme katkıda bulunan diğerleri ile eşit düzeyde kabul gören bir üye olarak algılamasıdır ki, bu durum örgütün kendisine diğerlerine sağladıkları imkanları (yetki ve sorumluluk denkliği, eğitim, kararlara katılma, örgütsel iletişimden yararlanma ve iletişim özgürlüğü) sağlaması demektir. Esasen örgütsel ihtiyaçlar, her çalışanın amacının bir diğerinden farklı olması nedeniyle kişiden kişiye değişir. Bazı durumlarda da aynı kişide psikolojik, fizyolojik yapıdaki ve toplumsal, örgütsel koşullardaki değişikliklere göre farklılık gösterir (İncir, 1990: 34).

3.9.7. Örgütsel Motivasyon Araçları

Örgütlerin elinde olan kısılabileceği ya da arttırabileceği, üyelerine dağıtıp, sınırlayabileceği ekonomik ve psiko-sosyal imkanlar; bir diğer deyişle örgütsel kaynaklar bulunmaktadır. Örgütler ellerinde bulundurdukları bu iki kaynağı, çalışanların farklı ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde onları motive etmede bir araç olarak kullanırlar.

3.9.8. Ekonomik Araçlar

Bireyleri motive eden araçlar çoğunlukla ekonomiktir. Bireylerin ise girme nedenlerin basında da ekonomik kazanç elde etme arzusu yatmaktadır. Gelir düzeyi düşük ülkelerde parasal özendirme araçları etkili olurken gelir düzeyi yüksek, gelişmiş ülkelerde çalışanların sevgi ve ilgi ile yapacakları bir iş ortamının yaratılması daha önemlidir. Ekonomik araçlar çalışanların motivasyonu açısından önemli olması nedeniyle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (İncir, 1990: 31).

- **Ücret Artışı:** Ücret, en eski (geleneksel motivasyon kuramından itibaren), en yaygın kullanılan ve yönetilmesi en kolay olan ekonomik/dışsal motivasyon aracıdır. Bireyi çalışmaya iten en güçlü güdü, bireyin kendinin ve ailesinin yaşamını idame ettirecek olan ücrettir. Ücret, çalışanın örgüte giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda örgütte kalış/sürekli bağlanış nedenidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148;

Keser, 2006: 164-165). Ücret ayrıca, maddi teşvik olmanın yanında bireyin toplum içinde saygınlık, sosyal statü, otorite kazanmasına/sağlamasına ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin

etmesine yardımcı olur (Ergül, 2005: 72).

Scott Myers tarafından yapılan bir araştırmada, ücretin çalışanları motive etme nedenleri içerisinde çalışanın yetenek, bilgi ve becerilerinin tanındığının/kabul edildiğini sembolize etmesi gösterilmiştir. Bir başka deyişle, ücretin sadece ekonomik değil psiko-sosyal bir anlamı da vardır (Bkz: Tablo 1.1).

Tablo 2 3 Ücretin Çalışanları Motive Etme Nedenleri

Ücretin Çalışanları Motive Etme Nedenleri	Motivasyon Oranı
Çalışan kendi yetenek, beceri ve bilgisinin vb. özelliklerinin anlaşıldığını ve tanındığını düşünür	% 39
Çalışan başarısının takdir ve kabul edildiğini düşünür	% 11
Çalışan aldığı ücretin miktar olarak yeterli olduğunu düşünür	% 11
Çalışan kendisine gelişme ve yükselme olanağı tanınacağını düşünür	% 11
Çalışan yaptığı işe ilişkin özellik ve niteliklerin, diğer işlere oranla daha yüksek algılandığını, değerlendirildiğini ve işinin önemli olduğunu düşünür	% 11
Çalışan kendisine güvenildiğini düşünür	% 6
Çalışan kendisinin diğer iş arkadaşları ile aynı düzeyde veya daha öncelikli olarak kabul edildiğini ve değerlendirildiğini düşünür	% 6
Diğer faktörler	% 6

Kaynak: (Kaynak ve diğerleri, 1998: 260'den alınmıştır)

• **Ekonomik Ödüller:** Çalışanları işe özendirmek için, başarı gösteren çalışanlara ekonomik ödüller verilir. Örgütlerin anlamlı ödüllendirme sistemlerinin olması çalışanları örgüte bağlamakta ve daha etkin çalışmaya sevk etmektedir (Yıldırım, 2006: 24).

Ekonomik motivasyon araçlarından biri olan ödüllendirme, bireylere yönelik veya gruplara yönelik olabilir. Bazı örgüt bilimciler; bireyler arasında yarışma ortamı yaratacağı ve çok çalışan bireylerin ödüllerden daha çok yararlanmasını sağlayacağı için ödüllendirmenin bireylere yönelik olarak yapılması gerektiğini savunurken, diğer bir

grup örgüt bilimci ise; tek tek ödüllendirmenin bireylerde huzursuzluk yaratacağını bu nedenle grup olarak ödüllendirmenin seçilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak genel kanı; ödüllendirmenin durumsal olduğudur; yani bazı koşullarda bireysel ödüllendirme etkili iken bazı durumlarda grup olarak ödüllendirme etkilidir (İncir, 1990: 28). Örgütlerin çalışanları motive etme amacı ile kullandıkları ekonomik ödüllerden bazıları şunlardır;

- ☐ Primli Ücret
- ☐ Komisyon
- ☐ Kara Katılma
- ☐ İkramiye
- ☐ Hisse Sahipliği/Hissedar Olma

- Ekonomik Güvenlik: Yoğun teknoloji kullanan ülkelerde işsizliğin artması, özellikle niteliksiz çalışanlar için, istihdam güvencesini ve ekonomik güvenceleri önemli bir konuma getirmiştir. Emeklilik, kaza, hastalık, ölüm ve işsizlik sigortaları çalışanın sürekli gelirini arttırıcı ekonomik korumalardandır. Bu korumaların bir kısmı hükümet tarafından uygulanan kanuni bir zorunlulukken; bir kısmı da örgüt politikalarınca uygulanır. Örgütlerin bu tarz önlemler alması çalışanlar için önemli bir motivasyon/güdülenme aracıdır (Sapancalı, 1993: 60; Eren, 1994: 273).

Güvenlik duygusu çalışanlar için ekonomik güvenliğin yanında kendine güven duygusunu da getirmektedir. Çalışanlar örgütte kiminle çalışacaklarını, nasıl yapacaklarını ve ne ölçüde başarı elde edeceklerini bilirlerse kendilerine olan güvenleri de artar. İş ve yöntem değişikliği ise çalışan üzerinde endişe yaratır. Bu endişeyi ortadan kaldırmanın yolu ise bu değişiklikten etkilenecek çalışanların iş ve yöntem değişikliklerinin tartışılmasına ve programlanmasına katılmasıdır (Eren, 1994: 273; Ergül, 2005: 72).

3.9.9. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanlar ekonomik varlık olmanın yanında aynı zamanda sosyal bir varlıktır; bu sosyal yanın önem kazanması ile çalışanların sadece fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile yetinmedikleri; aynı zamanda sosyal, psikolojik ve düşünsel ihtiyaçlarının da karşılanmasını arzuladıkları yani, ekonomik araçların yanında psiko-sosyal araçlara da önem verilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Ancak her bir çalışanın ihtiyaç

ve beklentilerinin çeşitliği, çalışanları motive eden araçların sayısının da fazlalığını beraberinde getirmiştir. Bu sayının çok olması nedeni ile sadece en çok üzerinde durulan ve ortak olan psiko-sosyal motive ediciler bu çalışmada ele alınarak açıklanmıştır.

□ **Bağımsız Çalışabilme İmkani:** Birçok anlamda bağımsız olan çoğu birey, benlik duygusunu doyurmak için ya da kişisel gelişim gücünü arttırmak için bağımsız olarak çalışmak istemektedir. Belirli bir serbestlik ortamında çalışan ve kendini üreterek var eden birey kendini değerli hisseder. Bağımsız çalışma fırsatı kişinin içsel dünyasının sağlıklı olmasına yardımcı olan, çalışan motivasyonunu arttıran bir araç iken, sürekli kontrol altında çalışmak kişinin motivasyonunu azaltmaktadır. Çalışanlar benliklerini doyuracak çalışma ortamı yakaladıklarında ya da yakaladıklarını düşündüklerinde yüksek çalışma güdüsü ile çalışırlar (Baykal, 1978: 51; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 156; Keser, 2006: 168; Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007: 11).

□ **Takdir Edilme:** Takdir edilme manevi yönü ağır basan, birçok çalışan için önemli olan bir özendirme aracıdır. Çalışma ortamında mevki farkı olmaksızın yöneticiler ya da çalışma arkadaşlarınca takdir edilmek, işinde kabul edilmek, çalışanı motive ederek, işine daha çok bağlamaktadır. Takdir edilmemek ve çalışmanın fark edilmemesi ise çalışanı uzun vadede tembelliğe iter. Yaptığının fark edildiğini hisseden çalışan, bunu hissedemeyenlere göre daha fazla motive olacaktır (Keser, 2006: 168-169).

□ **Yükselme, Terfi İmkani:** Yükselme/terfi; çalışanların belirlenen amaçlara ulaşmaları ve iyi çalışmaları durumunda, daha önemli, yüksek ve daha güç konumdaki göreve getirilmesidir (İncir, 1990: 30; Tortop, İşbir ve Aykaç, 1993: 137).

Çalışanlar işlerinde tecrübe kazandıkça mevkilerindeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulmakta ve daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı ve yükselme olanağına sahip olmayı arzulamaktadırlar (Eren, 1994: 273). Görev güçleşmesine paralel olarak, çalışana yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar (İncir, 1990: 30).

- **Yaratıcılığı Kullanabilme İmkânı:** Kendisi için çekici gelen bir işi yapan çalışan daha dikkatli, titiz ve planlı olur. Bir kimse sanatkâr ruha sahip olduğu ve yaptığı işle övündüğü oranda kişisel doyum arzusu da yükselecektir. Yaratıcılık yeteneğinden yararlanma fırsatı bulan çalışanlar kişisel doyum sağlayacakları için çalışanlara istediği, yaratıcılığını kullanabileceği bir iş vermek motivasyon aracı olarak kullanılmalıdır (Eren, 1979: 274; Ergül, 2005: 73).
- **Sosyal ve Sportif Faaliyetler:** Örgütler çalışanların boş zamanlarını geçirecekleri gezi, eğlence, özel gün kutlamaları gibi çeşitli sosyal ve sportif faaliyetler organize ederek ve çalışanların düzenlediği sosyal ve sportif uğraşları destekleyerek grup ruhunun gelişmesine ve iletişime katkıda bulunmalıdır çünkü; sosyal ve sportif faaliyetlere yer vermek çalışanları örgüte bağlamada da etkili bir özendirme aracıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 164-165).
- **Mesleki Alanda Kendini Geliştirme İmkânı ve Eğitim:** Dinamik bir yapıya sahip olan örgütler, değişen Sartlara uyum sağlamak için sürekli olarak yeni bilgiler edinir ve çalışanlarına da yeni bilgiler edindirmeye çalışırlar (Ergül, 2005: 73).
Örgüt tarafından kendilerine yeni bilgiler sunulan, yeteneklerini ve kendini geliştirme fırsatı tanınan çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hissettikleri için saygı görme, güven, aidiyet, sevgi ve ilgi görme ihtiyaçları büyük ölçüde karşılanmış olacaktır ve çalışanlar kendilerindeki bu gelişimden örgütün faydalanmasından mutluluk duyacaktır (Kaynak, 1995: 148).
- **Statü:** Statü; Latince ayakta duruş anlamına gelen “statum” kelimesinden gelmektedir (De Botton, 2005:7). Kişinin toplumdaki konumuna işaret eden statü, sosyolojide ise, çoğu kez kişinin toplumdaki konumunu tanımlayan beklentiler seti ve bireyin üstleneceği roller topluluğu olan, toplumsal rol kavramı ile ilişkilendirilir. Gelir, eğitim, etnik köken ve toplumsal cinsiyete göre de eş zamanlı olarak tanımlanabilir (Turner, 2001:11; Simsek, Akgemci, Çelik, 2003: 19).
- **Toplumsal Yarar Sağlayan İş:** Birçok çalışan, toplum için değerli ve yararlı hizmette bulunmaktan mutluluk duyar. Topluma faydası olduğunu düşündüğü

bir işi yapan birey daha çok çalışacaktır. Bu nedenle örgütler çalışanlarını gerçekten sosyal/toplumsal bir iş yaptıklarına ikna etmelidir. Çalışanları ikna etmenin yollarından biri müşterilerden gelen, olumlu teşekkür mektuplarının çalışanlara duyurulmasıdır. Bu sayede çalışanlar topluma katkıda bulunduğunu hissedecek ve daha istekli çalışacaktır (Eren, 1979: 275).

