

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

**ÇALIŞANLARIN SOSYO-PSİKOLOJİK VE DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTSEL MOTİVASYON ARAÇLARI
KARŞISINDAKİ TUTUMLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN
ARAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İrep KIROĞLU**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT**

Ankara – 2007

ONAY

İrep KIROĞLU tarafından hazırlanan “Çalışanların Sosyo-Psikolojik ve Demografik Özelliklerinin Örgütsel Motivasyon Araçları Karşısındaki Tutumları Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması” başlıklı bu çalışma, 25/12/2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

İmza

.....

Unvanı, Adı ve Soyadı (Başkan)

Prof. Dr. Birol BUMİN

İmza

.....

Unvanı, Adı ve Soyadı

Doç. Vedat BİLGİN

İmza

.....

Unvanı, Adı ve Soyadı

Yrd. Doç. Bülent BAYAT

ÖNSÖZ

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde, örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri için hızla gelişen ve yayılan teknolojiyi takip etmeleri yeterli olmamakta, beşeri kaynakları da en verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Zira uluslararası rekabette, teknolojiyi ve bilgiyi kullanarak, değişimi gerçekleştirecek faktör insandır. Bu nedenle örgütlerin, kendilerini diğer örgütlerden bir adım öne çıkaracak olan, insan kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu da, Taylor'dan günümüze önemini koruyan motivasyon uygulamalarına örgütlerde yer verilmesi ile mümkün olmaktadır.

Bu tezin hazırlanmasındaki ana amaç çalışanların psiko-sosyal ve demografik özellikleri ile A. H. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" ne dayandırdığımız motive edici faktörler arasındaki ilişkinin boyutunu belirlemektir. Bu ana amaç doğrultusunda literatür taraması ve alan araştırması yapılmıştır. Literatür taraması sırasında, psiko-sosyal ve demografik özellikleri içine alan örgütsel motivasyon ile ilgili bir araştırmaya rastlanmaması ve alan araştırmasının yürütülmesi sırasında soru formlarının eksik, yanlış doldurulması bazı zorluklar yaşanmasına sebebiyet vermiştir.

Kamu ve özel kesimdeki, sanayi ve hizmet sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Tez çalışmasının birinci bölümü kavramsal çerçeveden, ikinci bölümü araştırmanın yönteminden, son bölüm ise bulgulardan oluşmaktadır. Bölümlerin sonunda ise sonuç, değerlendirme ve özet yer almaktadır.

Tez çalışmamda bana destek olan aileme, alan araştırması kısmında soru formlarını dolduran tüm katılımcılara, istatistik bilgisinden yararlandığım arkadaşım Araş. Gör. Ali Sabri TAYLAN'a, ve araştırmanın tüm aşamalarında beni yönlendirerek, yardımcı olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bülent BAYAT'a teşekkür ederim.

Ankara 2007

İrep KIROĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR CETVELİ.....	viii
TABLolar CETVELİ.....	ix
ŞEKİLLER CETVELİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TANIMLAR/ ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI VE İLGİLİ TANIMLAR.....	3
1.1. Hemeostazi/ İçsel Denge.....	3
1.2. Dürtü.....	4
1.3. İhtiyaç/Gereksinim.....	5
1.4. GÜDÜ.....	6
1.4.1. Fizyolojik GÜDÜLER.....	6
1.4.2. Toplumsal/Sosyal GÜDÜLER.....	7
1.5. Davranış.....	9
1.6. Motivasyon.....	10
1.7. Psikolojik ve Yönetmel Açıdan Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	11
1.7.1. Psikolojik Açıdan Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	11
1.7.2. Yönetmel Açıdan Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	13
1.8. Bir Sosyal Sistem Olarak Örgüt ve Örgütsel Perspektiften Motivasyon.....	18
1.8.1. Örgütsel Motivasyonun Araçları.....	22
1.8.1.1. Ekonomik Araçlar.....	22

1.8.1.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	26
1.9. Motivasyon Teorileri.....	38
1.9.1. Kapsam/İçerik Teorileri.....	38
1.9.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	38
1.9.1.2. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi.....	52
1.9.1.3. Alderfer'in VİG/ERG Teorisi.....	54
1.9.1.4. McClelland'ın Başarı Teorisi.....	55
1.9.1.5. Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi.....	57
1.9.1.6. Özerklik Teorisi.....	57
1.9.2. Süreç Teorileri.....	58
1.9.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	58
1.9.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi.....	60
1.9.2.3. Adams'ın Hakkaniyet/Eşitlik Teorisi.....	61
1.9.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi.....	61
1.9.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi.....	62
2. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ ETKİNLİĞİNİ BELİRLEYEN DEĞİŞKENLER.....	62
2.1. Demografik Değişkenler.....	62
2.1.1. Yaş.....	62
2.1.2. Cinsiyet.....	65
2.1.3. Medeni Durum.....	68
2.1.4. Çocuk Sayısı.....	68
2.1.5. Eğitim Düzeyi.....	69
2.2. Sosyal Değişkenler.....	70
2.2.1. Deneyim.....	70
2.2.2. Kültürel Köken.....	70
2.2.3. Anne Babanın Eğitim Düzeyi.....	72
2.2.4. Anne Babanın Davranışı/Tutumu.....	73
2.3. Psikolojik Değişkenler.....	74
2.3.1. Engellenme: Bıkınlık, Korku.....	74
2.3.2. Kaygı Düzeyi.....	77
2.3.3. Saldırganlık: Öfke, Kızgınlık, Düşmanlık.....	78

2.3.4. Heyecan/Duygusal Coşkunluk: Sevgi, Gerçeklik, Ben Algısı, Tutumlar, Değer Yargıları.....	80
3. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON KONUSUNDA ÖNCEDEN YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR.....	83

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Yöntemi.....	92
2. Araştırmanın Problemi ve Problem Cümlesi.....	93
3. Araştırmanın Amacı.....	95
4. Araştırmanın Önemi.....	95
5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	96
6. Araştırmanın Sayıtlıları/Varsayımları.....	96
7. Araştırmanın Evreni, Örneklem ve Örnekleme.....	96
7.1. Araştırmanın Evreni.....	96
7.2. Araştırmanın Örnekleme.....	97
7.3. Örnekleme.....	98
8. Araştırmanın Uygulanması.....	98
9. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama (Ölçme) Araçları.....	98
10. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	104
11. Araştırmanın Modeli.....	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. DEMOGRAFİK ve PSİKO-SOSYAL DEĞİŞKENLER YÜZDE DAĞILIMLARI.....	105
1.1. Yaş.....	105
1.2. Cinsiyet	105

1.3. Medeni Durum	106
1.4. Çocuk Sayısı	106
1.5. Eğitim Düzeyi	107
1.6. Meslek Grupları	107
1.7. Ailenin Gelir Düzeyi	108
1.8. Mesleki Deneyim Süresi	108
1.9. Çocukluğun Geçirildiği Yer	109
1.10. Çocukluk Dönemindeki Ekonomik Durum	109
1.11. Çocuklukta Annenin Deneğe Karşı Davranışları.....	110
1.12. Çocuklukta Babanın Deneğe Karşı Davranışları.....	110
2. DEMOGRAFİK ve PSİKO-SOSYAL DEĞİŞKENLER İLE ÖRGÜTSEL MOTİVE EDİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	111
2.1. Yaş	111
2.2. Cinsiyet.	114
2.3. Medeni Durum	116
2.4. Çocuk Sayısı	119
2.5. Eğitim Düzeyi	122
2.6. Meslek Grupları	125
2.7. Ailenin Gelir Düzeyi	129
2.8. Mesleki Deneyim Süresi	132
2.9. Çocukluğun Geçirildiği Yer	136
2.10. Çocukluk Dönemindeki Ekonomik Durum	139
2.11. Çocukluk Döneminde Annenin Deneğe Karşı Davranışı.....	142
2.12. Çocukluk Döneminde Babanın Deneğe Karşı Davranış.....	145
2.13. Engellenme Düzeyi.....	148
2.14. Kaygı Düzeyi	151
2.15. Saldırganlık Düzeyi	153
2.16. Heyecan Düzeyi	156

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	159
KAYNAKÇA.....	174
EKLER.....	184
ÖZET.....	187
ABSTRACT (İngilizce Özet).....	189

KISALTMALAR CETVELİ

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz	: Bakınız
No	: Numara
prf	: Paragraf
sf	: Sayfa
SPSS	: Statistical Packet for the Social Sciences
vb	: Ve benzerleri
vd	: Ve diğerleri

TABLOLAR CETVELİ

Tablo No

Tablo 1.1	Ücretin Çalışanları Motive Etme Nedenleri.....	24
Tablo 1.2	İhtiyaçların Kapsamı ve Örgüt Tarafından Karşılanması...	43
Tablo 1.3	40–59 Yaş ve 60 Yaş ve Üzerindeki Kişilerin Yaşlılıktaki Beklentileri.....	64
Tablo 1.4	Örgütsel Gereksinimlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Değişimi.....	67
Tablo 1.5	Örgütsel İhtiyaçların Eğitimi Düzeyine Göre Değişimi.....	70
Tablo 1.6	Porter'ın Araştırmasında Kullandığı Soru Formunda Yer Alan İhtiyaç Kategorileri.....	85
Tablo 1.7	Porter'ın Kullandığı Tipik Soru Formu.....	85
Tablo 1.8	Çalışanlarca Verilen İşlerini Sevme Nedenleri.....	87
Tablo 1.9	Çalışanların Terfi İmkânına Verdiği Önem.....	88
Tablo 1.10	Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri ve Çalışanların Gerçekte İstedikleri	88
Tablo 1.11	Özendirici Araçların Çalışanlar İçin Önem Dereceleri.....	90
Tablo 2.1	Çalışanların Psikolojik Grupları.....	94
Tablo 2.2	Ankara İline Ait Nüfus ve İşgücü Yapısı Bilgileri.....	97
Tablo 2.3	Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Tolerans Düzeyine Göre Örneklem Büyüklükleri.....	97
Tablo 2.4	Motive Edici Araçlar.....	103
Tablo 3.1	Yaş Yüzde Dağılımı.....	105
Tablo 3.2	Cinsiyet Yüzde Dağılımı.....	105
Tablo 3.3	Medeni Durum Yüzde Dağılımı.....	106
Tablo 3.4	Çocuk Sayıları Yüzde Dağılımı.....	106
Tablo 3.5	Eğitim Düzeyleri Yüzde Dağılımı.....	107
Tablo 3.6	Meslek Grupları Yüzde Dağılımı.....	107
Tablo 3.7	Ailelerinin Gelir Düzeyi Yüzde Dağılımı.....	108
Tablo 3.8	Mesleki Deneyim Sürelerinin Yüzde Dağılımı.....	108
Tablo 3.9	Çocukluğun Geçirildiği Yer Yüzde Dağılımı.....	109

Tablo 3.10	Ekonomik Olarak Çocukluk Yüzde Dağılımı.....	109
Tablo 3.11	Çocuklukta Anne Davranışlarının Yüzde Dağılımı.....	110
Tablo 3.12	Çocuklukta Baba Davranışlarının Yüzde Dağılımı.....	110
Tablo 3.13	Yaş Değişkeni ile Motive Ediciler arasındaki İlişki.....	111
Tablo 3.14	Cinsiyet Değişkeni ile Motive Ediciler arasındaki İlişki.....	114
Tablo 3.15	Medeni Durum ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	116
Tablo 3.16	Çocuk Sayısı Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	119
Tablo 3.17	Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	122
Tablo 3.18	Meslek Grupları Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki	125
Tablo 3.19	Ailenin Gelir Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	129
Tablo 3.20	Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	132
Tablo 3.21	Çocukluğun Geçirildiği Yer Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	136
Tablo 3.22	Çocukluk Dönemindeki Ekonomik Durum Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	139
Tablo 3.23	Çocukluk Döneminde Annenin Deneğe Karşı Davranış Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	142
Tablo 3.24	Çocukluk Döneminde Babanın Deneğe Karşı Davranış Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	145
Tablo 3.25	Engellenme Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	148
Tablo 3.26	Kaygı Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	151
Tablo 3.27	Saldırganlık Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	153
Tablo 3.28	Heyecan Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki.....	156

ŞEKİLLER CETVELİ**Şekil No**

Şekil 1.1	Motivasyon/Güdülenme Süreci.....	11
Şekil 1.2	İş Karakteristikleri Modeli.....	38
Şekil 1.3	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	40

GİRİŞ

Mal ve hizmet üreterek bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerin, önceden belirledikleri hedeflerini gerçekleştirmeleri için fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde insanların katılımlarına ve ellerindeki insan kaynaklarını etkin şekilde bir araya getirecek, faaliyetlerini düzenleyecek ve onlardan en etkin şekilde yararlanacak insan kaynakları yönetim uygulamalarına ihtiyaçları vardır.

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında önemli bir konu olan örgütsel motivasyon, örgütlere ek maliyet getirmesi ve getirisinin somut olarak öngörülememesi nedeniyle uygulamada çoğunlukla ihmal edilmektedir. Ancak örgütlerin, niteliklerine uygun insan kaynağını örgüte çekmek ve örgütte tutmak için, etkin bir motivasyon sistemine ihtiyaçları vardır. Şüphesiz örgütlerin ellerinde bulundurdıkları insan kaynağı çok çeşitlidir ve bu çeşitliliğe uygun motivasyon/güdüleme sisteminin oluşturulması örgütler açısından güç olmaktadır. İyi bir motivasyon sisteminin varlığı için her şeyden önce tüm çalışanların farklı, zamanla değişebilen değerlerinin, beklentilerinin ve ihtiyaçlarının olduğu unutulmamalıdır. Çalışan motivasyonuna etki eden bu değer, beklenti ve ihtiyaçlar çalışanların içinde bulunduğu kültürel/toplumsal yapıya, çalışanların kişilik özelliklerine, demografik özelliklerine ve psikolojilerine göre değişmektedir. Yani çalışanları motive eden faktörler bireysel ve değişkendir; bir çalışanı motive eden faktör bir diğerini etmeyebilir veya aynı çalışan farklı dönemlerde farklı faktörler tarafından motive edebilir. Aynı işi yapan iki kişinin motivasyonu arasındaki fark da bu kişiler arası psiko-sosyal ve demografik farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Yöneticiler/insan kaynakları uygulayıcıları, çalışanlarının ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlamak için, onların motivasyonlarını etkileyecek olan bu farklılıkları göz önünde tutarak, her bir çalışanın ve/veya grubun ihtiyaçlarına cevap verecek, uygun motive edicileri seçmelidir. Biz de

tezimizde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinden yola çıkarak, çalışanları motive etmekte kullanılan faktörlerin çalışanların psiko-sosyal ve demografik özelliklerini göz önüne alarak motive edici etkisini araştırmaya çalıştık.

Üç bölümden oluşan tezin ilk bölümünde; motivasyonla ilgili tanımlar, motivasyonun tarihsel gelişimi, örgütsel motivasyon araçları, motivasyon teorileri, örgütsel motivasyon araçlarının etkililiğini belirleyen değişkenler ve literatür taraması sonucu ulaşılan daha önce yapılmış olan araştırmalar yer almaktadır.

Araştırmanın yöntemi başlığını taşıyan ikinci bölümde; araştırmanın yöntemi, problem ve problem cümlesi, amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, sayıltıları, evreni, örnekleme, modeli, uygulanması anlatılmış, araştırmada kullanılan veri toplama (ölçme) araçları ve kullanılan istatistiksel teknikler tanıtılmıştır.

Üçüncü bölümde çalışanlara uyguladığımız soru formunun analiz edilmesi sonucu elde ettiğimiz bulgular tablo şeklinde gösterilmekte olup, tabloların yorumlarına yer verilmektedir.

Bölümlerin sonunda ise, sonuç ve genel bir değerlendirme yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TANIMLAR/ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. MOTİVASYON KAVRAMI VE İLGİLİ TANIMLAR

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.

1.1 Hemeostazi/İçsel 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 yaşayabilmeleri için vücut ısılarının, kandaki şeker 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)

1.2 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 içerisindedir. 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 (Binbaşıoğlu ve Binbaşıoğlu, 1971: 17).

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

1.3 İhtiyaç/Gereksinim

İhtiyaç; içsel dengenin yani homeostazinin 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. İhtiyacın 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 evrenseldir; 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 psiko-

sosyal ihtiyaçlar da bulunur. İnsanlarda bulunan bu temel psiko-sosyal ihtiyaçlar; sevgi ve dostluk, diğ er insanlar tarafından kabul edilmek ve onaylanmaktır. Psiko-sosyal ihtiyaçlarını gideremeyen kişilerde rahatsızlıklar oluşabilir. Örneğ in; bilimsel araştırma amacı ile yılın yarısını Antartika’da geçiren bir grup içinde, grup dışında bırakılan kişilerde uykusuzluk, ağılama nöbeti boşluğ a bakma davranışı gözlenmiştir (Geçtan, 1978: 92).

1.4 Güdü

Güdü, ihtiyaçlarının eksiliğ ini gidermek için organizmanın hazır hale gelmesi ve belirli bir yönde etkinlik göstermesidir (Baymur, 1984: 65; Aytaç, 2000: 60).

Bir başka tanımda ise güdü; *kişiliğ in oluşmasında, biçimlendirilmesinde tutum ve davranışı başlatan, aığ a çıkaran, yönlendiren şuurlu veya şuursuz faktörlerdir* (Koç,1991: 23).

Psikoloji kökenli bir tanımda ise; harekete geçirilmiş ve uyarılmış ihtiyaçlar güdü (motif) olarak adlandırılmaktadır (şimşek, 1999: 194).

Genel olarak psikolojide güdüler; fizyolojik ve toplumsal/sosyolojik olarak ikiye ayrılmaktadır ( nceoğ lu, 2000: 81). Ancak bu g d leri bire indirme çabası ile baş/temel g d den bahsedilmektedir. Freud temel güdünün “cinsellik” olduğ unu ileri sürerken, Adler’e göre temel güdü “ st nl k güdüsü”d r. Birçok psikolog ise; yaşama, var olma, gelişme, iyileşme ihtiyaını kapsamayan “gerekleşim”in (actualization) en önemli güdü olduğ unu belirtmiştir (Baymur, 1984: 66).

1.4.1. Fizyolojik Güdüler

Fizyolojik güdüler bedenin canlı kalabilmesi için; yeme, içme, oksijen, boşaltım, dinlenme, cinsellik ve vücut ısı dengesi gibi gerekli

ihtiyaçlardan oluşur. Bu güdülere “evrensel ve birincil güdüler” de denilir (Baymur, 1984: 67). Fizyolojik güdülerin bütün insanlarda ortak olmasına karşın; gideriliş ve tatmin biçimleri toplumlara, kültürlere, sosyal sınıfa vb. göre farklılık gösterebilir (İnceoğlu, 2000: 127).

1.4.2. Toplumsal/Sosyal Güdüler

Toplum tarafından beğenilen davranışlar bireyin davranışlarında güdüleyici olmaktadır (Baymur, 1984: 70). İnsanlar toplum tarafından iyi, güzel olarak benimsenen davranışlarda (gruba aidiyet, iyi bir iş, tanınmak, beğenilmek, sevilme) bulunmak isterler. Bu davranışlar bireyi harekete geçirici, amaca ulaştırınca mutlu hissettirici sosyal güdülerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 125-126).

Yaşantılar sonucu oluşan sosyal güdüler, toplumlara ve kültürlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenledir ki, bir kültürde normal görülen davranış, başka bir toplumda normal karşılanmayabilir (Baymur, 1984: 67). Sosyal güdüler kültürden kültüre farklılık gösterdiği gibi; aynı kültür için de bireyden bireye farklılık gösterir (İnceoğlu, 2000: 128).

Bazı durumlarda aynı güdüler farklı davranışlara/tepkilere yol açmakta; bazen de farklı güdüler bireyi aynı davranışa itmektedir. Fizyolojik güdülerin çoğu doyurulması sırasında toplumsal bir nitelik kazanmaktadır. Toplumsal güdülerin sayısı ve davranış üzerindeki etkisi bireyin ileriki yaşlarında artmaktadır (Baymur, 1984: 70).

Sosyal güdüler; fizyolojik güdülerini dahi etkileyebilecek güçtedir. Örneğin savaş sırasında şehit, gazi olmak (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:125-126).

- **Bağlılık güdüsü:** Bağlılık güdüsü, bir kişiye ya da gruba bağlanma, kendini grup üyesi olarak hissetme ihtiyacıdır. Bağlılık güdüsü, çocukluk döneminde anne tarafından açlık ihtiyacının doyurulması ile bağımlılık

olarak başlar ve yetişkinlikte ait olmaya dönüşür (Baymur, 1984: 67, Luthans, 1995: 147).

- **Güvenlik güdüsü:** Yaşamı güven içerisinde sürdürebilmek anlamında olan güvenlik güdüsü; fiziksel/yaşamsal güvenlikten (hayatta kalabilmek) sosyal ve ekonomik güvenliğe doğru genişler. Sosyal güvenlik; başkaları tarafından sevilme ve beğenilmek anlamını taşıırken, ekonomik güvenlik; fizyolojik ihtiyaçları karşılayarak hayatta kalabilmek için belirli bir gelire sahip olma anlamını taşımaktadır. Bu durumda ekonomik güvenlik ihtiyacı kişiyi çalışmaya itmektedir (Baymur, 1984: 67-68).
- **Başarma güdüsü:** Başarma güdüsü her çalışanda bulunmayabilir. Bu güdüye sahip olan çalışan görevini mükemmel olarak yerine getirmek için mücadeleci, istekli ve ısrarlıdır. Başarma güdüsüne sahip çalışanlar için para amaç değil; kendi gelişimi ve ilerlemesi için kullanacağı bir araçtır. Başarma güdüsüne sahip çalışanların asıl amaçları örgüte kattıkları faydayı bilmek istemeleridir, parayı statü olarak kullanması ikinci sırada gelir, bu nedenle feedback/geribildirim sağlanan işler bu çalışanlar için daha uygundur (Aytek, 1974: 51- 52).
- **Saygınlık güdüsü:** Çalışanlar için saygınlık, başkalarınca atfedilen değeri ifade eder. Saygınlık güdüsü, başarı güdüsünün tamamlayıcısı olarak görülmektedir (Aytek, 1974: 53).
- **Rekabet güdüsü:** Robert White, güdülerin sadece içgüdülerin etkisinde olmadığını, çevreden etkilenecek değiştiğini ve bu etkilenmede en önemli dönemin altı ile dokuz yaş arası olduğunu ileri sürmüştür. Çocukluk döneminde gelişmeye başlayan rekabet güdüsü, olgunlukta da görülmekte, özellikle yönetsel görevlerde çalışanlarda işbaşında daha çok hakimiyet kurmak, profesyonel ve teknik konularda gelişme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Herzberg'in yaptığı bir araştırmada da muhasebeciler ve mühendislerin en büyük tutkularının güç ve teknik problemlerin çözümü olduğu saptanmıştır (Aytek, 1974: 49-50).

- **Özgürlük ve özerklik güdüsü:** Küçük yaşlardan itibaren engellenmekten hoşlanmayan birey, bağımsızlık ihtiyacı içerisinde. Bağımsızlık duygusu ileriki yaşlarda (gençlik çağında) daha da kuvvetlenerek özgürlük ve özerklik güdüsünü besler (Baymur, 1984: 69).
- **Saldırganlık güdüsü:** Kökeni genetik olan saldırganlık güdüsü olumsuz sosyal güdü olarak ele alınır. Saldırganlık fizyolojik ya da psikolojik olabilir. Etkinlik ihtiyacına bağlanabilen saldırganlık tavrı, ileriki yıllarda gelişme, başarı, üstünlük ihtiyacının doyurulmaması sonucunda meydana gelen eksiklik duygusu ile ilgili olabilir; ya da kişinin kendini zararlılardan koruma ihtiyacının belirtisi olarak düşünülür (Baymur, 1984: 69).

1.5. Davranış

Davranış; organizmanın içsel ya da dışsal uyarıcılar karşısında gösterdiği tepkidir (Güney ve Arıkan, 2003: 49). Davranışın oluşumunda fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik yapı (yetiştirilme tarzı, çevre 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 güçlerin 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).

1.6. Motivasyon

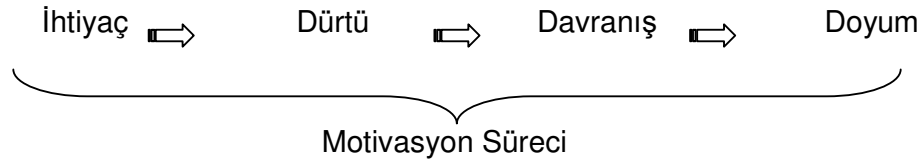
Motivasyon kavramı Latince hareket etme anlamına gelen “movere” kelimesinden gelmekte ve bireyi davranışta bulunmaya iten, davranışın devam etmesini sağlayan nedenlerden oluşmaktadır. Atkinson’un, Vroom’un ve diğer yazarların yaptığı motivasyon tanımlarından Steers ve Porter motivasyonun üç ortak noktasını 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 (Aşan, 2001: 225),
- Bireyin zihni üzerinde davranışta bulunmaya zorlayıcı, baskı yapan psikolojik süreç (Tolan, İsen 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 aşama olan uyarılma/dürtü oluşur. Dürtü hisseden bireyin, uyarılma hissini gidermek için bir diğer aşama 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).



Şekil1.1:Motivasyon/Güdülenme Süreci (Özalp ve Kirel, 2001: 315'den uyarlanarak alınmıştır).

1.7. Psikolojik ve Yönetmel Açidan Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi

Teoride ve uygulamada geniş yer tutan ve önemli bir konu olan motivasyon kavramını tam olarak anlamak için nereden geldiğine; yani motivasyonun doğuşuna/tarihsel gelişimine bakmamız gerekmektedir.

1.7.1. Psikolojik Açidan Motivasyon Kavramının Tarihsel Gelişimi

İnsan motivasyonu ile ilgili ilk fikirler Yunan filozoflarından ve Hedonizmden/hazcılıktan doğmuştur. Hedonizme/hazcılığa göre, bireyler

kendilerine zevk veren durumlara odaklanarak, acılardan kaçınma eğilimindedirler (Steers and Mowday, 2004: 379). On sekizinci ve on dokuzuncu yüzyılda Locke, Bentham, Mill ve Helvetius gibi filozoflar tarafından geliştirilerek insan davranışını açıklamakta kullanılan hedonizm/hazcılık teorisine göre; insanlar kendilerine uygun olan davranış alternatiflerini göz önüne alarak, kendilerine en çok yarar, en az zarar getirecek sonuca göre hareket ederler. 1789 yılında Bentham bireylerin, davranışlarının sonucunu (avantajlarını ve dezavantajlarını) hesaplayarak davranışlarını yönlendirdiğini belirtmiş ve durumu anlatmak için literatüre “hedonic calculus/hazcı hesap” terimini sokmuştur. Hedonistik/hazcı yaklaşımın, deneysel/test edilebilir içeriğinin olmaması, on dokuzuncu yüzyılın sonlarına doğru, var olan bu boşluğu (test edilemezliği) doldurmak için, motivasyon teorisinin felsefe alanından, ampirik/deney-sel temelli psikoloji bilimine doğru kaymasına ve insan davranışı ile ilgilenen motivasyon teorilerinin geliştirilmesine sebep olmuştur (Steers ve Porter, 1987: 8). Bu motivasyon teorilerinden bazıları şunlardır;

- **İçgüdü teorileri:** Erken dönem motivasyon teorileri içgüdü kavramı üzerinde yoğunlaşmaktadır. 1908 yılında McDougall içgüdüyü insan davranışını etkileyen, doğuştan var olan karakterler olarak tanımlayarak içgüdülerin hedefe yönelik olduğunu vurgularken, diğer bir içgüdü teorisini olan James içgüdüyü mekanik bir hareket olarak ifade etmektedir. James’in içgüdü listesinde hareket, merak, sosyalleşme, korku, sevgi, kıskançlık ve şefkat güdülerini bulunur (Steers and Porter, 1987: 9). Freud ise klinik gözlemlerinden yola çıkarak insan davranışını belirleyen ve bilinçaltında yer alan iki motivasyonel güçten söz etmektedir. Bu iki güç; cinsel davranışı idare eden yaşam içgüdüğü ve saldırgan davranışların temelini oluşturan ölüm içgüdüğüdür (Arkonaç,1992: 242-243).

- **Dürtü veya güçlendirme teorileri:** 1920’li yıllarda içgüdü teorilerinin yerini, dürtü ya da güçlendirme teorileri almıştır. Dürtü terimi ilk

kez Woodworth tarafından organizmayı harekete geçiren enerji kaynağı olarak tanımlanmıştır. Thorndike, Woodworth ve Hull geliştirdikleri dürtü teorileri ile şimdiki davranışların nedenini geçmişteki sonuçlara ya da ödüllere bağlamışlardır. Bireyler geçmişte yaptıkları hareketlerin sonucu pozitif sonuçlar doğurmuşsa, birey bu hareketleri tekrarlama eğilimine girerler, geçmişteki hareketlerinin sonucu olumsuz sonuç doğurmuşsa da bu hareketlerden kaçınmaya çalışırlar. Bu durum Thorndike tarafından “Law of Effect/Etki Kuralı” olarak tanımlanmıştır (Steers and Porter, 1987: 10-13).

- **Bilişsel teoriler:** Güdü teorilerinin aksine bilişsel teoriler geçmişteki davranışları değil; gelecekteki hedonizmi/hazcılığı inceler. Bilişsel teoride insan davranışının nedeni; inanışlar ve gelecekle ilgili beklentilerdir. Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin (1938) bu alanla uğraşan ilk araştırmacılarıdır (Steers and Porter, 1987: 12).

1.7.2. Yönetmel Açıdan Motivasyon Kavramının Tarihnel Gelişimi

Psikolojik açıdan motivasyonun doğuşunu açıkladıktan sonra, yönetim yaklaşımı açısından motivasyona baktığımızda karşımıza geleneksel, insan ilişkileri ve insan kaynakları olarak üç farklı model/yaklaşım çıkmaktadır.

- **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 başı ücret sistemini geliştirerek üretimi arttırmak için çalışanların iyi organize edilmesi, eğitilmesi ve motive edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Griffin, 2002: 489; Şahin, 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).

A.B.D.'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 (Şahin, 2004: 529).

Bunların yanında, Gilbert (F.B) (1868-1924), A.B.D'de iş veriminin artırılması üzerinde durmuştur. İş verimindeki artışı sağlamak için kullanılan araçlardan ve çalışanlar tarafından harcanan emekten tasarruf edilmesinin önemine eğilmiştir. İş basitleştirme ve iş akım çizelgeleri üzerinde durarak, bunları ilk kez uygulayan kişi olmuştur (Tortop, İsbir 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 ettiği, 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 arkadaşlarınınca 1924 yılında Chicago’da yapılmaya başlayan “Hawthorne Araştırması”nda; örgütsel yapıyı, formel yapının yanında informal/doğal yapının da etkilediği, 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 savaşıdan 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 İhtiyaçlar 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, düşün 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 şeklindedir. 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 A.B. D.'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 pozisyonlardan 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).

1.8. 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, İsbir 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, İsbir 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). Tezimizin konusu gereği dini, siyasal vb. örgütleri değil, iş yeri olarak örgüt kavramı ele alınacaktır.

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).

Örgüt kavramı ile ilgili çok sayıda farklı tanım yapılmaktadır. Bu tanımlara göre örgüt;

- Ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için işbölümü yapılarak faaliyetlerin koordine edilmesi (Schein, 1978: 11),
- Bireylerin amaçlara ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreç (Hicks,1979: 32),
- Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere hiyerarşik olarak yapılan sosyal düzen (Aydın, 2001: 61),
- İçerisinde bulunduğu toplumun bütün özelliklerini taşıyan birer “mikrotoplum” (Aykaç, 1999:2) dur.

Örgütlenme ise belirli olan bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan yerin, araç gerecin ve çalışanların bir araya getirilmesi ve bölümler arası görev dağılımının yapılmasıdır (Aydın, 2001: 61).

Örgüt için en önemli kaynak olan insanın, örgüt içerisinde verimli çalışabilmesi, yaptığı işten doyum sağlayabilmesi yani çalışan ve çalıştıran tarafın tatmini için; bireyin çalışma nedenini anlamak ve buna uygun, etkin bir motivasyon sisteminin oluşturulması gerekir. Bu nedenle örgütsel motivasyon kavramlarını incelemek yerinde olacaktır. Örgütsel motivasyonla ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Örneğin;

Örgütsel motivasyon; *çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci* (Yüksel, 2000: 130) dir.

Örgütsel motivasyon; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümüdür (İncir, 1984: 3).

Bir başka tanıma göre ise; örgüt motivasyonu, çalışanın işe ilişkin davranışlarının uyarlanması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesidir (Keser, 2006: 47).

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olan örgütsel motivasyon; yöneticilerin, çalışanlarını örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi olarak da tanımlanır (Şimşek, 1999: 193).

Motivasyon insan ihtiyacının tatminine yönelik bir süreçtir. Örgütler amaçlarına ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını anlamalı ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanları motive etmelidir (Aşan, 2001: 225). Çalışma yaşamında başarı ve motivasyon sağlayan en önemli şeyler; bireyin çalışma yaşamına, işine bakışı/işe karşı tutumu, işine verdiği önem, çalışma karşılığında doyuracağı ihtiyaçlar ve içyapısıdır Çalışanın işine karşı olan tutumu olumlu ve iş sonucu elde edeceği değerlerin yüksekliği yeterli ise; çalışanlar açısından yeterli motivasyon oluşur. Bu durumda, çalışan faaliyete geçerek sıkı çalışır ve yüksek performans

sergiler (Başaran, 1982, 197; Jewell and Siegall, 1990: 313; Keser, 2004: www.isgucdergi.org).

1.8.1. Örgütsel Motivasyonun Araçları

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

1.8.1.1. Ekonomik Araçlar

Bireyleri motive eden araçlar çoğunlukla ekonomiktir. Bireylerin işe girme nedenlerin başında 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 bağlantı 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).

Para kazanma arzusu, istenilen mal ve hizmetlere olan ihtiyacın bir sonucudur. Yüksek gelir düzeyine sahip olan birey mal ve hizmet ihtiyacını yeterince giderebileceğinden sadece para ile motive edilemeyecektir. Yeterli gelir düzeyine sahip olmayan birey ise ilgili ihtiyaçlarını gideremediği durumlarda para ile motive olabilir. *Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi* kuramı ücret açısından ele alındığında ücret; fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılamaktadır. Üst basamaklarda para ile elde edilmeyen bir ihtiyaç olması durumunda para motive edici özelliğini yitirir. Maslow'a göre ücretin en az karşılayabildiği ihtiyaç; sosyal ihtiyaç ve kendini gerçekleştirmedir. Herzberg'e göre ise ücret bir hijyen etmenidir, yani ücret yeterli olmadığı zaman tatmin gerçekleşmemekte ve çalışan üzerinde tatminsizlik duygusu yaratmaktadır. Yani ücretin varlığı tatminsizliği önlemekte ancak motivasyon yaratmamaktadır (Kaynak, 1995: 146; Yüksel, 2000: 197).

