

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE MOTİVASYON
-AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA-

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
MELTEM KARADAĞ

HAZİRAN, 2012

MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE MOTİVASYON
-AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA-

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
MELTEM KARADAĞ

Danışman
PROF.DR. TUNCER ASUNAKUTLU

HAZİRAN, 2012
MUĞLA

T.C
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI ADI

MELTEM KARADAĞ

Sosyal Bilimler Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 25.06.2012

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 04.06.2012

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ercan BALDEMİR

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Saadet OCAK

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

HAZİRAN, 2012

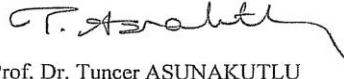
MUĞLA

TUTANAK

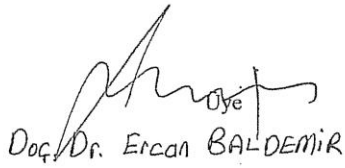
Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 23./05./2012. tarih ve 553/5. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/5. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Meltem KARADAĞ' ın 'Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon –Ampirik Bir Araştırma-' adlı tezini incelemiş ve aday 04./06./2012. tarihinde saat 13.00 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin .başarılı..... olduğuna .oy birliği.. ile karar verildi.

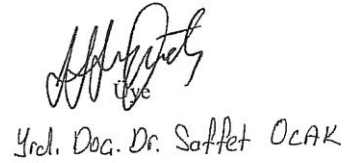
Tez Danışmanı



Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU



Doç. Dr. Ercan BALDEMİR



Yrd. Doç. Dr. Saffet OCAK

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon –Ampirik Bir Araştırma-**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

25/06/2012

Meltem KARADAĞ



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : KARADAĞ

Adı : Meltem

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : "Örgütlerde çalışanların kişilik özellikleri ve motivasyon –Ampirik bir araştırma–"

Y. Dil : 'Personality characteristics of employees at organizations and motivation -Ampirical reserch-

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih : 04.06.2012

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ASUNAKUTLU, Tuncer

Ünvanı : Prof. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 143

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Kişilik ve Kişilik Kuramları
2. Motivasyon, Motivasyon Kuramları, Araçları
3. Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon Araçları

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. Kişilik
2. Motivasyon
3. Motivasyon Araçları

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Personality
2. Motivation
3. MotivationTools

- | | |
|---|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | O |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | O |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | O |

Yazarın İmzası :



Tarih : 25/06/2012

ÖZET

Her işletme hem yerel, hem de küresel anlamda söz sahibi olmak ve sürekliliğini devam ettirmek ister. Bu ise ancak iyi motive olmuş çalışanlar ile mümkündür. Çalışanların başarılı olması işletmenin başarısının artacağı anlamına gelir.

İnsanlar farklı kişilik yapılarına sahiptirler. Dolayısıyla istek, ihtiyaç ve beklentileri de birbirlerinden farklıdır. Farklı özellikteki insanların da aynı motivasyon faktörlerinden etkilenmeleri beklenemez. İşletmeler bu farklılığı göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Bir çalışan için önemli olan motivasyon faktörü, diğer çalışan için hiçbir anlam ifade etmiyor olabilir. Bu durumda ikisinden de aynı düzeyde bir verim beklemek yanlış olacaktır.

Bu düşünceden hareketle tezde, ilk üç bölümde, kişilik ve motivasyon kavramları hakkında genel bir bilgi verilmiştir. Son bölümde ise bir tez çalışması uygulanmıştır. Uygulamaya göre çalışanlar bazı kişilik gruplarına ayrılmıştır. Daha sonra bu kişilik gruplarına dahil olan çalışanların, hangi motivasyon faktörlerinden etkilendikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, Kişilik Kuramları, Motivasyon, Motivasyon Kuramları, Motivasyon Araçları

ABSTRACT

Every organization wants to have a say and continue its persistence in both local and both global way. It is only possible with well-motivated employees. That the employees are successful means the increase of success of the organization.

Humans have different personality characteristics. Therefore their needs, desire and expectations are all different from each other. It is not expected that different people are affected by the same motivation factors. Organizations have to consider this variety. While a motivation factor can be important for an employee, it can be mean nothing for other employee. For this reason, it is going to be mistake to expect the same level of productivity from each employee.

Act on this belief, general information about personality and motivation theories are explained in the first three chapter. At the last chapter, an empirical analysis was conducted. According to analysis, employees are divided into some personality groups. After that, it was determined which motivation factor the employees, who belong to different personality, are affected.

Key Words: Personality, Personality Theories, Motivation, Motivation Theories, Motivation Tools

ÖNSÖZ

Tezimi hazırladığım süre boyunca, gereken imkân ve olanakları sağlayan, çalışmamın eksiksiz ve hatasız olması için gereken titizliği gösteren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya,

İstatistiksel alanda bütün bilgisini benimle paylaşarak, çalışmamda büyük katkısı olan, değerli vaktini ayırmaktan çekinmeyen, değerli hocam Sayın Ar. Gör. Serkan DİRLİK'e,

İstatistiksel tablolarda görüşlerini benden esirgemeyen ve yol gösteren değerli hocam sayın Ar-Gör Dr. Hatice ÖZKOÇ'a,

Tez çalışmam boyunca desteklerini benden esirgemeyen aileme ve dostlarıma çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	I
ABSTRACT	II
ÖNSÖZ	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
KISALTMALAR	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK VE KİŞİLİK KURAMLARI

1.1.Kişilik Kavramı ve Kapsamı.....	4
1.2.Kişiliği Oluşturan Faktörler.....	5
1.2.1.Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri.....	8
1.2.2.Sosyo-Kültürel Faktörler.....	8
1.2.3.Aile Faktörü.....	10
1.2.4.Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri.....	11
1.2.5.Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	12
1.2.6.Diğer Faktörler.....	12
1.3.Kişiliğin Karakter, Mizaç ve Yetenek İle İlişkisi.....	13
1.4.Kişiliğin Temel Özellikleri.....	16
1.5.Kişiliğin Yönetici Açısından Önemi.....	16
1.6.Kişilik Kuramları.....	18
1.6.1.Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı.....	18
1.6.2.Eric Berne'nin Kişilik Kuramı.....	20

1.6.3.Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı.....	21
1.6.4.Alfred Adler'in Kişilik Kuramı.....	23
1.6.5.Karen Horney'in Kişilik Kuramı.....	24
1.6.6.Eysenck'in Kişilik Kuramı.....	25
1.7.Kişilik Tipleri.....	26
1.7.1.Tip Kavramı.....	26
1.7.2.Jung'un Kişilik Tipolojisi.....	27
1.7.3.Eysenck'in Kişilik Tipolojisi.....	28
1.7.4.Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi.....	30
1.7.5.A ve B Tipi Kişilik.....	31
1.7.6.Seagal'ın Kişilik Dinamikleri.....	32
1.7.7.Diğer Tipolojik Yaklaşımlar.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON: KURAMLAR VE ARAÇLAR

2.1.Motivasyon Kavramı ve Anlamı.....	35
2.1.1.Motivasyon Süreci.....	36
2.1.2.Motivasyonun Özellikleri.....	39
2.1.3.Motivasyon Amaçları.....	41
2.1.4.Motivasyonun Yararları.....	43
2.1.5.Motivasyonun Önemi.....	44
2.1.6.Yöneticiler ve Motivasyon.....	44
2.1.7.İşgörenler ve Motivasyon.....	46
2.2.Motivasyon Kuramları.....	47
2.2.1.İnsan Doğası Hakkında Görüşler.....	47
2.2.1.1. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı.....	47
2.2.1.2. Reddin'in Z Kuramı.....	49
2.2.1.3.Argyris'in Olgunlaşma Kuramı.....	49
2.2.2.Kapsam (İçerik) Kuramları.....	50

2.2.2.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	51
2.2.2.2.Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	52
2.2.2.3.Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı.....	54
2.2.2.4.Alderfer'in VIG (ERG) Kuramı.....	55
2.2.3.Süreç Kuramları.....	56
2.2.3.1.Vroom'un Beklenti Kuramı.....	57
2.2.3.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	57
2.2.3.3.Pavlov'un Klasik Şartlandırma ve Skinner'in Pekiştirme Kuramı.....	58
2.2.3.4.Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	59
2.2.3.5.Locke'un Amaç Kuramı.....	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI

3.1. Ekonomik Araçlar.....	62
3.1.1. Ücret Artışı.....	63
3.1.2. Primli Ücret.....	64
3.1.3. Kâra Katılma.....	65
3.1.4. Ekonomik Ödül.....	66
3.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	67
3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	68
3.2.2. Sosyal Katılma.....	68
3.2.3. Öneri Sistemi.....	69
3.2.4. Değer ve Statü.....	70
3.2.5. Gelişme ve Başarının Takdir Edilmesi.....	71
3.2.6. Çevreye Uyum.....	72
3.2.7. İstihdam Güvencesi.....	73
3.2.8. Sosyal Etkinlikler.....	73
3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	74
3.3.1. Amaç Birliği.....	74

3.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	75
3.3.3.Eğitim ve Yükselme.....	76
3.3.4.Kararlara Katılma.....	77
3.3.5.İletişim.....	78
3.3.6.İş Genişletme.....	79
3.3.7.İş Zenginleştirme.....	80
3.3.8.İş Rotasyonu.....	80
3.3.9.Bağımsız alışma Grupları.....	82
3.3.10.Esnek Zaman.....	83
3.3.11.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	83

BÖLÜM 4

ÖRGÜTLERDE ALIşANLARIN KİşİLİK ÖZELLİKLERİ VE MOTİVASYON –AMPİRİK BİR ARAşTIRMA-

4.1.Araştırmanın Amacı.....	85
4.2.Araştırma Evreninin ve Örnekleme Hacminin Belirlenmesi.....	86
4.3.Araştırmanın Yöntemi.....	86
4.4. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler.....	87
4.5. İstatistiksel Analizler ve Bulgular.....	88
4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
4.5.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği.....	89
4.5.3. İstatistiksel Analizler.....	91
4.5.3.1. Normallik Testleri.....	93
4.5.3.2. Korelasyon Analizi.....	94
4.5.3.3. Cinsiyete Göre Bağımsız T Testi ve Grup İstatistikleri.....	98
4.5.3.4. Eğitim Durumuna Göre Yapılan İstatistikler.....	100
4.5.3.5. Çocuk Durumuna Göre Bağımsız T Testi ve Grup İstatistikleri.....	105
4.6.Değerlendirme ve Sonuç.....	108

KAYNAKÇA.....	113
EKLER.....	121
Ek:1 Motivasyon Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri	122
Ek:2 Kişilik Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri.....	123
Ek:3 Motivasyon Ölçeği Normallik Testi.....	125
Ek:4 Kişilik Ölçeği Normallik Testi.....	127
Ek:5 Cinsiyete Göre Bağımsız T Testi.....	130
Ek:6 Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri.....	132
Ek: 7 Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	133
Ek:8 Eğitim Durumuna Göre Varyansların Homojenliği Testi.....	134
Ek:9 Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu.....	135
Ek:10 Çocuk Durumuna Göre Grup İstatistikleri.....	139
Ek:11 Anket Formu.....	140

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Freud'a Göre Kişiliğin Üç Bölümü.....	18
Tablo 1.2. Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Yönü.....	20
Tablo 1.3. Jung'a Göre Kişilik Sürecinin Oluşumu.....	23
Tablo 1.4. Horney'e Göre Kişilik Geliştirme Seçenekleri.....	24
Tablo 1.5. Jung'ın Kişilik Tipleri.....	27
Tablo 1.6. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi.....	29
Tablo 1.7. Kretschmer'in Kişilik Tipleri Sınıflaması.....	30
Tablo 1.8. Seagal'in Kişilik Dinamikleri ve Özellikleri.....	33
Tablo 2.1. Motivasyon Tanımları.....	36
Tablo 2.2. Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması.....	56
Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
Tablo 4.2. Motivasyon Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	90
Tablo 4.3. Kişilik Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	90
Tablo 4.4. Motivasyon Ölçeği Normallik Testi.....	93
Tablo 4.5. Kişilik Ölçeği Normallik Testi.....	93
Tablo 4.6. Motivasyon ve Kişilik Boyutları Korelasyon Analizi.....	95
Tablo 4.7. Cinsiyete Göre Bağımsız T Testi.....	98
Tablo 4.8. Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri.....	100
Tablo 4.9. Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 4.10. Eğitim Durumuna Göre Varyansların Homojenliği Testi.....	102
Tablo 4.11. Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu.....	103
Tablo 4.12. Çocuk Durumuna Göre Bağımsız T Testi.....	105
Tablo 4.13. Çocuk Durumuna Göre Grup İstatistikleri.....	106

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Eysenck'in Kişilik Yaklaşımı.....	26
Şekil 2.1. Motivasyonun Oluşma Süreci.....	38
Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	52
Şekil 2.3. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	53

KISALTMALAR

vb	: Ve Benzeri
I	: Introverts (İçe Dönükler)
E	: Extroverts (Dışa Dönükler)
T	: Thinkers (Düşünenler)
F	: Feelers (Hissedenler)
S	: Sensors (Duyumsayanlar)
N	: Intuitives (Sezgiseller)
P	: Perceivers (Algılayanlar)
J	: Judgers (Yargılayanlar)
VIG	: Varoluş, İlişki Kurma, Gelişme
ERG	: Existence, Relatedness ve Growth
Ken. Gerçekleş	: Kendini Gerçekleştirme
V.s.	: Vesaire
Bkz	: Bakınız
Std. Sapma	: Standart Sapma
Y. Lisans	: Yüksek Lisans
TÇHS	: Toplam Çalışma Hayatı Süresi
BKTÇHS	: Bu Kurumdaki Toplam Çalışma Hayatı Süresi
İBDB	: İşe Bağlı Dışsal Benlik
KBDB	: Kişiyeye Bağlı Dışsal Benlik
İBF	: İktisadi Bilimler Fakültesi
Çev	: Çeviren
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
ISSN	: International Standard Serial Number (Uluslararası Standart
Seri No)	
C	: Cilt

GİRİŞ

Günümüzde her işleme motivasyon faktörlerini çalışanlarına uygulamaktadır. Fakat çalışanlar farklı kişilik yapısına sahiptirler ve farklı motivasyon faktörlerinden etkilenmektedirler. Herkese aynı motivasyon faktörlerini uygularsak, çalışandan alacağımız verim maksimum düzeyde olmayacaktır. Her insanın algısı farklıdır. Bu algı farklılığı içsel ve dışsal etkenlerden kaynaklanmaktadır. İçsel ve dışsal etkenlerdeki farklılık, kişinin yapısına bağlı olarak algısında da farklılığa yol açacaktır. Dolayısıyla motivasyon faktörleri herkes için aynı algı düzeyinde olmayacaktır. Çünkü bir çalışan için motivasyonel olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi gösteremeyebilir. Günümüzde devamlılığını sağlamak isteyen her işletme bu farklılığı göz önünde bulundurmak zorundadır.

Farklı kişilik özelliğine sahip çalışanların gereksinimlerini belirlemek ve çalışmaya teşvik etmek işletmeler açısından çok karmaşık ve zordur. Fakat rekabet ortamında çalışanlarını elinde tutmak, verimlerini artırmak ve motive etmek isteyen işletmeler öncelikle çalışanlarının gereksinimlerini iyi analiz etmeli daha sonra da onlara motivasyonlarını sağlayabilecek bir çalışma ortamı sunmalıdırlar. Bunun için de motivasyon kavramının ve faktörlerinin iyi anlaşılması ve kullanılması gerekmektedir. Ancak bu sayede farklı kişilik yapısına sahip işgörenlerinin farkına varabilir ve yüzeye çıkmamış bazı istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilirler.

Bu düşünceden hareketle, tez çalışmasında, farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlar tespit edilerek, etkilendikleri motivasyon araçları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tezde, farklı kişilik özelliği gösteren çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında değerlendirilmiştir.

Dört bölümden oluşan tez çalışmasının ilk bölümünde; kişilik ve kişilik kuramları ana başlığı altında kişilik kavramı ve kapsamı anlatılmıştır. Daha sonra kişiliği oluşturan faktörler altı alt faktör olarak ele alınıp incelenmiştir. Kişiliğin karakter, mizaç ve yetenek ile ilişkisi açıklandıktan sonra yedi alt başlıktan oluşan kişilik kuramları açıklanmıştır. Son olarak da tip kavramına değinilerek, kişilik tipolojisine yaklaşımlar hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, motivasyon kavramı geniş kapsamlı olarak açıklanıp, motivasyonun dürtü, güdü, ihtiyaç, davranış gibi temel ilgili kavramlarla olan ilişkileri açıklanarak motivasyon süreci, önemi, amacı ve yararları hakkında bilgi verildikten sonra yöneticiler ve işgörenlerin motivasyonla ilişkileri hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra ise, motivasyon kuramları konusuna değinilmiştir. Motivasyon teorilerinin her biri, insan davranışının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayandırmaktadır. Bu bağlamda motivasyon kuramları, insan doğası hakkında görüşler (X,Y,Z kuramları), kapsam kuramları, süreç kuramları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel araçlar olmak üzere üç başlık altında kavramsal olarak açıklanmıştır. Ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül olarak incelenen ekonomik faktörler; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, öneri sistemi, değer ve statü, gelişme ve başarının takdir edilmesi, çevreye uyum, istihdam güvencesi ve sosyal etkinlikler olarak incelenen psiko-sosyal faktörler ve amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, iş görenlerin kararlara katılması, iyi bir iletişim sistemi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları, esnek zaman ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi olarak ele alınan örgütsel-yönetmel faktörler hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın son bölümünü olan dördüncü bölümde ise; araştırma konusunu oluşturan farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin, hangi motivasyon araçlarına gereksinim duyduklarının tespit edilmesi için uygulanan anket tekniği ve bu anketlerin analizi için istatistik yöntemler kullanılmıştır. Yapılan uygulamalar sonucunda çalışanlar kişilik özelliklerine göre belli başlı gruplara ayrılmıştır. Ortaya çıkan bu kişilikteki çalışanların, hangi motivasyon araçlarını seçtikleri ve işletme olarak çalışanına hangi motivasyon araçlarını uygulanması gerektiği hakkında bir sonuca varılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK VE KİŞİLİK KURAMLARI

1.1.Kişilik Kavramı ve Kapsamı

Bireyler fiziksel görünüşleriyle olduğu kadar tutum ve davranışları itibariyle de birbirinden farklılıklar gösterirler. Olaylar, insanların hareketleri, duyguları ve fikirleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarını göstermektedir. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Eğer sadece, aynı kültürü almış, aynı ailede yaşamış ve aynı grupla iş gören bireylerin davranışları birbirinin aynı olsaydı, bu farklılıkların tek nedenini farklı çevresel koşullara bağlayabilirdik (Eren, 2001: 83). Ancak bu değişikliğin nedeni araştırılmak istendiğinde veya bu farklılığın sonuçları saptanmaya çalışıldığında ‘kişilik’ denilen temel değişkenin ortaya çıktığı görülmektedir (Zel, 2001: 21).

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Yelboğa, 2006: 198). Kişilik kavramı çok eski çağlardan beri ele alınmaktadır. En eski sınıflandırma insanoğlunun fiziksel özellikleri ile ruhsal durumu arasındaki ilişkiyi vurgulayan Hipokrat tarafından yapılmıştır (Erdoğan, 2010: 13).

Açık bir şekilde kişiliği tanımlayan teorisyenlerin başında Allport (1897-1967) gelmektedir. Allport 1937’de yayınladığı ‘Kişilik’ kitabında bu kavramı, bireyin çevreye yapacağı uyumu belirleyen psikofiziksel sistemlerin, bireyin kendi içindeki dinamik organizasyonları olarak tanımlamıştır (Şenyuva, 2007: 8). Buna göre, Allport tarafından kişinin tamamen fizyolojik ya da biyolojik yapılardan oluşmayan ve sürekli değişim ve gelişim içinde olan bir yapıya sahip olduğu ve bunların birleşiminden kişilik dediğimiz sistemli ve dinamik bir yapının oluştuğu vurgulanmıştır (Erdoğan, 2010: 13).

Buna benzer bir tanım da, kişiliğin bireyin kendine özgü, değişik durumlarda ve zaman içinde kalıcı duygu, düşünce ve davranış örüntüsü olduğudur. Bu tanımdan yola çıkıldığında, iki nokta göze çarpmaktadır. Bir yandan kişilik insanı diğerlerinden ayıran ve onu kendisi yapan farklılıkları kapsarken, öte yandan durağan ve kalıcıdır; zaman içinde değişen koşullarda hep aynı kalmaktadır.

Pek çok yazarın uzlaştığı bir diğer nokta kişiliğin, mizaçtan (huy), karakter ve zekâdan oluştuğudur. Kısaca belirtmek gerekirse mizaç (huy) biyolojik olarak var olandır; karakter ise sosyal ve kültürel olarak geçen özelliklerden oluşur. Sonuç olarak, kişilik, mizaç (huy) ve karakterin iki yönlü olarak etkileşimini içeren uyum sağlayıcı karmaşık bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Şenyuva, 2007: 8-9).

Tüm bu tanımlardan bir sonuç çıkarmamız gerekirse; kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Yelboğa, 2006: 198).

1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Kişiliği oluşturan faktörlerin neler olduğu veya nelerin kişilik denilen olguyu ortaya çıkardığı sorusu sorulduğunda, bu soruya tek bir cevap vermek mümkün değildir. Çünkü kişiliği oluşturan birçok değişken vardır ve aynı zamanda değişik kuramcılara göre de bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişmektedir. Böyle olmasına rağmen kişilik

kuramı ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunların başında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, grup üyeliği, rol davranışları ve bulunduğu sosyal statü gelir.

Başka bir deyişle bu değişkenler, kişilik denilen olguyu ortaya çıkarmada, kişiler arası farklılığı doğurmada önemli etken durumundadır. Bireyin biyolojik-fizyolojik özelliği dendiğinde, bedensel yapının ve bu yapının görünüşü, cinsiyeti, sinir sistemi, kalıtım yoluyla elde ettiği özellikleri anlatılmak istenir. Bireylerin sözü edilen bu yönleri nedeniyle değişik özellikler göstermeleri normaldir. Farklı yürüyüş, konuşma ve davranış biçimleri vardır, öğrenme güçleri birbirlerine oranla değişiktir, uyarılar karşısında gösterdikleri tepki ve tepki zamanı birbirine benzer değildir ve çeşitli psikolojik baskılara karşı dayanma güçleri değişiktir. Bu değişikliklerin her biri kişilik belirtileri olarak görüleceğine göre, biyolojik-fizyolojik yapı özelliklerinin kişiliği oluşturmada önemli payının olduğu söylenebilir.

Kişiliği oluşturan bir başka değişken de, bireyin grup üyeliğidir. Farklı kültürlerde incelemeler yapan etnologlar, kültürel yapının, kişiliğin oluşmasında önemli bir rolü olduğunu saptamışlardır. Bireylerin kişiliklerini belirleyen, görünür hale getiren değişkenlerden birisi de, bireyin benimsediği değer yargıları ve sahip olduğu inanç sistemidir. Kültürel ortam, değer yargılarının ortaya çıkması ve inanç sistemlerinin oluşmasında en önemli olgu olduğuna göre, kişiliğin oluşumunda kültürün önemli bir faktör olduğunu belirtmek doğru olacaktır. Bu durumda bireyin dâhil olduğu grubun kültürel yapısı, kişiliği önemli ölçüde şekillendirecektir.

Kişinin yerine getirmek durumunda olduğu rol davranışının da kişiliğin şekillenmesinde küçümsenmeyecek bir payı vardır. Esasında kültürel yapı, ne tür rollerin grup yaşamı için gerekli olacağını belirlemektedir. Her bir birey bulunduğu sosyal grup içinde değişik zamanlarda farklı işlevleri yerine getirebilecek kapasiteye sahiptir. Aynı şekilde her bir birey, yaşantısının belirli bir dilimi içinde bile değişik

grupların üyesi durumundadır. Bu nedendir ki, bireyin oynadığı role göre çevresi olacak ve bu çevrenin değişkenlerinin etkisi altında kalacaktır. Böylesine bir etki altında kalma da, kişiliğin oluşmasında önemli bir faktör olacaktır. Bir kişinin baba veya aile reisi rolü, ailesinin dâhil olduğu kültürel ortam tarafından belirlenirken, sekreterlik rolü veya iş yöneticiliği rolü, dâhil olduğu iş grubunca şekillendirilecektir. Birey her iki rolü de oynamak durumunda olduğuna göre, her iki çevrenin de etkisinde kalacak, davranış ve düşüncelerinde bu çevrenin etkisine göre düzenlemeler yapacak, başka bir ifadeyle kişiliğini bu faktörlerin ışığında şekillendirecektir. Bireyin rol davranışı ve sosyal statüsünün kişilik üzerindeki etkisi konusunda önemli çalışmaları olan Jean Stoezel'e göre *kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında rolleri ve sosyal statüsü gelir*. Bireyin sosyal statüsü, kendisine ve grubun diğer üyelerine göre davranışlarını belirler. Her bir sosyal statünün özel prestij sembolleri ve hiyerarşik durumu vardır. Rol davranışı da bireyin diğer bireylere göre davranış farklılığı olarak görüleceğine göre kişilik faktörlerinin başında, rol davranışı ve sosyal statü gelmelidir.

Sosyal statünün belirleyicileri, kişinin davranışının şekillendiricileri durumundadır. Aynı şekilde bu belirleyiciler, davranışlar için birer değerlendirme değişkenidir. Söz konusu belirleyicilere uygunluğuna göre her bir davranış, olumlu veya olumsuz olarak yorumlanacaktır. Bu nedendir ki, sosyal statüyü oluşturan kurallar ve semboller ayrı ayrı kişiliği oluşturan değişkenler arasında görülebilmektedir.

Kültürel yapı, grup ilişkileri, rol davranışı ve sosyal statü şeklinde verilen, kişiliği oluşturan faktörleri, daha düzenli bir biçimde ele alıp her bir grup içinde yer alan faktörün kişiliği nasıl etkilediği araştırılmak istenirse, kişiliği oluşturan faktörleri gensel ve bedensel yapı faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, aileye bağlı faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, coğrafi ve fiziki faktörler ve diğerleri, şeklinde altı grup altında toplamak mümkün olacaktır (Erdoğan, 1997: 238-240).

1.2.1.Gensel ve Bedensel Yapı Faktörleri

Yapılan araştırmalar, tüm psikolojik özelliklerin temelinde yer alan en önemli faktörün genetik olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda gensel faktörlerin kişiliğın oluşumunda önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Birçok araştırımacı, kalımsal özelliklerin bireylerde ne gibi yapısal özellikler doğurduğunu, bazı yetenek ve özelliklerin bireylere kalıtım yoluyla geçtiğini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Ancak, bireyin taşıdığı özelliklerden hangilerinin kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak ortaya koymak mümkün değildir. Kişiliğın hem zihinsel ve bedensel hem de bazı psikolojik yönlerinin belirlenmesinde, sosyal ve diğere faktörlerin de etkili olduğu bilinmektedir. Buna göre, bireyin beden yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz-ten rengi, zekâ durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi çoğu bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde gensel faktörün payı oldukça yüksektir (Zel, 2001: 22).

Gensel özelliklerin kişiliğı belirleme derecesi ise, bireyden bireye değişmektedir. Yani gensel özellikler, kişiliğı her bireyde aynı ölçüde oluşturamayacaktır (Erdoğan, 1997: 241). Bunun yanında bireylerin bir sosyal yapı ve fiziki çevre içerisinde yaşamalarından dolayı sonradan öğrendikleri davranış kalıplarında (örf, adet, inanç, ahlak, fikir, düşünceler vb.) gensel faktörün payı nispeten daha azdır (Zel, 2001: 23).

1.2.2.Sosyo-Kültürel Faktörler

Kişiliğın bazı yönleri kültürel yapının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşanan dönem ile alınan eğitim, toplumsal değerler gibi kültürel boyut ve güçlere bağılı bir şekillenme de kişilik yapısının oluşumundan sorumludur (Saltürk, 2008: 137).

Çevre şartları içerisinde insanları en çok etkileyen faktör, bireylerin içinde yaşadıkları toplumun sosyal özellikleridir. Her birey belirli bir kültürel yapı içinde yaşar

ve bu yapıdan yaşamı süresince etkilenir. Bireyin idealleri ve ilgileri bu kültürel ortamda şekillenir. Bu idealler ve ilgiler, kişiliğin oluşumunda önemli bir faktördür.

Bireyler, yaşamları boyunca, bilincine varmış olsunlar veya olmasınlar, diğer insanların kendileri için hazırlamış oldukları belirli davranış şekillerini takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Kişiliğin oluşumunda, sosyo-kültürel çevreden etkilenme ve şartlanma, gerçekte bir öğrenme sürecidir. Kişiliği doğrudan etkileyen faktörler arasında önemli yeri olan öğrenme, pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucunda hafızada çok sayıda bilginin yer alması ve davranışta kalıcı değişmelerin meydana gelmesidir. Birey, bulunduğu kültürel yapı içinde öğrendikleri ile bazı yeni özellikler elde ederek kişiliğini şekillendirir. İnsan organizmasının içinde yaşadığı sosyo-kültürel çevreye yeterli ve etkili bir uyum sağlaması ancak algılama yoluyla gerçekleşebilmektedir. Algılama ise, duyu organları aracılığıyla elde edilen çeşitli veriler ile çevredeki nesnelere, kurallara ve olaylara ait izlenimlerin tanınması durumudur. Algılama terimi ile bireyin bir uyarım karşısında gösterdiği tepkinin incelendiği psikolojik bir alan bireyin bilgi ve deneyimi ile ilgilidir. Algılama ve buna bağlı olarak öğrenme olayı, bireylerin fiziki ve sosyal çevrelerine uyum göstermelerini sağlayacak birer zihinsel mekanizmadır.

Kültürel değerler, soyut kavramlardan oluşur. Bu soyut kavramlar, birer dış uyarım olarak, algılama yoluyla insan hafızasında yer aldığı zaman davranışlara yansiyarak somutlaşmaktadır. Standart ilke ve kurallardan ibaret olan sosyal normların, toplumdaki değişik kişilerde bulunan davranışsal yansıması farklı gerçekleşmektedir. Standart normların, toplumdaki her bireyde aynı davranışa yol açmaması, her bireyin algılama mekanizmasının farklı olmasından ileri gelmektedir. Temelde kişilik farklılığı yaratan temel faktörlerden biri de, her bireyin algılamasındaki seçicilik olgusudur. Buna bağlı olarak da, öğrenme farklı seviye ve derecelerde gerçekleşmektedir (Güney, 2007: 493).