- **İş Güvenliği:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşinde güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlardan sonra (ikinci sırada) yer alan önemli bir ihtiyaçtır. Çalışanlar çalışma koşullarında var olan ya da işlerinden kaynaklanan kaza risklerine karşı kendilerini korumak, en azından bu riskleri en aza/asgariye indirmek isterler. İşverenlerin de çalışma ortamından kaynaklanabilecek kazalara karşı önlem alması gerekir.

İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya bulundukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar.

- **Takım Çalışmasına Uygun Arkadaş Çevresi:** Günümüzde örgütlerin performansı, çalışanların performansı ile eşdeğer görülmektedir. Örgütlerin çalışanların performanslarını arttırmak ve yüksek motivasyon ile çalışmalarını sağlamak için en çok tercih ettikleri motivasyon yöntemlerinden/araçlardan biri takım çalışmasıdır. Birçok örgüt günümüzde takım çalışmasının yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, çalışanın performansını, örgüte sadakatini ve motivasyonunu arttırdığını kabul etmektedir. Örgütler rekabetsel üstünlük sağlayarak bu üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlar arasında sinerjik etki yaratacakları takım çalışmasına yönelirler. Takıma üye olma yüksek düzeyde kişisel doyum sağlarken, örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi ise bu doyumunu artırır. Aynı zamanda takım çalışması ile örgütler çalışanların motivasyonunu yükseltirken, çalışanlar arasındaki bağlılığı ve iletişimi güçlendirerek bireysel ve takım olarak da çalışan performansını artırır. Takım çalışması sonucu çalışanların motivasyonunda meydana gelen değişimin araştırıldığı bir çalışmada takım çalışması sonucu oluşan

motivasyon ile performans arasında olumlu ilişkiye rastlanmıştır. Takım çalışmasının motivasyonu yükselttiği ve bunun sonucunda performansı arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır (Ellemers and De Gilder, 2004: 460; Özler ve Koparan, 2007).

- ☐ **İş Yerinin Fiziksel Koşulları:** İşyerinin fiziksel koşulları; yani ışık, ses, sıcaklık, kullanılan araç gereçler çalışanları örgüte bağlamaya yarayan en önemli unsurlardan biridir. İş yerinin fiziksel koşulları çalışanlara uygun şekilde düzenlenmelidir çünkü; fiziksel koşulların çalışana uygun olması, motivasyon üzerinde pozitif etkilidir (Sapanca, 1993: 63; Fındıkçı, 1999: 401).
- ☐ **Eleştirilerin Dikkate Alınması:** Adil disiplin sistemi, şikâyetlerin değerlendirilmesi çalışanların şevk ve ilgisini arttıran motivasyon araçlarından biridir. Çalışanlara memnun olmadığı durumlar karşısında şikâyet edebilme ve eleştirebilme olanakları sağlanmalı ve şikâyetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler alınmalı, uyarılar çalışanların iş arkadaşlarının yanında küçük düşürücü şekilde yapılmamalı ve çalışana kendini savunma olanağı sağlanmalıdır (Eren, 1979: 279-280).
- ☐ **Rekabet:** Rekabet, işin ağırlığını ve monotonluğunu çalışana hissettirmeyen, örgüte dinamizm getiren ve bireyi çalışmaya iten bir motivasyon aracıdır. Çalışanların rekabet etme nedenleri saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını gidermeleridir. Rekabet olumlu motivasyon sağlayabildiği gibi; başarıya ulaşamayanların saygı, takdir ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını giderememesi nedeni ile olumsuz motivasyona da yol açabilir. Olumsuz motivasyonun ve yeniklik duygusunun engellenmesi ve çalışanların bir dahaki sefere motive olabilmesi için çalışanları kazanma azmi ile bilinçlendirmek gerekmektedir. Ancak rekabetin işbirliği ilkesini zedeleyebileceği göz önüne alınmalıdır (Kaynak, 1995: 145-146).
- ☐ **Çalışanların Sorunlarıyla İlgilenmek:** Çalışanların örgüt dışındaki sosyal faaliyetleri, zevkleri, tutkuları ve aileleri ile ilgilenilmesi çalışanların işyerine bağlılığını ve örgüt içi görevlerini yerine getirmelerini etkiler. Bu nedenle, çalışanların iş dışındaki kişisel sorunlarına da çözüm bulunmalı ve sorunlarını

çözmelerine yardım edilmelidir. Çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek çalışma arzusunu da güçlendirmektedir (Eren, 1979: 278; Ergül, 2005: 75).

- ☐ **Kararlara Katılma İmkani:** Kararlara katılma; çalışanların üretim potansiyelini ve iş tatminini etkileyen, üzerinde durulması gereken, önemli motivasyon araçlarından biridir. Çalışanların; konferanslara, komite çalışmalarına, işin kendisi ile ilgili ve yönetsel kararlara katılması çalışanı işine daha çok bağlayacağı ve kendine saygı, tanınma ihtiyacını tatmin edeceği için yüksek motivasyon sağlar (Kaynak, 1995: 144).
- ☐ **Örgütsel İletişim:** Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan farklı bölümler arasında ve örgüt çevresinde (diğer örgütler, tüketiciler ve devlet) örgütün isleyişinin devamını ve amaçların gerçekleştirimini sağlamak için sürekli bilgi ve fikir alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir (Güney, 2001: 199).
- ☐ **Yetki Devri ve Sorumluluk:** Yetki devri bir kimseye geniş bir hareket serbestisi ve sorumluluk yüklenmesini sağlayan (Tortop, 1999: 252), çalışanın saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin eden bir motivasyon aracıdır. Yetki devri ile çalışanlar eylemlerinde özgürlük kazanır ve sorumluluk yüklenirler (Kaynak, 1995).
Normal bir insanın sadece çalışmakla yetinmediği, aynı zamanda, kapasitesini tam olarak ortaya koyabileceği ve sorumluluk gerektiren bir iş görmek istediği düşünüldüğünde yetki devri ve sorumluluğun önemi ortaya, çıkar (Baykal, 1978: 51).
- ☐ **Amaçların Ulaşılabilir Olması:** Çalışanların amaçları ulaşılabilir olarak algılaması önemlidir; çünkü çalışan bireyin amaçları ulaşılabilir olarak algıladığında motivasyonu düşecektir (Ergül, 2005: 70).
- ☐ **İş Dizaynı Yolu ile Motive Edici İşler Tasarlama:** İş Dizaynı yolu ile yani; iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş karakteristikleri ile motivasyon sağlamak mümkündür (Noe, Hollenbeck and others, 2003: 162).

3.10. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçlarının Etkinliğini Belirleyen Değişkenler

Örgütsel motive edicilerin etkinliğini belirleyen değişkenler; demografik, psikolojik ve sosyal olarak üç grupta incelenebilir.

3.10.1. Demografik Değişkenler

Kişisel farklılıkların çalışanların motivasyonunu etkilediği bilinmektedir. Bu bölümde demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve eğitim ele alınmıştır.

3.10.2. Yaş

Bireyin ihtiyacını etkileyen en önemli faktörlerden biri yaştır. Bir çocuğun ihtiyaçları ile yetişkin bireyin ihtiyaçlarının farklı olması gibi; işimizden beklediğimiz tatmin de bulunduğumuz yaşa ve deneyime göre değişmektedir. Bireyi anlama konusunda gelişim psikolojisinin önemli bir rolü bulunur.

Gelişim psikologları tarafından insan hayatı çeşitli dönemlere ayrılmıştır. Erik Erikson insan yaşamını sekiz döneme ayırırken (bebeklik, erken çocukluk, oyun çağı, okul çağı, büyüme çağı/gençlik, genç yetişkinlik, yaşlılık), Freud dört döneme ayırmış ve oral dönem, anal dönem, fallik dönem ve genital dönem üzerinde durmuştur (Frager and Fadiman, 1998: 197-198).

3.10.3. Cinsiyet

Kadın ve erkekte var olan dişil ve eril özellikler ve bunlara bağlı olarak oluşan toplumsal cinsiyet rolleri, geleneksel toplumlarda birbirinden ayrılarak birbirine karşı olarak belirlenmiştir. Geleneksel toplumda kadının cinsiyet rolünü pasiflik, bağımlılık, şefkat, merhamet, empati, duygusallık, besleyicilik, duyarlılık ve yardımseverlik oluştururken; erkeğin özelliklerini ise aktiflik, bağımsızlık, akılcılık, denetim altında bulundurma, üstünlük kurma, saldırganlık, hırs, bireycilik, rekabet oluşturur. Ancak zamanla, özellikle gelişmiş ülkelerde bu konu esneklik kazanarak, bazı eril özellikler kadınlarda, bazı dişil özellikler de erkeklerde kabul görmüştür. Cinsiyet rollerinin birbirlerine yaklaşması ile hem dişil hem eril özellikleri barındırma anlamına gelen androjeni kavramı önem kazanmıştır (Bacacı-Varoglu, 2001:324-325).

Judith Bardwick'e göre kadınlar sürekli kariyer gelişimine önem verdikleri kadar, ilişki kurmaya da önem verirler. Yetişkinlik dönemlerinin başında (17–28 yaşında) olan kadınlar, kariyer amaçlarına karar vermeleri gerektiğinin farkında olmakla birlikte, birine bağlanmaya ve evlenmeye de odaklanabilir. 36–40 yaşlarında ise, kadınların hayatlarını doğurganlık şekillendirirken, erkeklerin temel kaygısı ayakları üzerinde sağlam

durmadır. 40–50 yaşlarında/orta yetişkinlik döneminde kadınların ailesel olarak yaptıkları fedakârlıkların eskisi kadar gerekmemesi nedeniyle kadınlar zamanını kariyer kurmaya adanırken, erkekler kendilerini iş hayatında kanıtladıkları için kariyere olan düşkünlükleri azalır. Yaşa bağlı olmaksızın kadınlar evlilik ve kariyer arasında tercih yapmak zorunda kaldıklarında evliliği seçerler (Bacacı ve Varoğlu, 2001: 331).

Kadın ve erkek arasında yönetim şekilleri bakımından ayrım yapan Laden; rekabetçilik, hiyerarşik otorite, sıkı kontrol, duygusal olmama ve analitik problem çözme gibi nitelikleri erkeksi yönetim şekli olarak tanımlarken; kadınların işbirliği, gevsek kontrol, empati, sevgiye dayalı problem çözme ile karakterize edilen liderlik modelini benimsediğini ve davranış eğilimini buna göre şekillendirdiği belirtmiştir (Arıkan, 2003: 4).

Statham'ın araştırmasında ise, erkekler imaja dönük, özerkliğe yatırım yapan liderliği benimserken; kadınlar göreve dönük, insana yatırım yapan yönetim tarzını benimserler. Ancak bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada ise genel olarak; felsefe, planlama, yürütme ve performans değerlemede cinsiyete bağlı farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Yaş, deneyim, medeni durum dağılımında da anlamlı bir farklılaşmaya rastlanamamıştır (Arıkan, 2003: 4). İncir 'in yaptığı araştırma sonucunda örgütsel ihtiyaçların çalışanların cinsiyetine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre (Bkz: Tablo 1.4) yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, yükselme olanağı, iş güvencesi ve uygun çevresel koşullar erkek çalışanlarda kadınlardan daha kuvvetlidir (İncir, 1990: 36-37).