İnsanların çoğu için yüksek gelir elde etme önemli bir motivasyon aracıdır. Örgütlerde ücret, çabaların artışına paralel olarak artırılır ve motivasyon aracı niteliği vurgulanır (Eren, 1979: 271, Ergül, 2005: 72). Ancak ücret artışının bireyi motive eden bir araç olarak kullanılması için hak edildiği zaman ve hak edildiği ölçüde verilmelidir, aksi takdirde gereksiz yapılan ücret artışı çalışanlarda beklentiye dönüşebilir ve motive edici etkinliği ortadan kalkabilir (Keser, 2006: 165).

Çalışanlar kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler. Yeterli olup olmadığına ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına bakarak karar verir ve başka kuruluşlardaki benzer işlere ödenen ücret ile karşılaştırma yaparlar. Adil olup olmadığına karar verirken, eşitlik modelinde belirtildiği gibi kendi çıktıları ve girdileri ile diğer çalışanların çıktıları ve girdilerini karşılaştırırlar (Newstrom and Davis, 1993: 155). Bu karşılaştırma sonucu çalışanlar ücretlerinde yetersizlik ve adaletsizlik hissederseniz çalışanlarda ve örgütte huzursuzluk oluşur. Eşitlik kavramının çalışanlar açısından

önemi nedeni ile örgüt içerisindeki ücret sistemi mümkün olduğunca adil ve objektif olmalıdır (İncir, 1990: 33-34).

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)(Kaynak ve diğerleri, 1998: 260).

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

Tablo 1.1: Ücretin Çalışanları Motive Etme Nedenleri (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: Çalışanların sabit ücretine ilaveten daha fazla verimli çalışmaya özendirmek için ödenen ücrete primli ücret denir (Keser, 2006: 165). Primli ücret ile çalışanı önceden belirlenen hedeflere teşvik etmek amaçlanır (Kaynak ve diğerleri, 1998: 330-331)

Komisyon: Satış miktarı üzerinden ödenen komisyon, müşteri ile doğrudan ilişki içinde olunması gereken işlerde kullanılabilecek bir uygulamadır (Eren, 1979: 271; Ergül, 2005: 72). Komisyon planlarının oluşturulması sırasında teşviklerin nasıl yapılacağı belirlenmelidir. Satışlar arttıkça ve programlanan hedeflere ulaşıldıkça teşvikler/ödülleri de artacaktır. (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 362).

Kara katılma: Bazı örgütlerde çalışanların işe daha çok adapte olabilmeleri için yapılan kara katılma uygulaması ile örgüte katkılarının artması amaçlanan çalışanlar daha fazla motive olmaktadır. Genellikle ikramiye şeklinde verilen kara katılma ilk kez A.B.D.'de US çelik endüstrisi tarafından 1902 yılında kullanılmıştır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında katkısı olan çalışanların örgüt karından pay alması şeklinde uygulanan kara katılma, peşin ödeme şeklinde olabileceği gibi geciktirilmiş/ertelenmiş ödeme de şeklinde de olabilir. Genellikle örgüt içinde uzun süre çalışanlar, geciktirilmiş ödeme motive ederken, genç çalışanları geciktirilmiş ödeme cezbetmeyebilir (Aytek, 1974: 60; Eren, 1979: 60-61; Mathis and Jackson, 2005: 138; Keser, 2006: 166).

İkramiye: İkramiyeler, bireysel başarıları ve grup başarılarını takdir etmek amacı ile verilir (Aytek, 1974: 59; Eren, 1979: 59). İkramiyenin verilip verilemeyeceği ve verilecekse miktarı örgüt tarafından belirlenir (Zaim, 1997: 199).

Hisse Sahipliği/Hissedar olma: Hisse sahipliği uygulaması örgütün, çalışanlarına örgüt hisselerini sabit fiyat ile satın alma olanağı vermesidir. Hisse değerleri arttığı dönemlerde çalışanlar hisselerini satarak kara geçebilir, hisse fiyatları düştüğünde ise zarar etme düşüncesi ile çalışanlar kaygılanmaya başlar. Bu sayede çalışanların işi kendi işi gibi görmesi ve işini daha iyi yapması arzulanır (Eren, 1979: 59; Mathis and Jackson, 2005:138).

- **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 artırıcı 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).

1.8.1.2. 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 çalışmalarını durumunda, daha önemli, yüksek ve daha güç konumdaki göreve getirilmesidir (İncir, 1990: 30; Tortop, İsbir 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).

Takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının sonucu olan yükselme, başarının somut göstergesi olarak algılanmaktadır. Yükselme imkanı olmayan çalışanın çalışma isteği kırılmaktadır. Bu nedenle çalışanlar üzerinde motive edici bir etkisi olan yükselme imkanını örgütler motive edici bir araç olarak kullanmalıdır (Kaynak, 1995: 148; Ergül, 2005: 73; Keser, 2006: 169).

- **Yaratıcılığı Kullanabilme İmkani**

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 İmkani ve Eğitim**

Dinamik bir yapıya sahip olan örgütler, değişen şartlara 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).

İyi planlanan eğitim programı ile çalışanlara öğrenme fırsatı verme, yeteneklerini geliştirme ve yeni yetenekler kazandırma, yükselme başarısı sağlama, çalışanların işteki başarılarını ve gelecek güvencelerini arttırarak çalışanları örgüte daha çok bağlamakta, kendilerine olan güvenlerini ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Bunun yanında çalışanların eğitim programlarına katılmanın ücretlerini arttıracaklarını düşünmeleri daha fazla motive olmalarını sağlayacaktır (Kakabadse, Ludlow and Vinnicombe 1988: 142; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 160; Reece and Brant, 2005: 174).

- **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; Şimsek, Akgemci, Çelik, 2003: 19).

Bireye toplumda başkaları tarafından atfedilen değeri de ifade eden statü, genellikle saygı ile birlikte bulunur. Belirli bir statüye sahip olan birey, iş arkadaşlarından ve iş dışındaki ilişki kurduğu kişilerden de saygı görür. Bazı çalışanlar kendi çalışmaları olmadığında grup çalışmalarının aksayacağını düşünerek bundan tatmin olmakta aynı zamanda üstlerinin saygı ve sevgisini kazanabilmek için de çaba sarf etmektedir. Çalışmalarının karşılığında takdir gören, değerli bulunan ve sosyal statüsü

yükselen bireyin daha gayretli çalışacağı düşünülür (Eren, 1979: 276- 277; Ergül, 2005: 75).

Birçok toplumda paranın, statü göstergesi ve başarı ölçütü olarak kabul edilmesi nedeni ile birçok bireyde yüksek ücret elde etme arzusu bulunur. Paranın yanında prestijli bir işyerinde/örgütte veya önemli bir pozisyonda çalışmak başkaları tarafından bireye atfedilen statü üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Üstler/yöneticiler ve yakın arkadaşları/grup üyeleri tarafından takdir edilmek, beğenilmek, değer verilmek, özel toplantılarda ödüllendirilmek ve mümkün ise bunları örgüt içinde duyurmak çalışanın sosyal statüsüne, kendini değerli ve yararlı hissetmesine, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını gidermesine büyük katkıda bulunmaktadır (Eren, 1979: 276-277). Ancak unutulmaması gereken bir nokta güdülerin etkisinin her bireyde farklılık göstermesidir. Bazı kişiler aşırı beğenilme ihtiyacı duyarken bazı kişiler de aksine aşırı ilgiden ve övülmekten hoşlanmazlar. Statü için de aynı durum söz konusudur. Bazı çalışanlar için yükselmek büyük önem taşırken, diğer çalışanlar için aynısı geçerli değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 159).

- **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. Bu güvenlik önlemlerine “İş Kanunu”nda yer verilmiştir.

4857 sayılı iş kanunun 5. Bölümünde/İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili bölümünde işverenlere ve çalışanlara bazı görevler düşmektedir. Örneğin Madde 77’e göre; “İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler”.

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.

İş Kanunu Madde 81’e göre ise; devamlı olarak en az elli işçi çalıştıran işverenler, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin sağlanması, ilk yardım ve acil tedavi ile koruyucu sağlık hizmetlerini yürütmek üzere işyerindeki işçi sayısına ve işin tehlike derecesine göre bir veya daha fazla işyeri hekimi çalıştırmak ve bir işyeri sağlık birimi oluşturmakla yükümlüdür.

Yukarıda açıklanan iş kanunu maddeleri çalışanların yasal haklarıdır. Çalışanlar bu haklara sahip olarak çalıştıklarında kendilerini güvende hissedeceklerdir.

Herzberg de hijyen faktörleri arasında iş güvenliğini açıklamıştır. Herzberg’e göre iş güvenliği yeterli olmadığı zaman iş tatmini gerçekleşmemekte, bu tatminsizlik çalışanlarda doyumsuzluk yaratmakta ve çalışanları örgütte tutmak çok zorlaşmaktadır (Jewell and Siegall, 1990: 315; Argon ve Eren, 2004: 123).

- **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, www.akademikbakis.org).

- **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, şikayetlerin 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).

Rekabet, kültürel ve sosyal yapıdan (işbirliğine veya rekabete yatkınlığı); para, yer, personel, araç-gereç gibi kaynakların kıtlığından yani ihtiyaçları karşılayamamasından; örgütteki ödüllendirme sistemlerinden, çalışanların güç ve saygınlık elde etmek istemelerinden, ulaşmak istedikleri amaçlardan kaynaklanır. Rekabet, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltir ve birbiriyle yarışan grupların kendi içindeki bağlılık duygusunu artırır (Torun, 1998: 54). Rekabetin; erişilmesi güç hedeflere yönlendirerek başarı güdüsünü artırma, statü ve prestij yükseltme gibi faydaları vardır. Bu açıdan düşünüldüğünde rekabet örgütlerde teşvik edilmesi gereken bir faktördür. Ancak yararlı olabilmesi için rekabet eden kişilerin veya grupların bağımsız olması ve işbirliğine ihtiyaç duymamaları gerekmektedir (Torun, 1998: 50-51).

Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler örgüt içerisinde özerk birimleri yönetmekten ve geri bildirimin olduğu işlerden hoşlanırlar ve bu tarz işlerde başarılı olurlar. Bazı bireyler için rekabetçi ve maceralı bir iş yapmak motive edici olurken; bazı bireyler bunlardan hoşlanmaz. Yarışmacı ve maceralı işler daha çok gençlik coşkusundan kaynaklanır. İleri yaşlarda bu duyguların körelmesi mümkündür. Örgütte kontrollü rekabet sağlamak, işe macera katmak önemli bir motivasyon aracı olabilir (Eren, 1979: 274).

- **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 İmkânı**

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).

Çalışanlar kendi yapacakları iş ile ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarını düşündüklerinde, kendi yaptıkları iş ile ilgili konularda söz sahibi olmak isterler ve yapacakları işlerin planlanmasına katkıda bulundukları zaman işlerini daha istekli yaparlar. Bu durum çalışanların kendilerine güvenlerini arttırmakta, beceri ve yeteneklerinin gelişmesini sağlamaktadır. (Eren, 1979: 279; Baykal, 1978: 30).

Kararlara katılım; örgütün alt kademelerinde çalışanların, bireysel özerklik ihtiyaçlarını doyuma ulaştıran, yönetimin daha etkin karar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlayan çağdaş bir özendirme/motive etme aracıdır (İncir, 1990: 25).

- **Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan farklı bölümler arasında ve örgüt çevresinde (diğer örgütler, tüketiciler ve devlet) örgütün işleyişinin devamını ve amaçların gerçekleştirimini sağlamak için sürekli bilgi ve fikir alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir (Güney, 2001: 199).

Örgütlerin bölümler arası uyum ve koordinasyon ile örgüt dışı adaptasyon sağlayarak, varlıklarını devam ettirmesi için gerekli olan örgütsel iletişim; çalışanların örgüte bağlılığını, iş tatmini, motivasyonunu, ve performansını ve paylaşım duygularını artırır, çalışanlar arasındaki sürtüşmeleri azaltır. Bunun yanında, örgütsel değişime karşı güven oluşturmaları, örgüt amaçlarının benimsenmesine ve daha az hata yapılmasını sağlamasına, örgüt içindeki bireylerin kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçlarının doyumuna olanak vermesi nedeniyle hayati önemi vardır (Arslan, 2001: 34; Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3).

Birçok araştırma, etkin bir örgütsel iletişim sistemi olan örgütlerde işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikâyetleri azalma olduğunu, buna karşın iş motivasyonunda, iş tatmininde ve üretkenlikte artış olduğunu ve bunların sonucu olarak örgüt karının arttığını göstermiştir (Özarallı, 1996: 72).

Örgütsel iletişimin motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi için, çalışanlara örgütle ilgili konularda bilgilerin tam ve zamanında iletilmesi, örgüt içindeki rollerinin, kendilerine ihtiyaç duyulma nedenlerinin ve örgüt içindeki önemlerinin açıklanması, gerekir (Baykal, 1978: 50; İncir, 1990: 32).

- **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: 148).

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 ulaşamaz 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).

İş Genişletme: Çalışanların motivasyonunu arttırma yollarından biri de iş genişletmedir. İş genişletilmesi çalışanların monotonluktan kurtulması için görev ve sorumluluklarının sayısının arttırılması, asıl işinden başka bazı yan işleri de yapması, işin yatay olarak çeşitlendirilmesidir. İş genişletme sayesinde çalışanlar monotonluktan kurtulurken işin daha büyük bir kısmı öğrenme fırsatı bulabilirler. Ancak iş genişletme çalışanların belirli bir işte uzmanlaşmalarını zorlaştırır (Aytek, 1974: 129; Oral ve Kuşluvan, 1997: 110).

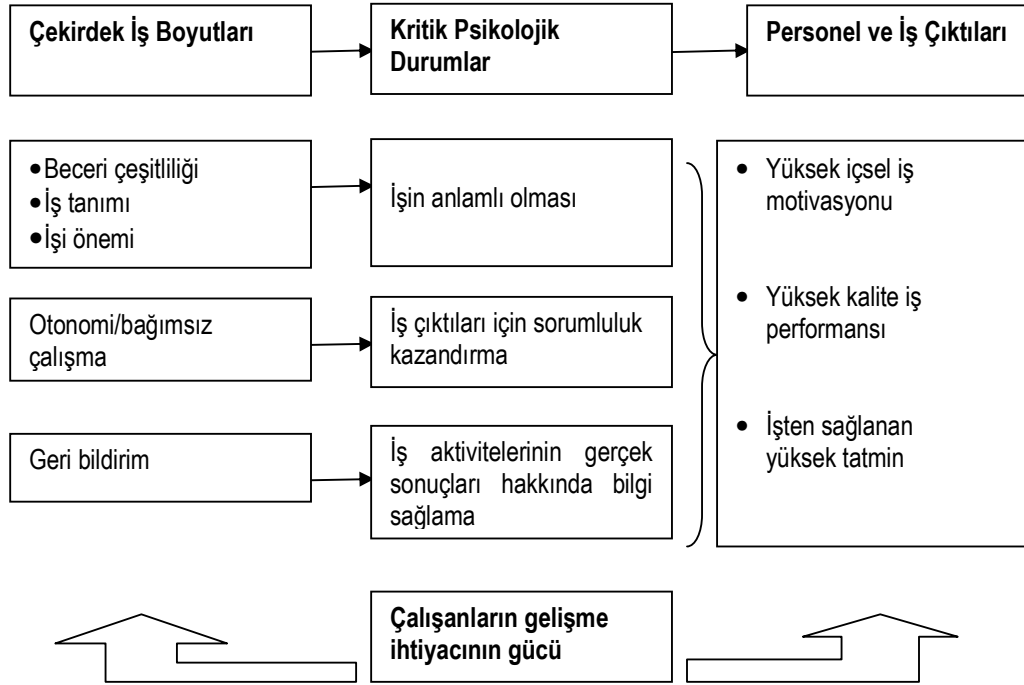
İş Rotasyonu: Aynı örgüt içerisinde çalışanların bir işten diğer bir işe geçmesi anlamına gelen iş rotasyonunun amacı çalışanların birden fazla

bölümde görev olarak farklı nitelikteki işleri öğrenmeleri, bu sayede bilgi ve becerilerini geliştirmeleri ve örgütün nasıl yürütüldüğü hakkında fikir sahibi olmalarıdır. İş rotasyonu ile aynı işi uzun süre yapmış olmanın yarattığı monotonluktan kurtulmak mümkün olabileceği gibi, çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması da sağlanır. İş rotasyonu çalışanları işe motive edici faktör olarak ortaya çıkmıştır (Oral ve Kuşluyan, 1997: 109; Gomez – Mejia, 2005: 525).

İş Zenginleştirme: İşin dikey olarak genişletilmesi olan iş zenginleştirme ile çalışanların aldığı görevlerin türü, sayısı ve sorumluluğu ve özerkliği artırılırken; çalışanlara planlama, yönetme ve kendini kontrol yetkisi verilir (Aytek, 1974: 130; Oral ve Kuşluyan, 1997: 110).

İş Karakteristikleri Modeli: En etkin iş dizayn modeli olan iş karakteristikleri modelinde işler beş karakteristik ile tanımlanmaktadır. Bu beş karakteristikle çalışanlar ve onların yaptıkları işlerin sonuçları bağlantı kurularak açıklanmaya çalışılır (Noe, Hollenbeck and others, 2003: 162). Hackman ve Oldman'a göre (1976), çalışanların motive olabilmeleri için üç psikolojik durumu yaşaması gerekir: işi anlamlı olarak algılamalılar, iş ile ilgili sorumluluk hissetmeliler ve çabalarının sonuçlarını bilmeliler (Bkz: Şekil 1.2). Beş çekirdek/merkezi iş karakteristiği çalışanların üç psikolojik durumu yaşamalarına yardımcı olur. Bunlar; beceri çeşitliliği, iş tanımı, işin önemi, özerklik/bağımsızlık ve feedback/geri bildirimdir. Bu beş iş karakteristiği aşağıdaki formül ile potansiyel motivasyon puanının (PMP) hesaplanmasına yardımcı olur (Riggio, 2003:196).

$$PMP = \text{beceri çeşitliliği} + \text{iş tanımı} + \text{işin önemi} \times \text{bağımsızlık} \times \text{geri bildirim}$$



Şekil 1.2: İş Karakteristikleri Modeli (Gomez-Mejia, 2005: 528'den uyarlanarak alınmıştır).

1.9. Motivasyon Teorileri

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

1.9.1. 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 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi
- Alderfer'in VİG/ERG teorisi
- McClelland'ın Başarı Teorisi
- Fromm'un İhtiyaçlar Teorisi
- Özerklik Teorisi

1.9.1.1. 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 yıllarlarda kişilik psikologu 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 ihtiyaı
- Sosyal ihtiyaçlar/Ait olma ve sevgi ihtiyaı
- Saygı, takdir ihtiyaı
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaı



şekil 1.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Armstrong and Dawson, 1996: 91'den uyarlanarak alınmıştır).

Maslow insan ihtiyaçlarını hiyerarşik bir düzen içinde açıklamıştır (Bkz: şekil 1.3). Hiyerarşinin en alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Daha sonra güvenlik ihtiyaı ve sevmeyi, sevilmeyi ve kabul edilmeyi içeren sosyal ihtiyaçlar gelmektedir. Dördüncü sırada fark edilmek, beğenilmek, kendini yeterli hissetmeyi kapsayan saygı/benlik değeri ihtiyaı yer almaktadır. Beşinci ve son sıradaki ihtiyaç ise kendini gerekleştirmedir (Graham, 1980:11-12; Jewell and Siegall, 1990: 315; Beardwell, Holden and Claydon, 2004: 507). Bu beş ihtiyaa ek olarak Maslow bilişsel-estetik ihtiyaçlar adında ek bir ihtiyaç kategorisi de eklemiş ancak üzerinde fazla durmamıştır (Steers and Porter: 44).

Maslow'a göre motivasyonun kaynağı ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar içerisinde yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları doğuştan gelen ihtiyaçlardır, daha üst basamaktaki ihtiyaçlar ise sonradan ortaya çıkmıştır. Dinamik bir yapıda olan ihtiyaçlar önem sırasına göre hiyerarşi içinde yerini alır. Maslow tatmin edilmeyen ihtiyaçların birey için önemli olduğunu belirtmiştir. Birey her zaman temel ihtiyaçlarını yüksek düzeyli ihtiyaçlardan önce doyurmaya çalışır. Alt sıradaki ihtiyaçlar doyurulmadıkça yüksek düzeyli ihtiyaçlar ortaya çıkmaz ve önemli hale gelmez. Bireyde ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlar belirir, ilk önce en alt basamaktaki ihtiyaçların doyurulması gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyacın giderilmesinin kişi üzerinde bir etkisi bulunmaz. Örneğin tatminkar ücret alan bir kişi için ofisin iyi dekore edilmesi önemli iken, uzun zamandır işsiz bir kişi için kendine uygun, kazanç getirici bir iş bulmak önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, ilk olarak çalışanlarının ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu ihtiyaçları örgütün amaçları doğrultusunda gidermelidir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en önemli özelliği önceden tanımlanmış seviyelerle sınırlanmış olmasıdır. Maslow'a göre insanların büyük çoğunluğu sadece ilk üç basamaktaki ihtiyaçları (düşük düzeyli) düzenli bir şekilde giderebilir, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını herkes doyuramaz (Graham,1980: 11; Landy, 1989: 370; Dipboye, Smith and Howell, 1994: 88; Muchinsky, 1993: 326). Bütün bunların yanında fizyolojik ihtiyaçların dışındaki tüm ihtiyaçların tam olarak doyurulması gerekmez. Farklı sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel (kanunlar, ananeler), genetik ve entelektüel özellikler nedeni ile doyum oranları, ülkeden ülkeye, bireyden bireye ve bireyde de yer ve zaman bakımından farklılık göstermektedir (Statt, 2004: 251; Graham,1980: 12).

Maslow hiyerarşide yer alan sıralamanın insanların çoğunluğu için geçerli olduğunu ancak bu kurala uymayan örneklerin de olabileceğinden bahsetmiştir. Örneğin bazı insanlarda özsaygı, sevgiden önce, bazı insanlar için yaratıcılık, kendini gerçekleştirme diğer tüm ihtiyaçlardan önce gelebilir (Maslow, 1992: 44). Oruç tutan kimsenin aç olmasına

rağmen, açlığını gidermemesi ya da insanların tarih boyunca dinsel ya da toplumsal inançlar için yaşamlarını yitirmeleri, savaşlarda şehit ya da gazi olmaları sosyal ihtiyaçların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların önüne geçmesine bağlıdır (Geçtan, 1978: 92; Armstrong and Dawson, 1996: 92).

Özetle; insanların ihtiyaçlarını gidermek için çeşitli davranışlarda bulunduğunu ileri süren Maslow, teorisini üç temel varsayıma dayandırmıştır;

- Sadece doyurulmayan ihtiyaçlar insanları bu ihtiyaçların tatmini için davranışta bulunmaya iter. Doyurulan ihtiyaçların insan davranışı üzerindeki etkisi ortadan kalkarak bir başka ihtiyaç davranışı etkilemeye başlar. Bu süreç insan yaşamı boyunca devam eder (Blum Milton L. and Naylor James C., 1968: 332; Miner, 1992: 55; Parıltı, 1999: 268).
- İnsan ihtiyaçları önem derecesine göre hiyerarşik olarak sıralanmıştır/düzenlenmiştir. Bireyler en temel olan ihtiyaçlarının doyumu için uğraşarak hiyerarşi üzerinde üst basamaklara doğru ilerlerler (Blum and Naylor, 1968: 329; Miner, 1992: 55; Armstrong and Dawson, 1996: 93;).
- İnsanlar fizyolojik ihtiyaçlar dışındaki bir basamaktaki ihtiyacı belirli bir düzeye kadar doyurduktan sonra bir üst basamağa geçerler. Fizyolojik ihtiyaçların tamamen doyurulması gerekmektedir. Bu ihtiyaçların örgüt tarafından giderilmesi gereklidir (Miner, 1992: 55).

Genel olarak her insanda bulunan ihtiyaçların yanında çalışan bireylerin de örgüt üyesi olarak bazı ihtiyaçları bulunur (Bkz: Tablo 1.2) (Baykal, 1978: 17).

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

Tablo 1.2: İhtiyaçların Kapsamı ve Örgüt Tarafından Karşılanması (Weightman, 2004: 157; Şimşek, 1999: 200'den uyarlanarak alınmıştır).

1.9.1.1.1. Fizyolojik ihtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar, tüm canlı organizmalarda doğuştan var olan, fizyolojik varlığın korunmasını sağlayan yiyecek, susuzluk, giyinme, barınma, oksijen, uyku, dinlenme, giyinme, boşaltım, cinsellik gibi ihtiyaçlardır (Blum and Naylor, 1968: 329; Zweig, 1991: 120; Frager and Fadiman, 1998: 445; Riggio, 2003: 185).

Fizyolojik ihtiyaçların bir doyum noktası bulunur ve doyurulana kadar motive ediciliğini korur, doyurulduktan belirli bir süre sonra kendini tekrar gösterir ve bu döngü yaşam boyu sürer (Kaynak, 1995: 121; Aytaç, 2000: 65).

Fizyolojik ihtiyaçların motive edicilik düzeyi kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Örneğin hayatındaki her şeyi kaybeden bir insan için en büyük motivasyon diğer her şeyden çok fizyolojik ihtiyaçlardır. Yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygıdan yoksun birey her şeyden çok yiyecek ihtiyacı duymaktadır. Maslow'a göre susuzluktan ölmekte olan kişi diğer ihtiyaçları ile ilgilenmez. Yani eğer fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilmemişse ve organizma fizyolojik ihtiyaçların baskınsındaysa -fizyolojik ihtiyaç tüm ihtiyaçlar içerisinde en baskın olandır-, diğer tüm ihtiyaçlar geriye itilerek bastırılmaktadır (Maslow, 1992: 40).

Temel, fizyolojik ihtiyaçlar her bireyde bulunur ve birçok toplumda kolaylıkla tatmin edilir. Fizyolojik ihtiyaçların doyurulamaması belirli bir süre sonra fizyolojik ve psikolojik hastalığa yol açacağından, fizyolojik ve ruhsal sağlığın devamı için tek tedavi olarak bu ihtiyaçlar giderilmelidir (Frager and Fadiman, 1998: 445).

1.9.1.1.2. Güvenlik İhtiyacı

Fizyolojik ihtiyaçlar tam olarak doyurulduğunda güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar. Tok bir insan daha fazla açlık hissetmeyeceğı gibi, güvende bir insan da artık kendini tehlikede hissetmez (Maslow, 1992: 41-42). Güvenlik ihtiyacı; psikolojik, fizyolojik tehditlere, tehlikelere, doğal olaylara (hava şartlarına, hayvanlara), yoksunluklara karşı korunmayı, kargaşadan uzak durmayı içerir (McCormick and Tiffin, 1974: 300; Dipboye, Smith and Howell 1994: 88). Bireylerin güvenli ve önceden belirgin bir çevrede yaşamaya, endişe, merak ve kaostan uzak durmaya ihtiyacı vardır. Güvenlik ihtiyacında birçok insanın sabit, himayeci/muhafazakr topluma ihtiyaç duyduğu ifade edilmektedir. Alt düzeydeki ihtiyaçları tam olarak karşılanan sanayileşmiş/gelişmiş ülkelerde, çalışma biçimleri beden gücünden çok st düzey yeteneklere dayalıdır, alt düzeydeki ihtiyaçlar motive edici etkisini yitirmiş, çalışanlar başarabilme duygusu, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına yönelmiştir ve temel motive edici/güdüleyici olarak st düzey ihtiyaçlar kullanılmaktadır (Baykal, 1978: 17; Davis, 1982: 676).

Ancak doğal felaket, salgın, kargaşa veya isyan gibi olağan üstü durumda kalarak kendilerinin ve ailelerinin hayatta kalmalarını sağlayamayanlar ve evsizler bu temel ihtiyacı ilk sıralara koymaktadır (Frager and Fadiman, 1998: 445; Reece and Brant, 2005: 167).

İş hayatında güvenlik ihtiyacı, iş koşullarının emniyetinin garantisi anlamındadır. Birlikler/sendikalar ya da iş grupları çalışanların güvenlik standartlarından emin olmak ve kaza risklerini azaltmak isterler. Çalışanlar

ailelerini korumak, hastalık ve yaşlılık için yeterli para ve kaynak sahibi olmak isterler (Reece and Brant, 2005: 167). Ancak güvenlik ihtiyacı sadece kazalardan korunmakla sınırlı değildir, güvenlik ihtiyacı genişletildiğinde sosyal güvenlik, yaşlılık sigortası, sakatlık sigortası ve işsizlik sigortasını da kapsar (Kaynak, 1995: 122; Graham, 1980: 11).

1.9.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar/Ait olma ve Sevgi İhtiyacı

Fizyolojik ve güven ihtiyaçlarını karşılayan birey, duygusal yönü ağır basan ait olma/aidiyet ve sevgi ihtiyacına bir diğer deyişle sosyal ihtiyaçlara yönelecektir (Baykal, 1978: 8; Maslow, 1992: 42).

Sosyal ihtiyaçlar; arkadaşlık, dost edinme, başkaları tarafından ilgi görme, başkaları ile birlikte yaşam, sevgi, başkalarınca kabul edilme/bulunduğu grupta bir yer edinme ihtiyaçlarını kapsar. Sosyal çevreye ait olmayı, bu çevrenin üyelerince sevimli isteyen bireyler diğer kişiler ile yakın ilişki kurarak, çeşitli grupların parçası olarak motive olurlar (Baykal, 1978: 15; Şenatalar, 1978: 279; Kaynak, 1995: 123).

Gruba aidiyet, arkadaşlık, sevilme ve kabul görme isteği herkeste farklı derecede ortaya çıkar ayrıca toplumun koyduğu manevi değerler bu ihtiyaçların karşılanma şeklini ve düzeyini sınırlar (Kaynak, 1995: 123-124). Maslow her insanda bulunan aidiyet ve sevgi ihtiyacının; yüksek hareketliliği olan, bireysel toplumlarda daha az gözlemlendiğini ve az gözlemlenen bu durumun bireylerde hayal kırıklığına yol açtığını belirtmiştir (Frager and Fadiman, 1998: 445).

Maslow sevgiyi/sosyal ihtiyaçları birey açısından, bencil ve bencil olmayan ya da pasif ve aktif diyebileceğimiz şekilde (deficiency love ve being love) ikiye ayırmıştır. Birinci tür sevgide (bencil sevgide); kişi takdir edilme, cinsellik, korku, yalnızlık ihtiyaçlarını doyurduğu için diğer kişileri sever ve onlarla birlikte olur (sevilme, ait olma, kabul edilme). Maslow'un tanımladığı ikinci tür sevgi (bencil olmayan), ebeveynin çocuğuna olan

karşılıksız sevgisi ya da bazı mistiklerin Tanrıları için duydukları kusursuz sevgi gibidir. Bencil olmayan/esas sevgi kişiye haz verir, giderek gelişir, bu sevgide kin duygusuna yer yoktur. Bencil olmayan/esas sevgi sahibi olan kişiler diğer kişiler için vardır ve bencil tatmin yerine diğer kişilerin iyiliğiyle ilgilenmektedir (sevme, yardımcı olma, sorumluluk duyma). Maslow bencil olmayan/esas sevginin birinci türdeki/bencil sevgiden daha zengin, daha çok tatmin eden ve daha uzun ömürlü olduğunu ifade etmiştir. Maslow'un ilk gruba koyduğu kişiler çiçek toplamayı severken, ikinci gruptaki kişiler çiçekleri ve doğayı sevdikleri için onları toplamak yerine, bahçede bırakırlar (Kaynak, 1995: 123-124; Frager and Fadiman, 1998: 454; Maslow, 2001, 49-50).

Örgütsel açıdan ele aldığımızda, iş ortamında oluşan informel/doğal gruplar, yardımlaşma ve diğer kişiler ile birliktelik sosyal ihtiyaçların tatmini için gereklidir (Aytaç, 2000: 65). Örgütsel amaçları başarmak açısından eşit şartlar altında ele aldığımızda da, sıkı bağ ve takım çalışmasının, eşit sayıdaki bireysel çalışmalardan daha verimli olduğu gözlemlenmiştir (Dunn, Stephens, 1972: 168).

1.9.1.1.4. Saygı: Takdir-Tanınma-Başarma veya Ego (Özsaygı) İhtiyacı

Aidiyet ve sevgi ihtiyaçlarını karşılayan bireyde saygı görme ihtiyacı belirir. Bağımsızlık, itibar görme, sahiplik, yönetmeyi kapsayan saygı ihtiyacı, sosyal aktiviteler yolu ile tatmin edilir ve ikiye ayrılır (Maslow, 1992: 43-44);

- Bireyin kendine saygısı ile ilgili olanlar: kendine güven, başarı, ustalık, bilgi, bağımsızlık ihtiyaçlarını kapsar,
- Başkaları tarafından bireye gösterilen saygı: statü, tanınma, takdir, arkadaşların saygısını kazanma, dikkat çekme ve bağımsızlık ihtiyaçlarını kapsar.

Saygı ihtiyacının motive ediciliği, temel ihtiyaçlar (fizyolojik ve güvenlik) tam olarak doyurulmadan baskın hale gelmez ve temel ihtiyaçların aksine nadiren tam olarak doyurulur (McCormick and Tiffin, 1974: 300; Maslow, 1992: 43-44). Saygınlık ihtiyaçları buluşmadığında bireyde çaresizlik ve zayıflık hissi oluşur (Frager and Fadiman, 1998: 444).

1.9.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow, kendini gerçekleştirme terimini ilk kullanan kişi olan Gestalt Teorisini Kurt Goldstein'dan ilham alarak kendini gerçekleştirmeyi; kabiliyetlerin, yeteneklerin ve potansiyelin tam kullanımı olarak tanımlamaktadır (Frager and Fadiman, 1998: 443-446; Statt, 2004: 251).