1.2.3.Aile Faktörü

İnsan kişiliğinin oluşmasında en önemli ve etkili çevresel faktör ailedir. Aile, normal şartlarda insanların, karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan bireylerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladıkları aile ortamıdır. Bu durumda, ana-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modelleridir. Çocuklar, hem sosyal değerleri ve tutumları hem de özel bazı davranış biçimlerini ana-babayı örnek alarak öğrenirler. Kişiliğin oluşmasında, insanın içinde doğup büyüdüğü aile ve ev ortamının etkileri çok yönlüdür. Anne ve babalar, çocuklarını yetiştirirken, kendileri farkında olsun veya olmasınlar, çocukları, ana-babanın birçok kişilik özelliklerini, ahlaki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenirler (Zel, 2001: 24). Anne ve babanın çocuklar üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalar, çocukların anne ve babalarının deneyimleri ile değişik davranış kalıplarını zamanla benimsedikleri, zihinsel yapılarının etkilendiği saptanmıştır (Saltürk, 2008: 137). Baldwin ve Kalhorn yaptıkları çalışmalarda çocukla anne ve babası arasındaki ilişkilerin, kişiliğin oluşumundaki yerini açıklamak istemişlerdir. Bu çalışmalarda anne babanın değişik davranış kalıplarına sahip olduğu, çocukların da zamanla bu kalıpları benimsediği görülmüştür. Baba ve annenin demokratik bir yapıya sahip olmaları halinde çocuğun biraz daha rahat yetiştiği ve bu rahatlığın sonucu objektiflik kazandığı, rasyonel davrandığı görülmüş ve zamanla daha aktif olduğu, kolay sosyal ilişki kurduğu saptanmıştır (Erdoğan, 1997: 242). Anne ve babası otoriter davranan çocukların ise insan ilişkilerinde sert davrandıkları yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Anne ve babanın çocukların her istediğini yerine getirmesi kişiliğin istenilen düzeyde gelişmesini engeller. Çünkü bu şekilde yetişen bireyler engellemeler ve zorluklarla mücadele edemezler. Ayrıca kendilerine güvenleri yetersiz düzeyde kalır.

Bireyin çocukluk döneminde aile içindeki yetiştirilme tarzı ile iş ile ilgili performansları arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada bu iki sürecin çok yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle yöneticilerin bu konuda bilgi sahibi

olmalarının, hangi çeşit görevlerde kimleri görevlendirebilecekleri veya çalışanların yaşayabileceği muhtemel sorunları önceden belirleyip onlara karşı özel tutum içine girmeleri örgütsel performans açısından önemlidir. En küçük çocuk olarak büyüyen bireylerin kendilerine güvenlerinin zayıf olması; tek çocuk olarak büyüyen bireylerin kendi bildikleri yöntemde ısrar eden bir tutum içinde olmaları; en başarılı çocuk olarak büyüyen bireylerin ise emsalleri ile sık sık çatışma yaşamaları bu konuda verilebilecek birçok örnekten bazılarıdır. Bu gibi örneklerden yola çıkarak yöneticilerin, çalışanların çocukluk dönemleriyle ilgili bilgiler edinmeleri ve bazı davranışların önceden olabileceğini düşünerek onlara karşı tedbirli tutumlar oluşturmaları yararlı olacaktır (Zel, 2001: 24).

1.2.4.Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf Faktörleri

Kültürel yapı, genel olarak, kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarır. Ancak, belirli bir kültürel yapı içinde farklı alt kültürler olduğuna, değişik sosyal gruplar bulunduğuna göre bu alt kültürel özelliklerin de ayrı ayrı kişilik tipleri doğuracağı kabul edilmelidir. Bu durumda kültürel belirleyicilerin, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verdiğini, sosyal sınıf belirleyicilerinin ise, özel davranış kurallarını ortaya koyduğunu, kişiyi daha özel bir şekilde etkilediğini belirtmek doğru olacaktır. Bireyin bazı özellikleri, bağlı bulunduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilir, buna karşılık bazı özellikler, ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı hale gelir.

Belirli bir sosyal yapı içinde her bireyin eğitim ve benzeri gelişme faktörü açısından benzer şansa sahip olduğu söylenemez. Bu farklılık, kişilik farklılığını doğurmada önemli bir etken olacaktır. Benzer şekilde, bireylerin bağlı oldukları sosyal gruplara bağlılık dereceleri de kişiliklerinin şekillenmesinde bir faktör olacaktır (Erdoğan, 1997: 242).

1.2.5.Coğrafi ve Fiziki Faktörler

Kişiliğin oluşmasında bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin de etkisinden söz etmek mümkündür. Coğrafi çevre içerisinde iklim, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının bireylerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Coğrafi ve fiziki çevrenin doğrudan etkileri yanında en fazla dolaylı etkileri mevcuttur. Çünkü bireylerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde, coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur. Örneğin, kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde veya dağlık bölgelerde, sıcak ya da soğuk iklimlerde yaşayanların birbirlerinden farklılıkları olmaktadır. Bu kapsamda, soğuk iklim şartlarında yaşayan insanların daha sert ve donuk mizaçlı, buna karşılık sıcak iklim ve kıyı kesimlerin insanların daha çabuk değişen duygusal tutumları ve daha yumuşak, esnek mizaçları olduğu şeklinde genel bir görüş ifade edilebilir.

1.2.6.Diğer Faktörler

Yukarıda sayılan faktörlerin dışında kişiliği etkileyen diğer faktörleri, kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırası başlıklarında toplamak mümkündür.

Kitle iletişim araçları, kişiliğin şekillenmesinde belirgin bir yere sahiptir. Kitle iletişim araçlarını etkin olarak kullanan bireylerle, kullanmayan bireyler arasında bir farklılık olacaktır. Kitaplar, dergiler, televizyon gibi kitle iletişim araçlarının, çocukların yetişmesinde ve gençlerin yeni davranış kalıpları kazanmalarında etkileri fazladır.

Bireylerin içinde buldukları sosyal gruplar içindeki yetişkinler grubu da, kişiliğin oluşumunda etkide bulunan faktörlerdendir. Çünkü bireyler, bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken sosyal gruplarınca benimsenen yetişkin

grubun üyelerinin bazılarını kendilerine örnek olarak alacaklardır. Bu örnek kişiler de, kişiliğin oluşumunda önemli birer faktör olarak görülecektir.

Alfred Adler'e göre, insanların doğum sırasının da kişilik üzerinde etkileri vardır. Adler'in araştırmasına göre, doğumdaki sıra, bireyin zekâ ve yetenek düzeyini etkilemektedir. Bu kurama göre, ilk doğan çocuk daha zeki ve yetenekli olacak, daha kolay sosyal ilişkiler kurabilecektir. Barbara Bird 'Entrepreneurial Leadership' başlıklı kitabında, girişimci liderlerin önemli bir çoğunluğunun ailelerinde ilk çocuk olduklarını araştırmalarla destekleyerek ifade etmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda ailedeki çocuk sayısı arttıkça ilk çocuk ile son çocuk arasında önemli zekâ düzeyi ve ilişki kurma yeteneği farkı olduğu da görülmüştür (Zel, 2001: 25-26).

1.3.Kişiliğin Karakter, Mizaç ve Yetenek İle İlişkisi

Kişilik üç temel dilime ayrılmaktadır. Bunlar karakter, mizaç ve yetenektir. Kişiler arası farklılık bu özellikler arasındaki farklılığın sonucu olarak ifade edilmektedir. Kişiliği oluşturan unsurları sadece üçü ile sınırlamak mümkün değildir. Ancak bu üç unsurun kişiliğin bütünleyicisi olduğunu ifade edebiliriz (Saltürk, 2008: 142).

Kişilik ile en sık eş anlamda kullanılan kavram 'karakter'dir. Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini ifade eder. Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken (Eren, 2001: 84), karakter, çocukluk döneminden itibaren gelişmeye ve şekillenmeye başlar (Saltürk, 2008: 142). Bir başka tanıma göre karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır. Bu tanımlara göre, karakter, kişiliğin iskeleti durumundadır. Belirli bir zaman içinde kişinin devam ettirdiği kişilik özellikleri karakterin bir görünümüdür. Sosyal ve ahlaki açıdan karakter, bireylerin bu konuda farklılıklarını ifade etmek maksadıyla kullanılmaktadır. Karakter

kavramı, bireyin yaşadığı çevrenin toplumsal değerleri ve ahlâki kuralları ile yakından ilgilidir. Bu açıdan Allport, karakteri, insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargularını ve ahlaki kurallarını kullanım biçimi olarak tanımlamaktadır. Davranışlarını, toplumdaki sosyal değerler sistemine ve ahlak kurallarına uyduran ve benimseyenlere ‘karakterli’, uymayanlara ise ‘karaktersiz’ ifadesi kullanılmaktadır (Zel, 2001, 27).

Kişilik ile ilişkisi olan bir diğer kavram ise mizaç veya huydur. Esasında karakter kavramı önemli ölçüde mizaç kavramına bağlıdır. Mizaç devamlıdır ve kalımsal yönü vardır. Karakter, davranışın sosyal ve ahlaki yönünün evrimi olarak görülürse, mizaç, bu yönlerin kalımsal yönü ve devamlılık arz eden bölümü olarak düşünülmelidir. Mizaç, bireyin özellik gösteren tutumları, son derece kişisel olan davranış ve düşünceleri olarak düşünülmelidir (Erdoğan, 1997: 245). Kişiliğe göre daha çok bireyin iç dünyası ile ilgilidir. Neşeli, soğukkanlı, çabuk kızan, zayıf kişilik yapısı gibi tanımlamalar, kişinin mizaç yönünü tarif için kullanılmaktadır. Mizacın oluşmasında bedensel özellikler oldukça önemli yer tutar (Saltürk, 2008: 143).

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli olgu ‘yetenek’tir. Yetenek, sadece kişiliği oluşturan bir olgu değil, aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir faktördür. Örneğin, üstün zekâ, bir yöneticinin, çatışma ortamına daha çabuk ve daha iyi uyum ağlamasını kolaylaştırır. Yetenek, bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler olmak üzere iki gruba ayrılır.

Bedensel yetenek, bireylerin duyu organları aracılığı ile bazı olguları gerçekleştirebilmeleri şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bunların büyük bir kısmı, bireylerin doğuştan kazandıkları, zamanla kullanılabilir duruma getirdikleri özellikleridir. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği ayırma, ses tonlarını ayırma, tat ve koku hissetme, el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon içerisinde kullanma gibi özellikler, bedensel yeteneğin en önemlilerindedir.

Zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamıdır. Bireylerin yaşları, cinsiyetleri ve diğer bazı bireysel özelliklerine bağlı olarak kazandıkları zihinsel yetenekleri olduğu gibi, doğuştan getirdiği zihinsel yetenekler de vardır. Sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi yetenekler özel zihinsel yeteneklerin en önemlilerindedir. Bunlara ek olarak, bireylerin yaşama ve çevrenin sosyo-teknik yapısına uyum sağlamaları ve bazı bedensel yetenekleri kullanabilmeleri için zihinsel yeteneklere ihtiyaçları vardır (Zel, 2001: 28).

Bu durumda yeteneği, bireylerin davranışlarını düzenleme ve gerçekleştirmede yararlandıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri, olarak görmek mümkündür. Bedensel yeteneklerin kazanılması, yaşa ve belirli tecrübelerle ilgili iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi, kalıtsal özelliklere ve öğrenim yoluyla sağlanan birikime bağlıdır. O halde her bireyin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler farklı olacağından, bu farklılık kişilik farkı şeklinde ortaya çıkabilecektir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan kişiliğin karakter, mizaç ve yetenek ile ilişkisi olduğunu, bu kavramların kendine özgü özelliklerinin olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, söz konusu bireysel özelliklerin de bireyden bireye farklı olması, kişilik farklılığını ortaya çıkaracaktır. Kişiliğin oluşmasını sağlayan etkenlerden her biri bu değişkenleri etkileyecek ve ortaya kişilik denilen olguyu çıkaracaktır. Ancak her bir etkenin bu faktörleri etkilemiş biçimi ve etki oranı da kişiden kişiye değişecektir (Erdoğan, 1997: 245-246).

1.4.Kişiliğin Temel Özellikleri

Kişilik kavramının taşıdığı başlıca özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Eren, 2001: 84) :

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran birtakım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak kadar çok kişilik tipini içermektedir.
- Kişilik bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Yani aynı birey farklı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.

Bu özellikleriyle kişilik, bireyin kendisini tanıyarak çevresine uymasını belirleyen psikofizik bileşenlerin dinamik olarak düzenlenmesi sistemi veya toplumsal yaşam sürecinde edinilen alışkanlık ve davranışların tümüdür.

1.5.Kişiliğin Yönetici Açısından Önemi

Erdoğan kişiliği bir değişken olarak ifade etmekte ve günümüz işletmecilerinin bu değişkeni dikkate almak zorunda olduklarını belirtmektedir. Ona göre birey, bir grup içerisinde hareket etmektedir. Bireyin davranışlarında meydana gelen değişme ve gelişmelerden içinde bulunduğu grup dolayısıyla işletme de etkilenecektir. Bu nedenle yönetici, çalışanının davranışlarını olumsuz etki eden faktörleri bulup, gerekli önlemleri almak zorundadır.

Bu yöneticinin karşısına iki grup değişkeni çıkarmaktadır. Birinci grup değişkenler; kişinin içinde yer aldığı ancak değiştiremediği sosyal, teknik ve doğal ilişkiler sistemi; ikinci grup değişkenler ise kişinin kendisi, psikolojik ve fizyolojik yapısıdır. Yönetici, yönetebilmek için kişilik değişkenini ve ona etki eden içsel ve dışsal faktörleri bilmek durumundadır.

İşletmeler, geleneksel hiyerarşik yapıyı azaltmak ve sürekli bir uyumu sağlamak için giderek çalışma takımlarına yönelmiş ve çalışma takımları; bireylerin yerini alarak işletmelerin temel taşları durumuna gelmişlerdir. Kişilik özelliklerinin takımın belirlenmesinde etkinliği tartışılır olmuştur. Bir takımın başarılı olma şansı, o takımın üyelerinin tek tek katkıda bulunabilme potansiyeline sahip olmalarına ve beraber çalışmalarına bağlıdır. Bu yüzden başarılı takımlar oluşturmanın ilk mantıklı adımı, üyeler arasından en doğru kombinasyonu seçmektir.

Kişilik üç yönü ile takım üyelerinin seçiminde etken olur: Birincisi, bireyin takımdaki performansının ölçümünde kişilik, geçerli bir potansiyele sahiptir. İkincisi, kişilik bir takımda çalışabilme kapasitesine sahip insanları tanımaya yardımcı olur. Üçüncüsü, kişilik takım üyeleri arasındaki iyi iş ilişkilerini sağlayacak en iyi insan kombinasyonunu oluşturmada yardımcı olur. Mevcut araştırmalar; kişilik özelliklerinin belirli durumlarda belirli görevlerdeki performansı etkileyebileceğini göstermektedir. Sosyal anlayış ile grup performansı arasında pozitif bağlantı kuran çalışmalar da vardır. Bazı çalışmalarda ise takım üyelerinin kişiliklerinin çeşitliliğinin takım performansı için gerekli olduğunu ifade eder. Çeşitli kişilik özelliklerine sahip üyelerin oluşturdukları takımların, benzer kişilik özelliklerine sahip üyelerin oluşturdukları takımların performanslarından daha iyi sonuçlar verebildiği de görülmüştür (Saltürk, 2008: 131).

Kişilik değişkeni her türlü bireysel ve örgütsel ilişkilerin analizinde veya düzenlenmesinde önemli bir faktördür. O halde çağdaş işletmeci, kişilik denilen olguyu bir kavram olarak bilmekle kalmamalı, kişiliğin ne olduğunu, hangi bütünleyicilerden

oluşturduğunu, bu bütünleyicilerin hangilerinin dışsal etkilerle düzenlenebileceğini veya gereği halinde değiştirilebileceğini bilmelidir. Kısacası kişilik çözümlemesi, güncel yönetim uygulamasının önemli bir basamağı olarak görülmelidir (Erdoğan, 1997: 234).

1.6. Kişilik Kuramları

İnsanlığın varoluşundan bu yana kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Her geçen gün, davranış bilimleri konusunda yeni gelişmelere sahne olmakta, buna paralel olarak da kişilik konusunda daha karmaşık ve birbirinden farklı görüşlerin sayısı artmaktadır. Oldukça geniş bir alanı kapsadığından burada sadece kişilik konusunda temel nitelikte olan bazı kuramlara değinilecektir (Eren, 2001; 85).

1.6.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Modern psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen Sigmund Freud, kişiliği duygusal açıdan inceleyip, kişilik denilen olguyu bireysel duygunun oluşturduğu görüşünü ileri sürmüştür (Erdoğan, 1997: 253). Freud'a göre davranışları tayin eden şey bilinçaltı güdülerdir. Bu kurama göre davranışlar, cinsellik ve saldırganlık olarak ortaya çıkan içgüdüsel dürtülerle, sosyal engeller arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır (Şimşek, 1998: 45). Freud'a göre, kişiliğin psikanalitik incelenmesi sonucunda aşağıdaki tablo oluşmaktadır (Kaynak: Şimşek, 1998: 45):

Tablo 1.1. Freud'a Göre Kişiliğin Üç Bölümü

Üst Benlik (Süperego)
Benlik (Ego)
Alt Benlik (İd)

Freud'a göre insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer id (ilkel benlik) adı verilen kısımdır. Burada kişi kendi haline bırakılırdı veya hür olsaydı, kendisinin tüm güdülerini tatmin edecek davranışlarda bulunacaktı. Burada bireyin hiçbir baskı ve etki altına alınmamış istek ve arzuları, kısaca biyolojik eğilimlerinin oluşturduğu doğası vardır. Hâlbuki ego adını verdiğimiz ve daha çok toplumsal gelenekler ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan kişilik kısmı insanı topluma uydurmakta ve faaliyetlerin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir. Ego, toplumca makul ve kabul edilebilir güdülerin ve sevgilerin tatminini sağlayan kişilik kısmıdır. Hoş karşılanmayan güdüler ise id'de baskı altında tutulmaktadır. (Eren, 2001: 86). Bu durumda ego devamlı olarak id'in tekrar eden taleplerini, süperego'nun sınırlayıcı rehberliği altında geliştiren ve olgunlaştırıp davranışı yansıtır hale getiren bir arabulucudur (Erdoğan, 1997: 255).

Süperego ise, kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Kişi koşullar uygun olduğu ve etrafta kimseler bulunmadığı halde adalet, hakkaniyet ve özellikle vicdan adını verdiğimiz duygularla davranışını kontrol eder. Bu manevi duygular ağı Freud'a göre süperegoyu oluşturmaktadır (Eren, 2001: 85). Süperego, id'in karşıtıdır. İnsanın en asil düşüncelerini, büyüklerinden, öğretmenlerinden, kısacası yaşadığı ve ilişkide bulunduğu kültürel ortamdan kazandığı iyi özellikleri içerir. Bu durumda id, bireyin ne yapmak istediğinin belirleyicisi durumunda, süperego ise, toplumsal yapının sınırları içinde kalan bireyin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi durumundadır. Böyle bir düşünceden hareket edilirse, günlük yaşantısında bireyin id ve süperegosu karşılıklı olarak çekişme halindedir.

Yukarıdaki açıklamalardan görüleceği gibi Freud'un kişilik yapısı süperego, ego ve id'den oluşmaktadır. Bireyin olumlu ve olumsuz yönü veya kontrollü ve kontrolsüz arzusu arasındaki dengeyi de ego sağlamaktadır. Bu durumda, kişiler arasındaki

farklılığın kaynağı, her üç kişilik diliminin bireyden bireye farklı olması veya ego'nun id ve süperego arasında değişik denge kurmasıdır (Erdoğan, 1997: 254)

1.6.2.Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Eric Berne'nin geliştirdiği kişilik kuramı, kısmen Freud'un kişilik kuramı ile yakın bir özellik taşımaktadır. Berne de kişiliği duygusal yönüyle açıklamış ve kişiliğin çocuk, ebeveynlik ve olgunluk yönü üzerinde durmuştur.

Tablo 1.2. Berne'ye Göre Kişiliğin Üç Yönü

KISIM	AÇIKLAMA
Ebeveynlik	Ana-Babalık Dönemi (Bireylerin bir ebeveyn yönleri vardır)
Olgunluk	Kişiliğin Yetişkinlik Dönemi (Her bireyin bir olgunluk yönü olup, bu da yaşamak için önemlidir)
Çocukluk	Kişiliğin Olgun Olmayan Dönemi (Her birey, kısmen çocuktur)

(Kaynak: Şimşek, 1998: 47)

Kişiliğin Çocuk Yönü: Berne'ye göre her birey, kısmen çocuktur. Bireyin zihinsel yapısında öyle yönler ve dürtüler vardır ki, bu yönlerin etkisiyle kişi bencillik, sorumsuzluk duygusuna sahip olur, eğlence arar, bazı çocuksu tutumlara sahip olur. Eğer birey sürekli olarak çocuksu davranışlara sahip olursa, bu davranışlar içgüdüsel ve arzu edilmeyen özelliklere dönüşür. Bu nedenle, çocuksu davranışlar süreklilik göstermemeli, bireyin yaşamında çekicilik, zevk ve yaratıcılık etkeni olarak bulunmalıdır.

Kişiliğin Ebeveyn Yönü: Berne, bireylerin bir ebeveyn (ana-baba) yönünün de olduğu görüşünü ileri sürer. Bireyin davranışlarını nasihat ve yasaklarla düzenleyen

zihinsel yapısı, kişiliğin, ebeveyn yönünü oluşturur. Ebeveyn özellikleri, birey için sıkıcı olabileceği gibi bazı pozitif fonksiyonlara da sahip olabilir. Ebeveynlik yönü, bireyin yaşamında istikrar faktörüdür. Geleneklere olan bağlılık da ebeveynlik yönü ile ilgilidir. Bu yönüyle bireyin ebeveyn yönü, Freud'un süperegosunun oynadığı fonksiyona yakın bir rol oynamaktadır.

Kişiliğin Olgun Yönü: Berne'ye göre, bireylerin aynı zamanda bir de olgun yönleri vardır. İnsanın olgun yönü, herkeste bulunur ve yaşamak için gereklidir. Bireydeki olgunluk, gerçeğin objektif bir biçimde değerlendirilmesini ve insanın daha etkin olmasını sağlar. Bireyin olgunluk yönü, günlük olayları değerlendirmesinde, davranışlarını düzenlerken ebeveyn yönü ile çocuk yönü arasında denge kurmasında, sonuca gidecek olan düşünce biçimlerinin oluşturulmasında faaliyet gösterir.

Berne'ye göre bireyin huzur içinde olması, ebeveynlik, olgunluk ve çocukluk kişilikleri arasında denge kurmasına, bu denge ile etkin sonuca varmasına bağlıdır. Berne'nin yaklaşımı, kişiliğin duygusal yapısı ile birlikte davranışsal özelliğine de anlam getirmektedir. Kişi, bazı davranışları kendisinden beklenmeyecek şekilde gösteriyorsa veya birey belirli zamanlarda çevresine karşı vurdumduymaz- hırçın oluyorsa bu, çocukluk yönünün hareket halinde olduğu anlamına gelecektir. Benzer şekilde, aşırı kuralcılık ve nasihatçilik, bireyin ebeveyn yönünün harekete geçmesi şeklinde düşünülmelidir. O halde, günlük yaşantıda önemli olan, her üç yönün dengede olması ve dengenin belirli bir topluluk içindeki tüm bireyler için var olmasıdır (Erdoğan, 1997: 255).

1.6.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı

Jung'a göre kişiliğin önemli parçaları hocası Freud'un da değindiği gibi bilinçdışı ve ego'dur. Ancak düşünür, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden ırk bilinçdışı kavramını

geliştirmiştir. Bu kavram bireylerin atalarından gelen kalıtımsal davranış biçimleriyle ilgilidir ve ırktan ırka ve soydan soya geçen kalıtımsal davranış özelliğidir. Şu halde, bugünkü davranışlarımızın nedenleri geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlanabilir ve insan, bilinçdışı bu şekilde hareket edebilir (Eren, 2001: 88).

Jung'a göre, bütün insanlarda düşünme, hissetme, duyu ve sezgi olarak adlandırdığımız dört işlevin olduğunu savunur. Fakat bütün insanlarda bu dört işlevin mevcut olmasına rağmen bir tanesi daha çok gelişmiştir. Bu işleve 'egemen işlev' denir. Geri kalan üç işlev ise, bu egemen işleve yardımcı olmaya çalışır. Dört işlevden en az belirgin olan ise 'zayıf işlev' olarak adlandırılır. Bu zayıf işlev daha çok rüya ve düşlerle ifadesini bulur. Bu dört zihinsel fonksiyonun yönelimi iki tür yönelimin doğmasına sebebiyet verir. Bunlardan birincisi içsel ve sübjektif dünyaya yönelmesiyle meydana gelen 'içe dönüklük', diğeri de, dış ve objektif dünyaya yönelmesiyle 'dışa dönüklük'tür (Zel, 2001: 35). Bu açıdan bakıldığında 'içe dönüklük' ve 'dışa dönüklük' kavramını ilk kullanan psikologlar arasında yer aldığını söylemek mümkündür (Şimşek, 1998: 47).

Jung'a göre, kişisel bilinç dışı, egonun geri çevirdiği yaşantıların, duyu ve düşüncelerin depolandığı bir yerdir. Kişisel bilinç dışında, ya bilince hiç ulaşmamış veya bilince ulaştıktan sonra bireyde rahatsızlık yarattığı için bastırılmış ve geri gönderilmiş yaşantılar bulunur. Burada birikenler kendilerine ihtiyaç duyulduğunda çok kolay bilinç alanına çıkarlar.

Jung'ın kişilik teorisine göre, kişiliği oluşturan diğer faktör kolektif bilinç dışıdır. Kolektif bilinç dışı, bireyin mensubu olduğu toplumun ya da ırkın kalıtımsal özellikleriyle ilgili bir kavramdır. Jung'ın savunduğu bireysel bilinç dışının kapsamı, daha önce bilinçle var olmuş yaşantılardan meydana gelmesine karşılık, kolektif bilinç dışı, kalıtımsal özellikleri sebebiyle genetik olarak toplum tarafından bireylere aktarılır. Jung'a göre bütün kültürel özellikler, örneğin dini inanç, örf ve adetler de bu şekilde insanları etkilemektedir (Zel, 2001: 35).

Şimşek'e göre Jung'ın kişilik kuramının tablolaştırılmış hali şöyledir:

Tablo 1.3. Jung'a Göre Kişilik Sürecinin Oluşumu

SORULAR	CEVAPLAR
1.Kişilik yapısını oluşturan bölümler nelerdir?	Yapısal Özellikleridir.
2.Kişiyeye etkinlik kazandıran enerji kaynakları nelerdir?	İşlevsel Özelliklerdir.
3.Kişilik nasıl oluşur?	Gelişimsel Özelliklerden Oluşur.

(Kaynak: Şimşek, 1998: 48)

1.6.4.Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Jung'ın görüşlerini arkadaşı Adler tamamlamaktadır. Jung'ın kişinin kendi geleceğini belirlemesi ile ilgili görüşlerine insanın gelecekte amaçladığı şeyin kendini toplumda güçlü hale getirecek davranışlar olduğunu ileri sürmektedir (Eren, 2001: 88). Adler'e göre, insan davranışlarının gerisindeki temel motif ' üstünlük ve egemenlik' içgüdüleri ile ' güç ve prestij' elde etme motivasyonlarıdır (Şimşek, 1998: 48). Şu halde, bireyin temel amacı kendini güçlü kılabilecek davranışları göstermek olacaktır. Kendini yeterince güçlü hissetmeyen kişinin grup ve toplum içinde aşağılık kompleksi içinde hareket edeceğini, kendini güçlü kılabilecek diğer alanlar arayışı içinde bulunarak kapıldığı bu kompleksi telafi edeceğini açıklamaktadır. Örneğin; matematikte zayıf olan bir öğrencinin, sosyal bilimlerde güçlü olmaya çalışması gibi.

Adler, bireyin hem şimdiki ve hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteklerinin bulunduğunu iddia etmektedir. Bireyin benzersiz ve yaratıcı olduğu bir alanda yenilgiye uğrayınca diğer bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek sosyal ilişkileri kurmaya ilişkin görüşü Adler'i modern kişilik kuramcılarının biri yapmıştır (Eren, 2001: 89).

1.6.5.Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Horney, diğerlerinden farklı olarak, kişilik hakkındaki görüş ve düşüncelerini belirlerken, sosyal ilişkilerle ilgili önemli çözümlenmelerden yararlanmışır. Honey'e göre kişiliğin temel ögesi 'endişe ve korku'dur (Şimşek, 1998: 48). Her birey endişelerini ve korkularını yenmek amacıyla faaliyette bulunurlar. Kendilerini endişelendiren ve korkuya düşüren şeylerle baş edebilmek için bireyler bazı davranış kalıpları geliştirirler. Genel bir ayırım yapılacak olursa, düşünürün on adet olarak belirlediği taktikler üç ana gruba ayrılabilir. Bunlar aynı zamanda sosyal açıdan toplumda üç tip kişiliği belirleyen ilişki kalıbıdır (Eren, 2001: 89). En yaygın olanlar Tablo 1.4.'de gösterilmiştir:

Tablo 1.4. Horney'e Göre Kişilik Geliştirme Seçenekleri

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	KİŞİLİK GELİŞTİRMEDE KULLANILABİLECEK SEÇENEKLER
Sempatik-Dışa Dönük	İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duymak suretiyle kaygı ve korkuları gidermek.
Antipatik-İçe Dönük	İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket ederek 'endişe ve korku'lardan kurtulmaya çalışmak.
Saldırgan ve Öfkeli	İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye uğraşmak.

(Kaynak: Şimşek, 1998: 49)

Kaygı ve korkulardan kurtulmak için, insanların başvurdukları davranış biçimleri onların kişiliklerini yansıtan önemli unsurlardır. Başka bir deyişle, bu davranışlar insanların hangi kişilik özelliklerine sahip olduklarını yansıtır (Zel, 2001: 37).