Tablo 2 4 Örgütsel ve Yönetimsel Gereksinimlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Değişimi

Örgütsel gereksinimler	Kadın (Yoğunluk)	Erkek (Yoğunluk)
Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	2.46	3.03
Yükselme olanağı	2.31	2.99
İş güvencesi	1.37	2.06
Uygun çevresel koşullar	1.00	1.50

Kaynak: İncir, 1990: 36-37

3.10.4. Medeni Durum

Evli ve bekâr çalışanların üretkenlikleri ve motivasyon düzeyleri üzerine yeterli çalışma bulunmamaktadır. Ancak yapılan araştırmalar sonucu evli olan çalışanların daha az devamsızlık yaptıkları, daha az işten ayrıldıkları ve işten daha fazla tatmin oldukları saptanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2001:149-150).

Yapılan araştırmalara göre; evlilik, kadınların kariyerlerini ikinci plana atmasına neden olan, engelleyici bir durumdur. Evli kadınlar, evli olmayanlara göre part-time işleri veya daha düşük statülü işleri tercih ederler. Evli erkekler, evli olmayanlara göre kariyerlerinden daha çok tatmin olurlar. Hem erkekler hem de kadınlar tarafından “başarı” olarak değerlendirilen kariyer evliler tarafından ”başarı”, bekârlar tarafından ise “mutluluk” olarak ifade edilmiştir. Evliliğin olumlu etkisi daha belirleyici olmakla birlikte, evlilik ve kariyerdeki olumlu etki bir diğerini de olumlu olarak etkiler (Fidan, 2005: 4). Medeni durum ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır ancak evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak mesleki tatmin düzeyini arttırdığı düşünülür. Keller’in 1983 yılında yaptığı araştırmada evli çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Keser, 2006: 113).

3.10.5. Çocuk Sayısı

Çocuk sahibi olmak ve çocuk sayısı ile örgütsel ve yönetsel motivasyon arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan bir araştırmaya literatür taraması sonucu ulaşılamamıştır. Ancak yapılan bir araştırmaya göre çocuk sahibi olmanın kadınların işe girişlerini, kariyerlerinde ilerlemelerini olumsuz yönde etkilediği, çocuk sahibi olan kadınların, çocukları olmayanlara göre kariyerlerinde daha yavaş ilerledikleri, daha düşük gelir elde ettikleri ve kariyerlerinden daha az tatmin sağladıkları saptanmıştır (Fidan, 2005: 4).

Çalışanların çocuk sahibi olmalarının yanı sıra çocuk sayısı da iş hayatındaki davranışları etkiler. Özellikle kadın çalışanların sahip olduğu çocuk sayısı arttıkça devamsızlıkları artar (Özkalp ve Kirel, 2001: 150).

3.10.6. Eğitim Düzeyi

Çalışanın işine taşıdığı önemli özelliklerden biri eğitimidir. Kişinin iş hayatına bakışını, çalışma hayatından beklentilerini, çalışma tutumlarını, çalışanın performansını etkileyen eğitim düzeyi; yükseldikçe, çalışanın beklentisini yükseltir, işe yüklenen anlamı değiştirir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük eğitilmiş çalışanlardan daha fazla tatmin oldukları ve uzun zamandır var olan amacına, başarıya kavuşmak için de daha yüksek düzeyde motive oldukları saptanmıştır. (Dunn, Stephens, 1972: 160; Silah, 2001: 109; Keser, 2006: 111).

Kömürcüoğlu'nun (2005) iki farklı banka üzerinde yaptığı bir araştırmada; eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmini ve işe bağlılık oranlarının diğer çalışanlara göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İncir tarafından yapılan araştırmada örgütsel ihtiyaçlar ile eğitim düzeyi ilgisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel ihtiyaçların yoğunluk katsayılarının (Bkz: Tablo 1.5) eğitim düzeylerine göre değiştiği ve orta öğretim mezunlarında daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu ihtiyaçların ortaöğrenim görmüş çalışanlarda yeterince giderilemediği için daha yoğun olduğu düşünülebilir (İncir, 1990: 41).

Tablo 2 5 Örgütsel ve Yönetmel İhtiyaçların Eğitim Düzeyine Göre Değişimi

Örgütsel ve Yönetmel Gereksinimler	Orta Öğretim	Yüksek Öğretim
Bilgi akısı	2.59	1.92
Takdir edilme	2.47	1.36
Üstlerle görev ve kişisel sorunlar hakkında görüşme	2.12	1.33
Sosyal olanaklar	1.77	1.17
Arkadaşlık ilişkisi	1.70	1.12
Adil disiplin düzeni	1.68	1.04
Çevresel koşulları	1.45	1.10
Kararlara katılma	1.39	1.27

Kaynak: İncir, 1990: 41

3.10.7. Sosyal Değişkenler

Demografik değişkenlerin yanında sosyal değişkenler de çalışan motivasyonunu etkiler. Çalışmamızda, deneyim, kültürel köken, anne babanın eğitim düzeyi, anne babanın davranış ve tutumu çalışan motivasyonunu etkileyen sosyal değişkenler olarak

ele alınmıştır. 3.10.7.Deneyim Çalışanların işteki deneyimlerinin artması, işlerini daha iyi kavramalarını, örgüt ve işi ile bütünleşmelerini ve örgütün çalışanlarına daha iyi imkanlar sunmasını sağlar. Çalışanların hizmet süreleri arttıkça meslekteki problemlerinin çözümlendiği, gelecek kaygılarının azaldığı ve buna bağlı olarak tatminlerinin arttığı bilinmektedir (Keser, 2006: 115).

İncir tarafından yapılan bir araştırmada, hizmet süresi arttıkça çalışanların iş güvencesine ve disipline verdikleri önemin arttığı ortaya çıkmış (İncir, 1990: 47).

3.10.8. Kültürel Köken

Kişiliği oluşturan en önemli gruplar olan aile ve arkadaşların ihtiyaçlar, güdüler, tutum ve davranışlar üzerinde büyük etkisi vardır. Bu kişiler ve gruplar otoriteyi, doğru ve yanlış, kabul gören sosyal davranışları öğretirler; ayrıca sosyal yapının ve normların (çalışma normu da bunlardan biridir) oluşmasında ve benimsenmesinde de etkili olurlar (İnceoğlu, 2000: 89; Özkalp ve Kirel, 2001: 85-87; Güney ve Arıkan, 2003: 55).

Kültürel özellikler rekabet durumunu da etkiler. Toplulukçu kültürlerde grupların istekleri ve talepleri bireylerin isteklerinden önce gelir. Bu kültürdeki bireyler grup refahı için çalışmaktadır ve grup çıkarı kendi çıkarları ile çatıştığı durumlarda grup refahını tercih ederler. Bireyci kültürlerde ise bireyler kendi çıkarlarını grup çıkarlarından daha fazla gözetirler. Bireyci kültürlerde yarışma eğilimi gözlenirken, toplulukçu kültürlerde yardımlaşma eğilimi görülmektedir (Torun,1998: 49).

Farklı toplumlarda farklı rekabet eğilimlerine rastlandığı gibi aynı toplum içinde yerleşim alanı, sosyal sınıf gibi sosyo-demografik değişkenlerden ve bağlanma ihtiyacı, güven duygusu gibi psikolojik değişkenlerden kaynaklanan kişiler arası farklılıklara da rastlanır. Kırsal alanda yaşayan, alt sosyal sınıf üyesi kişiler, toplulukçudur ve işbirliğini seçerler. Bu kişilerin bağlanma ihtiyacı ve diğer kişilere olan güvenleri yüksektir. Kentlilerin ve üst sosyal sınıfa mensup kişilerin ise, bağlanma ihtiyacı ve güven duygusu düşüktür ve bu kişiler rekabeti seçerler (Torun,1998: 50). Kültürel kökenin çalışanların kişilikleri, tutumları, davranışları ve

ihtiyaçları üzerinde belirleyici etkisinin bulunması nedeniyle örgütler çalışanların kültürel özelliklerini dikkate alarak kullanacakları motive edicileri seçmelidir.

3.10.9. Anne-Babanın Eğitim Düzeyi

İş tatmini, motivasyonu amaçlar ve iş beklentisi ile ilişkilidir. Yapılan bazı araştırmalar, işçi sınıfından gelen bir kişinin çocuğunun inşaat işleri ya da tamircilik ile yüksek düzeyde doyum sağlarken, yüksek sosyal konumdan gelen bir kişinin, örneğin valinin çocuğu için bu işlerin yetersiz bulunduğunu ve aşağılayıcı olarak algılandığını ortaya çıkarmıştır (Gilmer, 1971: 234). Ailenin girişimci ya da bürokratik/memur olması da çocuğun çalışma dönemindeki davranışını etkiler. Ticaret ile uğrasan aileden gelen çalışanlar, ilerlemek için risk alır ve rekabete önem verir iken, bürokratik aileden gelen çalışan risk almaktan kaçınır ve sabırlıdır (Luthans, 1995: 145)

Bu rnekler bize göstermiştir ki ailenin ekonomik durumu, eğitimi, hangi sosyal sınıftan geldiği çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini etkilemektedir.

3.10.10. Anne-Babanın Davranışı/Tutumu

İçsel değerlerden biri olan özsaygı kişinin kendine beslediği saygıdır. Ebeveynin ilgi yetersizliği, çocuğa saygı göstermemesi özsaygı yetisini zayıflatırken, başarılar ile gurur duyma, başarısızlıkları hoş görme çocukların zsaygını yükseltmektedir. zsaygısı düşük bireylerde eleştirilme, dışlanma korkusu bulunur. Bu kişiler diğer kişilerin beklentilerine göre hareket ederler ve diğer kişiler tarafından beğenilmek ister (eşitlioğlu, 2003: 186-188)

Anne babanın oluşumu üzerinde etkili olduğu bir diğer içsel değer zgvendir. Özgüven yüksek özsaygı ile oluşmakta ve kişinin kendine güven duymasını ifade etmektedir. Çocukluk ve gençlik döneminde aile ve toplumsal çevrenin kişiye gösterdiği ilgi ve sevgiye bağlı olarak zgven şekillenir. Birey yeterince sevgi ve ilgi görmüşse özgüveni yüksek olacaktır. Özgüven ve özsaygı düşüklüğü, kişide endişe ve korku yaratır. Özgüven ve özsaygı eksikliği olan kişiler içsel eksikliklerini para, şöhret, mülk gibi dışsal değerlerle kapatmaya çalışırlar. Özgüven eksikliği olan kişiler risk almaktan kaçınırken, özgüveni yüksek olan kişiler gereksiz risk alabilirler. Yeterli zgveni olan kişilerin başkaları tarafından beğenilme ihtiyaı diğer kişilere göre daha azdır (eşitlioğlu, 2003: 188- 190). Anne baba davranışı/tutumu sonucu şekillenen içsel

değerlere ve kişiliğe bağlı olarak iş hayatında yer alan her bir çalışanın davranışı da farklı olacaktır. Bu nedenle iş hayatında çalışanların davranışlarını, beklentilerini anlamaya çalışırken çalışanların bu davranış ve beklentilerini etkileyen aile geçmişlerinin göz ardı edilmemesi yerinde olacaktır.

3.11. Psikolojik Değişkenler

Çalışmada ele alınan son değişken grubu psikolojik değişkenlerdir. Engellenme, kaygı, saldırganlık ve heyecan psikolojik değişkenler altında incelenmiştir.

3.11.1. Engelleme: Bıkkınlık, Korku

Engellenme; ihtiyaçların tatmininde ve hedefin gerçekleştirilmesinde bireyin bir takım engellerle karşılaşması durumudur (Eroğlu, 1996: 50-51, İnceoğlu, 2000: 98). Engellenmenin nedenleri yetersiz fiziki çevre, biyolojik, fizyolojik, psikolojik yapının karmaşıklığı ve sosyal çevre (toplum ve kültürel yapı) koşullarıdır. Kişisel beklenti ve ihtiyaçlar ile toplumun yapısı arasında oluşabilecek uyumsuzluk da engellenme yaratabilir (İnceoğlu, 2000: 99).