Kendini gerçekleştirme, kişinin gizil (potansiyel) güçlerinin, yeteneklerinin, kapasitesinin bilincine vararak bu güç ve yeteneklerini geliştirerek kullanmak istemesi ve kişinin kendi içsel doğasını daha iyi tanımasıdır (Baykal, 1978:9; İncir 1984: 5).

Maslow; bireyin, üzerinde etkili olan daha alt düzeydeki ihtiyaçların egemenliğinin ortadan kalkmadan, kendini gerçekleştirmeyi aramanın başlayamayacağını ve başladıktan sonra ise yaşam boyu devam eden ve tam olarak tatmin edilemeyen bir gelişim süreci olduğunu belirtmiştir. Bu süreç geçmiş deneyimlerdeki negatif etkiler, sosyal etkiler, grup baskısı (kendi yargımız karşısındaki), büyüklükten korkma ve içsel savunma ile sınırlanmıştır (Dipboye, Smith and Howell, 1994: 88; Frager and Fadiman, 1998: 457-458).

Maslow'a göre kendini gerçekleştirme kendi kendini beslemektedir, kişi kendini gerçekleştirmeye başladıktan sonra ise yaşam boyu devam eden ve tam olarak tatmin edilemeyen bir gelişim süreci olduğunu belirtmiştir. Bu süreç geçmiş deneyimlerdeki negatif etkiler, sosyal etkiler, grup baskısı (kendi yargımız karşısındaki), büyüklükten korkma ve içsel savunma ile sınırlanmıştır (Dipboye, Smith and Howell, 1994: 88; Frager and Fadiman, 1998: 457-458).

Maslow; kendini gerçekleştirme ihtiyacının her bireyde ortaya çıkmadığını, sosyal yaşamda yerini bulmuş ve psiko-sosyal bakımdan gelişmiş olan, nüfusun sadece küçük bir bölümü tarafından ve nadiren tam olarak tatmin edildiğini belirtmiştir (Statt,2004: 251 Muchinsky, 1993: 327; Frager and Fadiman, 1998: 446; Baysal ve Tekarslan, 2004: 122).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı kültürel çevreden ve kişisel amaçlardan etkilenecek her bireyde farklı şekilde ortaya çıkar (Miner, 1992: 55). Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçların tam olarak doyurulmadığı, gelişmekte olan ülkelerde, kişiler temel ihtiyaçların doyumu ile uğraştıkları için kendini gerçekleştirme ihtiyacı genellikle kolay ortaya çıkmaz. Ücret ve güvenlik ihtiyaçlarını gideren, gelişmiş ülkelerde çalışanlar ise işin kendisiyle ilgilenir ve kendilerini gerçekleştirmeye çalışırlar (Muchinsky, 1993: 327).

Çalışma yaşamında vasıflı/kalifiye çalışanlar, profesyonel çalışanlar ve yöneticiler kendilerini gerçekleştirerek doyum sağlarlar (Graham:1980: 12).

Maslow “ The Farther Reaches of Human Nature” adlı kitabında sekiz tane kendini gerçekleştirme yolu tanımlamıştır (Frager and Fadiman,1998: 450-451);

- Konsantrasyon: Kendini gerçekleştirme tam ve açık olarak çevremizde olup bitenin tecrübe edilmesi anlamına gelir; çünkü genellikle etrafımızda nelerin olduğunu farkında olmayız.
- Gelişim tercihleri: Eğer hayatı; seçimlerin bir serisi olarak düşünürsek, kendini gerçekleştirme; bireyin verdiği her bir karardır, bireyin gelişimi için seçme/seçim sürecidir. Genellikle birey gelişim ile güvenlik, ilerlemek ile gerilemek arasında bir seçim yapar. Her bir seçimin pozitif ve negatif yönleri vardır. Güvenlik bilinen ve benzeri seçmektir, ancak monotonluk riski vardır. Yeni ve keşfedilmemiş deneyimlere kendini açmak

anlamında olan gelişimi seçmekte ise, bilinmezlik ve başarısızlık riski vardır.

- Kendinin farkında olma: Kendini gerçekleştirmede bireyin kendi iç doğasından haberdar olmasıdır.
- Dürüstlük: Dürüstlük ve başkalarının hareketlerinden sorumluluk almak kendini gerçekleştirmede önemli bir unsurdur.
- Hüküm/yargı: İlk dört basamak bireyin daha bir iyi yaşam seçimi için yetenek geliştirmesine yardımcı olur. Birey kendi yargılarında dürüstlüğü öğrenir. Maslow; bireyin içgüdülerini takip etmesinin sanat, müzik, yemek, kariyer, evlilik gibi durumlarda doğru yargılarda bulunmasına yardımcı olacağını söylemektedir.
- Kendini geliştirme: Kendini geliştirme, bireyin potansiyelini geliştirmesi, yeteneğini, zekâsını kullanması ve yapmak istediği işin en iyisini yapmak için çalışması anlamına gelen, sürekli ve sonu olmayan bir süreçtir.
- Zirve deneyimi: Zirve deneyimi her bireyin hayatındaki kendini gerçekleştirme sırasında ortaya çıkan keyifli ve kısa süreli anlardır. Maslow'a göre zirve deneyimi genellikle aşk, sanat/müzik duygusunun açığa vurulmasından etkilenir ve trajik olaylarla tetiklenebilir. Örneğin depresyondan ya da ciddi bir hastalıktan kurtulan birey sevgi dolu ve eğlenceli anları yaratabilir.

Birey zirve deneyimlerinde kendinden daha çok haberdar ve kendi ile daha çok bütünleşmiştir. Bu anlarda birey enerjisini daha çok ortaya koyarak, daha sevecen, diğerlerini daha kabul eden yapıda, zıtlasılmalardan ve endişelerden uzak olmaktadır. Maslow'a göre, çok güçlü zirve deneyimleri çok nadir bulunur. Maslow zirve deneyimlerinden diğer kişilerden daha çok zevk alan kişileri "aşmış kendini gerçekleştirenler"/ "*transcendence self-actualizer*" olarak adlandırmaktadır (Frager and Fadiman, 1998: 451). Maslow üstün/aşmış kendini gerçekleştiren bireyleri

ikiye ayırmıştır. İlk gruptakiler iyi amaçlar için yaşayan, genellikle kutsallığın farkında olan, mistik ve dini uğraşları olan kişiler, ikinci gruptakiler ise; verimlilik ve üretim için uğraşan yöneticiler, öğretmenler, politikacılar ve müzisyenlerdir (Frager and Fadiman, 1998: 453).

- Benlik yoksunluğu/ego savunmasından yoksunluk: Kendini gerçekleştirmenin diğer bir adımı ego savunmamızı tanımaktır. Bu sayede birey kendini durumsallaştırarak dış dünyanın koşullarına adapte olur.

Maslow'a göre yukarıdaki sekiz adım ile kendine gerçekleştiren bireyler hayatı daha net görürler, daha az duygusal, daha objektif ve daha meydan okuyuculardır, yaratıcılıklarını ortaya koyarak yapabileceklerinin en iyisini yaparlar, umutların ve korkuların incelemelerini/görüşlerini saptırmalarına izin vermezler. Yaratıcılık, doğaçlama, çok çalışma ve cesaret kendini gerçekleştiren bireylerin en önemli özellikleridir. Maslow'un çalıştığı kendini gerçekleştirmiş olan denekler hayatlarına acı yerine keyif katarlar; korkular, endişe ve can sıkıntısı ile daha az ilgilenirler ve genel olarak hayattan keyif alırlar (Frager and Fadiman, 1998: 446).

Maslow kendini gerçekleştiren kişilerin temel özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır/listelemiştir (İncir,1984: 6-7; Frager and Fadiman, 1998: 448-449);

- Gerçeği daha rahat, ilişkileri daha etkili algılama,
- Kendini, diğerlerini, yapıyı olduğu gibi kabul etme,
- Kendiliğinden olma(doğaçlama); açıklık, doğallık,
- Problem merkezli (ben merkezliiden ayrı olarak) olma/sorunlara yönelme,
- Bağımsız kalabilme; kişisellik/mahremiyet: Bu bireyler yalnız kalmaktan korkmazlar,
- Otonomi (özerklik);kültür ve çevre bağımsızlığı: Bu bireyler çevreden kabul görmek için faaliyette bulunmazlar,

- Değer artışının devam eden acemiliği/yaşamın tadını çıkarmada sürekli tazelik: Bu kişilerin deneyimleri kendini gerçekleştiren kişilere coşku verir ve esin kaynağı olur,
- Mistik ve zirve deneyimi: Sınırsız ufukların açılması olarak tanımlanmaktadır,
- Toplumsal dayanışma hissi (Gemeinschaftgefühl): Maslow bu özelliği insanlarla özdeşlik, insanlara sempati, yakınlık duymak, diğerleri ile benzerlik hissetmek olarak tanımlamaktadır,
- Derin ve daha etkileyici kişiler arası ilişkiler,
- Demokratik karakter/kişilik yapısı: Kendini gerçekleştiren kişiler ulus, aile, ırk gibi sınıflamalara bağlı kalmadan tüm insanlara saygı duymaktadır,
- Anlam ve sonuç, iyi ve kötü arasında ayırım yapma: Araçlar ile amaçları ayırma yeteneği,
- Felsefi, saldırgan olmayan mizah duygusu: Şakadan anlama,
- Yaratıcılık: Maslow yaratıcılığı bilimde ve sanatta yaratıcılık ve kendini gerçekleştiren insandaki yaratıcılık olarak ikiye ayırmaktadır. Kendini gerçekleştiren insandaki yaratıcılık herkeste gizli olarak bulunmaktadır; özel yetenek gerektirmemektedir,
- Kültüre karşı direnç.

Maslow her bireyde dürüstlüğü, üstünlüğü, güzelliği, iyiliği, erdemi, canlılığı, tekliği, zenginlik/bereketi, şakacılığı, var oluş değerleri olarak listelemiştir (Frager and Fadiman, 1998: 454).

Maslow'a göre alt basamaktaki ihtiyaçları tatmin eden, kendini gerçekleştirmiş insanlardaki en yaygın özellik gelişim ihtiyacı ve değerlerden ilham alan davranışlardır. Maslow bu süreci *metamotivasyon* (üst motivasyon) olarak adlandırmaktadır. Maslow'a göre, özlük hissi, kariyerdeki başarı ve değerler sistemine bağlılık kişinin fizyolojik var oluşundaki güvenlik, sevgi, saygı kadar gerekli ve zorunludur (Frager and Fadiman:1998: 446).

1.9.1.1.6. Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar

Maslow beş ihtiyaçtan başka iki ihtiyacı daha öne sürmüştür; ancak kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayan bireyin bunlara da sahip olacağını düşündüğünden bunların üzerinde fazla durmamıştır. İlk beş ihtiyaca ilave edilen iki ihtiyaç bilişsel ve estetik ihtiyaçlardır (Steers and Porter, 1987: 44).

Bilişsel ihtiyaçlar; bilme, anlama, öğrenme, çözümleme, örgütleme gibi istekleri içine alır ve kendi içinde ikiye ayrılır (Miner, 1992: 56);

- Anlama, açıklama ve anlam çıkarma ihtiyacı: organize etme, anlamları ve ilişkileri anlamaya çalışmayı içermektedir
- Bilgi edinme ihtiyacı: gerçekleri öğrenmek ve merakı gidermedir. Bilişsel ihtiyaçlar bireyi araştırma, okuma, öğrenme gibi davranışlara teşvik eder.

Estetik ihtiyaçlar; güzellik, moda, sanat zevki gibi ihtiyaçlardır ve güzelliği arama, çirkinlikten kaçınma şeklinde kendini gösterir (Sürekli ve Tevrüz, 1996: 36; Steers and Porter, 1987: 44).

1.9.1.2. 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 hijyen faktörü olarak nitelendirdiği faktörler Maslow'un hiyerarşisinde ilk basamaklarda, Herzberg'in motivasyonel faktörleri ise Maslow'un hiyerarşisinde üst basamaklarda yer almaktadır. Teoriye göre

kendini gerçekleştirmenin başarısı, işin kendisi gibi motivasyonel/motive edici faktörlerin tatminine bağlıdır. Her iki teoride de çalışanların motivasyonunun, güven ihtiyacı basamağında başladığı sonucuna varılmıştır (McCormick and Ilgen, 1980: 276; Kaynak, 1995: 132,134).

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

1.9.1.3. 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).

1.9.1.4. 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).

Başarı ihtiyacı kavramı Maslow'un saygı görme ihtiyacına benzemektedir. Maslow'a göre başarı ihtiyacı saygı görme ihtiyacının bir bileşeni iken; McClelland'a göre başarı, bireysel motivasyonun temel faktörlerinden biridir. Başarı güdüsü, hedonist açıdan baktığımızda zevk alma ve kaçınma olguları ile değerlendirilir (Kaynak ve diğerleri,1998: 129).

McClelland başarı güdüsünü ölçebilmek için "Tematik Algılama Testi"ni (TAT) kullanmıştır. TAT'da insan ilişkilerini ve bazı durumları gösteren bir grup resim bulunur. Resmin bazı bölgeleri belirsiz bırakılarak deneklerden bu kısımları yorumlamaları istenir. Bu sayede deneklerin iç dünyasını, içsel motivasyonel ihtiyaçlarını resimlere yansıtması sağlanır. Daha sonra standardize edilmiş prosedür kullanılarak yorumlar puanlanır. (Riggio, 2003: 188). Araştırmaların (TAT) sonucunda; başarı duygusunun davranışı etkilediği ve yüksek başarı güdüsü gösteren kişilerin daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca McClelland başarı güdüsü yüksek yöneticilerde girişimcilik, risk alma, kişisel sorumluluk, sabır, yeni fırsatları değerlendirme ve hareketlilik özelliği bulunduğunu belirtmiştir. (Argon ve Eren, 2004: 126).

- 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).

1.9.1.5.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 başlarına başarılı olabilmeleri için sağlam bir dünya görüşünün varlığına dayanan, istikrarlı karakter yapısına ihtiyaçları vardır (Keser, 2006: 34-35).

1.9.1.6.Özerklik Teorisi

Özerklik teorisine göre, insan davranışı özerktir ve üç temel ihtiyaç tarafından idare edilir. Bu ihtiyaçlar; "otonomi"(özerklik), "yeterlilik" ve "ilişki"dir. 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).

1.9.2. 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'ın Beklenti Teorisi
- Adams'ın Hakkaniyet/Eşitlik Teorisi
- Locke'ın Amaç Teorisi
- Skinner'ın Pekiştirme Teorisi

1.9.2.1.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/hazzı 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 çıktıların 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

ödölü beğenmelidir (değer). (Newstrom and Davis, 1993: 148; Aşan, 2001: 233). Bu modeldeki ilişki;

Değer X Beklenti X Araçsallık = Motivasyon şeklinde formüle edilebilir (Newstrom and Davis, 1993: 148).

Değer; bireyin çıktığı/ödölü koyduğu yeri, ödölü verdiği değeri ifade etmektedir. Birey ödölü yüksek değer biçebilir, ödölünden hoşlanmayabilir ya da ödöl birey için hiçbir anlam ifade etmeyebilir (DeSimone and Haris, 1988: 32). Ödölün çalışan için anlamlı olabilmesi için, ihtiyacını karşılaması gerekir. Bir çalışanın olumlu olarak algıladığı çıktıyı diğer bir çalışan olumsuz olarak algılayabilmektedir. Çalışanların doyurulmayan ihtiyaçları ya da güçlü olan güdöleri farklı olabileceği için; yöneticiler çalışanların karmaşık olan bireysel ihtiyaçlarını anlamalı ve ihtiyaçlarına uygun olan ödölleleri kullanmalılardır. Yüksek etik motivasyonu olan kişiler değeri işin içinde bulabilmekte, görevi doğru yerine getirerek ya da bir şeyler yaratarak motive olabilmektelerdir. Bu gibi durumlarda ödöllelere/çıkıtlara değer vermek yöneticilerin elinde değil; çalışanların kendi kontrollerinde olan bir durumdur (Newstrom and Davis, 1993: 149).

Beklenti, kişinin bir işi başaracağına inanmasıdır. Beklenti inanişına göre; yüksek beklentisi olan kişiler daha iyi performans göstermek için çabalarını arttıırırlar ancak düşük beklentisi olan bireyler çabalarının performanslarını arttııracağına inanmazlar. Tüm diğer şartlar eşit olduğunda insanlar yüksek beklenti inaniş ile çalışırlar (DeSimone and Haris, 1988: 32).

Araçsallık (instrumentality); performans ve mümkün olan çıktı arasındaki ilişkinin bireysel olan algıdır. Birey yapmış olduğu görev ile elde etmeyi istediği sonuç arasında bir bağ görebilir, bu durumda belirli bir ödöl için performans gösterir ve sonucunda ödöllelendirilir. Kişinin performansı sonucu ödöllelendirilmesi, birinci kademe sonuçtur ve araçsallıktır. Birinci kademe sonuç ise bazen ikinci kademe bir sonucu doğurabilir. Örneğin

yüksek performans kişinin ödüllendirilmesi, ücretinin arttırılması birinci kademe sonuç; ücretin de statü ve saygınlık arttırması ikinci kademe sonuçtur. Kişi davranışının başarıyla sonuçlanacağına inanıyor ve bunun sonunda istediği bir ödül bekliyorsa kişinin motivasyonu yüksek olacaktır (DeSimone and Haris,1988: 32; Silah, 2001: 80; Dreher and Dougherty, 2002: 37).

1.9.2.2.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).

1.9.2.3.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 ödülleri 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 işi 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).

1.9.2.4.Locke'in 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 arttırır (McCormick and Ilgen, 1980: 285-286; DeSimone and Haris, 1988: 36). Locke'a göre; amaçlar açık, belirgin olmalı, gerçekleştirilecek 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 (Aşan, 2001: 235).

1.9.2.5. 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 Kırel, 2001: 329; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 148).

2. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON ARAÇLARININ ETKİNLİĞİNİ BELİRLEYEN DEĞİŞKENLER

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

2.1. Demografik Değişkenler

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

2.1.1. 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).

Tezimizin çalışanlar üzerine kurulması nedeni (18 yaş ve üzeri) ile çocukluk dönemi üzerinde durulmayarak, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve yaşlılık dönemleri ele alınmıştır.

Gençlik dönemi: Birey büyürken bireyin dünyası da genişleyerek değişir. Gençler bu değişimin farkındadır ve bu durumu hoş karşılar. Yeni mezun bir genç iş hayatına girdiğinde her fırsatı değerlendirmek, tüm yarışlara göğüs germek ve meydan okumak ister. Gençlikte problemler çok fazladır. Yüksek eğitime gençlik ile olgunluk arasındayken başlayan birey, son sınıfta, okulda kalarak kariyer yapmak ile işe girmek arasında seçim yapar ve işe başladığı zaman psikolojik ihtiyaçlarını yeni ekonomik şartlara göre ayarlamaya çalışır. İşçi seviyesindeki genç gelecek için iyimserdir. Fiziksel gücü ve dinçliği, deneyimsizliğini ve eğitimsizliğini kapatmaya yetebilir (Gilmer, 1971: 234).

Orta yaş dönemi: Orta yaşlı bireylerde daha iyi günlerin gelmesi hayali bitmiş ve dünya daralmıştır. Bu dönemde bireyler, hayalci istekler yerine daha gerçekçi istekler edinir, yarışlardan/rekabetten uzak durur, değişimi hoş karşılamaz ve değişime karşı direnirler. Orta yaş döneminde birey için statü daha önemlidir. Başarılı olan orta yaşlı kişiler kendilerini artık güdülenmiş hissetmezler (Gilmer, 1971: 234).

Mühendislik gibi uzun mesleki eğitimden geçen bireylerde ekonomik bağımsızlık, yaratıcılık ve üretkenlik önemlidir. Eğitim almış bu kişiler kendini genç olarak tanımlayabilirken, aynı kronolojik yaştaki işçiler otuz beş yaşında kendini yaşlı hissedebilir. Mühendislerin ya da muhasebecilerin terfi için kendilerini henüz hazır hissettikleri dönemde çelik ya da kömür işçileri ekonomik olarak zirveye ulaştıklarını hissedebilirler (Gilmer, 1971: 234).

Yetişkin toplumsallaşması: Yetişkinlik veya olgunluk döneminde evlilikler oturmuş, çocuk yetiştirme dönemi başlamış ve sorumluluklar alınmıştır. Yakın arkadaşların ölümünün, çocukların evden ayrılmasının, mesleki başarısızlıkların insanları 40–50 yaş krizine götürdüğü bu dönemde, bireyler kendilerini değerlendirerek başarısızlık duygusu hissedebilirler ve bunu atlatmak için kendilerini işlerine daha çok verirler. Bu krize/bunalıma toplum içinde başarılı olan kişilerde de rastlanır (Özkalp, 1998: 129). Ancak orta yaş isyanı/bıkkınlığı işçilere yöneticiler ya da profesyonellerden daha önce gelir. Başarılı olan orta yaşlı kişiler kendilerini artık güdülenmiş hissetmezler (Gilmer, 1971: 234-235).

Yaşlılık dönemi: Dünya Sağlık Örgütü tarafında 60–74 yaş arası yaşlılık olarak tanımlanır. Bazı kişiler yaşlılığı üretimden tüketime geçme, enerjinin tükenmesi ve toplumdan dışlanma olarak görür. Kaya ve İnce'nin yaptığı araştırmada 40–59 ve 60 ve yukarı yaş gurubunun yaşlılıktaki beklentilerinin (Bkz: Tablo 1.3) farklı olduğu ortaya çıkmıştır (Kaya ve İnce, 1994:401).

40–59 Yaş Arası Beklentiler	60 Yaş ve Üzeri Beklentiler
Sağlıklı yaşamak	Sağlıklı yaşamak
Eş ve çocukları ile birlikte yaşamak yani aile bütünlüğünün korunması	Sevgi, saygı görmek ve göstermek, değer verilme
Sevgi ve saygı görmek	Eş ve çocukları ile birlikte yaşamak yani aile bütünlüğünün korunması
Ekonomik rahatlık	Ekonomik rahatlık
İbadet etmek	İbadet etmek

Tablo1.3: 40-59 Yaş ve 60 Yaş ve Üzerindeki Kişilerin Yaşlılıktaki Beklentileri (Kaya ve İnce, 1994: 401'den alınmıştır).

Biyolojik ya da fizyolojik durumlarının benzerlik göstermesi mümkün olan genç ve orta yaşlı çalışan arasında psikolojik ihtiyaçlar bakımından fark olması kaçınılmazdır. Yaşa bağlı olan bu değişim, çalışanların işe olan bakış açısını etkileyebilir (Gilmer, 1971: 234). Cherrington, Condie, England (1979) ve Taylor, Thompson'ın (1976) yaptığı araştırmada genç çalışanların çalışma hayatında kendileri ifade etmeye, para kazanmaya ve sosyal güvenliğe yaşlı çalışanlardan daha fazla önem verdiklerinin anlaşılması yaşa bağlı olan bu değişimi destekler niteliktedir (Turgut,1998: 44).

2.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkekte var olan dişil ve eril özellikler ve bunlara bağlı olarak oluşan toplumsal cinsiyet rolleri, geleneksek toplumlarda birbirinden ayrılarak birbirine karşıt 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-Varoğlu, 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 durmaktır. 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-Varoğlu, 2001: 331).

Teoride var olan eril ve dişil özelliklere göre kadın ve erkek işlerinin farklılaşması beklenirken, yapılan araştırmalarda kadın ve erkek arasında yapılan işlerde çok az farklılık ortaya çıkmıştır. Buna göre; kadın ve erkek arasında; problem çözme yeteneği, beceri, güdü, liderlik, sosyal olma ve öğrenme yeteneği açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiş; ancak psikolojik kökenli araştırmalarda kadınların otoriteye daha kolay uyum sağladıkları, başarı beklentisi olan durumlarda daha yumuşak ve uyumlu olduğu erkeklerin ise daha saldırgan oldukları saptanmıştır. Kadınların endüstriyel işlere katılmasıyla beklenenin aksine kadın ve erkek üretkenliği ve iş tatmini arasında önemli bir farklılık ortaya çıkmamıştır. İş değiştirme ve işe gelmeme oranlarında da bazı araştırmalarda kadınların işi bırakma oranlarının yüksek çıkması, bazı durumlarda da erkeklerin iş bırakma oranlarının yüksek çıkması nedeni ile anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. (Özkalp ve Kirel, 2001: 148,149).

Kadın ve erkek arasında yapılan işlerde belirgin farklılıklar olmamasına karşılık; cinsiyet/rol stereotipleri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri, kadınların eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, iş yaşamında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, iyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının erkek sayısından az olması, kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesini engellemektedir (Silah, 2001: 109; Arıkan, 2003: 3).

Kadın ve erkek arasında yönetim şekilleri bakımından ayırım yapan Laden; rekabetçilik, hiyerarşik otorite, sıkı kontrol, duygusal olmama ve analitik problem çözme gibi nitelikleri erkeksi yönetim şekli olarak tanımlarken; kadınların işbirliği, gevşek 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).

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

Tablo 1.4: Örgütsel Gereksinimlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Değişimi (İncir, 1990: 36-37'den alınmıştır).

2.1.3. 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 düşünülmür. Keller’in 1983 yılında yaptığı araştırmada evli çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Keser, 2006: 113).

Türkiye’de yapılan bir araştırmada ise; evli olan çalışanlar ile bekâr çalışanlar arasında iki ayrı bankada yapılan araştırma sonucunda iş tatmini ve işe bağlılık bakımından bir farklılık görülmemiştir (Kömürcüoğlu, 2005, www.isgucdergi.org).

2.1.4. Çocuk Sayısı

Çocuk sahibi olmak ve çocuk sayısı ile örgütsel 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).

2.1.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim; hayatın başlangıcı ile başlayıp hayat boyu devam eden bireyin kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gereken bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandıran, bilgilenme sürecidir. (Fındıkçı, 1999: 229).

Kişinin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum ve aile yapısına göre sürdürülen/şekillenen eğitim, kişilere iletişim, araştırma, sorunlarla başa çıkabilme yeteneği kazandırır, verimliliklerini ve etkinliklerini artırır. Eğitim ayrıca, çalışma ortamlarını cazip ve kaliteli hale getirerek kişilerin yaşam kalitesini etkiler (Keser, 2006: 111; Duygulu, 2004 www.isgucdergi.org).

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).

Örgütsel Gereksinimler	Orta Öğretim	Yüksek Öğretim
Bilgi akışı	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

Tablo 1.5: Örgütsel İhtiyaçların Eğitimi Düzeyine Göre Değişimi (İncir, 1990: 41'den uyarlanarak alınmıştır).

2.2. Sosyal değişkenler

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

2.2.1. 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).

2.2.2. Kültürel Köken

Taylor kültürü; bilgi, sanat, ahlak, inanç, hukuk, örf-adetler ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden meydana gelen karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır (Güney ve Arıkan, 2003: 53).

Kültür insanlar arasındaki etkileşim neticesinde dil aracılığı ile yayılmakta ve gelişmekte, norm ve değerler ile anlam kazanmaktadır (Özkalp, 1998: 106). Kültürün bireyleri birbirleriyle birleştirme ve kaynaştırma görevi vardır (Bumin, 1979: 6).

Bireylerin değerlerini ve davranışlarını belirlemede etkili olan, gruplar ve kurumlar arası etkileşim sonucu oluşan kültürel yapı; kişiliğin oluşmasında etkilidir. Gruplar, bölgeler ve toplumlar arasında farklılık gösteren kültür, toplumun eğitim sistemine, dini inanışlarına ve değer yargılarına göre şekillenir ve bireylerin çevreyi algılayışlarını, kişiliklerini etkiler. İnsanların verimliliğini, otokratik veya demokratik yapıyı benimsemelerini, diğer insanlar ile ilişkilerini ve toplum normlarını benimsemelerini yine kültürel yapı etkilemektedir.

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.

2.2.3. Anne-Babanın Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi; kişinin ailesinin statüsü/sınıfı ve ekonomik durumu çalışma hayatındaki ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların önem sırasını etkilemektedir. Sınıf belirli özelliklere sahip olan kişilerden oluşan bir kategoridir ve genellikle gelir, eğitim düzeyi ve otorite farklarına göre belirlenir (Tolan, 1985: 271).

Orta sınıf çalışanların güven ihtiyacı diğer sınıflardan daha kuvvetli olur. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde iş güvencesi orta sınıf çalışanları en çok ilgilendiren konudur (Bize and Milhaud, 1990: 58).

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 uğraşan 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.

2.2.4. Anne Babanın Davranışı/Tutumu

Anne babanın/ailenin çocuğa olan davranışı/tutumu çocuğun değer yargılarını/içsel değerlerini (zgr irade, yaratıcı hayal gücü, kararlılık, vicdan, dürüstlük, hoşgörü, cesaret, özdenetim, sorumluluk, özsaygı, zgven) ve kişiliğini etkiler (eşitlioğlu, 2003: 186-188)

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.

2.3. Psikolojik Değişkenler

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

2.3.1. Engelleme: Bikkınlık, 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).

Birey çalışma hayatında da engellenme ile karşılaşabilir. Çalışma/iş hayatında engellenme sıklıkla (Graham, 1980: 15);

- İşin metodu ve hızı çok yakından kontrol edilir ve çalışanın bu metot ve hızı seçmesine izin verilmezse,
- Çalışana iş anlamsız görünmeye başlarsa,
- Çalışanın şikayetleri ve problemleri yönetim tarafından dikkate alınmazsa,
- Çalışanı etkileyecek kararların yönetim tarafından söylenmediğinde meydana gelmektedir.

Çalışanlar işyerinde engellendiklerinde ya da engellendiklerini hissettiklerinde, davranışlarında değişiklik ve negatif tepki gözlemlenir. Bu negatif tepkiler (Graham, 1980: 15);

- İşe geç gelme, gelmeme ya da erken çıkma
- Düşük iş kalitesi
- Sorumluluk almada isteksizlik
- Çalışma arkadaşları ve yönetim ile anlaşmazlık çatışma
- Ekipmana ve ürüne hasar vermedir.

Çalışanların engellenmiş olma duygusu yaşamasını önlemek için ise; (Graham, 1980: 16);

- İşçi çalışan için daha anlamlı hale getirmek
- Seçme sistemini ve eğitimi geliştirmek (kişi iş için uygun olduğunda ve eğitildiğinde daha fazla tatmin olur)
- Çalışanın çabasını takdir etmek
- Örgütsel/örgüt içi iletişimi arttırmak gerekmektedir

Engellenmenin insanın psikik dünyasında ortaya çıkardığı yaşantılardan biri olan **korkuyu** psikologlar, nedeni bilinen durumlar için kullanırlar (Morgan, 1998: 228). Amaçlarına ulaşması engellenen ve

kendisini tehdit altında hisseden bireyde korku oluştuğunda, birey içinde bulunduğu durumdan kaçır ya da paniğe kapılır (Geçtan, 1978: 93).

Korku veren durumlar yaş ile birlikte değişmektedir. Süt çocukluğu döneminde başlıca korku kaynakları; fiziksel desteğin çekilmesi, beklenmedik ve daha önce karşılaşılmayan durumların ortaya çıkması iken; küçük çocuklarda yalnız kalmak, karanlık ve hayal ürünü varlıklardır. Süt çocukluğundaki korku kaynakları etkisini yitirmeye başlayınca, sosyal aşağılanma ve alay korku kaynağı durumuna gelmeye başlar. Ergenlik döneminde ise; grup dışı bırakılma, yaşıtlarınca sevilme ve alay edilme korku kaynağıdır. Korku, çocuğun dünya konusunda gelişen algısına, aileyi örnek almasına, öykülerden sembolik olarak etkilenmesine göre gelişmektedir (Morgan, 1984: 227).

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).

Freudenberger’in tükenmişlikle ilgili bir başka tanımı ise “*başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı ve karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme*”dir (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Cherniss (1980) ise tükenmişliği, aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin psikolojik olarak işinden soğuması olarak özetlemiştir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005: 116).

1981 yılında Maslach ve Jackson tükenmişliği; duyarsızlaşmada artış, kişisel başarı duygusunda azalma olarak tanımlamıştır (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).

2.3.2. Kaygı Düzeyi

Kaygı sorunun nedeni bilinmeksizin duyduğumuz korkudur. Kaygı ve korku arasında kaynak, süre ve şiddet bakımından farklılık bulunur. Korkudan farklı olarak kaygının kaynağı belirsizdir. Daha az şiddetli ve daha olması muhtemel bir tehlikenin yaklaştığının hissedilmesi durumunda oluşan duygu anksiyete yani kaygıdır (Geçtan, 1978: 93).

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).

2.3.3. Saldırganlık: Öfke, Kızgınlık, Düşmanlık

Kişilerin yapmak istedikleri ve yapamadıkları ve buna bağlı olarak **öfkeleri** yaşla birlikte değişir. Süt çocuklarda faaliyetlerin ve araştırmacı güdülerin engellenmesi gibi basit sınırlamalar öfkeye neden olurken; nesnelerin ellerinden alınması, yalnız bırakılmak, bir yetişkinin ilgisini kaybetmek ve başarısızlık da öfkeye neden olabilir. Ergenlerde ise öfkenin başlıca nedenleri; sosyal engellenmeler, hayal kırıklıkları, iğneleyici sözler, hor görülmek ve öfke içeren davranışların cezalandırılmasıdır. Toplum tarafından öfkelenmemenin öğretilmesinden ziyade öfkenin bastırılması öğretildiğinde öfke açığa çıkacağı yerde içten içe yanarak varlığını sürdürür ve **düşmanlık duygusu** ortaya çıkar (Morgan, 1998: 230-231). Düşmanlık duygusu; iki farklı ihtiyaç veya amaç arasında seçim yapmaktan kaynaklanan çatışma, **kızgınlık duygusu** ve engellemelerin sıklığından da ortaya çıkabilir ve genellikle düşmanlık hisseden kişiyi; incitme, zarar verme isteği ve saldırgan davranışlara yöneltir (Geçtan, 1978: 93).

Saldırganlık; bir başka kişiye sözle ya da fiziksel olarak zarar verme ya da bir başkasına ait mülkü tahrip etme niyeti ile yapılan davranıştır (Atkinson, Atkinson and Hilgard, 1995: 444-445).

Freud'a göre saldırganlık insanlarda var olan ölüm içgüdüsünün (thanatos) bir kısmının dışarı yönlendirilmesi şeklinde ortaya çıkan temel bir içgüdüdür. Freud'cu geleneğin sonraki kuramcılarına göre ise; saldırganlık doğuştan gelen bir dürtü ya da içgüdü olmayıp, engellenmeden kaynaklanan bir dürtüdür (Atkinson, Atkinson and Hilgard, 1995: 444- 445).