1.6.6.Eysenck'in Kişilik Kuramı

Eysenck kişiliği hiyerarşik bir yapı içinde açıklamaya çalışmıştır. Eysenck'e göre, kişiliği, dört düzeyde ele almak doğru olacaktır:

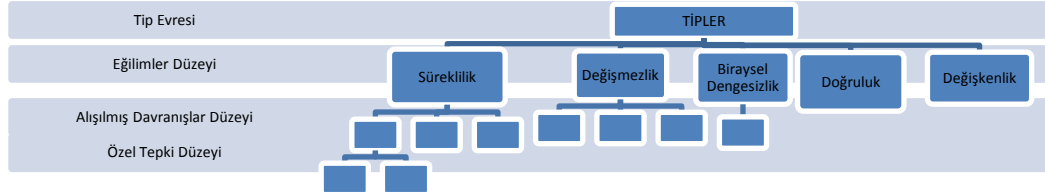
Birinci düzey; kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Belirli uyarılara biyolojik olarak belirli tepkilerin gösterilmesi, kalıtsal özelliklere göre bireyin belirli özellikler taşıması, bu düzeyle ilgilidir.

İkinci düzey ise, bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgilidir. Bazı bilgi ve deneyimleri elde eden bireyin benzer durumlar karşısında benzer davranışları göstermesi hali, bu düzey ile ilgilidir. Kişiliğin ikinci basamağı denilen bu düzeyle bireysel davranışların ve yapının devamlılık kazanması gerçekleşecektir.

Kişiliğin üçüncü düzeyi, eğilimler düzeyidir ve kişinin birçok alışılmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması evresidir. Belirli genetik özellikler ve alışılmış davranışların sonucu olarak bireylerin eğilimleri ortaya çıkacak, bu sonuca göre de dar anlamda kişilik kalıpları belirecektir. Eğilimler düzeyinde kişiliğin süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik-heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar.

Kişiliğin dördüncü evresi, tip safhasıdır. Bu evrede belirgin tipler ortaya çıkar. Eysenck'in yaklaşımına göre tipin ortaya çıkmasında her bir evrenin baskın faktörünün etkisi vardır. Bir bireyin kişilik özelliğinin hangi dilimden fazla etkilendiği önemlidir. Esasında Eysenck ve kuramını benimseyenlere göre kişiliğin ortaya çıkması ve belirgin tiplerin oluşması da, bu faktörlerin ağırlığının bireyden bireye değişmesine bağlıdır. Eysenck'in yaklaşımının şekil yardımı ile açıklamasını yaparsak, kişiliğin evrelerini Şekil:1.1'deki gibi vermek mümkündür.

Şekil 1.1. Eysenck'in Kişilik Yaklaşımı



(Kaynak: Erdoğan, 1997: 249)

Bu durumda kişiliği biçimlendiren faktör, tip evresine kadar olan aşamalardaki özelliklerin bireylerde kümelenme biçimidir. Bu kümelenme her bireyde değişik olacağına göre tip farklılıkları, başka bir deyişle kişilik farklılıkları ortaya çıkacaktır (Erdoğan, 1997: 249).

1.7. Kişilik Tipleri

1.7.1. Tip Kavramı

Kişilik incelemesi ile uğraşanların önemli bir kısmının amacı, bireylerin belirli özelliklerini saptamak ve bu özelliklerine göre de kişileri özel kalıplar içinde gruplamaktır. Kısacası tip denilen anlamlı çerçevelerle sınırlama arzusu kişilikle ilgili çalışma yapanların temel amaçları arasındadır.

Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil eden kavram, başka bir yönden ise, özel kişilik modeli olarak düşünülür. Bireyin fiziksel ve zihinsel yönünün değerlendirilebilir yönü, bir tip olarak düşünülür. Davranışsal açıdan geniş anlamda tip'den söz edildiğinde, özellikleri ve kişilik belirtilerine göre gruplanmış davranışlar ve sosyal olgular topluluğu tip olarak görülür. Belirli bir sosyal ortamda birçok birey vardır ve bu bireylerin davranışlarının özel bir yapı içinde toplanması her

zaman kolay olmayacaktır. Kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların sebep ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflamalara gitmeyi önemli ölçüde güçleştirmektedir (Erdoğan, 1997: 259). Kişiliğe tipolojik açıdan yaklaşan birçok araştırma vardır. Yönetim alanında en yaygın olarak kullanılanlara kısaca değinmeye çalışalım (Zel, 2001: 38).

1.7.2.Jung'un Kişilik Tipolojisi

Jung, yaptığı çalışmalarda çok sayıda içe dönük ve dışa dönük tip özelliklerinin dizinini yapmış, böylece iki genel tip tahlilinden çoklu ayrıma gidilmiştir (Erdoğan, 1997: 259). Jung iki boyutta (içe dönüklük-dışa dönüklük) dört ayrı özellik (his, duyu, sezgi, düşünce) belirleyerek bunlardan 16 değişik tip oluşturmuştur.

Tablo 1.5. Jung'm Kişilik Tipleri

	İÇE DÖNÜKLER (Introverts)		DIŞA DÖNÜKLER (Extroverts)		
Düşünenler (Thinkers)	ISTP	ISTJ	ESTP	ESTJ	Duyumsayanlar (Sensors)
	INTP	INTJ	ENTP	ENTJ	
Hissedenler (Feelers)	ISFP	ISFJ	ESFP	ESFJ	Sezgiseller (Intuitives)
	INFP	INFJ	ENFP	ENFJ	
	Algılayanlar (Perceivers)	Yargılayanlar (Judgers)	Algılayanlar (Perceivers)	Yargılayanlar (Judgers)	

(Kaynak: Zel, 2001: 39)

Jung'a göre, içe ve dışa dönük tipler, kişiliğin, duyum, sezgi, his ve düşünme gibi temel işlevlerine göre biçim alırlar. Bireyin içinde bulunduğu ortama, kültür ve zihinsel gelişme düzeyine göre bu işlevlerden biri ön plana geçer, kişilik üzerinde daha etkili rol oynar. Böylece ağırlık kazanan işlev kişiliğin bilinçli yanını oluşturur. Genel olarak bölgede kalan işlevlerden biri, üst işleve yardımcı olur. Geri kalan iki işlevden üçüncüsü arada kalmış, dördüncüsüye gelişmemiş olup, denetim dışı kalmıştır.

Gerçek yaşamda işlevlerin iki boyut üzerinde dağılmış karışımları bulunur. His, duygu, sezgi ve düşüncenin oluşturduğu eksen üzerinde karma durumlar ortaya çıkar. İçe ve dışa dönük kişilik yapısının özellikleri belirlenir (Zel, 2001: 40). İçe dönük tip kendi dünyasındadır ve dış dünyanın etkisini reddeder (Saltürk, 2008: 148). İçe dönük tip, bazen insanlarla olmayı severler ancak tek başlarına yapabilecekleri etkinliklere gerek duyarlar. Yalnız kalıp okuyabilecekleri, düşünebilecekleri ya da sessizlik içinde oturabilecekleri zamana ihtiyaçları vardır. Çekingendirler ve kolayca seslerini yükseltmezler. Kişiliklerinin büyük kısmı gizli kaldığı için tanımak daha zordur.

Dışa dönük tip, uyarıları dış dünyadan, çevreden alır (Saltürk, 2008: 148). Kendisinin dışındaki dünyaya daha çok ilgi duyar. İçinde yaşadığı ortamın ortak kurallarına ve değerlerine kolay ve çabuk uyum gösterir. Dışa dönük tip, insanlarla çalışmayı sever ve onlar olmazsa kendilerini yalnız hissedebilir. Grup faaliyetlerinden hoşlanır. Konuşkan ve dost canlısıdır. Dürtüsel davranırlar; eyleme geçtikten sonra düşünürler. İlgi alanları geniştir.

Jung'a göre gelişmiş bir kişinin yapısında dört işlevden en az üçünün bilinç düzeyine çıkması gereklidir. Genellikle içe ve dışa dönüklükte uçlara yakın bulunan kişilerde nevrotik yakınmalar ve belirtiler ortaya çıkar (Zel, 2001: 41).

1.7.3.Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

Eysenck 'nitelik' ve 'tip' kavramlarını ilk kez kullanarak kişilik yorumlamasına yeni boyutlar kazandırmıştır. Eysenck'e göre, nitelik bireyin belli biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tip ise, niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluşur. Kişilik bunların bileşimi, başka bir ifade ile bütünüdür.

Eysenck, kişilik yapısını, birbirinden bağımsız iki uçlu yatay ve dikey iki boyut üzerinde değerlendirmiştir. Yatay boyutun bir ucunda içe dönüklük, öteki ucunda dışa

dönüklük; dikey boyutun üst ucunda nevrotik, alt ucunda normal tipler bulunmaktadır. Bütün insanların kişilik yapıları bu iki boyut arasında bir yerde bulunur. Bu yer, gözlem, dereceli ölçek ve testlerle saptanır. Dikey ve yatay boyutlarda yer alan ve kişiliği oluşturan öğeler, birbirinden ayrı olan, ancak aralarında bağlantı bulunan dört ayrı düzeye yerleştirilmiştir. Bu düzeyler hakkında ayrıntılı bilgi ‘kişilik kuramları’ kısmında bahsedilmiştir. Bir ucunda içe dönüklük, bir ucunda dışa dönüklük bulunan yatay boyutun iki ucunda yer alan tiplerin özellikleri şöyledir (Kaynak: Zel, 2001: 42):

Tablo 1.6. Eysenck’in Kişilik Tipolojisi

	NEVROTİK		
İ Ç E D Ö N Ü K	MELANKOLİK Hırçın, Temkinli, Endişeli, Kötümser Katı, Kötümser, Ketum, Anti-sosyal, Sessiz	KOLERİK Alıngan, Huzursuz, Saldırgan, Çabuk Heyecanlanan, Hercai, Atak, İyimser, Faal	D I Ş A D Ö N Ü K
	FLEGMATİK Pasif, İtinah, Başkasını düşünen, Rahat, Geçimli, Kontrollü, Güvenilir, Sakin	SENGEN Sosyal, Dışa Dönük, Konuşkan, Hazırcevap, Pratik, Canlı Tasasız, Lider	
	NORMAL		

İçe dönük olanlar, sessiz, çevreye karşı kapalıdırlar. İnsanlardan kaçır, kendi başlarına kalmak isterler. Ahlak kurallarına değer verirler. Yaşama bakış açıları karamsardır. Dışa dönük olanlar, insancıl ve cana yakındırlar. Kolay ilişki kurar, çok arkadaş edinirler.

Üst ucunda bulunan nevrotik tipte (aşırı ve değişken duygulanım alanı), kaygı, tedirginlik, duyarlılık, alınganlık, kolay ve çabuk tepki oluşturma gibi nitelikler yer alır.

Alt kısımda bulunan normal uça bulunana tipte (dengeli ve düzenli duygulanım alanı), güven duygusu, düşünceli hareket gibi nitelikler yer almaktadır.

Nevrotik içe dönük tip, sürekli kaygı ve endişe içindedir. Takıntılı düşünce ve korkuları vardır. Gerçeklerden kaçır. Nevrotik dışa dönük tip, kaygılı, endişeli, tedirgindir. Düşünmeden karar verir, çabuk hareket eder. Yaptığı işleri abartır, kendince başarılı saydığı davranışlarıyla övünür. Melankolik ve kolerik'ler güçlü duygulara, sengen ve flegmatikler ise, zayıf duygulara eğilimlidirler. Buna karşılık, sengen ve koleriklerde yüksek değişme hızı, melankolik ve flegmatiklerde düşük değişme hızı vardır (Zel, 2001: 43).

1.7.4.Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi

İnsanın beden yapısı özellikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer, üç tip belirlemiştir: Astenik tip (ince uzun, dar iskelet yapısı), Atletik tip (gelişmiş kaslar, geniş iskelet yapısı, güçlü kol ve bacaklar), piknik tip (kısa, yuvarlak, ince iskelet yapısı), Displastik tip (üç gruba da girmeyen) (Kaynak: Şimşek, 1998: 51):

Tablo 1.7. Kretschmer'in Kişilik Tipleri Sınıflaması

TİP	TANIMLAMA	KİŞİLİK ÖZELLİĞİ
Piknik Tip	Orta boylu, tıknaz bir endam, yuvarlak karınlı toparlak tiplerdir.	Neşeli, yaşamayı sever, dışa dönük, açık kalpli, yumuşak, hoş huylu insanlardır.
Astenik Tip	Bu tipe girenler ortadan biraz uzun boylu, zayıf vücutlu, dar omuzlu ve göğüs kafesi yassı olan tiplerdir.	Duygulu, içine kapanık, yalnızlığı seven ve idealist insanlardır.
Atletik Tip	Kemik ve adaleleri gelişmiş, geniş omuzlu, çelik karın, dar kalça ve ince belli tiplerdir.	İçe dönük, soğukkanlı, genellikle asteniklere benzerler.
Displastik Tip	Beden ve kişilik yapıları diğer üçüne benzemeyen tiplerdir.	

Atletik tip, uzun boylu ya da ortalamanın üstünde bir boya sahip olan kişilerdir. Göğüs kafesi kaslı ve geniştir. Yüz biçimi oval ve uzundur. Bu tipin zihinsel özellikleri arasında, tahammül gücünün fazlalığını, lider olma eğilimini, gösterişi sevmeyi, spor ve maceradan hoşlanmayı saymak mümkündür.

Astenik tip, uzun ve ince yapılı kişilerdir. Beslenme şartları ne olursa olsun hep zayıf kalırlar. Kol ve bacakları zayıf, eller kemikli, parmak uçları sivridir. Kemikleri zayıf ve narindir. Burnu uzun ve sivridir. Astenik tipe sahip olanların bir kısmı çok güçsüz olmakla beraber, bazıları da çok güçlü bir canlılığa sahip kimselerdir. Bu tipin zihinsel özellikleri ise şunlardır; Soğukkanlı, ,inatçı, içe dönük, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, kapalı ve az toplumcul olan sorular soran, idealist olan, alaycı, kindar ve intikamcı, kötümser, soğuğa kaçan bir mizacı vardır. Çekingendir, soyut etkinliklere yatkındır, gururludur, güçlü bir dikkat toplama yeteneğine sahiptir.

Piknik tip, orta boyludur. Kafatası, göğüs kafesi ve karnı enlemesine gelişmiştir. Ağır bir görünümü ve dolgun bir yüzü vardır. Kasları yumuşak ve yağlanma eğilimi gösterir. Zihinsel özellikleri; dış dünyaya açıktır, çok toplumcudur, yaşamaktan mutluluk duyar, gerçekçidir, sıcak bir dostluğu vardır, sempattir, açık kalpli ve duyguları ateşlidir, yufka yüreklidir, kin tutmaz, yemeği ve içmeyi sever, iyimserdir, somut etkinlikleri vardır, alçak gönüllüdür (Zel, 2001: 44).

1.7.5. A ve B Tipi Kişilik

1960'ların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan 'A tipi' ve 'B tipi' kişilik biçimleri günümüzde geniş kabul alanı bulmuştur. Araştırmacıların ortaya çıkardığı her iki kişilik tipi de bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişkili bulunmuştur. A ve B tipi kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

A Tipi Kişilik: Hareketlidir, hızlı yürür, hızlı yemek yer, hızlı konuşur, sabırsızdır, aynı anda iki işi birden yapmaya çalışır, boşa zaman geçirmeyi sevmez, rakamlara önem verir, başarıyı kantite ile ölçer, atılgandır, rekabeti sever, kendini devamlı zaman baskısı altında hisseder (Zel, 2001: 44). İşlere aşırı bağlıdır. Çabuk öfkelenir. Yanındakilerin yeterince çalışmadığından yakınır. Dinlemeyi sevmez. Kişisel ve sosyal yaşantıya çok fazla zaman ayırmaz (Sabuncuoğlu, 2001: 238).

B Tipi Kişilik: zamanı dikkate almaz, sabırlıdır, kendini övmez, kazanmak için değil eğlenmek için oynar, kendini sıkmaz, rahattır, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeyi sevmez, yumuşak huyludur (Zel, 2001, 45). Başkalarıyla yarışmaz, sakin ve açık konuşur, kendisinden emindir, sağlığına düşkündür, boş vakti boldur. Her şeyi olduğu gibi kabul eder, çevreye açıktır ve sosyal yaşamı severler (Sabuncuoğlu, 2001: 238).

Bu konudaki bulgulara göre, A tipi kişiliğe sahip bireylerde kalp rahatsızlıklarının, B tipi kişiliğe bireylere oranla iki kat daha fazla olma olasılığı tespit edilmiştir (Zel, 2001: 45). Ayrıca A tipi kişiliğe sahip olan kişilerin kanındaki kolesterol miktarı daha yüksektir. B tipindeki kişilerin sigara ve içki alışkanlığı, kalıtsal kalp problemleri olsa bile sağlıklı kişilerdir. Stres etkisinden kolayca kurtulurlar. İşletmeler yöneticilik için A tipini tercih ederler. Verimlidirler, ancak çabuk yıpranırlar (Sabuncuoğlu, 2001: 238).

1.7.6.Seagal'ın Kişilik Dinamikleri

'Kişilik dinamikleri' başlığı altında yapılan araştırmaya göre toplumdaki bireylerin kişilik yapıları, üç temel kişilik boyutu üzerine inşa edilmiştir. Bu boyutlar; zihinsel, duygusal ve fiziksel boyutlardır. Bu kişilik boyutlarının özellikleri şöyledir:

Tablo 1.8. Seagal'in Kişilik Dinamikleri ve Özellikleri

İLGİ ALANLARI	KİŞİLİK BOYUTLARI		
	ZİHİNSEL	DUYGUSAL	FİZİKSEL
	Kavramlar, Yapılar, Fikirler	İlişkiler, Örgüt	Hareket İşlem
ÖZELLİKLERİ	Düşünme, vizyon oluşturma, planlama, odaklanma, yönetme, yapılaştırma, geneli görme, değer oluşturma, ilke oluşturma, objektif olma, analiz.	Hissetme, ilişkilendirme, iletişim kurma, bağlantı sağlama, kişiselleştirme, empatik beceri kullanma, organize etme, ahenk yaratma, hayal etme.	Yapma, üretme, somutlaştırma, detaylandırma, işlev kazandırma, kolaylaştırma, ortak hareket etme, sistematik hale getirme.

(Kaynak: Zel, 2001: 45)

Zihinsel boyut, akıl ve düşünme ile; duygusal boyut, hislerle ve ilişkilerle; fiziksel boyut ise vücut ve hareket ile ilgilidir. Bu üç temel kişilik boyutu her bireyde değişik oranlarda bulunmaktadır. Ancak, bir boyut diğerlerine kıyasla daha baskındır (Güney, 2007: 514).

1.7.7. Diğer Tipolojik Yaklaşımlar

Kişiliği ruhsal ve toplumsal açıdan değerlendiren Alman ruh bilimci Spranger, bireyin toplumsal rolü, durumu ve amacına göre altı temel tip oluşturmuştur (Güney, 2007: 515).

1. Teorik tip: Soyut düşünen, düşüncelerini gerçekleştirmek için sürekli arayış içinde olan insanlardır.

2. Estetik tip: Sürekli olarak yenilik ve değişiklik peşinde koşarlar.

3.Ekonomik tip: Maddi çıkarlarını üstün tutarlar.

4.Sosyal tip: Başkalarına yardımcı olmaktan hoşlanırlar.

5.Politik tip: Mevki elde etmek, güçlü, kudretli olmak için çaba harcarlar.

6.Dindar tip: Günlük yaşamdan çok öbür dünyayla ilgilenen, ikisi arasında sürekli bağlantı kurmaya çalışan insanlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON: KURAMLAR VE ARAÇLAR

2.1. Motivasyon Kavramı ve Anlamı

Doğada hiçbir nesne bir sebep olmadan kendi statik durumundan (durgunluktan) hareketli duruma geçmez. O halde insan organizmasının da hareket edebilmesi, davranışta bulunması için, bir doğa yasası icabı, birtakım sebepler olmalıdır. Bu sebepler, insan organizmasının içinden veya dışından gelen bir uyarım (excitation-tahrik), bir basınç, bir dürtü veya itki (drive), bir güdü (motive), bir itme, bir tenbih (stimulus) veya tenbihler bütünü olabilir. İnsan organizmasını hareket veya tepkilere belirli bir yön, belirli bir hedef, belirli bir hız (hareket şiddeti) da tayin etmiş olurlar (Arık, 1996: 15). İşte psikolojinin herkes tarafından kabul edilebilir bir tarifini yapmakta güçlük çektiğimiz motivasyon terimi bu doğal gerçeklere işaret etmektedir (Arık, 1996: 15).

Türkçe karşılığı güdü, güdülenme olan motivasyon, Latince hareket etme anlamına gelen ‘movere’, ‘motum’ kökünden türetilmiştir. Psikoloji biliminde, davranışın açıklanmasında kullanılan kavramlardan biri olarak güdülenme, içten gelen itici kuvvetlerle (dürtülerle), belli bir hedefe doğru yönelen, belli bir gayesi olan davranışlar için kullanılır (Tevrüz, 1997: 33). Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse; arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok kavram motivasyonun tanımını içerisinde yer alır (Serinkan, 2008: 159).

Motivasyon, bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olması arasında motivasyon sağlama bakımından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabileceği gibi, bizi hayal kırıklığına uğratan bir olay da olabilir (Kim, 1997: 13).

Tablo 2.1. Motivasyon Tanımları**Motivasyon kavramı ile ilgili yapılmış olan tanımlar şöyledir:**

-İnsan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve bunun devamını sağlayan, hem biyolojik hem de fizyolojik bir durumdur (Yavilioğlu, 2002: 112).

-Bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesidir (Önen, 2005: 20).

-Bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001: 490).

-Bireyi belli görev, şart, insan veya olaylara doğru iten veya uzaklaştıran bir süreci başlatan, bir uyanış ve hareket gücüdür (Altuğ, 1997: 78).

-Bir insanı belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güçtür (Ertürk, 1998: 125).

-Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir. (Koçel, 2003: 633).

-Bir güdü etkisiyle amaca yönelme, harekete geçme ve süreklilik sağlama sürecidir. (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995: 86).

-İstekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman "güdülenmiş" olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1999: 229).

-Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir (Genç, 2004: 233).

-Üyelerin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını devam ettirmelerini ve görevlerini amaç birliği içinde bütün olarak yerine getirmelerini sağlayan güç veya mekanizmadır (Şimşek, 2001: 128).

-İçten gelen itici kuvvetlerle, belli bir hedefe doğru yönlenen maksatlı davranışlardır (Tınaz, 2005: 7).

-İnsanın bir yönde davranışına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan ruhsal durumudur (Başaran, 1989: 66).

-İşletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1994: 164).

2.1.1. Motivasyon Süreci

Motivasyon ihtiyaçlar, dürtü, davranış, hedef (amaç) olmak üzere dört aşamayı içeren bir döngü oluşturur. Bu döngünün birinci aşamasında görülen ihtiyaçların arkasında yatan neden güdüdür. Böylece meydana gelen davranış hedefe öncülük eder. Hedefe ulaşıldığında ihtiyaç hiç değilse geçici olarak, giderilir. İnsanda bir hedefe ulaşmak üzere başlayan etkinlikler sürecinde fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar söz

konusudur. Motivasyonun oluşumundaki kavram ve süreçleri daha detaylı anlatmaya geçmeden önce bu aşamaları kısaca şu şekilde ifade edebiliriz:

-Bireyi belirli bir hedefe doğru iten iç ya da dış uyarıcının oluşturduğu itme gücü (dürtü),

-Dürtünün yönlendirdiği hedefe varmak için yapılan davranış,

-Hedefe ulaşarak doyum sağlama,

-Sağlanan doyumun verdiği pozitif geri bildirim,

-Pozitif bulguların tekrar yaşanma isteği nedeniyle oluşan içsel tepki (motivasyon).

İhtiyaçlar, motivasyonun ilk aşamasını oluşturur (Önen, 2005: 25). İhtiyaç; bedensel veya dokusal yoksunluklarının yol açtığı fizyolojik bir hâli ifade etmektedir (Arık, 1996: 121). Genelde ihtiyaçlarımızı üç kategoride ele alabiliriz; ‘biyolojik ihtiyaçlar’, ‘ruhsal ihtiyaçlar’ ve ‘sosyal içerikli ihtiyaçlar’. Susuzluk, açlık, korunma biyolojik ihtiyaçlardır. Sevme, sevilme, başarma, otorite kurma gibi ihtiyaçlar ruhsal ihtiyaçlardır. İlişki kurma, kendini gösterme ihtiyaçlarıysa sosyal içerikli ihtiyaçlardır.

İnsanları motive etmek üzere yapılacak düzenlemeler, ihtiyaçlarla doğrudan ya da dolaylı olarak ilintili kılınmalıdır. Çünkü organizmanın herhangi bir ihtiyaç olmadan belirli bir amaç yönünde enerji üretip harekete geçmesi mümkün değildir (Önen, 2005: 26).

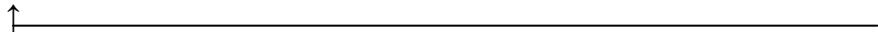
İhtiyaçlar, hangi kategoriden olursa olsun, belirdikleri anda vücuttaki kimyasal yapı değişir; organizmada bir uyanış olur ve hareketi sağlayan enerji oluşur. Böylece insan harekete hazır olma durumuna geçer. Bu harekete geçiş belirli bir hedefe yönelik olur. Şu halde dürtü; organizmayı belirli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici güçtür. Organizmanın harekete geçip geçmemesi her ne kadar bu dürtünün gücüne ve derecesine bağlıysa da organizma, bu güce izin verme ya da gücü durdurma yetkisini elinde bulundurur (Önen, 2005: 27).

Davranışlar belirli bir hedefe varmak üzere araç olarak kullanılır. Hedefe varılır varılmaz itici güç ortadan kalkar; rahatlama olur ve davranışlar başka bir hedefe yönelir. İnsanın beyinde ulaşmasının gerekliliği algılanarak organizmada enerjinin oluşmasını sağlayan ve davranışlarını yönlendirmek üzere itici gücün nedenidir. Hedef, insanın beyinde ulaşılmasının gerekliliği algılanarak organizmada enerjinin oluşmasını sağlayan ve davranışlarını yönlendirmek üzere oluşan itici gücün nedenidir (Önen, 2005: 28).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi motivasyon iç uyarılma ile başlar, bu uyarılma organizmayı belli bir hedef doğrultusunda davranmaya sevk eder ve bu davranış sonucunda birey hedefe ulaşarak doyum elde eder (Şimşek, 1998: 98). Şimdi tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak motivasyon sürecini şema üzerinde göstermeye çalışalım:

Şekil 2.1. Motivasyonun Oluşma Süreci

İhtiyaçlar (Gereksinme)→**Uyarılma** (Güdü)→**Davranış**→**Doyum** (Amaç)



(Kaynak: Sabuncuoğlu, 2001: 122)

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. (Sabuncuoğlu, 2001: 122). Bu itici güç, fiziksel ve ruhsal isteme gücü olarak da ifade edilmektedir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey, davranışta bulunmaktadır. Davranışta bulunmanın amacı ise, ihtiyaçların tatmin edilmesidir ve tatmin edilme (doyum), motivasyon sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Davranışlar sonucu ihtiyaçlar amacına ulaştığında; motivasyon süreci tamamlanmış olmakta ve ihtiyacı karşılanan kişi kendini mutlu hissetmektedir (Özkalp, 2001: 316).

Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinmenin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Ancak belirli istek ve gereksinimler karşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklenmektedir. (Sabuncuoğlu, 2001: 122).

2.1.2.Motivasyonun Özellikleri

Motivasyonun iki önemli özelliğinden birincisi, motivasyonun kişisel bir olay olmasıdır. Bir başka ifade ile birisini motive eden herhangi bir durum veya olay, başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise motivasyonun ancak insan davranışlarında gözlenebilir olmasıdır (Koçel, 2001: 634).

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur da söz konusudur. Bunlar genel olarak çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bireyin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe bir dengesizlik durumu ortaya çıkmaktadır. İnsan varlığının derinliklerinde bulunan bu ihtiyaçları belirleyen güdüler kişiseldir (Eren, 2001: 490-491). Örneğin, aynı işyerinde ve aynı pozisyonda çalışan iki kişiden birinin amacı, ailesini geçindirmek için para kazanmakken, diğerinin yükselme, yöneticilik yapma yönündeki hedefleri olabilmektedir. Yine bireyler aynı güdüyle farklı davranışlarda bulunabilirler. Kilo vermek için spor yapmak, diyetle başlamak veya bunların her ikisini aynı anda yapmak da aynı güdüye yönelik farklı davranış örnekleridir (Birkan, 2009: 4). İş gören açısından önemli bir yere sahip olan motivasyonun özellikleri şu şekildedir: (Altok, 2009: 18).

- Motivasyon, kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği vermektedir.

- Motivasyon kavramının temelini oluşturan istek ve ihtiyaçlar, insanın içinde bulunduğu toplum kültürü ile bireyin duygusal ve ruhsal yapısının etkisi altında şekillenmektedir.

- Kişinin eğitim durumu ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitesinin tam kullanımı ve yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi motivasyonu etkilemektedir.

- Motivasyon bir amaca ya da ödüle yöneliktir. İş yerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi v.b. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yöneliktir. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır.

- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkileyerek ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarmaktadır. Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir.

- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bir diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık bir motivasyon aracı değildir.

- Aynı güdüler farklı davranış örneklerine sebep olabilir.

- Motivasyon kişiseldir yani bir insan için motive edici bir durum veya olay bir başkası için motive edici olmayabilir.

- Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Yöneticiler çalışanlarının hangi gereksinimlerinin onları ne ölçüde motive ettiğini bilmelidirler. Bu ise insanların davranışlarının iyi gözlemlenmesi ile mümkün olacaktır.

- Yöneticiler ve liderler, çalışanların motivasyonlarına etki edebilirler fakat bunları kontrol etmemektedirler. Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkileyerek ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmesi için uyarmaktadır.

- Motivasyonda amaç; çalışanların işletmede kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini kullanmalarının ve iş başarımlarını artırmalarının sağlanmasıdır.