Birey her zaman var olan amaçlarına ulaşamayabilir, engellenme ile karşılaşabilir. Engelleme oluşturan durum karşısında problemi çözmeye çalışma ve ihtiyacı doyuracak alternatif bir amaç benimseme engellenme karşısında gösterilen pozitif/olumlu tepkidir. Olumlu tepkilerin yanında kişi negatif/olumsuz da tepki gösterebilmektedir. Bu negatif tepkiler; çatışma, gerileme (çocuksu davranış sergilemek), kabullenme, saplantıdır (Graham, 1980: 14). Bireyi etkileyen bir diğer psikolojik değişken “bıkkınlık/tükenmişlik”tir. Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından bireylerin aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getirememeleri durumunu ifade etmek için tanımlanmıştır (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003: 2).

Bıkkınlığın/tükenmenin nedeni gerçek dışı beklentilere, gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğa, aşırı iş yüküne bağlanabilir. Tükenmişliğin yorgunluk,

uykusuzluk, işten soğuma, evlilikte sorun, içki sigara kullanımında artış gibi problemlere yol açtığı da bilinmektedir (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003: 3).

3.11.2. Kaygı Düzeyi

Kaygı, kendini güvende hissetmeyen bireylerde oluşur. En büyük kaygı nedeni belirsizliktir. Belirsizliğin yanında alışılan çevrenin ortadan kalkması, desteğin çekilmesi, olumsuz bir sonucu beklemek, iç çelişki (inandığımız değer ile davranışımız arasında çelişki olması) yaşamak da kaygıyı oluşturur (Cüceloğlu, 1991: 277). Kaygının bir diğer nedeni de, korkutucu bir uyarıcının bilinçaltına yerleşmesidir. Ancak korkunun öğrenildiği durum ilk çocukluk yıllarında belleğin çok iyi olmaması nedeni ile unutulabilmektedir. Korkunun koşullandığı durumla her karşılaşmamızda, nedenini bilmediğimiz huzursuzluk verici bir kaygı duyarız. Kaygının başka bir nedeni ise çoğunlukla biz farkında olmadan meydana gelen uyarıcı genellemesi ve çatışma halidir. Bir kişide çatışma hali, iki veya daha fazla ihtiyaç doyumu aynı anda sağlanamadığı zaman meydana gelir. Çatışma durumunda amaca yönelik davranışların önlenmesi veya yavaşlatılması kişide engellenme doğurur. Engellenme veya engellenme korkusu da kaygıya neden olan bir diğer faktördür (Morgan, 1998: 227-229).

3.11.3. Saldırganlık: Öfke, Kızgınlık, Düşmanlık

Bandura'nın kuramında insanların birbirlerine karşı saldırgan tutumlar göstermelerinin nedeni; geçmiş deneyimleri veya saldırgan davranışları sonucu takdir görmeleri veya ödüllendirilmeleri, teşvik edilmeleridir. Saldırganlıkla ilgili ilginç bir bulgu ise; aile tarafından saldırganlığın şiddetli şekilde cezalandırılması durumunda çocukların bu davranışı sürdürme eğiliminde olmasıdır (Görmez ve diğerleri, 1998: 12).

Kişi önündeki engelleri normal yollardan çözümlenecek bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kalkacak bir sorun olarak görmesi halinde saldırgan davranışları kendine engel olan nesnelere doğrudan yansıtabileceği gibi olaylarla ilgisi olmayan kişilere de yöneltebilir. Çalışma hayatında da çalışanların yönetime, yönetimin de çalışanlara sataşmasına sık rastlanır. Çalışanlarda psikolojik tatminsizlik nedeni ile en çok rastlanan saldırganlık olayları; yönetimin tutumundan devamlı olarak şikâyet edilmesi, alet, makine ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, mücadeleci sendikalara üye olmadır (Eren, 1994: 195-196).

3.11.4. Heyecan/Duygusal Coşkunluk: Sevgi, Ben Algısı, Tutumlar, Değer Yargıları

Heyecan; olumlu veya olumsuz olarak hissedilen ve organizmada gerginlik yaratan kısa süreli duygudur (Baymur, 1984: 74). Heyecanların nedeni bireyin çevreyi algılayışıdır (Cüceloğlu, 1991: 277). Tutum; bireyin çevresindeki olgu ya da nesneye karşı tepki eğilimini ifade eder, tutumun davranışı yönlendirici etkisi vardır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 299).

Sevgi, yüzyıllardır yazarların ve araştırmacıların üzerinde durduğu bir konudur. Araştırmacılar sevginin doğasını farklı biçimlerde tanımlamıştır. Froom (1956) sevgiyi anne-baba sevgisi, kardeş sevgisi, erotik sevgi, kendini sevmek, tanrı sevgisi ve hayranlık duyma/tapınma olarak ayırırken; Sternberg ise sevgisizlik, hoşlanma, aşık olma/tutku, bağlanma, romantik sevgi, arkadaşlık olarak ayırmıştır (Berscheid and Regan, 2005: 325). Ben algısı; yaşamın ilk yıllarında başlamak üzere bireyin çevre ile girdiği etkileşimden elde ettiği feedbackten/geri bildirimden, geçmiş deneyimlerden, o andaki yaşantılardan ve gelecek beklentisinden oluşur (Bayat, 2003: 257-258).

Bireyin çok sayıda birbirinden farklı özellikleri ile ilgili izlenim ve yargıları, çok sayıda ben kavramını oluşturur, bu çok sayıdaki ben kavramı bir araya gelerek benlik algısını meydana getirir (Bayat, 2003: 258). Bireysel veya sosyal inançlar, değer yargılar olarak tanımlanır (Turgut, 1998: 35). Kişisel değerler; ailenin, din gruplarının, okulun, medyanın ve takdir ettiğimiz/beğendiğimiz/model aldığımız kişilerin etkisindedir (Reece and Brant 2005: 111).

Çalışanların değer profilleri/sistemleri hakkında bilgi sahibi olmak uygun örgütsel ve yönetsel teknikleri kullanmak ve etkili motivasyon sistemleri oluşturabilmek için gerekli bir koşuldur. İş ve endüstri psikologları ya da yöneticiler için en zor iş verimli çalışan kişinin ödüllendirilmesidir. Ödüllendirebilmek için kişiyi neyin motive ettiğini anlamak için, kişinin değer sistemini bilmek gereklidir. Özendirici araçların etkinliğinin kişisel değer yargılara bağlı olduğu söylenebilir. Zira bir mevki veya ödül bir çalışanı memnun edip, performansını olumlu yönde

etkilerken, bir başka çalışanı memnun edemeyebilir (Laird, Laird and Fruehing, 1983: 43; Turgut,1998: 44-45; Ölçer 2005: 3).

3.11.5. Motivasyon Boyutları

Çalışanların motivasyon düzeylerini ortaya koyan pek çok sınıflama mevcuttur. Bazı çalışmalarda motivasyonun içsel, dışsal, içgüdüsel, araçsal ve hedef içselleştirme boyutlarından oluştuğu ifade edilirken bazı çalışmalarda, motivasyonun içsel ve dışsal motivasyon olarak boyutlanabileceği ifade edilmiştir.

Çalışan motivasyonunu ortaya koyan bir içgüdüsel motivasyonda, çalışanlara herhangi bir motive edici kazanımlar (ödül gibi) verilmeden, onların verilen işleri başaracağına inanılır. İçgüdüsel motivasyon, çalışanların işlerinde başarılı olma veya kariyerlerinde ilerlemek amacıyla belirli hedeflerinin olduğunu ve bu hedeflerin de çalışanları işleri doğru yapmaya teşvik ettiği vurgulanır. Buradan yola çıkarak, örgüt yöneticilerinin içgüdüsel motivasyon düzeyleri yüksek olan çalışanlarla beraber çalışacağı varsayılır (Abbasoğlu 2015, s.24).

Çalışan motivasyonunu ortaya koyan araçsal motivasyonda, çalışanlara sunulan kariyerlerinde ilerleme, maaş artışı, ödül ve ikramiye gibi kazanımların motivasyonu arttıracakı vurgulanır (Atay 2004, s.99). Araçsal motivasyonda çalışanları motive eden en önemli unsurun kişisel çıkarlar olduğu ifade edilir (Abbasoğlu 2015, s.26). Araçsal motivasyonda, çalışanların motivasyon düzeyleri hep aynı düzeyde değildir. Bunda yöneticilerin, çalışanları desteklemesi oldukça önemlidir (Atay 2004, s.101).

Hedef içselleştirme motivasyonu ise, örgütlerin önceden belirlediği amaç, hedef ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların da bu doğrultuda kendi amaç, hedef ve değerleri arasında bütünlük kurabilmesidir (Durdu 2010). Hedef içselleştirme motivasyonunda, çalışanların kendi kendilerini motive edeceği kabul edilir ve temel odak noktası, çalışanın kendisidir. Hedef içselleştirme motivasyonunda, çalışanların kendi kişisel hedefleri ile örgütsel hedeflerin entegre olduğu kabul edildiğinden dolayı, yöneticilerce en çok kabul gören motivasyon türüdür (Abbasoğlu 2015, s.26). Her ne kadar ilgili alan yazında motivasyonun çok çeşitli boyutları olduğu ifade edilmiş olsa da, bu çalışmada Herzberg' in Çift Faktör

teorisinde de dile getirdiği üzere- motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak ele alınmıştır.

3.11.6. İçsel Motivasyon

Çalışanı ihtiyaçları, arzuları, dürtüleri ve istekleri doğrultusunda harekete geçirmede büyük bir rol oynayan içsel motivasyon, çalışan performansı ve üretkenliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Abbasoğlu 2015, s.22). İçsel motivasyonda, çalışanların motive olmasında işin kendisinin etkili olduğu ön planda tutulur. Burada çalışanların motive olmasında dışsal koşulların herhangi bir etkisinin olmadığı dile getirilir (Brief ve Aldag 1976, ss.496-500). Buna göre, işin ilgi çekici veya zorlayıcı olması, işin çalışan açısından önemi, işe katılım ve sorumluluk gibi unsurlar içsel motivasyon araçları arasında yer almaktadır (Mottaz 1985, ss.365- 385).

İçsel motivasyon, çalışanların bireysel yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak da tanımlanabilir (Brief ve Aldag 1977, s.497). Hackman ve arkadaşları içsel motivasyonda 5 temel özelliğin çalışan motivasyonunu etkilediğinden bahseder. Bu özellikler; yetenek çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, bağımsızlık ve geribildirimdir (Hackman ve Lawler 1971, Hackman ve Oldman 1975). İçsel motivasyonla, çalışanlar işlerinden yarar sağladığında, yaptıkları işleri değerli gördüklerinde daha düşük bir ücretle çalışmaya istekli olacaklardır (Delfgaauw ve Dur 2007, s.607).

İçsel motivasyon, çalışanların istek ve ihtiyaçları, beklentileri, inançları ile işi yapma nedenleri ve zevkleri ile ilgili hedefleridir (Durmuş 2007). Bu motivasyon türünün en belirgin özelliği, çalışanların örgüt içerisinde kendisini herhangi bir dışsal etmenin etkilemediği ve yapılan iş sonucunda elde edilen hazzın ve derecesinin bizzat çalışan tarafından belirlenmiş olmasıdır (Argon ve Eren 2004). Örgütlerde çalışanların içsel motivasyon düzeylerini olumlu veya olumsuz etkileyen birtakım etmenlerin rol oynadığı bilinmektedir. Bu etmenleri şu şekilde sıralayabiliriz (James ve Edden 2001):

Olumsuz Etmenler:

- ☐ Düş kırıklığı
- ☐ Can sıkıntısı

- ☐ Hayatı boşa harcama duygusu
- ☐ Evde yanlış giden ilişkiler
- ☐ Kendini gerçekleştirememe duygusu Olumlu Etmenler:
- ☐ Mutluluk
- ☐ Heyecan
- ☐ Tutku
- ☐ Kendinden gurur duyma
- ☐ Kararlılık
- ☐ vi. Sevgi
- ☐ Öç almadır.