En ilkel savunma mekanizması olan saldırma, amaca varmaya ya da ihtiyaçları gidermeye çalışan bireyin, kendi içinden ya da çevresinden gelen engelle karşılaşması ve bu engellenmeyi haksız olarak algılaması durumunda; öfke, fiziki şiddet ve tahrip eylemleri ile saldırganlık enerjisini

engele yöneltmesidir (Görmez, Bayat ve diğerleri, 1998: 14; İnceoğlu, 2000: 100).

Engellenme ve çatışmaların neden olduğu hayal kırıklıkları ve gerilimler bilinçaltında saldırı duygularını besler; ancak toplumun hukuki ve sosyal değerleri rasgele saldırgan davranışlarda bulunmayı engeller. Engellenme ve çatışmadan kaynaklanan saldırganlık duygusu çeşitli yollar ile organizma dışına atılmadığında iç bünyeye yönelir ki bunun en ağır şekli intihar/girişimi ve kişinin kendini suçlamasıdır (Eroğlu, 1996: 54; Görmez, Bayat ve diğerleri, 1998: 10).

Erken dönemde kazanılmış sosyal bir davranış olarak saldırganlığa baktığımızda; çocuklukta ve bebeklikte kötü muameleye maruz kalan kişilerin yetişkinlikte kendilerinin de benzer davranışlarda bulunduğu gözlemlenir. Pekiştirme yoluyla saldırganlık kişide yerleşerek bir kişilik özelliği haline dönüşebilir. Kötü muameleye maruz kalan çocuklarda, dış dünyaya olumsuz bakma nedeni ile saldırgan davranışların arttığı düşünülür (Görmez, Bayat ve diğerleri, 1998: 11).

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, Bayat 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).

2.3.4. Heyecan/Duygusal Coşkunculuk: 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).

Tutumla ilgili farklı yazarlarca yapılmış çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı şöyledir;

- *Bireyin çevresindeki bir simgeyi, bir nesneyi ya da bir olayı olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirme eğilimi* (İnceoğlu, 2000: 4)
- Bireyin içinde yaşadığı toplumda, önemli olduğu düşünülen toplumsal konu ya da olaylara karşı motivasyon ve bilgilerine dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki (İnceoğlu, 2000:4-5).
- *Bireyin kendi dünyasının bir yönüyle ilgili güdülenme, algılama ve coşku ve tanıma süreçlerin devamlı örgütlenmesi* (Krech and Crutchfield, 1967: 176) dir.

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)

Yapılan araştırmalar anne-baba sevgisini ile çocukta özsaygı, özgüven, vicdan, otokontrol ve çabaya yönelik davranışların gelişimi arasında yakın bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır (Geçtan, 1978: 80).

Korku, kızgınlık, nefret, şiddet, kaygı gibi duygusal değişkenlerden olan sevgi; kişinin çalışma hayatındaki davranışları da etkiler, sevdiği şeyler için daha çok çalışmasına neden olur (Dunn and Stephens, 1972: 162).

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).

Benlik algısı sisteminin temel elemanlarından biri olan, kişinin kendisi ile ilgili olarak sahip olduğu temel yetenek ve benlik ilgisi hakkındaki kanaatleri; kişinin, bir konu, kişi, iş, obje ya da davranış ilgili olarak seviyorum-sevmiyorum, yeterliyim-yeterli değilim gibi yargılarını içerir. Bireylerin kendilerine ilişkin değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan kanaatleri, olumluluk ya da olumsuzluk taşıyabilir, çatışabilir veya birbiriyle ilişkili olabilir (Bayat, 2003:259).

Bazı bireylerde yüksek benlik algısı sistemi bulunurken, bazı bireylerde ise henüz şekillenmemiş, oluşumu tamamlanmamış benlik algısı sistemi bulunur. İçsel odaklı, tamamlanmış ve somutlanmış benlik algısı sistemi bireyleri başarılı ve mutlu olmaya motive ederken,

tamamlanmamış kaynağı içsel olmayan benlik algısı sistemi başarısızlık ve mutsuzluk koşulu hazırlar. Gerçekçi olmayan benlik algısına sahip kişiler başarısızlıklarını dışsal nedenlere yükleme eğilimindedir. Bu kişiler başarılı olabilmelerini kendi dışındakilere bağladıkları ve başarısız olacaklarına inandıkları için motive olmaları da güçtür (Bayat, 2003: 258).

İnsanlar kendileri gibi olma eğilimindedir. Bu eğilim suçluluk, utanç, öfke gibi duyguların uzun süre duyulmasına olanak vermez. Buradan hareketle Maslow ve Rogers kendini sevmeyi ve kendine saygıyı gerçekçi bir benlik algısının göstergesini olarak ifade etmiştir (Bayat, 2003: 265).

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).

Değerler amaçsal veya araçsal olabilir. Var oluş amacını yansıtan amaçsal değerler; rahat bir hayat, başarı duygusu, dostluk, özgürlük, sosyal kabul görme olarak sayılırken; bağımsız, sevecen, yaratıcı, itaatkâr, düzenli, hırslı, cesur davranışlar araçsal değerler olarak sayılabilir (Turgut, 1998: 35-36).

Bireyler tüm değerleri önemlerine göre sıralamakta ve yeni bir değer öğrendiklerinde de bunu var olan değerler sistemi içerisine yerleştirmektelerdir. Bu değerler zihinsel, duygusal ve davranışsal olabilir. Allport, Vernon ve Lindzey (1960) altı değer boyutu sınıflamıştır. Bunlar; estetik değer, teorik değer, ekonomik değer, siyasi değer, sosyal değer ve dini değerdir. Her insan için bu değerlerin önceliği ve önemi değişebilir. Bir kişi sosyal değerleri değerler sisteminde ilk sıraya koyarken bir diğeri dini değerleri ilk sıraya koyabilir. Bazı kişiler için birden fazla değer aynı derecede önemli olabilir (Turgut, 1998: 38-39).

Yukarıda anlatılan değerlerin yanında, bireyin sahip olduğu çeşitli **çalışma değerleri** de bulunmaktadır. Bu çalışma değerlerinden biri kendini gerçekleştirme inancıdır. Çalışmanın, insanın kendini geliştirmesini sağlayacak bir faaliyet olduğunu savunan iki yaklaşım vardır. Bunlardan birisi humanistik yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre çalışanın dünyada önemli, gerekli ve yararlı bir kişi olduğunu hissedebilmesi başarı, bağımsızlık ve yaratıcılık gibi yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin edebildiği bir çalışma ortamının varlığına bağlıdır. İkinci yaklaşım Marksist yaklaşımdır. Buna göre bireyin kendini gerçekleştirme zihninde tasarladıklarını yaratabilmesine bağlıdır. Bunun için de kişinin faaliyetlerini sadece kendinin kontrol etmesi gerekir (Turgut,1998: 41-42).

Çalışanların değer profilleri/sistemleri hakkında bilgi sahibi olmak uygun örgütsel 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. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON KONUSUNDA ÖNCEDEN YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Maslow motivasyon teorisini 1943 yılında oluşturmasına 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: Tablo1.6). Porter'ın kullandığı tipik bir soru formunda (Bkz: Tablo 1.7) 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 örmeğin 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 kullanılabılır olarak geri dönmüştür (Blum and Naylor, 1968: 334-335). Üçüncü araştırmada Porter ikinci araştırmadaki verilerin aynısını test etmeyi amaçlamıştır. Bu araştırmaya 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 (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

Tablo 1.6: Porter'ın Araştırmasında Kullandığı Soru Formunda Yer Alan İhtiyaç Kategorileri (Blum and Naylor, 1968: 332-333'den uyarlanarak alınmıştır).

Yönetim pozisyonumda olmaktan kaynaklanan kendine saygı, takdir hissi								
a	Şu anda ne kadar?	1	2	3	4	5	6	7
b	Ne kadar olmalı?	1	2	3	4	5	6	7
c	Bana göre önemi nedir?	1	2	3	4	5	6	7

Tablo 1.7: Porter'ın Kullandığı Tipik Soru Formu (Blum and Naylor, 1968: 333, Davis, 1982: 97'den uyarlanarak alınmıştır).

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 yansıtmaması 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 projektif teknik ile sorulması arasında farklılığa rastlanılmıştır (Bkz: Tablo 1.8) (Ghiselli and Brown, 1955: 418).

Nedenlerin Yüzdesi (%)		Verilen Nedenler
Doğrudan Soru	Projektif Teknik	
19	19	İlginç iş
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 iş
5	2	Dürüst şirket
5	5	İş güvenliği
3	7	Denetim
2	5	Terfi imkanı
2	2	Bağımsızlık
1	1	Sendika koruması

Tablo 1.8: Çalışanlarca Verilen İşlerini Sevme Nedenleri (Ghiselli and Brown, 1955: 418'den alınmıştır).

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-aastlarla 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 imkanını ilk sıraya koyarken, (Bkz: Tablo 1.9), %16,4'ü terfi imkanını dördüncü sıraya koymuştur (Ghiselli and Brown, 1955: 422).

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

Tablo 1.9: Çalışanların Terfi İmkânına Verdiği Önem (Ghiselli and Brown, 1955: 422'den alınmıştır).

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 1.10) (Ölçer, 2005: 5).

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri	Çalışanların İstekleri	Çalışanların Gerçekte İstedikleri
1	İyi ücret	5
2	İş güvenliği	4
3	Terfi ve ilerleme	6
4	İyi çalışma şartları	7
5	İşi çekici bulmaları	1
6	Anlayışlı bir disiplin	10
7	Çalışanlara vefa	8
8	Yapılan işlerin takdir görmesi	2
9	Şahsi problemlerinde onlara yardım edilmesi	9
10	Olan bitenlere dahil edildiği hissi	3

Tablo 1.10: Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri ve Çalışanların Gerçekte İstedikleri (Şahin, 2004: 526'den alınmıştır).

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, uzlaştırıcı patron, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, ilave çıkarlar, seyahat olanakları ve iş teftişleridir (Ölçer, 2005: 6; Eren, 2004: 525).

Mitchell ve Mougill (1976) Kanada'daki mühendislere 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 ilişkinin olmaması teoriyi desteklemeyen yanını, ihtiyaçların doyurulması ile yaşam tatmini arasında pozitif ilişki olması ise teoriyi destekleyen yanı oluşturmıştır (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), %6lık 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).

Sapancalı 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 1.11), ihtiyaçların sıralaması; fizyolojik-güvenlik, ait olma, kendini gerçekleştirme, saygınlık şeklinde yapılmıştır (Sapancalı, 1993: 55-74).

Çalışanların İhtiyaçları	Yüzdelere (%100)
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	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 ilişkiler	4.46
Güç ve yetkiye sahip olma	4.46
Statü	4.37
Yükselme	4.37
Mesleki eğitim	4.34
Takdir edilmek ve ödüllendirme	4.01

Tablo 1.11: Özendirici Araçların Çalışanlar İçin Önem Dereceleri (Sapancalı, 1993: 69'dan uyarlanarak alınmıştır).

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).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi literatürde örneklem surveyi olarak adlandırılan inceleme araştırmasıdır. Bu araştırmada, alternatif yöntemlerden gözlem uygulanmasının çok zaman alması nedeniyle, tercih edilen veri toplama tekniği/aracı tam yapılandırılmış soru formu/ankettir. Yapılan yerli ve yabancı literatür taraması sonucu çalışanların demografik ve psiko-sosyal özellikleri ile çalışanları motive eden faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilecek hazır bir anketin bulunmaması nedeniyle, araştırmanın amacı doğrultusunda sorular tarafımızdan hazırlanarak bir soru formu geliştirilmiştir (Bkz: Ek 1).

Anket formlarına ilişkin uygulama iki farklı yöntemle gerçekleştirilmiştir; ilk yöntem, araştırmacının ulaşma imkânı olan gruplara yönelik olarak tasarladığı ve yüz yüze görüşme ile gerçekleştirilen yöntemdir diğer yöntem ise, soru formlarının e-mail/elektronik posta aracılığı yani internet yolu ile örneklemede yer alan kişilere gönderildiği yöntemdir.

Meslek grupları oluşturulurken Türk Meslekler Sözlüğünden yararlanılmıştır. ILO tarafından hazırlanan ISCO-88 (International Standard Classification of Occupations) Uluslararası Standart Meslek Sınıflandırma Sistemi esaslarına göre, 9 ana grupta meslek tanımından oluşan Türk Meslekler Sözlüğünde 2567 meslek kodu ve tanımı yer almaktadır.

Türk Meslekler Sözlüğünden ana gruplarda yer alan meslekler şunlardır;

Ana Grup 1 : Kanun Yapıcılar, Üst Düzey Yöneticiler Ve Müdürler

Ana Grup 2 : Profesyonel Meslek Mensupları

Ana Grup 3 : Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları

Ana Grup 4 : Büro ve Müşteri Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar

Ana Grup 5 : Hizmet ve Satış Elemanları

Ana Grup 6 : Nitelikli Tarım, Hayvancılık, Avcılık, Ormancılık ve Su Ürünleri Çalışanları

Ana Grup 7 : Sanatkârlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar

Ana Grup 8 : Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcılar

Ana Grup 9 : Nitelik Gerektirmeyen İşlerde Çalışanlar

Bu 9 ana grup içerisinde 6. grup olarak yer alan “nitelikli tarım, hayvancılık, avcılık, ormancılık ve su ürünleri” çalışanları evrene dahil edilmemesi nedeniyle örnekleme dahil edilmemiştir (Bkz: sf: 96, prf:4).

2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE PROBLEM CÜMLESİ

Örgütler insanların ihtiyacını karşılamak amacı ile kurulmuş mal ve hizmet üreten kuruluşlardır. Her türlü iş ve meslekte çalışan insanlardan oluşan insan kaynağı, var olan bu amaçları ve hedefleri gerçekleştirebilmek için örgütler için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çağdaş insan kaynakları yönetiminde temel amaç çalışanların yani örgütün sahip olduğu insan kaynağının ihtiyaçlarını karşılamak ve onlardan motive edici bir ortam yaratarak yüksek verim elde etmektir (Yüksel, 2000: 1-4).

Örgütler, insan kaynağına seçim sürecinden başlamak üzere büyük bir yatırım yaparlar ve bu kaynaktan maksimum faydalanmak isterler. Bu faydayı sağlayabilmek için de çalışanların yaşamlarını anlamlı kılan ihtiyaçlarını, beklentilerini, ulaşmak istedikleri hedeflerini, değer yargılarını bilmek ve bunları karşılamak gerekmektedir. Her bireyin, dolayısıyla her

çalışanın psikolojik yapıları, kişilikleri, içsel değerleri farklı olduğu için onları motive edecek faktörler de birbirinden farklı olacaktır. Çalışanları motive edici faktörleri anlamak için onların demografik, sosyal ve psikolojik özelliklerini anlamamız gerekir. Nüvit Osmay'ın kitabında çalışanlar altı psikolojik gruba ayrılmıştır (Osmay, 311–312).

- Emniyet arayan personel; para, sıhhat, fikir bakımından tedbirlidir. Önceden planlama yapar, riske girmek istemez ve nasihat almayı sever
- Mükemmellik isteyen personel
- Kendisine önem verilmesini isteyen personel
- Sorumluluk seven personel
- Prestij arayan personel
- Herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel

Yukarıda belirtilen altı psikolojik grup ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan beş ihtiyaç kategorisi ilişkilendirilebilir (Bkz: Tablo 2.1). Çalışanlarda bu özelliklerden birinin baskın olmasına karşılık birden fazla özellik aynı anda bir arada bulunabilir. Kullanılacak motivasyon araçlarının seçiminde bu özellikler göz önüne alınmalıdır.

	Psikolojik Gruplar	Maslow'un Tanımladığı ihtiyaçlar
1	Emniyet arayan çalışan	Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı
2	Mükemmellik isteyen çalışan	Kendini gerçekleştirme
3	Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan	Saygı ihtiyacı
4	Sorumluluk almayı seven çalışan	Saygı, takdir, başarı
5	Prestij arayan çalışan	Saygı ihtiyacı
6	Herkes tarafından kabul edilmek isteyen çalışan	Sosyal ihtiyaçlar

Tablo 2.1: Çalışanların Psikolojik Grupları (Osmay, 311-312, www.mcozden.com/ikf_7_my.htm'den alınmış ve araştırmacı tarafından tablolştırılmıştır).

Bu bilgiler ışığında çalışanların psiko-sosyal ve demografik özelliklerinin örgütsel motive ediciler karşısındaki tutumları üzerindeki etkilerinin araştırılması bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın ana amacı çalışanların psiko-sosyal ve demografik özelliklerine bağlı olarak farklı motive ediciler karşısındaki tutumları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu ana amaç doğrultusunda araştırma sonucunda ulaşılması hedeflenen alt amaçlar şunlardır;

- Çalışanları motive eden faktörleri belirlenmesi,
- Çalışanları motive eden faktörler ile demografik özelliklerin ilişkilendirilmesi,
- Çalışanları motive eden faktörler ile psiko-sosyal özelliklerin ilişkilendirilmesi.

4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşen dünyada rekabet üstünlüğünün önem kazanmasıyla örgütlerin, bu üstünlüğü sağlayan insan kaynağına önem vermesi ve insan kaynağını verimli hale getirmesi zorunlu hale gelmiştir. İnsan kaynağının verimli hale getirilebilmesi için çok yönlü ve karmaşık yapıya sahip çalışanların, beklenti ve ihtiyaçlarının anlaşılması, kişisel amaçlarının örgüt amaçları ile uyumlaştırılması ve doyumu gereklidir. Bunu sağlamak için de örgütler motivasyon uygulamalarına yer vermelidir.

Motivasyon çalışanlar açısından önemli olduğu kadar örgütler açısından da önemli ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Etkin bir motivasyon sistemi için örgütlerin farklı psikolojik, sosyal yapıları ve geçmişleri olan çalışanları tanıması ve uygun motivasyon araçlarını kullanmaları gerekmektedir.

Örgütlerde demografik, psiko-sosyal özellikleri ile motive edicilerin ilişkisini doğrudan araştıran bir çalışmaya daha önce rastlanmaması ve böyle bir araştırmanın örgütler açısından yararlı olabileceğinin düşünülmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın kapsamı Ankara ili içerisinde yer alan özel ve kamu kesim işletmelerinde araştırmanın gerçekleştirildiği zaman diliminde çalışmakta olan kadın ve erkek çalışanlardır. Kendi hesabına çalışanlar ve tarım sektörü çalışanları bu araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN SAYITLILARI/VARSAYIMLAR

Araştırmanın başlıca sayıtlıları;

- Seçilen örneklem grubunun evreni temsil edebilecek nitelik ve nicelikte olduğu,
- Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan ölçü aracının geçerli ve güvenilir olduğu (kapsam ve yüzeysel geçerliği araştırılmıştır)
- Araştırmaya çalışanların anket sorularına içtenlikle cevap verdiği,
- Anket sorularında yer alan çalışanları motive eden faktörlerin (ölçek 3), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini yansıttığıdır.

7. ARAŞTIRMANIN EVRENİ, ÖRNEKLEM ve ÖRNEKLEME

7.1. Araştırmanın Evreni

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü olan evren, genel ve çalışma evreni olarak ikiye ayrılabilir. Genel evrene ulaşılmasının çoğunlukla imkansız olması nedeni ile araştırmacılar tarafından çalışma evreni kullanılır. Bu nedenle çalışma evrenini belirlemek amacıyla sınırlamalar ve tanımlamalar yapılır (Karasar, 1982: 115-116)

Araştırmamızda da evrenimize Türkiye genelindeki tüm çalışanları dahil etmemizin maddi açıdan mümkün olmaması ve buna yeterli

zamanımızın olmaması nedeniyle, üç büyük kentten biri olan Ankara araştırmanın evreni olarak seçilmiştir. Araştırmanın konusuna uygun olmaması nedeni ile tarım sektörü evrene dahil edilmemiştir. Ankara ilindeki sanayi ve hizmet sektöründe istihdam edilen 1.196.000 kişi (Bkz: Tablo 2.2.) evren için esas alınmıştır.

Nüfus ve İşgücü Yapısı Bilgileri	ANKARA
Kurumsal olmayan sivil nüfus	4.284.000
Toplam işgücü miktarı	1.505.000
Sanayi sektöründe istihdam miktarı	303.000
Hizmet sektöründe istihdam miktarı	893.000
Tarım sektöründe istihdam miktarı	94.000
İstihdam edilen toplam işgücü miktarı	1.290.000

Tablo 2.2: Ankara İline Ait Nüfus ve İşgücü Yapısı Bilgileri: (TÜİK, 2005).

7.2. Araştırmanın Örnekleme

Örneklem, belirli bir evrenden, belirli kuralla göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliliği olan küçük kümelerdir. Mali yetersizlikler, kontrol güçlükleri ve zaman problemi nedeni ile örneklem üzerinde çalışma tercih edilir. Örneklemiden alınan sonuçlar evrene genellenebilir (Karasar, 1982: 116).

Araştırmanın örnekleme Ankara ili sınırları içerisindeki kamu ve özel sektördeki % 5 tolerans düzeyine göre (Bkz: Tablo 2.3) ücretli ve maaşlı çalışanlardır. Evrenimizin 1.196.000 olması nedeniyle %5 tolerans düzeyi için örneklem büyüklüğümüzün en az 384 olması gerekmektedir.

Evren	Tolerans Düzeyi			
	%5	%4	%3	%2
100	80	86	92	96
500	217	273	340	414
1.000	278	375	516	706
5.000	357	536	879	1622
50.000	381	593	1045	2291
100.000	383	597	1056	2345
1.000.000	384	600	1066	2395
25.000.000	384	600	1067	2401

Tablo 2.3: Farklı Büyüklükteki Evrenler İçin Tolerans Düzeyine Göre Örneklem Büyüklükleri

7.3. Örnekleme

Örnekleme, evrenden örnek alma işidir (Karasar, 1982: 117). Yapmış olduğumuz araştırmada, basit tesadüfî örnekleme yapılmıştır. Bu yöntem, seçilen evrenden oluşturulan bir örneklem içerisinde rasgele örnekleminin oluşturulması ile gerçekleştirilir.

8. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI

Bu araştırmada anket formları 420 çalışana cevaplamaları talebi ile elden ve elektronik posta vasıtasıyla iletilmiştir. Ancak bu formlardan bir kısmının eksik cevaplama vb. nedenlerle değerlendirmeye katılamaması nedeniyle hatasız/tam cevaplanmış olarak geri dönen 382 forma ek olarak yüz yüze görüşme yoluyla 18 anket uygulaması daha gerçekleştirilmiş ve 400 ankete tamamlanmıştır.

9. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA (ÖLÇÜ) ARAÇLARI

Araştırmada, konumuza uygun olarak önceden geliştirilen soru formuna rastlanmadığı için çalışanların demografik, psiko-sosyal özelliklerini ve çalışanları motive edici araçları ortaya çıkarmaya yardımcı olacak sorular tarafımızdan hazırlanarak, kapalı uçlu anket/soru formu kullanılmıştır. Soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik ve sosyal özelliklere ilişkin 14 soru, ikinci bölümde çalışanların psikolojik özelliklerini belirleyici 16 soru sorulmuştur. Üçüncü ve son bölümde ise, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine dayandırılarak çalışanları motive eden faktörlerle ilgili 24 soru hazırlanmıştır.

- Soru formunun ilk bölümünde araştırmanın yapılaş nedeni, araştırmacının kimliği belirtildikten sonra görüşülen kişilere yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, meslek, gelir durumu, mesleki

deneyim süresi, doğum yeri, çocukluğun geçirildiği yer, anne babanın eğitim düzeyi, ailedeki kişi sayısı, çocukluk dönemindeki ekonomik durum ve anne-babanın davranışları içeren demografik ve sosyal içerikli sorular sorulmuştur.

- Soru formunun ikinci bölümünde engellenme, kaygı düzeyi, saldırganlık ve heyecandan oluşan psikolojik değişkenleri içeren 16 soru bulunmaktadır.

Engellenme: (Bıkkınlık, korku, tehdit edilme). Engellenme ile ilgili olarak 1, 2, 15 ve 16. sorular sorulmuştur.

Kaygı düzeyi: Bireylerde var olan kaygı düzeyini ölçmek için 3, 4, 5, 14. sorular sorulmuştur.

Saldırganlık: (Rekabet duygusu, kızgınlık, düşmanlık) 6, 7, 8 ve 9. sorular sorulmuştur

Heyecan/Duygusal coşkunluk: (Sevgi, ben algısı, tutumlar, değer yargılar) 10, 11, 12 ve 13. sorular sorulmuştur

Bu ölçeğin puanlaması 1, 4, 6, 14, 15,16. sorular için	a:	1
	b:	2
	c:	3

2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 sorular için ise;	a :	3
	b :	2
	c :	1

puan şeklindedir.

Ölçeğin değerlendirilmesi ise şu şekildedir;

9 - 12 puan	: Yüksek düzey
5 - 8 puan	: Orta düzey
0 - 4 puan	: Düşük düzey

- Araştırmada kullanılan anket/soru formunun üçüncü ve son bölümünde çalışanları motive edebilecek 24 araçtan (Bkz: Tablo 2.4) oluşan sorular bulunmaktadır. Bu motive edici 24 araç ise; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki 5 basamak ve üzerinde fazla durmadığı için hiyerarşide yer almayan artı 1 basamakla birlikte 6 alt gruba ayrılmıştır. Yani bu bölümde, altı alt bölümün her biri için dört soru toplam yirmi dört soru sorulmuştur/hazırlanmıştır

Fizyolojik İhtiyaçlar: Maslow fizyolojik ihtiyaçları; yiyecek, giyinme, barınma, solunum, cinsellik, uyku ve tuvalet olarak belirtmiştir. Bu ihtiyaçları karşılamak için örgütlerin ücret ve yan ödemeleri karşılaması, yemek ve dinlenme arası vermesi ve ışık, ısı, ses gibi fiziksel koşulları düzenlemesi gerekmektedir (Steers and Porter 1987: 44, Vroom and Deci, 1992: 39, Laird, Laird and Fruehling, 1983: 43). Yiyecek, giyecek ve barınma ihtiyacını karşılamak için bireylerin belirle bir gelire dolayısı ile yaşamlarını devam ettirecekleri ücrete ihtiyaçları vardır. Bu nedenle ücret ve ücret benzeri yan ödemeler ile ilgili 1. 7. ve 19. sorular, soru geliştirilerek sorulmuştur. Bireylerin acı veren durumlardan kaçınması, korunması ve hemeostatik dengenin kurulabilmesi için uygun ısı, basınç vb. düzeyinin olması gerekmektedir (Zweig,1991: 120). Hemostatik dengenin korunmasına sağlayacak fiziksel koşullar için örgütün fiziksel şartları, havalandırma, ısıtma, gürültü seviyesi vb. içeren 13. soru geliştirilerek sorulmuştur.

Güvenlik İhtiyacı: Güvenlik ihtiyacı bireyin psikolojik ve fizyolojik tehlikelere, doğal olaylara (doğal felaketler, salgın, kargaşa ya da isyan), yoksunluklara karşı bireyin kendini korumasını ifade eder. Hayat sigortası, sağlık sigortası, emeklilik sigortası, sakatlık sigortası (malulen), işsizlik sigorta programı, emeklilik programları ve işyerinde karşılaşılabilecek fizyolojik risklere/sakatlıklara karşı kask, kulaklık, ayakkabı sağlanması örgütlerin çalışanların güvenlik ihtiyacını gidermek için alacağı önlemlerdendir (Zweig, 1991: 120, Frager and Fadiman 1998: 445,

Şenatalar: 1978: 279). 2. 8. ve 14 ve 20. sorular güvenlik ihtiyacıyla ilgili olarak geliştirilmiştir. 2. soru bireyin ekonomik güvenliği, iş güvencesi ile, 8. ve 20. soru bireyin fizyolojik güvenliği ile ilgilidir. 14. soru ise bireylerin endişe, merak, kaos ve geleceğin belirsizliğinden uzak durma ihtiyacına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı/Sosyal İhtiyaçlar: Başkaları tarafından kabul edilme/gruba aidiyet, arkadaş edinme, sevgi, gruba aidiyet ihtiyaçları Maslow tarafından sevgi ve aidiyet ihtiyacı olarak tanımlanmıştır (Steers and Porter 1987: 44; Vroom and Deci, 1992: 43). Aidiyet ve sevgi ihtiyacı örgüt içerisinde parti, piknik gibi sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, spor takımlarının ve birbiriyle uyumlu çalışma gruplarının oluşturulması ile arkadaşlık ortamını güçlendirerek giderilmektedir (Zweig, 1991: 120; Aşan, 2001: 228). 3. 9. 15. ve 21. sorular ait olma ve sevgi ihtiyaçlarına yöneliktir.

Saygı, Takdir, Tanınma, Başarma İhtiyacı: Maslow iki türlü saygı ihtiyacı belirlemiştir. Birinci gruptakiler; insanın kendine duyduğu saygıyı ifade eder ve güçlü olma, başarı sağlama, kendine güven duymayı içerir. İkinci gruptakiler tanınma, beğenilme prestij, önem verilme, statü gibi başkalarının kişiye duyduğu saygıyı ifade eder. Toplumca saygın bir iş, terfi imkanlarının olması, yapılan işin ve çabaların yönetim tarafından takdir edilmesi ve yeteneklere uygun olarak sorumluluk verilmesi saygınlık ihtiyacına cevap verebilir (Laird, Laird and Fruehling, 1983: 43) 4. 10. ve 16. ve 22. sorular saygı ve başarma ihtiyacına karşılık sorulmuştur.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow kendini gerçekleştirmeyi yeteneklerin ve potansiyelin tam olarak kullanımı olarak açıklamıştır (Frager and Fadiman, 1998: 150). Bağımsız çalışabilmek, potansiyelin ortaya koyulabileceği yaratıcılık, kendilerini ifade etme özgürlüğünün verilmesi çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermesine yardımcı olur (Zweig, 1991: 120; Reece and Brant, 2005: 167). 5. 11. 17. ve 23. sorular kendini gerçekleştirme ile ilgili olarak

geliştirilerek sorulmuştur. Kişinin yaratıcılığını ortaya koyma ortamı yaratması bakımından önemli olan bağımsızlık ihtiyacı ile ilgili olarak 11. soru, yaratıcılığı kullanma imkanı ile ilgili olarak 17. soru sorulmuştur. Maslow kendini gerçekleştirmenin bir yolu olarak yeni deneyimlere kendini açmak ve gelişimi tercih etmektir. Bu nedenle yükselme ve terfi ve eğitim ihtiyacı ile ilgili 5. ve 10.soru sorulmuştur.

Bilişsel-Estetik Değerler: Maslow'un hiyerarşisinde yer alan beş ihtiyaçtan başka iki güdü daha öne sürülmüştür. Bunlar estetik değerler ve bilişsel değerlerdir. Estetik değerler; güzelliği arama-çirkinlikten kaçınma, bilişsel değerler ise; bilme, anlam, öğrenme, çözümlemedir (İnceoğlu, 2000: 82). 6. 12. 18. ve 24.sorular bilişsel ve estetik ihtiyaçları ile ilgilidir. 18. soru olan ofis düzeni estetik değerlere yönelikken 6. 12. ve 24. soru bilişsel değerlere, çözümlemeye yöneliktir.

Görüşülen kişilerden hiç önemli değil, önemli değil, kararsızım, biraz önemli, çok önemli seçeneklerinden birini işaretlemesi istenmiştir. Bu ölçeğin puanlaması şu şekildedir;

Hiç Önemli Değil	: 1
Önemli	: 2
Kararsızım	: 3
Biraz Önemli	: 4
Çok Önemli	: 5

İhtiyaç Kategorileri	Soru Numaraları
Fizyolojik İhtiyaçlar	
Ücret	1
Çay kahve molası	7
İşyerinin fiziksel koşulları	13
Prim ikramiye ve yan ödemeler	19
Güvenlik İhtiyacı	
İş Güvencesi	2
Sağlık kontrollerinden geçmek	8
Sigortalı olarak çalışmak	14
Güvenlik ekipmanları kullanmak	20
Sosyal İhtiyaçlar	
İş arkadaşları grubu	3
Takım çalışmasına uygun arkadaş çevresi	9
İş arkadaşları tarafından sevilmek	15
Sosyal ilişkileri geliştirici faaliyetlerin varlığı	21
Saygı İhtiyacı	
Toplumca saygın bir iş	4
Yükselme imkanı	10
Takdir edilme	16
Yeteneklere uygun sorumluluk	22
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	
Kendini geliştirme imkanı	5
Bağımsız çalışabilmek	11
Yetenek ve yaratıcılığı kullanabilmek	17
Toplumca fayda sağlayan iş	23
Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	
Eleştirilerin dikkate alınması	6
İş ile ilgili bilgilere ulaşabilme özgürlüğü	12
Huzur veren, zevkle döşenmiş çalışma ortamı	18
Yapılan işin içinde yer almak ve işin sonucunu görmek	24

Tablo 2.4: Motive Edici Araçlar (Soru formundaki sıralamaya göre) (Bkz: EK III)

10. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER

Hazırlanmış olan anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 13.0 programında oluşturulan veri tabanına aktarılmış, anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak veri tabanına girilmeye uygun hale getirilmiştir. Bu veriler veri tabanına girildikten sonra frekans, crosstabs, anova ve t testleri/analizleri yapılarak gerekli bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma için geliştirilen ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için “Cronbach Alfa” ölçütü kullanılmıştır. Cronbach Alfa değeri 0 ile 1 arası sayısal değerdir. Bu değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için bu 0.70 katsayısına ulaşması gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbach Alfa ölçütü ile 0,89 olarak ortaya çıkmıştır.

11. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modelinde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya konur. Her araştırmanın bir modeli vardır (Kurtuluş, 1983: 53). Bizim de araştırmamızın modeli, çalışanların demografik ve psiko-sosyal özellikleri ile çalışanları motive eden faktörler arasındaki ilişkinin araştırılması nedeni ile ilişkisel taramadır. İlişkisel tarama modelinde, iki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığı ya da derecesi belirlenmeye çalışılır (Karasar, 1982: 85).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

1. DEMOGRAFİK ve PSİKO-SOSYAL ÖZELLİKLER

1.1. Yaş Değişkeni Yüzde Dağılımı

Yaş	Geçerli Yüzde
18 - 25	20,5
26 - 33	42,0
34 - 41	15,5
42 - 49	12,5
50 ve üzeri	9,5
Toplam	100,0

Tablo 3.1: Ankete Katılan Çalışanların Yaşlarının Yüzde Dağılımı

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan çalışanların yaşlarının yüzde dağılımı gösterilmektedir. Ankete katılan çalışanların %20,5i “18-25” yaş arasında, %42si “26-33” yaş arasında, %15,5i “34-41” yaş arasında, %12,5si “42-49” yaş arasında, %9,5i ise “50 yaş ve üzeri”ndedir.

1.2. Cinsiyet Değişkeni Yüzde Dağılımı

Cinsiyet	Geçerli Yüzde
Kadın	50,5
Erkek	49,5
Toplam	100,0

Tablo 3.2: Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlerinin Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %50,5i “kadın”, %49,5i ise “erkek”tir.

1.3. Medeni Durum Değişkeni Yüzde Dağılımı

Medeni Durum	Geçerli Yüzde
Evli	58,5
Bekar	36,0
Dul/Boşanmış	5,5
Toplam	100,0

Tablo 3.3: Ankete Katılan Çalışanların Medeni Durumlarının Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %58,5'i "evli", %36'sı "bekar", %5,5 i ise "dul veya boşanmış"tır.

1.4. Çocuk Sayısı Değişkeni Yüzde Dağılımı

Çocuk Sayısı	Geçerli Yüzde
Yok	48,2
1	24,1
2	19,5
3	7,2
4 ve daha fazla	1,0
Toplam	100,0

Tablo 3.4: Ankete Katılan Çalışanların Çocuk Sayılarının Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların % 48,2 sinin "çocuğu yok" iken, %24,1'nin "1 çocuğu", %19,5'nin "2 çocuğu", %7,2'sinin "3 çocuğu", %4'nün ise "4 ve daha fazla çocuğu" vardır.

1.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni Yüzde Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Geçerli Yüzde
İlkokul/ilköğretim mezunu	4,0
Ortaokul mezun	3,5
Lise mezunu	18,0
Meslek lisesi mezunu	12,5
Yüksek okul (2 yıl) mezunu	11,0
Üniversite (4 yıl) mezunu	37,0
Yüksek lisans mezunu	14,0
Toplam	100,0

Tablo 3.5: Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerinin Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %4'i "ilkokul mezunu", %3,5'i "ortaokul mezunu", % 18'i "lise mezunu", % 12,5'i "meslek lisesi" mezunu, % 11'i "yüksek okul" mezunu, % 37'si "üniversite mezunu", % 14'ü "yüksek lisans mezunu"dur.

1.6. Meslek Grupları Değişkeni Yüzde Dağılımı

Meslek Grupları	Geçerli Yüzde
Kanun Yapıcılar, Üst Düzey Yöneticiler Ve Müdürler	4,0
Profesyonel Meslek Mensupları	34,0
Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	32,5
Büro ve Müşteri Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	12,0
Hizmet ve Satış Elemanları	6,0
Sanatkârlar ve İlgili İşlerde Çalışanlar	2,5
Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcıları	3,5
Nitelik Gerektirmeyen İşlerde Çalışanlar	3,5
Toplam	100,0

Tablo 3.6: Ankete Katılan Çalışanların Meslek Gruplarının Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %4'ünü "kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler", %34'ünü "profesyonel meslek mensupları", % 32,5'ini "yardımcı profesyonel meslek mensupları", %12'sini "büro ve müşteri

hizmetlerinde çalışan elemanlar”, % 6’sını “hizmet ve satış elemanları”, % 2,5’ini “sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar”, % 3,5’ini “tesis ve makine operatörleri ve montajcıları” % 3,5’ini “nitelik gerektirmeyen işler”de çalışanlar oluşturmaktadır.

1.7. Ailenin Gelir Düzeyi Değişkeni Yüzde Dağılımı

Ailenin Gelir Düzeyi	Geçerli Yüzde
500 YTL ve altı	4,5
501 - 1000 YTL	17,2
1001 - 1500 YTL	28,8
1501 - 2000 YTL	17,7
2001 - 2500 YTL	9,6
2501 YTL ve üzeri	22,2
Toplam	100,0

Tablo 3.7: Ankete Katılan Çalışanların Aile Gelir Düzeylerinin Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %4,5’i “500 YTL ve altı”, %17,2’si “501-1000 YTL”, %28,8’si “1001-1500 YTL”, %17,7’si “1501-2000 YTL”, %9,6’sı “2001-2500 YTL” ve %22,2’si “2501 YTL ve üzeri” aile gelir düzeyine sahiptir.

1.8. Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni Yüzde Dağılımı

Mesleki Deneyim Süresi	Geçerli Yüzde
0 - 2 yıl	14,8
3 - 5 yıl	23,0
6 - 8 yıl	13,8
9 - 11 yıl	12,8
12 - 14 yıl	11,2
15 - 17 yıl	6,6
18 - 20 yıl	4,6
21 yıl ve daha fazla	13,3
Toplam	100,0

Tablo 3.8: Ankete Katılan Çalışanların Mesleki Deneyim Sürelerinin Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %14,8’i “0-2 yıl”, %23’ü “3-5 yıl”, %13,8’i “6-8 yıl”, %12,8’i “9-11 yıl”, %11,2’si “12-14 yıl”, %6,6’sı “15-17 yıl”, % 4,6’sı “18-20 yıl”, %13,3’ü ise “21yıl ve daha fazla” mesleki deneyim süresine sahiptir.

1.9. Çocukluğunu Geçirdiği Yer Değişkeni Yüzde Dağılımı

Çocukluğun Geçirildiği Yer	Geçerli Yüzde
Köy	9,6
Kasaba	6,1
İlçe (il merkezi dışındaki ilçeler)	16,7
Ankara - İstanbul - İzmir	36,4
Üç büyük il dışındaki bir il (Ankara-İstanbul-İzmir)	28,8
Yurt dışı	2,5
Toplam	100,0

Tablo 3.9: Ankete Katılan Çalışanların Çocukluğunu Geçirdiği Yerin Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %9,6'sı çocukluğunu "köy"de, %6,1'i "kasaba"da %16,7'si "ilçe"de, %36,4'ü "Ankara-İstanbul-İzmir"de, %28,8'i "üç büyük il dışındaki bir il"de ve %2,5'i "yurtdışında geçirmiştir.

1.10. Çocukluk Dönemindeki Ekonomik Durum Değişkeni Yüzde Dağılımı

Çocukluk Dönemindeki Ekonomik Durum	Geçerli Yüzde
Ekonomik güçlükler içerisinde	10,6
Kısmen güçlük çektik	47,5
Rahat ve sorunsuzdu	35,9
Çok rahat ve bolluk içerisinde	6,1
Toplam	100,0

Tablo 3.10: Ankete Katılan Çalışanların Çocukluk Dönemindeki Ekonomik Durumlarının Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %10,6'sı çocukluk dönemini "ekonomik güçlükler içerisinde, %47,5'i "kısmen güçlük çekerek", %35,9'u "rahat ve sorunsuz" ve %6,1'i "çok rahat ve bolluk içerisinde geçirmiştir.

1.11. Çocuklukta Annenin Deneğe Karşı Davranışları Değişkeni Yüzde Dağılımı

Çocuklukta Annenin Deneğe Karşı Davranışı	Geçerli Yüzde
Çok sert, otoriter ve kuralcı	13,6
Prensipli ama anlayışlı	54,0
Çok anlayışlı ve demokratik	32,3
Toplam	100,0

Tablo 3.11: Çocuklukta Annenin Ankete Katılanlara Karşı Davranışının Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %13,6'sının annesi, çocuklukta deneğe karşı "çok sert, otoriter ve kuralcı" iken, %54'ünün annesi "prensipli ama anlayışlı", %32,3'ünün annesi ise "çok anlayışlı ve demokratik" tir.

1.12. Çocuklukta Babanın Deneğe Karşı Davranışları Değişkeni Yüzde Dağılımı

Çocuklukta Babanın Deneğe Karşı Davranışı	Geçerli Yüzde
Çok sert, otoriter ve kuralcı	20,4
Prensipli ama anlayışlı	54,3
Çok anlayışlı ve demokratik	25,3
Toplam	100,0

Tablo3.12: Ankete Katılan Çalışanların Babalarının Çocuklukta Davranışlarının Yüzde Dağılımı

Ankete katılan çalışanların %20,4'ünün babası, çocuklukta deneğe karşı "çok sert, otoriter ve kuralcı" iken, %54,3'ünün babası "prensipli ama anlayışlı", %25,3'ünün babası ise "çok anlayışlı ve demokratik" tir.

2. DEMOGRAFİK ve PSİKO-SOSYAL DEĞİŞKENLER İLE ÖRGÜTSEL MOTİVE EDİCİLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. Yaş Değişkeni ile Motive Ediciler arasındaki ilişki

Yaş	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
18 - 25	4,41	4,59	4,35	4,58	4,64	4,45	108
26 - 33	4,35	4,39	4,23	4,48	4,34	4,45	105
34 - 41	4,14	4,41	4,34	4,42	4,45	4,34	104
42 - 49	4,46	4,63	4,36	4,57	4,50	4,50	108
50 ve üzeri	4,01	4,40	4,28	4,58	4,67	4,66	107

Tablo 3.13 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi ve p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	4	4,492	,001
Güvenlik	4	1,809	,126
Sosyal	4	,763	,550
Saygı	4	1,330	,258
Kendini Gerçekleştirme	4	4,103	,003
Bilişsel-Estetik	4	1,601	,173

Tablo 3.13’de yer alan veriler yaş değişkeni ile motive ediciler (Maslow’un ihtiyaçları) arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu demografik kategoride yaş (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup puan ortalamaları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına “4,46” ile “42-49” yaş grubunun sahip olduğunu göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise “4,01” ile “50 ve üzeri” yaş grubuna aittir. Diğer grupların bu alt testten aldıkları puan ortalamaları ise; “18-25” yaş grubu için 4,41, “26-33” yaş grubu için 4,35, “34-41” yaş grubu için 4,14’dür. **Seçilen p=0,05 anlamlılık düzeyi için, yaş değişkenine göre fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak**

($f=4,492$ ve $p=0,001<0,05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.13, sütun 1). Fizyolojik ihtiyaçların yaş değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün yaş grupları için farklıdır.

Güvenlik ihtiyacı alt testinde en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,63 ile “42-49” yaş grubu olarak bulunmuştur. Buna karşılık 4,39 ile “26-33” yaş grubu güvenlik ihtiyacı alt testinden en az puan ortalamasını almıştır. Diğer yaş gruplarının güvenlik ihtiyacı alt testinden aldıkları puan ortalamaları ise; “18-25” yaş grubu için 4,59, “34-41” yaş grubu için 4,41, “50 ve üzeri” yaş grubu için 4,40’dır. Anova testi bulguları, grupların bu alt testten farklı puan ortalamalarına sahip olmalarına karşılık; **yaş değişkenine göre, grupların güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki bu farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ($f=1.809$ ve $p=0,126>0,05$) göstermektedir (Bkz: Tablo 3.13, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının yaş değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün yaş grupları için benzerdir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,36 ile “42-49” yaş grubu olarak bulunmuştur. En düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,23 ile “26-33” yaş grubudur. Diğer yaş grupları için sosyal ihtiyaçlar alt testinin puan ortalamaları ise, “18-25” yaş grubu için 4,35, “34-41” yaş grubu için 4,34 ve “50 ve üzeri” yaş grubu için 4,28’dır. Yaş grupları arasında, bu alt teste ilişkin puanların farklılaşmış olmasına karşılık motive ediciliği bakımından sosyal ihtiyaçların gruplar arasında **seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyine göre farklılaşma göstermediği ($f=0,763$ ve $p=0,550>0,05$) ve sonuç olarak yaş değişkenine göre, sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.13, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların güdüleyiciliği yaş gruplarına göre değişmemekte ve bütün yaş grupları üzerinde benzer etkide bulunmaktadır.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda en yüksek puan ortalamasına 4,58 ile “18-25” yaş ve “50 ve üzeri” yaş gruplarının sahip olduğunu

görmekteyiz. En düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,42 ile “34-41” yaş grubudur. Diğer grupların saygı ihtiyacı alt testinden aldıkları puan ortalamaları; “26-33” yaş grubu için 4,48, “42-49” yaş grubu için 4,57 olarak bulunmuştur. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **yaş değişkenine göre saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=1,330$ ve $p=0,258>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.13, Sütun 4).** Saygı ihtiyacının yaş değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün yaş grupları üzerinde benzer etkisi bulunmaktadır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,67 ile “50 ve üzeri” yaş grubu, en düşük puan ortalamasına sahip grup 4,34 ile “26-33” yaş grubu olarak bulunmuştur. Diğer grupların bu alt testten aldıkları puanların ortalamaları ise, “18-25” yaş grubu için 4,64, “34-41” yaş grubu için 4,45 ve “42-49” yaş grubu için 4,50’dir. **Bu gruplara ilişkin kendini gerçekleştirme alt testi puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=4,103$ $p=0,003<0,05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.13, sütun 5).** Bu durum bize, kendini gerçekleştirme ihtiyacının bütün yaş grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,66 ile “50 ve üzeri” yaş grubu, en düşük puan ortalamasına sahip grup ise 4,34 ile “34-41” yaş grubudur. Diğer grupların bu alt testten aldıkları puanların ortalaması ise, “18-25” yaş grubu ve “26-33” yaş grubu için 4,45 ve “42-49” yaş grubu için 4,50 olarak bulunmuştur. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **yaş değişkenine göre bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=1,601$ ve $p=0,173>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.13, sütun 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçların motive ediciliği yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır ve bütün yaş grupları için benzerdir.

2.2. Cinsiyet Değişkeni ile Motive Ediciler arasındaki İlişki

Cinsiyet	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel-Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Kadın	4,34	4,56	4,32	4,59	4,49	4,54	107
Erkek	4,28	4,37	4,27	4,44	4,44	4,38	105

Tablo 3.14 (p=0,05)

t= ortalamalar arası fark ve df= serbestlik derecesi

Motive Ediciler	t	df	sig
Fizyolojik	,864	396	,388
Güvenlik	2,557	392	,011
Sosyal	,701	396	,484
Saygı	2,878	396	,004
Kendini Gerçekleştirme	,751	386	,453
Bilişsel ve Estetik	2,486	392	,013

Tablo 3.14’de yer alan veriler cinsiyet değişkeni ile motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu demografik kategoride cinsiyet (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve T testi (ortalamalar arası farkın anlamlılığı testi) yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde 4.34 ortalama puan ile “kadın” cinsiyet grubunun “erkek” cinsiyet grubundan daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğunu göstermektedir. Bu alt testten “erkek” cinsiyet grubu 4,28 ortalama puan almıştır. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **cinsiyet değişkenine göre fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($t=0,864$ ve $p=0,388>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.14, sütun 1).** Fizyolojik ihtiyaçların motive ediciliği cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir ve her iki cinsiyet grubu için benzerdir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinde 4,56 ortalama puan ile “kadın” cinsiyet grubu, erkek cinsiyet grubundan daha yüksek puan ortalamasına sahiptir. Bu alt testten “erkek” cinsiyet grubu 4,37 ortalama puan almıştır. Seçilen

$p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **cinsiyet değişkenine göre güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($t=2,557$ ve $p=0,011<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.14, sütun 2).** Bu durum bize, güvenlik ihtiyacının her iki cinsiyet grubu için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinde 4,32 ortalama puan ile “kadın” cinsiyet grubu erkek cinsiyet grubundan daha yüksek puan ortalamasına sahiptir. Bu alt testten “erkek” cinsiyet grubu 4,27 ortalama puan almıştır. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **cinsiyet değişkenine göre sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($t=0,701$ ve $p=0,484>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.14, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların motive ediciliği cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir ve her iki cinsiyet grubu için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testinde 4,59 ortalama puan ile “kadın” cinsiyet grubu erkek cinsiyet grubundan daha yüksek puan ortalamasına sahiptir. Bu alt testten “erkek” cinsiyet grubu 4,44 ortalama puan almıştır. **Cinsiyet değişkenine göre güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, istatistiksel olarak ($t=2,878$ ve $p=0,004<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.14, sütun 4).** Saygı ihtiyacının motive ediciliği cinsiyet değişkenine göre değişmektedir ve her iki cinsiyet grubu için farklıdır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinde 4,49 ortalama puan ile “kadın” cinsiyet grubu erkek cinsiyet grubundan daha yüksek puan ortalamasına sahiptir. Bu alt testten “erkek” cinsiyet grubu 4,44 ortalama puan almıştır. T testi bulguları, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **cinsiyet değişkenine göre kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($t=0,751$ ve $p=0,453>0,05$) anlamlı olmadığını göstermiştir (Bkz: Tablo 3.14, sütun 5).** Kendini gerçekleştirme ihtiyacının motive ediciliği cinsiyet değişkenine göre değişmemektedir ve her iki cinsiyet grubu için benzerdir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinde 4,54 ortalama puan ile “kadın” cinsiyet grubu erkek cinsiyet grubundan daha yüksek puan ortalamasına sahiptir. Bu alt testten “erkek” cinsiyet grubu 4,38 ortalama puan almıştır. **Cinsiyet değişkenine göre bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, istatistiksel olarak ($t=2,486$ ve $p=0,013<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.14, sütun 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçların motive ediciliği cinsiyet değişkenine göre değişmektedir ve her iki cinsiyet grubu için farklıdır.

2.3. Medeni Durum ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Medeni Durum	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel – Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Evli	4,30	4,50	4,33	4,52	4,46	4,49	106
Bekar	4,35	4,45	4,30	4,55	4,56	4,48	107
Dul/Boşanmış	4,16	4,18	3,86	4,18	4,00	3,95	97

Tablo 3.15 ($p=0,05$)

df = serbestlik derecesi ve p = anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	2	,848	,429
Güvenlik	2	2,088	,125
Sosyal	2	5,549	,004
Saygı	2	4,954	,007
Kendini Gerçekleştirme	2	7,478	,001
Bilişsel-Estetik	2	7,790	,000

Tablo 3.15’de yer alan veriler medeni durum değişkeni ile motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu demografik kategoride medeni durum (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve anova testi yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkların (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar alt testinde en yüksek puan ortalamasına 4,35 ile “bekar” medeni durum grubu sahipken, en düşük puan ortalamasına 4,16 ile “dul/boşanmış” medeni durum grubu sahiptir. Evli medeni durum grubu ise bu

alt testten 4,30 ortalama puan almıştır. Anova testi bulguları, grupların fizyolojik ihtiyaçlar alt testinden farklı puan ortalamasına sahip olmalarına karşılık; **medeni durum değişkenine göre, grupların fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamalarının arasındaki bu farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyine için istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ($f=0,848$ ve $p=0,429>0,05$) göstermektedir (Bkz: Tablo 3.15, sütun 1).** Fizyolojik ihtiyaçların medeni durum değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün medeni durum grupları için benzerdir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinde en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,50 ile “evli” medeni durum grubudur. 4,18 ile “dul/boşanmış” medeni durum grubu güvenlik ihtiyacı alt testinden en az puan ortalamasını almıştır. “Bekar” medeni durum grubunun bu alt testten aldığı puan ortalaması 4,45’dir. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için **medeni durum değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f= 2,088$ ve $p=0,125>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.15, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının medeni durum değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün medeni durum grupları için benzerdir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,33 ile “evli” medeni durum grubu iken, en düşük puan ortalamasına sahip grup, 3,86 ile “dul/boşanmış” medeni durum grubudur. “Bekarlar” medeni durum grubunun bu alt testten aldıkları puan ortalaması ise, 4,30’dur. **Medeni durum değişkenine göre, sosyal ihtiyaçlar alt testi ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=5,549$ ve $p=0,004<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.15, sütun 3).** Bu durum bize, sosyal ihtiyaçların her iki medeni durum grubu için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda en yüksek puan ortalamasına sahip grubun 4,55 ile “bekar” medeni durum grubu olduğunu görmekteyiz. En düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,18 ile “dul/boşanmış” medeni

durum grubudur. “Evli” medeni durum grubunun bu alt testteki puan ortalaması ise 4.52’dir. **Medeni durum değişkenine göre, saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=4,954$ ve $p= 0,007<0,05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.15, sütun 4).** Saygı ihtiyacının medeni durum değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün medeni durum grupları için farklıdır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,56 ile “bekar” medeni durum grubudur, en düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,00 ile “dul/boşanmış” medeni durum grubudur. Bu alt testten “evli” medeni durum grubu 4,46 ortalama puan almıştır. **Medeni durum değişkenine göre, kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p= 0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=7,478$ ve $p=0,001<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.15, sütun 5).** Bu durum bize, kendini gerçekleştirme ihtiyacının bütün medeni durum grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,49 ile “evli” medeni durum grubu, en düşük puan ortalamasını ise 3,95 ile “dul/boşanmış” medeni durum grubu almıştır. “Bekar” medeni durum grubu ise bu alt testten 4,48 puan ortalamasına sahiptir. Anova testi bulguları, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için; **medeni durum değişkenine göre, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f= 7,790$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.15, sütun 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçların medeni durum değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün medeni durum grupları için farklıdır.

2.4. Çocuk Sayısı Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Çocuk Sayısı	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel-Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Yok	4,31	4,37	4,25	4,47	4,44	4,46	105
1	4,23	4,59	4,28	4,54	4,54	4,51	107
2	4,38	4,56	4,36	4,58	4,49	4,41	107
3	4,29	4,25	4,25	4,39	4,23	4,21	102
4 ve daha fazla	4,38	4,75	4,50	4,25	4,50	4,63	108

Tablo 3.16 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi ve p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	4	,608	,657
Güvenlik	4	2,555	,039
Sosyal	4	,578	,679
Saygı	4	1,274	,280
Kendini Gerçekleştirme	4	1,264	,284
Bilişsel-Estetik	4	1,296	,271

Tablo 3.16'da yer alan veriler "çocuk sayısı" değişkeni ile Maslow'un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu demografik kategoride "çocuk sayısı" (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve "anova testi" yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar alt testinden "iki çocuk" ve "dört ve daha fazla çocuk" sahibi olan grubunun eşit puan (4,38) alarak en yüksek puan ortalamasına sahip iki grup olduklarını göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise 4,23 ile "bir çocuk" sahibi olan gruba aittir. Diğer grupların bu alt testten aldıkları puan ortalamaları "çocuğu olmayan" grup için 4,31, "üç çocuk" sahibi grup için 4,29'dur. **Seçilen p=0,05 anlamlılık düzeyi için çocuk sayısı değişkenine göre fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak (f= 0,608 ve p=0,657>0,05) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.16, sütun 1).** Fizyolojik

ihtiyaçların çocuk sayısı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuk sayısı grupları için benzerdir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,75 ile “dört ve daha fazla çocuk” sahibi olan gruptur. 4,25 ile “üç çocuk” sahibi olan grup güvenlik ihtiyacı alt testinden en az puan ortalamasını almıştır. Diğer grupların bu alt testteki puan ortalamaları ise, “çocuğu olmayan” grup için 4,37, “bir çocuk” sahibi grubu için 4,59, “iki çocuk” sahibi grup için 4.56’dır. Anova testi bulguları **çocuk sayısı değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın, seçilen $p=0.05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,555$ ve $p=0,039<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.16, sütun 2).** Bu durum bize, güvenlik ihtiyacının bütün çocuk sayısı grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,50 ile “dört ve daha fazla çocuk” sahibi olan gruptur. Bu alt testten en düşük puan ortalamasını 4,25 ile “çocuk sahibi olmayan” ve “üç çocuk” sahibi olan grup birlikte almıştır. Diğer gruplar için puan ortalamaları ise, “bir çocuk” sahibi grup için 4,28 ve “iki çocuk” sahibi grup için 4,36’dır. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **çocuk sayısı değişkeninde, sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaların arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=0,578$ ve $p=0,679>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.16, sütun 3).** Yani sosyal ihtiyaçların çocuk sayısı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuk sayısı grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasını 4,58 ile “iki çocuk” sahibi olan grubunun aldığını, en düşük puan ortalamasını ise, 4,25 ile “dört ve daha fazla çocuk” sahibi olan grubun almış olduğunu görmekteyiz. Diğer gruplar için bu alt testten alınan puan ortalamaları ise, “çocuğu olmayan” grup için 4,47, “bir çocuk” sahibi grup için 4,54, “üç çocuk” sahibi grup için 4,39’dur. Anova testi bulguları **çocuk sayısı değişkenine göre saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın**

seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($f=1,274$ ve $p=0,280>0,05$) göstermektedir (Bkz: Tablo 3.16, sütun 4). Saygı ihtiyacının çocuk sayısı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuk sayısı grupları için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,54 ile “bir çocuk” sahibi grup alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4,23 ile “üç çocuk” sahibi olan grup almıştır. Bu alt teste, “çocuğu olmayan” grup 4,44, “iki çocuğu” olan grup 4,49, “dört ve daha fazla çocuğu” olan grup ise 4,50 puan ortalamasına sahiptir. **Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, çocuk sayısı değişkenine göre kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f=1,264$ ve $p=0,284>0,05$) anlamlı olmadığı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.16, sütun 5).** Kendini gerçekleştirme ihtiyacının çocuk sayısı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuk sayısı grupları için benzerdir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,63 ile “dört ve daha fazla çocuk” sahibi olan grup alırken, en düşük puan ortalamasını 4,21 ile “üç çocuk” sahibi olan grup almıştır. Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden “çocuğu olmayan” grup 4,46, “bir çocuk” sahibi grup 4,51, “iki çocuk” sahibi grup 4,41 ortalama puana sahiptir. **Anova testi bulguları sonucuna göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, çocuk sayısı değişkenine göre bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=1,296$ ve $p=0,271>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.16, sütun 6).** Yani bilişsel ihtiyaçların çocuk sayısı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuk sayısı grupları için benzerdir.

2.5. Eğitim Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Eğitim Düzeyi	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Okur - yazar değil							
Okur - yazar							
İlkokul mezunu	4,69	4,63	4,53	4,75	4,75	4,57	112
Ortaokul mezun	4,64	4,64	4,32	4,29	3,96	3,86	103
Lise mezunu	4,33	4,33	4,15	4,40	4,33	4,30	103
Meslek lisesi mezunu	4,64	4,79	4,44	4,53	4,62	4,59	111
Yüksek okul mezunu	4,45	4,70	4,52	4,75	4,67	4,65	111
Üniversite mezunu	4,25	4,45	4,29	4,53	4,41	4,51	106
Yüksek lisans mezunu	3,86	4,14	4,09	4,39	4,56	4,38	101

Tablo 3.17 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi ve p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	6	9,894	,000
Güvenlik	6	5,400	,000
Sosyal	6	3,493	,002
Saygı	6	3,853	,001
Kendini Gerçekleştirme	6	4,110	,001
Bilişsel-Estetik	6	4,564	,000

Tablo 3.17’de yer alan veriler eğitim düzeyi değişkeni ile Maslow’un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu demografik kategoride eğitim düzeyi (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Ankete katılan 400 kişi içinde okuryazar olmayan ve sadece okuryazar çalışan bulunmaması dolayısı ile bu gruplara ait puan ortalamalarının bulunmaması nedeni ile alt testler yorumlanırken bu iki grup göz ardı edilmiştir.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasına 4,69 ile “ilkokul mezunu” grubun sahip olduğunu göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise 3,86 ile “yüksek lisans mezunu” grubuna aittir. Diğer grupların bu alt testten aldıkları puan ortalamaları ise, “ortaokul mezunu” grup

için 4,64, “lise mezunu” grup için 4,33, “meslek lisesi mezunu” grup için 4,64 “yüksek okul mezunu” grup için 4,45 ve “üniversite mezunu” grup için 4,25’dir. **Seçilen $p=0.05$ anlamlılık düzeyi için eğitim düzeyi değişkenine göre, fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=9.894$ ve $p=0.000<0.05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.17, sütun 1).** Bu durum bize, fizyolojik ihtiyaçların bütün eğitim düzeyi grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,79 ile “meslek lisesi mezunları”nın oluşturduğu gruptur. 4,14 ile “yüksek lisans mezunu” grup güvenlik ihtiyacı alt testinden en düşük puan ortalamasını almıştır. “İlkokul mezunu” olan grup bu alt testten 4,63 ortalama puan alırken, “ortaokul mezunu” grup 4,64, “lise mezunu” grup 4,33, “yüksek okul mezunu” grup 4,70 ve “üniversite mezunu” grup ise 4,45 ortalama puan almıştır. **Eğitim düzeyi değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p= 0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=5,400$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.17, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının eğitim düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün eğitim düzeyi grupları için farklıdır.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,53 ile “ilkokul mezunu” olan gruptur. En düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,09 ile “yüksek lisans mezunu” olan gruptur. Diğer gruplar için alt test ortalama puanları ise “ortaokul mezunu” grup için 4,32, “lise mezunu” grup için 4,15, “meslek lisesi mezunu” grup için 4,44, “yüksek okul mezunu” grup için 4,52, ve “üniversite mezunu” grup için 4,29’dur. **Anova testi bulguları eğitim düzeyi değişkenine göre sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=3,493$ ve $p=0,002<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.17, sütun 3).** Yani sosyal

ihtiyaçların eğitim düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün eğitim düzeyi grupları için farklıdır.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, 4,75 ile “ilkokul mezunu” ve “yüksek okul mezunu” olan bu iki grubunun eşit puan aldıklarını ve bu alt testten en yüksek puan ortalamasına sahip olduklarını görmekteyiz. En düşük puan ortalamasına 4,29 ile “ortaokul mezunu” olan grubun sahip olduğu görülmektedir. “Lise mezunu” grup bu alt testten 4,40 ortalama puan alırken, “meslek lisesi mezunu” grup 4,53, “üniversite mezunu” grup 4,53, “yüksek lisans mezunu” grup 4,39 ortalama puan almıştır. **Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için eğitim düzeyi değişkenine göre saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=3,853$ ve $p=0,001<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.17, sütun 4).** Bu durum bize, saygı ihtiyacının bütün eğitim düzeyi grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,75 ile “ilkokul mezunu” olan gruptakiler alırken, en düşük puan ortalamasını ise 3,96 ile “ortaokul mezunu” olan grupta yer alanlar almaktadır. Diğer grupların bu alt testten aldıkları ortalama puanlar ise, “lise mezunu” grup için 4,33, “meslek lisesi” grup için 4,62, “yüksek okul mezunu” grup için 4,67, “üniversite mezunu grup” için 4,41 ve “yüksek lisans mezunu” grup için 4,56’dır. **Eğitim düzeyine değişkenine göre, seçilen $p= 0,05$ anlamlılık düzeyi için, kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=4,110$ ve $p=0,001<0,05$) anlamlı olarak bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.17, sütun 5).** Bu durum bize, kendini gerçekleştirme ihtiyacının bütün eğitim düzeyi grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinde en yüksek puan ortalamasını 4,65 ile “yüksek okul mezunu” olan grup alırken en düşük puan ortalamasını 3.86 ile “ortaokul mezunu” olan grup almıştır. Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden “ilkokul mezunu” grup, 4,57, “lise mezunu” grup 4,30, “meslek lisesi

mezunu” grup 4,59, “üniversite mezunu” grup 4,51 ve “yüksek lisans” mezunu grup 4,38 puan ortalamasına sahiptir. **Eğitim düzeyi değişkenine göre bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, istatistiksel olarak ($f=4,564$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.17, sütun 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçların eğitim düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün eğitim düzeyi grupları için farklıdır.

2.6. Meslek Grupları Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Meslek Grupları	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel-Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Kanun Yapıcılar, Üst Düzey Yöneticiler, Müdürler	4,00	3,88	4,19	4,59	4,56	4,66	104
Profesyonel Meslek Mensupları	4,13	4,38	4,26	4,55	4,56	4,48	105
Yardımcı Profesyonel Meslek Mensupları	4,40	4,63	4,29	4,50	4,36	4,45	106
Büro ve Müşteri Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	4,38	4,43	4,42	4,57	4,53	4,49	107
Hizmet ve Satış Elemanları	4,60	4,52	4,46	4,60	4,54	4,69	110
Sanatkarlar ve ilgili İşlerde Çalışanlar	4,55	4,65	4,05	4,20	4,50	4,15	104
Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcıları	4,71	4,68	4,46	4,61	4,61	4,50	110
Nitelik Gerektirmeyen İşlerde Çalışanlar	4,50	4,46	4,07	4,18	4,04	3,75	100

Tablo 3.18 ($p=0,05$)

df= serbestlik derecesi ve **p=** anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	7	4,811	,000
Güvenlik	7	3,221	,002
Sosyal	7	1,233	,283
Saygı	7	1,879	,072
Kendini Gerçekleştirme	7	2,083	,044
Bilişsel-Estetik	7	3,114	,003

Tablo 3.18’da yer alan veriler ailenin meslek grupları değişkeni ile Maslow’un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride meslek grupları değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup

ortalama puanları arasındaki farkın testi istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,71 ile “Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcılar” meslek grubu almıştır. En düşük puan ortalaması ise 4,00 ile “Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler” meslek grubuna aittir. Diğer meslek gruplarının bu alt testten aldıkları puan ortalamaları ise “profesyonel meslek mensupları” grubu için 4,13, “yardımcı profesyonel meslek mensupları” grubu için 4,40, “büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar” grubu için 4,38, “hizmet ve satış elemanları grubu için 4,60, “sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar” grubu için 4,55, “nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar” grubu için 4,50’dir. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **meslek grupları değişkenine göre fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=4,811$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.18, sütun 1).** Bu durum bize, fizyolojik ihtiyaçların bütün meslek grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip meslek grubu 4,68 ile “Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcılar” iken en düşük puan ortalamasına sahip meslek grubu 3,88 ile “Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler”dir. Diğer meslek gruplarının bu alt testten aldıkları puan ortalamaları ise “profesyonel meslek mensupları” grubu için 4,38, “yardımcı profesyonel meslek mensupları” grubu için 4,63, “büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar” grubu için 4,43, “hizmet ve satış elemanları” grubu için 4,52, “sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar” grubu için 4,65, “nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar” grubu için 4,46’dır. Anova testi bulguları seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için **meslek grupları değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f= 3,221$ ve $p=0,002<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.18, sütun 2).** Yani güvenlik ihtiyacının

meslek grupları değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün meslek grupları için farklıdır.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına 4,46 ile eşit ortalama puan alan “Hizmet ve Satış elemanları” ve “Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcıları” meslek grupları sahiptir. En düşük puan ortalamasına ise 4,05 ile “sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar” meslek grubu sahiptir. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için **meslek grupları değişkenine göre, sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f= 1,233$ ve $p= 0,283>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.18, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların meslek grupları değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün meslek grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,61 ile “Tesis ve Makine Operatörleri ve Montajcıları” meslek grubu almıştır. Bu alt testten en düşük puan ortalamasını ise 4,18 ile “nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar” meslek grubu almıştır. **Meslek grupları değişkenine göre, saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=1,879$ ve $p=0,072>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.18, sütun 4).** Saygı ihtiyacının meslek grupları değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün meslek grupları için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip meslek grubu 4,61 ile “tesis ve makine operatörleri ve montajcıları”dır. En düşük puan ortalamasına sahip meslek grubu ise 4,04 ile “nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar”dır. Diğer meslek gruplarının bu alt testten aldıkları puan ortalamaları “kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler” ile “profesyonel meslek mensupları” grupları için 4,56, “yardımcı profesyonel meslek mensupları” grubu için 4,36, “büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar” grubu için 4,53, “hizmet ve satış elemanları” grubu için 4,54, “sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar” grubu için 4,50’dir. Anova testi bulguları meslek grupları değişkenine göre, seçilen $p=0,05$

anlamlılık düzeyi için, **kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($f=2,083$ ve $p=0,044<0,05$) göstermektedir (Bkz: Tablo 3.18, sütun 5).** Bu durum bize, kendini gerçekleştirme ihtiyacının bütün meslek grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4.69 ile “hizmet ve satış elemanları” meslek grubu almıştır. En düşük puan ortalamasını ise “nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar” meslek grubu almıştır. Diğer meslek gruplarının bu alt testten aldıkları puan ortalamaları ise “kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler” grubu için 4,66, “profesyonel meslek mensupları” grubu için 4,48, “yardımcı profesyonel meslek mensupları” grubu için 4,45, “büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar” grubu için 4,49, “sanatkârlar ve ilgili işlerde çalışanlar” grubu için 4,15 ve “tesis ve makine operatörleri ve montajcıları” grubu için 4,50’dir. **Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, meslek grupları değişkenine göre, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=3,114$ ve $p=0,003<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.18, sütun 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçların meslek grupları değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün meslek grupları için farklıdır.

2.7. Ailenin Gelir Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Ailenin Gelir Düzeyi	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel-Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
500 YTL ve altı	4,64	4,75	4,44	4,64	4,56	4,31	109
501 - 1000 YTL	4,46	4,38	4,13	4,35	4,28	4,23	103
1001 - 1500 YTL	4,48	4,54	4,36	4,57	4,53	4,52	108
1501 - 2000 YTL	4,20	4,45	4,21	4,40	4,50	4,53	105
2001 - 2500 YTL	4,26	4,43	4,37	4,61	4,58	4,47	107
2501 YTL ve üzeri	4,07	4,41	4,31	4,59	4,43	4,55	105

Tablo 3.19 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi ve p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	5	6,511	,000
Güvenlik	5	1,133	,342
Sosyal	5	1,736	,125
Saygı	5	3,106	,009
Kendini Gerçekleştirme	5	1,716	,130
Bilişsel-Estetik	5	2,820	,016

Tablo 3.19’da yer alan veriler ailenin gelir düzeyi değişkeni ile Maslow’un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride ailenin gelir düzeyi değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) testi istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,64 ile “500 YTL ve altı” gelir düzeyine sahip olan grubun aldığı göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise 4,07 ile “2501 YTL ve üzeri” gelir düzeyine sahip olan gruba aittir. Diğer grupların bu alt testten aldıkları puan ortalamaları ise, “501-1000 YTL” grubu için 4,46, “1001-1500 YTL” grubu için 4,48, “1501-2000 YTL” grubu için 4,20 ve “2001-2500 YTL” grubu için 4,26’dır. **Ailenin gelir düzeyi değişkenine göre, fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen p=0,05 anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak (f=6,511 ve p=0,000<0,05) anlamlı bulunmuştur (Bkz:Tablo 3.19, sütun 1).** Fizyolojik ihtiyaçların ailenin gelir

düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün gelir düzeyi grupları için farklıdır.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,75 ile “500 YTL ve altı” gelir düzeyine sahip olan gruptur. 4,38 ile “501-1000 YTL” gelir düzeyine sahip” olan grup güvenlik ihtiyacı alt testinden en düşük puan ortalamasını almıştır. Bu alt testte, “1001-1500 YTL” gelir düzeyine sahip grup 4,54, “1501-2000 YTL” gelir düzeyine sahip grup 4,45, “2001-2500 YTL” gelir düzeyine sahip grup 4,43 ve “2500 YTL ve üzeri” gelir düzeyine sahip grup ise 4,41 puan ortalamasına sahiptir. **Anova testi bulguları, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için ailenin gelir düzeyi değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f=1,133$ ve $p=0,342>0,05$) anlamlı olmadığını göstermektedir (Bkz: Tablo 3.19, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının ailenin gelir düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün gelir düzeyi grupları için benzerdir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,44 ile “500 YTL ve altı” gelir düzeyine sahip olan” olan gruptur. En düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,13 ile “501-1000 YTL” gelir düzeyine sahip olan gruptur. Diğer aile gelir düzeyi gruplarını incelediğimizde ise, “1001-1500 YTL” gelir düzeyi grubunun 4,36, “1501-2000 YTL” gelir düzeyi grubunun 4,21, “2001-2500 YTL” gelir düzeyi grubunun 4,37 ve “2501 YTL ve üzeri” gelir düzeyi grubunun 4,31 ortalama puan almış olduğunu görmekteyiz. **Ailenin gelir düzeyi değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=1,736$ ve $p=0,125>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.19, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların ailenin gelir düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün gelir düzeyi grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasına 4,64 ile “500 YTL ve altı” gelir düzeyi olan grubun sahip olduğunu

görmekteyiz. Bu alt testte en düşük puan ortalamasını ise 4,35 ile “501-1000 YTL” gelir düzeyine sahip olan grup almıştır. Saygı ihtiyacı alt testinden “1001-1500 YTL” gelir düzeyi grubu 4,57, “1501-2000 YTL” gelir düzeyi grubu 4,40, “2001-2500 YTL” gelir düzeyi grubu 4,61 ve “2501 YTL ve üzeri” gelir düzeyi grubu 4,59 ortalama puan almıştır. **Ailenin gelir düzeyi değişkenine göre, saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=3,106$ ve $p=0,009<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.19, sütun 4).** Bu durum bize, saygı ihtiyacının bütün gelir düzeyi grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinde en yüksek puan ortalamasını 4,58 “2001-2500 YTL” gelir düzeyi olanlar alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4,28 ile “501-1000 YTL” gelir düzeyi grubundakiler almaktadır. Diğer grupların sahip oldukları alt test puan ortalamaları ise, “500 YTL ve altı” gelir düzeyi grubu için 4,56, “1001-1500 YTL” gelir düzeyi grubu için 4,53, “1501-2000 YTL” gelir düzeyi grubu için 4,50 ve “2501 YTL ve üzeri” gelir düzeyi grubu için 4,43’dür. **Ailenin gelir düzeyi değişkenine göre, kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=1,716$ ve $p=0,130>0,05$) anlamlı değildir (Bkz:Tablo 3.19, sütun 5).** Kendini gerçekleştirme ihtiyacının ailenin gelir düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün gelir düzeyi grupları için benzerdir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinde en yüksek puan ortalamasını 4,55 ile “2501 YTL ve üzeri” gelir düzeyine sahip olanlar alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4,23 ile “501-1000 YTL” gelir düzeyindeki grup almıştır. “500 YTL ve altı” gelir düzeyi grubu için bu alt testteki puan ortalaması 4,31 iken, “1001-1500 YTL” gelir düzeyi grubu için 4,52, “1501-2000 YTL” gelir düzeyi grubu için 4,53 ve “2001-2500 YTL” gelir düzeyi grubu için ise 4,47’dir. **Ailenin gelir düzeyi değişkenine göre, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen**

$p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,820$ ve $p=0,016<0,05$) anlamlı olduğu bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.19, sütun 6).

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlarının ailenin gelir düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün gelir düzeyi grupları için farklıdır.

2.8. Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Mesleki Deneyim Süresi	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
0 - 2 yıl	4,24	4,32	4,34	4,53	4,66	4,56	107
3 - 5 yıl	4,32	4,45	4,24	4,54	4,33	4,32	105
6 - 8 yıl	4,35	4,45	4,31	4,34	4,44	4,39	105
9 - 11 yıl	4,33	4,52	4,19	4,53	4,46	4,49	106
12 - 14 yıl	4,35	4,58	4,20	4,43	4,38	4,36	105
15 - 17 yıl	4,67	4,56	4,73	4,81	4,54	4,69	112
18 - 20 yıl	4,08	4,31	4,14	4,08	4,25	4,06	99
21 yıl ve daha fazla	4,17	4,55	4,28	4,64	4,62	4,70	108

Tablo 3.20 ($p=0,05$)

df= serbestlik derecesi ve p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	7	2,004	,054
Güvenlik	7	,805	,584
Sosyal	7	2,351	,023
Saygı	7	4,797	,000
Kendini Gerçekleştirme	7	2,134	,039
Bilişsel ve Estetik	7	3,906	,000

Tablo 3.20’de yer alan veriler mesleki deneyim süresi değişkeni ile Maslow’un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride mesleki deneyim süreleri (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,67 ile “15-17 yıl” mesleki deneyim süresi olan grubun aldığını

göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise 4,08 ile “18-20 yıl” mesleki deneyim süresine sahip olan gruba aittir. Diğer grupların bu alt testten aldıkları ortalama puanlar ise, “0-2 yıl” mesleki deneyim süresi olanlar için 4,24, “3-5 yıl” için 4,32, “6-8 yıl” ile “12-14 yıl” için 4,35, “9-11 yıl” için 4,33 ve “21 yıl ve daha fazla” için 4,17’dir. **Mesleki deneyim süresi değişkenine göre, fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,004$ ve $p=0,054>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.20, sütun 1).** Fizyolojik ihtiyaçların mesleki deneyim süresi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün mesleki deneyim süreleri grupları için benzerdir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,58 ile “12-14 yıl” mesleki deneyime sahip olan gruptur. 4,31 ile “18-20 yıl” mesleki deneyimi olan grup güvenlik ihtiyacı alt testinden en az puan ortalamasına sahiptir. Güvenlik ihtiyacı alt testinden “0-2 yıl” mesleki deneyim süresi olanlar 4,32 ortalama puana sahip iken, “3-5 yıl” ve “6-8 yıl” mesleki deneyim süresi olanlar 4,45, “9-11 yıl” mesleki deneyim süresi olanlar 4,52, “15-17 yıl” mesleki deneyim süresi olanlar 4,56 ve “21 yıl ve daha fazla” mesleki deneyim süresi olanlar 4,55 ortalama puana sahiptir. **Anova testi bulguları, bu grupların güvenlik ihtiyacı alt testinden farklı puan ortalamalarına sahip olmalarına karşılık, mesleki deneyim süresi değişkenine göre, grupların güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin bu farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, istatistiksel olarak ($f= 0.805$ ve $p=0,342>0,05$) anlamlı olmadığını göstermektedir (Bkz: Tablo 3.20, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının mesleki deneyim süresi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün mesleki deneyim süreleri grupları için benzerdir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,73 ile “15-17 yıl” mesleki deneyime sahip olan gruptur. En düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,14 ile “18-20 yıl” mesleki deneyim süresi olan gruptur. Diğer grupların bu alt test için ortalama puanları ise, “0-2 yıl” mesleki

deneyim süresi için 4,34, 3-5 yıl” mesleki deneyim süresi için 4,24, “6-8 yıl” mesleki deneyim süresi için 4,31, “9-11 yıl” mesleki deneyim süresi için 4,19 ve “12-14 yıl ” mesleki deneyim süresi için 4,20 ve “21 yıl ve daha fazla” mesleki deneyim süresi için 4,28’dir. **Mesleki deneyim süresi değişkenine göre, sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,351$ ve $p=0,023<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.20, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların mesleki deneyim süresi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün mesleki deneyim süreleri grupları için farklıdır.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasına 4,81 ile “15-17 yıl” mesleki deneyimi olan grubun sahip olduğunu görmekteyiz. En düşük puan ortalamasını ise 4,08 ile “18-20” yıl mesleki deneyim süresi olan grubun aldığı görülmektedir. Saygı ihtiyacı alt testinden “0-2 yıl” mesleki deneyim süresi için 4,53, “3-5 yıl” mesleki deneyim süresi için 4,54, “6-8 yıl” mesleki deneyim süresi için 4,34, “9-11 yıl” mesleki deneyim süresi için 4,53 ve “12-14 yıl” mesleki deneyim süresi için 4,43 ve “21 yıl ve daha fazla” mesleki deneyim süresi için 4,64’dür. **Anova testi bulguları mesleki deneyim süresine göre, saygı ihtiyacı alt testi ortalama puanları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=4,797$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.20, sütun 4).** Saygı ihtiyacının mesleki deneyim süresi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün mesleki deneyim süresi grupları için farklıdır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,66 ile “0-2 yıl” mesleki deneyim süresine sahip gruptakiler alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4,25 ile “18-20 yıl” mesleki deneyim süresi olan gruptakiler almaktadır. Diğer mesleki deneyim süresi gruplarının bu alt testten aldıkları ortalama puanlar ise, “3-5 yıl” için 4,33, “6-8 yıl” için 4,44, “9-11 yıl” için 4,46, “12-14 yıl” için 4,38, “15-17 yıl” için 4,54 ve “21 yıl ve daha fazla” için 4,62’dir. **Mesleki deneyim süresi değişkenine göre,**

kendini gerçekleştirme ihtiyaı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,134$ ve $p=0,039<0,05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.20, sütün 5). Bu durum bize, kendini gerçekleştirme ihtiyaının bütün mesleki deneyim süresi grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek ortalamayı 4,70 ile “21 yıl ve daha fazla” mesleki deneyim süresine sahip grup alırken en düşük ortalamayı 4,06 ile “18-20 yıl” mesleki deneyim süresi” olan grup almıştır. Bu alt testten diğer mesleki deneyim süresi gruplarının aldığı puan ortalamaları ise; “0-2 yıl” için 4,56, “3-5 yıl” için 4,32, “6-8 yıl” için 4,39, “9-11 yıl” için 4,49, “12-14 yıl” için 4,36 ve “15-17 yıl” için 4,69’dur. **Mesleki deneyim süresine göre, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testi ortalama puanları seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=3,906$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlı fark göstermektedir (Bkz: Tablo 3.20, sütün 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçların mesleki deneyim süresi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün mesleki deneyim süreleri grupları için farklıdır.

2.9. Çocukluğun Geçirildiği Yer Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel-Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
Çocukluğun Geçirildiği Yer	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Köy	4,47	4,70	4,55	4,55	4,79	4,68	112
Kasaba	4,54	4,71	4,33	4,56	4,43	4,25	107
İlçe (il merkezi dışındaki ilçeler)	4,39	4,52	4,24	4,50	4,38	4,32	105
Ankara - İstanbul - İzmir	4,20	4,46	4,35	4,49	4,45	4,56	106
Üç büyük il dışındaki bir il (Ankara-İstanbul-İzmir)	4,35	4,31	4,15	4,51	4,43	4,41	105
Yurt dışı	3,80	4,63	4,35	4,35	4,40	4,10	102

Tablo 3.21 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi ve p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	5	3,614	,003
Güvenlik	5	2,543	,028
Sosyal	5	2,750	,019
Saygı	5	,321	,900
Kendini Gerçekleştirme	5	2,317	,043
Bilişsel ve Estetik	5	3,559	,004

Tablo 3.21’de yer alan veriler çocukluğun geçirildiği yer düzeyi değişkeni ile Maslow’un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride çocukluğun geçirildiği yer değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,54 ile çocukluğunu “kasaba”da geçiren grubunun aldığını göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise 3,80 ile çocukluğunu “yurtdışı”nda geçiren gruba aittir. Diğer grupların bu alt testten aldıkları puan ortalamaları ise, çocukluğunu “köy”de geçiren grup için 4,47, “ilçe”de geçiren grup için 4,39, “Ankara, İstanbul, İzmir”de geçiren grup için 4,20 ve “üç büyük il dışında bir il”de geçiren grup için 4,35’dir. **Çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre, fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki**

fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=3,614$ ve $p=0,003<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.21, sütun 1). Bu durum bize, fizyolojik ihtiyaçların bütün çocukluğun geçirildiği yer grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,71 ile çocukluğunu “kasaba”da geçiren gruptur. 4,31 ile çocukluğunu “üç büyük il dışındaki bir il”de geçiren grup güvenlik ihtiyacı alt testinde en az ortalamaya sahiptir. Güvenlik ihtiyacı alt testinden çocukluğunu “köy”de geçiren grup 4,70, “ilçe”de geçiren grup 4,52, “Ankara-İstanbul-İzmir”de geçiren grup 4,46 ve “yurtdışı”nda geçiren grup 4,63 ortalama puan almıştır. **Anova testi bulguları çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,543$ ve $p=0,028<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.21, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün çocukluğun geçirildiği yer grupları için farklıdır.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,55 ile çocukluğunu “köy”de geçirenlerin oluşturduğu gruptur. En düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,15 ile çocukluğunu “üç büyük il dışındaki bir il”de geçirenlerin oluşturduğu gruptur. Çocukluğunu “kasaba”da geçiren grup 4,33, “ilçe”de geçiren grup 4,24 puan ortalamasına sahiptir. Bu alt testten çocukluğunu “Ankara-İstanbul-İzmir”de geçiren grup ve “yurtdışı”nda geçiren grup 4,35 ile eşit ortalama puana sahiptir. **Çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=2,750$ ve $p=0,019<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.21, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün çocukluğun geçirildiği yer grupları için farklıdır.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasına 4.56 ile çocukluğunu “kasaba”da geçiren grubun sahip olduğunu görmekteyiz. En düşük puan ortalamasına ise 4,35 ile çocukluğunu “yurtdışı”nda geçiren grubun sahip olduğu görülmektedir. **Anova testi bulguları çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre, saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=0,321$ ve $p=0,900>0,05$) anlamlı olmadığını göstermektedir (Bkz: Tablo 3.21, sütun 4).** Saygı ihtiyacının çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocukluğun geçirildiği yer grupları için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinde en yüksek puan ortalamasını 4,79 çocukluğunu “köy”de geçiren grubu alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4.38 ile çocukluğunu “ilçe”de geçirenler grubu almaktadır. Çocukluğunu “kasaba”da ve “üç büyük il dışında bir il”de geçiren grup bu alt testten eşit puan ortalaması (4,43) almışlardır. Diğer grupların alt test puanları ise, “Ankara-İstanbul-İzmir”de geçiren grup için 4,45 ve “yurtdışı”nda geçiren grup için 4,40’dır. **Çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre, kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,317$ ve $p=0,043<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.21, sütun 5).** Bu durum bize, kendini gerçekleştirme ihtiyacının bütün çocukluğun geçirildiği yer grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinde en yüksek puan ortalamasını 4,68 ile çocukluğunu “köy”de geçirenler grubu alırken en düşük puan ortalamasını 4,10 puan ile çocukluğunu “yurt dışı”nda geçiren grup almıştır. Çocukluğunu “kasaba”da geçiren grubun puan ortalaması 4,25 iken, “ilçe”de geçiren grubun 4.32, “Ankara-İstanbul-İzmir”de geçiren grubun 4,56 ve “üç büyük il dışındaki bir il”de geçiren grubun ise 4,41’dır. **Çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık**

düzeyi için istatistiksel olarak ($f=3,559$ ve $p=0,004<0,05$) anlamlı olduğu bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.21, sütun 6). Bilişsel ihtiyaçların çocukluğun geçirildiği yer değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün çocukluğun geçirildiği yer grupları için farklıdır.

2.10. Çocukluk Dönemindeki Ekonomik Durum Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Ekonomik olarak nasıl bir çocukluk geçirdiniz?	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel-Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Ekonomik güçlükler içerisinde	4,50	4,61	4,49	4,48	4,50	4,45	108
Kısmen güçlük çektik	4,36	4,43	4,23	4,48	4,47	4,42	106
Rahat ve sorunsuzdu	4,21	4,53	4,32	4,60	4,50	4,47	106
Çok rahat ve bolluk içerisinde	4,10	4,08	4,23	4,27	4,09	4,63	101

Tablo 3.22 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi ve p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	3	3,600	,014
Güvenlik	3	3,384	,018
Sosyal	3	2,007	,112
Saygı	3	3,239	,022
Kendini Gerçekleştirme	3	2,728	,044
Bilişsel ve Estetik	3	,752	,522

Tablo 3.22’de yer alan veriler çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkeni ile Maslow’un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve anova testi yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,50 ile çocukluğunu “ekonomik güçlükler içerisinde” geçirenler grubunun aldığı görülmektedir. En düşük puan ortalaması ise 4,10 ile çocukluğunu “çok rahat ve bolluk içerisinde” geçirenler grubuna aittir. Fizyolojik ihtiyaçlar alt testinden çocukluğunda ekonomik olarak “kısmen güçlük çekenler” 4,36, çocukluğunu

ekonomik olarak “rahat ve sorunsuz geçirenler” 4,21 ortalama puan almıştır. **Anova testi bulguları çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre, fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=3,600$ ve $p=0,014<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.22, sütun 1).** Fizyolojik ihtiyaçların, çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün çocukluk dönemindeki ekonomik durum grupları için farklıdır.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,61 ile çocukluğunu “ekonomik güçlükler içerisinde” geçiren gruptur. 4,08 ile çocukluğunu “çok rahat ve bolluk içerisinde” geçiren grup güvenlik ihtiyacı alt testinden en az puan ortalamasına sahiptir. Çocukluğunda ekonomik olarak “kısmen güçlük çeken” grup 4,43 ve “rahat ve sorunsuz” geçiren grup 4,53 puan ortalamasına sahiptir. **Çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=3384$ ve $p=0,018<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.22, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının, çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün çocukluk dönemindeki ekonomik durum grupları için farklıdır.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,49 ile çocukluğunu “ekonomik olarak güçlükler içerisinde” geçiren gruptur. Bu alt testten çocukluğunda ekonomik olarak “kısmen güçlük çeken” grup ve “çok rahat ve bolluk içerisinde” geçiren grup 4.23 ile eşit puan ortalamasına **Çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=2,007$ ve $p=0,112>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.22, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların, çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre motive ediciliği

değişmemektedir ve bütün çocukluk dönemindeki ekonomik durum grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasına 4,60 ile çocukluğunu ekonomik olarak “rahat ve sorunsuz” geçirenler grubunun sahip olduğunu görmekteyiz. En düşük puan ortalamasına 4,27 ile çocukluğunu ekonomik olarak “çok rahat ve bolluk içerisinde” geçiren grubun sahip olduğu görülmektedir. Çocukluğunu “ekonomik güçlükler içinde” ve “kısmen ekonomik güçlük çekerek” geçiren bu iki grup saygı ihtiyacı alt testinden 4,48 ile eşit puan ortalamasına sahiptir. **Çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre, saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=3,239$ ve $p=0,022<0,05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.22, sütun 4).** Bu durum bize, saygı ihtiyacının bütün çocukluk dönemindeki ekonomik durum grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,50 ile çocukluğunu “ekonomik güçlükler içerisinde” geçirenler grubu ve “rahat ve sorunsuz” geçirenler grubu birlikte alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4,09 ile çocukluğunu “çok rahat ve bolluk içerisinde” geçirenler almaktadır. Bu alt testten ekonomik olarak “kısmen güçlük çeken” grup ise 4,47 ortalama puan almıştır. **Çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre, kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,728$ ve $p=0,044<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.22, sütun 5).** Kendini gerçekleştirme ihtiyacının, çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün çocukluk dönemindeki ekonomik durum grupları için farklıdır.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinde en yüksek puan ortalamasını 4,63 ile çocukluğunu “çok rahat ve bolluk içerisinde” geçirenler alırken; en düşük puan ortalamasını 4,42 ile çocukluğunda ekonomik olarak “kısmen

güçlük çekenler”in oluşturduğu grup almıştır. **Anova testi bulguları, grupların bu alt testten farklı puan ortalamalarına sahip olmalarına karşılık çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre, grupların bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki bu farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=0,752$ ve $p=0,522>0,05$) anlamlı olmadığını göstermektedir (Bkz: Tablo 3.22, sütun 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçların, çocukluk dönemindeki ekonomik durum değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocukluk dönemindeki ekonomik durum grupları için benzerdir.

2.11. Çocukluk Döneminde Annenin Deneğe Karşı Davranış Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Annenizin çocukluğunuzda size davranışı nasıldı?	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Çok sert, otoriter ve kuralcı	4,33	4,52	4,27	4,46	4,39	4,32	105
Prensipli ama anlayışlı	4,33	4,49	4,28	4,50	4,43	4,44	106
Çok anlayışlı ve demokratik	4,27	4,40	4,31	4,54	4,55	4,53	106

Tablo 3.23 ($p=0.05$)

df = serbestlik derecesi ve p = anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	2	,338	,714
Güvenlik	2	,816	,443
Sosyal	2	,131	,877
Saygı	2	,456	,634
Kendini Gerçekleştirme	2	1,620	,199
Bilişsel ve Estetik	2	2,237	,108

Tablo 3.23’de yer alan veriler çocukluk döneminde annenin deneğe karşı davranış değişkeni ile Maslow’un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride çocukluk döneminde annenin deneğe karşı davranışı değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,33 ile annesi “ok sert, otoriter ve kuralcı” olan grup ile annesi “prensipli ama anlayışlı” olan grubun aldığı göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise 4,27 ile annesi “ok anlayışlı ve demokratik” olan gruba aittir. **ocuklukta annenin deneğe karşı davranış değişkenine göre, fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=0,338$ ve $p=0,714>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.23, sütün 1).** Fizyolojik ihtiyaçların, çocuklukta annenin deneğe karşı davranış değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta annenin deneğe karşı davranış grupları için benzerdir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,52 ile annesi “ok sert, otoriter ve kuralcı” olan gruptur, 4,40 ile annesi “ok anlayışlı ve demokratik” olan grup güvenlik ihtiyacı alt testinde en az puan ortalamasına sahiptir. **Anova testi bulguları, çocuklukta annenin deneğe karşı davranış değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=0,816$ ve $p=0,443>0,05$) anlamlı olmadığını göstermektedir (Bkz: Tablo 3.23, sütün 2).** Güvenlik ihtiyacının, çocuklukta annenin deneğe karşı davranış değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta annenin deneğe karşı davranış grupları için benzerdir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,31 ile annesi “ok anlayışlı ve demokratik” olan gruptur. En düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,27 ile annesi “ok sert, otoriter ve kuralcı” olan gruptur. **Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, çocuklukta annenin deneğe karşı davranış değişkenine göre, sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=0,131$ ve $p=0,877>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.23, sütün 3).** Sosyal ihtiyaçların, çocuklukta annenin deneğe karşı davranış değişkenine göre

motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasına 4,54 ile annesi “çok anlayışlı ve demokratik” olan grubun sahip olduğunu görmekteyiz. En düşük puan ortalamasına 4,46 ile annesi “çok sert, otoriter ve kuralcı” olan grup sahiptir. **Saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0.05$ anlamlılık düzeyi için, çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı değişkenine göre, istatistiksel olarak ($f=0,456$ ve $p=0,634>0,05$) anlamlı bulunmamıştır (Bkz: Tablo 3.23, sütun 4).** Saygı ihtiyacının, çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı grupları için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,55 ile annesi “çok anlayışlı ve demokratik” gruptakiler alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4,39 annesi “çok sert, otoriter ve kuralcı” olan grupta yer alanlar almaktadır. **Çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı değişkenine göre, kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=1,620$ ve $p=0,199>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.23, sütun 5).** Kendini gerçekleştirme ihtiyacının, çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı grupları için benzerdir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinde en yüksek puan ortalamasını 4,53 ile annesi “çok anlayışlı ve demokratik” olan gruptakiler alırken en düşük puan ortalamasını 4,32 ile annesi “çok sert, otoriter ve kuralcı” olan grup almıştır. **Anova testi bulguları çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı değişkenine göre, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=2,237$ ve $p=0,108>0,05$) anlamlı olmadığını göstermektedir (Bkz: Tablo 3.23, sütun 6).** Bilişsel ve estetik

ihtiyaçların, çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta annenin deneğe karşı davranışı grupları için benzerdir.

2.12. Çocukluk Döneminde Babanın Deneğe Karşı Davranış Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Babanızın çocukluğunuzda size davranışları nasıldı?	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Çok sert, otoriter ve kuralcı	4,32	4,45	4,34	4,58	4,45	4,46	106
Prensipli ama anlayışlı	4,28	4,42	4,26	4,52	4,52	4,44	106
Çok anlayışlı ve demokratik	4,41	4,53	4,30	4,48	4,34	4,50	106

Tablo 3.24 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	2	1,406	,246
Güvenlik	2	,671	,512
Sosyal	2	,415	,661
Saygı	2	,778	,460
Kendini Gerçekleştirme	2	2,117	,122
Bilişsel ve Estetik	2	,332	,717

Tablo 3.24'de yer alan veriler çocukluk döneminde babanın deneğe karşı davranışı değişkeni ile Maslow'un ihtiyaçlar kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride çocukluk döneminde babanın deneğe karşı davranışı değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve "anova testi" yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,41 ile babası "çok anlayışlı ve demokratik" olan grubun aldığı görülmektedir. En düşük puan ortalaması ise 4,28 ile babası "prensipli ama anlayışlı" olan gruba aittir. **Çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre, seçilen p=0,05 anlamlılık düzeyi için fizyolojik ihtiyaçlar alt testine**

ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=1,406$ ve $p=0,246>0.05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.24, sütun 1). Fizyolojik ihtiyaçların, çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı grupları için benzerdir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,53 ile babası “çok anlayışlı ve demokratik” olan gruptur. 4,42 ile babası “prensipli ama anlayışlı” olan grup güvenlik ihtiyacı alt testinde en az puan ortalamasına sahiptir. **Anova testi bulguları çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=0,671$ ve $p=0,512>0,05$) anlamlı olmadığını göstermektedir (Bkz: Tablo 3.24, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının, çocuklukta babanın deneğe karşı davranış değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı grupları için benzerdir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,34 ile çocuklukta babası “çok sert, otoriter ve kuralcı” olan gruptur. Bu alt testten en düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,26 ile çocuklukta babası “prensipli ama anlayışlı” olan gruptur. **Çocuklukta babanın deneğe olan davranışı değişkenine göre, sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=0,415$ ve $p=0,661>0,05$) anlamlı olmadığı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.24, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların, çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasına 4,58 ile babası “çok sert, otoriter ve kuralcı” olan grubun sahip olduğunu görmekteyiz. Bu alt testten en düşük puan ortalamasına 4,48 ile babası “çok

anlayışlı ve demokratik” olan grup sahiptir. **Saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark, çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=0,778$ ve $p=0,460>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.24, sütun 4).** Saygı ihtiyacının, çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı grupları için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,52 ile çocuklukta babası “prensipli ama anlayışlı” olan gruptakiler alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4,34 ile çocuklukta babası “çok anlayışlı ve demokratik” olan gruptakiler almaktadır. **Çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=2,117$ ve $p=0,122>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.24, sütun 5).** Kendini gerçekleştirme ihtiyacının, çocuklukta babanın deneğe olan davranışı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta babanın deneğe olan davranışı grupları için benzerdir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,50 ile çocuklukta babası “çok anlayışlı ve demokratik” olanların bulunduğu grup alırken en düşük puan ortalamasını 4,44 ile çocuklukta babası “prensipli ama anlayışlı” olan grup almıştır. **Çocuklukta babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f=0,332$ ve $p=0,717>0,05$) anlamlı olmadığı bulunmuştur (Bkz:Tablo 3.24, sütun 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçların, çocuklukta babanın deneğe olan davranışı değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün çocuklukta babanın deneğe olan davranışı grupları için benzerdir.

2.13. Engellenme Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Engellenme Düzeyi	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Düşük Düzey	3,63	3,69	4,41	4,69	4,69	4,28	102
Orta Düzey	4,30	4,52	4,33	4,53	4,56	4,54	107
Yüksek Düzey	4,49	4,41	4,11	4,42	4,08	4,23	102

Tablo 3.25 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi p= anlamlılık düzeyi

engellenme	df	f	p
Fizyolojik	2	12,864	,000
Güvenlik	2	10,799	,000
Sosyal	2	4,432	,012
Saygı	2	2,251	,107
Kendini Gerçekleştirme	2	20,126	,000
Bilişsel ve Estetik	2	8,624	,000

Tablo 3.25’de yer alan veriler engellenme düzeyi değişkeni ile Maslow’un ihtiyaç kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride engellenme düzeyi (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,49 ile “yüksek düzey” engellenme hisseden grubun aldığını göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise 3,63 ile “düşük düzey” engellenme hisseden gruba aittir. “Orta düzey” engellenme hissedenler ise bu alt testten 4,30 ortalama puan almıştır. **Engellenme düzeyi değişkenine göre, seçilen p=0,05 anlamlılık düzeyi için fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak (f=12,864 ve p=0,000<0,05) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.25, sütun 1).** Bu durum bize, fizyolojik ihtiyaçların bütün engellenme düzeyi grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,52 ile “orta düzey” engellenme hisseden gruptur. 3,69 ile “düşük düzey” engellenme hisseden grup bu alt testten en az puan ortalamasına sahiptir. “Yüksek düzey” engellenme hissedenler ise güvenlik ihtiyacı alt testinden 4,41 ortalama puan almıştır. **Anova testi bulguları engellenme düzeyi değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=10,799$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.25, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının, engellenme düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün engellenme düzeyi grupları için farklıdır.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,41 ile “düşük düzey” engellenme hisseden grup iken, en düşük puan ortalamasına sahip grup, 4,11 ile “yüksek düzey” engellenme hisseden gruptur. “Orta düzey” engellenme hisseden grubunun bu alt testteki puan ortalaması ise, 4,33’dur. **Engellenme düzeyi değişkenine göre, sosyal ihtiyaçlar alt testi ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=4,432$ ve $p=0,012<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.25, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların engellenme düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün engellenme düzeyi grupları için farklıdır.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasını 4,69 ile “düşük düzey” engellenme hisseden grubun aldığını, en düşük puan ortalamasını ise, 4,42 ile “yüksek düzey” engellenme hisseden grubun aldığını olduğunu görmekteyiz. “Orta düzey” engellenme hisseden grup ise bu alt testten 4,53 ortalaması almıştır. Anova testi bulguları **engellenme düzeyi değişkenine göre saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ($f=2,251$ ve $p=0,107>0,05$) göstermektedir (Bkz: Tablo:3.25, sütun 4).** Saygı ihtiyacının engellenme

düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün engellenme düzeyi grupları için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup 4,69 ile “düşük düzey” engellenme hisseden gruptur, en düşük puan ortalamasına sahip grup ise, 4,08 ile “yüksek düzey” engellenme hisseden gruptur. Bu alt testten “orta düzey” engellenme hissedenler grubu 4,56 ortalama puan almıştır. **Engellenme düzeyi değişkenine göre, kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyine için istatistiksel olarak ($f=20,126$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.25, sütun 5).** Kendini gerçekleştirme ihtiyacının engellenme düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün engellenme düzeyi grupları için farklıdır.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek ortalamayı 4,54 ile “orta düzey” engellenme hisseden grup alırken en düşük puan ortalamasını 4,23 ile “yüksek düzey” engellenme hisseden grup almıştır. Bu alt testten “düşük düzey” engellenme hisseden grubun aldığı puan ortalaması 4,28’dir. **Engellenme düzeyi değişkenine göre, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=8,624$ ve $p=0,000<0,05$) anlamlı göstermektedir (Bkz: Tablo 3.25, sütun 6).** Yani bilişsel ve estetik ihtiyaçların engellenme düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün engellenme düzeyi grupları için farklıdır.

2.14. Kaygı Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Kaygı Düzeyi	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Düşük Düzey	4,13	4,21	4,36	4,45	4,54	4,47	105
Orta Düzey	4,25	4,43	4,24	4,51	4,47	4,48	105
Yüksek Düzey	4,63	4,64	4,36	4,52	4,36	4,35	107

Tablo 3.26 (p=0.05)

df= serbestlik derecesi p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	2	12,657	,000
Güvenlik	2	5,521	,004
Sosyal	2	1,294	,275
Saygı	2	,335	,715
Kendini Gerçekleştirme	2	1,263	,284
Bilişsel ve Estetik	2	1,132	,324

Tablo 3.26’de yer alan veriler kaygı düzeyi değişkeni ile Maslow’un ihtiyaç kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride kaygı düzeyi (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Veriler, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasını 4,63 ile “yüksek düzey” kaygı duyan grubun aldığını göstermektedir. En düşük puan ortalaması ise 4,13 ile “düşük düzey” kaygı duyan gruba aittir. “Orta düzey”de kaygı duyan grup ise bu alt testten 4,25 ortalama puan almıştır. **Kaygı düzeyi değişkenine göre, seçilen p=0,05 anlamlılık düzeyi için fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak (f=12,657 ve p=0,000<0,05) anlamlıdır (Bkz: Tablo 3.26, sütun 1).** Fizyolojik ihtiyaçların, kaygı düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün kaygı düzeyi grupları için farklıdır.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına sahip grup, 4,64 ile “yüksek düzey” kaygı duyan gruptur. 4,21 ile “düşük düzey” kaygı duyan grup bu alt testten en az puan ortalamasına sahiptir. “Orta

düzyer”de kaygı duyan ise güvencilik ihtiyacı alt testinden 4,43 ortalama puan almıştır. **Anova testi bulguları kaygı düzeyi değışkenine göre, güvencilik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=5,521$ ve $p=0,004<0,05$) anlamlı olduğunu göstermektedir (Bkz: Tablo 3.26, sütun 2).** Bu durum bize, güvencilik ihtiyacının bütün kaygı düzeyi grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden hem “düşük düzey” kaygı duyan grup hem de “yüksek düzey” kaygı duyan grup 4.36 ortalama puan almıştır. Bu alt testten “orta düzey” kaygı duyan grup ise, 4,24 ortalama puan almıştır. **Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için kaygı düzeyi değışkenine göre, sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f=1,294$ ve $p=0,275>0,05$) anlamlı olmadığı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.26, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların, kaygı düzeyi değışkenine göre motive ediciliği değışmemektedir ve bütün kaygı düzeyi grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testinden “yüksek düzey” kaygı duyan grup 4.52 ile en yüksek puan ortalamasına sahiptir. Bu alt testten en düşük puan ortalamasını ise 4,45 ile “düşük düzey” kaygı duyan grup almıştır. “Orta düzey” kaygı duyan grup ise 4,51 puan ortalaması almıştır. **Kaygı düzeyi değışkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=0,335$ ve $p=0,715>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.26, sütun 4).** Saygı ihtiyacının, kaygı düzeyi değışkenine göre motive ediciliği değışmemektedir ve bütün kaygı düzeyi grupları için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,54 ile “düşük düzey” kaygı duyan grup almıştır. Bu alt testten en düşük puan ortalamasına ise 4,36 ile “yüksek düzey” kaygı duyan grup sahiptir. Anova testi bulgularına göre, **seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için kaygı düzeyi değışkenine göre, kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testine ilişkin puan**

ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı ($f=1,263$ ve $p=0,284>0,05$) olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bkz: Tablo 3.26, sütun 5).

Kendini gerçekleştirme ihtiyacının, kaygı düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün kaygı düzeyi grupları için benzerdir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,48 ile “orta düzey” kaygı duyan grup almıştır. En düşük puan ortalamasına 4,35 ile “yüksek düzey” kaygı duyan grup sahiptir. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **kaygı düzeyi değişkenine göre, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=1,132$ ve $p=0,324>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.26, sütun 6).** Yani bilişsel ve estetik ihtiyaçların, kaygı düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün kaygı düzeyi grupları için benzerdir.

2.15. Saldırganlık Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Saldırganlık Düzeyi	Fizyolojik İhtiyaçlar Ortalama Puan	Güvenlik İhtiyacı Ortalama Puan	Sosyal İhtiyaçlar Ortalama Puan	Saygı İhtiyacı Ortalama Puan	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı Ortalama Puan	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar Ortalama Puan	Toplam Test Ortalama Puan
Düşük Düzey	4,25	3,75	4,00	4,13	4,38	4,38	100
Orta Düzey	4,31	4,43	4,31	4,52	4,45	4,45	106
Yüksek Düzey	4,33	4,57	4,27	4,50	4,50	4,49	107

Tablo 3.27 ($p=0,05$)

df= serbestlik derecesi p= anlamlılık düzeyi

Motive Ediciler	df	f	p
Fizyolojik	2	,056	,946
Güvenlik	2	3,621	,028
Sosyal	2	,548	,579
Saygı	2	1,173	,311
Kendini Gerçekleştirme	2	,322	,725
Bilişsel ve Estetik	2	,190	,827

Tablo 3.27’de yer alan veriler saldırganlık düzeyi değişkeni ile Maslow’un ihtiyaç kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride saldırganlık düzeyi (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı

ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasına 4,33 ile saldırganlık düzeyi “yüksek” olan grubun sahip olduğunu göstermektedir. Bu alt testten en düşük puan ortalamasını 4,25 ile saldırganlık düzeyi “düşük” olan grup almıştır. Anova testi bulguları seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için **saldırganlık düzeyi değişkenine göre, fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f=0,056$ ve $p=0,946>0,05$) anlamlı olmadığını göstermiştir (Bkz: Tablo 3.27, sütun 1).** Fizyolojik ihtiyaçların, saldırganlık düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve saldırganlık düzeyi grupları için benzerdir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,57 ile saldırganlık düzeyi “yüksek” olan grup alırken, en düşük puan ortalamasını ise 3,75 ile saldırganlık düzeyi “düşük” olan grup almıştır. Bu alt testten saldırganlık düzeyi “orta” olan grup 4,43 ortalama puana sahiptir. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **saldırganlık düzeyi değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=3,621$ ve $p=0,028<0,05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.27, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının saldırganlık düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmektedir ve bütün saldırganlık düzeyi grupları için farklıdır.

Sosyal ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,31 ile saldırganlık düzeyi “orta” olan grup almıştır. Bu alt testten en düşük puan ortalamasını ise, 4,00 ile saldırganlık düzeyi “düşük” olan grup almıştır. Saldırganlık düzeyi “yüksek” olan grup ise sosyal ihtiyaçlar alt testinden 4,27 puan ortalaması almıştır. Saldırganlık düzeyi değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=0,548$ ve $p=0,579>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.27, sütun 3).** Sosyal ihtiyaçların saldırganlık

düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün saldırganlık düzeyi grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasına sahip grubun 4,52 ile saldırganlık düzeyi “orta” olan grubun olduğunu görmekteyiz. Bu alt testten, en düşük puan ortalamasını ise 4,13 ile saldırganlık düzeyi “düşük” olan grup almıştır. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **saldırganlık düzeyi değişkenine göre, saygı ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=1,173$ ve $p=0,311>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.27, sütun 4).** Saygı ihtiyacının saldırganlık düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün saldırganlık düzeyi grupları için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden, en yüksek puan ortalamasını 4,50 ile saldırganlık düzeyi “yüksek” olan grup alırken, en düşük puan ortalamasını ise 4,38 ile saldırganlık düzeyi “düşük” olan grup almıştır. Anova testi sonuçları, grupların kendini gerçekleştirme alt testinden farklı puan ortalamaları almalarına karşılık, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için **saldırganlık düzeyi değişkenine göre grupların bu alt teste ilişkin puan ortalamaları arasındaki bu farkın istatistiksel olarak ($f=0,322$ ve $p=0,725>0,05$) anlamlı olmadığını göstermiştir (Bkz: Tablo 3.27, sütun 5).** Kendini gerçekleştirme ihtiyacının saldırganlık düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün saldırganlık düzeyi grupları için benzerdir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden, en yüksek puan ortalamasını 4,49 ile saldırganlık düzeyi “yüksek” olan grubun almış olduğu görülmektedir. Bu alt testten saldırganlık düzeyi “düşük” olanlar ise 4,38 ortalama puan almıştır. Saldırganlık düzeyi değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f=0,190$ ve $p=0,827>0,05$) anlamlı olmadığı bulunmuştur (Bkz: Tablo: 3.27, sütun 6).** Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar ihtiyacının saldırganlık düzeyi değişkenine göre

motive ediciliği değişmemektedir ve bütün saldırganlık düzeyi grupları için benzerdir.

2.16. Heyecan Düzeyi Değişkeni ile Motive Ediciler Arasındaki İlişki

Heyecan Düzeyi	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güvenlik İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Saygı İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bilişsel ve Estetik İhtiyaçlar	Toplam Test
	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan	Ortalama Puan
Düşük Düzey	4,50	3,75	3,75	4,75	4,75	4,75	105
Orta Düzey	4,28	4,40	4,21	4,39	4,41	4,33	104
Yüksek Düzey	4,33	4,49	4,33	4,55	4,48	4,50	107

Tablo 3.28 (p=0,05)

df= serbestlik derecesi ve p= anlamlılık düzeyi

Heyecan	df	f	p
Fizyolojik	2	,296	,744
Güvenlik	2	1,669	,190
Sosyal	2	2,145	,119
Saygı	2	4,006	,019
Kendini Gerçekleştirme	2	,609	,545
Bilişsel ve Estetik	2	2,984	,052

Tablo 3.28’de yer alan veriler heyecan düzeyi değişkeni ile Maslow’un ihtiyaç kategorisinde yer alan motive ediciler arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Bu kategoride heyecan düzeyi (gruplar arası) değişkeni esas alınarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiş ve “anova testi” yardımı ile grup ortalama puanları arasındaki farkın (f testi) istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde en yüksek puan ortalamasına 4,50 ile heyecan düzeyi “düşük” olan grup sahiptir. Bu alt testten en düşük puan ortalamasını 4,28 ile heyecan düzeyi “orta” olan grup almıştır. Anova testi bulguları seçilen p=0,05 anlamlılık düzeyi için **heyecan düzeyi değişkenine göre, fizyolojik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak (f=0,296 ve p=0,744>0,05) anlamlı olmadığını göstermiştir (Bkz: Tablo 3.28, sütun 1).** Fizyolojik ihtiyaçların, heyecan

düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün heyecan düzeyi grupları için benzerdir.

Güvenlik ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,49 ile heyecan düzeyi “yüksek” olan grup alırken, en düşük 3,75 ile ortalamayı heyecan düzeyi “düşük” olan grup almıştır. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **heyecan düzeyi değişkenine göre, güvenlik ihtiyacı alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=1,669$ ve $p=0,190>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.28, sütun 2).** Güvenlik ihtiyacının, heyecan düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün heyecan düzeyi grupları için benzerdir.

Sosyal ihtiyaçlar alt testine baktığımızda, en yüksek puan ortalamasını 4,33 ile heyecan düzeyi “yüksek” olan grubun, en düşük puan ortalamasını 3,75 ile heyecan düzeyi “düşük” olan grubun almış olduğunu görmekteyiz. Heyecan düzeyi değişkenine göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **sosyal ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak ($f=2,145$ ve $p=0,119>0,05$) anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bkz: Tablo 3.28, sütun 3) .** Sosyal ihtiyaçların, heyecan düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün heyecan düzeyi grupları için benzerdir.

Saygı ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasına 4,75 ile heyecan düzeyi “düşük” olan grup sahiptir. Bu alt testten en düşük puan ortalamasını 4,39 ile heyecan düzeyi “orta” olan grup almıştır. **Heyecan düzeyi gruplarına ilişkin saygı ihtiyacı alt test puan ortalamaları arasındaki fark seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için istatistiksel olarak ($f=4,006$ ve $p=0,019<0,05$) anlamlı bulunmuştur (Bkz: Tablo 3.28, sütun 4).** Bu durum bize, saygı ihtiyacının bütün heyecan düzeyi grupları için farklı düzeylerde motive ediciliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,75 ile heyecan düzeyi “düşük” olan grup almıştır. Bu alt

testten en düşük puan ortalamasını ise 4,41 ile heyecan düzeyi “orta” olan grup almıştır. Seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **heyecan gruplarına göre, kendini gerçekleştirme alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=0,609$ ve $p=0.545>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.28, sütun 5)**. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının, heyecan düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün heyecan düzeyi grupları için benzerdir.

Verilerden, bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testinden en yüksek puan ortalamasını 4,75 ile heyecan düzeyi “düşük” olan grubun almış olduğunu görmekteyiz. Bu alt testten en düşük puan ortalamasını ise, 4,33 ile heyecan düzeyi “orta” olan grup almıştır. Heyecan gruplarına göre, seçilen $p=0,05$ anlamlılık düzeyi için, **bilişsel ve estetik ihtiyaçlar alt testine ilişkin puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak ($f=2,984$ ve $p=0,052>0,05$) anlamlı değildir (Bkz: Tablo 3.28, sütun 6)**. Bilişsel ve estetik ihtiyaçların, heyecan düzeyi değişkenine göre motive ediciliği değişmemektedir ve bütün heyecan düzeyi grupları için benzerdir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yaş değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz sonuçlar fizyolojik ihtiyaçların motive ediciliğinin en yüksek olduğu grubun 42-49 yaş grubu olduğunu ortaya koymaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların motive ediciliğinin yüksek olduğu ikinci grup 18-25 yaş grubudur. Bu sonuçlar 18-25 yaş grubu için anlaşılabilir olup bu yaş grubunun çalışma yaşamına ve genel olarak yaşama yeni atılmış ve fizyolojik ihtiyaçlar grubunda yer alan “ücret” vb. örgütsel motive edicilere yaşamlarını düzenlemek ve kurmak amacıyla çok daha fazla ihtiyaç duyan yaş grubu içerisinde yer almalarından kaynaklanmaktadır denilebilir. Bir başka ifade ile bu yaş grubunda fizyolojik ihtiyaçlar henüz yeterince giderilmemiş olduğundan motive edicilikleri yüksektir. Buna karşılık fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinin 42-49 yaş grubu için motive ediciliğinin yüksek olmasının nedeni ise bu yaş grubunda yer alan kişilerin sahip olduğu iki özelliğe bağlanabilir;

a. Bu yaş grubundaki kişilerin çocukları büyümüş ve lise ya da üniversite düzeyinde eğitim almaya başlamışlardır. Buna karşılık çocuklar hala aile bütçesine bağımlıdır yani yaşamlarının finansmanı ebeveynlerin kazandığı gelire bağlıdır. Bu durum ise ebeveynlerin içerisinde ücretinde yer aldığı fizyolojik değişkenlere yüksek düzeyde ihtiyaç duyacağı sonucunu akla getirmektedir.

b. Bu yaş grubu emekliliğin yaklaştırmaya başladığı ve dolayısı ile gelirdeki muhtemel bir azalmanın ortaya çıkmasının beklendiği yaş grubudur. Sonuç olarak bu yaş grubundaki kişiler refah düzeylerini emeklilik yaşamı sırasında koruyabilmek için tasarruf etme eğilimi taşımakta ve fizyolojik ihtiyaçları artmaktadır.

Yaş değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz sonuçlara göre, yaş grupları değişkenine göre güvenlik ihtiyacının motive ediciliği tüm yaş grupları için

benzerdir. Bu durum, Türkiye'nin ekonomik şartları göz önüne alındığında anlaşılabilir olup; iş güvencesine sahip olmanın ve sigortalı çalışmanın tüm yaş grupları için arzu edilen bir durum olduğu söylenebilir.

Yaş değişkeni ile sosyal ihtiyaçlar ve saygı ihtiyacı arasındaki istatistiksel ilişkiye baktığımızda anlamlı bir farka rastlanılmamıştır. Bu durum bize, sosyal ihtiyaçların ve saygı ihtiyacının motive ediciliğinin tüm yaş grupları için benzer olduğunu göstermektedir. Elbette hangi yaş grubunda olursa olsun, bütün çalışanlar, örgüt içerisinde anlaşabileceği kişiler ile çalışmayı, sosyal ilişkiler kurmayı önemserler ve yaptıkları işin takdir edilmesini, yeteneklerine uygun sorumluk verilmesini isterler.

Yaş değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz bulgular, kendini gerçekleştirme ihtiyacı tarafından en fazla motive edilen grubun "50 ve üzeri" yaş grubu olduğunu ortaya koymaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının motive ediciliği "18-25" yaş grubu için görece yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu sonuçlar "50 ve üzeri" yaş grubundakilerin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan alt basamaktaki ihtiyaçları diğer yaş gruplarından daha fazla gidermiş olmalarına ve bu nedenle, yaptıkları işin toplumsal fayda sağlamasına ve bağımsız çalışabilmelerine diğer gruplardan daha fazla önem vermelerine bağlanabilir. 18-25 yaş grubu için de bu sonuçlar anlaşılabilir olup, bu yaş grubundaki iş yaşamına yeni atılan genç çalışanların, mesleki alanda kendilerini geliştirmeye ve yeteneklerini kullanmaya daha fazla ihtiyaçlarının olmasına bağlanabilir.

Elde ettiğimiz bulgular, bilişsel ve estetik ihtiyaçların motive ediciliğinin yaş değişkenine göre değişmediğini yani tüm yaş grupları için benzer olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum tüm yaş grubundakilerin yaptıkları işin içinde yer almak, işleri ilgili bilgilere ulaşabilmek ve huzur veren çalışma yerinde bulunmak istemelerine bağlanabilir.

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz sonuçlarda fizyolojik ihtiyaçlar ile

cinsiyet grupları arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ülkemiz ekonomik koşullarında genel olarak tüm çalışanların (cinsiyete bakmaksızın), hayatlarını idame ettirmek amacıyla, fizyolojik ihtiyaçlar kategorisinde yer alan ücret vb. örgütsel motive edicilere ihtiyaç duyduğu düşünülür.

Güvenlik ihtiyacı en yüksek motive edici etkisini kadın çalışanlar üzerinde göstermektedir. İçerisinde bulunduğumuz sosyo-kültürel yapı düşünüldüğünde, kadınların ülkemizde iş yaşamında ikinci plana itilmeleri, iş bulmalarının zorluğu ve buna bağlı olarak ekonomik özgürlüğe sahip olmalarındaki zorluk nedeni ile güvenlik ihtiyacı kadın çalışanları daha fazla motive etmektedir denilebilir.

Sosyal ihtiyaçlar ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Elbette kadın çalışanların da erkek çalışanların da sosyalleşmeye ihtiyacı vardır ve çalışanlar bu ihtiyaçlarını örgüt içerisinde informel ilişkiler kurarak gidermek isteyeceklerdir. Bu nedenle sosyal ihtiyaçların cinsiyet grupları üzerindeki motive edici etkisinin benzer olması anlaşılabilen bir durumdur.

Saygı ihtiyacının motive ediciliğinin kadınlarda daha yüksek olması, kadınların toplumda saygı görme ve takdir edilme eksikliğine bağlanabilir. Toplumsal yaşamda saygı eksikliği hisseden kadın çalışanların, bu saygınlığı örgüt içerisinde elde etmek için çabalayacağı düşünülür.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile cinsiyet grupları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Yani kendini gerçekleştirme ihtiyacının cinsiyet grupları üzerindeki motive edici etkisi benzerdir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçların motive edici etkisi kadınlar üzerinde daha yüksektir. Kadınların genel olarak estetik değerlere ve bilgi edinmeye erkeklerden daha fazla ilgi duydukları düşünülür. Doğal olarak var olan bu ilgilerini giderebilmek ve sürdürebilmek için kadınların, motive olduğu söylenebilir.

Medeni durum değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz sonuçlar, fizyolojik ihtiyaçların ve güvenlik ihtiyacının motive ediciliğinin medeni durum gruplarına göre değişmediğini yani tüm medeni durum grupları için benzer olduğunu göstermektedir. Ülkemizdeki ekonomik şartlar düşünöldüğünde, genel olarak tüm çalışanların (medeni duruma bakmaksızın), yaşamlarını güvence altına almak ve idame ettirmek amacıyla, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı kategorisinde yer alan örgütsel motive edicilere ihtiyaç duyduğu düşünölebilir.

Medeni durum değişkeni ile sosyal ihtiyaçlar arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz sonuçlarda, sosyal ihtiyaçların motive ediciliğinin en yüksek olduğu grup “evli” çalışanlar olarak bulunurken; görece yüksek grup “bekar” çalışanlardır. Evli alışanlar, tüm ailenin sosyal varlığını ve sorumluluğunu aldıkları için, bir diğer deyişle ailenin kurumsal lideri olarak ailelerini temsil ettikleri için, örgüt içerisinde informel ilişkiler kurmak, iyi sosyal ilişkiler evli çalışanlar için motive edici olmaktadır.

Saygı ihtiyacı bulgularını incelediğimizde, saygı ihtiyacı tarafından en fazla motive edilen grubun “bekar” çalışanlar olduğunu görmekteyiz. Saygı ihtiyacının motive ediciliği “evli” çalışanlar için görece yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı olan bu sonuçlar henüz evlenmemiş olan çalışanların, evlenmeyi düşündükleri takdirde yeni bir yaşam kuracak olmalarına, bunu finanse etmelerinde yardımcı olacak terfi, yükselme imkânlarını isteyebilecek olmalarına ve bu nedenle saygı ihtiyacına yüksek önem vermelerine bağlanabilir. Çalışanlar içerisinde evli olanların ise, kendilerini ve ailelerini geçindirmekle yükümlü oldukları düşünöldüğünde, bu sorumluluğun altından kalkmak için terfi ve yükselme ihtiyacı tarafından daha güçlü bir biçimde motive edilecekleri öngörölebilir. Bunun yanı sıra toplumsal saygınlığı yüksek bir işin, toplum içindeki yerlerini belirlemede etkili olacağı düşüncesi evli çalışanların toplumsal saygınlığa (iş yerindeki saygınlık düzeyi ile de ilgilidir) önem vermelerini ya da bu ihtiyacın görece yüksek motive ediciliğini açıklayabilir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaı en yüksek motive edici etkisini bekâr olan grup üzerinde göstermektedir. Bu ihtiyaın motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci grup ise evlilerdir. Bu sonuçlardan evli olmayan (bekar) alışanların, bireyselliklerine ve bireysel yaşamlarına görece daha çok önem verdiklerini ve gizil güçlerini gerçekleştirmeye daha fazla ihtiyaç duyduklarını çıkarabiliriz.

ocuk sayısı değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz sonuçlar, güvenlik ihtiyaı dışındaki bütün ihtiyaç kategorilerinin motive ediciliğinin bütün ocuk sayısı grupları için benzer olduğunu göstermektedir. Elbette ocuk sayısına bakmaksızın, tüm çalışanların yaşamlarını devam ettirmek için ücret vb. gibi fizyolojik ihtiyaçlara önem vermeleri, örgüt içerisinde sosyal ilişkilerde bulunmayı istemeleri, yönetim tarafından takdir edilmek, yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilmek ve yaptıkları işin ne olduğunu bilmek istemeleri anlaşılabilir bir durumdur. Anlamalı fark gözlenen tek kategori olan güvenlik ihtiyaı, en yüksek motive edici etkisini dört ve daha fazla çocuğu olan grup üzerinde göstermektedir. Bu sonuçlardan dört ve daha fazla çocuğa sahip olan grubun iş güvencesi (sürekli bir iş) ve sigorta sistemine (sağlık ve sosyal güvenlik) tabi olmalarının, yani kendilerinin ve ailelerinin gelecek ve sağlık riskleri karşısında güvencede olmalarının daha fazla önemli olduğunu çıkarabiliriz.

Eğitim düzeyi değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz sonuçlara göre, fizyolojik ihtiyaçların motive ediciliğinin en yüksek olduğu grup ilkokul mezunlarıdır. Bu kategoride ortaokul mezunları ve meslek lisesi mezunları aynı puan ortalamasına sahip olarak bulunmuşlardır ve bu puan ortalaması bu iki grubu fizyolojik ihtiyaçların motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci sıraya yerleştirmektedir. Bu durum ilkokul ve ortaokul mezunlarının diğer gruplardan genel olarak daha düşük ücretli işlerde çalışmaları nedeni ile fizyolojik ihtiyaçlarını yeteri kadar giderememelerine ve bu nedenle fizyolojik ihtiyaçlar ile diğer gruplardan daha fazla motive olmalarına bağlanabilir. Ülkemiz

açısından değerlendirdiğimizde, mesleki eğitimin yeteri kadar gelişmemiş ve işsizliğin yüksek olması (%11.9)(TÜİK, 2007, Haziran) meslek lisesi mezunlarını düşük ücretli işlerde çalışmaya itmektir denilebilir. Düşük ücretli işlerde çalışan bu grup için fizyolojik ihtiyaçlar sürekli biçimde motive edici olmaktadır.

Güvenlik ihtiyacı tarafından en fazla motive edilen grup meslek lisesi mezunları iken, görece yüksek ikinci grup yüksek okul mezunlarıdır. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi, ülkemizde mesleki eğitime gereği kadar önem verilmemiş olması, meslek lisesi mezunlarının iş bulmasını zorlaştırmakta ve güvenlik ihtiyacının bu grup için motive ediciliğini yükseltmektedir. Yüksek okul mezunları açısından baktığımızda ise iş bulmakta zorlanan bu grubun (%9.3) (TÜİK, 2007, Haziran) var olan işini koruma kaygısı duyduğu ve dolayısıyla yeteri kadar giderilemeyen güvenlik ihtiyacının motive ediciliği bu grup için görece yüksek olduğu düşünülmektedir.

Sosyal ihtiyaçların motive ediciliğinin en yüksek olduğu grup ilköğretim mezunları grubu olarak bulunmuştur. Motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci grup yüksek okul mezunlarıdır. Bu durum kolaylıkla anlaşılabilir; zira ilköğretim düzeyinde eğitim almış olmak toplumsal değeri görece daha alt konumda olan bir statüye karşılık gelmektedir. Böylece bu grup sosyal ilişkiler kurmaya ya da topluma kendilerini kabul ettirmeye daha fazla ihtiyaç duyan ve bu ihtiyaçların yüksek düzeyde motive ettiği grup olarak belirmiştir. Yüksek eğitimin hem toplumsal olarak ve hem de iş hayatında kendiliğinden bir statüsü bulunmaktadır. Üniversite kültürü tarafından oluşturulan bu statü, içini dolduran her bireye spontane olarak bir sosyal ilişkiler ağını zaten sunar ve hemen her yüksek eğitilmiş birey bu ilişkileri kurmaya hazır ve istekli olarak iş ve toplumsal yaşama atılır. Bu iki grup arasındaki fark ise ilköğretim düzeyinde eğitim almış olanların bu ilişkileri kurmaya ihtiyaç duymaları, yüksek düzeyde eğitim almış olanların ise zaten bu ilişkileri kurmuş ve sürdürme eğilimi içerisinde olmalarıdır.

Saygı ihtiyacı kategorisinde, ilköğretim ve yüksek okul mezunları aynı puan ortalamasına sahip olarak bulunmuşlardır ve saygı ihtiyacı en yüksek

motive edici etkisini bu iki grup üzerinde göstermektedir. Toplumsal yaşamda saygı ihtiyacını gideremeyen ilkokul mezunu grubun, saygı ihtiyacını örgüt içerisinde elde etmek istemesi yani takdir edilmeyi beklemesi anlaşılabilir bir durumdur. Yüksek okul mezunları gibi toplumda üst sıralarda yer alan çalışanlar, zaten var olan yani ellerinde bulundurdıkları bu saygınlığı kaybetmek istemedikleri için, bu ihtiyaç tarafından motive olmaktadır denilebilir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı en yüksek motive edici etkisini, ilkokul mezunları üzerinde göstermektedir. Bu ihtiyacın motive ediciliğinin görece yüksek olduğu grup ise yüksek okul mezunlarının oluşturduğu gruptur. Yeterli eğitim alamamış olan ilkokul mezunlarının kendini gerçekleştirme ihtiyacının motive ediciliğinin en yüksek grup olarak çıkması, bu çalışanların eğitim ve genel olarak yaşamsal eksikliklerini gidermek istemeleri (toplumsal kabul, saygıyı da kapsamaktadır) nedeniyle, mesleki alanda kendini geliştirmeye önem verdiklerini düşündürmektedir. Yüksek okul mezunları ise, doğal olarak işlerinde bulundurdıkları yaratıcılıklarını, yeteneklerini kullanmak istemekte ve ellerinde bulunan bu imkanların varlığını sürdürmek istemektedir, bu nedenle kendini gerçekleştirme ihtiyacının motive ediciliği bu grup için görece yüksek olmaktadır.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar tarafından en fazla motive edilen grup yüksek okul mezunları iken, görece yüksek grup meslek lisesi mezunlarıdır. Eğitim almış bu grupların, yaptıkları işin içinde yer almak istemeleri ve eleştirilerinin dikkate alınmasını istemeleri beklenen bir durumdur.

Ailenin gelir durumu değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizinden elde ettiğimiz sonuçlara göre, fizyolojik ihtiyaçlar en yüksek motive edici etkisini alt gelir grubundaki çalışanlar üzerinde göstermekte iken, orta gelire sahip çalışanlar üzerinde de görece yüksek etki göstermektedir. Alt gelir düzeyine sahip çalışanlar için fizyolojik ihtiyaçların motive ediciliğinin yüksek olması, ülkemiz ekonomik şartlarında asgari ücret ve altı gelire sahip olanların, kendilerini ve ailelerini

geçindirmelerinin ve hayatlarını idame ettirmelerinin zorluğuna diğer bir ifadeyle; fizyolojik ihtiyaçları yeteri kadar giderememelerine bağlanabilir. Orta gelir grubunda ücret vb. fizyolojik ihtiyaçların motive edici etkisinin görece yüksek olması ise yine ekonomik şartların ağırlığına bağlanabilir.

Ailenin gelir düzeyi değişkeni ile güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum, güvenlik ihtiyacının yani, iş güvencesinin ve sigortalar sistemine dahil olmanın gelir düzeyinden bağımsız olarak tüm gelir düzeyleri için motive ediciliğini korumasına bağlanabilir. Bunun yanında hangi gelir düzeyinde olursa olsun, bireylerin sosyalleşme ihtiyaçları vardır ve örgüt içinde informal ilişkiler kurmak, yaratıcılıklarını ve yeteneklerini kullanmak isterler.

Saygı ihtiyacı tarafından en fazla motive edilen grup alt gelir grubu iken, görece yüksek olduğu ikinci grup üst gelir grubudur. Alt gelir grubundakilerin toplumsal hayatta bu ihtiyacı yeterince gideremediği, bu nedenle örgüt içinde bu eksikliği gidermeye yoğunlaştığı düşünüldüğünde bu durum anlaşılabilir. Üst gelir grubundakilerin toplumsal hayatta var olan yerlerini, statülerini korumak için saygı ihtiyacına önem verdikleri ve saygı ihtiyacının motive ediciliğinin üst gelir grubundakiler için yüksek olduğu düşünülebilir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlarının motive ediciliğinin en yüksek olduğu grup üst gelir düzeyindeki çalışanlardır. İkinci en yüksek grup ise orta gelir düzeyindeki çalışanlardır. Bu iki gelir grubunun, Maslow'un temel ihtiyaçlar olarak nitelendirdiği fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacını giderdiği düşünüldüğünde, işle ilgili eleştirilerin dikkate alınmasının, başından sonuna kadar yaptığı işin içinde yer almanın ve zevkle döşenmiş çalışma yerinin bu gruplar için motive edici etkisinin olduğu söylenebilir.

Yapılan istatistiksel analiz sonucu, Maslow'un temel ihtiyaçlar olarak nitelendirdiği fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarının motive ediciliğinin mesleki deneyim süresinden bağımsız olarak tüm gruplar için benzer olduğu

gözlenmiştir. Bu durum işe yeni başlayanlar için de, mesleki deneyim süresi yüksek olanlar için de temel ihtiyaçların önemini koruduğunu göstermektedir.

Sosyal ihtiyaçlar en yüksek motive edici etkisini “15-17 yıl” mesleki deneyime sahip olan grup üzerinde göstermektedir. Bu ihtiyacın motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci grup ise “0-2 yıl” mesleki deneyime sahip çalışanlardır. Bu ihtiyacın “15-17 yıl” mesleki deneyim süresine sahip çalışan grubu için yüksek motive edici olarak bulunması bu grubun hem mesleki ve hem de toplumsal alanda/yaşamda belirli düzeyde ilişkiler kurmuş ve bu ilişkileri sürdürme arzusu içerisinde olmalarını akla getirmektedir. İş hayatına yeni girdiği bilinen ve “0-2 yıl” mesleki deneyim süresi olan çalışanların örgüt içinde yeni arkadaşlar edinerek, bir gruba ait olmak istemesi eğilimi bu grup için sosyal ihtiyaçların motive ediciliğinin yüksek olmasını açıklayabilir.