2.1.3.Motivasyon Amaçları

Örgüt açısından önemli olan motivasyonun amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Etkinlik
- Verimlilik
- Kalite
- Karlılık
- Maliyet-Fiyat Uygunluğu

Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir (Kaldırımcı, 1985, s:87). Bir başka ifade ile etkinlik, faaliyet ve çabaların amaca ulaşmadaki derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir.

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

Verimlilik, en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmektir. Örgütün verimliliğinde birçok faktör rol oynamaktadır. Fakat işgörenin yeri ve yönetici-işgören ilişkileri verimliliğin artırılmasında çok daha büyük öneme sahiptir. Örgüt üyeleri vasıtasıyla verimlilik artırılıp azaltılacağından onları motive etmek yönetimin görevlerinden birisidir (Durak, 1998: 21-22).

Kalitenin kelime olarak anlamı ‘niteliklidir’. Kalitenin basit tanımı istenen özelliklere uygunluktur. İşletmecilik anlamında kalite, bir mal veya hizmetin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme yeterliliğidir. Nihayet bugün algılandığı anlamıyla kalite; toplam yani her yerde, her şeyde ve her koşulda en uygun kalitedir (Demirkaya, 2002: 170). Yani önemli olan sadece ürün değil tüm süreci iyileştirmektir. Örgütlerin kaliteyi yükseltme çabalarının başarısı daha çok işgörenlerin bilgi, davranış ve yeteneklerini kullanmalarına bağlıdır. İşgörenler teknik konular, davranış, motivasyon ve ekip ruhu ile ilgili bilgilere sahip değilse en mükemmel örgüt şeması dahi işe yaramayacaktır.

Kârlılık, belli bir dönemde elde edilen kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Kâr yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, işgörenlerin gizli güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltilebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini artıracak, işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

Maliyet-Fiyat uygunluğu; en geniş anlamıyla maliyet, bir amaca ulaşmak, bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakârlıkların bütünüdür. Örgüt açısından maliyet ise, işletmenin üretimde bulunmak için sağlamış olduğu girdiler karşılığında yaptığı ödemelerdir. İşletmelerde maliyetleri azaltmanın en kolay yolu işçi çıkarmaktır. Fakat işgörenden daha fazla yararlanmaya yönelik çalışmalar yapılarak da maliyetleri azaltmak mümkündür. Bu da bize motivasyon olgusunun önemini belirtmektedir. Motivasyonla işgörenlerin fiziki ve zihinsel yeteneklerinin üretin sürecine daha fazla katılması sağlanarak üretilen mal ya da hizmetin daha az maliyetle elde edilmesi sağlanmaktadır (Durak, 1998: 25-26).

2.1.4.Motivasyonun Yararları

Motivasyon işletme ve işgören açısından yararları şu şekilde sayılabilir (Şimşek, 1995: 207; Velipaşalar, 2006: 1):

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân hazırlamak.
- İşgörenlerin psiko-sosyal, kültürel, güvenlik, aile yardımı gibi toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına imkân tanımak,
- İşgörenlerin yeteneklerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmasına yardımcı olmak,
- Değişen sosyo-ekonomik ve kültürel şartlara uygun şekilde işletmelerin esnek motivasyon sistemi geliştirmelerini sağlamak,
- Örgüt ile işgören amaçlarını uyumlaştırmaya yardımcı olmak,
 - Çalışanların "ego"larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yöneltmek.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlamak,
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlterek, bireyler arası olumlu rekabeti geliştirmektedir.

Bir işletmede sistemli bir motivasyon sürecinin faydaları aşağıda yer almaktadır:

- Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne olan bağlılığı artmaktadır.
- İşletmede verimliliğin, kârlılığın artmasında etkili olmaktadır.
- Motivasyonlar yüksek olan çalışanların morali yüksek olurken, işletmenin personel devir oranı da düşük olmaktadır.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olmaktadır.
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalmaktadır.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltmektedir.

- İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlamaktadır.
- İşletmelerin ürün ya da hizmet kalitesinin yükselmesinde etkili olmaktadır.
- Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkili olmaktadır.

(Yıldırım, 2006: 5).

2.1.5.Motivasyonun Önemi

Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlar (Genç, 1994: 239).

Çalışanların motivasyonunun sağlanması, organizasyonların verimliliğinin artırılması için en önemli unsurlardan birisidir. Motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken, verimlilik artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli çalışanları çekme gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkılar sağlar. Dolayısıyla motivasyon, yönetimin ve çalışanların ortak sorumluluğundadır (Özden, 2003).

2.1.6.Yöneticiler ve Motivasyon

Yönetici açısından iş görenin motivasyonu, iş görenin işini mümkün olduğu ölçüde isteyerek ve arzulararak yapmasıdır. İş gören belirli amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa, o durumda bir motivasyondan söz edilebilir (Serinkan, 2008: 161).

Yöneticinin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etki de

bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Fındıkçı, 2003: 375). Bu yüzden yönetim, çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır (Peker,1998: 289).

Çalışanlarını motive etmeyi düşünen yöneticiler, onları yetiştirmeli ve geliştirmelidir. Geliştirme ve yetiştirme birbirinden farklı kavramlardır. Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle geliştirme; bir işte çalışan deneyimleri olan, fakat tam istenen ve tatmin edecek derecede bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim-öğretim faaliyetidir. Kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve becerinin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir. Yetiştirme ise bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesidir. Yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılması için eğitsel faaliyetlerdir.

Bu bağlamda işletmelerde çalışan kişilerin motive edilmeleri için yetkinliklerinin bilinmesi ve ona göre gerektiğinde uygun eğitimin verilmesi gerekir. Mevcut durumdaki işgücünün hangi yetkinliklere sahip olduğu ve nerede beceri eksikliklerinin olduğu analiz edilmelidir. Bu beceri eksiklerinin tanımlanması, bireyin gelişim planları için ne tür eğitim ve gelişim programları gerektiğini belirlemeyi sağlayacaktır. Böylelikle işletmenin amaçların ulaşmasında gerekli olan eğitim faaliyetleri daha akılcı ve daha yararlı bir şekilde düzenlenebilecektir. İnsan kaynağı bundan yarar sağlayabileceği gibi işletmeler de kişilerin eğitiminden ve motive edilmelerinden pek çok yarar sağlayacaktır (Serinkan, 2008: 159-160).

Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir (Can, 2001: 305). Her çalışanın bireysel gelişim

düzeyinde ve farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu, buna bağlı olarak gereksinim, istek ve beklentilerinin değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Kısacası motivasyon bilmececi, tüm çalışanlara uygulanan standart motivasyon araçları ile değil, 'kişiye özel' olarak çözümlenmelidir (Özden, 2003).

2.1.7.İşgörenler ve Motivasyon

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden motivasyon da amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemlidir (Şahin, 2004: 526).

Bireysel motivasyonun önemi, organizasyon açısından bakıldığında örgütsel motivasyonun temelini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile bireysel ve örgütsel motivasyon arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması; yani hangi güdü ile hareket ederse etsin çalışanın bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksikliğin, örgütsel motivasyonu da aynı şekilde etkilemesi bireysel motivasyonun organizasyon açısından önemini arttırmaktadır (Aygın, 2007, 139). Yani motivasyon, çalışanların işletmenin genel amaçlarına uyum düzeyini yükseltirken, "biz" ruhunun ve iş tatmininin oluşmasını da beraberinde getirecektir. Yetersiz motivasyon ise işletmede "biz" değil, "ben" değerlerinin ortaya çıkmasına, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır (Fındıkçı, 2003: 375).

Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin ortak hedefi; insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun, sonuçta istenen şey, söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan, bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2003: 373).

Tüm bu anlatılanların ışığı altında motivasyon, işletmenin amaçlarına ulaşmasının yanında, işgörenin hedeflerini gerçekleştirmek içinde bir araç olmaktadır. İşgören motivasyon sayesinde hem kendini gerçekleştirme imkanı bulacak ve hem de gösterdiği çabanın karşılığını ihtiyaçları doğrultusunda alacaktır (Şimşek, 2004: 98).

2.2.Motivasyon Kuramları

Tarihsel süreç içinde incelendiğinde daha önceki kuramcılar, işgörenlerin işlerini sevmediklerini ve çalışma nedenlerinin aldıkları ücrete bağlı olduğunu savunmuşlardır. Fakat zamanla bu düşünce sisteminin eksik olduğu ve gözden geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böylece, yönetim kuramcıları gerek işgörenlerin, gerekse yöneticilerin çalışma nedenlerini, yaptıkları işten elde ettikleri içsel ya da yaradılıştan olan etmenlere dayalı olarak açıklamaya çalışmışlardır (Serinkan, 2008: 83).

Şu halde motivasyon kuramlarını insan doğası hakkında ortaya atılan görüşlere, kapsam kuramları olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren kuramlara, süreç kuramları olarak adlandırılan ve dışsal ağırlık veren kuramlar ile yakın zamanda ortaya atılan çağdaş kuramlara değinmekte fayda vardır (Koçel, 1984: 304).

2.2.1.İnsan Doğası Hakkında Görüşler

2.2.1.1. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı

İnsan kaynaklarının işletmenin en değerli varlıkları olduğu kabul edilmekle birlikte bu kaynakların en etkin amaçlara dönük biçimde yönetilmesi oldukça zor ve karmaşık bir iştir. Bu gerçeği gören Douglas McGregor, insan kaynaklarından en yüksek düzeyde ve en iyi biçimde yararlanmanın nasıl gerçekleşebileceği konusunda çalışmalar yapmıştır (Sabuncuoğlu, 2001: 22). Dr Mayo'nun çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının benimsenmesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da bu

teoriyi şiddetle eleştirerek Y kuramı adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. McGregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır (Eren, 2001: 26):

- Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder.
- İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın örgütsel sorunları çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

McGregor daha sonra 'Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir:

1-Çoğu insan çalışmayı dinlenmek ya da oyun oynamak kadar doğal görür. Onlara göre uygun koşullar altında çalışmak doğal ve sağlıklı bir durumdur.

2-Elverişli bir örgütsel ortamda insan hem verilen sorumluluğu kabul etmeyi, hem de sorumluluk almayı öğrenir.

3-İnsan yaratıcıdır.

4-Motivasyon saygınlık kazanma ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarının doyurulmasına bağlıdır.

5-İnsana güvenilebilir; sıkı bir denetlemeye gerek yoktur.

6-Örgütsel amaçları benimseyen insan, cezayla tehdit edilmeye gerek kalmadan, kendini o hedeflere yönlendirir. Bu konuda sorumluluk almaktan kaçmaz.

Bir yöneticinin bu iki önermeden birini kabul etmesi onun çalışanlara tutumunu etkiler. X kuramını benimseyen bir yönetici katı kurallara ve sıkı kontrollere bağlı, çalışanlarının duygularını hiçe sayan bir yönetim anlayışı içinde işleri yürütme yolunu seçer. Buna karşılık Y kuramını benimseyen bir yönetici daha serbest, daha az denetleyici ve kontrol edici bir anlayışa sahip olur. Önem verdiği nokta çalışanların kendi kendilerini kontrol edebilecek bir duruma gelmelerini sağlamaktır (Önen, 2005: 67-68).

2.2.1.2. Reddin'in Z Kuramı

Reddin ise McGregor'un X ve Y kuramlarını geliştirerek, bu kuramlara etkinlik boyutu eklemiştir.

1-İnsan; düşünen, karar verebilen ve azimli bir varlıktır.

2-İnsan içinde bulunduğu şartlara göre iyi-kötü olma eğilimleri gösterir.

3-İnsanı esas motive eden içinde bulunduğu durumdur; yaşamsal ihtiyaçlar ve üst düzey ihtiyaçları değildir.

4-Motivasyon dıştan zorlama ve içten gönüllülükle değil, mantık yolu ile gerçekleşir.

5-İnsanı başlangıç olarak tarafsız olarak değerlendirmek, iyi-kötü olarak nitelendirmekten daha zordur (Altuğ, 1997: 84).

2.2.1.3.Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Argyris'e göre kişinin sorumluluk alanını artırılması onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir. Argyris'e göre kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim söz konusudur. Bunlar:

1-Kişi bir bebek gibi her şeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla aktif duruma geçer.

2-Kişi başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olmak yerine, nispi bir bağımsızlığa kavuşur.

3-Kişi çocukluğundaki sınırlı birkaç türde davranıştan birçok türde davranışlara yönelir.

4-Kişi çocukluğundaki rastgele ve yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda daha derin ve güçlü ilgiler gösterir.

5-Fikri olgunluğa erişmemiş küçüklerin şimdiki zaman yerine, geçmiş ve gelecek zamanı dikkate alan geniş bir zaman süresi ile ilgili davranışlara dönüşür.

6-Küçük yaşlardaki insanların herhangi bir işi başarabilmek için kendilerini başkalarından aşağı görme hali ortadan kalkıp, yetişkinlikte başkalarına eşit veya daha üst görmeye başlar.

7-Kişi çocukluktaki gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılır ve davranışlarını kontrol altına alır.

Argyris'e göre biçimsel örgütün bu kavramları insanın zaman içindeki olgunlaşma sürecinin işlemesine engel olmakta, insanın olgunlaşmaya geçişine imkân vermemektedir. Birçok sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları göstermemek yatmaktadır (Eren, 2001: 29-30).

2.2.2.Kapsam (İçerik) Kuramları

Kapsam teorileri adı altında toplanan teoriler kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici, personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1984: 304).

2.2.2.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon teorileri içinde en çok bilineni Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'dir. İnsanın ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunduğunu öne süren Maslow, teorisini üç temel varsayıma dayandırmaktadır (Güney, 2007: 293):

- a) Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar insanları çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirir, tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- b) İnsan ihtiyaçları, önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanır.
- c) İnsan, ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir üst basamaktaki ihtiyacının etkisi altına girer.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı en altta yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanan beş ihtiyaç kategorisi öngörmektedir. Bu ihtiyaçları oluşturduğu hiyerarşi şöyledir (Şimşek, 1998: 105):

-Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme ihtiyacı.

-Güvenlik İhtiyaçları: Fiziksel (kazalardan, hastalıklarda) ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık huzur, tehdit ve tehlike altında olmama.

-Sosyal İhtiyaçlar: Kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma ihtiyacı.

-Saygı Görme İhtiyacı: Kabul görme ve prestij, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarıma ihtiyaçları.

-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma ihtiyacı.

Kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç olan birini sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç gurubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, 1984: 306). Bu ihtiyaçlar hiyerarşisini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

Şekil 2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



(Kaynak: Önen, 2005: 33)

Bütün insanlarda ihtiyaç hiyerarşisinin aynı şekilde giderilemeyeceği yönünde Maslow'a çok eleştiri gelmiştir. Bazı insanlar için saygınlık ihtiyacı sosyal ihtiyaç kadar önde gelmektedir. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre insanların ihtiyaçları yaşamın değişik dönemlerinde yaş veya meslek basamağında değişiklik gösterebilir (Altuğ, 1997: 82-83).

2.2.2.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teoride, İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon görüşü durumundadır (Koçel, 1984: 308). Herzberg bir işte çalışanlara kendilerini ne zaman iyi ve kötü hissettiklerini sormuş, aldığı cevaplara dayanarak teorisini oluşturmuş ve sağlık ve motivasyon faktörleri olarak

iş doyumuna ve doyumsuzluğuna sebep olan etmenleri gruplandırmıştır (Altuğ, 1997: 84).

Buna göre tatmin eden faktörleri ‘motive edici faktörler’ tatminsiz eden faktörleri de ‘hijyen faktörler’ olarak sınıflandırmıştır (Güney, 2007: 298).

Ücret, saygınlık, yönetim uygulamaları ve kişilerarası ilişkilerden oluşan sağlık etmenleri bireylere iş doyumunu vermemektedir. Örneğin özel olarak donanmış ofisler ve havalandırma sistemleri gibi. Bu etmenler çevreye ilişkin işin dışında kalan faktörler olup bu şartların sağlanamaması durumu çalışanı tatminsiz yapmaktadır.

Etkenlerin mevcut olması durumu ise sadece tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırmakta; kişiyi motive etmeye yeterli olmamaktadır. Buna karşılık anlamlı bir işte çalışma, başarının takdir edilmesi, başarı duygusundan haz duyma, sorumluluk üstlenme, işinde gelişme ve yükselme gibi işin kapsamına ait imkânların bulunması ve bireyin bunları elde etmesi iş doyumunu düzeyini artırır (Altuğ, 1997: 85).

Şekil 2.3. Herzberg’in İkili Etmen Kuramı



(Kaynak: Koçel, 1984: 309).

Herzberg'in çift etmen kuramına birçok eleştiri de yapılmıştır. Bunları şöyle sıralayabiliriz (Şimşek, 1998: 106):

1-Ekonomik güdüleme faktörlerinden ücret, çalışma şartlarını ve çevresel şartları ikinci plana indirgemiş, bu da modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır.

2-Araştırmada, Herzberg; gruplara, işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların ne olduğunu sormuştur. Buna getirilen eleştiri ise ‘birey kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan faktörleri açıkça belirleyemez’ şeklindedir.

3-Son olarak, getirilen eleştiri ise, araştırmaya dâhil edilen grup sayısının yetersizliğidir.

2.2.2.3.Mc Clelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı

David C. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

1-Başarma İhtiyacı: Başarı; bir işi daha iyi, etkin yapmak ve problem çözmek veya zor işlemlerle baş etmek ihtiyacıdır; amaca yönelik bireylerde bulunur ve bu kişiler ortalama, gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler. Ayrıca yapılan işin sonucunu görme isteğiyle yüksek enerji ve isteyerek zorlu çalışmalara girerler (Altuğ, 1997: 85).

2-Güç Kazanma İhtiyacı: Başkaları üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacı baskın olanlar, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışı gösterirler.

3-İlişki Kurma İhtiyacı: Sevgi, ait olma ve bağlı olma ihtiyacını ifade etmektedir. Bu ihtiyaç başkalarıyla ilişki kurmayı, grup üyesi olmayı ve sosyal ilişkiler getirmeyi ifade etmektedir (Önen, 2005: 47).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel bunu sağlayabilecek bir işe

yerleştirilebilir. Böylece bu kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından, sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 1984: 310).

2.2.2.4.Alderfer'in VIG (ERG) Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un modelini sadeleştirerek yeni bir teori ortaya koymuştur. Literatürde 'ERG' (Existence, Relatedness ve Growth) teorisi olarak anılan bu teoriye göre insanların üç temel ihtiyaçları vardır. İsmnin baş harflerinden oluşan bu ihtiyaçlar; Varoluş, İlişki kurma ve Gelişme ihtiyaçlarıdır.

İlk sıradaki varoluş ihtiyaçları yeme, içme, ücret, çalışma şartları, güvenlik gibi fiziksel isteklerden oluşmaktadır. İkinci sıradaki ilişki kurma ihtiyaçları işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir. Üçüncü ve son sıradaki gelişme ihtiyaçları özsaygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir.

Maslow ile Alderfer'in teorisi arasındaki en belirgin farklılık beş basamaktan oluşan ihtiyaçların üç basamağa indirilmiş olmasıdır. Bunun dışında Alderfer, kişinin herhangi bir zamanda bu üç basamaktan herhangi birinin etkisiyle davranışlarını düzenleyebileceğini söyler. Ona göre ihtiyaçlar, Maslow'daki gibi belirli bir sıra izleyerek ortaya çıkmazlar. Ayrıca ilişki kurma ihtiyaçları ne kadar giderilirse, varoluş ihtiyaçları o kadar ön plana çıkar. Aynı şekilde gelişme ihtiyaçları ne kadar giderilirse, ilişki kurma ihtiyaçları da o kadar önem kazanır (Önen, 2005: 40).

Tablo 2.2. Kapsam Kuramlarının Karşılaştırılması

İhtiyaçlar Hiyerarşisi	VİG Kuramı	Çift Etmen Kuramı	Başarı Gereksinimi
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme Gereksinimi	Motive Ediciler	Başarı Gereksinimi
Saygı			Güç Gereksinimi
Sevgi, Aidiyet	İlişki Kurma Gereksinimi	Hijyen Etmenler	Yakın İlişki Kurma
Güvenlik	Varoluş Gereksinimi		
Fizyolojik			

(Kaynak: Serinkan, 2008: 100)

2.2.3.Süreç Kuramları

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışını ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 1984: 311). Kapsam kuramları motivasyon konusunda ‘ne’ sorusuna cevap verirken, süreç kuramları ‘niçin’ ve ‘nasıl’ sorularına geçerek, motivasyonu bir süreç kapsamına sokar ve motivasyonun örgütsel bir ortamda işleyiş biçimini açıklar (Altuğ, 1997: 86).

2.2.3.1.Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramının ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından sunulmuştur.

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$

Bu formülasyonda beklenti kuramı üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar çabanın sonucunda iş başarımına ulaşmak 'beklenti', iş başarımının kişiye ödül getirmesi 'araçsallık', ödülün kişinin gözündeki değeri 'çekicilik (valance)'dir.

Vroom modelde, motivasyon için beklenti, araçsallık ve çekiciliğin hepsinin birden kişinin gözünde olumlu olması gerektiği ileri sürmektedir. Eğer kişi ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olacağına inanmıyorsa (beklenti yok), daha başlangıçta işe motive olmayacaktır. İş başaracağına inanıyor, ancak bu başarımın kendisine herhangi bir ödül sağlamayacağını düşünüyorsa (araçsallık yok), boşu boşuna çalışmış olacağından yine motivasyon olmayacaktır. Kişi, işi başaracağına ve bu başarısı sonucunda ödül alacağına inanıyor ancak alacağı ödül inancını tatmin etmiyorsa, yani kişi verilen ödülü beğenmiyorsa (çekicilik yok), yine o işi yapmak için güçlü bir motivasyon hissetmeyecektir. Özet olarak, modele göre motivasyonun sağlanması için üç öğenin de olumlu olması gerekmektedir. Herhangi birinin olumsuz olması sonucu işgören motive olmayacaktır (Güney, 2007: 302).

2.2.3.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Bu motivasyon modeli Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır (Koçel, 1984: 318).

Lawler ve Porter beklenti kuramını daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer kişi sarf edeceği çaba ile performansının

yükseleceğine ve bu durumun onu, doyum sağlayabileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülecektir. Ancak Porter'a göre çaba, performansı doğrudan etkilemez. Yetenek, karakter, rol algısı; performans ile çaba arasındaki ara değişkenlerdir. Kişi istediği kadar gayret etsin, eğer yeteneği, nitelikleri, rol algısı uygun değilse performansı yükselmez. Eğer istenilen davranış kişinin yeteneklerinin veya niteliklerinin dışındaysa, bu kişiyi değiştirmeye çalışmaktansa, ya onu niteliklerine uygun bir işe koymak veya mümkünse bu konuda yetenek kazandırmak gerekir. Söz gelimi nitelikleri bakımından ekip çalışması yapamayan başarı güdüsü yüksek bir kişinin davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak, örgütsel amaç için daha yararlı olabilir. Bu durum işgörenin motivasyonunu artırdığı gibi, işletmenin de verimliliğinin artmasını sağlayacaktır (Tevrüz, 1997: 39).

2.2.3.3.Pavlov'un Klasik Şartlandırma ve Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır.

Bilindiği üzere şartlandırma kavramının birisi Pavlov'un ileri sürdüğü klasik şartlandırma diğeri Skinner'in sonuçsal şartlandırma (pekiştirme) kuramıdır. Klasik şartlandırma I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) sebep olmaktadır. Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür (Koçel, 1984: 311). Skinner tarafından geliştirilen bu teori, klasik koşullanmanın

aksine davranış geliştirmenin (ya da son buldurmanın) davranışın karşılaşacağı sonuca bağlı olacağını ileri sűrer. Yani davranışsal koşullandırmada şartlandırma tamamen tersten ele alınır.

Kiři řu ya da bu nedenle çeşitli davranışlarda bulunur. Őnemli olan davranışın karşılaştığı sonuştur. Kiři davranışının karşılaştığı sonuşlara gűre (olumlu ya da olumsuz) davranışı tekrarlar ya da davranıştan vazgeçer. İnsanlar davranışlarının kendileri için hořa giden, haz verici sonuşlarla karşılaşmaları halinde bűyűk ihtimalle aynı davranışı tekrarlama, olumsuz sonuşlarla karşılaşmaları halindeyse davranıştan vazgeçme eğilimindedirler. Kiři kendisine haz ve mutluluk verici davranışları tekrarlar, acı verecek davranışlardan kaçınır. Bu nedenle, insanlardan belirli davranışları tekrarlanması istenirse, o davranışın o kiři için zevk ve mutluluk verici bir sonuşla karşılanması gerekir.

Davranışsal kořullanma kuramının çalıřma yařamında motivasyon aracı olarak kullanılmasını řűyle açıklayabilir: Çalıřanların yapmıř olduđu davranıřlar iřyeri tarafından istenen davranıřlarsa, iřyeri bunun tekrarını talep edecektir. Bu davranışın űdűllendirilmesi ile műmkűn olabilir. Diđer yandan istenilmeyen davranışın da cezalandırma yoluyla tekrarlanma olasılıkları azalacaktır. Ancak bilinmelidir ki, űdűllendirme cezalandırmadan daha etkili bir yoldur (Őnen, 2005: 52).

2.2.3.4.Adams'ın Eşitlik Kuramı

J. Stacey Adams tarafından geliřtirilen eřitlik kuramında bireyler, sarf ettikleri çabaları karřılıđında kendi elde ettikleri sonuřları, diđer kiřilerin çabaları ve elde ettikleri űdűllerle karřılařtırırlar. Bu kurama gűre, motivasyonun temelinde bűtűn bireylere adaletli (eřit) davranılması beklentisi yatar.

Eşitlik kuramının temel kavramları, bireyin diğerleriyle karşılaştırma isteği, girdi ve çıktılardan oluşur. Birey, çıktıları bakarak kendi adalet/adaletsizlik düzeyini algılar ve diğer kişi/gruplarla kendi çıktılarını karşılaştırır. Burada bireyin girdileri deneyim, yaş, cinsiyet gibi bireysel özellikler, çıktıları ise bireyin elde ettiği ödül, tanınma, ücret v.s'dir. Birey eğer diğerlerinden daha fazla ücret alıyorsa pozitif adaletsizlik, daha az ücret alıyorsa negatif adaletsizlik hisseder. Eğer her iki durumda da söz konusu değilse, adalet duygusu için bazı davranışlarda bulunur. Girdilerini değiştirir, örneğin çabasını azaltır. Çıktıları (ödül) değiştirir, örneğin maaşına zam ister. O iş yerinden ayrılmayı seçebilir. Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirebilir. Kendisine daha fazla ödeme yapıldığı için adaletsizlik hisseden birey, genellikle yaptığı işin kalite veya miktarını artırmaktadır. Negatif adaletsiz hissettiğinde ise, üretimde kalite veya miktar azaltma yoluna gitmektedir.

Örgütler bireyin ihtiyaç ve amaçlarını tatmin etmek isteğini olumlu yönde artıracak bir iş atmosferi oluşturarak, bireyin önüne performans sonuçlarına ilişkin açık, net ve işle bağlantılı ödüller koymalıdır. Ödüllerin adaletli olup olmadığını karşılaştıran birey adalet olduğu sonucunu algılayorsa motivasyonu artacaktır. Ama tersi olduğu durumda iş doyumunu düşerken, motivasyonunda da azalma olacaktır (Altuğ, 1997: 89-90).

2.2.3.5.Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından ortaya konan 'Amaç Kuramı'na göre kişinin davranışlarını içsel niyet, hedef ya da amaçlar motive eder. Teoriye göre amaç, kişinin bilinçli olarak erişmek ya da başarmak istediğidir. Amaç belirli bir sürede belirli bir satış rakamına ulaşmak gibi özel ya da iyi bir satış elemanı olmak gibi genel olabilir. Locke amaçların davranışı etkilediği dört özellik belirtir:

1-Amaçlar dikkatli ve eylemi kişinin amaca ulaşacağına inandığı davranışlara yönlendirir,

2-Amaçlar, kişiyi daha fazla çaba harcaması için harekete geçirir,

3-Amaçlar ısrarcılığı artırır; bu sayede kişi, amaca ulaşmak için yapılması gereken davranışlara daha fazla zaman ayırır,

4-Amaçlar, onlara ulaşmak için gereken etkin stratejileri aramakta kişiyi motive eder.

Amaç kuramı, kişinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere çaba harcayacağını ve iş performansının amaçlar grubunun bir fonksiyonu olduğunu öngörür. Örgütsel açıdan bakıldığında amaç koyma mevcut iş performansı düzeyini koruma ve artırma yolunda etkin bir araçtır ve işletmeler bunu kullanırlar. Locke' göre amaç koymanın iş performansını artırabilmesi için gerekli birtakım unsurları vardır. İlk olarak çalışanların amaç bağlılığına sahip olmaları, bir başka deyişle verilen amacı kabullenmeleri gerekir. Bir çalışan, kabullenmediği, sahiplenmediği amacı gerçekleştirmeye motive olamaz. İkinci olarak, çalışana davranışlarının kendisini amaca doğru götürüp götürmediğiyle ilgili geribildirim verilmesi gerekir. Geribildirim olmadan amacın davranışı yönlendirmesi zordur. Üçüncü olarak, amaç ne kadar zor olursa performans o kadar yüksek olur. Ancak amaç çalışanın kapasitesini aşan zorlukta olmamalıdır. Bu durum çalışanda tam tersi etki yapar; motivasyonu düşürür (Önen, 2005: 62).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI

Örgütsel etkinliği yükseltmede ve verimliliği artırmada, motivasyondan yararlanmak mümkündür. Bunun için en önemli konulardan birisi örgüt üyelerinin etkinliğini artırmaktır. Örgüt üyelerinin bireysel veya kolektif olarak etkinliğini artırmanın yolu ise özendirici veya güdüleyici araçların kullanılmasıdır (Eroğlu, 1998: 249).

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar diye üç bölüme ayrılarak incelenebilir (Sabuncuoğlu, 2001: 147).

3.1.Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini artırarak kendi çıkarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir.

İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü motif, yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle kalkınmakta olan bütün ülkelerde, işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinir. Bunların alternatif çalışma olanakları yoktur. İşçinin korkusu, başıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan, yönetimin kendisinden beklediğini vermeye

çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını, ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödül verme ve bahşış olmak üzere beş alt başlık altında inceleyebiliriz (Sabuncuoğlu, 2001: 147-148).