3.11.8. Dışsal Motivasyon

Motivasyonunun bir diğer boyutu olan dışsal motivasyon, çalışanlar veya yöneticiler tarafından verilen ceza ve ödüllerin çalışan davranışlarını etkileyeceğidir. Davranışların olumlu veya olumsuz olmasını ortaya çıkaran pek çok unsur mevcuttur. Örgütlerde, ödüllendirme, olumlu geri dönüşler, çalışanlara sosyal imkânların tanınması ve takdir gibi unsurlar çalışanların olumlu davranmasına yol açarken, çalışanın örgüt içinde dışlanması, çalışanla alay edilmesi veya küçük düşürücü eylemlerde bulunulması olumsuz davranışların ortaya çıkmasına yol açacaktır (Abbasoğlu 2015, s.23).

Örgütlerde çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyen aşağıdaki dışsal etmenlerden söz etmek mümkündür (Banger 2008):

- ☐ Not (performans puanı)
- ☐ Mükâfat
- ☐ Ödül
- ☐ Sertifika
- ☐ Kupa
- ☐ Madalya
- ☐ Kulüp ve dernek üyeliği
- ☐ Tasdik edilme ve benimsenme duygusu

☐ Arkadaş baskısı

Bununla beraber örgütlerde çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen olumsuz dışsal etmenler ise şu şekilde sıralanabilir (Banger 2008):

- ☐ Alay
- ☐ Aşağılama
- ☐ Sözlü olarak incitme
- ☐ Saldırma
- ☐ Cezalandırma
- ☐ Haklarını geri almadır.

Sonuç olarak, içsel motivasyon, çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde içsel etmenlerin etkili olduğunu ifade ederken, dışsal motivasyon dışsal etmenlerin etkili olduğunu ifade eder (Steers ve diğ. 2004). Diğer bir deyişle, dışsal motivasyon, yöneticilerin çabaları ile ortaya çıkan ve genelde işin özelliklerini değiştirmeden, dışsal ödüller konarak sağlanmakta iken, içsel motivasyon, dışsal herhangi bir ödüle başvurmadan, işin yapısında bazı değişikliklere gidilmesidir (Northcraft ve Neale 1996, ss.148-149).

Çalışan motivasyonu üzerinde etkili olan boyutların etki düzeyine yönelik literatürde pek çok farklı görüş yer almaktadır. Herzberg'e göre işin yapısına ilişkin olarak, çalışanların motive olmasında içsel motivasyon daha önemli iken, dışsal motivasyonun herhangi bir etkisi yoktur (Dündar ve diğ. 2007, s.107). Wong ve arkadaşları (1999, s.231) benzer şekilde, ücret, terfi ve disiplin uygulamaları gibi dışsal faktörlerin çalışanların içsel motivasyonları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını ifade etmişlerdir.

4. LİTERATÜR TARAMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, örgütsel ve yönetsel düzeyde motivasyon kavramının ne olduğuna dair ilgili literatür taraması yapılarak ortaya çıkan teorilerin araştırılması ve genel bilgilerin literatür ışığında toplanarak bilim dünyasına yarar sağlayabilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak literatür ışığında ortaya çıkan örgütsel ve yönetsel motivasyon kavramlarının çalışan davranışları başta olmak üzere örgüt motivasyonuna etkisi araştırılmıştır. Ayrıca araştırma konusu içerisinde ifadenin desteklenmesine yardımcı olabilecek teorilerden veya kuramlardan yararlanılıp dayanak oluşturulmuştur. Özellikle sahada yapılmış araştırmaların çeşitli değişkenler açısından incelenmesiyle örgütsel ve yönetsel motivasyon kavramlarının etkililiği araştırılarak anlamlı bir fark olup olmadığı incelenecektir.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma; örgütsel ve yönetsel sektörlerde çalışanların motivasyon algıları ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik daha önce yapılmış benzer çalışmaların incelenerek, çalışanların iş motivasyonları ile ilgili ortaya konabilecek motivasyon teorilerinin bireyler üstünde oluşturduğu algı düzeyinin belirlenmesi, çalışanların iş motivasyonu düzeyinin belirlenmesi, örgütsel ve yönetsel motivasyon uygulamaların motivasyon kuramları üzerindeki etkilerinin belirlenmesini sağlayacak bir çalışma olması nedeniyle önem taşımaktadır.

Ayrıca, çalışmada elde edilen bilgilerin yapılacak diğer çalışmalara kaynak oluşturması açısından da önem arz etmektedir.

4.3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama yöntemine göre modellenmiştir. Araştırmaya katılanların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında yapılmış çalışmalardan bilgiler toplanılmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan

olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. Bu bağlamda araştırma modeli, yönetsel ve örgütsel motivasyon kavramı ve motivasyon kavramına ait teorilerin arasındaki ilişkiyi belirlenmek istendiğinden betimsel tarama modeline dayanmaktadır. İlişkisel tarama modelleri de, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu nedenle de, yönetsel ve örgütsel motivasyon kavramı ve motivasyon kavramına ait teorilerin arasındaki ilişkiyi belirlemek istendiğinden çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır (Karasar, 2016, s. 111-114).

4.4. Bulgular

Maslow motivasyon teorisini 1943 yılında oluşturmaya rağmen, Maslow'un değerlere ilişkin operasyonel tanımlar yapmamış olması ve değerlerin ölçümünün zor olması bu konuda ampirik araştırma yapmayı zorlaştırmıştır (Muchinsky, 1993: 328). Ancak yurt dışında Maslow'un teorisinden yola çıkarak yapılmış önemli araştırmalar bulunmaktadır. Maslow'un modeline en büyük katkı Kaliforniya Üniversitesinden Porter ve çalışma arkadaşları tarafından yapılan araştırma çalışmalarından gelmiştir. Porter motivasyon konusunda beş farklı araştırma yapmıştır (Blum and Naylor, 1968: 332).

Porter ilk çalışmasında (1961) üç farklı özel şirkette, 64 alt düzey yönetici/formen ile ve 75 orta düzey yönetici üzerinde, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden elde edilen alan araştırması uygulaması yapmıştır. 15 madde içeren bu uygulamada fizyolojik ihtiyaçları içeren soru bulunmamakta ancak Porter'ın otonomi/özerklik ihtiyaçları adını verdiği ek bir kategori bulunmaktadır (Bkz: Tablo 3.1). Porter'ın kullandığı tipik bir soru formunda ihtiyaçların ne kadar karşılandığını, bu ihtiyacın doyumsuzluğu ve bu ihtiyacın önemi ölçülmektedir (Onaran, 1981: 24).

Porter'ın ilk araştırması ile ilgili değerlendirmeleri şunlardır (Blum and Naylor, 1968: 333-334);

- ☐ Orta ve alt düzey yönetim arasındaki tatmin bakımından en büyük fark takdir/saygınlık, güvenlik ve otonomi/özerklik ihtiyaçlarındadır. Bu ihtiyaçlar orta düzey yönetimde daha sık tatmin edilir.

- ☐ Yüksek düzeyli psikolojik ihtiyaçlar örmeyin kendini gerçekleştirme her iki düzeyde de daha az tatmin edilir.
- ☐ Her iki düzey için de kendini gerçekleştirme ve güvenlik alanları diğer alanlardan daha önemli görülür.

Porter'ın ilk araştırmasından daha kapsamlı olan ikinci araştırması, yöneticiler ve yetki sahibi 6000 örneklem üzerinde uygulanmış, 1916 tanesi kullanılabilir olarak geri dönmüştür (Blum and Naylor, 1968: 334- 335).

Üçüncü çalışmada Porter ikinci çalışmadaki verilerin aynısını test etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmaya göre de üst düzey yöneticilerin kendini gerçekleştirme ihtiyacını alt düzey yöneticilerden daha fazla gidermesine karşılık yine de en az doyuma ulaşabilen ihtiyacın kendini gerçekleştirme ve otonomi olduğu sonucuna ulaşılmıştır

Tablo 2 6 Porter'ın Araştırmasında Kullandığı Soru Formunda Yer Alan İhtiyaç Kategorileri

(Blum and Naylor, 1968: 335; Onaran, 1981: 25).

İhtiyaç kategorileri	Maddeler
Güvenlik ihtiyaçları	1. Yönetim pozisyonumdaki güvenlik hissi
Sosyal ihtiyaçlar	2. Yönetim pozisyonumdaki diğer insanlara yardım etme fırsatı 3. Yönetim pozisyonumdaki yakın arkadaşlık geliştirme fırsatı
Takdir, Saygı ihtiyaçları	4. Yönetim pozisyonumda olmaktan kaynaklanan kendine saygı, takdir hissi 5. Şirket içinde yönetim pozisyonumun prestij (şirket içinde diğerlerinin gösterdiği saygı) 6. Şirket dışında yönetim pozisyonumdan kaynaklanan prestij/itibar (şirket dışındakilerin gösterdiği saygı)
Otonomi/özerklik ihtiyaçları	7. Yönetim pozisyonumla ilgili olan otorite 8. Yönetim pozisyonumda bağımsız düşünme ve hareket etme fırsatı 9. Yönetim pozisyonumdaki amaç belirlemedeki katılım fırsatı 10. Yönetim pozisyonumdaki metot ve prosedür belirlemedeki katılım fırsatı
Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları	11. Yönetim pozisyonumdaki kişisel gelişim fırsatı 12. Kişinin benim yönetim pozisyonumda olmaktan kaynaklanan kendini gerçekleştirme hissi(birinin kendine özel kapasitesini ve potansiyelini gerçekleştirebilme hissi) 13. Yönetim pozisyonumda yapmaya değer başarı hissi
İki ya da daha fazla ihtiyaç kategorisine özgü maddeler	14. Yönetim pozisyonum için ödenen ücret 15. Yönetim pozisyonumda bilgi edinme hissi

Kaynak: Blum and Naylor, 1968: 332-333.

Dördüncü araştırmasında ise Porter yönetim pozisyonu ve çalışanlar arasındaki yatay farkı iki motivasyonel yapı olarak incelemiştir. Yöneticileri hat yöneticileri ve personel yöneticilerin karışımı ve personel yöneticileri olarak üçe ayırmıştır. Sonuçta şu veriler ortaya çıkmıştır (Blum and Naylor, 1968: 335, 336);

- ☐ Hat yöneticiler, ihtiyaçların tatminine personel yöneticilerinden daha fazla önem verirler.
- ☐ En büyük fark takdir ve kendini gerçekleştirme ihtiyacında meydana gelmektedir.
- ☐ Hat yöneticiler ve personel yöneticiler (bir arada olan) otonomi ve kabul ihtiyacına personel yöneticileri kadar önem vermezler.

Beşinci ve son araştırmasında Porter şirket büyüklüğünün etkisini araştırmış, küçük şirketlerde alt düzey yönetimdeki yöneticilerin, büyük şirketlerde olduğundan daha fazla tatmin olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak üst düzey yönetim için tersi bir durum (üst düzey yöneticilerin büyük şirketlerde daha fazla tatmin olur) vardır (Blum and Naylor, 1968: 336).

Porter'ın dışında, Alderfer, Beer ve Huizinga Maslow'un hiyerarşisinden yola çıkarak üç değişik ölçek kullanmıştır. Huizinga'nın 24 maddeli soru formu Maslow'un fizyolojik ihtiyaçları da dahil olmak üzere tüm kategorilerini yansıtması ve genel olarak çalışanların şimdiki işinden çok, iş motivasyonuna adapte olması nedeniyle en iyi tasarlanmış soru formu olarak görülür. Huizinga'nın soru formundaki sorular, cevaplayıcılar için her bir maddenin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar, Porter'ın NSQ'nun (need satisfaction questionnaire/ihtiyaç tatmin soru formu) aksine Huizinga'nın soru formu cevaplayıcıların tek taraflılığını minimize eder. Bu soru formu çeşitli metotlarla geçerli hale getirilmiştir. Güvenirliğinin rapor edilmemesi ise soru formunun zayıf yönüdür (Steers and Porter, 1987: 53).