Saygı ihtiyacı tarafından en fazla motive edilen grup, “15-17 yıl” mesleki deneyime sahip olan grup iken, bu ihtiyacın görece yüksek olduğu ikinci grup, “21 yıl ve daha fazla” mesleki deneyime sahip olan gruptur. Bu durumun nedeni olarak mesleki deneyim süresi içerisinde kurulmuş ilişkilerin (toplumsal ve iş yaşamı ile ilgili olarak) yaşamın bütününe kapsamı yani, bu mesleki yaşam süreleri içerisinde bireylerin çevrelerini inşa etmeleri ve artık bu sosyal ve fiziksel koşullarda yaşama dışında başkaca alternatiflerinin olmaması gösterilebilir. Bunun sonucu olarak bu grup, kurulmuş olan bu yapıyı sürdürmek için çaba sarf edecek ve bu ihtiyaçlar motive edici olacaktır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı en yüksek motive edici etkisini “0-2 yıl” mesleki deneyime sahip çalışanlar üzerinde göstermektedir. Bu ihtiyacın motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci grup ise “21 yıl ve üzeri” mesleki deneyime sahip çalışanlardır. Mesleki deneyim süresi iki yıla kadar olan çalışanları genç çalışanlar olarak düşünürsek, genç çalışanların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini kullanmak ve mesleki anlamda kendini geliştirmek istemesi; beklenen ve işe yeni başlayanlar için kendini gerçekleştirme ihtiyacının motive ediciliğinin yüksek olmasını açıklayan bir durumdur. “21 yıl üzeri” mesleki deneyime sahip çalışanlar için kendini

gerçekleştirme ihtiyacının motive ediciliğinin yüksekliği ise, bu gruptaki deneyimli çalışanların zaten var olduğu düşünülen, bağımsız çalışma, yeteneklerini kullanma imkanlarını devam ettirmek istemelerine bağlanabilir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçlar tarafından en fazla motive edilen grup “21 yıl ve üzeri” mesleki deneyime sahip çalışanlar iken; görece yüksek olduğu ikinci grup, “15-17 yıl” mesleki deneyime sahip çalışanlardır. Uzun süredir çalışan bu grupların, kendilerini yaptıkları işte uzmanlaşmış olarak görececekleri düşünüldüğünde, işle ve yönetimle ilgili eleştirilerinin dikkate alınmasını istemeleri ve bu gruplar için bilişsel ihtiyaçların motive ediciliği anlaşılabilen bir durumdur.

Çocukluğun geçirildiği yer değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkiyi analiz ettiğimizde, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçların yani Maslow’un temel ihtiyaçlar olarak nitelendirdiği ihtiyaçların en yüksek motive ediciliğe sahip olduğu grubun çocukluğunu kasabada geçiren çalışanların olduğunu görmekteyiz. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacının motive ediciliği çocukluğunu köyde geçiren çalışanlar için görece yüksektir. Bu durum çocukluğunu, köy ve kasabada geçiren çalışanların çoğunluğunun ebeveynlerinin ücret, sürekli bir iş, sigorta vb. gibi ihtiyaçları tam olarak giderememesi nedeniyle, çocukluğunda bu eksiklikleri hissederek çalışanların genel olarak yaşamda ve örgütte bunlara önem vermesine bağlanabilir.

Sosyal ihtiyaçlar tarafından en fazla motive edilen grup, çocukluğunu köyde geçirenlerin oluşturduğu gruptur. Bu kategoride çocukluğunu üç büyük ilden birinde geçirenler ve yurtdışında geçirenler aynı puan ortalamasına sahip olarak bulunmuşlardır ve bu puan ortalaması bu iki grubu sosyal ihtiyaçların motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci sıraya yerleştirmektedir. Çocukluğunu köy ya da kasabada geçirmiş olan bireylerin oluşturduğu grubun hem nüfus olarak ve hem de ilişkiler ağı olarak kente göre sınırlı bir sosyal çevrede yetiştiği söylenebilir. Dolayısı ile daha yakın ve kapsamlı ilişkiler kurmak, bir grubun üyesi olmak, kentli toplum tarafından kabul edilmek gibi eğilimler içerisinde olmaları ve sosyal ihtiyaçların bu grup

üzerinde etkili olması anlaşılabilir bir durumdur. Çocukluğunu üç büyük il ve yurt dışında geçirenler için sosyal ihtiyaçların motive ediciliği anlaşılabilir olup, geniş bir sosyal çevrede yetişen ve bu duruma alışan çalışanların içinde bulundukları bu ilişkiler açısından ayrılmak istememelerine yani var olan yapıyı sürdürmek istemelerine bağlanabilir

Saygı ihtiyacının motive ediciliği ise çocukluğun geçirildiği yere göre değişmemektedir. Yani saygı ihtiyacının motive ediciliği tüm gruplar için benzerdir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve bilişsel-estetik ihtiyaçlar tarafından en fazla motive edilen grup, çocukluğunu köyde geçirenler iken, görece yüksek olan ikinci grup çocukluğunu üç büyük ilde geçirenlerdir. Çocukluğunu köyde geçirenlerde, var olduğu düşünülen bu eksiklikleri bu grubun örgüt içerisinde gidermek istemeleri ve bunları elde etmek için diğer çalışanlardan fazla çabaladığı düşünüldüğünde, bu ihtiyaç tarafından en fazla motive edilen grup olması anlaşılabilir.

Çalışanların çocukluk dönemindeki ekonomik durumlarına baktığımızda, çocukluğunu ekonomik güçlükler içerisinde geçiren çalışanların fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarına diğer gruplardan daha fazla önem verdiğini yani fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı tarafından en fazla motive edilen grubun çocukluğunu ekonomik güçlükler içerisinde geçirenler olduğunu görmekteyiz. Doğal olarak çocukluk döneminde ekonomik olarak sıkıntı içinde büyüyen/yetişen birey çalışma hayatına girdiğinde, bu sıkıntıları tekrar çekmek istemeyecek ve ekonomik olarak rahat edebileceği, sürekli bir iş isteyecektir. Fizyolojik ihtiyaçların motive ediciliği, çocukluğunda kısmen güçlük çeken çalışanlar için görece yüksektir. Ekonomik güçlükler içerisinde büyüyenler gibi bu gruptakiler de çocukluğunda ekonomik olarak kısmen sıkıntı yaşamışlardır ve bu sıkıntıları tekrar yaşamak istemeyeceklerdir. Doğal olarak ekonomik güçlükler içerisinde büyüyen bu grup rahat etmesini sağlayacak ücret vb. içeren fizyolojik ihtiyaçlar tarafından motive olmaktadır.

Güvenlik ihtiyacının motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci grup ise, çocukluğunu rahat ve sorunsuz geçirenlerdir. Bu durum çocukluğunda sıkıntı çekmemiş ve belirli ekonomik koşullarda yaşamaya alışarak hayatını buna göre sürdüren bu gruptaki çalışanların bulundukları şartları koruma isteklerine bağlanabilir.

Sosyal ihtiyaçlar ile çocukluk dönemindeki ekonomik durum arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Yani tüm gruplar için sosyal ihtiyaçların motive ediciliği benzerdir.

Saygı ihtiyacı en yüksek motive edici etkisini çocukluğunu ekonomik olarak rahat ve sorunsuz olarak geçiren grup üzerinde göstermektedir. Bu kategoride çocukluğunda ekonomik güçlükler içinde olanlar ve kısmen güçlük çekenler aynı puan ortalamasına sahip olarak bulunmuşlardır ve bu puan ortalaması bu iki grubu saygı ihtiyacının motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci sıraya yerleştirmektedir. Çocukluğunu ekonomik olarak rahat ve sorunsuz geçirenler, kendiliğinden var olan bir saygınlığın içerisinde bulunduklarından ve buna alıştıklarından, alıştıkları bu durumu kaybetmemek için motive olmaktadır. Çocukluğunda ekonomik olarak güçlük çeken çalışanlar ise, bu saygınlığı elde etmek için olağan üstü çaba harcamakta ve motive olmaktadır.

Kendini gerçekleştirme kategorisinde çocukluğunda ekonomik güçlükler çekenler ve çocukluğunu ekonomik olarak rahat ve sorunsuz geçirenler aynı puan ortalamasına sahip grup olarak bulunmuşlardır ve bu puan ortalaması bu iki grubu kendini gerçekleştirme ihtiyacı tarafından en fazla motive edilen grup olarak göstermektedir. Bu durum çocukluğunu rahat ve sorunsuz geçiren çalışanların, içlerinde bulanan, yetenek ve yaratıcılığı kullanmaya devam etmek istemeleri ile açıklanabilir. Çocukluğunda ekonomik güçlük çeken grubun ise, mesleki alanda kendini geliştirerek daha önce elde edemediği statü, ekonomik refah vb. ulaşmak istemeleri bu grubun motive olmasını sağlamaktadır.

Yapılan istatistiksel analizler neticesinde bilişsel ve estetik ihtiyaçlar ile ekonomik çocukluk arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Yapılan istatistiksel analizler sonucu Maslow'un hiyerarşinde yer alan bütün ihtiyaç gruplarının motive ediciliği, çocuklukta anne ve babanın deneğe karşı davranışı değişkenine göre değişmemektedir.

Engellenme düzeyi değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki istatistiksel analizler sonucu, fizyolojik ihtiyaçlar tarafından en fazla motive edilen grubun yüksek düzey engellenme hisseden çalışanlar olduğu, görece yüksek olduğu ikinci grubun ise, orta düzey engellenme hisseden çalışanlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Güvenlik ihtiyacı en yüksek motive edici etkisini orta düzey engellenme hisseden çalışanlar üzerinde göstermektedir. Bu ihtiyacın motive ediciliğinin görece yüksek olduğu ikinci grup yüksek düzey engellenme hisseden çalışanlardır. İş hayatı da dahil genel olarak hayatta engellenme hisseden çalışanın, iş hayatına girişte, yükselmede vb. hep engellerle karşılaştığı düşünüldüğünde, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarını yeteri kadar gideremediği, buna bağlı olarak engellenme hisseden bu grupların, bu ihtiyaçları gidermeye çabaladığı için bunlara önem verdiği düşünülebilir.

Sosyal ihtiyaçlar tarafından en fazla motive edilen grup, düşük düzey engellenme hisseden çalışanlardır. Engellenme hissetmeyen ya da görece az hisseden bu grup, doğal olarak var olan ilişkiler ağında yerini almıştır ve bu grup için örgüt içerisindeki iletişim ve ilişkiler önemini korumaktadır. Var olan sosyal ilişkilerin devamını sağlayabilmek bu gruptaki kişileri motive etmektedir denilebilir.

Saygı ihtiyacı ile engellenme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaı en yüksek motive edici etkisini “düşük düzey engellenme” hissedenler çalışanlar üzerinde göstermiştir. Bu ihtiyaın motive ediciliğin görece yüksek olduğu ikinci grup ise “orta düzey engellenme” hissedenler çalışanlardır. Genel olarak yaşamında ve iş yaşamında engellenme ile karşılaşmayan gruplar, sahip oldukları bağımsız karar verme vb. gibi bu imkanları kaybetmek istemeyeceklerdir ve bu imkanlarını korumaya çalışacakları söylenebilir.

Bilişsel ve estetik ihtiyaçların motive ediciliğini en yüksek olduğu grup “orta düzey engellenme” hisseden çalışanlar, görece ikinci yüksek grup “düşük düzey” engellenme hisseden çalışanlardır. Genel olarak engellenme hissetmeyen çalışanların eleştirilerinin dikkate alınmasına ve bağımsız çalışmaya alıştığı düşünülmektedir ve bu gruptaki çalışanlar, örgüt içerisinde yönetim tarafından sağlanan alıştıkları bu imkanları kaybetmemek isteyecekler; bir diğer deyişle bilişsel ve estetik ihtiyaçlar tarafından motive edileceklerdir denilebilir.

Kaygı düzeyi değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkiye baktığımızda sadece fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları tarafından en fazla motive edilen grup yüksek düzey kaygı duyan çalışanlar iken, görece yüksek ikinci grup orta düzey kaygı duyan çalışanlardır. Bu durum kaygı düzeyi yüksek olan çalışanların, kendisi ve ailesi için daha fazla gelecek kaygısı duymalarına; bu nedenle geleceğini garanti altına alacak ücret, iş güvencesi vb. kapsayan Maslow’un temel ihtiyaçlar olarak nitelendirdiği fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaına önem vermelerine bağlanabilir. Diğer ihtiyaç kategorileri ile kaygı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Saldırganlık düzeyi değişkenini ele aldığımızda ise, sadece güvenlik ihtiyaında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Güvenlik ihtiyaı tarafından en fazla motive edilen grubun, yüksek saldırganlık gösteren grup olduğunu

görmekteyiz. Bu gruptaki çalışanlar, kendilerini güven içinde hissetmedikleri için saldırgan davranış göstermektedir. Yani güven eksiklikleri nedeniyle bu gruptaki çalışanların iş güvencesini de kapsayan güvenlik ihtiyacına diğer gruplardan daha fazla önem verdikleri düşünülebilir.

Heyecan değişkeni ile örgütsel motive ediciler arasındaki ilişkiye baktığımızda anlamlı tek fark, saygı ihtiyacında karşımıza çıkmaktadır. Saygı ihtiyacı tarafından en fazla motive edilen grup heyecan düzeyi düşük olan çalışanlar iken, görece yüksek olduğu ikinci grup heyecan düzeyi yüksek olan çalışanlardır.

KAYNAKÇA

ALDEMİR, Ceyhan, A. ATAOL ve G. BUDAK. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir, Şubat 2001

ARGON, Türkan ve A. EREN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat 2004

ARKONAÇ, Sibel. **Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi**, Alfa Yayınevi İstanbul, 1992

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

AŞAN, 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

AVŞAROĞLU, Selahattin, E. DENİZ ve A. KAHRAMAN. “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, sayı:14, 2005, s: 115–129

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

AYTEK, Bintuğ. **İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No: 77, Ankara, 1974

BACACI-VAROĞLU, Demet. "Örgütsel Yaşamda Cinsiyet Roller", **Yönetim ve Organizasyon**, Ed: Salih GÜNEY, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 265, Ankara, Temmuz, 2001, 323–339

BAKAN, İsmail ve T. BÜYÜKBEŞE. "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması" **Akdeniz İİBF Dergisi**(7), 2004, 1–30

BAŞARAN, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**, A.Ü.E.F. Yayınları No:108, Ankara, 1982

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

BERSCHEID 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

BIZE, R, and J. MILHAUD. **Sanayi Psikolojisi**, 2. Baskı, Çev: Mehmet YAZGAN, TOBB, Yayın No Genel: 142, Ar-Ge: 56, Ankara 1990

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

BUDAK, Gülay, O. SÜRGEVİL. "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", **DEÜ İİBF Dergi**, Cilt: 20, Sayı: 2, 2005, s:95-108

BUMİN, Birol. **Örgüt Geliştirme**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No: 125, Ankara, Eylül, 1979

COLE, Gerald. **Personnel and Human Resource Management**, Fifth Edition, Continuum, Great Britain, 2002

ÇEŞİTÇİOĞLU, Mustafa. **Kaliteli İnsan**, Alfa Yayınları:1272, İstanbul, Nisan 2003, İstanbul

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

DREHER, F. George and T.W. DOUGHERTY. **Human Resource Strategy, a Behavioral Perspective For The General Manager**, McGraw Hill, New York 2002

DUNN J. D. and Elvis C. STEPHENS. **Management of Personel: Manpower Managemet and Organizational Behavior**, McGraw Hill, USA, 1972

DUYGULU, Ercan. "Eğitimin Çalışma Yaşamındaki Yeri ve Kariyer Üzerindeki Rolü", Celal Bayar Üniversitesi, Demirci Meslek Yüksek Okulu, <http://www.isgucdergi.org/index.php>, Cilt:6, Sayı:1, 2004 (Erişim Tarihi: 21.04.2007)

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**, Met/er Matbaası, İstanbul, 1979

EREN, Erol. **Yönetim Psikolojisi**, 2. Baskı, İşletme İktisadi 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 04.01.2006)

EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**, Beta Yayın 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

GOMEZ-MEJIA, R. Luis. **Management: People, Performance, Change**, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2005

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 Açıdan 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

KAKABADSE Andrew, R. LUDLOW and S. VINNICOMBE. **Working in Organisations**, Penguin Books, England, 1988

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, Tuğray. **Organizasyonlarda Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1995

KAYNAK, Tuğray 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: 12.08.2006)

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, 23.12. 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&sayi=1&year=2003> (Erişim Tarihi: 06.01.2006)

KRECH David, R. S. CRUTCHFIELD, **Sosyal Psikoloji**, Çev: Güçbilmez Erdoğan, Onaran Oğuz, Türk Siyasi İlimler Derneği Yayınları, Siyasi İlimler Serisi:12, Sevinç Matbaası, Ankara, 1967

KURTULUŞ, Kemal. **İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi (Araştırma Yöntemleri)**, İ.Ü. Yayın No:3128, Venüs Ofset Matbaacılık, Ankara, 1983

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

MATHIS, L. Robert and J.H. JACKSON. **Human Resource Management Essential Perspectives**, Third Edition, Thomson South-Western, Canada, 2005

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: Ders Kitabı** Çev: Hüsnü Arıcı ve diğerleri. Hacettepe Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No:1, Ankara, Metaksan, 1984

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

NEWSTROM, 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 Simpozyumu, 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

ORAL, Saime ve Z. KUŞLUVAN. "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", **Verimlilik Dergisi**, 1997/3 s: 93-115

OSMAY Nüvit, **İnsan Mühendisliği: Hayat Karşısında İnsanın Kendisi ve Çevresi**, Atlas Pazarlama, Ankara

ÖLÇER, Ferit. "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Sayı:25, Temmuz-Aralık 2005, 1-26

ÖZARALLI Nurdan, "Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, (Ed:Tevrüz Suna), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1996, 69-81

ÖZDEN Mehmet Cemil. Motivasyon Yönetimi, <http://www.mcozden.com> (Erişim Tarihi 26.03.2007)

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, 01.09.2007)

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

PARILTİ, 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

RIGGIO, E. Ronald. **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A, 2003

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 Gündü 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

ŞENATALAR, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Üniversitesi Kitabevi, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul, Mayıs 1978

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. İSBİR 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 Kış 2007, C:6, S.19, 09-32 (Erişim Tarihi: 23.05.2007)

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, Danışman: Beril SİPAHİ, İstanbul, 2006

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

ZAİM, Sabahaddin. **Çalışma Ekonomisi**, 10.Baskı, Filiz Kitabevi, 1997

ZWEIG, C. Marc. **Human Resources Management: The Complete Guidebook for Design Firms**, John Wiley, New York, 1991

<http://www.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 15.09.2007)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri>. (Erişim Tarihi: 26.09.2007)

4857 Sayılı İş Kanunu, 5. Bölüm

EK 1

Bu form Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilere verilmeyecektir.

İrep Kiroğlu

Aşağıdaki sorularda size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Yaşınız	a. 18-25 b. 26-33 c. 34-41 d. 42-49 e. 50 ve üzeri																		
2. Cinsiyetiniz	a. Kadın b. Erkek																		
3. Medeni Durum	a. Evli b. Bekar c. Dul / Boşanmış																		
4. Çocuk Sayısı	a. Yok b. 1 c. 2 d. 3 e. 4 ve fazla																		
5. Eğitim Düzeyi	<table border="0"> <tr> <td>a. Okur yazar değil</td><td>f. Meslek lisesi mezunu</td></tr> <tr> <td>b. Okur-yazar</td><td>g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu</td></tr> <tr> <td>c. İlkokul/ilk öğretim mezunu</td><td>h. Üniversite (4 yıllık) mezunu</td></tr> <tr> <td>d. Orta okul mezunu</td><td>i. Yüksek lisans mezunu</td></tr> <tr> <td>e. Lise mezunu</td><td></td></tr> </table>	a. Okur yazar değil	f. Meslek lisesi mezunu	b. Okur-yazar	g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu	c. İlkokul/ilk öğretim mezunu	h. Üniversite (4 yıllık) mezunu	d. Orta okul mezunu	i. Yüksek lisans mezunu	e. Lise mezunu									
a. Okur yazar değil	f. Meslek lisesi mezunu																		
b. Okur-yazar	g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu																		
c. İlkokul/ilk öğretim mezunu	h. Üniversite (4 yıllık) mezunu																		
d. Orta okul mezunu	i. Yüksek lisans mezunu																		
e. Lise mezunu																			
6. Mesleğiniz	Yazınız.....																		
7. Ailenin gelir durumu (şimdi)	a. 500 ytl ve altı b. 501-1000 ytl c. 1001-1500 ytl d. 1501-2000 ytl e. 2001-2500 ytl f. 2501 ve üzeri																		
8. Mesleki Deneyim Süresi	<table border="0"> <tr> <td>a. 0-2 yıl</td><td>b. 3-5 yıl</td></tr> <tr> <td>c. 6-8 yıl</td><td>d. 9-11 yıl</td></tr> <tr> <td>e. 12-14 yıl</td><td>f. 15-17 yıl</td></tr> <tr> <td>g. 18-20 yıl</td><td>h. 21 yıl ve daha fazla</td></tr> </table>	a. 0-2 yıl	b. 3-5 yıl	c. 6-8 yıl	d. 9-11 yıl	e. 12-14 yıl	f. 15-17 yıl	g. 18-20 yıl	h. 21 yıl ve daha fazla										
a. 0-2 yıl	b. 3-5 yıl																		
c. 6-8 yıl	d. 9-11 yıl																		
e. 12-14 yıl	f. 15-17 yıl																		
g. 18-20 yıl	h. 21 yıl ve daha fazla																		
9. Doğum Yeri (il/ilçe)	Lütfen yazınız; İl...../İlçe.....)																		
10. Çocukluğunu Geçirdiği Yer (7 yaşına kadar)	<table border="0"> <tr><td>a. Köy</td></tr> <tr><td>b. Kasaba</td></tr> <tr><td>c. İlçe (il merkezi dışındaki ilçeler)</td></tr> <tr><td>d. Ankara-İstanbul-İzmir</td></tr> <tr><td>e. Üç büyük il dışındaki bir il (Ankara-İstanbul-İzmir dışında)</td></tr> <tr><td>f. Yurt dışı</td></tr> </table>	a. Köy	b. Kasaba	c. İlçe (il merkezi dışındaki ilçeler)	d. Ankara-İstanbul-İzmir	e. Üç büyük il dışındaki bir il (Ankara-İstanbul-İzmir dışında)	f. Yurt dışı												
a. Köy																			
b. Kasaba																			
c. İlçe (il merkezi dışındaki ilçeler)																			
d. Ankara-İstanbul-İzmir																			
e. Üç büyük il dışındaki bir il (Ankara-İstanbul-İzmir dışında)																			
f. Yurt dışı																			
11. Anne ve Babanın Eğitim Düzeyi	Anne																		
	Baba																		
	<table border="0"> <tr> <td>a. Okur yazar değil</td><td>a. Okur yazar değil</td></tr> <tr> <td>b. Okur-yazar</td><td>b. Okur-yazar</td></tr> <tr> <td>c. İlkokul/ilk öğretim mezunu</td><td>c. İlkokul/ilk öğretim mezunu</td></tr> <tr> <td>d. Orta okul mezunu</td><td>d. Orta okul mezunu</td></tr> <tr> <td>e. Lise mezunu</td><td>e. Lise mezunu</td></tr> <tr> <td>f. Meslek lisesi mezunu</td><td>f. Meslek mezunu lisesi</td></tr> <tr> <td>g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu</td><td>g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu</td></tr> <tr> <td>h. Üniversite (4 yıllık lisans) mezunu</td><td>h. Üniversite (4 yıllık lisans) mezunu</td></tr> <tr> <td>i. Yüksek lisans mezunu</td><td>i. Yüksek Lisans mezunu</td></tr> </table>	a. Okur yazar değil	a. Okur yazar değil	b. Okur-yazar	b. Okur-yazar	c. İlkokul/ilk öğretim mezunu	c. İlkokul/ilk öğretim mezunu	d. Orta okul mezunu	d. Orta okul mezunu	e. Lise mezunu	e. Lise mezunu	f. Meslek lisesi mezunu	f. Meslek mezunu lisesi	g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu	g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu	h. Üniversite (4 yıllık lisans) mezunu	h. Üniversite (4 yıllık lisans) mezunu	i. Yüksek lisans mezunu	i. Yüksek Lisans mezunu
a. Okur yazar değil	a. Okur yazar değil																		
b. Okur-yazar	b. Okur-yazar																		
c. İlkokul/ilk öğretim mezunu	c. İlkokul/ilk öğretim mezunu																		
d. Orta okul mezunu	d. Orta okul mezunu																		
e. Lise mezunu	e. Lise mezunu																		
f. Meslek lisesi mezunu	f. Meslek mezunu lisesi																		
g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu	g. Yüksek Okul (2 yıl) mezunu																		
h. Üniversite (4 yıllık lisans) mezunu	h. Üniversite (4 yıllık lisans) mezunu																		
i. Yüksek lisans mezunu	i. Yüksek Lisans mezunu																		
12. Aileniz kaç kişiydi ? (aynı evde yaşamak şartıyla; anne+baba+kardeşler+siz+diğer akrabalar da dahil)	a. 2 b. 3 c. 4 d. 5 e. 6 f. 7 g. 8 h. 9 ve fazla																		
13. Ekonomik olarak nasıl bir çocukluk geçirdiniz?	<table border="0"> <tr> <td>a. Ekonomik güçlükler içerisinde</td><td>c. Rahat ve sorunsuzdu</td></tr> <tr> <td>b. Kısmen güçlük çektik</td><td>d. Çok rahat ve bolluk içerisinde</td></tr> </table>	a. Ekonomik güçlükler içerisinde	c. Rahat ve sorunsuzdu	b. Kısmen güçlük çektik	d. Çok rahat ve bolluk içerisinde														
a. Ekonomik güçlükler içerisinde	c. Rahat ve sorunsuzdu																		
b. Kısmen güçlük çektik	d. Çok rahat ve bolluk içerisinde																		
14. Anne ve Babanızın çocukluğunuzda size karşı davranışları nasıldı?	Anne																		
	Baba																		
	<table border="0"> <tr> <td>a. Çok sert, otoriter ve kuralcı</td><td>a. Çok sert, otoriter ve kuralcı</td></tr> <tr> <td>b. Prensipli ama anlayışlı</td><td>b. Prensipli ama anlayışlı</td></tr> <tr> <td>c. Çok anlayışlı ve demokratik</td><td>c. Çok anlayışlı ve demokratik</td></tr> </table>	a. Çok sert, otoriter ve kuralcı	a. Çok sert, otoriter ve kuralcı	b. Prensipli ama anlayışlı	b. Prensipli ama anlayışlı	c. Çok anlayışlı ve demokratik	c. Çok anlayışlı ve demokratik												
a. Çok sert, otoriter ve kuralcı	a. Çok sert, otoriter ve kuralcı																		
b. Prensipli ama anlayışlı	b. Prensipli ama anlayışlı																		
c. Çok anlayışlı ve demokratik	c. Çok anlayışlı ve demokratik																		

EK II Lütfen Aşağıdaki Soruları Kendi Duygu Ve Kanaatlerinize Göre Cevaplayınız

1. Yaşamınızı sürdürürken ya da bir amaca ulaşmaya çalıştığınızda (iş yaşıntınızda dahil) kendinizi engellenmiş hissettiğiniz oldu mu? a. Hayır, hiç hissetmedim b. Evet, az da olsa başkaları tarafından engellendim c. Neredeyse hep engellendim
2. Her zaman bir şeyler için çabalamak ve koşuşturmak sizin için ne anlam taşıyor? a. Bıktığımı hissediyorum b. Başka çare yok hayatın gerçeğı bu c. Bana zevk veriyor hızlı yaşamaktan ve çok çalışmaktan hoşlanırım
3. Gelecekte kendiniz için neler bekliyorsunuz? a. Şimdikinden daha kötü olmasından korkuyorum b. Şimdikinden daha kötü olmaz (böyle devam eder) c. Şimdikinden daha iyi olacağına inanıyorum
4. Gelecek aileniz için nasıl olacak, ne düşünüyorsunuz? (çocuklarınız için, eğitim, iş bulma ve sosyal alanlar vb.) a. Gelecekte daha iyi koşullar bekliyorum b. Bir şeylerin değişeceğine inanmıyorum c. Giderek daha kötü olacak
5. İşsiz kalma ihtimali konusunda duygularınız nelerdir? a. Bu ihtimal beni hep endişelendiriyor ve korkutuyor b. Bir anlamı yok işsiz kalacağıma inanmıyorum (yasal iş güvencem var) c. Dert etmiyorum nasılsa kolaylıkla başka bir iş bulurum
6. Yaşamınızda ya da işinizde arkadaşlarınızla tartışırken genel olarak nasıl davranırsınız? a. Genellikle sakinimdir ve sükûnetle konuşurum b. Ara sıra sesimi yükselttiğim olur c. Her zaman yüksek sesle konuşurum ve kızgın olurum
7. Yaşamınızda ve işinizde en iyi olmak konusunda neler düşünüyorsunuz? a. Her zaman diğerlerinden iyi olmam gerektiğine inanırım b. Elimden geleni yaparım ama iyi olmak için uğraşmam c. Pek önemsemem daha iyi olmaya çabalamanın bir anlamı yok
8. Etrafınızdaki insanların (iş arkadaşları da dahil) size karşı duyguları konusunda neler düşünüyorsunuz? a. Dostça duygular taşıyorlar b. Dost olanda var olmayanda c. Hepsinin dostça duygular taşıdığına inanıyorum
9. Kötü niyetli oldukları bilinen kişiler (iş yaşamınızda dahil) hakkında neler düşünüyorsunuz? a. Hak ettikleri ceza en şiddetli biçimde verilmelidir b. Kötülük yapmadıkça bir şey yapılmamalıdır c. Kötü niyetli insan yoktur herkes iyi bir eğitimle diğerleri gibi olur
10. Ruhsal özellikleriniz konusunda çevreniz sizi nasıl değerlendirir? a. Çok duygusal olduğumu söylerler b. Duygularım ve mantığım arasında denge kurduğumu söylerler c. Pek duygusal biri olmadığımı düşünüyorlar
11. Gündelik yaşamınızdaki olağan dışı (olumlu ve olumsuz) gelişmeler sizi nasıl etkiler? a. Çok çabuk heyecanlanırım b. Çok heyecan verici ya da üzüntü verici olursa heyecanlanıyorum c. Her zaman çok sakinimdir
12. Yaşamınızla ilgili (iş yaşamı da dahil) kararlarınızı nasıl alırsınız? a. Her zaman kararlarımı kendim veririm b. Çok önemli kararlarda başkalarına da danışırım c. Her zaman güvendiğim birine danışarak kararlarımı veririm
13. Sorumluluğunu üstlendiğiniz bir işi yaparken (iş ve özel yaşamınızda) neler hissedersiniz? a. Mutlaka başarılı olmam gerektiğine inanırım b. Başarılı da olabilirim başarısız da, çok önemsemem c. Başarılı olmak gibi bir iddia ile yola çıkmam
14. İnanıldığınız ve düşündüğünüz şeyleri yapmak konusunda tutumunuz nasıldır? a. Bedeli ne olursa olsun mutlaka yapmam gerektiğine inanıyorum b. Sonuçları zarar verici ise çok ısrarcı olmam c. Az bir risk olsa bile vazgeçerim
15. Karşınıza sonuçları olumsuz olma ihtimali yüksek olan bir fırsat çıktığında nasıl davranırsınız? a. Mutlaka denerim b. Bu konuda hep kararsız kalmışım c. Kesinlikle denemem
16. İş ve insan arasındaki ilişki konusunda aşağıdakilerden hangisi size daha yakındır? a. Çalışmak insanın içsel birikimini ortaya çıkarmanın en önemli yoludur b. Yaşamını sürdürmek için gerekli bir faaliyettir c. Yaşamının önemli bir kısmını işgal eden yıpratıcı bir faaliyettir

EK III

Lütfen aşağıda yer alan ve insanın işi sırasında yaşayabileceği duygu, düşünce ve beklentileri ifade eden cümleleri okuyarak sizin duygu ve düşüncelerinizdeki önemine göre karşısındaki kutucuklara (x) işareti koyunuz.

	Çok Önemli	Biraz Önemli	Kararsızım	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
1. Mümkün olan en yüksek düzeyde bir ücret					
2. İş güvencesine sahip olmak					
3. Anlaşabileceğim iş arkadaşları grubu					
4. Yaptığım işin toplumca saygın ve beğenilen bir iş olması					
5. Mesleki alanda kendimi geliştirme imkanlarının varlığı					
6. Yapılan işler, iş yeri ve yönetimle ilgili eleştirilerimin dikkate alınması					
7. Öğlen yemeği, çay, kahve vb. ihtiyaçlarının karşılanması					
8. Yaptığım işin yaratacağı sağlık risklerine karşı sağlık kontrollerinden geçmek					
9. Grup / takım çalışmasına uygun bir arkadaş çevresi					
10. Yükselme / terfi etme imkânlarının yeterli olması					
11. Bağımsız çalışabilmek / yaptığım işle ilgili kararları kendi başıma (özgürce) verebilmek					
12. Yaptığım iş ile ilgili gerekli olan tüm bilgilere ulaşabilme özgürlüğünün olması					
13. İş yerinin fiziksel koşullarının iyi olması (ışıklandırma, ısıtma vb.)					
14. Sigortalı olarak çalışmak/sosyal sigortalar sistemine dahil olmak					
15. İş arkadaşları tarafından sevilmek					
16. İş ile ilgili çabalarımın yönetim tarafından takdir edilmesi					
17. Yaptığım iş sırasında yeteneğimi ve yaratıcılığımı kullanabilmek					
18. Huzur veren ve zevkle döşenmiş bir büro / çalışma yeri					
19. Prim, ikramiye vb. ek ödemelerin olması					
20. Çalışırken kullanılan güvenlik ekipmanlarının varlığı (kask, ayakkabı vb.)					
21. İş yerinin çalışanlara sosyal ilişkileri geliştirici ve sportif imkânları sağlaması					
22. Potansiyelime / yeteneklerime uygun sorumluluk verilmesi					
23. Yaptığım işin toplumsal bir fayda sağlayan bir iş olması					
24. Başından sonuna kadar yaptığım işin içinde yer almak ve sonuçta ne ürettiğimi bilmek					