3.1.1.Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili ara olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ayrıca ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Ücret, geleceğin güvence altına alınması olarak da düşünülür (Sabuncuoğlu, 2001: 148). Öte yandan ücret artışı işgörenin başarısının onaylanması anlamına gelir (Hagemann, 1995: 43). Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir.

Ancak, işgörenler üzerinde ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur (Sabuncuoğlu, 2001: 148- 149). Çünkü her birey, maaşını meslektaşlarınıninkiyile karşılaştırır ve benzer görevleri olan ve aynı süre çalışan personelin aşağı yukarı aynı maaşı anması gerektiğine inanır. Dolayısıyla ücretin, hem kişinin kendisinin hem de başkalarının çalışmalarına göre adil olması gerekir. Aksi halde işgörenlerin ücretleri iyi olsa bile bu durum motivasyonlarının düşmesine neden olur (Hagemann, 1995: 44-45).

İşgörelere yapılan ücret artışının ilk aşamada olumlu sonuç vereceği kesindir. Ancak bu etkinin sürekli olup olmayacağını bilmek ve değerlendirmek önemlidir. İşgöreleri işe daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışına alıştırmmanın da doğru olup olmadığı tartışılabilir. Sürekli ücret artışıyla motive edilen işgören bunu sürekli

bekleyecektir. İşletmenin işgörenine ayırabileceği ekonomik gücü, işgörenin beklentilerine yetmediği dönemlerde de büyük sorunlar yaşanacağı bir gerçektir (Artan, 1981: 132).

3.1.2.Primli Ücret

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete 'prim' denilmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 150).

Primli ücret sistemleri çok değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte, ortak yönleri, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan işgörenlerin verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak nitelik de, öncelikle zaman ya da parça başına dayanan bir temel (kök) ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997: 225).

Dışsal bir motivasyon aracı olan prim, etkili bir sistem olduğu kadar doğru uygulanmayı gerektirmektedir (Arısoy, 2007: 50). Çünkü primli ücret sistemini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır (Sabuncuoğlu, 2001: 150). Bu yüzden prim sistemindeki kriterler, miktar ve oranlar, bir hesaba dayandırılarak anlamlı olmalıdır. Ulaşılması zor miktarları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşürerek, primi başarısız kılar. İşverenler, prim sisteminin esaslarını, neye göre hesaplandığını çalışanlara da bilgilendirmelidirler. Bununla beraber, primlerin işgörelere belirlenen tarihlerde dağıtılması sistemin ciddiye alındığı mesajını verir. Geç ve gelişigüzel tarihlerde verilen prim, sistemi başarısız kılar (Arısoy, 2007: 50).

Diğer bir yandan örneğin zamana dayalı ücret sistemini, işgörenleri daha yavaş çalışmaya yöneltebilir. Parça başına ücret sistemi ise çalışanları daha çok çalışmaya özendirirken, fazla iş yapma amacıyla iş kazalarının artmasına, çalışanların daha çok çalışıp yıpranmasına ve yapılan işin kalitesinin düşmesine sebep olabilir (Aşıkoğlu, 1996: 49).

3.1.3.Kâra Katılma

Bu sistemde işletme elde ettiği kârın bir kısmını dönem sonunda işgörenlerine paylaşır. Amaç ise, üretimin gerçekleştirilmesinde sermaye kadar emek faktörünün de önemli olduğu bilincinin yerleştirilmesidir (Şimşek, 1998: 100). Bu yöneme göre kâr dağıtımını üç biçimde olabilir (Sabuncuoğlu, 2001: 152):

Nakit olarak dağıtım: Bir yılda ya da daha az süre içerisinde elde edilen kârın belli bir yüzdesi nakit olarak işgörene verilir.

Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen kârın belirli bir yüzdesi işgören adına hesapta saklanır.

Karma dağıtım: Üstteki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Yani payına düşen kârın bir kısmı dağıtılır, bir kısmı ertelenerek sonradan ödenmek üzere biriktirilir.

Dağıtılması gereken kârın hesaplanmasında nasıl bir formül uygulanması gerektiği konusunda henüz bir anlaşma ya da örnek bir model oluşturulmamıştır. Bu yüzden her işletme kendi koşullarına uygun olan yöntem hangisiyse onu uygulamaktadır.

Kâr dağıtım yöntemi çalışanın işe daha yoğun bir şekilde adapte olabilmelerini sağlamakta, çalışanın organizasyon için önemli bir unsur olduğunu vurgulayarak onların işlerine olan bağlılığını artırmaktadır (Keser, 2006: 166). Buna sayede işletme işgören bütünleşmesi sağlanmaktadır. İşletmelerin özlemini duydukları ortak amaç edinme ilkesi hiç değilse ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu işbirliği zamanla diğer

anlara da kaymaktadır (Sabuncuoğlu, 2001: 153). Yöntemin diğer olumlu yönü ise işgörenler üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirilmektedir.

Kara katılmanın pek çok yararının yanı sıra, sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün işgörelere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan işgörelere de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden işgörelerde moral bozukluğuna yol açabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden düzenli kar dağıtma uygulanmamalı ve işgörelere bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir (Sözer, 2006: 83).

3.1.4.Ekonomik Ödül

Ödül, çalışanlara üstün gayretleri ve şirkete yaptığı önemli katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik yararlarıdır (Genç, 2004: 236). İşgörelere işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, işgörelere daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir (Sabuncuoğlu, 2001: 154).

Ayrıca ekonomik ödülün yarar sağlaması için, verilen ödül gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ek bir çaba göstermeye de değmelidir. Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmelidir. Ortaya konan

ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve kişisel kazanımlara doğrudan dayanır olmalıdır (Keenan, 1996: 35).

Ekonomik ödül sisteminde işletmelerin dikta etmesi gereken diğer bir husus da işgörenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir (Keskin, 2008: 53) Ödüllerin dağılımı sırasında iş görenler arasında adalet duygusunu kırarak bir havanın oluşması bile onların moral ve motivasyonlarında bir düşüşe yol açacaktır. İşletmenin öyle bir ödül sistemi olmalıdır ki, ödülü alanın yanında diğer çalışanlar da ödülün adil olduğuna inanmalıdır. Böyle bir sistemin kurulması ödülü alamayan çalışanları da motive edecektir (Can, 1997: 200).

Ekonomik ödül sisteminin sakıncalı yönlerine değinecek olursak; ödül aracı da öteki isteklendirme araçları gibi sınırlıdır. Özenle kullanılmadığı takdirde yararsız hatta zararlı bir araç haline gelebilir. Ayrıca bir kez üstün başarının ya da örnek davranışların saptanması sanıldığından daha güçtür (Sabuncuoğlu, 2001: 154).

3.2.Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanın ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlardan da motive olduğu bilinmektedir. Son dönemlerde psiko-sosyal araçlar işletmeler tarafından daha çok dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu durum çalışanların ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal birer varlık oldukları düşüncesini desteklemektedir (Keser, 2006: 167).

İşletmeler işgörenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önemi vermelidirler. Birincisi; işgörenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak; ikincisi, çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Hiç kuşku yoktur ki, bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça

diğer bir deyişle, işgörenlerin mutluluk içinde yaşama ve çabalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşamaz (Sabuncuoğlu, 2001: 156).

3.2.1.Çalışmada Bağımsızlık

Yöneticiler, astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar hatalarını hoş görme ve gerekli koşulları sağlar. Bu yapıldıktan sonra, elemanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanabilecek şekilde serbestliklerini sağlayacak olanaklar yoluna gidilebilir. Çalışanlar belli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grubun içinde değeri olan bir işgören olduğunun farkına varır. İş yaparken çalışana ne derecede özgürlük tanınıyorsa, bu o derecede doyum verir (Telman, 2004: 29). Doyum ise onun verimli çalışmasını sağlayacaktır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bağımlı çalışmak isteyen ve sorumluluk almak istemeyen kişilere de inisiyatif vermek yararlı olmayacaktır (Genç, 2004: 238).

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez (İncir, 1985: 109). Ancak çalışanlar sürekli kontrol altında tutulmaktan hoşlanmazlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar, çalışanlarda sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırdığından, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Öte yandan, bu tür uygulamalar bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin törpülenmesi anlamına gelmektedir (Keser, 2006: 168).

3.2.2.Sosyal Katılma

Çalışanlar işletmeye girdikleri ilk günden itibaren çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya çalışırlar. Tüm işgörenler işletmeye girdiklerinde ya da işyerini

değiştirdiklerinde, sosyal gruplara katılma gereğini önce duyarlar, daha sonra pasif olarak katılırlar, ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşürler.

İşgörenlerin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılması bir gereksinimdir (Sabuncuoğlu, 2001: 157-158). Bu gruplar bilinçsiz, plansız kendiliğinden oluşan informal gruplardır. Ortaya çıkışlarının tek nedeni bazı temel sosyal ihtiyaçlara cevap vermektedir. Bu gruplar ile kişiye bağlılık duygusu kazandırılmaktadır (Bilecen, 2008: 52). Çalışanlar arasındaki sosyal dayanışma ve güven iş ortamını ve verimliliği etkilemektedir. Bir organizasyonda birlikte çalışan insanlar birbirlerine güveniyorsa, o işi yürütmenin maliyeti azaltmakta, organizasyon stratejileri daha etkili bir şekilde uygulamaya konulmakta ve daha verimli çalışma ortamı oluşmaktadır (Aydıntan, 2008: 93).

İşletmelerde sosyal katılım iyi uygulanmadığı takdirde zararlı hale gelebilmektedir. Sosyal katılımın üst noktaya çıktığı, grup ilişkilerin iş ilişkisinden çok iyi bir dostluğa dönüştüğü örgütlerde örgütü bekleyen çok büyük bir sorun vardır. Gruba dâhil bir işgörenin sorumluluklarını yerine getirmediği, kendisinden beklenen verimi sağlayamadığı ve kendisine gösterilen güveni kötüye kullandığı durumlarda işgörenin cezalandırılmak veya işine son verilmek istendiğinde yönetim tüm örgütten tepki görür. Burada hepimiz birimiz için görüşü öne çıkar ve işletme büyük sorunlar yaşayabilir. Bu tür sorunun etkisi uzun süre rahatsız eder. Bu tür olaylara meydan vermemek için yönetim işgörelere kendilerinden bekleneni, neleri yapmamaları gerektiğini net biçimde bildirmesi gerekir (Doğan, 1995: 212).

3.2.3. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, son yıllarda işletmelerde kullanılmaya başlanan modern yönetim uygulamaları tarafından desteklenen, çalışanın yeniden keşfini sağlayan bir araçtır.

Çalışanın her türlü görüşünün değerli olduğu kanısına dayanan bu sistemde bireylere demokratik olarak yaklaşılarak, düşüncelerinin değerli olduğu yaratılmaktadır. Aynı zamanda çalışan şikâyet ya da sorunlara bir takım öneriler getirirken işletmeye çok değerli maddi kazanımlar da sağlayabilir (Keser, 2006: 170).

Öneri sistemi ile işgören, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlanacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır. Bu nedenle nitelik ve nicelik yönünden önerilerin artması, işletmenin temel amaçlarından biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır. Ancak söz konusu sistemin işletmeyi olduğu kadar işgören çıkarlarını da gözetmesi gerektiği kabul edilmelidir.

Öneri sisteminin sakıncalı yönü, gereksiz ve yararsız önerilerle üst basamakların zamanının boşa harcanması olduğu söylenebilir. Öte yandan, yaralı önerilerin özellikle bir üst basamak yöneticisi tarafından hasıraltı edilme olasılığı da vardır. Ayrıca öneriyi getirene ilgisiz davranılması yeni önerilerin gelmesini engeller (Sabuncuoğlu, 2001: 162-163).

3.2.4.Değer ve Statü

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları ya da böyle bir inanca sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan kimseler, çektikleri zahmetlerin ve sıkıntıların şiddetini ya az duyarlar ya da hiç akıllarına bile getirmezler. Bu inanca sahip çalışanların; daha iyi hizmetler başarabilmeleri için fiziksel, düşünsel ve özellikle de duygusal güçleri artar.

Böylece kişi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin kendisi için de sosyal yönden bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır (Ay, 2006: 40).

Burada işletmeye düşen görev, işgörenin gerçekten bir sosyal hizmet yaptığına inandırmasıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet işgörelere duyurulmalıdır. Böylece; işgörende, işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaşmasında işgörenin fedakârca çalışmaları ve değerli katkılarının büyük önemi olduğu bildirilerle ve yapılan toplantılarla herkese duyurulmalıdır (Kanbur, 2005: 55). Ya da işgöreni ödüllendirmek, ömrü boyunca değerini hissedeceği hediyeleri veya takdimnameleri vermek sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır (Sabuncuoğlu, 2001: 147).

Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işverenlerle yöneticilerin elindedir. Astar patronların saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakârlıklar gösterirler. Bunun karşılığını somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir (Eren, 2001: 512).

3.2.5.Gelişme ve Başarının Takdir Edilmesi

Birçok kişi örgüte girdikten sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim ve birikimlerine de dayanarak ve kişisel

deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek basamaklara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı hem kendilerine, hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar (Sabuncuoğlu, 2001: 160).

Diğer bir taraftan; insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracı konumundadır (Altok, 2009: 96).

Ayrıca işletme bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıdıkça, işletmeye daha çok bağlanacak ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmayacaktır. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselecektir (Sabuncuoğlu, 2001: 160).

3.2.6.Çevreye Uyum

İşletme içinde çalışan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Yeni bir işe giren işgörenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, işgörenin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekmektedir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer işgören grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir (Aşıkoğlu, 1996: 55).

Çevreye uyum sağlayamayan işgörenler bazen bunalımlara yol açabilen çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Grup dışında bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir (Başaran, 1991: 182). Burada önemli rol yöneticiye düşmektedir. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır (Sabuncuoğlu, 2001: 162).

3.2.7.İstihdam Güvencesi

İnsanlar çalıştıkları örgütlere ve kendilerine güvenilmesini istemektedirler. Bu açıdan çalışanın gelecekte işten atılma korkusu olmaması ve kurumun sağlayacağı iş güvencesi önem taşımaktadır. Sosyal ve ekonomik güvenlik kişisel çabalar, kişisel başarılar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi süreklilik gösteren güvenceler, çalışanı hayatı boyunca koruyacak yöntemler günümüzde oldukça geliştirilmiştir. Burada söz edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, kamu yönetiminde yasal birer zorunluluk haline bile getirilmiştir (Ay, 2006: 36-37).

3.2.8.Sosyal Etkinlikler

İşletmede çalışanları motive etmede kullanılan bir diğer araç ise sosyal etkinliklerdir. Çalışanları iş stresinden uzaklaştırmak, işletme içinde kaynaşmalarını, eğlenmelerini ve dinlenmelerini sağlayabilmek amacıyla, işletme dışında geçirdikleri vakitlerde, işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli uğraşlara yer verebilmektedirler. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetler; sportif faaliyetler, geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler olabilir.

Sosyal uğraşlar iki yönlü öneme sahiptir. Bunlardan birincisi, çalışanların boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktır. Diğer önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan çalışanlar arasındaki doğal liderleri saptamaktır. İşyerinde nitelikli ve içerikli sosyal uğraşlara yer verilmesi çalışanları motive etmektedir. Ancak sosyal uğraşların organizasyonu üzerinde işletmenin denetimi yanlış yorumlara yol açabileceğinden, bu uğraşların düzenlenmesinin çalışanlara bırakılması daha doğru olacaktır (Sabuncuoğlu, 2001: 164).

3.3.Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel içerikli bazı araçlardan yararlanmak olasıdır. Bu araçlardan en önemli olanlardan bazıları açıklanmaya çalışılacaktır.

3.3.1.Amaç Birliğı

Çalışan ve işletmenin birbirlerinden karşılıklı beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar üretime katkıda bulduklarında bunun karşılığını beklerken, her birinin değişik kişiliklerinden kaynaklanan farklı motiv yapıları ve beklentileri bulunmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin de çalışandan beklentileri bulunmaktadır. İşletme, kişiden beklentileri doğrultusunda onu motive etmeye çalışmaktadır (Tikici, 1998: 220).

İşgörenler bir örgütün üyesi olarak üretime katkıda buldukları sürece örgütten bu katkılarının karşılığını beklerler. Dolayısıyla her bireyin işletmeden beklentileri; adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, iyi çalışma koşulları, ilerleme imkânları, tanınma ve sayılma, yeteneklerini kullanabilme, başarısını gösterebilme, bir değer olduğuna ilişkin inanç ve öz gerçekleştirim imkânları vb. olarak sayılabilir.

Buna karşılık işletmenin de işgörenden bazı beklentileri vardır. Bunlar; işletmede seçilen rolleri bağımsız biçimde oynama, yapıcı düşünceler, işbirliğini ve örgüt bütünlüğünü koruyucu davranışlar, kendi kendini yetiştirme, örgüte bağlılık, güçlü bir çalışma motivasyonu, devamsızlık etmeme, uygun bir kişiliğe, güvenilir düşünce ve davranışlara sahip olma, kendini denetleyebilme yeteneği, güç durumların üstesinden gelebilme özelliğini taşıma vb.dir (Bilecen, 2008: 57).

İşletme ile çalışanların amaçlarının bir noktada buluşması, her iki tarafın da aynı amaca yönelmesi örgütsel birliği sağlayacaktır. Amaç birliği kendiliğinden oluşamayacağından bu birliği sağlama görevi yöneticilere aittir. Yönetici verimli ve dürüst çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük bir hareket olduğu konusunda astlarını ikna edebilirse; çalışan, örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir (Sabuncuoğlu, 2001: 166).

3.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İşgörenler, kendi yaptıkları iş üzerinde daha fazla yetkiye ihtiyaç duyarlar. Almış oldukları her karar yöneticiler tarafından kontrol edilirse, kendilerini güçsüz ve gereksiz görürüler. Bu nedenle yaptıkları işle ilgili kararlarda kendilerine söz hakkı tanınmasını isterler (Kanbur, 2005: 60).

Üstlere ait görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelen yetki devri, çalışanların tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarındandır. Bu yöntem bireyin kendine güvenini artırmakla birlikte örgüte olan bağlılığını da güçlendirmektedir. Kendisine yetki devredilen çalışan, örgüt tarafından kendisine değer verildiğini düşünerek başarılı olmak için daha çok motive olacaktır (Keser, 2006: 172).

Çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden merkezci olmayan modele doğru hızlı bir gelişme içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörelere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörelere güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşgörelere için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklemektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği de kabul edilirse, birey karar çerçevesinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında moral düzeyi de yükselecektir (Sabuncuoğlu, 2001: 167).

Bu konuda en önemli nokta yetki ve sorumluluk arasında bu dengenin bulunması gereğidir. Örneğin birçok sorumluluğu olan fakat bu sorumlulukları yerine getirmek için elinde gerekli bir yetki bulunmayan işgören belli bir süre sonra çıkmaza girecek ve örgütten ayrılmak isteyecektir (Eren, 1998: 227).

3.3.3.Eğitim ve Yükselme

Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına kendilerini adapte edemeyen ve bu gelişmeler karşısında kendilerini yenileyemeyen, geliştiremeyen işgörelenler, bir müddet sonra işletme içinde niteliksiz eleman durumuna düşmektedirler. İşgörelenleri böyle bir duruma düşmekten korumada en etkin yol, eğitmek ve sahip oldukları bilgi ve tecrübe potansiyelini arttırmaktır.

Eğitim en genel anlamıyla, bir çalışanın çalışma hayatına girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümüdür (Altok, 2009: 104). Eğitimde güdülen amaç mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda kişisel yetenekleri artırmadır (Sabuncuoğlu, 2001: 168). Bilindiği gibi eğitim, sadece yeni iş görenler için değil, aynı zamanda

deneyimli işgörenler içinde uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür (Yumuşak, 2008, 246).

Yükselme ise, bireyin bulunduğu konumdan daha üst bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Yükselme bireye kişisel ilerleme ve kendini geliştirme olanağı tanır. Bu olanak da kişiyi kendine olan güvenini arttırarak kendisini güçlü hissetmesini sağlar ve işletme içerisinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Altok, 2009: 105). Yükselmede güdülen amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır.

Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle, eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni daha üst organlara yöneltir. Aralarındaki bu sıkı ilişki nedeniyle bu iki kavramı çok farklı biçimde değerlendirmeye gerek yoktur (Sabuncuoğlu, 2001: 168).

3.3.4.Kararlara Katılma

Yöneticiler, astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların istek ve düşüncelerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden faydalanma yollarını aramalıdır. Ortak fikirlerin hayata geçirilmesi daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur. Ayrıca kararlara katılan bir çalışan verilen kararı benimseyecek ve destekleyecek, işleri daha istekli ve kendine güvenli yapacaktır. Bu duygular, çalışanın işteki davranışını etkilemesi nedeniyle motive etmede etkili olmaktadır (Eren, 2001: 515).

Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken; öte yandan da yönetimin daha etkili ve sağlıklı karar almasını ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlar (Keser, 2006: 173-174). Çalışanların

kararlara katılması, işletmede etkin bir çalışan motivasyonu sağlayabilmektedir. Fakat bu modelin etkili olabilmesi için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekir. Öncelikle bu özendirme aracını, sadece çalışanların görüşlerini almak gibi göstermelik bir şekilde uygulamaktan kaçınmak gerekir (Sabuncuoğlu, 2001: 169).

3.3.5.İletişim

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Üç türlü iletişim kanalından söz edilir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişim. Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinde yayılmasını sağlar. Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı işgörenler için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışmalarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. İşgörenlerin kendilerine olan güven ve saygılarını artırır. Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar.

Yönetici bakımından ise, iyi bir iletişim ağı, yöneticinin aslarının görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olur. Öte yandan aşağıdan yukarıya işleyen etkili bir iletişim kanalı yöneticiyle aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenmek olanağı verir. Yukarı doğru iletişimin geriye bildirim sağlama işlevinin, yöneticiler üzerinde güdüleyici etkisi büyüktür. Yaptığı işlemin sonucunu ve aslarınca algılanışını gören yönetici bu yoldan elde ettiği bilgilere dayanarak aslarının ve tüm teşkilatın başarı düzeyini yükseltici önlemler alabilir (Altuğ, 1997: 78).

Diğer taraftan, iletişim kanallarının açık olmaması, belirsizlik ve güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda endişe ve korku kaynağı olabilmektedir.

Çalışanların kendileriyle ilgilenilmediği hissine kapılmaları, sorularına, problemlerine ve isteklerine sürekli cevap aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları ve benzeri durumlar, çalışanları işlerinden ve çalıştıkları örgütten soğutur (Fındıkçı, 2003: 398).

3.3.6.İş Genişletme

İş genişletme; aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni, tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir. (Sabuncuoğlu, 2001: 171). Görevlerin yatay biçimde genişletilmesi söz konusudur. İş genişletme ile işgörenden daha fazla yetenek göstermesi beklenmez.

İş genişliği, kişinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenir. Bu sayı, sürekli tekrarlanan bir işin adedinden, aynı nitelikte birkaç değişik işi içine alan bir dizi görevin adedine kadar çeşitlilik gösterebilir. Genellikle dar bir iş genişliğine sahip çalışanlara, işlerinde duydukları monotonluğu azaltmak amacıyla bir dizi görev daha verilir. Bu ise iş genişletme olarak algılanır. Örneğin; görevi sadece kendi bölümünün gelen postalarını tasnif etmek olan bir işçiye, diğer bölümlerin postalarını da tasnif etme görevinin verilmesi iş genişletmedir. Öte yandan bu işçiye, tasnif işinden ayrı olarak, söz konusu postaları dağıtma görevinin verilmesi de yine iş genişletmesi olacaktır (Güney, 2007: 311).

İş genişletme ile işgörenin yerine getirdiği görevlerin sayısının artırılmasıyla işin çeşitliliği artmaktadır. İş genişletmenin temel düşüncesi, çalışanların tekdüze işlerden bıkaacağı ve değişik işlerden hoşlanacağı anlayışıdır. Çalışan bir işten başka bir işe geçtiğinde monotonluktan kurtulup çalışma isteğine yeniden kavuşmaktadır. (Taşdan, 2008: 143).

3.3.7.İş Zenginleştirme

Herzberg'in önerdiği bu yöntem; benzer güçlükte fakat içerik olarak birbirinden farklı olan işlerin aynı çalışan tarafından yapılmasıdır (Fındıkçı, 2006: 401). İş zenginleştirmede dikey doğrultuda iş yüklenmesi söz konusudur. Daha önce amirler tarafından yapılan bir takım kontroller çalışan kişinin yetki ve sorumluluğuna bırakılmaktadır. Böylelikle o işi yapan kişi daha fazla başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişme duygusunu elde etmektedir (Güney, 2007: 313).

İş zenginleştirme tekniğinde; işgörenin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve iletişim biçimi baştan aşağı yeniden düzenlenir (Başaran, 1991: 184). İşgörelere kendi işlerini planlama, yönetme ve kontrol etme, performanslarını değerlendirme ve düzeltme olanağını verilmektedir. Böylece işgörelerde iş motivasyonu artmakta ve verimlilik yükselmektedir (Oral, 1997: 110). Çalışan, sadece işin bir aşamasında değil bütün aşamalarında ustalaşmakta ve işi daha nitelikli yapmaya yöneltilmektedir (Taşdan, 2008: 142).

Dezavantajı ise, işgörenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri aynı kalıyorsa gücenmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir (Altok, 2009: 113). Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus; iş zenginleştirilmesi tek seferlik bir girişim değil sürekli bir yönetim işlevi olmalıdır. Ayrıca ilk değişiklikler uzun bir dönem boyunca sürdürülmelidir. Çünkü ilk birkaç haftada performans düşüşü olacaktır. Yeni bir işe geçmek verimlilikte geçici bir düşüş yaratması doğaldır (Aslan, 2004: 73).

3.3.8.İş Rotasyonu

İş rotasyonu, kişilerin çalıştığı bölümün zaman zaman değiştirilerek çalışanın başka bölümlerde de iş yapmasına denilmektedir (Keser, 2006: 175). Bu yöntemde,

motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla, çalışanlar sistematik olarak bir işten diğerine geçirilirler. İş rotasyonu, iş genişletmesinde olduğu gibi, iş alanını yatay doğrultuda değiştirir. İş çalışan için sıkıcı olmaya başladığında, kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilir (Güney, 2007: 312). Böylece çalışan, işinin bir önceki ve bir sonraki aşamalarını öğrenme fırsatı bulmaktadır (Keser, 2006: 175).

İş rotasyonunda, görevleri yeniden düzenleme, belirgin olarak yoktur. Görevler, sistem yaklaşımı çerçevesinde doğal iş bölümüne göre oluşturulur. Daha sonra, her işgörenin hangi görevleri sırasıyla dönerli olarak yapacağı saptanır. İşgörenden, bir işin değişik görevleri arasında dönerli çalıştıklarında ancak bir alanda uzmanlıklarını geliştirebilirler. İş rotasyonu yönteminin amacı, işgöreni, tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerin elverdiği görevlerde belli bir süre yetiştirip yeterliliklerini artırıp, işten doyumlarını sağlamaktır. Bir görevin makineyle veya bilgisayarla yapılmasına başlanması, işgöreni işsiz bırakmaz ve işgören yaptığı başka görevlerde rotasyona devam edebilir. İşgörenden iş rotasyonu sayesinde örgüt içinde başka insanlarla ilişkiler kurabilir ve dostlar edinebilir. Böylece, işten doyum sağlama, hedeflere güdülenme ve dostluk boyutları bu yöntemle gerçekleştirilebilir. Ayrıca, değişik görevler yapma çeşitlilik yaratabilir ve işi anlamlı kılabilir.

Görevinin sık sık değişmesini istemeyen, uzmanlığı yoluyla örgütsel ve toplumsal konumunu yükseltmek isteyen işgörenden için iş rotasyonu yöntemi yararlı olmamaktadır. Ayrıca, bir göreve geçişte, başlangıçta, işgörendenlerin edim düzeyi düşmektedir. Görevlerin bazıları sevilmede, bazıları ise sevilmemektedir. Bunlara geçiş iş görendenleri sıkıntıya düşürmekte ve motivasyon kaybına neden olmaktadır (Eren, 1998: 330). Ayrıca rotasyon etkililiği de azaltabilir. İşte uzmanlaşmanın getirdiği uzmanlık ve yeterlilik, rotasyonda feda edilmektedir. Kişiyi bir işten diğerine göndermenin yaratacağı üretim düşüklüğü ve onu yeni görevi için eğitime maliyeti, söz konusu tekniğin diğer muhtemel sakıncalarındandır (Güney, 2007: 313).

3.3.9.Bağımsız Çalışma Grupları

Birçok çalışan bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan farklı yeteneklerini kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu eder. Diğer yandan benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verir (Şimşek, 1999: 65). Çalışma grupları; yönetici, uzman yardımcılar ve işgörenlerden oluşur. Bu gruplar çeşitli sorunları çözmek konusunda sorumluluk taşımak üzere kendi kendini örgütler.

Çalışma grupları bağımsız olabilecekleri gibi yarı bağımsız olabilirler. Yarı bağımsız çalışma grupları; örgütte kendine verilen görevi yerine getirmek için kendi kendini örgütleyen grupların farklı bir çeşidi ve alt kademelerdeki sorumluluğa alıştırmamanın önemli bir yoludur. İş zenginleştirme ile iş genişletme arasında bir sentez olup, örgüt açısından sadece verimi artırma veya büyüme vasıtası değil, aynı zamanda, çalışanların işten ve işyerinden doyum sağlamasına yarayacak bir örgütlenme şeklidir.

Tam bağımsız çalışma grupları; genel olarak gruplar için önemli unsur olarak kabul edilen işbirliği ve karşılıklı ilişkiler özelliğinin yanı sıra, grup bağımsızlığı unsuruna da rastlanır. Burada bağımsız kavramı ile planlama, düzenleme ve kontrol işlevlerinin bu işi yapan kişilere devredilmesi kastedilmektedir. Çalışma ekiplerinin amacı, grup üyelerinin karar verme yeteneklerini artırmak ve onlara sorumluluklar yükleyerek örgütün amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu yöntem, diğer iş düzenleme türlerine de uygulama olanağı vermesi açısından daha kapsamlıdır (Özkalp, 1982: 183).