Haire ve Gottsdanker tarafından perakende market çalışanları ile yapılan araştırmada çalışanlara soruların doğrudan sorulması ile projektör teknik ile sorulması arasında farklılığa rastlanılmıştır (Bkz: Tablo 3.2) (Ghiselli and Brown, 1955: 418).

Tablo 2 7 Çalışanlarca Verilen İşlerini Sevme Nedenleri

Nedenlerin Yüzdesi (%)		Verilen Nedenler
Doğrudan Soru	Projektif Soru	
19	19	İlginç İş
17	15	Birlikte çalışmayı sevmek
12	3	Müşteriler ile kontak
12	10	Çalışma Koşulları
9	17	Ücretler
7	12	İş ve yaşam alışkanlıkları arasındaki uyum
6	2	Kolay İş
5	2	Dürüst Şirket
5	5	İş Güvenliği
3	7	Denetim
2	5	Terfi İmkânı
2	2	Bağımsızlık
1	1	Sendika Koruması

Kaynak: Ghiselli and Brown, 1955: 418.

Herzberg vd. tarafından 1959 yılında yapılan bir araştırmada, yöneticiler motivasyon araçlarını önem sırasına göre; takdir edilme, işi tamamlama, kendi haline çalışma, işletme politikası ve yönetim, ücret, terfi, sorumluluk, teknik kontrol, kişilerarası-üstlerle ilişkiler, gelişme olanağı, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler, kişilerarası astlarla ilişkiler, sosyal statü, özel hayat, iş güvenliği şeklinde sıralamıştır (Ölçer, 2005: 5). Bir diğer araştırma ise; Wyatt ve Langdon'un 325 kadın fabrika çalışanı üzerinde yaptığı araştırmadır. Wyatt ve Langdon kadınlardan 10 motivasyonel faktörü önemine göre sıralamaları istenmiştir. Çalışanların %6,8'i terfi imkânını ilk sıraya koyarken, (Bkz: Tablo 3.3), %16,4'ü terfi imkânını dördüncü sıraya koymuştur (Ghiselli and Brown, 1955: 422).

Tablo 2 8 Çalışanların Terfi İmkânına Verdiği Önem

Terfi İmkânı Sıralaması	Çalışanların Yüzdesi
1	6.8
2	8.7
3	9.6
4	16.4
5	13.9
6	12.4
7	13.0
8	11.5
9	5.6
10	2.2

Kaynak: Ghiselli and Brown, 1955: 422.

Kovach'ın 1946–1995 yılları arasında 1000 yönetici ve çalışanı kapsayan motivasyon araştırmasında, 50 yıllık süre içerisinde çalışanların isteklerinde belirgin farklar gözlenmesine rağmen, yöneticilerin, çalışan istekleri konusundaki düşüncelerinde büyük farklar gözlenmemiştir (Bkz: Tablo 3.4) (Ölçer, 2005: 5).

Tablo 2 9

Yöneticilerin

Çalışanların

stekleri

Konusundaki

Düşünceleri

e Çalışanların Gerçekte İstedikleri

İ

v

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri	Çalışanların İstekleri	Çalışanları n Gerçekte İstedikleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi Çekici Bulmaları	1

6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlerin Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3

Kaynak: Şahin, 2004: 526.

Maier'in 1970 yılında yaptığı bir araştırmada ise çalışan motivasyonunda kullanılan özendirme araçları sırasıyla; yüksek gelir, yükselme olanakları, kendini gösterme olanakları, iş çeşitliliği, bazı yeteneklerden yararlanma, yüksek sorumluluk, uygun yaşama yeri, iş güvenliği, kararlara katılma, işin önemi, sempatik iş arkadaşları, sosyal statü, uzlaştırmacı patron, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, ilave çıkarlar, seyahat olanakları ve iş teftişleridir (Ölçer, 2005: 6; Eren, 2004: 525). Mitchell ve Mougill (1976) Kanada'daki mühendislerle Porter'ın soru formuna benzer bir form uygulamış ancak sonuçlar Maslow'un beş ihtiyaç grubunu karşılamamıştır.

Betz (1984) yaptığı araştırmada Maslow'un teorisini destekleyen ve desteklemeyen sonuçlar bulmuştur. İhtiyaçların eksikliği ile önemi arasında ilişkisinin olmaması teoriyi desteklemeyen yanını, ihtiyaçların doyurulması ile yaşam tatmini arasında pozitif ilişki olması ise teoriyi destekleyen yanı oluşturmuştur (Muchinsky, 1993: 328).

Nealey'in 1964 yılında yaptığı bir araştırmada çalışanlara altı seçenek verilerek içlerinden seçim yapmaları istenmiştir. Sağlık güvencesi en fazla işaretlenen seçenek olmuştur. Diğer beş seçenek sırasıyla; union shop/sendikalı işletme (yalnızca işçi sendikası üyelerine ya da belirli bir zaman içinde sendikaya üye olmayı taahhüt eden işletme), %6'lık ücret artışı, emeklilik ikramiyesi, 3 hafta ek tatil imkanı, haftalık 37,5 saatlik çalışmadır. Bu araştırma sonucunda yaş gruplarından farklı sonuçlar çıkmıştır. Emeklilik maaşı beklentisi 60 yaş ve üzerindeki kişilerde 30 yaş altındakilerin neredeyse iki katıdır. 30 yaş ve altındakiler ise 37.5 saatlik çalışmayı en fazla tercih edenlerdir. Yaşla doğru orantılı olarak bu oranın azaldığı gözlenir (Mc Cormick and Ilgen, 1980: 292).

Nelson (1996) tarafından 1500 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, yöneticiler tarafından yapılan sıralamada "takdir edilme" ve "performansın ödüllendirilmesi" önemli

motivasyon araçları arasında ilk sıralarda yer almıştır (Ölçer, 2005:6). Sapançalı özendirici araçlar ile motivasyon arasındaki ilişkileri ölçmek amacı ile İzmir’deki bir kamu bankasında anket yöntemini kullanarak araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların ihtiyaçları önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. İhtiyaçların sınıflanmasında Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi kullanılmıştır. Çalışanlar için önem dereceleri değişen (Bkz: Tablo 3.5), ihtiyaçların sıralaması; fizyolojik güvenlik, ait olma, kendini gerçekleştirme, saygınlık şeklinde yapılmıştır (Sapançalı, 1993: 55-74).

Tablo 2 10 Özendirici Araçların Çalışanlar İçin Önem Dereceleri

Çalışanların İhtiyaçları	Yüzdeler (%)
İş Arkadaşlarıyla İlişkiler	4.79
Ücret	4.76
Sosyal Güvenlik	4.67
Sendikalı Olmak	4.64
Kararlara Katılma	4.62
Bağımsız Düşünme Ve Hareket Edebilme	4.56
İş Güvencesi	4.52
Yöneticilerle Olan İlişkiler	4.46
Güç ve Yetkiye Sahip Olma	4.46
Statü	4.37
Yükselme	4.37
Mesleki Eğitim	4.34
Takdir Edilmek ve Ödüllendirmek	4.01

Kaynak: Sapançalı, 1993: 69.

İncir’in 1973 yılında 140 işgören ve 32 yönetici ile yaptığı araştırmada işgörenlerin sırasıyla güvenlik, fizyolojik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına önem verdiklerini, buna karşılık yöneticilerin sırasıyla; güvenlik, fizyolojik, saygı, sevgi ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına önem verdikleri bulunmuştur (İncir, 1984: 10). Onaran’ın “Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması” adlı araştırmasında, ücret-çalışma koşulları, güvenlik ihtiyacı, toplumsal ilişkiler ihtiyacı, saygınlık, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak altı gruba ayrılan sorular Likert türünde sormuştur ve en iyi giderilen ihtiyacın saygınlık olduğu ortaya çıkmıştır (Onaran, 1977: 137-145).

Ölçer hizmet işletmelerinde çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik, tek departmanlı mağaza üzerinde pilot çalışma niteliğinde araştırma yapmıştır. Hizmet personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler; iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, adil ve performansa dayalı ücret, takdir, iş arkadaşları ile işbirliğine dayalı ilişkiler, uygun çalışma ortamı, sosyal gelişim imkanı, takım çalışması, yeteneğe uygun çekici iş, iş rotasyonu olarak belirlenmiştir (Ölçer, 2005: 17).

Öztürk ve Dünder tarafından örgüt çalışanlarını motive eden faktörleri ortaya çıkarma amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticileri manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motive ettiği, işgörenleri ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motive ettiği saptanmıştır. Kamu çalışanlarının tamamına yakını takdir edilmenin işe karşı olumlu motivasyon sağladığını, ücret adaletsizliğinin ise huzursuzluk yarattığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan kamu çalışanları, yükselme olanaklarını ve kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerin alınmasını motive edici olarak nitelemişlerdir (Öztürk ve Dünder, 2003: 57- 65).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş hayatında şirketler yüksek verimle ilerlemek ve büyümek istemektedirler. Bu hedefte şirketlerin ellerinde tuttuğu en önemli sermaye çalışanlarıdır. Şirket içinde yetişmiş örgüt kültürüne uyum sağlamış yüksek performanslı çalışanlar şirketin büyümesine katkı sağlarlar. Bu iş gücünün devamlılığı ise çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı ile yakından ilişkilidir. Modern yönetsel yaklaşımlar ve çalışan ilişkilerinin yönetimi ile çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak şirketlerin temel yönetsel işlevlerinden olmuştur.

Tarihsel çerçevede içinde, yönetsel düşünce dört modelde incelenmiştir. Bunlar, klasik örgüt yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımı, davranışçı yaklaşım ve davranışçılık sonrası dönemdir. Klasik örgüt anlayışı, iş ortamındaki psikolojik ve sosyal faktörler ihmal ederek motivasyonun tek kaynağını maddi teşvikler olarak görmektedir. İnsan ilişkileri anlayışı, klasik anlayışın göz ardı ettiği sosyal ve psikolojik ihtiyaçların varlığını kabul etmektedir. Davranışçı yaklaşım hem klasik anlayışın rasyonel modelini hem de insan ilişkileri anlayışının sosyal modelini ele alarak uzlaşmacı bir şekilde ortaya çıkmıştır. Literatürdeki örgütsel değişim ve örgüt geliştirme konusuyla ilgili çalışmalar gözden geçirildiğinde, etkili örgüt gelişiminin gerçekleşebilmesi için örgüt kültürünün kritik bir güce sahip olduğu belirtilmektedir. Okul gelişimi sürecinde kültür değişmesi de söz konusu olmaktadır. Toplumsal yaşam biçimi şeklinde tanımlanabilen kültür toplumdan topluma farklılık gösterir. Her toplum kendi kültürünü oluşturur. Her toplumun kendine has bir kültürü olduğu gibi, o toplumdaki örgütlerin de özgün kültürlerinin olması kaçınılmazdır ve bu kültür örgütte çalışan bireylerin davranışlarını şekillendirir bir örgüt kültürü içinde gelişir ve büyür.

Eğitim örgütlerinde görülen kendine has kültür, öğretmenlerin davranışlarını şekillendirmektedir. Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile ilişkisini yansıtan ve örgütte kalma kararını ifade eden psikolojik bir durum” olarak ifade edilebilir. Her örgüt çalışanlarının bağlılığının artmasını ister. Çünkü örgütüne bağlı çalışanlar problem yaratan değil, problemlere çözüm bulan bireylere dönüştürür. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütün başarılı olmasında en kritik etken olarak görülmektedir.

Kaynaklar incelendiğinde örgütsel bağlılık ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından birçok çalışma yapılmış ve bu yapılan çalışmalar ışığında da birçok tanımlama yapılmıştır. Yapılan bu araştırmada kabul etme süreci ise “kişinin grubun hedeflerini ve değerlerini kabul etmesi, bu hedeflere ve değerlere ulaşma konusunda istekli olması ve ulaşmak için güç harcamasıyla grupta var olma mücadelesi vermekte bu şekilde devamlılığını sürdürebilmektedir” tanımı gösterge olarak alınmaktadır. Bütün bu bilgilere ekstra olarak Meyer’ın yapmış olduğu üç boyutlu ilişki modeli üzerinde de bir hayli fazla durulmuştur. Yine aynı şekilde Maslov tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi konisi de örgüt bağlılığı konusunda bireysel ihtiyaçların etkililiği üzerine bizlere ipuçları vermiştir.

Kişilerin duygusal bağlılıkları çalışmış oldukları kurumun değerlerini ve normlarını kabul etmesi ile bu değer ve normlara bir şeyler katabilme çabası demektir. Kişilerde duygusal bağlılıklar yüksek olduğunda örgüte karşı bir bütün olarak hissederler. Bireylerde ki normatif bağlılık duygusu ise daha çok görev sorumluluk bilinciyle ilgilidir. Burada bireyler kendilerini örgütün parçası olmaktan çok o grupta çalışmaya mecbur hissederler.

Bireylerin devama yönelik bağlılığı ise daha çok ekonomik unsurlarla ilişkilidir. Burada önemli bir nokta kişi örgütten ayrılmayı pek istemez nedeni ise eski yaşamlarını tekrardan devam ettiremeyeceklerini düşünmeleridir.

Motivasyon kavramı ise bireylerin bir hedefe yönelik harekete geçme gücü olarak ifade edilmektedir. Araştırmalar motivasyon düzeyi yüksek olan personelin bağlı bulundukları kuruma karşı daha fazla katkıda bulunduğunu ve aidiyet kavramının çok yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Kaynaklar incelendiğinde motivasyonun parçaları olarak sosyal, maddi imkânlar, yönetsel süreçler ile örgütsel bağlılık anlatılmıştır.

Çalışan personelin motivasyonlarını etkileyen maddi imkanlar daha çok ücret beklentisi veya maaş artışı ile ilgiliyken, sosyal unsurlar iş çevresi ve kurum dışı ilişkiler ile ilgilidir. Örgütsel ve yönetsel unsurlar ise çalışan personelin iş yerinde birbirlerine karşı daha saygılı olmaları, alınan kararlara katılabilmeleri gibi

başlıklarla kanalize olmuş durumdadır. Aynı zamanda bunlara ek olarak; ekibin uyum içerisinde çalışması, kişisel gelişimini arttırmaya yönelik adımlar, doğru iletişim kanallarını kullanma gibi kavramlar da motivasyon ile doğrudan ilgilidir.

Yapılan kaynak araştırması sonucunda örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyi arasında anlamlı ve değerli bir ilişki olduğu bulunmuştur. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerde örgüte dair bağlılığın da yüksek olduğu, motivasyon düzeyi düşük olan kişilerde ise örgüte dair bağlılığın düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çağımız toplumlarında grupların en yararlı ve değerli unsurları olarak insanlar görülmektedir. İnsanların bu denli değerli hale gelmesinde, onların davranışlarını etkileyen motivasyon unsurlarına olan talepleri de ortaya çıkartmıştır. Bu nedenle motivasyon unsurları bireylerin bağlı bulundukları grupların başarılı olması adına atılmış oldukları adımların gelişmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Bireylerin örgütsel ve yönetsel anlamda grup hedeflerini yerine getirebilmelerine yardımcı olacak birçok motivasyonel teoriler ve uygulamalar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu motivasyon unsurlarının bireyden bireye ihtiyaçları ve etki mekanizması noktasında değişebileceği de unutulmamalıdır. Farklı bir ifadeyle söyleyecek olursak herhangi bir çalışan için değerli ve önemli olan motivasyon uygulaması bir başka çalışan için önemli olmayabilir. Bu nedenle motivasyon kavramını açıklarken tek boyutlu bir kavram olarak değil de çok boyutlu bir kavram olarak açıklamak yararlı olacaktır. Özellikle psiko-sosyolojik, ekonomik ve yönetsel- örgütsel boyutların varlığı daha işlevsel bir hal almaktadır. Bu araştırmamızda ise tüm bu boyutlar içerisinde motivasyonun yönetsel-örgütsel boyutuna ağırlık verilmiş olup motivasyon unsurları içerisinde yapılan işin niteliği, örgüt ilişkileri içerisinde ki memnuniyet ve grup normlarına katılma veya katılmama durumları ele alınmış olup motivasyon kavramı bu unsurlar içerisinde incelenmiştir.

Literatür incelendiğinde motivasyonla ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde motivasyonun performans ve üretkenlik üzerine yararlı ve etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu araştırma da ise motivasyon teorilerinin içerisinde yer alan yönetsel ve örgütsel motivasyon unsurlarına değinilmiştir. Üretkenlik ve performans ile motivasyon arasındaki anlamlı ilişkiyi ölçmeye çalıştığımızda; ortaya konan örgütsel ve yönetsel motivasyon unsurlarının üretkenlik

noktasında yararlı olduğuna fakat performansın ortaya konması konusunda ise böyle bir ilişkinin olduğunu söyleyebilmek mümkün görünmemektedir. Dolayısıyla çalışmanın üretkenlik noktasında literatür ışığında incelenen çalışmalarda ulaşılan sonuçlara göre benzer yanlar oluşturduğuna fakat performans noktasında ise literatür noktasında benzer veya ortak çalışmalarla desteklenemediğine ulaşılmaktadır. Bunu da en iyi açıklayan durum motivasyonun farklı boyutlarının olması ve performans durumu üzerinde önemli etkiler yaratabilmesi ile açıklanabilir. Performans durumu motivasyon kavramı içerisinde bireylerden hedeflenen davranışlara yönelik ne yapması gerektiğini ifade eden bir unsur olduğu kabul edilirse, kişinin yapmış olduğu işte göstereceği tüm enerji ve çabanın ilerleme sağlayabilmesi adına anlamlı olacağı kabul edilebilmektedir. İşte bu nedenle yönetsel ve örgütsel motivasyon unsurlarının bireyin içsel dünyasına daha fazla yönelerek hedefe ulaşma noktasında inancını ve motivasyonunu yükseltebilir.

Çalışmada ele alınan yönetsel ve örgütsel motivasyon uygulamalarının kurum içerisinde yöneticiler tarafından ortaya konan yeni yönetim şekillerinin, iş yapan personellerin bağlı bulundukları gruba yönelik ortaya konan yeni düzenlemeler örgütsel olarak bir değişim sağladığından personellerin amaca dair ulaştıkları durum üretkenlik noktasında motivasyon artırıcı olacaktır.

Motivasyon kavramı ile ilgili olarak ele alınması gereken bir diğer husus ise; motivasyon teorilerini kullanan yöneticilerin özendirici unsurları ve kişiye olan etkilerini ortaya koyarken bireylerin taleplerini ve özelliklerini dikkate alarak ortaya koyması zorunluluğudur. Ayrıca grubun ihtiyaçlarının ve taleplerinin ne olduğunun ve bu taleplere ne ölçüde cevap verilebileceğinin bilinmesi de yararlı olacaktır. Bu sebeple yöneticilerin motivasyonun yönetsel ve örgütsel verimliliğinden yararlanabilmesi için geliştirilen motivasyon teorilerinden yararlanarak personellerine yönelmeleri gerekir. Motivasyon uygulamalarından istenilen geri dönütlerinin alınabilmesi için, yöneticilerin öncelikli olarak yapması gereken bağlı bulundukları işletmelerde çalışan ilgili diğer personellerin motivasyonlarını artırıcı çalışmalar yaparak çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyebilmek olacaktır.

Yapılan araştırmalar yöneticilerin motivasyon ve verimlilik arasındaki bağı anlamaları ve buna  zen göstermeleri gerektiğini göstermektedir. İşletmede yüksek kar oranını yakalamak ve şirketin değerini arttırmak için motive olmuş çalışanlarla maksimum performansa ulaşılmalıdır.



KAYNAKÇA

- ARGON, Türkan ve A. EREN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2004.
- ARIKAN, Semra. “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, Bahar 2003.
- ARMSTRONG, Pat and C. DAWSON. People in Organisation, ELM Publishing, Fifth Edition, (revised edition), NJ. May 1996.
- ARSLAN, Mahmut. “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Yönetim ve Organizasyon, Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Temmuz 2001, 25-44.
- ASAN, Öznur. “Motivasyon”, Yönetim ve Organizasyon, Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001, 225-255.
- ATKINSON, Rita, R. ATKINSON ve E.R. HILGARD. Psikolojiye Giriş, Çev: Kemal ATAKAY, M. ATAKAY, A. YAVUZ, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995
- AYDIN, Ahmet Hamdi. “Yönetimin Fonksiyonları”, Yönetim ve Organizasyon, Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Temmuz, 2001, 57-86.
- AYKAÇ, Burhan. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:61, Ankara, 1999.
- AYTAÇ, Serpil. İnsanı Anlama Çabası, Psikolojiye Giriş, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.
- BACACI-VAROGLU, Demet. “Örgütsel Yasamda Cinsiyet Rollerini”, Yönetim ve Organizasyon, Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 265, Ankara, Temmuz, 2001, 323–339.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış, A.Ü.E.F. Yayınları No:108, Ankara, 1993.

- BAYAT, Bülent. “Bireylerin Benlik Algısı (Benlik Tasarımları) Sistemi ve Bu Sistemin Davranışları Üzerindeki Rolü”, Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, 2003, 257-266.
- BAYKAL, Besim. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İ.Ü. Yayın No. 2524, Divan Matbaacılık, İstanbul, Aralık 1978.
- BAYMUR, Feriha. Genel Psikoloji, İnkılap Yayınevi, 6. Baskı, İstanbul, 1984.
- BAYSAL, A. Can, E. TEKARSLAN. Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, Genişletilmiş 4. Baskı, İstanbul, 2004.
- BEARDWELL, Ian, L. HOLDEN and T. CLAYDON. Human Resource Management, A Contemporary Approach, Fourth Edition, Prentice Hall, Great Britain, 2004.
- BERSCHIED Ellen and P. REGAN. The Psychology of Interpersonal Relationships Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall, 2005.
- BİNBAŞIOĞLU, Cavit ve E. BİNBAŞIOĞLU. Endüstri Psikolojisi, Gül Yayınevi, Ankara, 1971.
- BLUM, Milton L, and J.C.NAYLOR. Industrial Psychology, Its Theoretical and Social Foundation, Harper and Row Publisher, Revised Edition, New York, 1968.
- DE BOTTON, Alain. Statü Endişesi. Çev: Ahu Sıla Bayer, Sel Yayıncılık, İstanbul, Şubat, 2005.
- COLE, Gerald. Personnel and Human Resource Management, Fifth Edition, Continuum, Great Britain, 2002.
- CÜCELOĞLU, Doğan. İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul, 1991.
- DAVIS, Keith. İşletmede İnsan Davranışı, 5. Baskıdan çeviri, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü. Yayın No: 3028, İstanbul, 1982.

- DESIMONE, L. Randy and M. D. HARRIS. Human Resource Development, Second Edition, The Dreyden Pres, Harcourt Brace College Publisher, USA, 1988.
- DIPBOYE, L. Robert, S.C. SMITH and C.W.HOWELL. Understanding Industrial and Organizational Psychology, An Integrated Approach, Hascourt Brace College Publishers, USA, 1994.
- DUNN J. D. and Elvis C. STEPHENS. Management of Personel: Manpower Managemet and Organizational Behavior, McGraw Hill, USA, 1972.
- ELLEMERS, Naomi, D. DE GILDER and A. HALSAM. Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective On Leadership and Group Performance, Academy of Management Review Vol: 29 No: 3, 2004, 459-479.
- EREN, Erol. İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, Meter Matbaası, İstanbul, 1979.
- EREN, Erol. Yönetim Psikolojisi, 2. Baskı, İşletme İktisadı Enstitüsü 30.Yıl Yayınları No:2, İstanbul, 1994.
- ERGÜL, H. Fazlı., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Güz 2005, C.4, S. 14, 67-79, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN: 1304-0278, <http://www.e-sosder.com>, (Erişim Tarihi 04.04.2019).
- EROĞLU, Feyzullah. Davranış Bilimleri, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul, Yayın No:598, 1996.
- FINDIKÇI, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa, Yayın No: 619, Kasım 1999.
- FİDAN, Fatma. “Evlilik Kariyeri Öldürüyor mu? Yaklaşımlar, Değerlendirmeler, Algılamalar”, Sakarya Üniversitesi, Tartışma Metinleri Serisi, 2005/2, 1-18.
- FISHER, D. Cynthia., L.F. SCHOENFELDT and J.B. SHAW. Human Resource Management, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1999

- FOSTER, Jeremy J. "Motivation In The Workplace", Introduction to Work and Organizational Psychology, A European Perspective, Edited by: Nik CHMIEL, Blackwell Publishers, 2000, 302-326.
- FRAGER, Robert and J. FADIMAN. Personality and Personal Growth, Fourth Edition, Longman, United States, 1998.
- GEÇTAN, Engin. Çağdaş İnsanda Normal Dışı Davranışlar, A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları: 69, Ankara, 1978.
- GHISELLI, E. Edwin, C.W. BROWN. Personel and Industrial Psychology, Second Edition, McGraw-Hill, U.S.A., 1955.
- GILMER, B.von Haller. Industrial and Organizational Psychology, McGraw Hill Book Company, New York, 1971.
- GÖRMEZ, Kemal, B. BAYAT ve diğerleri, Aile İçinde ve Toplumsal Alanda Şiddet, Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu, Bilim Serisi 113, Başbakanlık Basımevi, Ankara, 1998.
- GRAHAM, H. T. Human Resource Management, Macdonald and Evans, Third Edition, Great Britain, 1980.
- GRIFFIN, W. Ricky. Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 2002.
- GÜNEY, Salih. "Bireyler Arası İletişim" Yönetim ve Organizasyon, Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 265, Ankara, Temmuz, 2001.
- GÜNEY, Salih ve S. ARIKAN. "Yönetmel Açından İnsan Psikolojisinin, Kişiliğinin ve Benliğinin Değerlendirilmesi", Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, EYLÜL 2003-2, 44-72.
- HICKS, G. Herbert. Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 1. Cilt, Turhan Kitabevi, 3. baskı, Ankara, Mayıs, 1979.
- İNCEOĞLU, Metin. Tutum Algı İletişim, İmaj Yayıncılık Üçüncü Baskı, Ankara, Ocak 2000.
- İNCİR, Gülten. Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, MPM Yayınları, No:313, Ankara, 1984.

- İNCİR Gülten. Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Gülten İncir, MPM Yayınları:401, Ankara,1990.
- JEWELL, L. N. and M. SIEGALL. Contemporary Industrial/Organizational Psychology, Second Edition, West Publishing Company, St. Paul, 1990.
- KARASAR, Niyazi. Bilimsel Araştırma Yöntemi- Kavramlar İlkeler Teknikler, Matbaş Matbaacılık ve Ambalaj Sanayi, Ankara, 1982.
- KAYA, İlkin. İ. İNCE. “40–59 İle 60 ve Yukarı Yaş Grubunun Yaşlılıktaki Beklentilerinin ve Yaşam Doyumlarının Karşılaştırılması: İzmir Örneği” 4. Ulusal Sosyal Hizmetler Kongresi, Hacettepe Üniversitesi-SHÇEK, Ankara, 1994.
- KAYNAK, Tugray. Organizasyonlarda Davranış ve Yönlendirilmesi, 2.Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1995.
- KAYNAK, Tugray ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 276, İşletme İktisadı Enstitüsü, Yayın No:406, 1998.
- KESER, Aşkın. “Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri”, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2,2004, <http://www.isgucdergi.org/index.php> (hakemli e-dergi) (Erişim Tarihi: 12.04.20019)
- KESER, Aşkın. Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006.
- KIRILMAZ Y. Ayşe, Ü. ÇELEN ve N. SARP. “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, İlköğretim-Online 2(1), 2003, 2-9, <http://www.ilkogretim-online.org.tr> (Erişim Tarihi, 23.04. 2006).
- KOÇ, Hakan. İş ve İnsan ilişkileri, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1991.

- KÖMÜRCÜOĞLU, Hüseyin. “Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık”, Cilt:5,Sayı:1,2005,<http://www.isgucdergi.org/index.php?cilt=5,sayı=1> yıl = 2003 (Erişim Tarihi: 06.04.2019).
- LAIRD, A. Donald, E. C. LAIRD and R.T. FRUEHLING T, Psychology Human Relations and Work Adjustment, Sixth Edition, McGraw-Hill Book Company ,New York, 1983.
- LANDY, J. Frank. Psychology of Work Behaviour, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1989.
- LUTHANS, Fred. Organizational Behavior, Seventh Edition, International Edition, McGraw-Hill, Turkey, 1995.
- MARCH, G. James and H.A. SIMON. Çev: BOZKURT Ömer ve ONARAN Oğuz, Örgütler, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No. 144, Ankara, 1975.
- MASLOW, H. Abraham. A Theory of Human Motivation, Management and Motivation, ed: V.H. VROOM and E.L. DECI., Penguin Books, 1992, 39-52.
- MASLOW, Abraham. İnsan Olmanın Psikolojisi, Türkçesi Gündüz Okhan, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, Kitabın Özgün Adı: Toward a Psychology of Being, Mart 2001.
- MCCORMICK, J. Ernest and R. D. ILGEN. Industrial Psychology, 7th Edition, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1980.
- MCCORMICK, J. Ernest and J. TIFFIN. Industrial Psychology, Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1974.
- MCKENNA, F. Eugene, Foreword by John CHILD, Psychology In Business Theory and Applications, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London, 1988.
- MINER, B. John. Industrial Organizational Psychology, McGraw-Hill, International Edition, Singapore, 1992.

- MORGAN, T. Clifford. Psikolojiye Giriş, 5.baskı. Çev: Hüsnü Arıcı ve diğerleri. Hacettepe Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No:1, Ankara, 1998.
- MUCHINSKY, M. Paul. Psychology Applied to Work, An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, Brooks/Cole Publishing Company, Fourth Edition, California, 1993.
- NEWMAN, John W. and K. DAVIS Organizational Behavior Human Behavior at Work, Ninth Edition, International Edition, McGraw-Hill, 1993.
- NOE, Raymond A., J.R. HOLLENBECK, B. GERHART and P. WRIGHT. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York, 2003.
- ONARAN Oğuz. “Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramı'nın Türk Kamu Kesiminde Uygulanması”. Yönetim Psikolojisi, I. Ulusal Sempozyumu, TODAİE Yayın No: 183, 7-9 Aralık 1977, 137-155.
- ONARAN, Oğuz. Çalışma yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara Ü.SBF Yayınları, No:470, Sevinç Matbaası, Ankara, 1981.
- ÖLÇER, Ferit. “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı:25, Temmuz-Aralık 2005, 1-26.
- ÖZKALP, Enver ve Ç. KIREL. Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001.
- ÖZKALP, Enver. Sosyolojiye Giriş, 9. Baskı, Anadolu Üniversitesi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 140, Eskişehir, 1998.
- ÖZLER, Ergun ve E. KOPARAN. “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesi Yönelik Bir Araştırma”, <http://www.akademikbakis.org>, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:8 (Erişim Tarihi, 01.04.2019).

- ÖZTÜRK, Zekai ve H. DÜNDAR Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003, 57-67.
- PARILTI, Cemalettin. “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı”, Kamu-İş Dergisi, Cilt 4, Sayı 4, Ocak 1999.
- REECE, L. Barry ve R. BRANT, Effective Human Relations: Personal and Organizational Applications, Ninth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2005.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve M. TÜZ. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi, Bursa, 3. Baskı, Ocak 2001.
- SAPANCALI, Faruk. “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, 1993/4 s:55–74.
- SCHEIN, Edgar. Örgüt Psikolojisi, Çev: Mustafa Tosun, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1978.
- SİLAH, Mehmet. Çalışma Psikolojisi, Selim Kitabevi, Ankara, 2001.
- SONGAR, Ayhan. Psikiyatri/Modern Psikoloji ve Ruh Hastalıkları, Geçit Kitabevi, İstanbul, 1977.
- SÜREKLİ, Derya ve S.TEVRÜZ. “Davranış Düzeltme ’de Güdü Teorilerinin Katkısı”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, (Ed:Tevrüz Suna), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1996.
- STATT, David. Psychology and The World of Work, Second Edition, Palgrave Macmillan, China, 2004.
- STEERS, Richard M. and R.T. MOWDAW. “Introduction To Special Topic Forum, The Future of Work Motivation Theory”, Academy of Management Review, Vol. 29, No. 3, 2004.
- STEERS, Richard M. and L.W. PORTER. Motivation and Work Behaviour, Fourth Edition, McGraw-Hill Publishing Company, USA, 1987.

- ŞAHİN, Ali. “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2004, Sayı: 11 ISSN 1302–1796, 523–547.
- ŞİMŞEK, Şerif. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 1999.
- ŞİMŞEK, Şerif, T. AKGEMCİ ve A. ÇELİK. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Yenilenmiş 3. Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003.
- TURGUT, Tülay. “Örgütsel Davranışlarda Değerlerin Yeri”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II, (Ed: Tevrüz Suna), Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 16, 1.Basım, Ankara, Temmuz 1998, 35–48.
- TOLAN, Barlas. Toplum Bilimlerine Giriş, Sosyoloji ve Sosyal Psikoloji, Gazi Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 49, Ankara, 1985.
- TOLAN, Barlas, G. İSEN ve V. BATMAZ. Ben ve Toplum Sosyal Psikoloji-1, Teori Yayınları, Ankara, Aralık, 1985.
- TORTOP, Nuri. Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1999.
- TORTOP, Nuri, E.G. SBR ve B. AYKAÇ. Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları: 19, Yargı Kitap ve Yayınevi, Ankara, 1993.
- TORUN, Alev. “Örgütlerde Rekabet”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II, (Ed: Tevrüz Suna), Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 16, Ankara, 1998, 49–55.
- TURNER, S. Bryans. Statü, Ütopya Yayınları, Çev: Kemal İnal, 2.Baskı, Ankara, Aralık 2001.
- ÜNLÜÖNEN, Kurban, M. ERTÜRK ve A. OLCAY. “Otel İşletmelerinde Psiko-sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, <http://www.e-sosder.com> ISSN: 1304-0278 Kıs 2007, C:6, S.19, 09-32 (Erişim Tarihi: 23.05.2019).

VROOM, Victor H. and E.L. DECI. Management and Motivation, Second Edition, Penguin Books, England, 1992.

WEIGHTMAN, Jane. Managing People, Second Edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2004.

YILDIRIM, Doğan Şafak. “Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Denetimi ve Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2006.

YÜKSEL, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim, 2000.

ZWEIG, C. Marc. Human Resources Management: The Complete Guidebook for Design Firms, John Wiley, New York, 1991 <http://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 15.04.2019).

deniz şemsioğlu

ORIJINALLIK RAPORU

%19

BENZERLİK ENDEKSİ

%16

İNTERNET
KAYNAKLARI

%4

YAYINLAR

%12

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

tez.yok.gov.tr

İnternet Kaynağı

%5

2

Submitted to Beykent Üniversitesi

Öğrenci Ödevi

%3

3

paperity.org

İnternet Kaynağı

%1

4

acikerisim.selcuk.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

%1

5

Submitted to Istanbul Aydın University

Öğrenci Ödevi

%1

6

Submitted to Bahcesehir University

Öğrenci Ödevi

%1

7

isarder.org

İnternet Kaynağı

%1

8

acikerisim.nku.edu.tr:8080

İnternet Kaynağı

%1

9

Submitted to TechKnowledge Turkey

Öğrenci Ödevi

<%1