3.3.10.Esnek Zaman

Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde personelin günün belli bir zaman diliminde işyerinde bulunması zorunludur, bunun dışındaki saatler çalışanlar tarafından belirlenir.

Esnek zaman yöntemi, devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatmini artırma gibi yararlar sağlar (Can, 1997: 185). Ayrıca çalışanlara kendilerine ayıracak zaman bıraktığından, devamsızlığı azaltır. İş olmadığına işletme bulunma zorunluluğunu en aza indirdiğinden yönetime takınılacak düşmanca tavırları ortadan kaldırır (Güney, 2007: 321).

Esnek zaman yönteminin bir başka ve daha az görüleni günlük iş saatlerini arttırarak haftalık çalışma günlerinin sayısını azaltmaktır. Örneğin günde 10 saat çalışarak haftalık çalışma günlerini dörde düşürmek bu türdendir. Gerçi yorgunluğu arttırdığı ve kişilerin özel yaşamlarını eşgüdümlemeyi zorlaştırdığı gibi şikâyetler doğurmaktaysa da özellikle çalışan anneler tarafından büyük ölçüde benimsenmektedir. (Can, 1997: 185).

3.3.11.Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde yakından etkilidirler (Sabuncuoğlu, 2001: 235). Kötü aydınlatma, aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı koşulları, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları en fazla doyumumsuzluk oluşturan koşullar arasındadır (Telman, 2004: 40).

Çalışanların hayatlarının önemli bir kısmını işyerinde geçirdikleri göz önüne alındığında, iyi çalışma koşullarının önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Diğer tatmin unsurları eşit tutulduğunda kötü çalışma koşullarında çalışan kişiler iyi koşullarda çalışanlara göre daha az tatmin duymakta ve daha mutsuz hissetmektedirler. Kötü çalışma koşulları iş kazalarını daha da arttırmakta ve hoşnutsuzluk, stres ve yorgunluğa neden olmaktadır. Bir iş yeri önce sağlam bir yapıya sahip olmalı, sonra çevre şartları ile uyum sağlamalıdır. Sağlam yapı; uygun çalışma ortamı, uygun makine ve aletler (donanım), verimli-uyumlu anlayışlı çalışan ile bunlar arasında iyi bir ilet işim kurabilen yönetim olarak düşünülebilir (Şimşek, 1999: 65).

İş çevresinin fiziksel koşullarının yanı sıra, iş yerinin eve yakınlığı, iş yapma sürecinde kullanılan, makine, alet ve teçhizatın yeni ve yeni ve kaliteli olması da işgörenin kendisinden beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenlerdir (Altok, 2009: 108). Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu, 2001: 174).

BÖLÜM 4

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE MOTİVASYON –AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA-

4.1. Araştırmanın Amacı

Ülkeler hem bölgesel hem de küresel anlamda söz sahibi olabilmek için rekabet etmek zorundadırlar. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ekonomik, siyasal, kültürel alanlarda etkin olmaları ile mümkündür. Bu alanlarda etkin olabilmek için öncelikli olarak işletmelerin kendi içinde uyumlu ve tutarlı ilişkiler geliştirmeleri beklenir. Bunun için de iyi motive edilmiş çalışanlar ve etkin bir motivasyon yönetimi gerekmektedir.

İşletmede motivasyon ortamı; içsel ve dışsal unsurlar ile insan kavramının bütünleştiği bir noktada oluşmaktadır. Bu unsurlar motivasyon faktörlerinin değişkenliği hakkında bilgi verici niteliktedir. Her bir çalışanın da farklı istek, ihtiyaç ve kişilik yapısına sahip olduğu göz önünde bulundurulursa motivasyonlarını etkileyen faktörler ve bu faktörlere hangi açıdan baktıkları da çeşitlilik arz edecektir. Bir çalışan için motivasyonel olan bir araç diğer çalışanda aynı etkiyi gösteremeyebilir. Günümüzde devamlılığını sağlamak isteyen her işletme bu farklılığı göz önünde bulundurmak zorundadır.

Farklı kişilik özelliğine sahip çalışanların gereksinimlerini belirlemek ve çalışmaya teşvik etmek işletmeler açısından çok karmaşık ve zordur. Fakat rekabet ortamında çalışanlarını elinde tutmak, verimlerini artırmak ve motive etmek isteyen işletmeler öncelikle çalışanlarının gereksinimlerini iyi analiz etmeli daha sonra da onlara motivasyonlarını sağlayabilecek bir çalışma ortamı sunmalıdırlar. Bunun için de motivasyon kavramının ve faktörlerinin iyi anlaşılması ve kullanılması gerekmektedir.

Bu sayede farklı kişilik yapısına sahip işgörenlerinin farkına varabilir ve yüzeye çıkmamış bazı istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilirler.

Bu düşünceden hareketle, farklı kişilik özelliğine sahip çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmamızda bu amaç çerçevesinde Muğla Üniversitesindeki işgörenlerin kişilik özellikleri ile motivasyonlarını etkileyen faktörler arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

4.2.Araştırma Evreninin ve Örnekleme Hacminin Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini, Muğla Üniversitesi kampüs sınırları içinde çalışmakta olan işgörenler oluşturmaktadır. Evrenin büyük olması ve hepsinden bilgi toplamanın mümkün olmayacağından dolayı araştırmada örneklem grubu oluşturulmuştur. Bu nedenle araştırmaya konu olan anket çalışması söz konusu kampüs sınırları içerisindeki çalışanlara uygulanmıştır. Ankete katılan çalışanları, öğretim elemanları, memurlar, sözleşmeli memurlar, şirkete bağlı çalışanlar ve kısmi zamanlı çalışan öğrenciler temsil etmektedir. Anket gönüllülük esasına göre yapılarak, her bir çalışanla tek tek görüşülerek doldurulmuştur. Ankete katılan kişiler rastgele seçilmiştir. Toplamda 293 çalışan ile görüşülmüş ve çalışanların 247'si ankete katılmıştır.

4.3.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada 'Nicel Araştırma Yöntemi' kullanılmıştır. Teorik kapsamda ele aldığımız ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri kapsayan ölçek ile kişilik özelliklerini ölçen bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi ise basit tesadüfi örnekleme yöntemidir. Araştırma kendi içinde iki bölümden oluşan anket formu yardımıyla yapılmıştır. Anket 5'li likert ölçeği sorularından oluşmaktadır. Katılımcılar verilen ifadeleri 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-

Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirmiştir.

Anket cevaplarının analiz edilmesinde SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılmıştır. Anket sorularının birbiriyle tutarlılığının ve ölçme aracının (anket) güvenilir olup olmadığını anlamak için Cronbach Alpha (α) Modeli güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ankete katılanların tanımlatıcı istatistikleri yapılarak, normallik testi ve diğer istatistiksel analizler yapılmış ve bir sonuca varılmıştır.

4.4. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmanın veri toplama tekniği ankettir. Anket formu 30 maddelik motivasyon ölçeği, 44 maddelik kişilik ölçeği ve 9 açık uçlu katılımcıların demografik bilgilerini ölçen sorulardan oluşmaktadır. Motivasyon ölçeği, Barbuto ve Scholl (1998) tarafından geliştirilen Motivasyon Kaynakları Envanteri (Motivation Sources Inventory) adlı ölçektir. Ölçek beş boyutlu motivasyon kaynağı boyutunu ölçmektedir. Bunlar; İçsel süreç (Intrinsic Process), Araçsal (Instrumental), Dışsal benlik (External Self-concept), İçsel benlik (Internal Self-concept) ve Amaç içselleştirme (Goal Internalization). Her bir boyut 6 madde ile ölçülmektedir. 5 boyutta toplam 30 ifadeden oluşan ölçek ekteki anketin ilk kısmında görülmektedir. Boyutlar belirtildiği sıradadır. Kişilik ölçeği de Beş Büyük Faktör Kuramı (Big Five Factor) ölçeği kullanılmıştır (Oliver ve Srivastava, 1998). Bu ölçekteki boyutlar, Dışa dönüklük (Extraversion), Uyumluluk (Agreeableness), Vicdanlılık (Conscientiousness), Nevrotiklik (Neuroticism) ve Açıklıktır (Openness). Kişilik ölçeği ekteki anket formunun ikinci sayfasında sunulmuştur. İlk 8 ifade nevroitiklik, 9. ve 16. ifadeler ve arasındaki ifadeler dışa dönüklük, 17. ve 26. ifadeler ve arasındaki ifadeler açıklık, 27. ve 35. ifadeler ve arasındaki ifadeler uyumluluk ve 36. ve 44 ifadeler ile bunların arasındaki ifadeler vicdanlılık boyutlarını ölçmektedir (Bkz., Ek:11). Analizlere başlamadan önce orijinal

ölçeğe uygun olarak kişilik ölçeğindeki, 2., 5., 7., 10., 13., 15., 23., 25., 27., 29., 32., 34., 37., 39., 40. ve 44. ifadeler için dönüştürme (rotation) yapılmıştır.

4.5. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

4.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Tablo 4.1’de örneklem grubunun yaşı, çocuk sayısı, toplam çalışma hayatı süresi, cinsiyeti, medeni hâli, eğitim durumu ve gelirine ilişkin veriler görülmektedir.

Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Demografik Özellikler	Örneklem	Ortalama
Yaş	247	33
Çocuk Sayısı	102	1
TÇHS	216	11
Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	95	38,5
Erkek	144	58,3
Medeni Hâl	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	124	50,2
Bekâr	111	44,9
Boşanmış	3	1,2
Eğitim	Sıklık	Yüzde (%)
İlköğretim	20	8,1
Ortaöğretim	32	13,0
Önlisans ve Lisans	106	42,9
Y. Lisans	37	15,0
Doktora	41	16,6
Gelir	Sıklık	Yüzde (%)
0-500	27	10,9
501-1000	32	13,0
1001-1500	43	17,4
1501-2000	69	27,9
2001-2500	24	9,7
2500 üstü	15	6,1

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik özelliklerine göre çalışanlar genel olarak 33 yaşında, 1 çocuk sahibi ve 11 yıldır çalışmaktadırlar. Erkek katılımcı sayısı kadınlara oranla daha fazladır. Değerler birbirine yakın olmakla birlikte evli çalışanlar çoğunluktadır. Boşanmış olanlar ise azınlıktadır. Ankete katılanların büyük bir kısmını önlisans ve lisans mezunları oluşturmaktadır. En az ise ilköğretim mezunlarıdır. %27 lik oranla genel olarak çoğunluğun gelir durumu ise 1501-2000 TL arasındadır.

4.5.2. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Bu bölümde kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları anlatılmaktadır. Güvenirlilik analizinde ‘Alfa (α) Modeli’ (Cronbach’s Alpha Coefficient) kullanılmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması yolu ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa katsayısı olarak adlandırılır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009: 403-405):

$\leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu bilgilere göre araştırmada kullanılan ankete ait hem kişilik hem de motivasyon ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Motivasyon ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 4.2’de görülmektedir.

Tablo 4.2 Motivasyon Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	30

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi ankete ait Güvenirlilik Analizi sonucu elde edilen 0,841 alfa katsayısı ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu değer arzu edilen seviyenin üzerindedir. Güvenirlilik analizi yapılırken ayrıca madde-toplam istatistiklerine de bakılmıştır. 30 maddelik Motivasyon ölçeği için madde-toplam istatistikleri Ek:1’de yer almaktadır.

Tablo 4.3’de kişilik ölçeğine ilişkin güvenirlilik analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4.3 Kişilik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alpha	N of Items
,740	44

44 maddelik kişilik ölçeğinin genel olarak güvenirlilik değeri görülmektedir. Güvenirlilik Analizi sonucu elde edilen 0,740 alfa katsayısı ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenirlilik analizi yapılırken ayrıca madde-toplam istatistiklerine de bakılmıştır. Kişilik ölçeği için madde-toplam istatistikleri Ek:2’de yer almaktadır.

4.5.3. İstatistiksel Analizler

Araştırmada iki ölçek kullanılmıştır. Birincisi Motivasyon ölçeği için kullanılan Barbuto ve Scholl (1998)'un Motivasyon Kaynakları Envanteri'dir. Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar İçsel süreç, Araçsal, Dışsal benlik, İçsel benlik ve Amaç içselleştirmedir. Motivasyon Ölçeği 30 maddeden oluşmaktadır. Barbuto ve Scholl'un motivasyon Ölçeği için belirlemiş olduğu faktörler ise şu şekildedir:

İçsel Süreç	(1., 2., 3., 4., 5., 6. maddeler)
Araçsallık	(7., 8., 9., 10., 11., 12. maddeler)
Dışsal Benlik	(13., 14., 15., 16., 17., 18. maddeler)
İçsel Benlik	(19., 20., 21., 22., 23., 24. maddeler)
Amaç İçselleştirme	(25., 26., 27., 28., 29., 30. maddeler)

İçsel süreçte yer alan maddelerde daha çok kişinin yaptığı işin kendisi için eğlence ve keyif verip vermediğini ölçen sorular yer almaktadır. İçsel süreçte çalışanın yaptığı işten hoşnut olup olmadığı ya da keyif alarak yapıp yapmadığı ölçülmektedir. Araçsallık boyutunda ise motivasyon araçlarından ekonomik araçların, çalışan için ne derece öneme sahip olduğu ölçülmektedir. Yani çalışan için en önemli aracın ücret olup olmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Dışsal benlikte ise çalışan için başkalarının görüşlerinin ne derece öneme sahip olduğu saptanmaya çalışılmaktadır. İçsel benlikte ise çalışan için başarı duygusunun önemi ölçülmeye çalışılmıştır. Yani kendini geliştirme, başarının takdir edilmesi, yetenek ve becerilerini kullanabilme, eğitim ve yükselme gibi motivasyon araçlarının çalışanlar için ne derece önemli olduğu ölçülmektedir. Amaç içselleştirmede ise çalışanların kendi amaçları ile işletmenin amaçlarını ortaklaştırmak ve yaptığı işi içselleştirmek önemlidir. (Örneğin; amaç birliği v.s.)

Kişilik ölçeği için Beş Büyük Faktör Kuramı (Big Five Factor) ölçeği kullanılmıştır (Oliver ve Srivastava, 1998). Bu ölçekteki boyutlar, Dışa dönüklük, Uyumluluk, Vicdanlılık, Nevrotiklik ve Açıklıktır. Oliver ve Srivastava'ya göre belirlemiş olduğu beş faktör şu şekildedir:

Nevrotiklik	(1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8. maddeler)
Dışa Dönüklük	(9., 10., 11.,12., 13.,14., 15., 16. maddeler)
Açıklık	(17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26. maddeler)
Uyumluluk	(27., 28., 29., 30., 31., 32., 33., 34., 35. maddeler)
Vicdanlılık	(36., 37., 38., 39., 40., 41., 42., 43., 44. maddeler)

"Büyük Beş" kişilik özelliği, deneysel araştırma ile keşfedilmiş beş göze çarpan etmen veya kişilik boyutlarıdır. Bunlara aynı zamanda "Beş Etmen Modeli" (BEM) de denir. Büyük Beş etmen ve bunların bileşen kişilik özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Açıklık; Bu kişiler sanatı takdir, his, macera, sıradışı fikirler, hayal kurma, merak ve çeşitli deneyimler elde etmeyi severler. Vicdanlılık; Öz disiplinleri fazladır, sorumluluk sahibi olarak hareket ederler ve başarı için azimlidirler, kendiliğinden olan yerine planlı hareket etmek onlar için önemlidir. Dışa dönüklük; Enerji dolu, olumlu duygular ve diğerlerinin ortaklığını ve teşviğini aramaya eğilimli kişilerdir. Uyumluluk; şüpheli ve zıt olmaktan çok merhametli ve yardıma hazır olmaya eğilimlidirler. Paylaşımçı, insancıl ve uyumludurlar. Nevrotiklik; Öfke, kaygı, bunalım veya alınganlık gibi tatsız duyguları kolayca yaşama eğilimindedirler; Nevrotiklik bazen duygusal dengesizlik olarak da adlandırılır.

4.5.3.1. Normallik Testleri

Tablo 4.4. Motivasyon Ölçeği Normallik Testi

	K-S (a)	Sig	Madde No	K-S (a)	Sig	Madde No	K-S (a)	Sig
M1	,227	,000	M11	,176	,000	M21	,287	,000
M2	,201	,000	M12	,282	,000	M22	,280	,000
M3	,249	,000	M13	,219	,000	M23	,284	,000
M4	,236	,000	M14	,208	,000	M24	,287	,000
M5	,203	,000	M15	,317	,000	M25	,198	,000
M6	,229	,000	M16	,274	,000	M26	,283	,000
M7	,285	,000	M17	,212	,000	M27	,200	,000
M8	,247	,000	M18	,211	,000	M28	,229	,000
M9	,182	,000	M19	,276	,000	M29	,266	,000
M10	,166	,000	M20	,278	,000	M30	,176	,000

Tablo 4.5. Kişilik Ölçeği Normallik Testi

Madde No	K-S (a)	Sig	Madde No	K-S (a)	Sig	Madde No	K-S (a)	Sig	Madde No	K-S (a)	Sig	Madde No	K-S (a)	Sig
K1	,271	,000	K11	,249	,000	K21	,285	,000	K31	,293	,000	K41	,271	,000
K2	,218	,000	K12	,204	,000	K22	,258	,000	K32	,282	,000	K42	,306	,000
K3	,202	,000	K13	,212	,000	K23	,226	,000	K33	,328	,000	K43	,260	,000
K4	,231	,000	K14	,311	,000	K24	,330	,000	K34	,190	,000	K44	,243	,000
K5	,192	,000	K15	,201	,000	K25	,175	,000	K35	,349	,000			
K6	,248	,000	K16	,290	,000	K26	,206	,000	K36	,259	,000			
K7	,252	,000	K17	,317	,000	K27	,295	,000	K37	,221	,000			
K8	,251	,000	K18	,321	,000	K28	,360	,000	K38	,281	,000			
K9	,239	,000	K19	,285	,000	K29	,272	,000	K39	,274	,000			
K10	,247	,000	K20	,304	,000	K30	,330	,000	K40	,252	,000			

Kolmogorov_Smirnov (a) Testine göre tüm maddeler üzerinde yapılan inceleme sonucunda normallik varsayımının sağlanmadığı görülmektedir. Ancak örneklem büyüklüğünün 247 olması sebebiyle bu kısımdan sonra yer alan istatistiksel testlerde parametrik testlere başvurulacaktır. Her ne kadar normallik varsayımı sağlanmasa da Merkezi Limit Teoremi uyarınca parametrik testlerin uygulanması testlerin gücü açısından daha doğru olacaktır. Normallik Testleri ile ilgili tablolar Ek:3 ve Ek:4'dedir.

4.5.3.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenlerin birbiri ile olan etkileşimi ölçmek için yapılmaktadır. Aşağıda Tablo 4.6.'da Motivasyon ve Kişilik Boyutlarının birbiri ile olan ilişkisi görülmektedir.

Tablo 4.6'da da görüldüğü gibi **Nevrotiklerin** diğer kişilik özellikleriyle ters yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Sırasıyla dışa dönüklük, uyumluluk, vicdanlılık ve açıklık kişilik özellikleriyle negatif yönlü ilişki söz konusudur. Nevrotik kişiler daha çok içine kapanık, kendiyi yalnız kalmayı seven, çevresiyle ilişki kurmaktan kaçınan, ve merakı fazla olmayan depresif kişiler olduklarından diğer kişilikteki insanlarla uyumu zordur. Tablo 4.6'da da görüldüğü gibi ters yönlü bir ilişki olması beklenen bir sonuçtur. Motivasyon araçları ile kesin bir ilişki söz konusu değildir. Bu tip kişilerin daha çok duygu durumları sürekli değiştiği için genel bir motivasyon aracını belirlemek pek mümkün olmamaktadır. Nevrotiklerin öfke, kaygı, bunalım ve alınganlık duyguları daha baskındır. Yani kişi sürekli bir kaygı içinde hareket etmektedir. O yüzden motivasyon araçlarından hangisini ya da hangilerini cazip gördüğünü sürekli değişeceğinden, tam olarak tespit etmek oldukça zordur.

Tablo 4.6. Motivasyon ve Kişilik Boyutları Korelasyon Analizi

		İçsel süreç	Araçsal	Dışsal Benlik	İçsel Benlik	Amaç İçselleştirme	Nevrotiklik	Dışa Dönüklük	Açıklık	Uyumluluk	Vicdanlılık
İçsel süreç	Pearson Correlation	1	,386(**)	,445(**)	,157(*)	,174(*)	-,018	,193(**)	,191(**)	-,009	-,129
Araçsal	Pearson Correlation	,386(**)	1	,461(**)	,168(*)	,083	-,005	,035	,051	,071	-,054
Dışsal Benlik	Pearson Correlation	,445(**)	,461(**)	1	,415(**)	,225(**)	,096	,137(*)	,257(**)	,112	,193(**)
İçsel Benlik	Pearson Correlation	,157(*)	,168(*)	,415(**)	1	,488(**)	-,171(*)	,330(**)	,429(**)	,463(**)	,459(**)
Amaç İçselleştirme	Pearson Correlation	,174(*)	,083	,225(**)	,488(**)	1	-,157(*)	,184(**)	,277(**)	,340(**)	,170(*)
Nevrotiklik	Pearson Correlation	-,018	-,005	,096	-,171(*)	-,157(*)	1	-,437(**)	-,203(**)	-,316(**)	-,220(**)
Dışa Dönüklük	Pearson Correlation	,193(**)	,035	,137(*)	,330(**)	,184(**)	-,437(**)	1	,366(**)	,231(**)	,336(**)
Açıklık	Pearson Correlation	,191(**)	,051	,257(**)	,429(**)	,277(**)	-,203(**)	,366(**)	1	,313(**)	,303(**)
Uyumluluk	Pearson Correlation	-,009	,071	,112	,463(**)	,340(**)	-,316(**)	,231(**)	,313(**)	1	,504(**)
Vicdanlılık	Pearson Correlation	-,129	-,054	,193(**)	,459(**)	,170(*)	-,220(**)	,336(**)	,303(**)	,504(**)	1

Korelasyon tablosuna baktığımızda Nevrotiklik dışındaki diğer kişilik özelliklerinin hepsinin içsel benlik ile pozitif yönlü sıkı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Yani Dışa Dönük, Açıklık, Uyumluluk, Vicdanlılık kişilik özelliğine sahip tüm çalışanlar için kişisel başarıya ulaşmak, yetenek ve becerilerini kullanabileceği bir örgütte çalışmak, yetenek ve değerlerinin örgütün başarısını etkilemek önemlidir. Yani çoğu çalışan, işi kabul etmeden önce veya sonrasında kendisi için örgütün eğitim ve yükselme olanaklarını, kendisine sağlayıp sağlamadığına bakmaktadırlar.

Dışa Dönük olan çalışanların korelasyon tablosuna bakıldığında içsel benlikten başka içsel süreç ve amaç içselleştirme ile ilişkisi olduğu görülmektedir. Dışa dönükler enerji dolu, olumlu duyguları olan diğerlerinin ortaklığını ve teşvikini arayan insanlardır. Bu tip kişiler paylaşımcıdır yani bir işi tek başına yapmaktansa diğer insanlarla birlikte yapmayı tercih eder ve bundan daha çok keyif alırlar. Bir ortamda ilgi çekerler, çok konuşkan insanlardır. Motivasyon araçlarından İçsel süreç motivasyonunda ise kişiler daha çok eğlenceli işleri tercih ederler. Yani onlar için yaptığı işten hoşlanmak önemlidir. Dışa dönükler sosyaldir ve paylaşımı seven enerji dolu kişiler olduklarından daha çok çalıştığı iş arkadaşlarından eğlenmeyi seven, gezme dolaşma ve aktivitelere katılmaktan hoşlanan kişilerle daha sıkı ilişki kurarlar. Bu kişilere daha çok keyif veren işleri yapmayı tercih ettiklerinden işi eğlenceli hâle dönüştürecek, rutinlikten uzak motivasyon araçlarını uygulamak daha önemlidir. Yani dışa Dönük çalışanları iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu veya esnek zaman uygulaması ile monotonluktan kurtarabiliriz. Ayrıca bu kişiler örgütün uygulamış olduğu sosyal etkinliklerden de çok büyük keyif alırlar.

Açıklık ve **Uyumluluk** kişilik özelliğindeki çalışanlar için yukarıda da bahsettiğimiz gibi içsel benlik dışında, amaç içselleştirme motivasyon araçları daha çok önemlidir. Açıklık kişiliğindeki çalışanların entellektüel yönü fazladır. Sanatı severler. His, macera ve çeşitli deneyimler peşinde koşarlar. Bu kişilerin hayal gücü çok gelişmiştir. Bu yüzden sürekli yeni fikirler üretirler. Monotonluktan

hoşlanmadıklarından yeni fikirlere ve yeniliklere hep açıktırlar. Meraklıdırlar. Uyumlular ise adından da anlaşılacağı gibi insancıldır. Başkalarına yardım etmeyi severler ve bundan büyük keyif alırlar. Sakin bir yapıları vardır ve bulunduğu ortama kolayca uyum sağlarlar. Açıklık ve uyumlu olan çalışanlar için amaç içselleştirme çok önemlidir. Yani bu kişiler yapmış olduğu işin amacına inanıp onu içselleştirmedikçe çalışmaz veya verimlerini düşürürler. Kendi amaçları ile işletmenin amaçlarının ortaklaştırıldığını bilmeleri gerekir. İnanç ve değerlerine uygun olan işyerini tercih eder. Eğer tam tersi ise motivasyonları düşecektir veya işten ayrılmayı tercih edeceklerdir.

Vicdanlılık kişiliğindeki bir çalışan için içsel benlik başta olmak üzere, dışsal benlik aracı büyük öneme sahiptir. Bu kişiler öz disiplin sahibidir. Sorumluluk duyguları baskındır. Plansızlığı asla sevmezler. Başarı odaklı ve azimli kişilerdir. Daha çok çevresindeki kişiler tarafından işkolik olarak bilinirler. Sosyal etkinliklere fazla zaman ayırmazlar. Sürekli çevresindeki insanların işlerini tam olarak yapmadıklarından yakınırlar. Dışsal benlik motivasyon faktörüne göre bu kişiler için yaptığı işin kendisini başarılı bir insan olarak tanıtmaya çok önemlidir. Başkalarının davranışlarını onaylaması, takdir etmesi ve kendisi hakkında veya yaptığı iş hakkında başkalarının ne düşündüğünü bilmek ister. Yapmış olduğu işler için üstlerinin takdir etmesini veya onaylanmasını beker.

Son olarak motivasyon araçları arasındaki etkileşimde ise içsel benlik ile amaç içselleştirme arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmektedir. Dediğimiz gibi içsel benlik ile başarı ve yükselmek isteyen bireyler aynı zamanda bunun amaç birliği yani yaptığı işi içselleştirerek başarıya ulaşacaklarını düşünürler. Bir diğer ilişki ise dışsal benlik, içsel süreç ve araçsallık arasındadır. Bir kez daha görüldüğü gibi eğlenceli işleri seven kişiler için aynı zamanda yaptıkları işlerin başkaları tarafından görülüp takdir edilmesini istemektedirler. Bu kişiler için ise araçsallık yani ekonomik araçlar dediğimiz ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödül büyük öneme sahiptir.

4.5.3.3. Cinsiyete Göre Bağımsız T Testi ve Grup İstatistikleri

İzleyen analizler cinsiyete göre farklılıkları araştırmaktadır. Farklılık var ise bu farklılıkların neden kaynaklandığı saptanmaya çalışılmıştır. Tablo 4.7’de cinsiyete göre Bağımsız t testi sonuçları görülmektedir. Tablo 4.7’de ankete katılan kadın ve erkekler arasında motivasyon araçları ile kişilikler açısından bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılmıştır. Cinsiyete göre Bağımsız T Testi için ayrıntılı sonuçları Ek:5’dedir.

Tablo 4.7. Cinsiyete Göre Bağımsız T Testi

		Levene’s Test for Equality of Variances Sig.	T-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)
İçsel Süreç	Eş varyans varsayımı	,972	,502
Araçsal	Eş varyans varsayımı	,994	,050
Dışsal Benlik	Eş varyans varsayımı yok	,017	,127
İçsel Benlik	Eş varyans varsayımı	,418	,013
Amaç İçselleştirme	Eş varyans varsayımı	,060	,401
Nevrotiklik	Eş varyans varsayımı	,575	,212
Dışa Dönüklük	Eş varyans varsayımı	,790	,068
Açıklık	Eş varyans varsayımı	,449	,084
Uyumluluk	Eş varyans varsayımı	,274	,041
Vicdanlılık	Eş varyans varsayımı	,557	,283

Tablo 4.7’deki analiz çıktısında dikkate alınacak ilk husus levene test sonuçlarıdır. Levene testi, iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığını incelemek için yapılır. Levene testi sonucunda çıkan $P < 0,05$ ’ten ise grupların varyanslarının farklı olduğunun göstergesi kabul edilir ve ikinci aşamada eş varyans varsayımı yok (Equal

variances not assumed) satırındaki P (çift kuyruk) değerine bakılır ve $P < 0,05$ ise gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır şeklinde yorumlanır.

Eğer levene test sonucu $P > 0,05$ ise varyanslarının eşit olduğu kabul edilir ve ikinci aşamada eş varyans varsayımı (Equal variances assumed) satırındaki P (çift kuyruk) değerine göre gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verilir. Eğer (Equal variances assumed) $P > 0,05$ ise gruplar arasında farklılık yoktur, $P < 0,05$ ise gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır, fark vardır.

Tabloda görüldüğü gibi İçsel benlik motivasyonu ile Uyumluluk kişilik özelliği kadın ve erkeklere göre farklılık göstermektedir.

İçsel benlik P değeri $0,418 > 0,05$ 'dir. Bu yüzden varyansları eşit kabul edilmiştir ve eş varyans varsayımı satırındaki P değerine baktığımızda $0,013 < 0,05$ olduğundan erkekler ile kadınlar arasında içsel benlik motivasyonları açısından **farklılık vardır**.

Uyumluluk kişilik özelliği P değeri $0,274 > 0,05$ 'dir. Bu yüzden varyansları eşit kabul edilmiştir ve eş varyans varsayımı satırındaki P değerine baktığımızda $0,041 < 0,05$ olduğundan erkekler ile kadınlar arasında uyumluluk kişilik özelliği açısından **farklılık vardır**.

İçsel benlik ve uyumluluk faktörlerinin cinsiyet açısından farklılığını tespit ettikten sonra, bu farklılığın nedenini bulmak için cinsiyete göre grup istatistikleri tablosu yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda sadece içsel benlik ve uyumluluk faktörlerinin grup istatistikleri değerleri verilmiştir. Tüm değişkenlerin cinsiyete göre grup istatistik değerleri ise Ek:6'dadır.

Tablo 4.8. Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamaların Standart Hatası
İçsel Benlik	kadın	4,1442	,58614	,06213
	erkek	3,9110	,73471	,06371
Uyumluluk	kadın	4,0118	,51549	,05591
	erkek	3,8464	,61083	,05399

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere İçsel benlik motivasyonunun kadınlar için daha önemli olduğu görülmektedir. Yani daha önce de belirttiğimiz gibi yeteneklerini ve becerilerini kullanabilme, kişisel başarı duygusu, eğitim ve yükselme araçlarının kadınlar için daha önemli faktörler olduğu görülmektedir. Yetenek ve değerlerinin örgütün başarısını etkileyip etkilemedikleri erkeklere oranlara kadınlar için daha önemlidir.

Uyumluluk özelliğinde ise yine kadınların skorunun daha yüksek olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla kadınların erkeklere oranla daha paylaşımcı, daha insancıl ve yardım etmeyi seven kişiler olduklarını söyleyebiliriz.

4.5.3.4. Eğitim Durumuna Göre Yapılan İstatistikler

İncelenen bir diğer husus eğitim durumuna göre araştırmanın değişkenlerinin karşılaştırılmasıdır. Tablo 4.9'de eğitim durumuna göre varyans analizi sonuçları görülmektedir. Bu tablo eğitim durumuna göre bir farklılık olup olmadığını belirlemek

için yapılmıştır. Tabloda sadece farklılık olanların değerleri yer almaktadır. Tüm faktörlerin varyans analizi değerleri ise Ek:7'dedir.

Tablo 4.9. Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Araçsal	Between Groups	10,089	2	5,045	9,285	,000
	Within Groups	111,918	206	,543		
	Total	122,007	208			
İçsel Benlik	Between Groups	14,260	2	7,130	17,260	,000
	Within Groups	89,641	217	,413		
	Total	103,901	219			
Amaç İçselleştirme	Between Groups	5,502	2	2,751	6,504	,002
	Within Groups	91,778	217	,423		
	Total	97,280	219			
Dışa Dönüklük	Between Groups	4,439	2	2,219	7,103	,001
	Within Groups	66,551	213	,312		
	Total	70,990	215			
Açıklık	Between Groups	6,867	2	3,434	12,520	,000
	Within Groups	55,127	201	,274		
	Total	61,994	203			
Uyumluluk	Between Groups	4,852	2	2,426	7,768	,001
	Within Groups	64,958	208	,312		
	Total	69,811	210			

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere araçsal, içsel benlik, amaç içselleştirme, dışa dönüklük, açıklık ve uyumluluk faktörleri P değeri <0,05 küçük olduğundan eğitim düzeylerine göre **anlamli farklılık vardır** diyebiliriz.

Bundan sonra yapılacak olan analizler eğitim durumuna göre anlamli farklılık olan bu faktörlerin farklılığının neden kaynaklandığını bulmak için yapılan varyansların homojenliği testi ve çoklu karşılaştırmalar tablosudur. Varyansların homojenliği testi,

farklılığın nedenini bulmamızı sağlayacak olan çoklu karşılaştırmalar tablosunda nereye bakmamız gerektiğini gösteren tablodur. Tüm faktörlerin varyanslarının değerleri ise Ek:8’de yer almaktadır.

Tablo 4.10. Eğitim Durumuna Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Araçsal	1,884	2	206	,155
İçsel benlik	6,099	2	217	,003
Amaç içselleştirme	5,769	2	217	,004
Dışa Dönüklük	,412	2	213	,663
Açıklık	2,619	2	201	,075
Uyumluluk	6,883	2	208	,001

Tablo 4.10’da varyansların homojenliği testi sonuçları görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılığın nedenini anlamak için bu tablodaki levene testi anlamlılık değerleri 0,05’ten küçük ise 4.11’deki çoklu karşılaştırmalar tablosundaki Dunnett C testi, eğer anlamlılık değeri 0,05’ten büyük ise Scheffe test sonuçlarına bakılır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere içsel benlik, amaç içselleştirme, uyumluluk değerleri içi çoklu karşılaştırmalar tablosundaki **Dunnett C** testine, Araçsal, dışa dönüklük ve vicdanlılık için ise **Scheffe** test sonuçlarına bakılacaktır.

Tablo 4.11. Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Dependent Variable		(I) egitim2	(J) egitim2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Araçsal	Scheffe	1	2	-,08189	,14061	,844
			3	,39361(*)	,14487	,027
		2	1	,08189	,14061	,844
			3	,47549(*)	,11357	,000
		3	1	-,39361(*)	,14487	,027
			2	-,47549(*)	,11357	,000
İçsel Benlik	Dunnett C	1	2	-,59120(*)	,14259	
			3	-,67132(*)	,14109	
		2	1	,59120(*)	,14259	
			3	-,08012	,08496	
		3	1	,67132(*)	,14109	
			2	,08012	,08496	
Amaç İçselleştirme	Dunnett C	1	2	-,39366(*)	,14310	
			3	-,38241(*)	,14311	
		2	1	,39366(*)	,14310	
			3	,01125	,08686	
		3	1	,38241(*)	,14311	
			2	-,01125	,08686	
Dışa Dönüklük	Scheffe	1	2	-,31238(*)	,10144	,010
			3	-,38974(*)	,10641	,001
		2	1	,31238(*)	,10144	,010
			3	-,07736	,08608	,668
		3	1	,38974(*)	,10641	,001
			2	,07736	,08608	,668
Açıklık	Scheffe	1	2	-,33916(*)	,10083	,004
			3	-,52415(*)	,10476	,000
		2	1	,33916(*)	,10083	,004
			3	-,18499	,08189	,080
		3	1	,52415(*)	,10476	,000
			2	,18499	,08189	,080
Uyumluluk	Dunnett C	1	2	-,23417	,13081	
			3	-,43047(*)	,12504	
		2	1	,23417	,13081	
			3	-,19630(*)	,07490	
		3	1	,43047(*)	,12504	
			2	,19630(*)	,07490	

Tablo 4.11'e göre çoklu karşılaştırmalar tablosunda üç eğitim grubu kategorisi oluşturulmuştur. (Bkz Ek:9)

1. Grup ilköğretim-ortaöğretim mezunlarını
2. Grup ön lisans-lisans mezunlarını
3. Grup da yüksek lisans-doktora eğitim mezunlarını ifade etmektedir.

Tabloya baktığımızda eğitim düzeyi düştükçe araçsal faktör önem kazanmaktadır. Yani eğitim düzeyi düştükçe insanlar ücret artışı, ekonomik ödül, primli ücret motivasyon araçlarını daha çok tercih edilmektedir. Yüksek lisans ve doktora mezunlarına göre ilköğretim- ortaöğretimler için ekonomik araçlar daha önemlidir.

İçsel benlikte ve amaç içselleştirmede de sonuç değişmemektedir. İçsel benlik ile amaç içselleştirme arasında sıkı bir ilişki olduğunu her seferinde dile getirmiştik. Kısaca çalışanlar için başarı, yükselme gibi olanaklar ile amaç birliği arasında ilişki kurmaktadır. Eğitim açısından baktığımızda bu faktörlerin önlisans, lisans, y.lisans ve doktora mezunları için önemli olduğu görülmektedir. Yani eğitim düzeyi arttıkça kişiler için, yaptığı işi benimsemek, işletme amaçları ile kendi amaçlarını ortaklaştırmak, işletmenin misyonunu benimsemek, yeteneklerini ve becerilerini kullanabilmek, kariyer, eğitim ve yükselme daha çok önemli olmaya başlamaktadır.

Kişilik özelliklerine baktığımızda, dışa dönük, açıklık ve uyumluluk faktörleri arasında farklılık vardır. Yani ön lisans, lisans, y.lisans ve doktora mezunları, ilköğretim-ortaöğretim mezunlarına göre daha dışa dönük, sosyal, paylaşımcı, birlikte hareket etme isteği, meraklılık, fikirlere açıklık, yenilikçilik, merak duygusu daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça kişilerin daha insancıl ve yardımsever olduklarını söyleyebiliriz.

4.5.3.5. Çocuk Durumuna Göre Bağımsız T Testi ve Grup İstatistikleri

Yapılan son istatistiksel analiz araştırma değişkenlerinde çocuk sahibi olanlar ile olmayanların kıyaslandığında istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaları incelemektedir. Bunun için Bağımsız T Testi ve anlamlılık var ise bunun nedenini bulmak için Grup İstatistikleri yapılmıştır. Tablo 4.12’de Bağımsız T Testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4.12. Çocuk Durumuna Göre Bağımsız T Testi

		Levene’s Test for Equality of Variances Sig.	T-test for Equality of Means Sig. (2-tailed)
İçsel Süreç	Eş varyans varsayımı	,289	,000
Araçsal	Eş varyans varsayımı	,164	,180
Dışsal Benlik	Eş varyans varsayımı	,149	,128
İçsel Benlik	Eş varyans varsayımı	,548	,020
Amaç İçselleştirme	Eş varyans varsayımı	,776	,012
Nevrotiklik	Eş varyans varsayımı	,331	,849
Dışa Dönüklük	Eş varyans varsayımı	,975	,859
Açıklık	Eş varyans varsayımı ed	,067	,019
Uyumluluk	Eş varyans varsayımı	,457	,379
Vicdanlılık	Eş varyans varsayımı	,741	,182

Tablo 4.12’deki analiz çıktısında dikkate alınacak ilk husus levene test sonuçlarıdır. Levene testi, iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığını incelemek için yapılır. Levene testi sonucunda çıkan $P < 0,05$ ise grupların varyanslarının farklı olduğunun göstergesi kabul edilir ve ikinci aşamada eş varyans varsayımı yok (Equal variances not assumed) satırındaki p (çift kuyruk) değerine bakılır ve bu değer 0,05’ten küçük ise gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır şeklinde yorumlanır. Eğer

levene test sonucu $P > 0,05$ ise varyanslarının eşit olduğu kabul edilir ve eş varyans varsayımı (Equal variances assumed) satırındaki P (çift kuyruk) değerine göre gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına karar verilir.

Tabloda görüldüğü gibi içsel süreç, içsel benlik, amaç içselleştirme motivasyonları ile açıklık kişilik özelliğinin çocuğu olanlar ile olmayanlar arasında **farklılık göstermektedir.**

P değerleri $> 0,05$ 'dür. Bu yüzden varyansları eşit kabul edilmiştir. Ve eş varyans varsayımı satırındaki p değerlerine baktığımızda p değerleri $< 0,05$ olduğundan bu faktörler için anlamlı farklılık vardır diyebiliriz.

Faktörlerinin çocuk durumu açısından farklılık olup olmadığını tespit ettikten sonra, bu farklılığın nedenini bulmak için çocuk durumuna göre grup istatistikleri tablosu yapılmıştır. Aşağıdaki tablo 4.13'de sadece farklılık olan faktörlerinin grup istatistikleri değerleri verilmiştir. Tüm değişkenlerin çocuk durumuna göre grup istatistik değerleri ise Ek:10'da yer almaktadır.

Tablo 4.13. Çocuk Durumuna Göre Grup İstatistikleri

	Çocuk Sahipliği	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamaların Standart Hatası
İçsel Süreç	Yok	2,9266	,77274	,06675
	Var	2,5609	,70445	,07305
İçsel Benlik	Yok	4,1169	,65179	,05631
	Var	3,9028	,72130	,07362
Amaç İçselleştirme	Yok	3,5803	,67338	,05712
	Var	3,3535	,65773	,06895
Açıklık	Yok	3,7171	,59557	,05370
	Var	3,5326	,50402	,05343

Tablo 4.13’de içsel süreç, içsel benlik, amaç içselleştirme motivasyon faktörleri ile açıklık kişilik özelliği skorlarına baktığımızda çocuk sahibi olmayanların değerleri daha yüksektir. Yani diğer motivasyon faktörlerinde çocuk sahibi olanlar ile olmayanlar arasında belirgin bir fark olmamasına rağmen, içsel süreç, içsel benlik ve amaç içselleştirme motivasyonlarında çocuk sahibi olmayanlar için daha önemli olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle; çocuğu olmayanlar için, işin eğlenceli olması, yaptığı işi seçerken eğlenceli olanları öncelikli olarak seçmesi ya da eğlenmeyi seven, sosyal aktivitelere katılan iş arkadaşlarını seçmek onlar için daha önemlidir. Yine çocuğu olmayanlar ilerleme, kişisel başarı gerektiren işleri, çocuğu olanlara göre daha çok tercih etmektedirler. Ayrıca içsel benlik ile amaç içselleştirmenin birbiri ile yakın ve güçlü bir ilişkisi olduğunu korelasyon analizinde bahsetmiştik. Burada görüldüğü gibi içsel benlik motivasyonunu seçenler için aynı zamanda amaç içselleştirme de önemli olmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi çocuk sahibi olmayanlar için işletmenin amaçları ile kendi amaçlarını ortaklaştırmayı ve yaptığı işi benimseyerek yapmak daha önemlidir.

Kişilik özelliklerinden ise sadece açıklık açısından bir farklılık söz konusudur. Yani çocuğu olmayanların, çocuğu olanlara göre entellektüel yönü daha fazladır. Yeni fikirler üretme, yeni deneyimler kazanma, sanata olan ilgi, çocuğu olmayanlarda daha fazladır denilebilir.

4.6 Değerlendirme ve Sonuç

Ankette toplam 247 kişinin verdiği yanıtlar üzerine analizler yapılmıştır. Analize başlamadan önce orijinal ölçeğe uygun olarak kişilik ölçeğindeki, 2., 5., 7., 10., 15., 23., 25., 27., 29., 32., 34., 37., 39., 40. ve 44. ifade olmak üzere toplam 16 ifade için dönüştürme (rotation) yapılmıştır. 5 boyutlu kişilik kaynağında yer alan Nevrotiklik boyutundaki 2., 5., ve 7. sorular, Dışa Dönüklük boyutundaki 10., 13. ve 15. sorular, Açıklık boyutundaki 23. ve 25. sorular, Uyumluluk boyutundaki 27., 29., 32. ve 34. sorular ile Vicdanlılık boyutundaki 37., 39., 40., 44. sorular dönüştürülmüştür. Yani ankette yer alan 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum'a, 2: Katılmıyorum ise 4: Katılıyorum'a dönüştürülmüştür. 3: Ne Katılıyor, Ne Katılmıyorum yanıtı ise aynı kalmıştır.

Araştırma için öncelikli olarak ankette yer alan 9 açık uçlu demografik sorular için analizler yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcılar ortalama olarak 33 yaşındadır. Genel olarak katılımcıların çoğunluğunu önlisans ve lisans mezunları oluşturmaktadır. Aralarında fazla bir fark olmamakla birlikte erkeklerin sayısı bayanlardan fazladır. Evli ve bekâr katılımcı sayıca birbirine yakındır. Genel olarak evli olanlar 1 çocuğa sahiptir ve katılımcılar ortalama olarak 11 yıldır çalışmaktadırlar.

Tanımlayıcı istatistiklere ilişkin değerlendirmelerden sonra (Cronbach's Alpha) Alfa Modeli güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Öncelikli olarak motivasyon ölçeği güvenilirliğine bakılmıştır. Güvenirlilik değeri 0,841 çıkmıştır. Bu değer güvenilirlik açısından yüksek derecede güvenilir olduğunu anlamına gelmektedir. Ayrıca motivasyon ölçeğini oluşturan 30 maddelik ölçek için toplam madde istatistikleri yapılmış ve değerlerine bakılmıştır.

Kişilik ölçeği için güvenilirlik değeri 0,740 olarak tespit edilmiştir. Bu değer güvenilirlik açısından oldukça güvenilir anlamına gelmektedir. Ayrıca kişilik ölçeğini oluşturan 44 maddelik ölçek için toplam madde istatistikleri yapılmış ve değerlerine bakılmıştır.

Sonuç olarak yapılan analizler sonucunda motivasyon ölçeğinin güvenilirlik değeri 0,841, kişilik ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 0,740 olarak tespit edilmiştir.

Motivasyon Ölçeği için Barbuto ve Scholl'un 'Motivasyon Kaynakları Envanteri' ile Kişilik Ölçeği için seçmiş olduğumuz Oliver ve Srivastava'nın 'Beş Büyük Faktör Kuramı' ölçekleri kullanılmıştır. Ölçekler literatürde kullanılan ölçekler olduğu için değiştirilmeden ankette kullanılmıştır. Orjinal ölçekte belirlenmiş olan faktörlerin neler olduğu, hangi faktörlerden oluştuğu ve kapsadıkları maddeler hakkında bilgi verilmiştir. Kısaca belirtmek gerekirse Motivasyon Ölçeği 5 ölçekten oluşmaktadır ve bunlar sırasıyla; içsel süreç, araçsal, dışsal benlik, içsel benlik ve amaç içselleştirmedir. Kişilik Ölçeği de beş faktörden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; Nevrotiklik, dışa dönüklük, açıklık, uyumluluk ve vicdanlılıktır.

Kullanılan ölçekler hakkında bilgi verildikten sonra Motivasyon Ölçeği ve Kişilik Ölçeği için Normallik testleri yapılmıştır. Kolmogorov_Smirnov (a) Testine göre tüm maddeler üzerinde yapılan inceleme sonucunda normallik varsayımının sağlanmadığı görülmüştür. Ancak örneklem büyüklüğünün 247 olması sebebiyle bu kısımdan sonra yer alan istatistiksel testlerde parametrik testlere başvurulmuştur. Her ne kadar normallik varsayımı sağlanmasa da Merkezi Limit Teoremi uyarınca parametrik

testlerin uygulanması testlerin gücü açısından daha doğru olacağına karar verilmiştir ve bundan sonra yapılan istatistiksel testlerde, parametrik testler uygulanmıştır.

Yapılan diğer analiz korelasyon analizidir. Amaç faktörler arasındaki etkileşimi tespit etmektir. Yapılan analiz sonucunda duygusal yönü değişken olan nevrotikler dışında kalan tüm kişilik yapılarının içsel benlik motivasyon faktörüne ilk sırada ihtiyaç duydukları görülmektedir. Yani tüm çalışanlar için eğitim ve yükselme, kariyer olanakları, kendini geliştirme, yeteneklerini kullanma ve geliştirme önemli bir yere sahiptir. Tüm çalışanlar sahip oldukları yetenek ve becerilerinin örgütün başarısını etkileyip etkilemediklerini önemsemektedirler. Ayrıca tüm çalışanlar için kişisel başarı çok önemli bir yere sahiptir. Yani kişiler yaptıkları işlerde başarılı oldukça ve bu başarısından tatmin sağladıkça motivasyonları artmaktadır.

Meraklı ve enerji dolu, maceracı kişiler olan açıklık kişiliğindeki çalışanlar ile; yardımı seven, insan canlısı, uyumlu kişilik özelliğine sahip çalışanlar için amaç içseleştirme çok önemli bir motivasyon faktörüdür. Bu tip çalışanlar için, işi ne için yaptığını, işin ne anlama geldiği ve ne gibi bir farkındalık yaratacağını önceden bilmesi önemlidir. Amacına inanmadığı işleri yapmaktan kaçınır ya da verimi düşer. Bu tip çalışanlara yapacakları iş hakkında ayrıntılı bilgi verilmelidir. Çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarını ortaklaştırdığımız ölçüde bu tip kişiler motive olacaktır.

Eğer çalışmanız vicdanlılık kişilik özelliğine sahipse yani plancı, öz disiplini yüksek ve başarı odaklı biri ise dışsal benlik motivasyon araçlarını tercih edecektir. Bu kişiler için, iş herşeyden önce gelmektedir. Boş zamanı yoktur, sosyal etkinliklere fazla zaman ayırmazlar. Bu tip çalışanlar, kendilerini başarılı tanıtacak işleri yapmayı tercih ederler. Çünkü onlar için başkaları üzerinde bıraktığı düşünce çok önemlidir. Bu düşünceyi ise başarı ile ilişkilendirir. Bu tip çalışanlar yapmış olduğu işin üstleri

tarafından görülmesini isterler. Dolayısıyla çalışanın başarısını takdir ederseniz, kişi yüksek derecede motive olacaktır. Kimsenin yaptığı işi görmediği ya da başarısının takdir edilmediği düşüncesine kapılırsa ya verimini düşürecek ya da işten ayrılmak isteyecektir.

Korelasyon analizi yapıldıktan sonra cinsiyete göre gruplar arasında farklılığın olup olmadığını ölçmek için Bağımsız T Testi yapılmıştır. Gruplar arasında farklılık var ise bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Grup İstatistiklerine bakılarak bir sonuca ulaşılmıştır. Cinsiyete göre yapılan Bağımsız T Testi sonuçlarına göre sadece İçsel Benlik ve Uyumluluk faktörlerinde cinsiyete göre farklılık vardır. İçsel benlik ve Uyumluluk faktörün cinsiyete göre farklılığı kadınların skorlarının, erkeklerden daha yüksek olmasından kaynaklanmıştır. Yani kadınların erkeklere oranla daha fazla yardımlaşmayı seven ve bulunduğu ortama daha kolay uyum sağlayan kişiler olduğu söylenebilir. Ayrıca kadınlar için erkeklere oranla kariyer, kişisel başarı, yükselme, eğitim, becerilerini ve yeteneklerini kullanabilme faktörlerinin daha önemli olduğu söylenebilir.

Cinsiyete göre farklılığın tespitinden sonra eğitime göre bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Öncelikli olarak eğitim, ilköğretim ve ortaöğretimler 1. grup, önlisans ve lisanslar 2. grup, yüksek lisans ve doktoralılar 3. grup olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Daha sonra varyans analizi yapılarak farklılığın olup olmadığı bulunmuştur. Varyansların Homojenliği Testi yapılarak tespit ettiğimiz farklılık olan değişkenlerin anlamlılık değerleri bulunmuştur. Anlamlılık değerlerine göre de Çoklu Karşılaştırmalar Tablosunda bu farklılığın nedeninin nereden kaynaklandığı bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan analizlere göre motivasyon faktörlerinden araçsal, içsel benlik ve amaç içselleştirmenin Eğitim durumuna göre farklılık olduğu, kişilik faktörlerinden ise dışa dönüklük, açıklık ve uyumlulukta eğitim açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Bu farklılığın nedenlerine bakıldığında ise genel olarak eğitim düzeyi arttıkça motivasyon araçlarına olan önemin de arttığı söylenebilir. İlk öğretim ve ortaöğretim mezunlarının, diğer eğitim gruplarına göre ekonomik araçları daha çok önemsedikleri görülmektedir. Amaç birliği, kişisel başarı, işletmenin misyonlarını benimsemek, yaptığı işi içselleştirmek, eğitim, yükselme, kariyer gibi olanakların ise Eğitim seviyesi yükseldikçe önemli hale geldiği görülmektedir. Kişilik faktörlerinde ise dışa dönüklük, açıklık ve uyumluluk arasında eğitim düzeyi açısından farklılık bulunmuştur. Nedenine baktığımızda ise önlisans, lisans, y.lisans ve doktora mezunlarının, ilk-Orta öğretim mezunlarına göre daha sosyal, daha yenilikçi, farklı fikirlere açık, yardım etmeyi seven, insancıl, meraklı, birlikte hareket etmeyi seven kişiler olduğunu tespit edilmiştir.

Son olarak çocuk sahipliğine göre gruplar arasında bir farklılığın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Bağımsız T Testi yapılmıştır. Daha sonra farklılığın nedenini anlamak için ise Grup İstatistikleri yapılarak nedenleri bulunmuştur. Yapılan istatistiklere göre motivasyon faktörlerinden içsel süreç, içsel benlik ve amaç içselleştirmede, kişilik özelliklerinden ise açıklıkta farklılık olduğu belirlenmiştir. Farklılığın nedenleri çocuk sahibi olmayanların skorlarının, çocuğu olanlara göre daha fazla olmasındandır. Yani çocuğu olmayanlar için olanlara göre, eğlenceli işleri daha çok tercih etmektedirler. Çocuğu olmayanlar eğlenceyi seven insanlarla çalışmaktan daha büyük keyif almaktadırlar. Yine çocuğu olmayanlar, çocuğu olanlara göre yaptığı işi benimsemeyi, işletme ile kendi amaçlarını ortaklaştırmayı ve kendisini geliştirecek ve eğitecek işleri daha çok tercih etmektedirler. Kişilik özelliklerinden açıklık kişiliğindeki çocuğu olmayanların, çocuğu olanlara göre; yeni fikirlere daha açık oldukları, sıradanlığı sevmedikleri, sanatsal yönlerinin daha baskın olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

ALTOK, T., (2009), *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

ALTUĞ, D., (1997), *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı, İntermat Yayıncılık, Ankara.

ARIK, İ. A., (1996), *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul.

ARISOY, B., (2007), *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*, Marmara Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ARTAN, S., (1981), *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi*, İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir.

ASLAN, L., (2004), *Motivasyon*, Ed. Herzberg, F., Harvard Business Reiew Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul.

AŞIKOĞLU, M., (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.

AY, ALPER, F., (2006), *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

AYDINTAN, B., (2008), *Örgüt Performansı Üzerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüt İçi Güvenin Önemi: Uygulamalı Bir Çalışma*, Verimlilik Dergisi, No:1, Ankara.

AYGIN, A.N., (2007), *Performans Değerleme İle alışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BAŞARAN, İ. E., (1989), *Yönetim*, 2.Baskı, Gül Yayınevi, Ankara.

BAŞARAN, İ. E., (1991), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.

BİLECEN, F., (2008), *İşletmelerde Motivasyon ve alışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, Beykent Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BİRKAN, K. C., (2009), *alışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*, İstanbul Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

CAN, H., (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, 3.Baskı, Siyasal Yayınevi, Ankara.

CAN, H., (1997), *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.

CAN, H., Akgün, A., (2001), *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CAN, H., (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CÜCELOğLU, D., (1999), *İnsan ve Davranışı*, 12.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

ERDOĞAN, İ., (1997), *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 272, Dönence Yayınları, İstanbul.

DEMİRKAYA, H., (2002), *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği*, Süleyman Demirel Üniversitesi İBF Dergisi, C.7, S. 2, Isparta.

DOĞAN, M., (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

DURAK, İ., (1998), *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yaralanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

ERDOĞAN, F. E., (2010), *Üniversite Öğrencilerinin Bağlanma Biçimleri ve Kişilik Bozuklukları*, Adnan Menderes Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

EREN, E., (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

EREN, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

EROĞLU, F., (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

ERTÜRK, M., (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.

FINDIKÇI, İ., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

GENÇ, N., (1994), *Zirveye Götüren Yol*, Timaş Yayınları, İstanbul.

GENÇ, N., (2004), *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.

GÜNEY, S., (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ed. Zel, U., 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

HAGEMANN, G., (1995), *Motivasyon El Kitabı*, Çev. Aksan, G., Rota Yayınları, İstanbul.

İNCİR, G., (1985), *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, MPM (Milli Prodüktivite Merkezi), Ankara.

KALAYCI, Ş. (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 4. Baskı, Asil Yayıncılık, Ankara.

KALDIRIMCI, N., (1985), *Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma*, Erciyes Üniversitesi İBF Dergisi, Sayı 7, Kayseri.

KANBUR, E., (2005), *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

KEENAN, K., (1996), *Yöneticinin Klavuzu / Motivasyon*, Çev. Koparan, E., Remzi Kitabevi, İstanbul.

KESER, A., (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 1. Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

KESKİN, B., (2008), *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Atılım Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

KIM, S. H., (1997), *Kendinizi ve Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu*, Çev: Aydın, H., Timaş Yayınları, İstanbul.

KOÇEL, T., (1984), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 3177, İstanbul.

KOÇEL, T., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

KOÇEL, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

ORAL, S., Kuşluvan, Z., (1997), *Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*, Verimlilik Dergisi-3, Ankara.

ÖNEN, L., Tüzün, B., (2005), *Motivasyon*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

ÖZDEN, M. C., (2003), *Motivasyon Bilmecesi*, Peryön Dergisi, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1956> Erişim 25.06.2011, Erişim 30.06.2011

ÖZKALP, E., (1982), *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, E.İ.İ.B.A. Yayını, No: 249/16, Eskişehir.

ÖZKALP E., Kirel Ç., (2001), *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir.

PEKER, Ö., Aytürk, N., (1998), *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.

SABUNCUOĞLU, Z., Özkalp, E., (1995), *Örgütlerde Davranış*, 8.Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 116, Eskişehir.

SABUNCUOĞLU, Z., (1997), *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetim Teknikleri*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z., Tüz, M., (2001), *Örgütsel Psikoloji*, 3.Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SALTÜRK, M., (2008), *Yönetim Başarısı ve Kişilik*, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul.

SERİNKAN, C., (2008), *Liderlik ve Motivasyon*, Nobel yayınları, Ankara.

SÖZER, Z., (2006), *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ŞAHİN, A., (2004), *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, ISSN 1302-1796, Konya.

ŞENYUVA, H. Ş., (2007), *Aydın İlinden Alınan Normal Bir Örnekleme Kişilik Bozukluklarının Yaygınlık Çalışması*, Adnan Menderes Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

ŞİMŞEK, M. Ş., (1995), *İşletme Bilimine Giriş*, Damla Matbaacılık, Konya.

ŞİMŞEK, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (1998), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Ş., (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.

ŞİMŞEK, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yelken Basım Yayım ve Dağıtım, Konya.

TAŞDAN, M., (2008), *İş Yaşamı Niteliği Çalışmaları*, Verimlilik Dergisi, No: 1, Ankara.

TELMAN, N., Ünsal, P., (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.

TEVRÜZ, S., (1997), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ed. Tevrüz, S., Sürekli, D., 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği, Kalite Derneği, İstanbul.

TINAZ, P., (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

TİKİCİ, M. vd., (1998), *Örgütsel Davranış*, İnönü Üniversitesi Yayınları, Malatya.

VELİPAŞALAR, S., (2006), *Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Teorileri*, (<http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/1602-motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>) (Erişim 05.04.2010).

YAVİLİOĞLU, C., (2002), *Ekonomik Kalkınma ve Motivasyon Arasındaki İlişki*, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.II no:2, Manisa.

YILDIRIM D. Ş., (2006), *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, Yeditepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

YELBOĞA, A., (2006), *Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, www.isguc.org , C:8 Sayı:2 , ISSN: 1303-2860

YUMUŞAK, S., (2008), *İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2008, C.13, S.3, Isparta.

ZEL, U., (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EKLER

Ek:1 Motivasyon Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
M1	97,3146	185,053	,289	,839
M2	96,8596	183,579	,305	,839
M3	98,0337	187,784	,230	,841
M4	97,7921	182,154	,396	,835
M5	97,0281	177,474	,494	,832
M6	97,6629	179,558	,473	,833
M7	96,5843	188,018	,284	,839
M8	98,0169	186,762	,225	,841
M9	96,9944	180,345	,390	,836
M10	97,3034	179,919	,462	,833
M11	97,3820	182,633	,320	,838
M12	96,6404	181,746	,412	,835
M13	96,9213	182,050	,366	,836
M14	97,4663	180,273	,438	,834
M15	96,3034	181,614	,472	,833
M16	96,3933	179,099	,584	,830
M17	97,4888	183,280	,316	,838
M18	97,1910	180,393	,408	,835
M19	96,3034	183,625	,468	,834
M20	96,1348	185,790	,337	,837
M21	95,9888	187,401	,361	,837
M22	96,2472	190,560	,177	,841
M23	96,0843	186,112	,381	,836
M24	96,0899	184,207	,458	,834

M25	96,8596	186,980	,256	,840
M26	96,1798	188,024	,288	,839
M27	96,6573	185,718	,289	,839
M28	96,6292	185,127	,354	,837
M29	96,6573	183,729	,400	,835
M30	97,3090	190,667	,129	,844

Ek:2 Kişilik Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

İfadeler	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
K1	152,4647	160,688	-,160	,754
K2	151,7647	159,554	-,117	,752
K3	151,6118	157,706	-,053	,750
K4	152,0235	158,816	-,092	,750
K5	151,7824	158,301	-,073	,749
K6	152,3941	159,033	-,099	,751
K7	152,0176	159,793	-,125	,753
K8	152,1294	155,936	,015	,745
K9	151,2059	151,786	,163	,738
K10	150,8294	156,415	-,001	,746
K11	151,0471	148,791	,354	,730
K12	151,4706	152,819	,146	,739
K13	151,9294	155,356	,031	,745
K14	150,6176	151,267	,253	,734
K15	151,3529	153,709	,083	,743

K16	150,8765	150,263	,315	,732
K17	150,7882	145,659	,521	,723
K18	150,6412	145,569	,523	,723
K19	150,8176	147,511	,472	,726
K20	150,7824	148,254	,404	,728
K21	150,8235	147,815	,469	,726
K22	150,9941	151,000	,229	,735
K23	151,1941	149,921	,217	,736
K24	150,5471	149,149	,375	,730
K25	151,4000	149,946	,245	,734
K26	151,5353	152,191	,175	,737
K27	150,7471	152,332	,163	,738
K28	150,6235	149,656	,328	,731
K29	150,4765	146,239	,408	,726
K30	150,6235	151,029	,251	,734
K31	150,3647	150,328	,332	,732
K32	150,5941	147,757	,334	,730
K33	150,6647	150,603	,303	,732
K34	151,1294	150,776	,178	,738
K35	150,7353	150,953	,280	,733
K36	150,9529	144,187	,515	,722
K37	151,1647	151,156	,197	,737
K38	150,3176	148,680	,490	,727
K39	150,8882	146,715	,300	,731
K40	150,5765	147,512	,357	,729
K41	150,3824	146,320	,549	,723
K42	150,5824	147,724	,485	,726

K43	150,7059	148,079	,386	,728
K44	150,9765	150,638	,198	,737

Ek:3 Motivasyon Ölçeği Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
sadece eğlenceli işler yapmaktan hoşlanırım	,227	178	,000	,897	178	,000
eger yatigim isten hoslanmasaydim ayrilirdim	,201	178	,000	,894	178	,000
genelde daha eğlenceli bir şeyler yapabilmek için isimi ertelerim	,249	178	,000	,858	178	,000
işlerin seçiminde genellikle kulaga en hoş gelen işi seçerim	,236	178	,000	,880	178	,000
vaktimi geçirmek için seçtiğim kişiler, en eğlenceli kişilerdir	,203	178	,000	,902	178	,000
iş seçiminde en önemli kriter hangisinin daha eğlenceli olduğu	,229	178	,000	,891	178	,000
işin şartları o işi yaparken ne kadar çaba sarfedeceğimi belirtir	,285	178	,000	,865	178	,000
bir günlük çalışmam bir günlük ücret içindir	,247	178	,000	,836	178	,000
çalışma performansım daha fazla ücret getirecekse daha çok çalışırım	,182	178	,000	,898	178	,000
işlerin seçiminde genellikle en fazla ücreti olanı seçerim	,166	178	,000	,916	178	,000
işte en çok sevdiğim gün maaş günüdür	,176	178	,000	,900	178	,000
insanlar daha iyi iş fırsatları için her zaman tetikte olmalıdırlar	,282	178	,000	,860	178	,000
baskalarının davranışlarımı onaylaması benim için önemlidir	,219	178	,000	,897	178	,000
sıklıkla baskalarının ne düşüneceğini hesaba katarak kararlar veririm	,208	178	,000	,904	178	,000
eger bir projede toplumsal farkındalık söz konusu ise daha sık çalışırım	,317	178	,000	,797	178	,000

is seciminde beni basarili bir insan olarak tanitacak isi seçmeyi isterim	,274	178	,000	,852	178	,000
en fazla arkadasa sahip olanlar hayatlarini en yogun yasayanlardir	,212	178	,000	,896	178	,000
örgütteki en etkili kisiler tarafından görüleceğini bildigimde daha cok calisirim	,211	178	,000	,900	178	,000
aldigim kararlar kendim icin olusturdugum yüksek standartlari yansitacaktır	,276	178	,000	,843	178	,000
yetenek ve becerilerimi kullanmama izin veren bir örgüt için calismam önemlidir	,278	178	,000	,784	178	,000
aldigim kararlarin davranis standartlarim ile uyumlu olmasına gayret ederim	,287	178	,000	,742	178	,000
kendini motive edebilen biriyim	,280	178	,000	,834	178	,000
bana kisisel basarim hissi veren seyler yapmaktan hoslanirim	,284	178	,000	,787	178	,000
yetenek ve degerlerimin örgütün basarisini etkiledigini bilmeyi isterim	,287	178	,000	,776	178	,000
bir kurumun misyonu ile hemfikir degilsem o kurum için calismam	,198	178	,000	,901	178	,000
bir isi basarmak için siki calismadan önce o isin gayesine inanmak zorundayim	,283	178	,000	,813	178	,000
gayesine inanmadikca veya amacini icellestirmedikce siki calismam	,200	178	,000	,893	178	,000
calismak için sectigim yerde, inanc ve degerlerimi destekleyecek olan yeri ararim	,229	178	,000	,892	178	,000
siki calismam için örgütün misyonunun degerlerim ile uyumlu olması gerekir	,266	178	,000	,881	178	,000
örgüt benim kabul ettigim misyonlarini basariyorsa, katkimin olup olmaması önemli degil	,176	178	,000	,916	178	,000

Ek:4 Kişilik Ölçeği Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
morali bozuk ve keyifsiz biriyim	,271	170	,000	,837	170	,000
rahat ve stresi etkili bir biçimde yöneten biriyim	,218	170	,000	,904	170	,000
sinirlenebilen biriyim	,202	170	,000	,902	170	,000
cok endiselenen biriyim	,231	170	,000	,891	170	,000
duygusal olarak dengeli ve kolaylıkla üzülmeyen biriyim	,192	170	,000	,910	170	,000
icine kapanik biriyim	,248	170	,000	,858	170	,000
gergin durumlarda sakin kalabilen biriyim	,252	170	,000	,889	170	,000
gergin biriyim	,251	170	,000	,888	170	,000
konuskanimdir	,239	170	,000	,893	170	,000
karamsarim	,247	170	,000	,868	170	,000
enerji doluyum	,249	170	,000	,883	170	,000
cok heyecan yaratan biriyim	,204	170	,000	,908	170	,000
sessiz olma egiliminde olan biriyim	,212	170	,000	,906	170	,000
kendine güvenen bir kisilige sahibim	,311	170	,000	,809	170	,000
bazen utangaç ve duygularini ifade edemeyen biriyim	,201	170	,000	,906	170	,000
sempatik ve sosyal biriyim	,290	170	,000	,850	170	,000
özgün ve yeni fikirler üreten biriyim	,317	170	,000	,817	170	,000
bircok seye merak duyarim	,321	170	,000	,799	170	,000
zeki ve derin düşünen biriyim	,285	170	,000	,849	170	,000
aktif hayal gücüne sahibimdir	,304	170	,000	,844	170	,000
yaratıcı biriyim	,285	170	,000	,852	170	,000

estetik ve sanatsal deneyimlere deger veririm	,258	170	,000	,883	170	,000
rutin olan islerde calipmayi tercih ederim	,226	170	,000	,898	170	,000
fikirler üretmek ve onlar üzerine düşünmek hosuma gider	,330	170	,000	,759	170	,000
sanatsal yönü olan az ilgi alanlarına sahip biriyim	,175	170	,000	,905	170	,000
sanat, müzik ya da edebiyat alanlarında çok kültürlü biriyim	,206	170	,000	,906	170	,000
baskalarının kusurlarını bulma eğiliminde olan biriyimdir	,295	170	,000	,835	170	,000
baskalarına karşı bencil olmayan ve yardımsever biriyimdir	,360	170	,000	,735	170	,000
kavgayı baslatan biriyimdir	,272	170	,000	,771	170	,000
affedici yapıya sahip biriyim	,330	170	,000	,787	170	,000
kendimi genellikle güvenilir biri olarak görmekteyim	,293	170	,000	,730	170	,000
soguk ve ilgisizimdir	,282	170	,000	,797	170	,000
hemen hemen herkese karşı kibar ve düşünceliyimdir	,328	170	,000	,791	170	,000
baskalarına karşı bazen kabayimdir	,190	170	,000	,884	170	,000
baskalarıyla işbirliği yapmaktan hoşlanırım	,349	170	,000	,791	170	,000
eksiksiz ve titiz iş yapan biriyimdir	,259	170	,000	,876	170	,000
biraz dikkatsiz olabilen biriyim	,221	170	,000	,899	170	,000
güvenilir bir çalışanımdır	,281	170	,000	,722	170	,000
düzensiz oma eğiliminde olan biriyimdir	,274	170	,000	,836	170	,000
tembel oma eğiliminde olan biriyimdir	,252	170	,000	,818	170	,000
görev bitene kadar azimle çalışırım	,271	170	,000	,771	170	,000
etkili bir şekilde işleri yapan biriyim	,306	170	,000	,804	170	,000

planlar yapar ve bu planlari izlerim	,260	170	,000	,847	170	,000
kolaylikla dikkatim dagylr	,243	170	,000	,879	170	,000

Ek:5 Cinsiyete Göre Bağımsız T Testi		Levene's Test for Equality of Variances						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
İçsel süreç	Equal variances assumed	,001	,972	-,672	218	,502	-,07146	,10626
	Equal variances not assumed			-,677	188,566	,499	-,07146	,10547
araçsal	Equal variances assumed	,000	,994	-1,967	210	,050	-,21032	,10691
	Equal variances not assumed			-1,982	176,431	,049	-,21032	,10614
dışsal benlik	Equal variances assumed	5,838	,017	-1,476	216	,142	-,15652	,10608
	Equal variances not assumed			-1,532	210,208	,127	-,15652	,10215
İçsel benlik	Equal variances assumed	,658	,418	2,507	220	,013	,23317	,09301
	Equal variances not assumed			2,620	213,203	,009	,23317	,08899
amaç içselleştirme	Equal variances assumed	3,581	,060	,842	220	,401	,07675	,09112

	Equal variances not assumed			,878	209,747	,381	,07675	,08740
nevrotiklik	Equal variances assumed	,315	,575	1,252	222	,212	,10404	,08308
	Equal variances not assumed			1,228	181,798	,221	,10404	,08472
dışa dönüklük	Equal variances assumed	,071	,790	1,834	217	,068	,14428	,07865
	Equal variances not assumed			1,837	187,497	,068	,14428	,07856
açıklık	Equal variances assumed	,575	,449	1,735	205	,084	,13897	,08010
	Equal variances not assumed			1,765	171,411	,079	,13897	,07874
uyumluluk	Equal variances assumed	1,201	,274	2,057	211	,041	,16541	,08042
	Equal variances not assumed			2,128	199,154	,035	,16541	,07773
vicdanlılık	Equal variances assumed	,346	,557	1,077	221	,283	,09217	,08559
	Equal variances not assumed			1,089	203,643	,277	,09217	,08461

Ek:6 Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamaların Standart Hatası
İçsel süreç	kadın	87	2,7318	,75413	,08085
	erkek	133	2,8033	,78115	,06773
araçsal	kadın	82	2,9512	,74328	,08208
	erkek	130	3,1615	,76726	,06729
dışsal benlik	kadın	89	3,1536	,67384	,07143
	erkek	129	3,3101	,82935	,07302
ic sel benlik	kadın	89	4,1442	,58614	,06213
	erkek	133	3,9110	,73471	,06371
amaç içselleştirme	kadın	88	3,5170	,58178	,06202
	erkek	134	3,4403	,71281	,06158
nevrotiklik	kadın	92	2,6277	,65070	,06784
	erkek	132	2,5237	,58307	,05075
dışa dönüklük	kadın	88	3,5994	,56862	,06062
	erkek	131	3,4552	,57200	,04998
açıklık	kadın	78	3,7397	,53412	,06048
	erkek	129	3,6008	,57262	,05042
uyumluluk	kadın	85	4,0118	,51549	,05591
	erkek	128	3,8464	,61083	,05399
vicdanlılık	kadın	92	3,8623	,60486	,06306
	erkek	131	3,7701	,64571	,05642

Ek: 7 Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
İçsel süreç	Between Groups	,077	2	,039	,064	,938
	Within Groups	128,798	214	,602		
	Total	128,875	216			
araçsal	Between Groups	10,089	2	5,045	9,285	,000
	Within Groups	111,918	206	,543		
	Total	122,007	208			
Dışsal benlik	Between Groups	,603	2	,301	,502	,606
	Within Groups	127,946	213	,601		
	Total	128,549	215			
İçsel benlik	Between Groups	14,260	2	7,130	17,260	,000
	Within Groups	89,641	217	,413		
	Total	103,901	219			
Amaç içselleştirme	Between Groups	5,502	2	2,751	6,504	,002
	Within Groups	91,778	217	,423		
	Total	97,280	219			
nevrotiklik	Between Groups	1,613	2	,807	2,163	,117
	Within Groups	81,684	219	,373		
	Total	83,298	221			
Dışa dönüklük	Between Groups	4,439	2	2,219	7,103	,001
	Within Groups	66,551	213	,312		
	Total	70,990	215			
açıklık	Between Groups	6,867	2	3,434	12,520	,000
	Within Groups	55,127	201	,274		
	Total	61,994	203			
uyumluluk	Between Groups	4,852	2	2,426	7,768	,001
	Within Groups	64,958	208	,312		
	Total	69,811	210			
vicdanlılık	Between Groups	2,220	2	1,110	2,844	,060

Within Groups	85,077	218	,390		
Total	87,297	220			

Ek:8 Eğitim Durumuna Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
icselsurec	3,323	2	214	,038
aracsal	1,884	2	206	,155
dissalbenlik	,242	2	213	,785
icselbenlik	6,099	2	217	,003
Amac icsellestirme	5,769	2	217	,004
nevrotiklik	,785	2	219	,457
dısdonukluk	,412	2	213	,663
açıklıkk	2,619	2	201	,075
uyumluluk	6,883	2	208	,001
vicdanlılık	2,062	2	218	,130

Ek:9 Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu

Dependent Variable		(I) egitim2	(J) egitim2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
icselsurec	Scheffe	1	2	,00709	,13859	,999	-,3345	,3487
			3	,04381	,14396	,955	-,3110	,3987
		2	1	-,00709	,13859	,999	-,3487	,3345
			3	,03672	,11967	,954	-,2583	,3317
		3	1	-,04381	,14396	,955	-,3987	,3110
			2	-,03672	,11967	,954	-,3317	,2583
	Dunnett C	1	2	,00709	,15583		-,3685	,3827
			3	,04381	,14994		-,3182	,4059
		2	1	-,00709	,15583		-,3827	,3685
			3	,03672	,11089		-,2278	,3013
		3	1	-,04381	,14994		-,4059	,3182
			2	-,03672	,11089		-,3013	,2278
aracsal	Scheffe	1	2	-,08189	,14061	,844	-,4286	,2648
			3	,39361(*)	,14487	,027	,0364	,7508
		2	1	,08189	,14061	,844	-,2648	,4286
			3	,47549(*)	,11357	,000	,1955	,7555
		3	1	-,39361(*)	,14487	,027	-,7508	-,0364
			2	-,47549(*)	,11357	,000	-,7555	-,1955
	Dunnett C	1	2	-,08189	,15392		-,4548	,2911
			3	,39361(*)	,14902		,0318	,7554
		2	1	,08189	,15392		-,2911	,4548
			3	,47549(*)	,10837		,2169	,7340
		3	1	-,39361(*)	,14902		-,7554	-,0318
			2	-,47549(*)	,10837		-,7340	-,2169
Dissal benlik	Scheffe	1	2	-,11987	,14316	,705	-,4728	,2330
			3	-,02309	,14867	,988	-,3896	,3434
		2	1	,11987	,14316	,705	-,2330	,4728

İcsel benlik	Dunnett C	3	2	,09678	,11830	,716	-,1948	,3884	
			1	,02309	,14867	,988	-,3434	,3896	
			2	-,09678	,11830	,716	-,3884	,1948	
		1	2	-,11987	,14899		-,4801	,2404	
			3	-,02309	,15452		-,3968	,3506	
		2	1	,11987	,14899		-,2404	,4801	
	Scheffe			3	,09678	,11647		-,1811	,3747
			3	1	,02309	,15452		-,3506	,3968
			2	-,09678	,11647		-,3747	,1811	
		1	2	-,59120(*)	,11519	,000	-,8751	-,3073	
			3	-,67132(*)	,12150	,000	-,9708	-,3719	
		2	1	,59120(*)	,11519	,000	,3073	,8751	
			3	-,08012	,09835	,718	-,3225	,1623	
		3	1	,67132(*)	,12150	,000	,3719	,9708	
			2	,08012	,09835	,718	-,1623	,3225	
Dunnett C	1	2	-,59120(*)	,14259		-,9358	-,2466		
		3	-,67132(*)	,14109		-1,0127	-,3299		
	2	1	,59120(*)	,14259		,2466	,9358		
		3	-,08012	,08496		-,2828	,1225		
	3	1	,67132(*)	,14109		,3299	1,0127		
		2	,08012	,08496		-,1225	,2828		
Amaç icselleştirme	Scheffe	1	2	-,39366(*)	,11642	,004	-,6806	-,1067	
			3	-,38241(*)	,12119	,008	-,6811	-,0837	
		2	1	,39366(*)	,11642	,004	,1067	,6806	
			3	,01125	,09926	,994	-,2334	,2559	
		3	1	,38241(*)	,12119	,008	,0837	,6811	
	Dunnett C		2	-,01125	,09926	,994	-,2559	,2334	
		1	2	-,39366(*)	,14310		-,7393	-,0480	
			3	-,38241(*)	,14311		-,7284	-,0364	
		2	1	,39366(*)	,14310		,0480	,7393	
			3	,01125	,08686		-,1960	,2185	
		3	1	,38241(*)	,14311		,0364	,7284	
		2	-,01125	,08686		-,2185	,1960		

nevrotiklik	Scheffe	1	2	,18766	,10863	,227	-,0801	,4554
			3	,22931	,11437	,136	-,0526	,5112
			2	1	-,18766	,10863	,227	-,4554
		3	3	,04165	,09309	,905	-,1878	,2711
			1	-,22931	,11437	,136	-,5112	,0526
			2	-,04165	,09309	,905	-,2711	,1878
	Dunnett C	1	2	,18766	,10177		-,0572	,4326
			3	,22931	,10669		-,0278	,4864
			2	1	-,18766	,10177		-,4326
		3	3	,04165	,09518		-,1855	,2688
			1	-,22931	,10669		-,4864	,0278
			2	-,04165	,09518		-,2688	,1855
dışa dönüklük	Scheffe	1	2	-,31238(*)	,10144	,010	-,5624	-,0623
			3	-,38974(*)	,10641	,001	-,6521	-,1274
			2	1	,31238(*)	,10144	,010	,0623
		3	3	-,07736	,08608	,668	-,2896	,1348
			1	,38974(*)	,10641	,001	,1274	,6521
			2	,07736	,08608	,668	-,1348	,2896
	Dunnett C	1	2	-,31238(*)	,09806		-,5488	-,0760
			3	-,38974(*)	,10195		-,6358	-,1437
			2	1	,31238(*)	,09806		,0760
		3	3	-,07736	,08696		-,2849	,1302
			1	,38974(*)	,10195		,1437	,6358
			2	,07736	,08696		-,1302	,2849
açıklık	Scheffe	1	2	-,33916(*)	,10083	,004	-,5878	-,0905
			3	-,52415(*)	,10476	,000	-,7825	-,2658
			2	1	,33916(*)	,10083	,004	,0905
		3	3	-,18499	,08189	,080	-,3869	,0170
			1	,52415(*)	,10476	,000	,2658	,7825
			2	,18499	,08189	,080	-,0170	,3869
Dunnett C	1	2	-,33916(*)	,10437		-,5919	-,0864	
		3	-,52415(*)	,09993		-,7668	-,2815	
		2	1	,33916(*)	,10437		,0864	,5919

Ek:10 Çocuk Durumuna Göre Grup İstatistikleri

	Çocuk Sahipliği	Ortalama	Standart Sapma	Ortalamaların Standart Hatası
İçsel Süreç	Yok	2,9266	,77274	,06675
	Var	2,5609	,70445	,07305
Araçsal	Yok	3,1565	,80669	,07048
	Var	3,0152	,69188	,07375
Dışsal Benlik	Yok	3,3284	,79916	,06853
	Var	3,1667	,74239	,07869
İçsel Benlik	Yok	4,1169	,65179	,05631
	Var	3,9028	,72130	,07362
Amaç İçselleştirme	Yok	3,5803	,67338	,05712
	Var	3,3535	,65773	,06895
Nevrotiklik	Yok	2,5709	,63135	,05454
	Var	2,5553	,58423	,05994
Dışa Dönüklük	Yok	3,5125	,57374	,05032
	Var	3,4987	,57749	,05956
Açıklık	Yok	3,7171	,59557	,05370
	Var	3,5326	,50402	,05343
Uyumluluk	Yok	3,8793	,60374	,05357
	Var	3,9501	,54819	,05811
Vicdanlılık	Yok	3,7529	,63217	,05461
	Var	3,8674	,63602	,06595

Ek:11 Anket Formu

<p>I. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenize göre ifadenin karşısındaki uygun kutucuğu işaretleyiniz. 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyor Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum</p>					
	1	2	3	4	5
1-Sadece eğlenceli işleri yapmaktan hoşlanırım.					
2-Eğer yaptığım işten hoşlanmasaydım ayrılırdım.					
3-Genelde daha eğlenceli bir şeyler yapabilmek için işimi ertelerim.					
4-İşlerin seçiminde genellikle kulağa en hoş gelen işi seçerim.					
5-Vaktimi geçirmek için seçtiğim kişiler, vakit geçirmek için en eğlenceli olabilecek kişilerdir.					
6-İki iş arasında seçim yapma durumunda, en önemli kriter hangisinin daha eğlenceli olduğudur.					
7-İşin şartları o işi yaparken ne kadar çaba sarf edeceğimi belirtir.					
8-Bir günlük çalışmam bir günlük ücret içindir.					
9-Eğer çalışma performansımın daha fazla ücret getireceğini bilsem daha fazla performans gösteririm.					
10-İşlerin seçiminde genellikle en fazla ücreti olanı seçerim.					
11-İşte en çok sevdiğim gün maaş günüdür.					
12-İnsanlar daha iyi iş fırsatları için her zaman tetikte olmalıdırlar.					
13-Başkalarının davranışlarını onaylaması benim için önemlidir.					
14-Sıklıkla başkalarının ne düşüneceğini hesaba katarak kararlar veririm.					
15-Eğer bir projede toplumsal farkındalık söz konusu ise o proje üzerinde daha sıkı çalışırım.					
16-İş seçiminde beni başarılı bir insan olarak tanıttacak işi seçmeyi isterim.					
17-En fazla arkadaşına sahip olanlar hayatlarını en yoğun yaşayanlardır.					
18-Örgütteki en etkili insanlar tarafından görüleceğini bildiğimde elimden gelen en iyi iş performansını gösteririm.					

19-Aldığım kararlar kendim için oluşturduğum yüksek standartları yansıtacaktır.					
20-Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin veren bir örgüt için çalışmam önemlidir.					
21-Aldığım kararların benim davranış standartlarım ile uyumlu olmasına gayret ederim.					
22-Kendini motive edebilen biri olduğumu düşünüyorum.					
23-Bana kişisel başarımla ilgili veren şeyler yapmaktan hoşlanırım.					
24-Yetenek ve değerlerimin örgütün başarısını etkilediğini bilmeyi isterim.					
25-Bir kurumun misyonu ile hemfikir değilsem o kurum için çalışmam.					
26-Bir işi başarmak için sıkı çalışmadan önce o işin gayesine inanmak zorundayım.					
27-Gayesine inanmadıkça veya amacını içselleştirmedikçe, sıkı çalışmam.					
28-Çalışmak için bir yer seçerken, benim inanç ve değerlerimi destekleyecek olan yeri ararım.					
29-Sıkı çalışmam için örgütün misyonunun benim değerlerim ile uyumlu olması gerekir.					
30-Eğer bir örgüt benim kabul ettiğim misyonlarını başarıyorsa, benim bu başarıdan sorumlu olup olmamam önemli değil.					

II. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenize göre ifadenin karşısındaki uygun kutucuğu işaretleyiniz. 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyor Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1-Kendimi morali bozuk ve keyifsiz biri olarak görmekteyim.					
2-Kendimi rahat ve stresi etkili bir biçimde yöneten biri olarak görmekteyim.					
3-Kendimi sinirlenebilen biri olarak görmekteyim.					
4-Kendimi çok endişelenen biri olarak görmekteyim.					
5-Kendimi duygusal olarak dengeli ve kolaylıkla üzülmeyen biri olarak görmekteyim.					
6-Kendimi içine kapanık biri olarak görmekteyim.					

7-Kendimi gergin durumlarda sakin kalabilen biri olarak görmekteyim.					
8-Kendimi gergin biri olarak görmekteyim.					
9-Kendimi konuşkan biri olarak görmekteyim.					
10-Kendimi karamsar biri olarak görmekteyim.					
11-Kendimi enerji dolu biri olarak görmekteyim.					
12-Kendimi çok heyecan yaratan biri olarak görmekteyim.					
13-Kendimi sessiz olma eğiliminde olan biri olarak görmekteyim.					
14-Kendimi kendine güvenen bir kişiliğe sahip biri olarak görmekteyim.					
15-Kendimi bazen utangaç ve duygularını ifade edemeyen biri olarak görmekteyim.					
16-Kendimi sempatik ve sosyal biri olarak görmekteyim.					
17-Kendimi özgün ve yeni fikirler üreten biri olarak görmekteyim.					
18-Kendimi birçok farklı şeye merak duyan biri olarak görmekteyim.					
19-Kendimi zeki ve derin düşünen biri olarak görmekteyim.					
20-Kendimi aktif hayal gücüne sahip biri olarak görmekteyim.					
21-Kendimi yaratıcı biri olarak görmekteyim.					
22-Kendimi estetik ve sanatsal deneyimlere değer veren biri olarak görmekteyim.					
23-Kendimi rutin olan işlerde çalışmayı tercih eden biri olarak görmekteyim.					
24-Fikirler üretmek ve onlar üzerine düşünmek hoşuma gider.					
25-Kendimi sanatsal yönü olan az ilgi alanlarına sahip biri olarak görmekteyim.					
26-Kendimi sanat, müzik ya da edebiyat alanlarında çok kültürlü biri olarak görmekteyim.					
27-Kendimi başkalarının kusurlarını bulma eğiliminde olan biri olarak görmekteyim.					
28-Kendimi başkalarına karşı bencil olmayan ve yardımsever biri olarak görmekteyim.					
29-Kendimi kavgayı başlatan biri olarak görmekteyim.					
30-Kendimi affedicici yapıya sahip biri olarak görmekteyim.					
31-Kendimi genellikle güvenilir biri olarak görmekteyim.					
32-Kendimi soğuk ve ilgisiz biri olarak görmekteyim.					

33-Kendimi hemen hemen herkese karşı kibar ve düşünceli biri olarak görmekteyim.					
34-Başkalarına karşı bazen kabayımdır.					
35-Kendimi başkalarıyla işbirliği yapmaktan hoşlanan biri olarak görmekteyim.					
36-Kendimi eksiksiz ve titiz iş yapan biri olarak görmekteyim.					
37-Kendimi biraz dikkatsiz olabilen biri olarak görmekteyim.					
38-Kendimi güvenilir bir çalışan olarak görmekteyim.					
39-Kendimi düzensiz olma eğilimine sahip biri olarak görmekteyim.					
40-Kendimi tembel olma eğilimine sahip biri olarak görmekteyim.					
41-Kendimi görev bitirene kadar azimle çalışmaya devam eden biri olarak görmekteyim.					
42-Kendimi etkili bir şekilde işleri yapan biri olarak görmekteyim.					
43-Kendimi planlar yapan ve bu yaptığım planları izleyen biri olarak görmekteyim.					
44-Kendimi kolaylıkla dikkati dağılan biri olarak görmekteyim.					

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

Varsa çocuk sayısı:

Toplam çalışma hayatı süreniz (yıl):

Bu kurumdaki toplam çalışma hayatı süreniz (yıl):

Cinsiyet:

Medeni haliniz:

Aylık gelir durumunuz:

Kurum içindeki pozisyonunuz: