

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE  
GÖRE MOTİVASYON ARAÇLARI VE DENETİM ODAĞI  
DEĞİŞKENİNİN İNCELENMESİ**

**Gülbin ÇAKIR**

Danışman  
**Prof. Dr. Sevinç KÖSE**

MANİSA  
2009

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ**  
**TEZ VERİ FORMU**

**Tez No:**

**Konu:**

**Üniv.Kodu:**

**Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.**

**Tezin yazarının**

**Soyadı: ÇAKIR**

**Adı: GÜLBİN**

**Tezin Türkçe adı: İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE  
MOTİVASYON ARAÇLARI VE DENETİM ODAĞI  
DEĞİŞKENİNİN İNCELENMESİ**

**Tezin Yabancı adı: RESEARCHING THE MOTIVATION TOOLS AND LOCUS OF  
CONTROL VARIABLE ACCORDING TO DEMOGRAPHIC  
TRAITS OF EMPLOYEES**

**Tezin yapıldığı**

**Üniversite : CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**

**Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Yılı : 2009**

**Diğer kuruluşlar :**

<b>Tezin Türü:</b>	<b>1- Yüksek Lisans</b>	<b>(X)</b>	<b>Dili</b>	<b>: TÜRKÇE</b>
	<b>2- Doktora</b>	<b>( )</b>	<b>Sayfa sayısı</b>	<b>: 190</b>
	<b>3- Tıpta uzmanlık</b>	<b>( )</b>	<b>Referans sayısı</b>	<b>: 81</b>
	<b>4- Sanatta yeterlilik</b>	<b>( )</b>		

**Tez Danışmanlarının**

**Ünvanı: PROF.DR.**

**Adı: SEVİNÇ**

**Soyadı: KÖSE**

**Ünvanı:**

**Adı:**

**Soyadı:**

**Türkçe anahtar kelimeler:**

**İngilizce anahtar kelimeler:**

**1- Motivasyon Araçları**  
**2- Denetim Odağı**  
**3- Demografik Özellikler**

**1- Motivation Tools**  
**2- Locus of Control**  
**3- Demographic Traits**

**Tarih:**

**İmza :**

## ÖZET

İnsanların etkin bir biçimde yönetilmesi düşüncesinden hareket eden organizasyonların önemi her geçen gün artmaktadır. Gücünü işgörenlerinin motivasyonundan, başarı ve verimliliğinden alan organizasyonlar, rekabette üstünlük sağlamaktadırlar. Ancak işgörenleri motive etmek kolay bir iş değildir. Çünkü motivasyonu etkileyen çok sayıda değişken vardır ve motivasyon faktörleri kişiden kişiye değişmektedir.

Bu çalışmada; bir organizasyonda en önemli faktörler olarak ele aldığımız işgörenlerin demografik özellikleri, motivasyon araçları ve denetim odağı değişkeni arasında nasıl bir ilişki olduğu incelenmiş, literatürden motivasyon kavramı, kuramları, demografik özellikler ve denetim odağı değişkeni ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Kuramsal olarak yapılan bu açıklamalardan sonra anket metodu kullanılarak, İzmir Bölgesi'nden seçilen bir sanayi sitesi ile özel bir banka işgörenlerine yönelik uygulamalı bir araştırma yapılmış, işgörenlerin demografik özellikleri, motivasyon araçları ve denetim odağı değişkeni arasında nasıl bir ilişki olduğu ayrıntılı olarak tespit edilmeye çalışılmıştır.

## **ABSTRACT**

**The importance of the organizations having the concept of effectively human management rises rapidly. The organizations which acquire their force from the motivation, achievement and productivity of their employees, provide advantage at competition. However, motivating employees is not a simple job. Because there is too much variable that influence the motivation and motivation factors change according to person.**

**What sort of a relationship between the within this study, demographic traits, motivation tools and locus of control variable of the employees which are considered as the most important factors in an organization have been analysed and the theoretical information concerned with motivation concept, theories, demographic traits and locus of control have been presented. Following theoretical presentation, using the survey method, a practical study on an industrial estate and a private bank employees choosen in İzmir region has been accomplished and what sort of a relationship between the demographic traits, motivation tools and locus of control variable of the employees has been investigated particularly.**

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21/01/2009

Gülbin ÇAKIR

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .. / .. / 2009 tarih ve ..... sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi Gülbin ÇAKIR'ın "İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi" Konulu tezi incelenmiş ve aday .. / .. / 2009 tarihinde saat ..... 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input type="checkbox"/>		<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/>	*	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/>	**	ile karar verilmiştir.	

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Evet   Hayır

\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

## TEŞEKKÜR

İşgörenlerin demografik özelliklerine göre motivasyon araçları ve denetim odağı değişkeni arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hazırladığım tezimin her aşamasında bana yol gösteren ve desteğini esirgmeden her zaman yanımda olan değerli hocam Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye, istatistiki değerlendirmeler konusunda bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Esin FİRUZAN, Yrd. Doç. Dr. Berna KIRKULAK ve A. Ece YALÇINKAYA'ya, beraber yaptığımız röportajlarla görüş ve tecrübelerinden yararlandığım Yapı ve Kredi Bankası şube müdürlerinden Ahmet KARAKUZULU ile İzmir 3. Oto Sanayi Sitesi İdari İşler Sorumlusu İhsan ÇANKIRI'ya, tezimin uygulama bölümünde bana yardımcı olan Jeoloji Mühendisi Mahir SİVRİ'ye, büyük bir sabır ve hoşgörülle beni her zaman destekleyen sevgili eşim Tolga ÇAKIR'a ve tüm öğrenim hayatım boyunca maddî ve manevî yardımlarını hiç esirgemeyen büyük aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2009  
Gülbin ÇAKIR

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ VERİ FORMU	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
YEMİN METNİ	v
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

1.1. MOTİVASYON KAVRAMI	3
1.1.1. Motivasyonun Ana Unsurları	4
1.1.2. Motivasyon Süreci	5
1.1.3. İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon	7
1.1.4. Motivasyon ve İş Tatmini Ayrımı	8
1.1.5. Örgütsel Açıdan Motivasyon	9
1.1.5.1. İşgörenler Açısından Motivasyon	10
1.1.5.2. İşverenler Açısından Motivasyon	11
1.2. MOTİVASYON KURAMLARI	12
1.2.1. Kapsam Kuramları	16
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	17
1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	20
1.2.1.3. Alderfer'in E.R.G. Kuramı	22
1.2.1.4. Başarı Güdüsü Kuramları	24
1.2.1.4.1. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	25



1.2.1.4.2. Atkinson'un Başarı Güdüsü Kuramı	27
1.2.1.5. McGregor'un X ve Y Kuramı	28
1.2.2. Süreç Kuramları	29
1.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	29
1.2.2.2. Beklenti Kuramları	31
1.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	32
1.2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti kuramı	34
1.2.2.3. Locke'un Amaç Kuramı	36
1.2.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı	37
1.3. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONU SAĞLAYACAK ARAÇLAR	40
1.3.1. Ekonomik Araçlar	41
1.3.1.1. Ücret	41
1.3.1.1.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi	42
1.3.1.1.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi	42
1.3.1.1.3. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemi	43
1.3.1.2. Prim	43
1.3.1.3. Kâra Katılma	44
1.3.1.4. Maddî Ödüller	44
1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar	45
1.3.2.1. Sosyal Kolaylıklar	45
1.3.2.2. Sosyal Statü	46
1.3.2.3. Prestij – Saygınlık	46
1.3.2.4. Takdir, Övgü Ve Yapıcı Eleştirisi	46
1.3.2.5. Moral Verme	47
1.3.2.6. (Asgarî / Azamî)leştirme	47
1.3.2.7. İş Güvenliği	48
1.3.2.8. İşin Çekiciliği	48
1.3.2.9. İnisiyatif Kullanabilme	48
1.3.2.10. Rekabet Ortamı Yaratılması	49
1.3.2.11. Sosyal Etkinlik	50
1.3.2.12. Kişiliğe ve Özel Yaşama Saygı	50

1.3.3. Örgütsel-Yönetmel Araçlar	50
1.3.3.1. Etkin Bir İletişim Sistemi	51
1.3.3.2. Çalışma Ortamı	51
1.3.3.3. Yetki ve Sorumluluk Verme	51
1.3.3.4. Kararlara Katılım ve Önerilerde Bulunma	52
1.3.3.5. Eğitim ve Yetiştirme	52
1.3.3.6. Terfi Olanağı	53
1.3.3.7. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	53
1.4. MOTİVASYON TEKNİKLERİ	54
1.4.1. Motivasyon İçin İş Tasarımı	54
1.4.2. Alternatif Çalışma Programları	63
1.4.3. İşgöreni Güçlendirme (Empowerment)	67
1.4.4. Asgari Ücretli İşgörenlerin Motive Edilmesi	69
1.4.5. Profesyonel ve Teknik İşgörenlerin Motive Edilmesi	70
1.5. MOTİVASYON İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	71
1.6. MOTİVASYON - LİDERLİK - YÖNETİCİLİK	74
1.7. MOTİVASYON ve PERFORMANS	78
1.8. MOTİVASYON ve KİŞİLİK	79
1.9. MOTİVASYONU ETKİLEYEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	82
1.9.1. Yaş	82
1.9.2. Cinsiyet	84
1.9.3. Eğitim Düzeyi	85
1.9.4. Medeni Durum	87
1.9.5. Kıdem	88
1.9.6. İşgörenin Statüsü	89
1.9.7. Kültürel ve Etnik Farklar	90

## **İKİNCİ BÖLÜM DENETİM ODAĞI**

2.1. DENETİM ODAĞI: KAVRAM VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR	95
2.1.1. İçsel ve Dışsal Denetim Odağı	96
2.1.2. İçsel ve Dışsal Denetim Odaklı Bireylerin Karakteristik Özellikleri	97
2.2. DENETİM ODAĞI GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER	101
2.3. DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	102
2.4. MOTİVASYON ve DENETİM ODAĞI İLİŞKİSİ	105

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE MOTİVASYON ARAÇLARI VE DENETİM ODAĞI DEĞİŞKENİNİN İNCELENMESİ**

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	107
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	107
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	108
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	109
3.5. BULGULAR	110
3.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	110
3.5.2. Güvenirlik Analizi	113
3.5.3. Hipotezlerin Analizi	114
3.6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	165
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>171</b>
<b>EKLER</b>	<b>181</b>
<b>EK.1 UYGULANAN ANKET FORMLARI</b>	<b>181</b>
<b>EK.2 ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜTLERDE UYGULANMAKTA OLAN MOTİVASYON ARAÇLARI ile İLGİLİ UZMANLARLA YAPILAN RÖPORTAJLAR</b>	<b>186</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b>	Kovach'ın Araştırmasına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörler	72
<b>Tablo 1.2.</b>	Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	75
<b>Tablo 3.1.</b>	İşgörenlerin Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları	110
<b>Tablo 3.2.</b>	İşgörenlerin Pozisyon/Görev Dağılımı	111
<b>Tablo 3.3.</b>	İşgörenlerin Denetim Odağı Dağılımı	112
<b>Tablo 3.4.</b>	Motivasyon Anketi Güvenirlilik Analizi	113
<b>Tablo 3.5.</b>	Cinsiyet - Motivasyon Araçları Arasındaki T-Testi Sonuçları	115
<b>Tablo 3.6.</b>	Cinsiyet - Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	116
<b>Tablo 3.7.</b>	Yaş - Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları	117
<b>Tablo 3.8.</b>	Yaş - Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	119
<b>Tablo 3.9.</b>	Medeni Durum – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları	120
<b>Tablo 3.10.</b>	Medeni Durum – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	122
<b>Tablo 3.11.</b>	Kardeş - Motivasyon Araçları Arasındaki T-Testi Sonuçları	122
<b>Tablo 3.12.</b>	Kardeş - Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	123
<b>Tablo 3.13.</b>	Öğrenim Durumu – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları	123
<b>Tablo 3.14.</b>	Öğrenim Durumu – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	126
<b>Tablo 3.15.</b>	Gelir Durumu (Yıllık) – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları	129
<b>Tablo 3.16.</b>	Gelir Durumu (Yıllık) – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	131
<b>Tablo 3.17.</b>	Ek Gelir – Motivasyon Araçları Arasındaki T-Testi Sonuçları	132
<b>Tablo 3.18.</b>	Ek Gelir – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	133

<b>Tablo 3.19.</b> Sektörde Çalışılan Yıl – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları	134
<b>Tablo 3.20.</b> Pozisyon/Görev – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları	136
<b>Tablo 3.21.</b> Pozisyon/Görev – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamlı Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	138
<b>Tablo 3.22.</b> Denetim Odağı - Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları	144
<b>Tablo 3.23.</b> Denetim Odağı - Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	144
<b>Tablo 3.24.</b> Denetim Odağı – Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları	145
<b>Tablo 3.25.</b> Denetim Odağı – Yaş Değişkeni Arasındaki Tanımlayıcı İstatistikler	145
<b>Tablo 3.26.</b> Denetim Odağı – Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları	145
<b>Tablo 3.27.</b> Denetim Odağı – Medeni Durum Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	146
<b>Tablo 3.28.</b> Denetim Odağı - Kardeş Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları	146
<b>Tablo 3.29.</b> Denetim Odağı - Kardeş Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	146
<b>Tablo 3.30.</b> Denetim Odağı – Öğrenim Durumu Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları	147
<b>Tablo 3.31.</b> Denetim Odağı – Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	147
<b>Tablo 3.32.</b> Denetim Odağı – Gelir Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları	147
<b>Tablo 3.33.</b> Denetim Odağı – Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	148
<b>Tablo 3.34.</b> Denetim Odağı – Ek Gelir Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları	148
<b>Tablo 3.35.</b> Denetim Odağı – Ek Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149
<b>Tablo 3.36.</b> Denetim Odağı – Sektörde Çalışılan Yıl Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları	149
<b>Tablo 3.37.</b> Denetim Odağı – Sektörde Çalışılan Yıl Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	149
<b>Tablo 3.38.</b> Denetim Odağı – Pozisyon Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları	150
<b>Tablo 3.39.</b> Denetim Odağı – Pozisyon Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	150

<b>Tablo 3.40.</b> İç Denetim Odaklıdan Dış Denetim Odaklıya Pozisyon Sıralaması	151
<b>Tablo 3.41.</b> Motivasyon Araçları ile Denetim Odağı Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları	152
<b>Tablo 3.42.</b> Denetim Odağı - Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamlı Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	154
<b>Tablo 3.43.</b> Ms1 (1. motivasyon sorusu) – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	155
<b>Tablo 3.44.</b> Ms3 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	156
<b>Tablo 3.45.</b> Ms4 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	156
<b>Tablo 3.46.</b> Ms6 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	157
<b>Tablo 3.47.</b> Ms7 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	157
<b>Tablo 3.48.</b> Ms8 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	157
<b>Tablo 3.49.</b> Ms9 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	158
<b>Tablo 3.50.</b> Ms10 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	158
<b>Tablo 3.51.</b> Ms11 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	159
<b>Tablo 3.52.</b> Ms12 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	159
<b>Tablo 3.53.</b> Ms13 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	159
<b>Tablo 3.54.</b> Ms14 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	160
<b>Tablo 3.55.</b> Ms16 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	160
<b>Tablo 3.56.</b> Ms17 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	160
<b>Tablo 3.57.</b> Ms20 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	161
<b>Tablo 3.58.</b> Ms21 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	161
<b>Tablo 3.59.</b> Ms22 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	161
<b>Tablo 3.60.</b> Ms23 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	162
<b>Tablo 3.61.</b> Ms24 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	162
<b>Tablo 3.62.</b> Ms25 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki	162
<b>Tablo 3.63.</b> İç-Dış Denetim Odaklı İşgörenler ile Motivasyon Araçları Karşılaştırması	163
<b>Tablo 3.64.</b> Aile Tutumu - Denetim Odağı Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları	164
<b>Tablo 3.65.</b> Aile Tutumu - Denetim Odağı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	164

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1.</b>	Motivasyonun Temel Süreci	5
<b>Şekil 1.2.</b>	Motivasyon Kuramlarına Genel Bir Bakış	12
<b>Şekil 1.3.</b>	Maslow'un Kuramı Temel Alınarak Uyarlanmış 8 Basamaklı İhtiyaçlar Hiyerarşisi	19
<b>Şekil 1.4.</b>	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	21
<b>Şekil 1.5.</b>	Maslow-Herzberg-Alderfer Karşılaştırması	23
<b>Şekil 1.6.</b>	Alderfer'in ERG Kuramı	24
<b>Şekil 1.7.</b>	Adams'ın Eşitlik Kuramı	30
<b>Şekil 1.8.</b>	Vroom'un Beklenti Kuramı	32
<b>Şekil 1.9.</b>	Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Modeli	34
<b>Şekil 1.10.</b>	İş Genişletme	56
<b>Şekil 1.11.</b>	İş Zenginleştirme	57
<b>Şekil 1.12.</b>	İş Karakteristikleri Modeli (JCM)	58
<b>Şekil 1.13.</b>	Liderlik, Yaratıcılık ve Motivasyon	77

## GİRİŞ

Motivasyon ve denetim odağı, örgütsel davranışa doğrudan etkisi nedeniyle yönetim-organizasyon ve davranış bilimleri literatüründe önemli bir yere sahiptir. Bu konularla ilgili ayrı ayrı pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, içeriklerinin bir arada kullanıldığı, işgörenlerin demografik özelliklerini de konu alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma organizasyon ve kişiliğin yönlendiricisi olan motivasyon ve denetim odağı kavramlarını bir arada ele alarak değerlendirmek üzere yapılmıştır.

Yeni ekonominin rekabet koşulları, örgütlerin gerek fiziksel gerekse beşeri kaynaklardan optimum düzeyde yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir.<sup>1</sup> Bu rekabet üstünlüğü tüm kaynakların en etkili ve en verimli şekilde kullanılabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Etkililik ve verimlilik ise üretim sürecinde anahtar unsur olan insan kaynağını ön plana çıkartmaktadır. Çünkü insan, örgüt için hem bir kaynak hem de kaynakları bizzat kullanılan bir unsurdur.<sup>2</sup>

İnsanlar kişilikleri, ihtiyaçları, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdırlar. Çoğu zaman çalışma koşulları da değişik durumlara göre farklılaşabilmektedir. İşletmelerin başarısı da, bu çok değişkenli yapı içerisinde insan unsurunun çok yönlü ve karmaşık yapısının iyi anlaşılmasına ve bu yapıya uygun çalışma ortamının oluşturulmasına bağlıdır.

İnsanlar yaptıkları işten ve iş ile ilgili diğer öğelerden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Elde edilen ekonomik getirilerin, memnuniyet için tek etken olmadığını düşünürsek, diğer etkenlerin neler olduğu araştırma konusu olmuştur.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, motivasyon kavramı, kuramları, örgütlerde motivasyonu sağlayacak araç ve teknikler ve motivasyon ile ilgili çalışmalar ile motivasyonu etkileyen demografik özellikler üzerinde durulmaktadır.

---

<sup>1</sup> ÖĞÜT Adem vd., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, S.12, s.277-290

<sup>2</sup> GÜNEY, S.(ed.), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.293



İkinci bölümde, denetim odağı değişkeni ve gelişimini etkileyen etmenler ele alınmakta ve denetim odağının motivasyon ile ilişkisinden bahsedilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde ise farklı demografik özelliklerine göre işgörenler üzerinde yapılan motivasyon ve denetim odağı ile ilgili iki anket çalışması ve bunlara ait bulgular üzerinde durulmakta, sonuçlar yorumlanarak demografik özellikler, motivasyon ve denetim odağı arasındaki ilişki daha detaylı bir biçimde ortaya koyulmaya çalışılmaktadır.

Ek olarak, araştırmanın yapıldığı örgütlerde uygulanmakta olan motivasyon araçları ile ilgili uzman görüşlerine, yapılan iki röportajla yer verilmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **MOTİVASYON ve DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

#### **1.1. MOTİVASYON KAVRAMI**

Antik çağlardan 19. yüzyıla kadar hayvanların, düşünen insanın spontane davranışlarından farklı olarak içgüdüleri ile hareket ettiği üzerinde durulmuştur. 1880'lerden itibaren pek çok yazar, insanlar ve hayvanlar üzerinde yapılan deneylerin sonucunda bu içgüdü görüşünü geliştirerek motivasyondan söz etmeye başlamıştır.<sup>3</sup>

Motivasyon konusunda psikologlar, çocukluk dönemi üzerinde duran McDougall'dan (1908); psikanalitik yaklaşımı ile özellikle ebeveynin çocuk üzerindeki etkileri üzerinde duran Freud'dan (1915) ve iki etiyolojist; Lorenz (1950) ile Tinbergen'den (1951) etkilenmiştir. Daha sonra bugünkü psikolojik görüşlere ışık tutan Beach'in (1955) "İçgüdü'nün Azalması" isimli makalesi görülür. Bu çalışmayı Hinde'in (1960) "İçgüdüsel Enerji Modelleri" eleştirisi takip eder.<sup>4</sup>

Dilimizdeki motivasyon kelimesi Latince kökenli ("movere") olup, yerleştiği İngilizce ve Fransızca dillerindeki "motive" kelimesinden türetilmiştir. Ve bir kavram olarak da "kişilerin belli bir amaç doğrultusunda, itici bir kuvvetle harekete geçirilmesi için gösterilen çabalar bütünü"nü ifade etmektedir.

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, beklentileri, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Davranışlarının içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> ATKINSON, R. L. Et al., Psikolojiye Giriş I, 1995: KESER Aşkın, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006, s.2

<sup>4</sup> ÖNEN, L., TÜZÜN B., Motivasyon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005, s.11

<sup>5</sup> EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Yedinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.490

Mitchell'in da dediği gibi motivasyon, bir davranış ve bir performans değildir, motivasyon kişiye içten ve dıştan etkileyen glerle ilgilidir. Burada neyin insanları daha aktif hale getireceği ve insanların zamanla değişen motivasyon faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir.<sup>6</sup>

### 1.1.1. MOTİVASYONUN ANA UNSURLARI

Motivasyon konusunu daha iyi kavrayabilmek için bu konuda çok sık kullanılan bazı terimleri bilmek gerekmektedir. Bu terimlerden bazıları şunlardır:<sup>7</sup>

*İhtiyaç:* Fizyolojik, psikolojik ve sosyal dengenin bozulmasından doğan eksiklik

*Dürtü (İçgüdü):* Fizyolojik ihtiyaçların organizmayı harekete geçirmesi

*Güdü(Motiv):* Bireyi bir amaca ulaşmak için harekete geçiren, onun yaptığı davranışı güçlendiren ve etkinleştiren g

Gdlerin doğrudan doğruya gözlenmesi mümkün olmadığından sayıları ve türleri hakkında kesin bilgi sahibi olunamamaktadır. Maslow'un deyişiyle güdüler kutular ağı gibidir. Bir güdü kutusunu atıncı m iinden başka güdüler çıkar ve bu böylece sürüp gider. İnsanların daima bir şey istedikleri ve bu isteklerinin hayat boyu devam ettiği herkes tarafından bilinmektedir. Her birey devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçlarıyla hareket eder. İhtiyaçlar ister yeterince karşılsıncı, isterse karşılanmasıncı, organizmayı mutlaka harekete geçirir. İhtiyaçların organizmayı harekete ve faaliyete sürüklemesinin temelinde güdüler yatmaktadır.

Bireylerin doğuştan getirdikleri tabii güdülere içgüdü veya dürtü demek mümkündür. Buna göre içgüdü veya dürtü, belli bir bilgi ve eğitime dayanmadan ve düşünmeyi gerektirmeden kendiliğinden doğan, amaca yönelik davranış etkinliğidir. İçgüdüler veya dürtüler organizmanın yaşamasını sürdürmesi için gerekli olan bedensel

---

<sup>6</sup> GENÇ, N., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005, s.234

<sup>7</sup> GÜNEY, S., Davranış Bilimleri, nc Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.349

ihtiyaçları oluşturmaktadırlar. Örneğin; yemek yemek, nefes alıp vermek, su içmek, cinsel istek gibi.

Bireyin, insanlarla birlikte yaşama zorunluluğu ve onlarla karşılıklı ilişkiler içinde olması gereği, sosyal güdüler türünü ortaya çıkarmıştır. Bu güdüler her birey tarafından sonradan öğrenildiğinden, bir kısmı tabii güdülerin gelişimi ve yeni bir boyut kazanması ile diğer bir kısmı ise tamamen sosyo-kültürel çevreden etkilenme biçiminde elde edilmektedir.<sup>8</sup>

### 1.1.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyonun basit bir ilişki düzeneği vardır. Buna göre, her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç bulunmaktadır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Burada önemli olan amaçları her zaman bireyin kendisinin yaratamayabileceğidir. Çevre koşulları ve farklı bazı faktörler amaçların belirlenmesinde etkin olabilir. Eğer işgörenin bireysel amaçları ile onun için belirlenen amaçlar uyum halinde olursa işgören mutlu ve huzurlu olur. Ters durumda mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içindeki bir ruh haline sahip olabilmektedir.<sup>9</sup>

Bireyde fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması ile bir eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu ihtiyaçları yaratır. İhtiyaçlar da amaçları belirler ve amaca yönelik davranışa yol açar.<sup>10</sup> Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar, kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.<sup>11</sup>

Tatminsizlikten kaynaklanan boşluk duygusu çoğu kez çalışma verimine doğrudan doğruya yansımaktadır, işgöreni isteksiz kılmakta, bazen de bunların ötesinde, heyecanlı ve duygusal bir kişiliğe sahip bireyi saldırganlığa sürüklemektedir.<sup>12</sup>

---

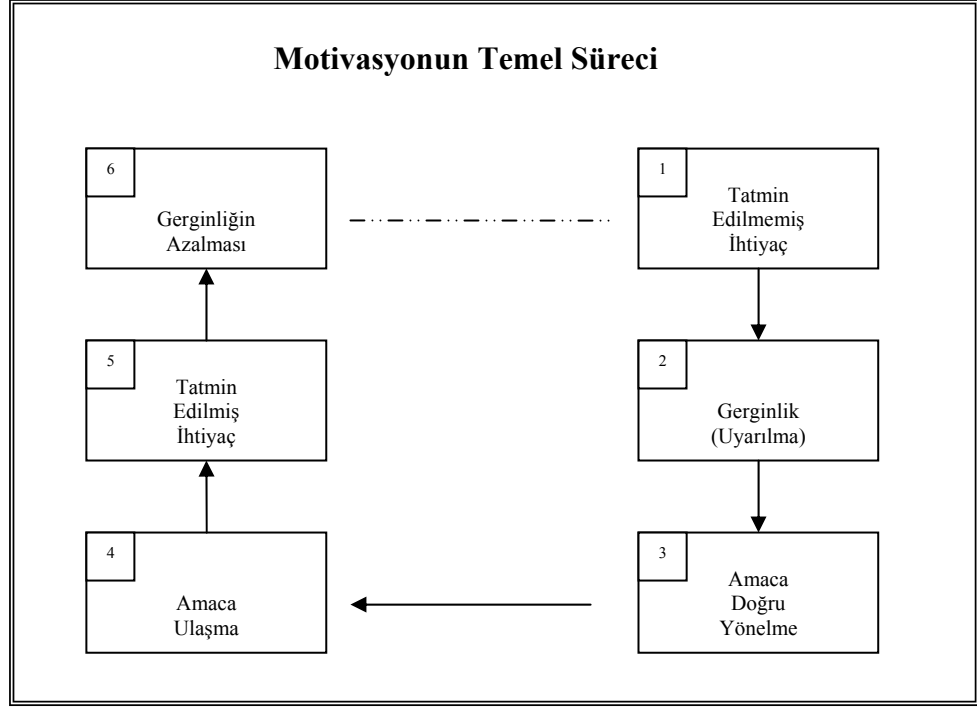
<sup>8</sup> GENÇ, N., DEMİRÖĞEN, O., Yönetim El Kitabı: Temel Kavramlara Giriş, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.95

<sup>9</sup> SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., Örgütsel Psikoloji, Üçüncü Baskı, Alfa Yayınları, İst., 1998, s.95-96

<sup>10</sup> GÜNEY, S., a.g.e., s.348

<sup>11</sup> EREN, E., a.g.e., s.491

<sup>12</sup> SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., a.g.e., s.96



**Şekil 1.1. Motivasyonun Temel Süreci**

Kaynak: EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1999, s.119

Şekilde yer alan süreci, iş yaşamında görülen bir sorun üzerinde incelemek mümkündür. Örneğin, bireyin işteki tatmin kaynaklarından biri olan ücret ele alındığında, düşük bir ücretin tatmin edilememiş bir ihtiyaç olduğunu düşünelim. Bu noktada birey bir gerilim sürecine girecek ve bu ihtiyacını karşılamak için bir eylem planı hazırlayacaktır. Gerilimin azalması ve bireyin motive olabilmesi için mutlaka sorunun giderilmesi gerekmektedir. Birey ücretinin düşüklüğü neticesinde bir çözüme ulaşamaz ise ya düşük tatminle verimsiz çalışacak ya da yeni bir iş arayışına girecektir. İhtiyacı tatmin edilirse, diğer bir deyişle ücretinde hissettiği sorun örgüt tarafından giderilirse bu kez motive olabilecek ve gerilim ortadan kalkabilecektir. Bu tür örnekler bireyin işyerinde yaşadığı sorunlara dayalı olarak çoğaltılabilmektedir.<sup>13</sup>

İşte burada yöneticiler motivasyon sürecini ve ilgili diğer konuları ne kadar iyi anlarılarsa, işgörenlerinin davranışlarında da yönlendirici olarak o kadar etkili olabilirler.

<sup>13</sup> KESER, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006, s.4-5

### 1.1.3. İÇSEL MOTİVASYON ve DIŞSAL MOTİVASYON

Motivasyon ifade edilmeye çalışılırken iki türünden bahsedilmektedir. Bunlar:<sup>14</sup>

*İçsel motivasyon;* bireyin yeteneğini kullanabilme olanağı, bir sorunla başa çıkabilme ve başarı hissi, olumlu kabul görme, düşünceli tavır ve yardımseverlik gibi “psikolojik” ödüllerle ilgilidir.

*Dışsal motivasyon;* ücret, yan ödemeler, güvenlik, yükselme (terfi), hizmet sözleşmesi, konforlu ve sağlıklı çalışma koşulları gibi “somut” ödüllerle ilgilidir. Somut ödüller çoğunlukla örgüt düzeyi ile sınırlıdır ve genellikle yöneticiler tarafından verilmektedir.

İçsel motivasyonu sağlamak için şunlar gerekmektedir;<sup>15</sup>

- *Katılım:* İşgörenler işbirliği içine girdiklerinde, bir başkasının başarısına yardımcı olmak fırsatına sahip olduklarında, süreç ve kararlara katıldıklarında çalışmak için daha fazla istek duymaktadırlar.
- *İçerik:* İşgörenler, yaptıkları işin kuruma olan katkısının ne olduğunu tam olarak anladıklarında, kendilerini daha fazla motive olmuş hissederler.
- *Yetkilendirme:* İşgörenler, yaptıkları işle ilgili kararlar verme konusunda yetkilendirildiklerinde, kendilerini daha fazla motive olmuş hissederler. İşgörenleri karar almaları için cesaretlendirmenin yollarını bulmak ve işlerini yapabilmeleri için gerekli olan desteği ve araç gereci sağlamak bir yöneticinin görevidir.

Birlikte çalıştığı kişilere iç motivasyonlarını yüksek tutmaları gerektiğini hatırlatmak yöneticinin sorumluluğu olduğuna göre yöneticinin kendisinin de düşük motivasyonlu olmaması gerektiği düşünülmektedir.

---

<sup>14</sup> MULLINS, L. J., Management and Organizational Behaviour, Pitman Publishing, 1995, s.445

<sup>15</sup> BALTAŞ, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, s.197-198

Herhangi bir dış motivasyon faktörü olmaksızın, yaptığı işi seven, işi en iyi şekilde tamamlayan ve işi geliştiren kişilerin temel çalışma nedenlerinin, yaptıkları işin kişisel amaç ve isteklerini karşıladığına olan inançları olduğu görülmüştür.

İç motivasyon bir organizasyon üyesini başarılı kılan öğelerin başında gelmektedir. İç motivasyona sahip kişileri çalışmaya yönlendiren faktörler, yaptıkları işe duydukları “kişisel ilgi”, “istek” ve işin sağladığı “kişisel tatmin”dir.<sup>16</sup>

Motivasyonu yüksek işgörenlerle çalışmak her yöneticinin arzu ettiği bir durumdur. Yüksek motivasyona sahip bireylerin özellikleri ise şu şekilde ifade edilebilir:<sup>17</sup>

- Gülümseme
- İş arkadaşları ve müşterilere içtenlikle yardımcı olma
- Sorumluluk almak ve paylaşmayı isteme
- İşgörenler arasında sağlıklı bir iletişim kurma
- Katılım ve işbirliği
- Problem çözümünde işbirliği
- Birbirine pozitif yaklaşma ve destek olma
- Olumlu bakış açısına sahip olma
- İşe kanalize olma ve başarıyı paylaşma
- İşe isteyerek gelme

#### **1.1.4. MOTİVASYON ve İŞ TATMİNİ AYRIMI**

İş tatminini açıklarken “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir

---

<sup>16</sup> BALTAŞ, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005, s.197-203

<sup>17</sup> İZGÖREN, A. Ş., İş Yaşamında 100 Kanguru: Sistem Liderliği, Elma Yayınevi, 2005, s.165

mutluluk” akla gelmektedir.<sup>18</sup> İş tatmini işin nasıl algılandığı ile ilgilidir ve tatmin, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir.

Motivasyon ise “kişilerin belli bir amaç doğrultusunda, itici bir kuvvetle harekete geçirilmesi için gösterilen çabalar bütünü”nü ifade eder. Fakat çalışan bireyin motivasyonunun iş tatminini de etkilediğini unutmamak gerekmektedir.

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş tatmini konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur. Bu kapsamda Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktör Kuramı ve Adams’ın Eşitlik Kuramı birer motivasyon kuramı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen başlıca çalışmalardır.<sup>19</sup> Bu sebeple literatürdeki bazı kaynaklar bu iki kavramı birbirleriyle karıştırabilmekte hatta eş anlamlı olarak kullanabilmektedirler.

### 1.1.5. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYON

Örgütsel motivasyon, hem örgütün hem de işgörenlerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.<sup>20</sup>

Bir örgütün en temel amaçları, kârlılık ve sürekliliktir. Fakat örgütün niteliği ve var oluş nedeni her ne olursa olsun, yöneticilerin işletme amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerini, etkin ve verimli bir şekilde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu ise işgörenlerin tatmini ve motivasyonlarının artırılması ile gerçekleşebilmektedir.

---

<sup>18</sup> EREN, E., a.g.e., s.202

<sup>19</sup> TOKER, Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 2007, s.92-107

<sup>20</sup> GENÇ, N., Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005, s.234



### 1.1.5.1 İŞGÖRENLER AÇISINDAN MOTİVASYON

Motivasyon bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyon yetersizliği, işgörenlerde bazı sağlık sorunlarına yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olabilmektedir. Bunların dışında düşük motivasyonun, işgörenlerde ortaya çıkarabileceği olası olumsuzluklar şu şekilde özetlenebilir:

- İşgörenin düşünsel emeği ve yeteneği, işin görülmesinde etkin ise verim büyük ölçüde etkilenecektir. Fakat işgörenler, düşünsel emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa verim önemli ölçüde etkilenmeyecektir.
- Düşük motivasyon işgören üzerinde bedensel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olarak, işgörenlerin dikkatlerinin dağılmasına ve iş kazalarının artmasına neden olacaktır.
- Düşük motivasyon işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olacak, böylece işgören devri yükselecektir. İş yerinde devamsızlık ve izin istemleri de artacaktır.

Bunlarla birlikte, motivasyon sistemi, işgörelere aşağıdaki yararları sağlamaktadır:<sup>21</sup>

- Kişilerarası olumlu rekabeti geliştirmek
- İşgörelerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlamak
- İşgörelerin “ego”larını tatmin etmelerini sağlamak
- İşgörelerin yeteneklerini geliştirebilmek için araştırmaya olanak sağlamak
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamak.

---

<sup>21</sup> GENÇ, N., a.g.e., 2005, s.240-241

### 1.1.5.2. İŞVERENLER AÇISINDAN MOTİVASYON

Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek durumundadırlar. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ve performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.<sup>22</sup>

Örgütsel hedeflerin başarımı için işgörenleri çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir. Kaynak yetersizliği ya da örgütsel iletişimsizlik ve yetkisizlik, yaratıcılık ve rekabet avantajı kazandırmada işgörenleri harekete geçirecek olan motivasyon uygulamalarını etkisiz hale getirebilmektedir. Tüm bunlara rağmen yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını önemli derecede arttırabilmektedirler.

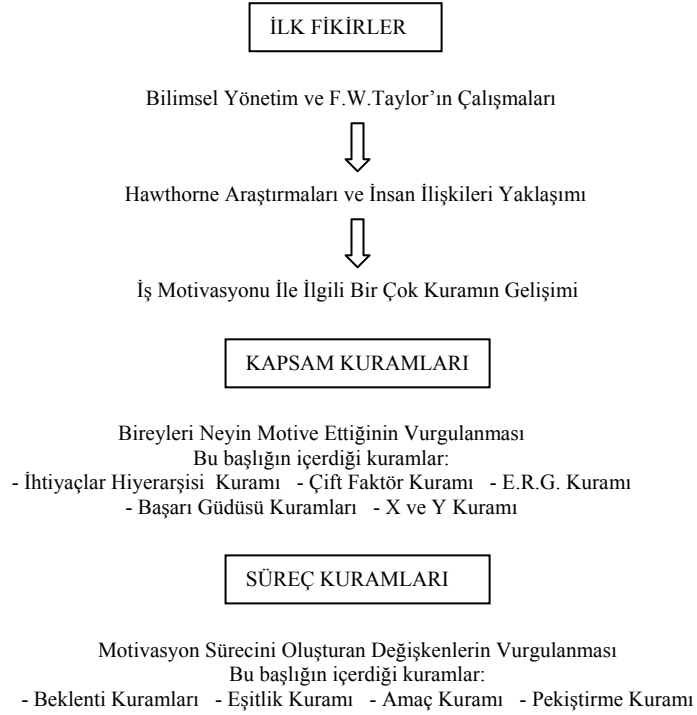
Yüksek motivasyon için ödüllendirme sisteminin planlanması ve uygulanması, yönetimin performans hakkındaki tutumunu göstermekte ve tüm örgütsel iklimi önemli derecede etkilemektedir.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.633

<sup>23</sup> ÖĞÜT, Adem vd., a.g.m., 286-287

## 1.2. MOTİVASYON KURAMLARI



### Şekil 1.2. Motivasyon Kuramlarına Genel Bir Bakış

Kaynak: MULLINS, L. J., Management and Organizational Behaviour, Tenth Ed., Pitman Publishing, 1995, s.450

18. yüzyılın ortalarında Endüstriyel Devrim'in ortaya çıkmasıyla, üretimle ilgili geleneksel model, iş organizasyonlarındaki hem çeşitli düzeylerdeki insanlar arasındaki ilişkileri hem de onların çalışma yapısını yeniden tanımlamada yöneticiler için gerekli olmuştur. O zamanın hâkim yönetsel düşüncesi; ortalama bir işgörenin tembel ve hemen hemen tamamıyla para ile motive edilebileceği görüşü idi.

Bu yaklaşımın belli başlı odak noktası, üretimi arttıracak yolları keşfetmekti. İş koşullarını geliştirme ya da işgörenlerin refahı ikinci derecede önemliydi. Bu varsayım, işgörenleri motive etmede, onlara “parça başı ücret sistemini kullanarak ödeme yapılmasının en iyi yol olduğu”nu öne sürmekte ve işgörenin ortalama çıktı miktarının maksimize edilebilmesi için “işlerin yeniden dizayn edilmesi” esasına dayanmaktaydı.

Bilimsel Yönetim hareketinin temeli olan bu iş dizaynı, işlerin zenginleştirilmesinden çok basitleştirilmesini ve bölümlere ayrılmasını amaçlamaktaydı. Böylece üretim ve verimlilik daha çok artabilecekti. Frederick Taylor gibi Bilimsel Yönetim'in ilk temsilcileri, "üretim ve verimliliğin artmasıyla birlikte ücretlerin de artacağından" bu yaklaşımı, işgörenlerin de menfaatine uygun olarak nitelmişlerdi. Geleneksel Yönetim yaklaşımçıları, işgörenlerin artan gelir karşılığında, bölümlere ayrılmış ve sürekli tekrarlanan fabrika işlerini hoşgörü ile karşılayacakları kanısını da taşımışlardır.<sup>24</sup>

Gerçekleştirilmek istenen tek amacın, üretimin ve verimliliğin artırılması olduğu bu dönemde, sadece üretim aşamasındaki sorunlar giderilmeye çalışılmış, işgörenleri motive eden diğer faktörler ve iş koşulları üzerinde durulmamıştır.

1930'lu yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar, maddi ödüllerin beklenildiği kadar önemli olmadığını ortaya koymuştur. Motive edici gücün paradan başka faktörlere de bağlı olabileceği gerçeği gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Bu, paranın önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Ancak maddi kazanç insan çabalarını etkileyen tek faktör değildir.

Bazı yöneticiler, ücret artışlarını, üretim sonuçlarına bağlamaksızın, Bilimsel Yönetimin iş basitleştirme tekniklerini kullanmaya çalışmışlardır. Bu uygulama sonucunda ücretler, verimliliğin gerisinde kaldığı için işgörenlerin yönetime karşı güvensizlikleri artmış ve işten ayrılmalar gerçekleşmiştir. Sonuçta yöneticiler, uzun süreli verimliliğin sağlanması için insan faktörünü dikkate almak zorunda kalmışlardır. Bu model, işgören performansında insan faktörü üzerinde durmuş ve sadece insanlar ile ilgilenmiştir.

Bundan sonra yönetimsel yaklaşımlarda motivasyona çok önem verilmiş olup, insan-makine ilişkilerinin araştırılmasından uzaklaşarak, çalışmalar organizasyonda çalışan kişiler arasındaki ilişkiler ve grup ilişkilerini daha iyi anlama doğrultusunda

---

<sup>24</sup> ŞİMŞEK, M. Ş., vd., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003, s.134-135

yoğunlaşmıştır. Bu önem verilen yeni hususun en açık örneği, Elton Mayo ve çalışma arkadaşlarınınca yerine getirilen “Hawthorne Araştırmaları”dır.<sup>25</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda, teknik ve fiziksel şartlarda yapılan olumlu bir iyileştirmenin her zaman verimliliği arttırmadığı tespit edilmiş ve bu aşamadan sonra teknik ve fiziksel faktörler, yerini sosyal faktörlere bırakmıştır.<sup>26</sup> Araştırmanın sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse;

- Yapılan işin miktarını, işgörenin “fiziki kapasitesi” değil, “sosyal kapasitesi” belirlemektedir,
- Ekonomik olmayan ödüllendirmeler, işgörenlerin mutluluğunu etkilemekte önemli bir rol oynamaktadır,
- Yüksek düzeydeki uzmanlaşma, iş bölümünün yeterli düzeyde olduğunu göstermemektedir,
- İşgörenler, yönetim ve onun kurallarına birey olarak değil, grup üyesi olarak davranışlarda bulunmaktadır,
- Bu araştırma sonuçlarına göre, bireyleri teknik, fiziki ve ekonomik faktörlerden daha çok, sosyal ve psikolojik faktörlerin motive ettiği ortaya çıkmaktadır.<sup>27</sup>

Geleneksel Yaklaşım’da sadece üretim ve verimliliğin esas alınması gibi, İnsan İlişkileri Yaklaşımı’nda da, sadece insanın esas alınarak organizasyonlarla ilgili tüm sorunların çözüleceğinin düşünülmesi bu yaklaşımın temel eleştirisi olmuştur.

Modern yaklaşımlar, motivasyonu daha kompleks koşullarda görüp, bir çok faktörün bireysel davranışı etkileyebildiğini kabul etmiştir. Bu faktörler teşvik edici sistemin yapısı, sosyal etkiler, işin yapısı, denetleme biçimi ve bir kişinin iş çevresi ile ilgili algılarını kapsayabilmektedir. Ayrıca son modeller, yöneticilere motivasyonda “performans ve verimlilik artışlarını” da göz önüne almalarını önermektedir. Bu şekilde

---

<sup>25</sup> ŞİMŞEK, M. Ş., vd., a.g.e., s.135-136

<sup>26</sup> KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.227-228

<sup>27</sup> ŞAHİN, Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Sayı.11 s.523-547

işgörenlerin iş başında gelişebilecekleri gibi aynı zamanda iş yerine olan katkıları da en üst düzeye çıkabilir.

Yeni yaklaşımlar, işgörenlerin farklı işlerinden dolayı farklı ödüller istediklerini kabul etmektedir. Çoğu işgören, içtenlikle örgütlerine katkıda bulunmak ve genellikle iş başında kendi kendini yönetme ve kontrol etme konusunda özgürlük isteyebilmektedir. Motivasyon ve performans konusundaki bu yönetsel görüşler, özellikle günümüz insan kaynakları olgusu üzerinde yoğunlaşarak daha kapsamlı ve etkin bir hal almışlardır.

Bir örgütün insan kaynaklarının etkin kullanımı, çeşitli şekillerde olabilmektedir. Çalışanların yeteneklerini tam olarak kullanabilmelerinde işe uygun kişilerin alınması ve personel amaçları ile örgütsel amaçların dengeli tatmini de önemlidir. Bazı örgütler, örgütsel sorunları çözmede, çalışanların fikirlerinden, önerilerinden ve yeteneklerinden daha iyi yararlanmak için ekip çalışması ve kararlara katılımı değişik şekillerde uygulamaktadırlar.<sup>28</sup>

İş motivasyonu konusunda geliştirilen kuramlar genellikle yöneticilerin işlerini yürütmelerine yardımcı olma amacını taşımaktadır. Kişileri nelerin motive ettiğini ve bu süreci oluşturan değişkenlerin neler olduğunu vurgulayarak bu amacı gerçekleştirmektedirler.

Bireyi devamlı bir şekilde fizyolojik ve psikolojik bakımlardan gelişen bir varlık şeklinde ele alan görüşler, bireyin gelişmesi, içsel kabiliyet ve kapasitesi, belirli tutum, algı, duygu, istek ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durmaktadır. Bunun için de bu görüşler kişiyi anlamaya, onun içinde bulunan bu faktörleri belirlemeye önem vermektedir.

Motivasyon kuramlarının bir kısmı da bireyin çevresinde bulunan dışsal faktörlere önem vermektedir. Bunlar, bireyin davranışlarının dış faktörlerin kontrolü altında olduğu varsayımından hareket etmektedirler. Dolayısıyla bu kuramların ağırlık

---

<sup>28</sup> ŞİMŞEK, M. Ş., vd., a.g.e., s.136-137

noktası, bireyin çevresinde bulunan ve onun davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır.<sup>29</sup>

İnsanları yönlendirmenin tüm zorluklarına rağmen, onları motive edebilecek faktörleri belirlemek ve motivasyon ortamını sürekli kılmak amacıyla yöneticilere yardımcı olabilecek bu içsel faktörlere önem veren kuramlara “Kapsam Kuramları”, dışsal faktörlere önem veren kuramlara da “Süreç Kuramları” adı verilmektedir.

Burada şunu vurgulamak önemlidir; bu farklı kuramlara mutlak doğrular olarak bakılmasının tam olarak doğru olmadığı düşünülmektedir, hepsinin eleştirileri hatta aksini iddia eder gibi görünen alternatif bulguları vardır fakat henüz tam tersi ispatlanmadığı için bu kuramlar güncelliğini korumaktadırlar.

### **1.2.1. KAPSAM KURAMLARI**

İnsanları belirli davranışlara yönelten faktörleri anlamaya çalışan kapsam kuramlarının odak noktası motivasyonu yaratan durumlar ve bireysel ihtiyaçlardır. Şayet, yöneticiler bu faktörleri anlayıp kavrayabilirler ise işgörenlerini örgüt hedefleri doğrultusunda davranışa da yönlendirebilirler.

Kapsam kuramları adı altında gruplanan kuramlardan en çok bilinenleri şunlardır: Abraham Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”, Frederick Herzberg’in “Çift Faktör Kuramı”, Douglas Mcgregor’un “X ve Y Kuramı”, Clayton Alderfer’in “E.R.G. Kuramı” ile McClelland ve Atkinson’un “Başarı Güdüsü Kuramları”dır.

---

<sup>29</sup> ERTÜRK, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000, s.144

### 1.2.1.1. MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI

Motivasyon kuramları arasında en çok bilinen ve ilk kuram Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"dır. İnsanın ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunduğu öne süren Maslow, kuramını şu varsayımlara dayandırmaktadır:<sup>30</sup>

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

Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi en alt basamaktan başlayarak şöyledir:<sup>31</sup>

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Hava, su, yemek, uyku, barınma, ısınma, seks gibi temel yaşam ihtiyaçları,
- **Güvenlik İhtiyaçları:** Tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlar,
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Bir gruba ait olma, benimsenme, sevme-sevilme, arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlar,
- **Saygınlık İhtiyaçları:** Kendine saygı ve güven duyma, bir iş başarma gibi içsel saygınlık faktörleri ile tanınma, statü sahibi olma, itibarlı olanaklar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerine duyulan ihtiyaçlar,
- **Kendini Gerçekleştirme:** Yaratıcılığını kullanabilme, sahip olunan tüm beceri, yetenek ve potansiyelini açığa çıkarma, kişisel gelişme ve ilerleme gibi ihtiyaçlar.

<sup>30</sup> MASLOW, A. H., Motivation and Personality, Third Edition, Addison-Wesley Educational Publishers, 1987, s.56

<sup>31</sup> ROBBINS, S.P., Organizational Behavior, Tenth Edition, Prentice-Hall, 2003, s.156

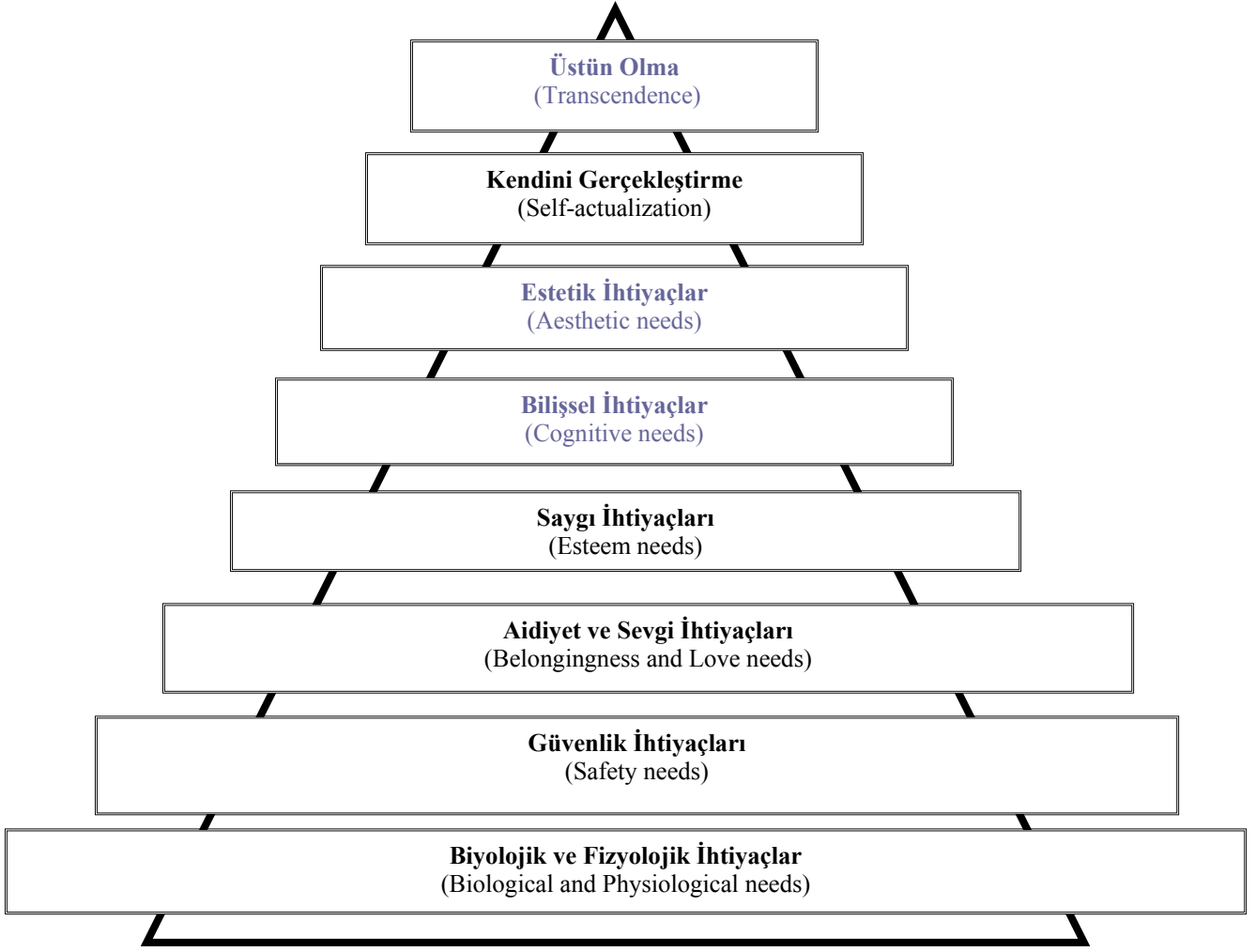


Maslow'a göre kişi, öncelikle en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç (fizyolojik ihtiyaç) işğöreni plaket verip, överek (saygınlık ihtiyaç) motive etmek mümkün değildir. Bu yüzden yöneticiler, işğörenlerinin ne tür ihtiyaçlar içerisinde olduğunu anlamaya çalışmalı ve ihtiyaçlarını giderecek yöntemlerle örgüt amaçları doğrultusunda onları yönlendirmelidirler. Aşağıda, yöneticiler için işğörenlerinin ihtiyaçlarını tatmin etmede kullanabilecekleri araçlar örneklendirilmiştir.<sup>32</sup> Şüphesiz ki söz konusu araçlar bunlarla sınırlı değildir.

- Fizyolojik İhtiyaçlar için: Dinlenme aralarının verilmesi, yemek imkânlarının sağlanması, ortamın ışık ve ısısının ayarlanması gibi iyi çalışma koşulları, ücret ve yan ödemelerle yapılan düzenlemeler,
- Güvenlik İhtiyaçları için: İş güvencesi, emeklilik, sigorta gibi hakların verilmesi, aşırı gürültüde kulaklık, başa darbe durumlarında kask aparatlarının sağlanması gibi güvenli iş ortamının oluşturulması,
- Sosyal İhtiyaçlar için: Birbirleriyle uyumlu çalışma gruplarının oluşturulması, parti ve piknik gibi sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi, arkadaşça ilişkilerin geliştirilmesi,
- Saygınlık İhtiyaçları için: Görevin adının belirlenmesi, sorumluluk verilmesi, başarıya göre ücret ödenmesi, yapılan işin takdir edilmesi,
- Kendini Gerçekleştirme için: Örgüt içerisinde gelişme ve yükselme olanaklarının sağlanması, potansiyelin ortaya konulacağı yaratıcı işlerin verilmesi.

---

<sup>32</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.296



### Şekil 1.3. Maslow'un Kuramı Temel Alınarak Uyarlanmış 8 Basamaklı İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Tasarım Alan Chapman, [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com)

Maslow'un kuramı zaman içerisinde geliştirilerek, günümüzdeki sekiz basamaklı halini almıştır. Var olan basamaklara ek olarak şekilde görüldüğü gibi şu **üç basamak** ilâve edilmiştir.

- **Bilişsel İhtiyaçlar**: Bilgi, anlam ve kendini tanıma (kendi varlığının farkında olma) gibi ihtiyaçlar,
- **Estetik İhtiyaçlar**: Güzellik, denge, biçim gibi fiziksel ihtiyaçlar,
- **Üstün Olma (Aşkınlık)**: Alanındaki diğerlerini, tüm özellikleri ile geride bırakma; insan aklının sınırlarını aşip kendi dışındaki gerçekliği anlama ihtiyacı.

Maslow'un kuramının özünde ihtiyaçların bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği gerçeği bulunmaktadır. Fakat ihtiyaçların her zaman katı kural ve sınırlar çerçevesinde bir sıra izledikleri düşüncesine katılmanın pek mümkün olamayacağı düşüncesi ile kurama eleştiriler getirilmiştir. Kimi zaman, bireyin kişilik ve davranış yapısına ve çevresel koşullara bağlı olarak ihtiyaç zinciri de değişebilmektedir.<sup>33</sup>

Öte yandan bazı araştırmacılar, bir ihtiyaç yerine diğerinin ortaya çıkmasının her zaman bir önceki ihtiyacın tatmininden ileri gelmeyip, içinde bulunulan toplumsal, ekonomik koşullardan kaynaklanabileceğini savunmuşlardır.

Tüm eleştirilere rağmen, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, işgörenin motivasyonu açısından değerlendirildiğinde, tümüyle yeterli olmamakla birlikte, başlangıç noktası olarak oldukça yararlı bulunmuş, bir yandan yeni kuramsal gelişmelere, diğer yandan da çeşitli araştırmalara kaynaklık etmiştir.<sup>34</sup>

### **1.2.1.2. HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI**

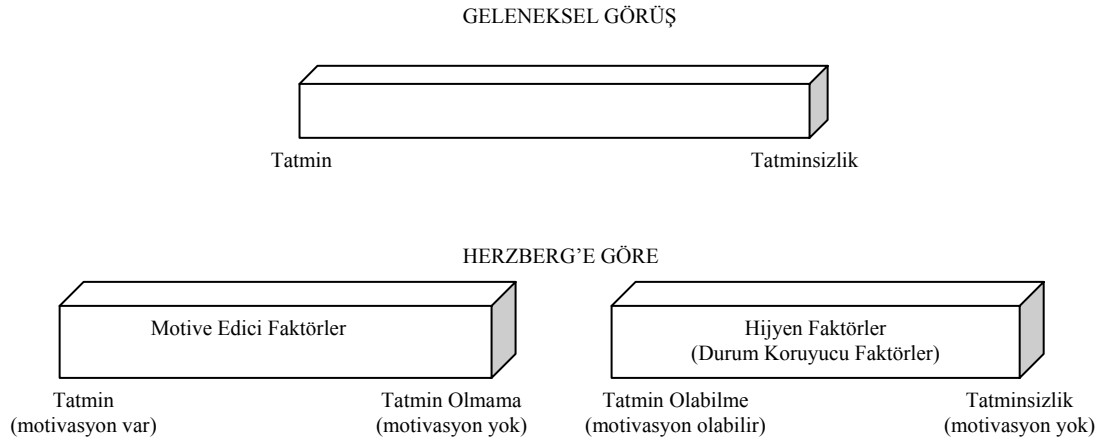
Bu kuram Psikolog Frederick Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur.<sup>35</sup> Herzberg bu çalışmasında, insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle, tatmin etmeyen faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir anlatımla, geleneksel bakış açısı tatmin ve tatminsizliği bir boyutun iki karşıt ucu olarak görürken, Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür.

---

<sup>33</sup> SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., a.g.e., s.114

<sup>34</sup> BÜLBÜL, A., Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996, s.50-66

<sup>35</sup> KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.641



#### Şekil 1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kaynak: ROBBINS, S. P., DeCenzo, D. A., Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, Fifth Edition, Pearson Education International, New Jersey, 2005, s.325'ten yararlanarak hazırlanmıştır.

Herzberg çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, tatmin etmeyen faktörleri de “hijyen faktörler” olarak sınıflandırmıştır.<sup>36</sup> Araştırmacıya göre, motive edici faktörler doğrudan doğruya işle ilgili (içsel) olup, bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme (terfi) ve gelişmedir. Bu faktörler mevcut olduğu sürece kişi tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır.

Hijyen faktörler ise, doğrudan doğruya işin içeriği ile ilgili olmayıp, işin çevresel (dışsal) şartlarıyla ilgilidir. Bunlar; şirket politikası ve yönetim, gözetim (nezaret), üstlerle ilişkiler, astlarla ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşantı, statü ve güvenlik faktörleridir. Bu faktörler, çalışan kişinin kabul edilebilir olarak düşündüğü düzeyin altına indiğinde o kişi tatminsiz olur. Bunun yanında, kabul edilebilir düzeyde veya bu düzeyin üzerinde olduğu takdirde tatminsizlik durumu ortadan kalkar. Bu tatminsizlik halinin ortadan kalkması herhangi bir tatmin yaratmaz, sadece “nötr” bir durum oluşturur. Diğer bir deyişle, hijyen faktörlerinin mevcut olması

<sup>36</sup> HERZBERG, F., “One More Time: How Do You Motivate Employees?”, Harvard Business Review, 1968, 46, s.53-62: GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.298-299

kişinin, motive olabileceği asgarî koşulları sağlar. Motivasyonun gerçekleşmesi için mutlaka motive edici faktörlerin olması gerekmektedir.<sup>37</sup>

Kanalizasyonun ve su temizleme sistemlerinin bulunmasının sağlığı geliştirmeyeceği fakat, sağlığın temel şartı olması, buna karşılık yokluğu halinde hastalıklar için uygun bir ortam yaratılmış olacağı gibi, hijyen faktörlerinin mevcudiyeti bir başka deyişle, sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da personeli motive etmeyecek fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık yokluğu motivasyon ihtimalini dahi ortadan kaldıracaktır.<sup>38</sup>

Herzberg'in kuramının yalnızca genel eğilimleri yansıttığını söyleyebiliriz. Durum koruyucu faktörler olarak tespit edilen öğeler bazı işgörenler için motive edici olabilir ve motive edici faktörler de başkaları açısından durum koruyucu faktör işlevi görebilir. İnsana ilişkin pek çok konuda olduğu gibi burada da yalnızca bir yöne doğru eğilim mevcuttur fakat hiçbir faktörün etkisi tek boyutlu olmamaktadır.<sup>39</sup>

### 1.2.1.3. ALDERFER'İN ERG KURAMI

Clayton Alderfer motivasyon konusunda yaptığı çalışmalarla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni daha sade bir hale getirerek bu kuramı geliştirmiştir. Alderfer ihtiyaçları üç grupta tanımlamıştır. Bunlar: “Varolma - (Existence)”, “İlişki Kurma - (Relatedness)” ve “Gelişme - (Growth)”dir.<sup>40</sup>

*Var olma ihtiyaçları*, yaşamı sürdürme (fizyolojik rahatlık) ile ilgilidir. *İlişki kurma ihtiyaçları*, kişilerarası soysal ilişkilerin önemini vurgular. *Gelişme ihtiyaçları*,

---

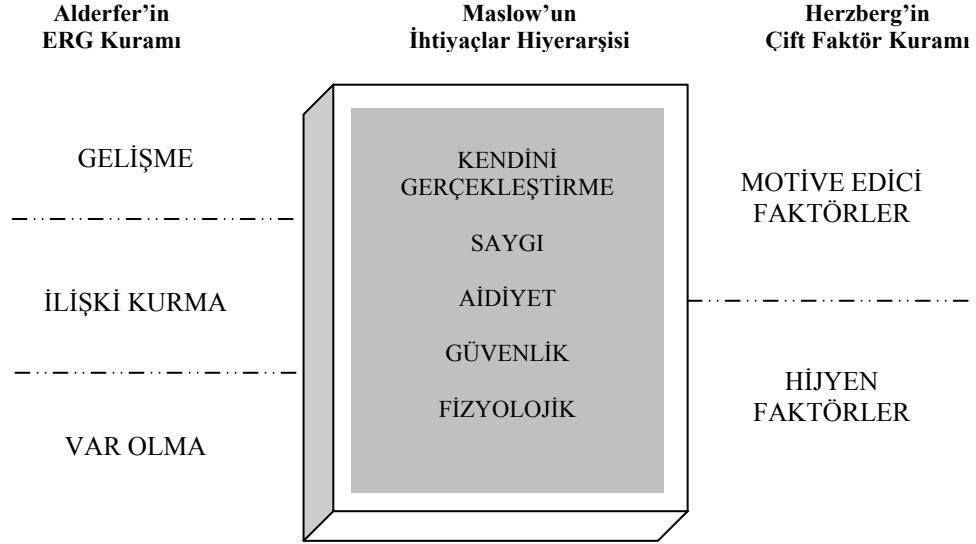
<sup>37</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.299

<sup>38</sup> KOÇEL, T., a.g.e., s.642

<sup>39</sup> TOKER, Boran, Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, 2006, s.72

<sup>40</sup> LUTHANS, F., Organizational Behavior, Eight Edition, McGraw-Hill, Inc., 1998, s.175

kişisel gelişim için bireylerin kendilerine özgü istekleriyle ilgilidir. Şekil bu ihtiyaç gruplarının Maslow ve Herzberg'in kuramları ile nasıl ilişkili olduğunu göstermektedir.



### Şekil 1.5. Maslow-Herzberg-Alderfer Karşılaştırması

Kaynak: LUTHANS, F., a.g.e., s.174

ERG Kuramı'nda üç temel nokta mevcuttur:<sup>41</sup>

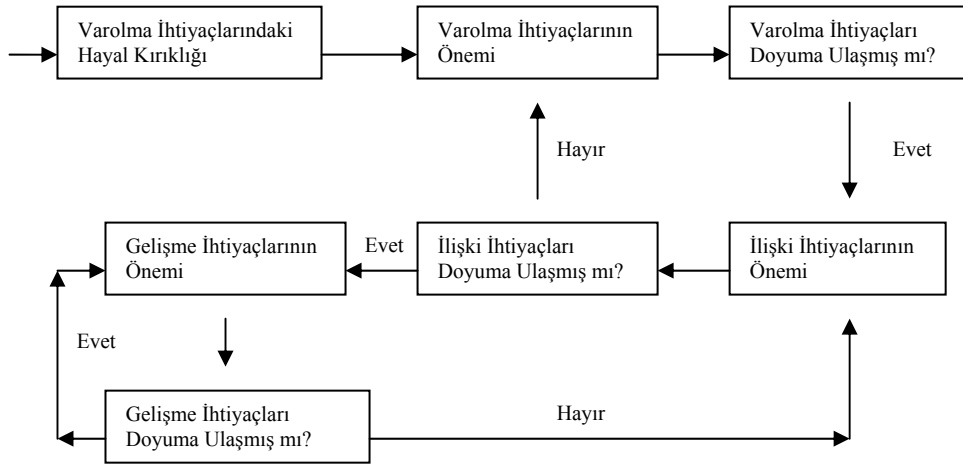
1. Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar az tatmin edilirse o kadar fazla motive edici olmaktadır.
2. Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla motive edici olmaya başlar.
3. Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla motive edici olur.

Örneğin; var olma ihtiyaçlarından olan ücretin, çok az tatmin edilmesi bu ihtiyacı çok fazla motive edici yapar; fazla tatmin edilmesi ise üst basamaktaki ilişki ihtiyaçlarını daha fazla motive edici kılar. Son olarak da, iş hayatındaki gelişme

<sup>41</sup> LUTHANS, F., a.g.e., s.175

ihtiyaçlarından olan mücadele gerektiren bir iş ne kadar az tatmin edilirse alt basamaktaki ilişki ihtiyaçlarından kişilerarası ilişkiler çok daha motive edici olur.<sup>42</sup>

ERG Kuramı'na göre bu üç ihtiyaç grubu da aynı anda çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahip olabilir. Başka bir deyişle, işgören hem gelişme hem de ilişki ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda duyabilir. Alderfer'in ERG Kuramı şematik olarak aşağıdaki şekilde görülmektedir.



### Şekil 1.6. Alderfer'in ERG Kuramı

Kaynak: MOORHEAD, G., GRIFFIN, R. W., Organizational Behavior, Houghton Mifflin Comp., 1989, s.115; GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.298

### 1.2.1.4. BAŞARI GÜDÜSÜ KURAMLARI

İşgörenlerin motivasyonuna etki eden değişkenlerin çözümlemesini yapan ve McClelland ile Atkinson'un çalışmalarından yola çıkan diğer bir motivasyon kuramı da başarı güdüsü kuramlarıdır.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> GÜNEY, S., Davranış Bilimleri, Üçüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.360

<sup>43</sup> BÜLBÜL, A., a.g.t., s.66

#### 1.2.1.4.1. McCLELLAND'IN BAŞARI GÜDÜSÜ KURAMI

David McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterirler:<sup>44</sup>

1. *Başarı İhtiyacı (Achievement Needs)*: Bir şeyi daha önce yapıldığından daha iyi ve etkili şekilde yapma ihtiyacı,
2. *Güç Kazanma İhtiyacı (Power Needs)*: Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacı,
3. *Bağlanma – İlişki Kurma İhtiyacı (Affiliation Needs)*: Bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacıdır.

Buna göre; “Başarı ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri”:

- Sürekli başarı aramak, zor ama imkânsız olmayan amaçlar belirlemek,
- İşlerini şansa bırakmamak, sorunları analiz ederek çözmek, risk alırken gerçekçi olmak,
- Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği işleri tercih etmek,
- Başarılı olup olmadığına dair geri bildirim almak istemek,
- Başarısızlık durumunda abartılı endişe duymadan yollarına devam etmek,

“Güç kazanma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri”:

- Diğer kişileri etkilemek ve kontrol etmek istemek,
- Lider olacak pozisyonlar aramak, diğerleriyle yarışmayı sevmek,
- İyi konuşmacı ve tartışmacı olmak,
- Mantıklı düşünmek, hislerine yenilmemek,
- Öğretici olmaktan ve topluluğa hitap etmekten hoşlanmak.

---

<sup>44</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.299-301



“ Bağlanma ihtiyaçında olan kişilerin genel özellikleri”:

- Sevmek sevilme, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek istemek, toplum dışına itilmekten korkmak,
- Diğerleriyle arkadaşlık kurmak ve iyi ilişkiler sürdürmek için çaba harcamak,
- Zor zamanlarında kişilere yardım etmeye her zaman hazır olmak,
- Çok candan, sıcak ve anlayışlı olmak,
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk almak.

McClelland bu üç ihtiyaç içerisinde en çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur. Başarı ihtiyacı birçok faktöre bağlı olarak oluşmaktadır. Yetişme dönemlerinde yaşanan tecrübeler, ebeveynlerin çocuğın başarısına verdiği önem, başarılı olma ihtiyacının ön plana çıkmasına yol açmaktadır.<sup>45</sup>

Başarma ihtiyacı ile ilgili olarak McClelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'ünün daha çok otoriteye, güce ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur.<sup>46</sup> Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar, başarı ihtiyacı ile örgüt başarısı arasında olumlu ilişkiler olduğunu ortaya koysa da bu kadar çabuk bir sonuca varmak doğru olmayacaktır. Örgüt başarısı aynı zamanda işin niteliği ve çevrenin özelliklerine de bağlı olmaktadır.<sup>47</sup>

Bir yönetici, astlarının bu ihtiyaçlarının hangisine sahip olduğunu bildiğinde personel seçme ve yerleştirmede bu verileri kullanabilecektir. Böylece işgörenler, ihtiyaçlarını karşılayacak pozisyonlara geldiklerinde motivasyon için gerekli ortamı bulmuş olacaktırlar.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> GÜNEY, S., a.g.e., s.358-359

<sup>46</sup> EFİL, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1999, s.121

<sup>47</sup> TOKER, Boran, a.g.t., s.100

<sup>48</sup> ÖNEN, L., TÜZÜN B., a.g.e., s.50

#### 1.2.1.4.2. ATKINSON'UN BAŞARI GÜDÜSÜ KURAMI

Atkinson, başarı güdüsünün örgüt yönetimlerinde uygulanabilirliği bakımından daha somut bir model geliştirmiştir.

Atkinson'a göre, çalışma yaşamında iki tür insan olabilir: Başarı isteği, başarısızlık korkusunu yenen kişiler; başarısızlık korkusu, başarı isteğine üstün gelen kişiler. Öte yandan kişileri başarıya yönelten veya başarıdan kaçınmalarına neden olan değişkenler ise, kişinin güdülere, kişinin istediği iş performansı ile bu düzeye ulaşma olasılığı ve başarı veya başarısızlığın özendirici değeridir.

Kurama göre, bir kişinin iş performansını belli bir düzeyde tutma isteği, o kişinin amacını ne ölçüde gerçekleştireceğini hesaplamasına, daha doğrusu o kişiye göre bu amacın gerçekleşme olasılığına bağlıdır. Buna göre kişiler bir yandan başarı beklerken bir yandan da karşılaşılabilecekleri başarısızlıkları da hesaplamakta, her zaman başarı düzeyini çok yüksek tutmamakta, başarıyla başarısızlık arasında bir denge kurmaktadır.<sup>49</sup>

Atkinson'a göre başarı güdüsü kuramıyla ilgili yapılan araştırmalar, başarıya güdülenmiş kişilerin, başarıya ulaşma olasılığı orta derecede olan görevleri; başarısızlıktan kaçınanların ise başarı olasılığı yüksek ya da az olan görevleri üstlenme eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bu kuram, kendi içinde tutarlı, ampirik dayanakları güçlü olan bir motivasyon kuramı olmakla birlikte, insan gibi karmaşık bir varlığın motivasyonu olgusunu bütünüyle aydınlatmada, tek bir güdüye dayanıyor olması nedeniyle eleştiriye uğramıştır.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> BÜLBÜL, A., a.g.t., s.67-68

<sup>50</sup> TINAR, M. Y., "İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdülenme Kuramları", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.3, S.2, , İzmir, 1988, s.11

### 1.2.1.5. MCGREGOR'UN X ve Y KURAMLARI

Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y Kuramlarını geliştirmiştir. Olumsuz olarak nitelendirdiğine “X Kuramı”, olumlu olarak nitelendirdiğine de “Y Kuramı” adını vermiştir. X ve Y Kuramlarının temel noktası yöneticiler ve işgörenlerinin motive edilmesidir.<sup>51</sup>

X Kuramı'nın varsayımları yöneticiler için de faydalı olması açısından şu şekilde özetlenebilmektedir:<sup>52</sup>

- Ortalama bir işgören doğuştan iş yapmayı sevmez ve imkân bulduğunca iş yapmaktan kaçınır.
- İşgörenlerin iş yapmaya isteksizlikleri nedeniyle, bireyler işletme amaçları doğrultusunda zorlanmalı, kontrol altında tutulmalı ve cezayla tehdit edilmelidir.
- İşgörenler sorumluluk almaktan kaçınır ve yönetilmeyi isterler.
- Çoğu işgören geleceğinden emin olmak ister.

Y Kuramı'nın varsayımları ise şu şekildedir:

- İşgörenler çalışmayı oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğal bir olay olarak görürler.
- İşletmenin amaçlarına inanmış bir işgören kendi kendini kontrol eder ve yönetir.
- Ortalama bir işgören, şartların uygun olması halinde verilen sorumluluğu almakla kalmaz daha da fazla sorumluluk arar.
- İşletmelerin karşılaştığı sorunun çözümü için gerekli olan hayal gücü, yaratıcılık yeteneği ve zekâ bireylerde sınırlı değildir fakat sahip olunan zihinsel potansiyelin çok az bir kısmından yararlanılmaktadır.

---

<sup>51</sup> ŞAHİN, Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004, Sayı.11 s.523-547

<sup>52</sup> ROBBINS, S.P., a.g.e., s.157

Y Kuramının temel ilkesi bütünleştirmedir. Başka bir ifadeyle, Y Kuramı örgüt üyelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini gerektirecek koşulların yöneticilerce yaratılmasının ve bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır.<sup>53</sup>

Temelinde yöneticilerin işgörenlerine bakış açılarını ifade eden bu kuramlardan olumlu olanını diğer bir deyişle, Y Kuramını benimseyen yöneticiler, işgörenlerinin motive olacağı ortamlar oluşturarak onları kararlara katılmaya teşvik edecek çalışma ortamları yaratabileceklerdir.

## **1.2.2. SÜREÇ KURAMLARI**

Süreç Kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramları, insan davranışının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Bir başka deyişle, motivin nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışırlar.<sup>54</sup>

Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Ve kurama göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.<sup>55</sup>

### **1.2.2.1. ADAMS'IN EŞİTLİK KURAMI**

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı, kişilerin, kendi ödül ve katkılarıyla benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül ve katkılarını karşılaştırdıklarını,

---

<sup>53</sup> ŞAHİN, Ali, a.g.m., s.523-547

<sup>54</sup> BAYKAL, B., Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, Yayın No.2524, 1978, s.32

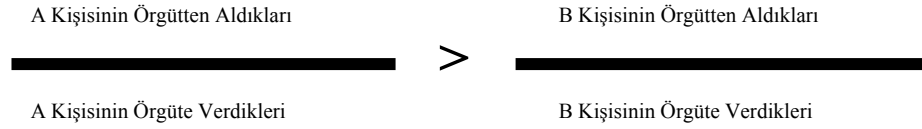
<sup>55</sup> KOÇEL, T., a.g.e., s.644

eşitsizlik durumunda motivasyonlarının düştüğünü ileri sürmektedir.<sup>56</sup> İnsanlar iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını isterler. Bu beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmemesi de motivasyon düzeyleriyle yakından ilişkilidir.

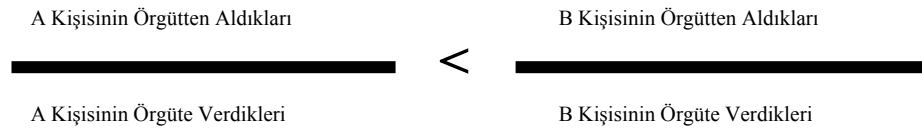
J. S. Adams'a göre, bireyin örgüte verdikleri ile örgütün kendisine verdikleri eşit görünüyorsa kişi motive olacaktır. Eğer örgütün kişiye verdikleri, alınması beklenenin de üzerinde ise doğal olarak motivasyon da beklenenin üzerinde olacaktır.

Kuramın varsayımlarının özünde aslında eşitsizlik vardır. Kişinin örgütten aldıkları ve verdikleri, kendisine benzer diğer bir kişinin örgütten aldıkları ve verdiklerinden fazla ise pozitif eşitsizlik söz konusu olacak; kişinin örgütten aldıkları ve verdikleri, kendisine benzer diğer bir kişinin örgütten aldıkları ve verdiklerinden daha az ise bu kez negatif eşitsizlik söz konusu olacaktır.

#### POZİTİF EŞİTSİZLİK



#### NEGATİF EŞİTSİZLİK



#### Şekil 1.7. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Kaynak: GÜNEY, S., a.g.e., s.364'ten yararlanarak hazırlanmıştır.

<sup>56</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.304

Adams, eşitsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak için kişinin çeşitli yollara başvuracağını ileri sürmektedir. Bu yollar şu şekilde ifade edilebilir.<sup>57</sup>

- Kişi, kendi katkılarını değiştirir. (örneğin çabasını azaltır)
- Kişi, kendi ödülleri değiştirmeye çalışır. (örneğin ücret artışı ister)
- Kişi, diğer kişinin ödül ve katkılarını değiştirmeye çalışır. (örneğin ona daha çok iş yaptırır)
- Kişi, kendisiyle karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi, savunma mekanizmaları geliştirir. (örneğin eşitsizliğin geçici olduğuna, gelecekte sorunun çözüleceğine kendisini inandırır)
- Kişi, eşitsizlik durumundan uzaklaşır.( işi bırakır ya da devamsızlık yapar)

Eşitlik ve adil davranma çoğu insan için vazgeçilmez bir değerdir. Çalışma yaşamında “Eşitlik” ancak örgütsel ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) işgörenlere, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre dağıtılması sonucunda sağlanır.<sup>58</sup> Yönetici, işgöreninin rahatsızlığının farkına varmaya çalışmalı ve gerekli tedbirleri alabilmelidir. Ayrıca yöneticinin, şeffaf olmaya önem vermesi gerekir.

Diğer taraftan, yüksek ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizlikler birçok işte davranışlar üzerinde etkili görülmemiştir. Birincisi, bireyler mantık çerçevesinde düşünerek, yüksek ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizlikleri, düşük ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizliklere göre daha toleransla karşılamaktadırlar. İkincisi, herkes eşitlik konusunda hassas olmamaktadır. Bu tip insanlar için de eşitlik kuramı bir anlam taşımamaktadır.<sup>59</sup>

#### **1.2.2.2. BEKLENTİ KURAMLARI**

Bazı araştırmacılar, insan gereksinmelerinin varlığının davranışı başlatmaya yetmeyeceği ayrıca, kişinin bir davranışta bulunması sonucunda, bu davranışın

---

<sup>57</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.305

<sup>58</sup> GÜNEY, S.,a.g.e., s.364-365

<sup>59</sup> TOKER, Boran, a.g.t., s.110

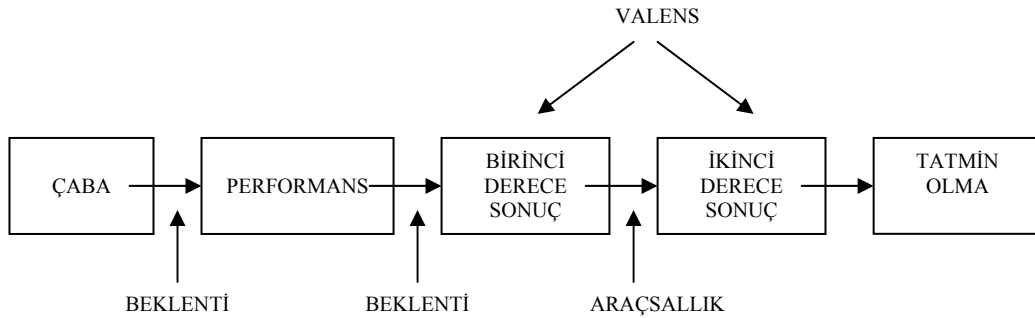
gereksinmeyi gidermede amaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin olmasının da gerektiğini ileri sürmüşler ve bu görüşe dayanan motivasyon kuramları geliştirmişlerdir.

Bunlardan Victor H. Vroom tarafından geliştirilen “Beklenti Kuramı” geniş kabul görmüştür. Vroom’un modeli, daha sonra Porter ve Lawler tarafından genişletilmiş ve ayrıntılı bir model haline getirilmiştir.<sup>60</sup>

### 1.2.2.2.1. VROOM’UN BEKLENTİ KURAMI

Victor Vroom tarafından geliştirilen kurama göre, insanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır. Bir başka deyişle bu kuram, motivasyonu bireysel ihtiyaçlara göre değil, bireyin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki “Beklentileri” yönünden açıklamaktadır.<sup>61</sup>

Çabanın sonucunda performansa ulaşmak “*beklenti*”, performansın kişiye ödül getirmesi “*araçsallık*”, ödülün kişinin gözündeki değeri “*valens - çekicilik*” kavramlarıyla ifade edilmektedir.



**Şekil 1.8. Vroom’un Beklenti Kuramı**

Kaynak: KOÇEL, T. a.g.e., s.650

<sup>60</sup> BÜLBÜL, A., a.g.t., s.66

<sup>61</sup> GÜNEY, S.,a.g.e., s.361-362

Birinci derece sonuçlar, performansı oluşturan çabanın sonucunda ortaya çıkarlar ve o işi yapma ile doğrudan ilişkilidirler. Bunlar verimliliğin artması, devamsızlığın azalması gibi sonuçlardır. İkinci derece sonuçlar ise ücret, terfi, başarıma duygusu gibi performans sonucu elde edilen nihai sonuçlardır. Diğer bir ifade ile performans sonuçları (birinci derece sonuçlar), kişinin birtakım ödüller (ikinci derece sonuçlar) almasıyla teşvik edilmektedirler.

Model, motivasyon için beklenti, araçsallık ve çekiciliğin hepsinin birden kişinin gözünde olumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer kişi, ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olacağına inanmıyorsa (beklenti yok), daha başlangıçta işe motive olmayacaktır. İş başaracağına inanıyor ancak bu başarısının kendisine herhangi bir ödül sağlamayacağını düşünüyorsa (araçsallık yok), boşu boşuna çalışmış olacağından yine motivasyon oluşmayacaktır. Kişi işi başaracağına ve bu başarısı sonucunda ödül alacağına inanıyor ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa başka bir deyişle kişi verilen ödülü beğenmiyorsa (çekicilik yok), yine o işi yapmak için güçlü bir motivasyon hissetmeyecektir. Özet olarak, modele göre motivasyon şöyle formüle edilmektedir:

**“MOTİVASYON = BEKLENTİ X ARAÇSALLIK X VALENS”**

Motivasyonu sağlamak isteyen bir yönetici, çalışanla çalışmaya eşit muamele yapmayı başarıyı ödüllendirerek araçsallığı vurgulamalıdır.<sup>62</sup>

Kuram, bireylerin beklenti ve tercihlerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte, farklılıklarının nedenlerini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Ancak motivasyon sürecinin anlaşılabilmesini kolaylaştırdığı ve bu yönden insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesine katkıda bulunduğu için önemli bir kuram olarak kabul edilmektedir.<sup>63</sup>

---

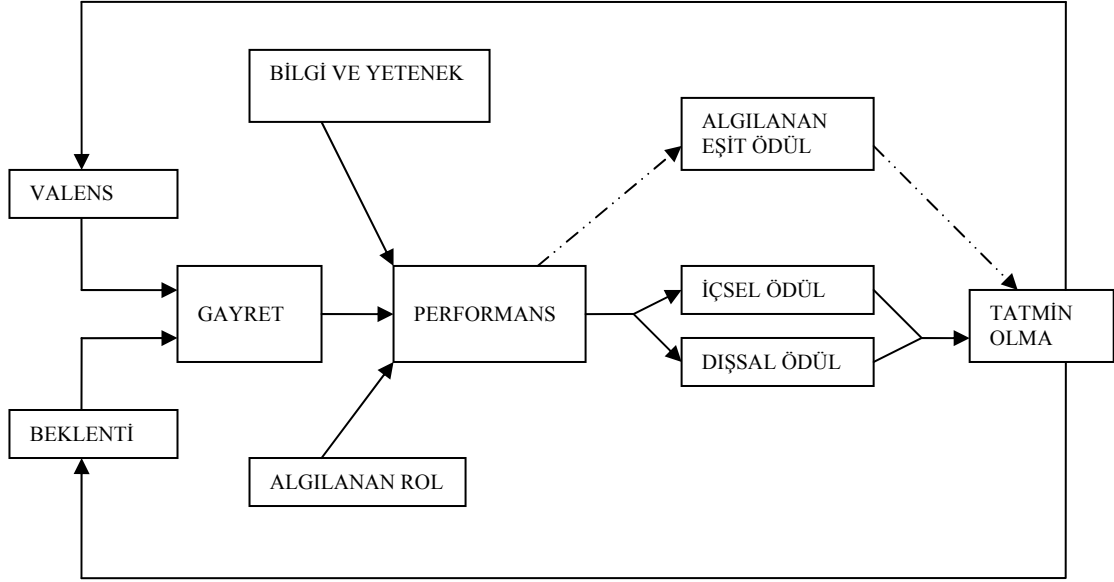
<sup>62</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.301-303

<sup>63</sup> BAYKAL, B., a.g.e., s.36



### 1.2.2.2.2. LAWLER ve PORTER'IN GELİŞTİRİLMİŞ BEKLENTİ KURAMI

Bu kuramın savunucuları Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti modelini esas alarak modele güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır.



**Şekil 1.9. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Modeli**

Kaynak: KOÇEL, T., a.g.e., s.651-652

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynısıdır. Diğer bir deyişle, kişinin motive olma derecesi valens ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin *gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır*. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin, muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir.

İkinci ilâve değişken, *kişinin kendisi için algıladığı rol* ile ilgilidir. Organizasyon her üyesinden belirli rolleri yerine getirmesini beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri yerine getirmeyi beklemektedir. Ayrıca her üyenin, oynaması gereken rolü konusunda bir inancı vardır. Ancak bu motivasyon modelinde algılanan rol şunu ifade

etmektedir: Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkabilir, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyebilecektir.

Şekilde gösterildiği üzere, “Gayret”, “Bilgi ve Yetenek” ve “Algılanan Rol” değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilmektedir. Burada önemli olan ve Vroom’un modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Modele göre, herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Bu şekilde bir nevi ödül algılaması oluşmaktadır. Kişinin gösterdiği performansa göre ödül alması, ödülün eşit olarak verildiğini algılamasına yol açacaktır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleme etkilenenecektir. Tatmin olma derecesine göre valens ve bekleme etkilenenecek ve süreç yeniden işleyecektir.<sup>64</sup> Bu kuramdan yararlanmak isteyenlerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekmektedir.<sup>65</sup>

- İşgörenlerin yapacakları işe göre eğitilmesi.
- Rol tanımlamaları yapılarak, rol belirsizliklerinin en aza indirilmesi.
- Verilen ödüllerin düzeylerinin bütün işgörenler dikkate alınarak belirlenmesi.
- İşgörenlerin içsel ve dışsal ödüllere farklı derecelerde önem verdiklerinin göz ardı edilmemesi.
- İşgörenlerin performansı, aralarındaki ilişkiler ve aldıkları ödül konularındaki düşüncelerinin devamlı izlenmesi ve duruma göre düzenlemeler yapılması.

Beklenti Kuramlarına yöneltilen en önemli eleştiri, bu kuramların çok karmaşık oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güç olduğu hususudur. Diğer bir eleştiri ise, bu kuramların iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıkî aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir.<sup>66</sup>

---

<sup>64</sup> KOÇEL, T., a.g.e., s.651-652

<sup>65</sup> GÜNEY, S., a.g.e., s.362-363

<sup>66</sup> KOÇEL, T., a.g.e., s.653

### 1.2.2.3. LOCKE'UN AMAÇ KURAMI

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı, davranışların nedenlerini kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Bir başka deyişle, kişi kendisine birtakım amaçlar saptamakta ve davranışlarını bu amaçları elde etmeye yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Buradan hareketle Locke, motivasyonun performansı etkilemesini, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Bu görüşe göre, yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:<sup>67</sup>

- *“Amaçlar açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır”*

Belirsiz amaçlar davranışlardaki istek ve kararlılığı azaltırlar. Kurama göre, örneğin bir satış elemanı “sen bir ayda 10 tane ürün satmalısın” şeklindeki belirgin bir amaca, “elinden gelenin en iyisini yap” şeklindeki genel bir amaçtan daha fazla motive olmaktadır.

- *“Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir”*

Kendi amacını kendi belirleyen kişi, onu sahipleneceğinden motivasyon ve performansı artacaktır. Bu nedenle yöneticiler, amaçların ne olduğunu söylemektense, amaçların ne olması gerektiğine astlarıyla birlikte karar vermelidirler. Diğer bir deyişle, örgütte “amaçlara göre yönetim” uygulanmalıdır.

- *“Amaçlar iddialı olmalıdır”*

Kuram amaçların zorluk derecesinin, kişinin motivasyon derecesini de belirleyeceğini söylemektedir. Bu nedenle zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla motive etmektedir.

- *“Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır”*

---

<sup>67</sup> LUTHANS, F., a.g.e., s.188 ve GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.305-306

Sonuçlara dair objektif ve zamanında verilen bilgi, kişi başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha şevkle işine sarılmasına, başarılı değilse, nedenlerini araştırıp başarıya ulaşmasına yol açmaktadır.

Amaç Kuramı, her bireyin bilinçli bir şekilde amaç seçtiği ve bu amaçların açık bir biçimde olduğu varsayımına dayanmaktadır ve uygulamaya kolaylıkla geçirilebilecek, uygulandığı zaman ise motivasyonu arttırdığı görülmüş bir kuramdır.<sup>68</sup>

Ancak gerçekte birey her zaman bilinçli ve amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde her zaman rasyonel davranmayabilir. Hatta birey, bazen bilinçsizce, fazla düşünmeden ve yargılamadan amaç seçip harekete geçebilmektedir. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlemelerin birbirinden değişik olacağı, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacağı ve amaçlarının da buna bağlı olarak farklılaşacağı ifade edilebilir. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemenin ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar geliştirmenin de gücü ortadadır.<sup>69</sup>

#### **1.2.2.4. SKINNER'IN PEKİŞTİRME KURAMI**

Harvard Psikologlarından B. F. Skinner tarafından geliştirilmiş Pekiştirme Kuramı, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanır. İşgörenlerin iş başındaki davranışlarını, anında verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklıdır.

Pekiştirme, belirli bir davranışın tekrarlanmasına veya bırakılmasına neden olan herhangi bir etken olarak tanımlanır. Bu kuram, olumlu olarak pekiştirilen bir davranışın tekrarlandığı, pekiştirilmeyen ya da olumsuz olarak pekiştirilen davranışın ise terk edildiği varsayımına dayanmaktadır.<sup>70</sup> İnsan davranışlarını pekiştirmek ya da

---

<sup>68</sup> TOKER, Boran, a.g.t., s.115

<sup>69</sup> EREN, E., a.g.e., s.519

<sup>70</sup> BARUTÇUGİL, İsmet; Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.195

düzeltilmek için kullanılan pekiştirme araçları; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, bitirme (son verme) ve cezalandırma olmak üzere dört grupta toplanabilir.

*Olumlu pekiştirme:* Olumlu pekiştirme davranış sonucunda elde edilen, aynı zamanda davranışın ileride de yapılması olasılığını arttıran pekiştirmedir ve genel olarak davranış, olumlu pekiştirme ile desteklenir. Olumlu pekiştirme, bir davranışın yinelenmesini teşvik eden arzulanır bir sonuç ortaya çıkarır.<sup>71</sup> Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller verilmektedir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilmektedir; ücret artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar (ücret vb.) niteliğindedir. Bu tür ödülleri dışsal (extrinsic) ödül olarak nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitabeden övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar da içsel (intrinsic) ödül olarak adlandırılabilir.<sup>72</sup>

*Olumsuz Pekiştirme:* Olumsuz pekiştirme, durumda mevcut bulunan arzulanmayan herhangi bir şeyin giderilmesidir. Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşmaktadır. Burada önemli olan, bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesidir. İşletmede hata yapan işçörenlere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hataları göstermek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların neden kaynaklandığını belirtmek olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir.<sup>73</sup>

*Bitirme (Son Verme):* Öğrenilen davranışın gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir. Eğer hiçbir pekiştirme olmazsa, davranış kendiliğinden yok olacaktır. Pekiştirme eksikliğinden dolayı davranış ortadan kalkacak ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır.<sup>74</sup> Diğer bir deyişle, bitirme, bir davranışı ortadan

---

<sup>71</sup> TOKER, Boran, a.g.t., s.100

<sup>72</sup> KOÇEL, T., a.g.e., s.647

<sup>73</sup> EREN, E., a.g.e., s.537

<sup>74</sup> TOKER, Boran, a.g.t., s.102

kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden ve olumlu tepkinin kesilmesinden oluşmaktadır. Böylece, yapılmış olan, fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranış terketme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece, işgörenin eğer aynı hareketi ya da davranışı tekrar edecek veya sürdürecektir olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlaması söz konusudur. İşgörenin geleceğe ilişkin beklentileri yüklü bir ücret artışı, terfi etmesi gibi olanaklarla ilgilidir.<sup>75</sup>

*Cezalandırma:* İstenmeyen davranışın ardından istenmeyen bir sonucun ortaya çıkması yoluyla, istenmeyen davranış ortadan kaldırmayı içerir. Sürekli olarak işe geçen bir işgörene yazılı uyarı vermek, işgörenin bu davranışından vazgeçmesine neden olacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, kişinin aldığı cezanın nedenini tam olarak anlamasını sağlamaktır. Aksi takdirde kişi, hangi davranışını düzelteceğini bilemez ve kendisine haksızlık yapıldığını düşünerek üstlerine ve işletmeye düşmanca davranışlar geliştirebilir. Son çare olarak başvurulması gereken cezalandırma yöntemini kullanırken dikkate alınması gereken bir başka önemli noktaysa, cezalandırılan davranışa alternatif davranışlar sunmaktır. Fotokopi makinesini kötü kullanan bir işgören bu yüzden cezalandırılıyorsa, makineyi nasıl doğru bir şekilde kullanacağını kendisine öğretilmesi gerekmektedir.<sup>76</sup>

Ana hatları ile belirtilen pekiştirme kuramını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu noktalara dikkat etmelidir:<sup>77</sup>

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışları açık bir biçimde belirlemek.
- Bu davranışları işgörelere duyurmak.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirmeyi kullanmak.
- Davranışlara hemen karşılık vermek.

---

<sup>75</sup> EREN, E., a.g.e., s.539

<sup>76</sup> ÖNEN, L., TÜZÜN B., a.g.e., s.63-64

<sup>77</sup> KOÇEL, T. a.g.e., s.648

Bu kuram A.B.D.'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan işgörenini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu işgörene ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekte veya çeşitli şekillerle ödüllendirmektedir.<sup>78</sup>

Ancak bu kuram, insanın serbest seçimde bulunma isteğini sınırlaması, insanın özgürlüğünü yok sayması yönünden eleştirilmiştir. Çünkü bu görüşe göre, insanlar seçimleri, davranışları, inançları açısından denetleyemedikleri çevresel güçler tarafından yönlendirilmektedirler.<sup>79</sup>

### 1.3. ÖRGÜTLERDE MOTİVASYONU SAĞLAYACAK ARAÇLAR

İşgörenleri motive edebilecek çok sayıda araç bulunabilir. Bu araçlar işgörenlerin ihtiyaçlarına, psikolojik yapılarına, inançlarına vb. birçok faktöre ve hatta işgörene göre değişiklik göstermektedir.

Bununla birlikte, motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Sözelimi, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için ekonomik araçlar çoğu kez ön planda tutulur. Fakat geleneklerine bağlı, kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir.

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği, aynı zamanda işletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olarak da değişebilmektedir.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> KOÇEL, T. a.g.e., s.648

<sup>79</sup> TOKER, Boran, a.g.t., s.100

<sup>80</sup> ÖLÇER, Ferit; "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005

Bir örgütteki ihtiyaçlar ile motivasyon araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynısı olmayabilir. İnsanlar arasındaki kişisel farklar bu farklılığa sebep olmaktadır. Bir işgörene veya işgörenlere uygulanan motivasyon tekniği, başka bir işgören veya işgörenler için geçerli olmayabilir. Ancak önemli bir husus da insanların nasıl ve hangi şartlarda güdülendiğinin bilinmesidir. Ayrıca bu motivasyon tekniklerinin yararlı ve sakıncalı yönlerini iyi tespit etmek gerekmektedir.<sup>81</sup>

Yönetici tüm bu farklılıkların farkında olmalı ve araçları ona göre kullanabilmelidir ki uygulanan motivasyon başarıya ulaşabilsin. Aşağıda, örgütlerde motivasyonu sağlayacak araçlardan en çok kullanılanlar üç grup içerisinde ifade edilmeye çalışılmıştır. Bunlar: “Ekonomik Araçlar”, “Psiko-Sosyal Araçlar” ve “Örgütsel-Yönetimsel Araçlar”dır.

### **1.3.1. EKONOMİK ARAÇLAR**

İşletmelerde en çok kullanılan ve etkinliği tartışmasız kabul edilen motivasyon araçları, ekonomik boyutlu olan araçlardır. Bunlar; ücret, prim, kâra katılma ve maddî ödüller olmak üzere değerlendirilmektedir.

#### **1.3.1.1. ÜCRET**

İşgörenlerin emekleri karşılığında aldıkları paraya ücret denmektedir. İşletmeler; izledikleri insan kaynakları politikası, kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uygularlar. Bu sistemlerden bazıları şunlardır:<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> ERGÜL, H. F., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), 2005, C.4, S.14, s.67-79 (Erişim Tarihi: 18.03.2008)

<sup>82</sup> AKALP, Gizem, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, 2003, C.5, S.1, [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=33&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=33&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003) (Erişim Tarihi: 25.05.2008)



### 1.3.1.1.1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi

Yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece işgörenin o işletmede geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin saptanmasına denir. Çalışanlara anlatılması ve uygulaması kolaydır ancak çok fazla da motive edici etkisi olduğu söylenemez. Buna rağmen sendikalar tarafından daha çok desteklenen bir sistemdir. Bu sistemin pratik olması ile birlikte sakıncaları da mevcuttur. Bunlar;<sup>83</sup>

- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliğinin olmaması.
- Çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılığın ücrete yansımaması.
- İşgörenleri tembelliğe iten bir nitelik taşıması.

Kıdeme dayalı ücret sistemi genellikle kamu kuruluşlarında kullanılır ve hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanır.

### 1.3.1.1.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Günümüzde belki de geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret sistemi performansa dayalı ücret sistemidir. Kıdeme dayalı ücret sisteminin aksine burada kişinin sorumlu olduğu işte gösterdiği performans temel alınmaktadır. Bu sistem, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan bir sistemdir. Performansa dayalı ücret yanlısı savlar şunlardır;

- Üstün nitelikli personeli elde tutmaya yardım eder, düşük nitelikli personele ise kendilerini geliştirmeleri, eğer geliştiremiyorlarsa ayrılmaları yolunda mesaj iletir.
- Çalışanları motive eder ve başarıya endeksler.

---

<sup>83</sup> SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000, sf.209: AKALP, G., a.g.m.

Performansa dayalı ücretin sakıncaları ise şunlardır;

- Eğer performans değerlendirme sistemi yetersiz ve subjektif ise, ücret sistemi ile bağdaştırılmasının olumsuz sonuçlara yol açabilmesi.
- Maliyeti yüksek bir ücret sistemi olması.
- Bireysel performans düzeyindeki artışın ne ölçüde işletme performansında etkili olduğunun çoğu kez cevaplandırılması kolay olmayan bir tartışma konusu olması.
- Dikkatin niteliğe değil, hacim ve hıza yönelebilmesi.

### **1.3.1.1.3. Zaman Birimini Esas Alan Ücret Sistemleri**

En eski ve en yaygın sistemdir. Üretim miktarı işin süresine göre değişir, ancak verim düzeyi direkt olarak göz önüne alınmaz. Zaman ögesinin, en önemli rolü oynadığı bu sistem uygulaması en kolay ücret sistemidir.

Bu sistemde işgören ücretini, saat başına, gündelik haftalık veya aylık şeklinde alır. Ücret miktarı önceden saptanmış olduğundan her işgören alacağı ücret tutarını bilir. Ücret tutarı ile işin niceliği ve verimliliği arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir. Ücret tutarı sabittir.<sup>84</sup>

Zaman esasına dayalı ücret sistemi ile işgöreni işe motive etmek daha zordur. Çünkü işgörenlerin daha hızlı ya da daha yavaş çalışmaları, başarı düzeyleri veya kaliteli iş yapmaları ücretlerini değiştirmez.

### **1.3.1.2. PRİM**

İşgörelere almış oldukları sabit ücret dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirme amacıyla verilen ek ücrettir. Aslında prim, belirlenmesi kolay olmayan bir ücretlendirme şeklidir. Özellikle işin ölçümü kolay olmayan durumlarda

---

<sup>84</sup> ARTAN, Sinan, Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir Üniversitesi Yayınları, 1981, s. 190; AKALP, G., a.g.m.

prim ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin parçalı üretim yapan bir işçi için primi belirlemek zor değildir. Fakat pazarlama, yönetim veya laboratuvar gibi alanlarda çalışan bir işgören için prim belirlemek oldukça zor bir iştir. Daha da kötüsü, dengesiz veya adil olmayan bir prim sisteminin uygulanması işgörenler üzerinde istenenin tam tersine olumsuz bir motivasyon etkisi yaratabilir.<sup>85</sup>

### 1.3.1.3. KÂRA KATILMA

Ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık ve dengeli olarak dağıtılması anlamında kullanılmaktadır. Bu yolla işgörenler üretimiyle kazancı arasında bir ilişki kurmaktadır.

Bu dağıtım nakit olarak (anında ödeme), ertelenmiş dağıtım (emeklilik ya da ölüm anında ödenme) veya karma dağıtım (ilk iki modelin karışımı) şeklinde yapılabilir. Bunların yanında hisse dağıtımı şeklinde de yapılan uygulamalar olmuş fakat işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları riski nedeniyle çok fazla kullanılmamıştır. Her ne kadar kara katılımın etkin bir motivasyon aracı olduğu bilinse de, uygulamada karşılaşılan problemler çok fazla tercih edilmemesine neden olmuştur.<sup>86</sup>

### 1.3.1.4. MADDÎ ÖDÜLLER

İşgörenleri özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değerler taşıyan ödüllerin verilmesi anlamında kullanılmaktadır. Para, altın, tatil, araba vb. ödüller gibi.

Üretim artışı, kalite yükselişi, işletme içi disipline uygun davranışların sergilenmesi ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüller verilebilir. Önemli olan

---

<sup>85</sup> SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., a.g.e., s.121-122

<sup>86</sup> KANTARCI, M., Performans Değerlendirmenin Motivasyon Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı, İzmir, 2005, s.83-84

işgörenin hangi davranışıyla ödüllendirileceğini bilmesi ve bu ödülün tatmin edici olacağı konusunda ikna olmuş olmasıdır. Önemli olan nokta ise ödülün vakit geçirmeden, oluşan başarıdan hemen sonra verilmesi ve başarı ile ödül arasında orantı kurulabilmesidir.<sup>87</sup>

### **1.3.2. PSİKO - SOSYAL ARAÇLAR**

İşgörenlerin sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine verilen önemin artmasıyla birlikte motivasyon araçları da çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Kişilerin farklılıklarına göre çeşitlenebilen ve işgörenin işletmeye bağlanmasını sağlayan bu araçlar oldukça fazladır.

#### **1.3.2.1. SOSYAL KOLAYLIKLAR**

İşgörelere işletme içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlarıdır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı işgörelere giyecek alınması vb. uygulamalar, örgütün zorunlu olmadığı halde işgörelere sağladığı sosyal kolaylıklara örnek verilebilir.<sup>88</sup>

Ayrıca işgörenlerin çocukları için kreş imkânının sunulması, işgörenin ailesi için sağlık sigortası yaptırılması, lojman verilmesi, örgütün ürün ya da hizmetlerinde indirim, işe gidiş-geliş için kullanılmak üzere aylık ya da sezonluk bilet gibi işgörenler açısından pratik değeri olan ve paradan tasarruf etmelerini sağlayan özel amaçlı ödemeler de kişiyi memnun edeceğinden işi daha cazip hale getirebilir.

---

<sup>87</sup> KANTARCI, M., a.g.t., s.84

<sup>88</sup> GENÇ, N., a.g.e., s.236

### 1.3.2.2. SOSYAL STATÜ

Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygıyla beraber 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.

İşgörenler üstlerinin ve patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için çaba sarf ederler. Çalışmalarının karşılığını saygı görme, değerli bulma ve sosyal statüsünde yükselme olarak gören işgören daha motive bir şekilde çalışabilecektir.<sup>89</sup>

### 1.3.2.3. PRESTİJ - SAYGINLIK

İnsanlar genellikle toplum içinde prestiji yüksek olan örgütlerde çalışmak isterler. Zira kurumsal prestiji yüksek olan bir örgütte çalışan insanlar, aynı zamanda bireysel prestij sağlarlar ve bundan zevk ve gurur duyarlar. Öte yandan bütün örgütlerde prestiji yüksek, önemli ve etkili birimler vardır. Ve her işgören o birimlerde çalışmayı arzu eder.<sup>90</sup>

### 1.3.2.4. TAKDİR, ÖVGÜ VE YAPICI ELEŞTİRİ

İşgörenin başarılı çalışması sonucu, örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı ve sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemlidir. Bu takdirin yalnızca yöneticilerden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan, vatandaşlardan (müşterilerden) ve iş sahiplerinden ve hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi dahi, kişiyi büyük ölçüde motive edebilir.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> ERGÜL, H. F., a.g.m., s.67-79

<sup>90</sup> GENÇ, N., a.g.e., s.237

<sup>91</sup> GENÇ, N., a.g.e., s.236

İstenen işlerin gerçekleşmesi, fikir üretiminin ve beraberinde motivasyonun arttırılması için takdir etme ve övgü ihmal edilmediği takdirde birbirleri arasında güçlü bir etkileşim yaratılabilecektir.<sup>92</sup>

Eleştirirken bile suçlarcasına bir tepki vermek yerine en iyi yaptığı işin üzerine yoğunlaşp, hatasını sona bırakmak ve kırıcı olmadan uyarmak en iyi yöntemdir. Bunu yaparken de kimsenin gözü önünde olmamasına dikkat etmek gerekmektedir.

### **1.3.2.5. MORAL VERMEK**

Yöneticinin örgütte, işgöreninin moralini yüksek tutmasında fayda vardır. Çünkü yönetimde moral, performans ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Moral düzeyi düşük ise verimin de düşük olması beklenir.

### **1.3.2.6. (ASGARÎ/ AZAMÎ)LEŞTİRME**

Asgarî/azamîleştirme, zayıf yanları asgarîleştirme, kuvvetli noktaları ise azamîleştirme anlamına gelmektedir. Bunun için iki adım izlenmelidir. Birincisi, zayıf yanları vurgulamaktan kaçınmak; ikincisi, güçlü yanları desteklemektir.

İşgörenlerin zayıflıklarını, yanlışlarını düzeltmeye fazla çaba harcanması çoğunlukla vakit kaybı olmaktadır. Ayrıca zayıf noktalar üzerinde yapılan vurgu moral bozucu olabilmekte ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Sadece zayıf yönler üzerinde durmaktan kaçınmak, işgöreni memnun eder fakat kendini geliştirmesine ve motivasyonuna katkıda bulunmaz. Bunun için işgörenin en iyi yaptığı şeyin ne olduğunun öğrenilmesi ve bu işi daha iyi yapması için ona destek

---

<sup>92</sup> FORSYTH, Patrick, Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin: Yaratıcı Motivasyon Teknikleri, (Çev. Derya Demiray), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.112

olunması gerekmektedir. Bir başka ifade ile işgörenin kişisel özelliklerini cezalandırmak yerine, dehasını geliştirmeye çaba ve zaman harcamak gerekmektedir.

Zayıflıklar ne kadar asgariye indirilirse, kişi ya da grup o kadar güçlü hale gelebilmektedir. Buna ilâve olarak, güçlü olunan noktalar da vurgulanarak belirginleştirilirse yani azamileştirilirse motivasyonun önemli ölçüde artması muhtemeldir.<sup>93</sup>

### **1.3.2.7. İŞ GÜVENLİĞİ**

İşgörenin çalışma yaşamında hissettiği güven duygusu sosyal, ekonomik hatta yargısal olmak üzere çeşitlendirilebilir. Bu güven, kişilerin geleceği düşünüldüğünde, sahip olmak isteyebilecekleri bir haktır. Emeklilik, kaza, hastalık hatta işsizlik durumlarında söz konusu iş güvenliği, geleceğinden emin olmak isteyen bir işgören için oldukça motive edici bir araç olarak görülebilir.

### **1.3.2.8. İŞİN ÇEKİCİLİĞİ**

İşgörenin yaptığı iş ve o işe karşı tavrı çok önemlidir. Kendisi için çekici işi yapan kimse işini daha severek, özenle ve dikkatle yapacaktır. Bu yüzden işgörenlerin ilgi duydukları ve yeteneklerini kullanabildikleri işlerde çalışmalarını onları kendiliğinden motive edebilecektir.

### **1.3.2.9. İNİSİYATİF KULLANABİLME**

İnisiyatif, karar verme yetkisi anlamında kullanılan bir kelimedir. Benlik duygusunun doyurulması ya da kişisel gelişimin sağlanması için inisiyatif kullanılması

---

<sup>93</sup> HANKS, Kurt, İnsanları Motive Etme Sanatı, (çev. Doç. Dr. Can İkizler), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.31-33

çalışma yaşamının önemli bir parçasıdır. Bu bağımsızlık ortamında, işgörenin bir şeyler yapma gücü ve kendini değerli hissetme gibi duyguları güçlenecektir. Sınırsız olmayan bu bağımsızlık alanı önemli bir motivasyon aracı ve kişinin yaratıcılığını ve yeteneklerini kullanabileceği bir zeminin hazırlanması için çok değerli bir ortam, bir ara katman olmaktadır.

Birçok işgören gerekli olan yerde ve zamanda bu yetkiyi kullanabilmek ister. Tabi ki bu tip işgörelere yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Bunun tam tersi diğer bir deyişle, bağımlı çalışmak isteyen işgörelere inisiyatif verilmesi de onlar için yararlı olmayacaktır.

#### **1.3.2.10. REKABET ORTAMI YARATILMASI**

Bazı kimseler için rekabetçi bir iş görmek tatmin kaynağı olabilir. Yöneticiler, satış memurları, diğer departmanlarda daha yüksek bir iş verimliliği elde etmek için kendilerini riske sokarak çalışırlar. Bu durumlarda iş yerlerinde kontrollü bir rekabet sağlamak, işe biraz macera havası katmak da önemli bir özendirme aracı olabilir.

Rekabet bireysel veya grupsal olabilir. Rekabetin bireysel olabilmesi için, rekabete girecek işgörelerin birbirine bağımlı olmaması gerekmektedir. Yapılması, başka işgörelere katkısına da bağılı olan bir işin sahibini rekabete sokmak tehlikeli olabilir. Belli işler belli sayıda işgörelere ortaklaşa yapıldığında, bu işgörelere oluşturduğu çalışma grupları arasında rekabet başlatılabilir.

Örgütlerde rekabet havası kendiliğinden oluşmuş ise ve yöneticiler bu durumu olumlu bir şekilde desteklerse işgörelere verimi artabilir. Fakat işgörelere rekabet ortamına sokmak zor ve bazen tehlikeli olmaktadır. Çünkü uzun süre işgörelere rekabet ortamında bulduklarında gerilime dayanamayabilirler. Uzun süre örgütte kalmayı amaçlayan işgörelere, rekabet havasının geriliminde yaşamaktansa, uygun bir düzeyde



üretim yaparak daha rahat yaşamayı yeğleyebilmektedirler. Bazen rekabet işgörenler arasında düşmanlığın doğmasına, işgörenlerin bitkin düşmesine neden olabilmektedir.<sup>94</sup>

### **1.3.2.11. SOSYAL ETKİNLİK**

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlayan sosyal etkinliklerin, motivasyonu arttıran önemli bir fonksiyon olduğu ifade edilebilir. Yapılan spor turnuvaları, kokteyller, şirket yemekleri, çay partileri, müzik şölenleri vb. etkinlikler sosyal etkinliklere örnek gösterilebilir.<sup>95</sup>

### **1.3.2.12. KİŞİLİĞE ve ÖZEL YAŞAMA SAYGI**

İşgörenlerin aile ilişkileri ve hobileri ile yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, doğum günlerinin hatırlanması, meslekte 30. yılını dolduranlara tören düzenlenmesi ve benzeri kutlamalar işgörenin iş yerine bağlanmasını kuvvetlendirir. İşgörenlerin problemleriyle ilgilenmek ve onları çözüme kavuşturmaya çalışmak, onların iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirecektir.<sup>96</sup>

### **1.3.3. ÖRGÜTSEL - YÖNETSEL ARAÇLAR**

Ekonomik ve Psiko-Sosyal Araçların yanı sıra Örgütsel-YönetSEL Araçlar olarak ifade edilen motivasyon araçları da işgören motivasyonunda oldukça etkili ve önemli faktörlerdir. Bunlar ise şu şekilde ifade edilebilirler:

---

<sup>94</sup> ERGÜL, H. F., a.g.m., s.67-79

<sup>95</sup> SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., a.g.e., s.134

<sup>96</sup> ERGÜL, H. F., a.g.m., s.67-79

### 1.3.3.1. ETKİN BİR İLETİŞİM SİSTEMİ

Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı hem işgörenlerin, hem de yöneticilerin işe motive olmasını sağlar. Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, kolayca bu konular hakkında tartışabilecek güçlü bir iletişim ağı sayesinde olur. Böylece işgörenlerde kendilerine değer verildiği inancı kuvvetlenip, bireyin işine daha çok bağlanması sağlanabilir.<sup>97</sup>

### 1.3.3.2. ÇALIŞMA ORTAMI

İşgörenin çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki imkânların ve koşulların iyileştirilmesi, işgörenin işinde daha verimli çalışmasına olumlu etki eder. Zira çalışma yerini uygun biçimde ısıtma, aydınlatma, havalandırma ve sağlık koşullarına uygun hale getirme işgöreni motive edebilir.<sup>98</sup> İşgörelere özel araç ve telefon verilmesi de ayrı bir tatmin kaynağıdır.

### 1.3.3.3. YETKİ ve SORUMLULUK VERME

İşgörenleri işe motive etmede önemli bir psiko-sosyal araç da, yöneticilerin bazı yetkilerini, astlarına devretmeleri ile onların örgütsel bir güce sahip olmalarını sağlama konusudur.

İşletmelerde yetki çoğunlukla üst kademelerdeki yöneticilerde toplanmaktadır. Bununla birlikte işletmeler büyüdükçe, bir noktadan sonra sahip olunan personel nicelik ve nitelik bakımından yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğin başlıca nedeni yetki ve sorumluluğun üst kademe yöneticilerinde toplanmasıdır; çözümü ise ya yeni personel alınması ya da mevcut personele yetki ve sorumlulukların yeniden dağıtılmasıdır.

---

<sup>97</sup> ŞİMŞEK, M. Ş., vd., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003, s.133

<sup>98</sup> GENÇ, N., a.g.e., s.237

Genellikle örgütlerde ikinci çözüm yolu tercih edilmektedir çünkü ilk çözüm yolu örgüt için daha masraflı olmaktadır.

Yetki ve sorumluluk verilmesinde, yetkiyi verecek kişinin aynı zamanda işin sorumluluğunu da beraberinde vermesi gerekmektedir. İşgörenin motive edilebilmesi ancak bu şekildeki bir yetkilendirmenin varlığı ile mümkün olabilir.<sup>99</sup>

#### **1.3.3.4. KARARLARA KATILIM ve ÖNERİLERDE BULUNMA**

Bugün en çok konuşulan bir diğer motivasyon tekniği “kararlara katılım” ya da “katılımlı yönetim”dir. Örgüt için söz konusu kararların alınmasında işgörenlerin de fikirleriyle önerilerde bulunabilmesi işgörenler açısından birisi için çalışma yerine birlikte çalışma ortamı yaratır. Alınan kararlarda kendi payının da olduğuna inanan işgören kararı benimseyecek ve daha titiz bir şekilde uygulayacaktır.

Bunu sağlamanın en iyi yollarından bazıları; beyin fırtınası öneri sistemi ve açık kapı toplantılarıdır. Bir yöneticinin her an görüşmeye hazır durumda bulunmasını ifade eden açık kapı toplantıları, kişiler arasındaki iletişimin geliştirilmesi ve katılım ortamının sağlanması amacıyla yapılmaktadır. Bu yöntemle işgörenler, diledikleri zaman yöneticilerine danışıp, fikir beyan edebilecek, mevcut sorunları ve bu sorunlara ürettiği çözümleri yöneticisiyle paylaşabilecektir. İş en iyi bilen kişinin, o işi yapan kişi olduğu unutulmamalıdır. Yöneticinin bu konuda dikkat etmesi gereken şey, gerekirse öneriyi reddetmek ancak öneriyi getiren kişiyi asla reddetmemektir.<sup>100</sup>

#### **1.3.3.5. EĞİTİM VE YETİŞTİRME**

Örgüt içerisinde bir işgörenin daha verimli çalışabilmesi için öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir. Daha sonra alanındaki mesleki ve teknolojik gelişmelerden haberdar olabilmek için teknik ve bilimsel konulardaki seminer ve

<sup>99</sup> BÜLBÜL, A., a.g.t., s.83-85

<sup>100</sup> SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., a.g.e., s. 137-138

kurslarla işgören hem uzmanlaştırılır hem de daha verimli hale getirilir. Bunların yanında e-egitim imkânı olan iş kollarında bu olanağın kullanılması da kişinin verimliliğine olumlu katkıda bulunacaktır.

Şüphesiz ki işgörenler iyi bildikleri işler için yaratıcılıklarını kullanırlar, kendilerini yeterli görmedikleri konularda daha geri planda kalma eğilimindedirler.

Bunların yanında işgörene ihtiyacı olan eğitimin verilmesi ona insan olarak da değer ve önem verildiğinin bir kanıtıdır. İşgörene insan olarak değer ve önem verilmesi de bir nevi onu istenen hedefe motive etmek demektir.

#### **1.3.3.6. TERFİ OLANAĞI**

İşgören için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi; terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi, sadece paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması onları motive edebilir.<sup>101</sup>

#### **1.3.3.7. ADALETLİ ve SÜREKLİ BİR DİSİPLİN SİSTEMİ**

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de motivasyonda bir tatmin kaynağıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Adil ve sürekli bir disiplin sistemi ise astların görevlerine karşı ilgisini önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olmaktadır.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> GENÇ, N., a.g.e., s.236

<sup>102</sup> ERGÜL, H. F., a.g.m., s.67-79

## 1.4. MOTİVASYON TEKNİKLERİ

### 1.4.1. MOTİVASYON İÇİN İŞ TASARIMI

Kişiyi örgüt içinde motive etmenin en önemli yollarından biri, yaptığı işin uygun şekilde düzenlenmesidir. Yönetim literatüründe iş tasarımı olarak adlandırılan kavram, işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması kadar, işgörenin de kişisel ihtiyaçlarının tatmini amacıyla işlerin, içerik, yöntem ve ilişkilerinin belirlenmesi anlamına gelir.

İş tasarımına ihtiyaç duyulduğu zaman tasarımcı, işin amacını, işi yapmada gerekli görevleri, görevlerin kapsamını, makineleri, araç ve gereçleri, görevi yaparken izlenecek yöntemleri ayrıca işgörenin işe katılımının derecesini belirler.

İş tasarımıyla ilgili olarak zaman içinde bir takım teknikler geliştirilmiştir. Bu tekniklerin literatürde yer alması son yıllara rastlamasına karşın, tasarım işinin uzun bir geçmişi vardır. Mısır piramitlerinin yapımında bile işinde uzmanlaşmış kişilerden oluşmuş grupların birlikte çalıştıkları bilinmektedir. Antik Roma'da üretim sektöründe iş tasarımına dikkat edildiği ortaya çıkmıştır.<sup>103</sup> Günümüzde de bu iş tasarımı, etkin motivasyon teknikleri arasında gösterilmektedir. Bu teknikler şöyle ifade edilebilirler:

- **İŞ BASİTLEŞTİRME (JOB SIMPLIFICATION)**

Kişinin yapması gereken işlerin sayısını ve karmaşıklığını azaltarak görev etkinliğini arttırmayı amaçlayan bir süreçtir. İşleri basit, tekrarlı, standart hale getirir; eğitim ve beceri geliştirme ihtiyacını ortadan kaldırır. Motivasyon teknikleri arasında bu teknik işgörenlerin rutin işleri sevmeyeceği düşüncesiyle fazla kullanılmamaktadır.<sup>104</sup> Ancak bu yöntemle motive olabilecek işgörenlerin olduğu da unutulmamalıdır.

---

<sup>103</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.307

<sup>104</sup> BARUTÇUGİL, İ., a.g.e., s.381-382

- **İŞ ROTASYONU (JOB ROTATION)**

İş rotasyonu, kişiyi yatay doğrultuda, benzer nitelikteki başka işlerde çalıştırmaktır. Bu yöntemde, motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla, işgörenler sistematik olarak bir işten diğerine geçirilirler. İş, işgören için monoton olmaya başladığında, kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilir.

İşte uzmanlaşmanın getirdiği uzmanlık ve yeterlilik, rotasyonda feda edilmektedir. Kişiyi bir işten diğerine göndermenin yaratacağı ve onu yeni görevi için eğitime maliyeti, söz konusu tekniğin muhtemel sakıncalarındandır.

Ancak rotasyon çok etkili bir eğitim tekniği olarak kullanılabilir çünkü farklı işlerde edinilen yetenekler işgören kişinin geniş bir yetenek yelpazesine sahip olmasını sağlamaktadır.<sup>105</sup>

- **İŞ GENİŞLETME (JOB ENLARGEMENT)**

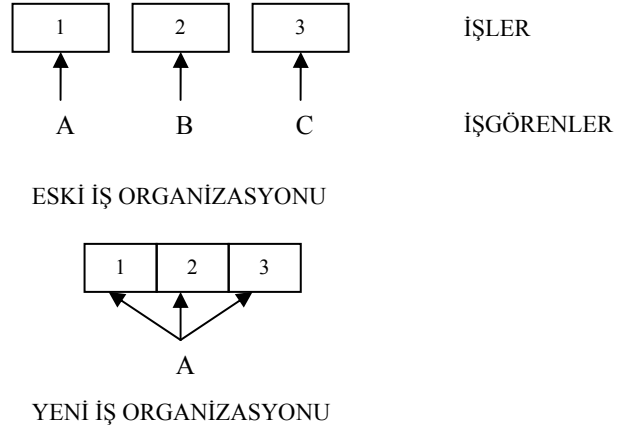
Birden fazla işin, yeni ve daha kapsamlı bir iş meydana getirmek için, iş yüklemesi yoluyla yatay doğrultuda genişletilmesidir.

Çok basitleştirilmiş işlerin yarattığı tatminsizliğe bir çözümdür. İş genişletme, işgörenler için çeşitlilik yaratması ve yeni uğraşlar gerektirmesi nedeniyle heyecan, dinamizm ve motivasyon sağlamaktadır.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.312-313

<sup>106</sup> BARUTÇUGİL, İ., a.g.e., s.382



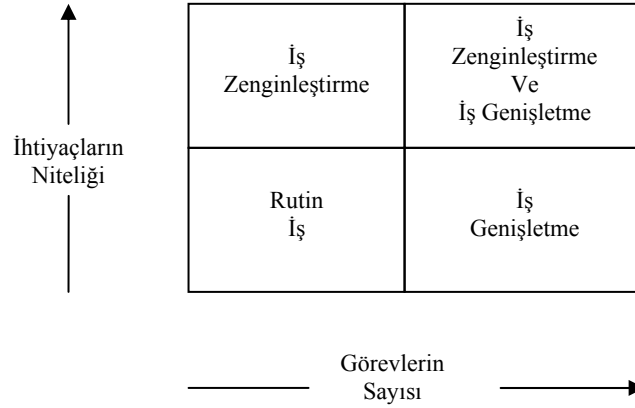
### Şekil 1.10. İş Genişletme

Kaynak: SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., a.g.e., s.140

Görevi sadece kendi bölümüne gelen siparişlerini paketlemek olan bir servis elemanına, diğer bölümlerin siparişlerini de paketleme görevinin verilmesi, iş genişletmesine örnek gösterilebilir. Diğer yandan bu işgörene, paketleme işinden ayrı olarak, söz konusu siparişleri dağıtma görevinin verilmesi de yine iş genişletmesi olacaktır.

- **İŞ ZENGİNLEŞTİRME (JOB ENRICHMENT)**

İş zenginleştirme, diğerlerinden farklı olarak, dikey doğrultuda yapılan bir iş yüklemesidir. Herzberg'e göre, iş genişletme ve rotasyon tekniklerine uygun olarak tasarlanmış işlerde çalıştığı halde, üst düzey ihtiyaçlara sahip işgörenlerden yüksek düzeyde bir motivasyon beklemek anlamsız olacaktır. İşe motive edici faktörlerin eklenmesi yoluyla işin zenginleştirilmesi gereklidir. Böylece o işi yapan kişi daha fazla başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişme duygusu elde edebilecektir.



### Şekil 1.11. İş Zenginleştirme

Kaynak: GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.312

Ancak bu kavram bireysel farklılıklar nedeniyle, iş zenginleştirmeye karşı tepkileri açıklamada gerek kavramsal gerekse uygulama düzeyinde yetersiz kalmaktadır. Tüm bunlar göz önüne alınarak, Hackman ve Oldham tarafından iş karakteristikleri modeli geliştirilmiştir.

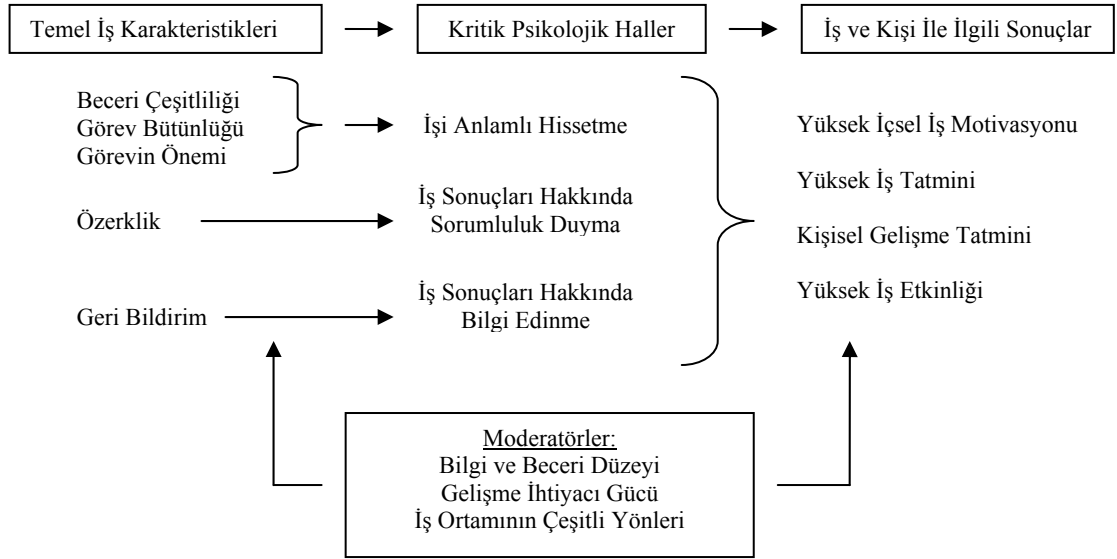
- **İŞ KARAKTERİSTİKLERİ MODELİ  
(JOB CHARACTERISTICS MODEL)**

İş karakteristikleri modeli, 1976 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmış, kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir. Araştırmacılar modellerini oluştururken çok önem verdikleri içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Onlara göre yüksek içsel motivasyona sahip kişilerin duyguları, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bağlıdır.

Yüksek performans, insanı sürekli iyi iş yapmaya teşvik eden bir kendini ödüllendirme fırsatıdır. Kötü performans, kötü duyguları uyandırdığı için, kişi iyi çalışıp bu kötü sonuçlardan kaçınmayı seçer ve yüksek performansının getirdiği içsel ödülleri yeniden kazanabilir. Sonuç, iyi çalışmaktan kaynaklanan, kendiliğinden oluşmuş ödüllerle güçlenen bir pozitif iş motivasyonu döngüsüdür.



Ayrıca araştırmacılar, iş yüksek düzeyde içsel motivasyon sağlayacak şekilde düzenlenirse, kişinin işinden yüksek tatmin duyacağını, kişisel gelişme tatmini yaşayacağını ve sonuçta da iş etkililiğinin artacağını savunmuşlardır. Bu nedenle araştırmacılar ilk olarak, kişinin yüksek düzeyde içsel iş motivasyonu hissedebilmesi için ne gibi koşulların gerekli olduğunu saptamaya çalışmışlardır.<sup>107</sup>



### Şekil 1.12. İş Karakteristikleri Modeli (JCM)

Kaynak: HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. R., Work Redesign, Addison-Wesley, 1980, s.90

(a) **Kritik Psikolojik Haller:** Hackman ve Oldham, güçlü içsel iş motivasyonunun gelişip, kalıcı olabilmesi için “kritik psikolojik haller” olarak tanımladıkları üç faktörün varlığını gerekli görmekte-dirler. Bu faktörler ise şu şekilde ifade edilebilir.<sup>108</sup>

- Kişinin iş sonuçları hakkında bilgi edinmesi
- Kişinin işin sonuçlarına yönelik kişisel sorumluluk duyması
- Kişinin işini anlamlı bulması

<sup>107</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.315

<sup>108</sup> HACKMAN, J. Richard, OLDMAN, Greg R., Work Redesign, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1980, s.72-73

Model, bir kişinin umursadığı bir işi (anlam yükleme), kişisel olarak (sorumluluk alma) en iyi şekilde yerine getirdiğini öğrendiği (sonuçlar hakkında bilgi edinme) ölçüde yüksek içsel iş motivasyonu duyacağını öngerçek olarak kabul eder. Modele göre eğer iş, bu üç psikolojik hali hissettirecek özellikler bakımından zenginse, kendilerini tembel olarak değerlendiren insanlar bile, işlerini daha iyi yapmak için biraz daha fazla çalışacaklardır.

**(b) Temel İş Karakteristikleri:** Sözü edilen üç psikolojik hal, insanların kişilik özellikleriyle ilgili oldukları için, iş tasarımında doğrudan değiştirilemezler. Gerekli olan şey, psikolojik halleri kuvvetlendirecek, objektif, ölçülebilir ve değiştirilebilir karakteristiklere sahip bir iş tasarlamaktır. Bu anlamda araştırmacılar, beş iş karakteristiğinin gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. “Temel İş Karakteristikleri” olarak adlandırılan bu beş özellikten üçü, işin tecrübe edilen anlamlılığını; birisi tecrübe edilen sorumluluğunu ve diğeri de sonuçlardan bilgili olma durumunu etkilemektedir. Böylece kişide içsel iş motivasyonu oluşmaktadır.

*(i) İş Anlamlı Hissetmeye Yönelik Karakteristikler:*

Araştırmacılara göre, işin tecrübe edilen anlamlılığını güçlü olarak etkileyen üç karakteristik: Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemidir.<sup>109</sup>

- *Beceri Çeşitliliği:* İşin ne derece, farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğunun ölçüsüdür.

Modele göre, bir iş, işgörenin birkaç yeteneğine birden hitap ediyorsa, o iş büyük bir öneme sahip olmasa bile, birey işe kişisel anlam yükleyebilmektedir.

- *Görev Bütünlüğü:* Bir işin tamamının ya da tanımlanabilir bir parçasının, başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir.

---

<sup>109</sup> HACKMAN, J. Richard, OLDMAN, Greg R., a.g.e., s.78

Modele göre insanlar, işin tamamını yaptıkları zaman, görevlerine önem verirler. Örneğin, ürünün tamamının montajını yapan bir işgören işini, bütün bir iş için sadece küçük bir parçasının montajını yapmaktan sorumlu olduğu bir diğer işten daha anlamlı bulacaktır.

- *Görevin Önemi:* Bir işin, örgüt içindeki veya dışındaki insanların yaşamlarında ne derece önemli etkiye sahip olduğunun ölçüsüdür.

Modele göre, insanlar yaptıkları işin başka insanların fiziksel ve psikolojik varlıklarına etki ettiğini anladıkları zaman, işin tecrübe edilen anlamlılığı artar. Örneğin, uçak motorundaki vidaları sıkkan işgörenler, dekorasyon aynasındaki vidaları sıkkan işgörelere göre işlerini daha anlamlı bulurlar.

(ii) *Sorumluluk Almaya Yönelik İş Karakteristikleri:* Kişinin sorumluluk duygusunu arttırıp güçlendiren iş karakteristiği, özerklidir.

Özerklik: İşin planlanmasında ve iş yapılırken kullanılacak usul ve yöntemlerin belirlenmesinde, işin bireye ne kadar özgürlük ve bağımsızlık sağladığının ölçüsüdür.

Araştırmacılara göre, özerklik arttıkça, bireyler işteki başarı veya başarısızlık için daha fazla sorumluluk duymaya başlamakta ve işin sonuçlarında kendi inisiyatif ve kararlarının etkili olduğunu kabul etmektedirler.

(iii) *Sonuçlar Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya Yönelik İş Karakteristikleri:* Kişinin, işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olması, doğrudan, işi yaparken aldığı geri bildirimden etkilenir.<sup>110</sup>

Geri Bildirim: İşin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür.

---

<sup>110</sup> HACKMAN, J. Richard, OLDMAN, Greg R., a.g.e., s.79-80

Modelde dikkat edilmesi gereken nokta, geri bildirim dolaysız olarak işin kendisinden elde edilmiş olmasıdır; bir televizyon tamircisinin, onarımdan sonra düğmeyi çevirdiği anda televizyonun çalışıp çalışmadığını görmesi, bir satıcının ilgilendiği müşteriye satış yapması veya bir doktorun tedavi ettiği hastanın iyileştiğini görmesi gibi.

(iv) *Motivasyon Potansiyeli Skoru*: Hackman ve Oldham, modellerini test ederken kendi geliştirdikleri “İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey – JDS)”ni kullanmışlardır.<sup>111</sup> Bu ankete verilen cevaplarla söz konusu beş temel iş karakteristiği ölçülmektedir. Araştırmacılar bu beş karakteristiği, işgörenin içsel motivasyonunu güçlendirecek potansiyelin tamamını yansıtacak tek bir endekste birleştirerek işin “Motivasyon Potansiyeli Skoru (MPS)”nu belirlemişlerdir. MPS şu formülle ifade edilmektedir.

$$MPS = \{(Beceri \text{ Çeşitliliği} + Görev \text{ Bütünlüğü} + Görevin Önemi) / 3\} \times \{Özerklik\} \times \{Geribildirim\}$$

### **(c) İnsanlar Arasındaki Farklılıkların Rolü – Moderatörler:**

Bazı işgörenler motivasyon potansiyeli yüksek işlere, olumlu yaklaşırlarken, bazıları da dış dünyaya kırılıp içlerine kapanırlar. İnsanların işlerine karşı verdikleri tepkileri etkileyen çok sayıda tutum ve davranışları vardır. Hackman ve Oldham modellerinde, yüksek MPS’li işlere olumlu tepki gösteren kişileri anlamada önemli olan üç özellik üzerinde durmuşlardır. Bunlar, (1) işgörenin sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi, (2) gelişme ihtiyacının gücü ve (3) iş ortamı, ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları ve amirler gibi çeşitli yönlerden duyulan tatmindir. Hackman ve Oldham iş değişikliği planlamasında hesaba katılması gereken bu üç faktöre moderatör adını vermişlerdir.<sup>112</sup>

Moderatörler, insanların işlerine gösterdikleri tepkileri iki tür bağlantı yoluyla etkilemektedirler. Bunlar, iş karakteristikleri ile psikolojik haller arasındaki bağlantı ve

<sup>111</sup> HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R., “Development of the Job Diagnostic Survey”, Journal of Applied Psychology, 1975, 60, s.159-170: GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.318

<sup>112</sup> HACKMAN, J. Richard, OLDMAN, Greg R., a.g.e., s.82

psikolojik haller ile sonuçlar arasındaki bağlantıdır. Birinci bağ, gelişme ihtiyacı yüksek, iş ortamından tatminkâr ve bilgi-beceri düzeyi yeterli olan kişilerin, yaptıkları iş yüksek motivasyon potansiyeline sahip olduğu zaman, psikolojik halleri daha yoğun olarak yaşadıklarını belirtmektedir. İkinci bağ ise bu kişilerin, psikolojik hallere daha olumlu tepki verdikleri anlamına gelmektedir.

Hackman ve Oldham'a göre bu faktörlerin her biri kendi başlarına kişinin işine olan tepkilerini sınırlı olarak etkilerken, bir araya geldiklerinde, anlamlı etki yaratmaktadırlar. Motivasyon potansiyeli yüksek bir iş için en kötü olası durum, işgörenin bilgi ve becerisinin düşük, kişisel gelişme ihtiyacı gücünün zayıf ve iş ortamının en az bir iki yönünden memnuniyetsiz olduğu zamandır. Araştırmacılar tarafından, kişi için zor olan bir işin, olumsuz kişisel tepkilere ve iş sonuçlarına neden olduğu ileri sürülmektedir. Öte yandan, eğer kişi karmaşık ve dinamik bir işin bütün gereklerini yapacak bilgi ve yeteneğe sahipse ve güçlü gelişme ihtiyacı varsa, ayrıca iş ortamından da mutlu ise hem kişisel tatmin hem de yüksek iş motivasyonu ve iş performansı ortaya çıkacaktır.

İş karakteristikleri modeli ortaya atıldığı yıllardan itibaren literatürde geniş yankılar uyandırmış, üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda model çeşitli yönleriyle eleştiri almıştır. Fried ve Ferris<sup>113</sup>, Arnold ve House<sup>114</sup> araştırmalarında üç tane kritik psikolojik halin tamamının gerekli olmadığı sonucuna varmışlardır. Medcof görev bütünlüğü ve geribildirimle psikolojik haller arasında anlamlı ilişki bulamamıştır.<sup>115</sup> Moderatör etkiye yönelik araştırmaların sonuçları ise modeli desteklemekle birlikte istatistikî açıdan anlamlı bulunamamışlardır.<sup>116</sup> Model bu tarz eleştirilere maruz kalmakla birlikte, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer almaktadır.

---

<sup>113</sup> FRIED Y., FERRIS, G. R., "The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis", *Personel Psychology*, 1987, 40, s.287-322: GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.319

<sup>114</sup> ARNOLD, H. J., HOUSE, R. J., "Methodological and Substantive Extensions to the Job Characteristics Model of Motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980, 25, s.161-183: GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.319

<sup>115</sup> MEDCOF, J. W., "The Job Characteristics of Computing and Non-Computing Work Activities", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1996, s.199-212: GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.319

<sup>116</sup> AŞAN, Ö., "İş Özellikleri Modelinde Moderatör Etkinin Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1999, C.17, S.2, s.61: GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.319

## 1.4.2. ALTERNATİF ÇALIŞMA PROGRAMLARI

Günümüzde bir takım işletmeler, işgörenin motivasyonunu arttırmak ve beşeri kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla alışlagelmiş, günde sekiz saat, haftada beş gün çalışma uygulamasının dışına çıkmış ve alternatif çalışma programları geliştirmişlerdir. Bunları şu şekilde ifade edebiliriz:

- **AZALTILMIŞ İŞ GÜNÜ SAYISI**

Azaltılmış iş günü sayısı, tam gün bir işin, klasik 5 günlük bir iş haftasından daha önce bitirilmesine imkân veren bir tür iş programlamasıdır.

Bu programda en yaygın kullanılan 4-40 uygulamasıdır. Bu uygulama günde 10 saatten 4 iş günü çalışmayı ifade eder. Program, işgören kişinin özel işlerine daha fazla zaman ayırmasına olanak verdiği için, kişinin örgüte bağlılığının ve motivasyonunun artacağı varsayılır. Böylece devamsızlık ve işten ayrılmalar azaldığı gibi, iş arayanlar için örgüt cazip hale gelir. Bununla birlikte, gün sonunda ortaya çıkan aşırı yorgunluk bu programın en önemli sakıncasıdır.

Böyle bir uygulama ile özellikle çalışan anneler, işleri ile özel yaşamları arasında denge kurmakta zorlanmaktadırlar.<sup>117</sup> Fakat tüm bunlara rağmen iş yoğunluğunun ve talebin fazla olduğu günlerde kişinin uzun süre çalışması firma için daha iyi olabilmektedir.

- **ESNEK ZAMAN UYGULAMASI (FLEXTIME)**

Esnek zaman uygulamasında, işgörenler işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç, bir iş gününü ne zaman başlatıp, ne zaman sona ereceklerine kendileri karar vermektedirler. Çok sayıda firma 10.00'dan 15.00'e gibi ana saatlerde işgörenin firmada olmasını zorunlu kılmakta ancak geliş ve gidiş saatlerini esnek

---

<sup>117</sup> GÜNEY, S.(ed.), a.g.e., s.320

bıraktıklarıdır. İşgörenler iş yerine 9.00’da gelip, 18.00’da gitmek yerine, 7.00’da gelip 16.00’da gitme serbestisine sahiptirler.<sup>118</sup>

Uygulamanın faydaları arasında devamsızlığın ve işe geç gelmenin azalması, işgörelere kendilerine ayıracak zamanın bırakılması (doktor randevusu, fatura ödeme vb.), en verimli zamanlarında çalışacak şekilde kendilerini ayarlayabilmeleri hatta erken ya da daha geç eve dönüş sebebiyle trafiğin sıkışıklığından kurtulmak ve böylelikle işe daha fazla motive olmak sayılabilir.

- **İŞ PAYLAŞIMI (JOB SHARING)**

İş paylaşımı programında iki işgören, düzenli bir tam zamanlı işin sorumluluğunu paylaşmaktadır. İş paylaşımında çalışma saatleri ve sorumluluk yarı yarıya bölünebileceği gibi bir işgören diğerinden daha fazla saat çalışabilmekte ve daha fazla sorumluluğa sahip olabilmektedir.<sup>119</sup>

İş paylaşımının değişik şekilleri mevcuttur. Yaygın olarak dört tip iş paylaşımından bahsedilmektedir. Bunlar bölünmüş gün (split day), bölünmüş hafta (split week), değişimli hafta (alternate week) ve sabit olmayan takvim (no fixed schedule) olarak sıralanmaktadır.<sup>120</sup>

Bölünmüş günde, iş paylaşımında bulunanlar her gün yarım gün çalışmakta, bir işgören öğleden önce, diğer işgören ise öğleden sonra işbaşı yapmaktadır. Bölünmüş haftada çalışma süresi gün olarak değil hafta olarak bölünmektedir; iş paylaşımında bulunulan bir işgören haftanın ilk yarısı, diğer işgören haftanın son yarısı çalışmaktadır. Değişimli hafta modelinde işgörenler haftayı bölmeden bir hafta boyunca çalışmaktadırlar. Bir işgören ilk hafta, diğeri ikinci hafta iş paylaşımı yapmaktadır.

---

<sup>118</sup> Esnek Zaman Uygulamaları, [www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=273](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=273) (Erişim Tarihi:28.04.2008)

<sup>119</sup> UYARGİL, C., REHA, U., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1996, s.51: MUTLU, S., “Esnek Çalışma Uygulamalarında EİS, [www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com\\_content&task=view&id](http://www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com_content&task=view&id) (Erişim Tarihi:28.04.2008)

<sup>120</sup> YAVUZ, A., Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1995, s.50-51: MUTLU, S., a.g.e.

Sabit olmayan takvim modelinde çalışma süresinin nasıl paylaşılacağı belli bir takvime göre değil de işletmenin durumuna ve işgörenlerin şahsi ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir.

Özellikle aynı çalışma stillerini ve benzer kişilik özelliklerini paylaşan işgörenler tarafından bu yöntem daha elverişli olarak kullanılabilir. Uygulama sırasında iki işgörenin birbirleriyle sıkı bir iletişim içerisinde olmaları şarttır. Bunun için de iki işgörenin e-posta kullanmaları, aynı masa ve telefonu kullanmaları, birbirlerinin dokümanlarına erişebilmeleri ve en az haftada bir, ikisinin de aynı zamanda iş yerine gelmesi gerekmektedir.<sup>121</sup>

İş paylaşımının en önemli faydası, iş sorumluluğunun ve stresinin azalmasıdır. Monoton ve uzun süreli bir çalışma sisteminin yarattığı demotivasyon azaltılmaktadır. En olumsuz yanı ise tam gün istihdama göre ücretinin az olmasıdır.

- **KISMÎ SÜRELİ ÇALIŞMA (PART-TIME)**

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün kabul ettiği tanıma göre “Normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışmaya” kısmî süreli çalışma denilmektedir. Kısmî süreli çalışmanın normal çalışma süresinden ne kadar az olacağı ülkeden ülkeye değişmektedir. Ayrıca iş tanımında yer alan süreklilik ve düzenlilik unsuru nedeniyle “kısa süreli çalışma”, “mevsimlik çalışma ve geçici çalışma”dan ayırt edilmektedir.<sup>122</sup>

Hizmet sektörü için uygun ve yaygın bir istihdam şekli olduğundan, temizlik, otel, sağlık, yiyecek gibi hizmetlerin yaygınlaşması ile artmaktadır. Özellikle öğrenciler, emekliler, özürülüler ve ailelerine vakit ayırmak isteyen kadınlar tarafından tercih edilmektedir.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> [www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=273](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=273) (Erişim Tarihi:28.04.2008)

<sup>122</sup> MUTLU, S., a.g.e.

<sup>123</sup> UYARGİL, C., REHA, U., a.g.e., s.51: MUTLU, S., a.g.e.,  
[www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com\\_content&task=view&id](http://www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com_content&task=view&id)



Kısmî süreli çalışmanın tercih edilmesindeki diğer bir faktör de streştir. Tam zamanlı çalışanlarla karşılaştırıldığı zaman, kısmî süreli çalışanların stres olgusunu çok daha az yaşadıkları ifade edilmektedir.<sup>124</sup>

Kişilerin gerek iş ile ilgili gerekse iş dışındaki çeşitli gereksinimlerinin bu çalışma şekli sayesinde karşılanabilecek olması, işgörenleri motive edici bir unsur olarak görülmektedir.

- **TELE ÇALIŞMA (TELE WORKING)**

Tele çalışma, yeni bilgilerin ve her geçen gün gelişmekte olan iletişim teknolojilerinin olanaklarından en üst düzeyde yararlanmayı sağlayan bir esnek çalışma modelidir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 1990 yılında tele çalışmayı “iş yeri merkezinden uzak bir mekânda, iş yerindeki işgörenlerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şekli” olarak tanımlamıştır.

Tele çalışma tanımları üzerinde yapılan bir analiz bu tanımların üç temel kavram üzerinde durduğunu göstermektedir. Bunlar; “organizasyon”, “mekân” ve “teknoloji”dir.<sup>125</sup>

Dünyada bu yeni tür çalışma biçiminde önemli gelişmeler söz konusudur. Uluslararası Tele-Çalışma Birliği ve Konseyi (ITAC)’ne göre, 1999 yılında Amerika’da 16 milyon tele çalışan varken bu rakam 2003 yılında yaklaşık olarak 46.9 milyon tele çalışana yükselmiştir. Bu durum her yıl %40 oranında artmaktadır.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> ÜNLÜCAN, D., ÖZGEN, H., “İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon”, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol. 2, s.256-264

<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article15.pdf> (Erişim Tarihi:04.08.2008)

<sup>125</sup> TOKOL, A., “Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir Mi?”

<http://www.isguc.org/tele-calisma.php> (Erişim Tarihi:25.02.2005)

<sup>126</sup> Uzaktan Çalışma, <http://www.radmin.com.tr/solutions/telework.php> (Erişim Tarihi:04.08.2008), <http://www.ekutup.dpt.gov.tr/isgucu/kellecim/bilgiikon>, Tele Çalışma, OECD, 2001, c.65 (Erişim Tarihi:25.02.2005)

Genel olarak tele çalışmanın avantajları; işveren açısından, verimliliğin artması, işyeri mekânlarından daha etkin biçimde yararlanılmasının sağlanması, personel çalıştırmaya bağlı olan (kira, ofis donanımları, elektrik, su, ulaşım, yemek, sağlık vb.) birçok masraf kaleminde düşüş sağlanabilmesi vb.

İşgörenler açısından; fiziksel olarak daha rahat bir ortamda, daha rahat giysilerle, sabit bir çalışma zamanı olmaksızın, istendiği zaman ara vererek çalışmaya olanak tanınması. Eğer firma tarafından karşılanmıyorsa, ulaşım, yemek, çocuk bakımı ve iyi giyinme zorunluluğundan kaynaklanan giyim masraflarının azalması, özürü ve hamile kadınların çalışmalarındaki engelleri kaldırmaya yardımcı olması vb.<sup>127</sup>

Tüm bu etkenler verimlilik ve motivasyon artışı sağlarken, işgörenin aile ve iş yaşamı dengesini korumasında da yardımcı olabilmektedir.

Bu sistemin dezavantajları arasında ise düşük seviyede kurumsal bağlılık, sosyal paylaşımın bulunmaması sonucu yabancılaşma (sosyal izolasyon) ve ev ortamının rahatlığı nedeniyle işe yeterince konsantre olamama sayılabilmektedir.

### 1.4.3. İŞGÖRENİ GÜÇLENDİRME (EMPOWERMENT)

İlk olarak 80'li yıllarda iş dünyasında kullanılmaya başlanan “işgöreni güçlendirme” kavramının, 1990 yılından beri, özellikle yönetim literatüründe kullanımının büyük artış gösterdiği bilinmektedir. İş dünyasında bilfiil mücadele eden yöneticiler, yönetim bilimi ile ilgilenen düşünürler ve akademisyenler, bu kavram üzerinde artan bir ilgiyle durmuşlardır. İşletmelerin etkinlik ve verimliliğini artırma amacına sahip tüm diğer yaklaşımlar ve kuramlar gibi bu kavrama da benzer açıdan yaklaşmış ve işgöreni güçlendirmenin örgütün performansını, dolayısıyla da işletmenin etkinlik ve verimliliğini nasıl arttırdığının üzerinde durulmuştur.<sup>128</sup>

<sup>127</sup> TOKOL, A., a.g.m. <http://www.isguc.org/tele-calisma.php> (Erişim Tarihi:25.02.2005)

<sup>128</sup> SARUHAN, Ş. C., TÜRKER, M.V., “Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik Mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., Afyon, 2003, s.817-832

Güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.

Bu kavram yakından incelendiğinde, işletme yönetiminde çok tartışılan katılım (participation), yetki devri ve motivasyonun bir uzantısı sayılabilir. Bunlardan farkı, güçlendirme kavramının hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır.

Katılım (veya yönetime katılma), işgörenlerin karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Katılımın artması ile işgörenlerin motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir. Güçlendirme bir boyutu itibariyle, işgörenlerin daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır.

Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak burada olayın hem esası, hem de anlayış farklıdır. Güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, organizasyonun üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme “iş yapanı işin sahibi haline getirme”yi amaçlamaktadır. İşle ilgili seçim yapma / karar alma hakkı işi yapana ait olmaktadır.

Dilimizde bazen yanlış olarak güçlendirme yerine “yetkilendirme” kavramı kullanılmaktadır. Güçlendirme, işgöreni çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme (to empower) ile ilgilidir. Oysa yetkilendirme, işgörene yetki verme, yetkili kılma, belli konularda seçim yapma hakkı verme (to authorize, authorization) ile ilgilidir.<sup>129</sup>

Bu açıklamalardan sonra güçlendirme ile ilgili şu genel tanımlama yapılabilir: Güçlendirme, işgörenlerin, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları

---

<sup>129</sup> KOÇEL, T., a.g.e., s.414-416

doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder.<sup>130</sup>

İşgörenler, işlerinde güçlendirilmeden önce bazı ilkelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar:

- İşgörenlerin, organizasyonun performansı hakkında açık ve tam enformasyon almaları.
- İşgörenlerin, organizasyonun amaçlarına katkıda bulunacak bilgiye ve beceriye sahip olmaları.
- İşgörenlerin, bağımsız kararlar alabilecek güce sahip olmaları.
- İşgörenlerin, görevlerinin önemini ve etkisini kavramaları.
- İşgörenlerin, organizasyonun performansına göre ödüller almaları.

Yapılan bir araştırmaya göre, güçlendirilen işgörenler, üstünün performans yeteneği ile benzersiz bir organizasyon yaratmak için liderlerine imkân verirler. Bu stratejik avantajlar ise motivasyonla çok yakından ilişkilendirilmektedir.

Güçlendirme güçlü bir motivasyon sağlar çünkü bireylerin daha yüksek olan ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Araştırmalar gösteriyor ki, bireyler sonuç üretmek, yetenekli ve etkili olduklarını hissetmek için özgüvene ihtiyaç duyarlar. Güçlendirme gerçekte, organizasyondaki gücün toplam miktarını artırır. Basit ve sade bir şekilde, organizasyondaki herkesin bir gücü, yetkisi olursa, organizasyon daha da güçlü olmaktadır.<sup>131</sup>

#### **1.4.4. ASGARİ ÜCRETİ İŞGÖRENLERİN MOTİVE EDİLMESİ**

Bugün bazı yöneticiler için çözülmesi gerekli en önemli motivasyon sorunlarından birisi, asgarî ücretli işgörenlerin, yüksek performans düzeyinde başarı gösterebilmesidir.

---

<sup>130</sup> KOÇEL, T., a.g.e., s.414-416

<sup>131</sup> DAFT, R. L., The Leadership Experience, Second Edition, 2002, s.296-297

İşgörenlerin sadece para ile motive edilebileceği düşüncesi, kimi yöneticilerin yaptığı bir hata olarak düşünülmektedir. Her ne kadar para önemli bir motivasyon aracı olsa da, insanların aradığı ve yöneticinin kullanabileceği tek ödül değildir. Bu durumda kullanılabilir diğer ödüllendirme araçları şunlar olabilir:

Bazı yöneticiler, işgörenlerini takdir-tanım programları kullanmaktadırlar; ayın elemanı, üç ayda bir düzenlenen işgören başarı ödül törenleri ya da diğer işgören başarı kutlamaları vb. Örneğin McDonald's gibi birçok hazır yemek restoranında ya da ülkemizden örnek verecek olursak Özdilek Alışveriş Merkezleri'nde, göze çarpan bir yerde "Aydın Elemanı" plâketleri bulunmaktadır. Bu tip programlar işgörenlerin dikkatini çekici ve özendiricidirler.

Seyahat, konaklama, perakende satıcılık, çocuk bakımı ve koruyuculuk gibi hizmet sektöründe emek yoğun çalışanlar –ki bunlara mavi yakalılar da denmektedir– çoğunlukla asgarî ücret düzeyinde ücret alırlar. Başarılı şirketler bu işgörenlerini, müşterilerin sorunlarına hitap etmek üzere daha fazla yetkilendirirler. Bu durumda bu yetkilendirme güçlü bir motivasyon aracı olmaktadır.

#### **1.4.5. PROFESYONEL ve TEKNİK İŞGÖRENLERİN MOTİVE EDİLMESİ**

Bir reklâm ajansındaki grafiker, Microsoft'taki bir programcı ve şehrin en büyük hukuk bürosundaki bir avukat profesyonel ve teknik birer işgörendir ve kendi uzmanlık alanlarında uzun dönemli bir bağlılığa sahiptirler. Bu çalışanlardan teknoloji üretene günümüzde "altın yakalı" da denmektedir. Bu çalışanlar kendi alanlarında geçerliliklerini korumak için düzenli olarak bilgilerini güncellemeye ve mesleki sorumluluğa ihtiyaç duymaktadırlar.

Profesyonel ve teknik işgörenleri motive edebilmek amacıyla verilen ödüller arasında para ve yönetimde terfiler, onların öncelik sırasında genellikle alt sıralardadır. Çünkü onlar yaptıkları işten zevk almak istemektedirler, buna karşın işle ilgili

çözülmesi gereken sorunlar onlar için üst sıradadır. Problemlerin üstesinden gelmekten ve sorunları çözmekten hoşlanırlar. Diğerlerinin, yaptıkları işin önemli olduğunu düşünmelerini isterler. Bu sebeple yöneticilerin, profesyonel ve teknik işgörenlerine çözülmesi gereken yeni projeler sağlamaları beklenir.

Profesyonel ve teknik işgörelere ilgilendikleri şeyleri takip etmek için özerklik ve işlerini verimli buldukları yollarla yapmaları için izin vermek, güncelliklerini korumalarını ve meslektaşlarıyla iletişim ağı kurmalarını sağlamak için fırsat vermek, eğitici fırsatlarla –eğitim, seminer, konferans– ve takdir ederek onları ödüllendirmek motive edilebilmeleri için başta gelen araçlar olarak görülmektedir.<sup>132</sup>

## **1.5. MOTİVASYON İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Motivasyon ile ilgili kuramsal ve uygulamaya dönük birçok çalışma ve araştırma vardır. Bu araştırmalar genel olarak, işgörenleri motive etmede kullanılan araçların önem sıralamasının belirlenmesi ve motivasyonun etkileri ile ilgilidir.

Kenneth Kovach'ın 1949-1995 yılları arasında yaptığı ve 1000 işgören ve yöneticilerini kapsayan araştırmasında 50 yıllık süreç içerisinde işgörenleri motive eden unsurlarda belirgin değişiklikler gözlenmesine rağmen, yöneticilerin işgörenleri neyin motive ettiği konusundaki düşüncelerinde önemli bir değişikliğin olmadığı belirlenmiştir.

---

<sup>132</sup> ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A., a.g.e., s.339-340

Tabloda görüldüğü gibi, yöneticiler açısından en önemli üç faktör işgörenler tarafından önemsiz faktörler olarak sıralanmıştır.

Yöneticilerin İşgörenlerin İstekleri Konusundaki Düşünceleri	Motivasyon Faktörleri	İşgörenlerin Gerçekte İstedikleri
1	İyi bir ücret	5
2	İş güvencesi	4
3	Terfi ve yükselme imkânı	6
4	İyi çalışma koşulları	7
5	İlgi çekici bir iş	1
6	Yönetici-İşgören ilişkileri	8
7	Olumlu disiplin	9
8	Yapılan işin takdir edilmesi	2
9	Kişisel sorunlara yaklaşım	10
10	Kararlara katılma	3

#### **Tablo1.1. Kovach’ın Araştırmasına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörler**

Kaynak: K. A. KOVACH (1995), “Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization’s Performance”, Employee Relations Today, (22) 2, s.93-105: Ölçer, Ferit, a.g.m.

ABD’de yapılan başka bir araştırmaya göre, işgörenlerin %97’si motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu, %92’si ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka araştırmada ise, işgörenlerin iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kâr elde edildiği saptanmıştır.<sup>133</sup>

Ülkemizde de motivasyonla ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan Sapancalı (1993) tarafından bankacılık sektöründe işgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada, özendirici araçların önem sırası; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, sosyal güvenlik, sendikalı olma, kararlara katılma, bağımsız düşünme ve hareket edebilme, iş

<sup>133</sup> ÖLÇER, Ferit, a.g.m.

güvencesi, yöneticilerle olan ilişkiler, güç ve yetkiye sahip olma, statü, yükselme, meslekî eğitim, takdir edilmek ve ödüllendirme şeklinde ortaya çıkmıştır.<sup>134</sup>

Fidan'ın (1998) akademik personelin motivasyonunda etkili olan unsurların belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada, %62 ile başarı kazanma arzusu öne çıkmıştır; %32 uygun ve katılımcı sosyal çevre, %5 fiziki imkânlar ve %2 ücretin yeterliliği motivasyonda önem verilen unsurlar olarak karşımıza çıkmıştır.<sup>135</sup>

Baş ve Mert'in (2002) kamu ve vakıf üniversitelerindeki akademik personeli motive eden faktörler üzerinde yaptığı araştırmada, özel yetenek ve potansiyelini işinde kullanabilme imkânı ile yeni şeyler öğrenme ve kendini gerçekleştirme imkânı ilk sıralarda yer almaktadır.<sup>136</sup>

Öztürk ve Dündar'ın (2003) kamu işgörenlerini motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan araştırmada; yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir. Kamu işgörenlerinin tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir.<sup>137</sup>

Çakar ve Ceylan'ın (2005) iş motivasyonunun işgören bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerine yaptıkları araştırmaya göre, işgörenlerin örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlâki sorumluluk da güçlü biçimde artmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin işe katılım ve işe

---

<sup>134</sup> SAPANCALI, F., "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, 1993, 4, s.55-74: ÖLÇER, Ferit, a.g.m.

<sup>135</sup> FİDAN, Fatma, "Akademik Hayatta Motivasyon Unsurları: Sakarya Üniversitesi'nde Bir Alan Araştırması", Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.4, 1998, s.133-150

<sup>136</sup> BAŞ, Türker, MERT, İbrahim Sani, "Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademik Personeli Motive Eden Faktörlerin Karşılaştırılması", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya, 2002, s.595-607

<sup>137</sup> ÖZTÜRK, Zekai, DÜNDAR, Hakan, "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", C.Ü. İktisadi ve İdari Birimler Dergisi, 2003, Cilt:4, Sayı.2 s.57-67



bağlılık düzeyleri yükseldikçe, örgüt amaçlarına ve değerlerine de bağlılıkları artmaktadır.<sup>138</sup>

Karakaya ve Ay'ın (2007) sağlık çalışanlarına yönelik araştırmasında, yaş ve medeni durum ile mesleğin severek yapılması, deneyim ile kurumun amaçlarını benimseme faktörleri arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur.<sup>139</sup>

Dündar ve arkadaşlarının (2007) termal otel işletmelerindeki 217 işgören üzerinde yaptıkları araştırma, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının tamamının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğu anlaşılmaktadır.<sup>140</sup>

## 1.6. MOTİVASYON – LİDERLİK – YÖNETİCİLİK

Yönetim; belirli amaçlara ulaşmak için, eldeki tüm kaynakları birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sanatı ve bilimidir. Yönetici de bu süreci yöneten kişidir.

Liderlik ise bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin bir toplamıdır.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> ÇAKAR, Nigar D., CEYLAN, Adnan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1), 2005, s.52-66

<sup>139</sup> KARAKAYA, Abdullah, AY, Ferda Alper, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniv. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs 2007 Cilt:31 No.1, s.55-67

<sup>140</sup> DÜNDAR, Süleyman, ÖZUTKU, Hatice, TAŞPINAR, Fatih, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Gazi Üniversitesi, S.2, Ankara, 2007, s.105-119 DÜNDAR, Süleyman, ÖZUTKU, Hatice, TAŞPINAR, Fatih, a.g.m., s.105-119

<sup>141</sup> GENÇ, N., a.g.e., s.22

Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar şu şekilde ifade edilebilir:

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yöneticidir</li><li>• Düzeni sürdürür</li><li>• Koruyucudur</li><li>• Sistem ve yapı merkezlidir</li><li>• Kontrol eğilimlidir</li><li>• Kısa bakış açısına sahiptir</li><li>• Nasıl ve ne zaman sorularına önem verir</li><li>• Alt yönetsel kademelere bakış</li><li>• Mevcut durumu kabul etme eğilimi</li><li>• Yerleşik normlara uygun işgörenlerle çalışan</li><li>• İşi doğru yapan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yenilikçidir</li><li>• Farklılık yaratır</li><li>• Geliştiricidir</li><li>• Birey merkezlidir</li><li>• Güveni özendiricidir</li><li>• Uzun bakış açısına sahiptir</li><li>• Ne ve niçin sorularına önem verir</li><li>• Çevreye bakış</li><li>• Mevcut durumu sorgulama eğilimi</li><li>• Kendisinin seçtiği işgörenlerle çalışan</li><li>• Doğru işi yapan</li></ul>

**Tablo 1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

Kaynak: ÜLKER, G. “Yönetici ve Lider”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, C.1, 1997, s.183; GÜNEY, S. (ed.), a.g.e., s.359

Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır. Bazen bir lider grubu etkileyebilir fakat buna karşılık iyi bir yönetici olmayabilir ya da bir yönetici güçsüz bir lider olmasına karşılık iyi bir yönetici olabilmektedir.

Bazen de kişi hem iyi bir yönetici hem de iyi bir lider olabilir. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk, insanları etkileyip belirli amaç ve hedeflere yöneltmedeki üstün yeteneği ve devleti idare etmede gösterdiği başarısı ile liderliğin ve yöneticiliğin bütün vasıflarına sahip olduğunu ispatlamıştır.<sup>142</sup>

<sup>142</sup> GÜNEY, S., Davranış Bilimleri, Üçüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.374

Yöneticiler işgörenlerine, onları görmek istedikleri gibi davranırlarsa daha iyi bir motivasyonel ortam sağlayabilirler. Savaş ortamında (ofiste) onlarla beraber olmak işgören için çok farklı bir motivasyon kaynağıdır. Bahsedilen, işi bilfiil yöneticinin yapması değildir, hep beraber cephede olmaktır; aynı yemekten yemek, beraber çalışmak, aynı ortamı tatmaktır.

*“Kendi kolordusuyla İkinci Ordu’nun sağ yanında Ruslarla dövüşen Mustafa Kemal, çarpışmanın en hareketli yerindeydi ve büyük bir piyade kuvvetiyle göğüs göğüse dövüşmek zorunda kaldı. Muhtemel bir ölümden ya da esaretten kurtulduktan sonra sorumluluğu üzerine alarak genel bir çekilme emri verdi. Geri çekiliş sırasında bir askerin;*

*“Şu bizim komutanlar da amma korkak yahu! Rusları öldürüp duruyordum. Bizi ne diye geriye çekerler?” diye söylendiğini duydu.*

*“Pekâlâ,” diye cevap verdi. “Ama savaş bir tek senin Rusları öldürmenle kazanılmaz. Kocaman bir ordu bu. Geri çekilmesinin belki de, senin anlayamadığın bir nedeni vardır.”*

*“Sen kim oluyorsun ki?”*

*“Ben senin komutanım.”*

*Askerin yüzünde yumuşak bir ifade belirdi. “O zaman başka...” dedi.*

*Bu asker komutanlarının önden kaçtığını sanmıştır, kendisiyle omuz omuza çarpıştığını değil.*

*Geri çekilme sırasında, Mustafa Kemal tepenin üzerinde atında dimdik beklerken yaveri gelip;*

*“Hadi biz de gidelim Paşam” der. Mustafa Kemal hiç kıpırdamadan uzaktaki bir karaltıyı gözüyle takip etmeye devam eder. Yaveri isteğini tekrarlayınca Mustafa Kemal onu tersler:*

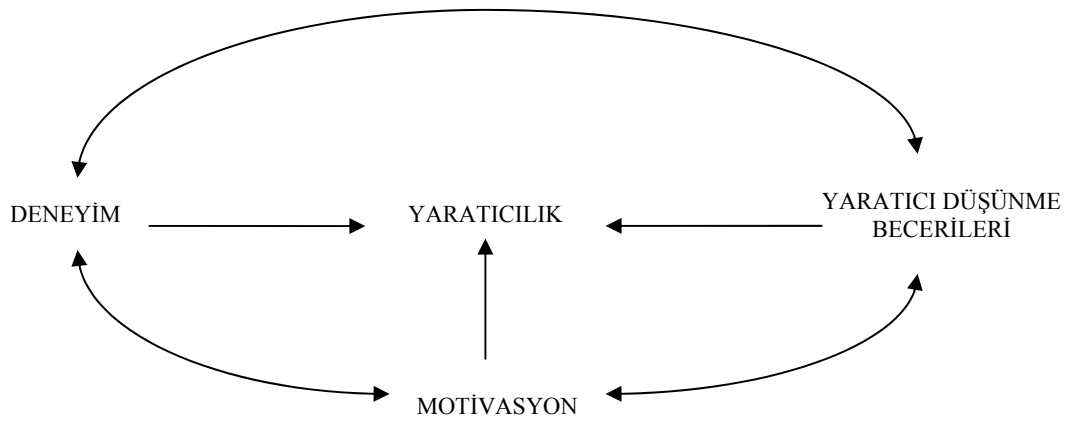
*“Bak karşıdan en son asker geliyor, o gelmeden gidemem.” O son askerin de sağ salim önünden geçmesini seyrederek bekler. Herkesin savaş alanını terk ettiğini gördükten sonra savaş alanını terk eder.<sup>143</sup>*

---

<sup>143</sup> TULGAR, Koray, Mustafa Kemal Şirket Yönetseydi: Atatürk’ten Organizasyon ve İnsan Yönetimi Dersleri, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007, s.46-47

Böyle bir yönetici şimdiki ofislerimizde çalışıyor olsaydı, en basiti ekibi ile beraber kalır, akşamın geç saatlerinde onlarla beraber çıkardı. İşgörenler için yöneticilerinin her koşulda onlarla beraber olduğunu hissettirmesi ve sürekli onları gözetip kollaması çoğu zaman güçlü bir motivasyon kaynağı olabilmektedir.

Liderlikte yöneticilikten farklı olarak yaratıcılık söz konusudur. Yaratıcılık; deneyim, yaratıcı düşünce gibi bireysel hammaddenin motivasyon ortamında ürüne dönüşmesidir.



### Şekil 1.13. Liderlik, Yaratıcılık ve Motivasyon

Kaynak: AMABİLE, T., “How to Kill Creativity” HBR September, October, 1998: ÖZÇER, Necip, Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayınları, İstanbul, 2005, s.115

Motivasyon ve örgütsel iklimin etkileşimi sadece motivasyon sistemlerinin bakış açılarının altını çizmekle kalmaz aynı zamanda liderlik stillerinin ve yönetim anlayışlarının her ikisine de bağlı olan ve etkileyen bir motivasyonun altını çizer.

Liderler ve yöneticiler eğer işlerini isteyerek gerçekleştirecek insanların içinde olduğu bir çevre tasarlıyorsa, bireylerin motivasyonlarına dikkat etmelidirler. Aynı şekilde motivasyonu harekete geçiren ya da düşüren bir çevreyi de yine onlar tasarlayabilirler.<sup>144</sup>

<sup>144</sup> WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold; Management: A Global Perspective, Tenth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1993, s.482

## 1.7. MOTİVASYON ve PERFORMANS

Örgüt yöneticileri genellikle örgütlerde işgörenlerin performanslarından yakınır, gerektiği gibi çalışmadıklarından şikâyet ederler, içlerinde bir heves ve heyecan yoktur ve başarılı olma arzusu duymazlar. Bir şeyler elde etmek, kazanmak için motivasyonları da yoktur ve sürekli bir tatminsizlik duygusu yaşarlar. Genel masrafların kabarması ile ilgili üst yönetimden veya yönetim kurullarından gelen eleştirilere yöneticilerin verdikleri yanıtlar genelde astlarının verimsizliği etrafında dğümlemektedir. Bu nedenle, insanların iş performansını arttıracak yolları bulmak üst yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Verimsizliğin nedenleri çeşitlidir ve şu şekilde sıralanabilir.<sup>145</sup>

1. Tembellik
2. Beceriksizlik
3. Aşırı iş güvencesi (kovulma tehlikesinin bulunmaması)
4. Psikolojik güvensizlik
5. Yapılacak iş için bilgi yetersizliği
6. Üstlerin aşırı yumuşaklığı
7. Örgüt içi sistemsizlik
8. Demotivasyon ve bunun getirdiği umursamazlık

Yukarıda sayılan nedenlerin son üçünün dışında olanlar, işgörenin belirli bir iş verilmeden önce bir insan kaynakları uzmanı ile birlikte bölüm amirince yapılacak test ve mülâkatlarla anlaşılabilir.

İş tanımı belirgin bir göreve talip olan adaylar arasında seçim yaparken, ilk olarak o tanıma uygun kişinin kuramsal, fiziksel, fizyolojik, entelektüel ve psikolojik profili ortaya çıkarılabilir. Adaylar bu profillere uyma derecelerine göre sınıflandırıldıktan sonra işin gerektirdiği profile uygun olanlar bir motivasyon testine tabi tutulabilir. Esasen böyle bir sistem uygulanmadan önce işe alınmış tüm işgörenler de bir ekip tarafından motivasyonları yönünden teste tâbi tutulabilir. Yetenek ve

---

<sup>145</sup> GARIH, Üzeyir; İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.84

eğitimleri geliştirilerek mevkilerine layık olabileceklere bu eğitim ve yetenek geliştirme imkânlarının verilmesi ise motivasyon açısından çok önemlidir.<sup>146</sup>

Öte yandan, işgörenler, organizasyonda kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenirler. İstediklerini elde edebilmek için herkes bir zaman ve çaba harcamak zorunda olduğunu bilmektedir. Bu çabanın sonucu, kişinin iş performansıdır. Performans düzeyi, büyük ölçüde bir insanın kişisel özellikleri, yetenekleri, inanç ve değerleri ile ilişkilidir.

Bir kişinin yeni bir işe girerken bir takım beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanacağı düşüncesiyle çalışmaktadır. Eğer beklediklerini alırsa iş tatmini, morali ve motivasyonu yüksek olacaktır. Bu, onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini sağlar. O, kendi verdiği ile aldığını başka bir deyişle, yaptığı çabalarla elde ettiği ödülü karşılaştırma eğilimindedir. Kişi bu karşılaştırmanın sonucuna göre, kendi çabasını arttırmaya veya azaltmaya karar verebilir.

Tüm bunlardan yola çıkarak, bireysel performansı oluşturan üç unsur bulunduğu ve yöneticilerin işgörenlerin motivasyonunu ve performansını arttırmak için bu üç unsur üzerinde durmaları gerektiği söylenebilir.<sup>147</sup>

- Odaklanma: İşgörenin ne yapacağını bilmesi, beklentilerini ortaya koyması.
- Yetkinlik: İşgörenin bunu yapabilecek becerilere sahip olması.
- Adanma: İşgörenin katkıda bulunmaya istekli olması.

## **1.8. MOTİVASYON ve KİŞİLİK**

İnsan, “bireysel” bir varlıktır. Ona bu bireyselliği kazandıran özellikler “kişilik” dediğimiz, onun başkalarına benzemeyen, kendisi ve çevresiyle kendine özgü biçimde

---

<sup>146</sup> GARİH, Üzeyir, a.g.e., s.78-79

<sup>147</sup> BARUTÇUGİL, İsmet; Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.200-202

geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik; bireyin belirgin, görece olarak değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder.<sup>148</sup>

Hem kalıtımın hem de öğrenme sürecinin etkisiyle insanlar farklı kişilikler kazanır. Motivasyon konusunda da bu kişilik yapılarına dayanan farklı tutumlar vardır. Bu tutumları nedeniyle kişi, iç motivasyon ya da dış motivasyonla hareket eder.<sup>149</sup>

Yöneticilerin, astları için uygun motivasyon yöntemleri oluşturmasından önce, astlarının kişilik özelliklerini öğrenmeleri daha faydalı olabilecektir. Çünkü astların kişilik özelliklerine uygun olmayan bir motivasyon yönteminin uygulamada etkili olması pek mümkün görünmemektedir.<sup>150</sup>

Bilindiği üzere, bireyin iyimser yada kötümser olması, sahip olduğu denetim odağı, reaktif ya da proaktif yapısı, makyavellik derecesi gibi kişilik özellikleri, onun hayata bakışını etkilemekte dolayısıyla, bu özelliği iş yaşamındaki davranışlarına da yansımaktadır.

Hawthorne Araştırmaları'nda işgören motivasyonunun kişilikle bağlantısının olduğuna yönelik ipuçları elde edilmiştir. Her koşulda şikâyetçi olan başka bir deyişle, mutlu olamayan işgören tipi, işi hakkında da memnuniyetsiz olup sürekli şikâyet etmekteydi. Araştırmacıların sundukları tüm çözümlere rağmen bu kişiler şikâyetlerine devam etmekteydiler. Bu noktada araştırmacılar, kişilik yapısının bireyin motivasyonu ile ilişkili olduğunu düşünmeye başlamışlardır.<sup>151</sup>

İşgören motivasyonunu etkileyen kişilik yapısı alt başlıklarından birisi de “denetim odağı” (locus of control) konusudur. Denetim odağı yaklaşımına göre; bireyler yaşamlarını kendilerinin yönlendirdiklerine ya da dış etkenlerin yönlendirdiğine yönelik kurulu bir düşünce tabanına sahiptirler. Yaşamlarını kendilerinin yönlendirdiğine inanan

---

<sup>148</sup> AYTAC, S., “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, İş-Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2001, C.3, S.1, [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=96&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=96&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001) (Erişim Tarihi: 20.05.2008)

<sup>149</sup> ÖNEN, L., TÜZÜN B., a.g.e., s.76-78

<sup>150</sup> GÜNEY, S., Davranış Bilimleri, Üçüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.353

<sup>151</sup> KESER, A., a.g.e., s.119

bireyler iç denetim odaklı (internals); şans, kader ya da başka güçlerin kontrolüyle yaşamlarının yönlendiğine inananlar ise dış denetim odaklı (externals) olarak tanımlanmaktadır.

Silvester ve arkadaşları (2002), iç denetim odaklı bireylerin, işte daha fazla gelişim kaydettiklerini ve yüksek iş motivasyonuna sahip olduklarını belirtmektedirler.<sup>152</sup> Yine benzer bir çalışmada Solmuş (2004), iç denetim odaklı bireylerin, daha fazla iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıklarını belirlemiştir.<sup>153</sup>

Bir diğer kişilik yapısı ise “Proaktif – Reaktif” kişilik yapısıdır. Proaktif kişiler, her bireyin kendisine bir hedef koyacak ve bu hedef doğrultusunda kararlılıkla çaba gösterecek zekâyâ, cesarete ve güce sahip olduğuna inanırlar. Proaktif kişiler eylemlerini kendileri seçer ve belirlerler.

Proaktif kişilerin bir başka özelliği kendi gelişimlerinden kendilerinin sorumlu olduğuna ilişkin inançlarıdır. Onlara göre hayatı belirleyen dış etkenler değil, kişinin seçimleridir. Proaktif kişi gerçeklerle yüzleşmeye hazırdır. Olumsuz durumlarda hatayı kendinde arar ve başkalarını ya da koşulları suçlamaktan kaçınır. Problemin nedeni, ister kendisi ister başkaları olsun, o problemin çözümüne odaklanır. Olumsuz sonuçlar karşısında geçmişe odaklanarak kendini suçlamak, olumlu sonuçlar karşısında da başarının tümünü kendinden bilmek proaktif kişinin sorumluluk duygusuyla bağdaşmamaktadır. Proaktif işgörenler, yeni liderlerin ihtiyaç duyduğu, işini kendi işi gibi benimseyen, görev tanımının sınırlarını aşmaya hazır, yaptığı işi daha iyi yapabilmek için değişimi zorlayan ve katma değer üreten kişilerdir. Reaktif kişilik yapısı ise proaktif kişilik özelliklerinin tam tersi özelliklere sahiptir.<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> SILVESTER, J., vd., “Locus of Control, Attribution and Impression Management in the Selection Interview”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 2002, s.59-76; BASIM, H. N., ŞEŞEN, H., “Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CH.%20Nejat%20BASIM%20-%20Harun%20%59EE%59EEN%5CBASIM,%20Nejat.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CH.%20Nejat%20BASIM%20-%20Harun%20%59EE%59EEN%5CBASIM,%20Nejat.pdf) (Erişim Tarihi: 10.08.2008)

<sup>153</sup> SOLMUŞ, T., “İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli”, *Türk Psikoloji Bülteni*, 10, 2004, s.196-205

<sup>154</sup> “Proaktif Kişilik Nedir?”, [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020707/12906](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020707/12906) (Erişim Tarihi: 10.08.2008)



Diğer bir kişilik yapısı ise “Makyavelcilik”tir. Makyavelcilik, amaca ulaşmak için ahlaka aykırı da olsa, her türlü aracı hoş gören bir anlayıştır. Makyaveller faydacı, duygusal mesafeyi koruyan, sonuçları kendine göre haklı çıkaran kişilerdir.<sup>155</sup>

Sahip olunan bu kişilik yapılarının, işle ilgili davranışları önceden belirleyip belirleyemediğinin bilinmesi, yöneticiler ve işletmenin motivasyon sistemi için şüphesiz ki, büyük bir bilgi kaynağı olmaktadır.

## **1.9. MOTİVASYONU ETKİLEYEN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

Motivasyonun oluşumunu belirleyen faktörlerin yanı sıra; doğrudan çalışma ile ilişkili olmasa da motivasyonu etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, işgörenin statüsü, kültürel ve etnik farklılıklar gibi bazı demografik özelliklerdir.<sup>156</sup>

### **1.9.1. YAŞ**

Yaş, motivasyonu etkileyen bir değişkendir. Yapılan birçok araştırmada bu iki değişken arasında kuvvetli ilişkiler gözlenmiştir. Bu araştırmalardan yola çıkarak bu ilişkinin şekli konusunda 3 temel sonuca varılmaktadır:

Birincisi; pozitif doğrusal ilişkidir, bir başka deyişle, yaş düzeyi yükseldikçe işgörenlerin motivasyon düzeyleri yükselmektedir.

İkincisi; “U” şekli modelidir. Buna göre, işgörenlerin motivasyon düzeyleri genç yaşta yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Ancak bu sonuca sınırlı araştırmalarda ulaşılmıştır.

---

<sup>155</sup> ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A., a.g.e., s.270

<sup>156</sup> KESER, A., a.g.e., s.100-128

Üçüncüsü; “TERS U” şekli modelidir. Bu modele göre ise motivasyon düzeyi yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artar ve bu noktadan sonra azalmaya başlar.<sup>157</sup>

Benzer bir sonuç ülkemizde Keser (2003) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada saptanmıştır. Buna göre “U” şekli modelde olduğu gibi, 16-24 yaşlarda motivasyon düzeyi yüksek, 25-34 yaş aralığında düşük ve 35-44 yaş aralığında motivasyon yine tekrar yükselmektedir.<sup>158</sup>

Ergin’in (1995), Sağlık Bakanlığı işgörenleri üzerinde gerçekleştirdiği “Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması”nda, motivasyon ve yaş değişkeni arasında doğrusal bir ilişki saptanmıştır. En düşük motivasyon düzeyinin gençler arasında, en yüksek düzeyin ise en yüksek yaş grubunda olduğu belirlenmiştir.<sup>159</sup>

Toker’in (2007), konaklama işletmelerindeki 370 işgörenle yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre işgörenlerin yaşları ilerledikçe, motivasyon ve tatmin düzeylerinde artış görülmektedir.<sup>160</sup>

Karakaya ve Ay’ın (2007), 200 sağlık işgöreni üzerinde yaptıkları araştırmada 18-25 yaş arası işgörenler, yaptıkları işin takdir edilmesini motive edici bulmaktadırlar. 35 yaş ve altındaki işgörelere göre iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma, 36 yaş ve üzerindeki işgörelere göre ise mesleğin severek yapılması motivasyonda önemlidir.<sup>161</sup>

---

<sup>157</sup> GÜVEN, M. vd., “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2005, C.12, S.1, s.134

<sup>158</sup> KESER, A., “Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Uygulama”, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2003: KESER, A., a.g.e., s.107

<sup>159</sup> ERGİN, Canan, “Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması”, T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Koordinatörlüğü, Ankara, 1995, s.56: KESER, A., a.g.e., s.101-102

<sup>160</sup> TOKER, Boran, a.g.m., s.92-107

<sup>161</sup> KARAKAYA, Abdullah, AY, Ferda Alper, a.g.m., s.55-67

## 1.9.2. CİNSİYET

Gelişmiş ülkelerin iş piyasalarındaki erkek egemen tablo, geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren kadın iş gücünün iş piyasalarına katılımıyla yoğun bir şekilde değişmeye başlamıştır. Her ne kadar oran olarak erkek işgörenlerin düzeyi hâlâ yüksek olsa da küçümsenmeyecek oranda kadın işgören iş piyasalarında yer bulmuştur. Bu durumu, gelişen teknoloji ile kadının ev işlerine ayırması gereken zamanın azalması ve iş piyasalarında oluşan kısmi süreli iş olanaklarının artışı ile açıklamak mümkündür.

Bu gelişmeye bağlı olarak, işgörenlerin çalışmaya ilişkin tutumlarının cinsiyete bağlı olarak araştırılması merak konusu olmuş ve bu yönde pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir.

Keser'in (2003), otomotiv sektöründe işgörenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, kadın işgörenlerin erkek işgörelere oranla daha yüksek motivasyon düzeyine sahip olduğu saptanmıştır.<sup>162</sup>

Gallie (1997) tarafından AB ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmada ise erkek işgörenlerin motivasyon düzeyi kadın işgörelere oranla yüksek çıkmıştır.<sup>163</sup>

Greenhaus vd.'nin (1990) gerçekleştirdiği (her iki cinsiyet için benzer olmayan görev dağılımında gerçekleştirilen bir çalışmadır) çalışmada,<sup>164</sup> erkeklerin genellikle yöneticilik, kadınların da büro işine karşı yönelimleri ve ilgisi saptanmıştır. Ayrıca bu çalışmada her ne kadar nedeni çok net anlaşılsa da kadınların çalışma hayatında erkeklerden daha düşük etkinlik düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu noktada kadınların ikili rollerinin (eş rolü-anne rolü) etkili olduğu düşünülebilir. Bu durumun da,

---

<sup>162</sup> KESER, A., a.g.e., s.100-128

<sup>163</sup> GALLIE, D., "Employment, Unemployment and the Quality of Life", The Employment in Europe Survey 1996 Eurobarometer 44.3: KESER, A., a.g.e., s.108-109

<sup>164</sup> GREENHAUS J. H., PARASURMAN, S., WORMLEY, W. M., "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes", Academy of Management Journal, Vol.33, 1990: KESER, A., a.g.e., s.110-111

kadının kendini yoğun olarak çalışma hayatına vermesine engel olabileceği söylenebilir.<sup>165</sup>

Karakaya ve Ay'ın (2007) 200 sağlık işgöreni üzerinde yaptıkları çalışmada, cinsiyet açısından, çağdaş disiplin anlayışı ve çalışma saatlerinin uygunluğu faktörleri anlamlı bulunmuştur. Kadın çalışanlar, çağdaş disiplin anlayışının uygulanması faktörünü ve işte yeni beceriler kazanabilmeyi, erkek çalışanlar ise çalışma saatlerinin uygunluğu faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar.<sup>166</sup>

Dündar ve arkadaşlarının (2007) termal otel işletmelerindeki 217 işgören arasında yaptığı çalışmaya göre, içsel ve dışsal motivasyon araçları ile işgörenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.<sup>167</sup>

Cinsiyet üzerine yapılan farklı bir araştırma ise 108 banka işgöreni üzerinde Özdevecioğlu ve arkadaşları (2003) tarafından yapılmıştır. Araştırma kadın ve erkek banka müdürlerinin gözetimi altında çalışan işgörenlerin motivasyon düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir. Erkek yöneticilerin gözetimindeki işgörenlerin daha düşük motivasyonla çalıştıkları görülmektedir.<sup>168</sup>

### 1.9.3. EĞİTİM DÜZEYİ

Eğitim düzeyi, iş hayatına bakış ve çalışma yaşamında beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. İnsanlar buldukları ortamın sosyo-ekonomik şartlarına ve aile yapısının tercihine göre eğitimlerini sürdürürler.

Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamında, işe yüklenen anlam ve beklentiler değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde

---

<sup>165</sup> KESER, A., a.g.e., s.110-111

<sup>166</sup> KARAKAYA, Abdullah, AY, Ferda Alper, a.g.m., s.55-67

<sup>167</sup> DÜNDAR, Süleyman, ÖZUTKU, Hatice, TAŞPINAR, Fatih, a.g.m., s.105-119

<sup>168</sup> ÖZDEVECİOĞLU, M. vd., "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., C.10, S.2, Manisa, 2003, s.125-138

eğitimini sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış aılları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre daha farklı olmaktadır.<sup>169</sup>

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra savaş yılları dolayısıyla eğitim düzeyleri düşük kalmış işgörenler, fabrikalarda çalışırken söyleneni aynen yapmaktan hoşlanmışlardır. Ayrıca düzelen ekonomik durumlarından yararlanarak çocuklarını daha iyi bir gelecek için daha yüksek düzeyli bir şekilde eğitmeye çalışmışlar ve başarılı olmuşlardır.

1950'lerin sonlarında ve 1960'larda dünyada görülen işçi hareketleri ve niversite eylemlerinin asıl nedenlerini araştıran sosyal psikologlar bu olguları, eğitim düzeyi gelişen insanların söyleneni yapmak, verilen emirleri yerine getirmek yerine, kendi fikir ve düşüncelerini egemen kılabilme isteğine bağlamaktadır.<sup>170</sup>

Eğitim düzeyi ile motivasyon arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe motivasyonun artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek creti beraberinde getirmektedir. Ancak bu durumun her zaman gerçekleştiği söylenemez.

Nitekim lkemizde Keser'in (2003) otomotiv sektöründe gerçekleştirdiği araştırmada, eğitim düzeyi yüksek olan iş gücünün, eğitim düzeyi düşük olan gruba oranla daha düşük tatmin ve motivasyona sahip olduğu görülmektedir.<sup>171</sup> Eğitim düzeyi düşük olan iş gücünün, "mevcut işini koruma" gayreti içinde olması (iş güvencesi) ve çok fazla ilerleme (kariyer) beklentisinin olmaması, kısacası; iyi eğitimli işgörene oranla daha mütevazı beklentilerinin olması bu durumu açıklayabilir.

Toker'in (2007) konaklama işletmelerindeki araştırmasında, işgörenlerin motivasyon ve tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle lise mezunu işgörenler ile niversite mezunu işgörenler

---

<sup>169</sup> GÜVEN, M. vd., a.g.m., s.132

<sup>170</sup> GARİH, Üzeyir; İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.36

<sup>171</sup> KESER, A., a.g.e., s.109

arasında farklılık bulunmaktadır. Lise mezunu işgörenlerin, üniversite mezunlarına oranla motivasyon düzeyleri daha yüksek bulunmaktadır.<sup>172</sup>

Karakaya ve Ay'ın (2007) sağlık işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmada, eğitim düzeyleri açısından, yapılan işin takdir edilmesi, kararlara katılma ve iş yükünün aşırı olmaması faktörleri anlamlı bulunmuştur. Lisans ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip işgörenler, yaptıkları işin takdir edilmesi ve kararlara katılma faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar.<sup>173</sup>

#### 1.9.4. MEDENİ DURUM

Literatürde evlilik ile işgören motivasyonu arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu (Wolpin vd., 1991),<sup>174</sup> evlilik ile motivasyon değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarının cinsiyete göre farklılaştığı (Tezer, 1992),<sup>175</sup> evlilikten alınan tatminin, işgören motivasyonunu etkileyen değişkenlerden biri olduğu belirtilmektedir (Tezer, 1994).<sup>176</sup>

Evliliğin kişiye düzenli bir yaşam sağlayarak, mesleki tatmini ve motivasyonu arttırdığı düşünülebilir. İşgörenin medeni durumunun, tatmini ne şekilde etkilediği araştırıldığında (Keller, 1983) genellikle evli olan işgörenlerin tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmaktadır.<sup>177</sup>

---

<sup>172</sup> TOKER, Boran, a.g.m., s.92-107

<sup>173</sup> KARAKAYA, Abdullah, AY, Ferda Alper, a.g.m., s.55-67

<sup>174</sup> WOLPIN, J. vd., "Is Job Satisfaction an Antecedents or a Consequences of Psychological Burn Out?", Human Relations, 44 (2), s.193-202, 1991: KESER, A., a.g.e., s.113

<sup>175</sup> TEZER, E., "Evlilik Doyumu ve İş Doyumu", Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 1 (3), 1992, s.24-26: KESER, A., a.g.e., s.113

<sup>176</sup> TEZER, E., "Evlilik ve İş Doyumu İlişkisi: İkili Çatışmalar ve Bazı Demografik Değişkenlerin Rolü", Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2(1), 1994, s.1-12: KESER, A., a.g.e., s.113

<sup>177</sup> KELLER, R. T., "Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism, Attitudinal Factors and Nonattitudinal Factors", Journal of Applied Psychology, Vol.68, 1983, s.536-540:KESER, A.,a.g.e., s.113

Sevimli ve İşcan'ın (2005) hekimler üzerinde yaptığı bir araştırmada, evli hekimlerin motivasyon ve tatmin düzeyleri, bekâr hekimlere oranla daha yüksek bulunmuştur.<sup>178</sup>

Karakaya ve Ay'ın (2007) sağlık işgörenleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında, medeni durum bakımından, işin tek düze olmaması, çalışma saatlerinin uygunluğu, mesleğin severek yapılması ve kurum için önemli olan bir iş yapıyor olmak faktörleri anlamlı bulunmuştur. Evli çalışanlar açısından işin tek düze olmaması, mesleğin severek yapılması ve kurum için önemli olan bir iş yaptığını inanma faktörleri motivasyonda önemli bulunmaktadır. Bekâr işgörenler ise uygun çalışma saatleri faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar.<sup>179</sup>

#### 1.9.5. KIDEM

İş hayatında kıdem, diğer bir deyişle, hizmet süresi arttıkça, işgörenin işini daha iyi kavraması, örgüt ve işi ile bütünleşmesi bu sebeple örgütün işgörenin ihtiyaçlarını giderek daha iyi karşılayacak olması ve problemlerin genelde çözüme kavuşacağı düşüncesiyle işgörenin motivasyon ve tatmin düzeylerinin de artacağı beklenmektedir.

Bununla birlikte iş deneyiminin de işgören motivasyonunu etkilediği; yaptıkları işler konusunda önemli deneyime sahip olan işgörenlerin motivasyon düzeylerinin kendileri kadar deneyimli olmayan işgörenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.<sup>180</sup>

Kimi çalışmalarda ise, çalışma sürelerinin artması ile motivasyonun ve tatminin düştüğüne yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmalardan ikisi Karlıdağ vd. (2000) ile Sarı (2004)'ya ait çalışmalardır.<sup>181</sup> Araştırmalarda, çalışma yaşamına başladıktan

---

<sup>178</sup> SEVİMLİ, F., İŞCAN, Ö. F., "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Akademik Bakış Dergisi, C.5, S.1-2, 2005, s.61; KESER, A., a.g.e., s.114

<sup>179</sup> KARAKAYA, Abdullah, AY, Ferda Alper, a.g.m., s.55-67

<sup>180</sup> SOLMUŞ, T., İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler, Beta Yayınları, İstanbul. 2004, s.193; KESER, A., a.g.e., s.116-117

<sup>181</sup> KARLIDAĞ, R., ÜNAL, S., YOLOĞLU, S., "Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", Türk Psikoloji Dergisi, C.11, S.1, 2000; SARI, Hakan, "An Analysis of Burnout and Job Satisfaction Among

hemen sonra işgören motivasyonunun yüksek olduğu, ilerleyen yıllarda bu düzeyin düştüğü saptanmıştır. İlk yıllardaki olumlu beklentilerin yerini olumsuz beklentilere bıraktığını ve bu durumun işgörenleri örgütlerinden soğutarak motivasyonel bir düşüklüğe ve tatminsizliğe yol açtığını düşündürmektedir.<sup>182</sup>

Karakaya ve Ay'ın (2007) sağlık işgörenleri üzerinde yaptıkları araştırmada deneyim bakımından; yapılan işin takdir edilmesi, kurumun amaçlarını benimseme, iş için yeterli bilgiye sahip olma ve işyerinde sorunlu olduğu düşünülen arkadaşların varlığına inanma faktörleri anlamlı bulunmuştur. Deneyimi az olan işgörenler, yapılan işin takdir edilmesi, kurumun amaçlarını benimseme ve iş için yeterli bilgiye sahip olma faktörlerini motivasyonda önemli bulmaktadırlar. Deneyimi çok olan işgörenler ise iş yerinde sorunlu arkadaşların varlığını motivasyonda önemli bulmaktadırlar.<sup>183</sup>

#### 1.9.6. İŞGÖRENİN STATÜSÜ

Bireyin yaptığı iş kadar işteki statüsü ve konumu motivasyon düzeyi üzerinde etkili olabilir. Fabrika işçisinden ofis çalışanına (memur), orta kademe yöneticiden profesyonel yöneticiye doğru motivasyon düzeyinin yükseldiği saptanmıştır. Statüye göre motivasyonun değişmesinin gerekçeleri; bireyin yaptığı işin prestiji, aldığı ücretteki farklılık ve işin sağladığı özerklik olarak sıralanabilir.<sup>184</sup>

Ergin'in (1997) bir çalışmasında, özel sektörde çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerinin kamu sektöründe çalışanlardan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu saptanmıştır.<sup>185</sup>

---

Turkish Special School Headteachers and Teachers and the Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction”, Educational Studies, Vol.30, Issue.3, 2004: KESER, A., a.g.e., s.117

<sup>182</sup> AKÇAMETE, G. vd. “Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001: KESER, A., a.g.e., s.117-118

<sup>183</sup> KARAKAYA, Abdullah, AY, Ferda Alper, a.g.m., s.55-67

<sup>184</sup> KESER, A., a.g.e., s.126

<sup>185</sup> ERGİN, C., “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak ‘İş Betimleme Ölçeği’: Uyarılama, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, Türk Psikoloji Dergisi, 12 (39), 1997, s.25-36: KESER, A., a.g.e., s.126



Yıldırım (1995) tarafından yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise alt düzey yöneticilerin motivasyon ve tatmin düzeyi, orta kademe yöneticilerinkine oranla düşük çıkmıştır.<sup>186</sup>

Diğer araştırmalardan farklı olarak Keser'in (2003) araştırmasında, mavi yakalı işgörenlerin motivasyon düzeyi, beyaz yakalılara oranla daha yüksek çıkmıştır.<sup>187</sup>

### 1.9.7. KÜLTÜREL VE ETNİK FARKLAR

Günümüz örgütlerinde gerek işgören gerekse örgüt düzeyinde kültürel ve etnik farklılıklar bulunmaktadır. İşgörenlerin doğup büyüdüğü kültür ile yaşadıkları kültür farklı olabilmektedir. Aynı şekilde örgütlerin doğup geliştiği kültür ile yaşadıkları kültür de birbirinden farklı olabilmektedir.

Küreselleşmenin de büyük etkisiyle birçok yabancı şirket kuruldukları kültür dışında faaliyette bulunmaktadır. Bu da örgütün başarısı için işgörenlerinin kültürleri hakkında detaylı bilgiye sahip olmalarını gerektirmektedir.

Ülkeler arasında da işgörenlerin motivasyon düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu noktada ülkelerin gelişmişlik düzeyleri kadar, refah düzeyleri ve ülkede işgörelere sunulan haklar da etkili olabilmektedir.<sup>188</sup>

Usugami ve Park (2006) ise motivasyon faktörlerinin, milliyetlere göre değişkenlik gösterip göstermediğini araştırmıştır. Japon ve Koreli yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada, Japon yöneticilerin motivasyon yönetimine, Koreli yöneticilerden daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Koreli yöneticiler için iş güvencesi en önemli motivasyon aracı iken, Japon yöneticiler için en önemli

---

<sup>186</sup> YILDIRIM, S., "Yöneticilerin Algıladıkları İş Tatmini", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.50, No.1-2, 1995, s.449; KESER, A., a.g.e., s.127

<sup>187</sup> KESER, A., a.g.t., 2003; KESER, A., a.g.e., s.127

<sup>188</sup> BLANCHFLOWER, D.G., OSWALD, A. J., "Is the UK Moving Up the International Wellbeing Rankings?", NBER Conference on May 4, 2000; KESER, A., a.g.e., s.128-129

motivasyon aracının işletme politikası ve iş amaçları konusunda bilgi sahibi olma olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>189</sup>

Amerikan kültüründeki başarı motivasyonu bireysel hırs, etkinlik ve diğerleriyle rekabet ifadeleri içinde algılanmıştır. Bu bireyci etosla (değerler sistemi) uyumlu fakat kişilerarası uyum ve grup sadakatinin ön planda olduğu ilişki kültürü açısından sorunlu bir durumdur. Başarı motivasyonu kolektivist kültürlerde farklı bir anlam kazanmaktadır. Burada bireyselliği aşarak grup başarısını öne çıkaran ancak içinde bulunduğu grubun yücelmesiyle kişiyi yücelten, toplumsal yönelimli bir başarı motivasyonu söz konusudur.<sup>190</sup> Diğer bir deyişle kültürler arasında algılama farklılıkları motivasyon anlayışını da değiştirmektedir.

Geert Hofstede, başlangıçta 40 ülkedeki IBM işgörenleriyle yaptığı ve 1980 yılında yayımladığı araştırmasını, 2001 yılında 74 ülke ile genişleterek yayımlamıştır. Bu araştırmalarda kültürel değerlerin, kültür ayırımında önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler değerlendirildiğinde işgörenleri birbirinden ayıran beş kültür boyutunun olduğu açıklanmıştır. Bunlar:<sup>191</sup> “Güç mesafesi”, “Bireycilik-toplulukçuluk”, “Erkeksilik-dişilik”, “Belirsizlikten kaçınma” ve “Zaman kullanımı”dır.

*Güç Mesafesi:* Toplumlarda ve işletmelerde hiyerarşiye ve güce dayalı eşitsizliğin ne ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürde ünvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere

---

<sup>189</sup> USUGAMI, J., PARK, K., “Similarities and Differences in Employee Motivation Viewed By Korean and Japanese Executives”, Internal Journal of Human Resource Management, 2006, s.280-294: TUNA, M., TÜRK, M. S., “Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması”,

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CMuharrem%20TUNA%20-%20Mehmet%20Sezai%20T%C3%9CRK%5CTUNA,%20Muharrem%20vd..pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuharrem%20TUNA%20-%20Mehmet%20Sezai%20T%C3%9CRK%5CTUNA,%20Muharrem%20vd..pdf)

(Erişim Tarihi: 10.08.2008)

<sup>190</sup> KAĞITÇIBAŞI, Ç., Family and Human Development Across Cultures: A View From the Other Side, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1996: SAYAR, K., “Kültürel Bakış Açısından Benlik ve Kişilik” Yeni Symposium, 41 (2), s.78-85, 2003,

[http://www.yenisymposium.net/fulltext/2003\(2\)/ys2003\\_41\\_2\\_5.pdf](http://www.yenisymposium.net/fulltext/2003(2)/ys2003_41_2_5.pdf) (Erişim Tarihi:10.08.2008)

<sup>191</sup> Gegez vd., Uluslararası Pazarlama Çevresi, Der Yayınları, Yayın No.359, 2003, s.87-117: AY, C., “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2005, C.12, S.2, s.31-52

fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. İşyerlerinde işgören ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, işgörenlerin fikirleri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır.

*Bireycilik-Toplulukçuluk:* Temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlamaktadırlar. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde ise bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Buna bağlı olarak topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmakta ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler.

*Erkeklik-Dişilik:* Bu boyut erkeksi değerler ile dişil değerlerin toplumdaki yerini belirlemektedir. Örneğin erkeklik boyutu yüksek toplumlarda performans, para ve rekabet gibi değerler ön plandayken, dişil toplumlarda yaşam kalitesinin yükseltilmesi, güçsüzlerin korunması, çevreye saygı duyma, dayanışma gibi kavramlar önem kazanmaktadır.

*Belirsizlikten Kaçınma:* Kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Çalışma ortamında ya da arkadaş çevresinde risk alıp alamamanın değerlendirilmesi; uzmanlık, tanınırlık, eskide ve gelecekte var olmak, güven duygusu vermek, teknolojiye açık olmak ile ilgili göstergeleri içermektedir. Bu boyut, insanların yasalar, yönetmelikler gibi formal kurallara sarılma derecesi ile de ilgilidir. Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerinin minimum zarar görmesi için alınabilecek önlemleri şimdiden almak isterler.

*Zaman Kullanımı:* Bireylerin gelecek yönlü bir yaklaşım veya geleneksel geçmiş yönlü bir yaklaşım sergilemeleri esasına dayanmaktadır. Geçmişe dayalı bakış açısına

sahip toplumlarda geçmiş korunmaya çalışılarak geçmişten gelen adetler, gelenekler yaşatılmaktadır.

Hofstede, Türk kültürünü diğer kültürlerden ayıran özellikler arasında güç mesafesinin oldukça yüksek olduğunu, diğer bir deyişle, otoriter olduğunu; toplulukçu; erkeksi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğunu, bir başka deyişle, belirsizlikten hoşlanmama gibi ölçütler olduğunu belirlemiştir.<sup>192</sup>

Hofstede araştırmalarına dayanarak Sargut tarafından ülkemizde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada da; Türk toplumunda örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu, Türk kültürünün, ortaklaşa davranışı, bireyciliğin önünde tuttuğu, sanıldığı gibi çağdışı sayılabilecek geleneksel erkeksi değerler sisteminin egemenliği altında bulunmadığı, Türk kültüründe belirsizlikten kaçınma eğiliminin ve değişime gösterilen direncin yüksek olduğu, Türk kültürünün dış denetim odaklı bireyler yetiştirdiği ve Türk toplumunun geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşadığı varsayımları tespit edilmiştir.<sup>193</sup>

Görüldüğü gibi, her kültürün ve topluluğun içerisinde oluşan ve kültüre özgü bir takım ölçülebilen özellikler, dolaylı veya direkt olarak işgörenlerin hayata bakışlarını, yaşama biçimlerini, kişiliklerini, yönetme ve yönetilme alışkanlıklarını ve dolayısıyla da motivasyon tarzlarını etkileyebilmektedir.

Güç mesafesi geniş olan kültürlerde iyi bir statüye sahip olma, dar olan kültürlerde ise kararlara katılım, fırsat eşitliği ve adil bir performans değerlendirme sistemi önemli bir motivasyon aracı olarak kabul edilirken; bireyci kültürlerde bireysel başarı, toplulukçu kültürlerde ise grup başarısı önem kazanmaktadır. Erkeksi topluluklarda performans, para ve rekabet önemli bir motivasyon aracı iken dişil topluluklarda yaşam kalitesi, adalet ve dayanışma önem kazanmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda hukuki iş güvencesi ve emeklilik fırsatının verilmesi önemli iken

---

<sup>192</sup> HOFSTED, G., "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts", *Organization Studies*, 19(3), 1998, s. 477-492: POLATCI, S., ARDIÇ, K., "İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=684](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=684) (Erişim Tarihi:10.08.2008)

<sup>193</sup> SARGUT, A. Selami, *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Genişletilmiş İkinci Baskı, 2001, s.226-235

belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda yeniliklere açıklık ve risk alma önemli birer motivasyon aracı olmaktadır. Zaman kullanımı geçmişe dayalı toplumlarda ise gelenek ve görenekler motive edici unsurlar olarak görölmektedirler.

## İKİNCİ BÖLÜM DENETİM ODAĞI

### 2.1. DENETİM ODAĞI: KAVRAM VE KURAMSAL AÇIKLAMALAR

Çağdaş psikolojinin iki önemli yaklaşımı olan davranışçı ve bilişsel öğrenme kuramlarının birleştirilmesiyle, J. B. Rotter ve arkadaşları tarafından oluşturulan “Sosyal Öğrenme Kuramı” davranışın nasıl oluştuğunu açıklamaya yönelik bir kuramdır.

Davranışçı öğrenme kuramına göre kişilik, belirli uyarıcılar karşısında ortaya çıkan, öğrenilen, benimsenen ve pekiştirilen davranışlar sonucu oluşur. Bu yaklaşımı savunan psikologlara göre, kişiliğin temelinde dış çevre içinde oluşan uyarıcı-tepki ilişkisine dayalı bir öğrenme vardır.

Öte yandan insan davranışlarının çok karmaşık bir özellik taşıdığını ve bunları “uyarıcı-davranım” kalıpları içinde açıklamanın yeterli olmayacağını ileri süren “bilişsel öğrenme kuramcıları” öğrenmenin, çevremizdeki olay ve durumlara anlam verme girişimlerimiz sonucunda oluştuğuna ve bu amaçla sahip olduğumuz bütün zihinsel araçları kullandığımıza inanmaktadırlar.<sup>194</sup>

Sosyal öğrenme kuramı ise davranışın, herhangi bir durumdaki beklenti ve pekiştirme değerlerinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir.<sup>195</sup>

“Locus of Control” terimine karşılık olarak kullanılan “Denetim Odağı” kavramı, Rotter’in sosyal öğrenme kuramının yapı taşını oluşturmaktadır.<sup>196</sup>

---

<sup>194</sup> BULUŞ, M., Ergen Öğrencilerde Denetim Odağı–Yalnızlık Düzeyi İlişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996, s.11

<sup>195</sup> ROTTER, Julian B., CHANCE, June E., PHARES, E. Jerry; Applications of a Social Learning Theory of Personality, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1972, s.261

<sup>196</sup> ÇOBAN, Aysel Esen, “Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk Düzeylerinin Yordayıcı Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005, C.6, S.10, s.39-54

Temelleri Jery E. Phares'in 1957 yılında yaptığı deneysel çalışmasıyla atılan ve Julian B. Rotter'ın 1958'deki çalışmasıyla kuramsallaşan “denetim odağı” kavramı, kişinin davranışlarının yaratacağı sonuçlar konusundaki beklentilerini ifade eder.

Yapılan araştırmalar sonucunda birçok araştırmacı, bireyin inanç sisteminin, kişiliğin oluşumunda önemli bir faktör ve kişilik ölçümünün temel boyutlarından biri olduğunu gözlemlemiştir. Bu araştırmacıların önde gelenlerinden Rotter, bireyin inanç sistemini denetim odağı olarak adlandırmaktadır.<sup>197</sup>

Rotter, denetim algısını “bireyin elde ettiği ödül ve cezaların kişi tarafından mı yoksa bireyin dışında bir takım etkenlerce mi (tanrı, şans, kader, güçlü başka bireyler vb.) denetlendiğine ilişkin genel bir beklentidir” şeklinde tanımlamaktadır.<sup>198</sup>

Bir anlamda denetim odağı kavramı, yaşamı yönlendirme, denetleme gücünün nerede olduğuna ilişkin inanç, algılama olarak ifade edilebilir.

Julian B. Rotter (1966), kişilerin kendi yaşamlarını denetleyebilme güçleri bakımından birbirlerinden farklılıklar gösterdiklerini gözlemiştir. Rotter, kişilikle ilgili geliştirmiş olduğu bu boyutun bir ucuna “içsel denetim odağı” (internal locus of control) ve diğer ucuna da “dışsal denetim odağı” (external locus of control) adını vermiştir.<sup>199</sup> Bireyler ise bu iki uç noktanın arasında herhangi bir yerde yer alabilmektedirler.

### 2.1.1. İÇSEL VE DIŞSAL DENETİM ODAĞI

*İçsel Denetim Odağı (Internal Locus Of Control):* Bireyin karşılaştığı olayları kendi davranışlarına bağlı olarak algılaması ve sonuçlarının kendi elinde olduğuna inanma eğilimidir. Diğer bir deyişle, ödül ve cezaların büyük ölçüde bireyin kendi eseri

<sup>197</sup> ZEL, Uğur, Kişilik ve Liderlik, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.196

<sup>198</sup> ROTTER, Julian B., CHANCE, June E., PHARES, E. Jerry; a.g.e., s.265

<sup>199</sup> ROTTER, J. B., Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcements, Psychological Monographs, 80, 1-28: CÜCELOĞLU Doğan, İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi, 2002, s.421

olduğu, bunların ortaya çıkışında daha çok kendi davranışlarının etkili olduğu doğrultusundaki genel beklenti ya da inanç olarak ifade edilmektedir.

*Dışsal Denetim Odağı (External Locus Of Control):* Bireyin karşılaştığı olayların ve sonuçlarının kendi davranışlarıyla değil de kendi dışındaki (kader, şans, otorite vb.) güçlerin etkisiyle meydana geldiğine inanması olarak tanımlanmaktadır.<sup>200</sup>

Denetim odağı kullanılarak çalışma davranışı, astların (işgörenlerin) sonuçlarının denetimini, içten ya da dıştan algılamalarıyla açıklanabilir. İşgören denetimi içten algılıyorsa kendi sonuçlarını yeteneği, becerisi veya çabalarıyla etkileyebileceğini hisseder. İşgören denetimi dıştan algılıyorsa, sonuçlarının kendi kontrolünün ötesinde olduğunu hisseder. Burada önemli olan nokta, denetim odağının algılanış şeklinin, bireyin performans, tatmin ve motivasyonunu farklı şekilde etkileyeceğidir.<sup>201</sup> Dolayısıyla içsel denetim odaklı bireyler, dışsal motivasyon araçlarına dışsal denetim odaklı bireyler gibi ihtiyaç duymayacaklardır.

### **2.1.2. İÇSEL VE DIŞSAL DENETİM ODAKLI BİREYLERİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ**

Bir kişilik boyutu olarak ele alınan ve işlenen bu özellik yönünden kişilerin önemli ölçüde birbirlerinden farklı oldukları son 30-40 yıl içinde yapılan pek çok araştırma ile ortaya konmuştur.

Denetim odağı kavramında bahsedildiği gibi bireyler, içsel ve dışsal denetim odağı adındaki iki uç noktanın arasında herhangi bir yerde yer alabilmektedirler. Bireylerin bu iki uç noktadan hangisine daha yakın oldukları onların karakteristik özellikleri hakkında bize fikir verebilmektedir.

---

<sup>200</sup> ROTTER, Julian B., CHANCE, June E., PHARES, E. Jerry; a.g.e., s.261

<sup>201</sup> LUTHANS, F., Organizational Behavior, Eight Edition, McGraw-Hill, Inc., 1998, s.183



Bireyler iç denetim odaklı ise; davranışlarının sorumluluklarını daha fazla üstleniyor, kendi güç ve çabalarının etkisine inanıyor ve belirli bir olaydan sonra performansları için beklentilerini değiştiriyorlar.

Eğer birey dış denetim odaklı ise; olayları dış etkenlerin kontrol ettiğini, yaptığı şey ile olan şey arasında az bir ilişkinin olduğunu bir başka deyişle, ne yaparsa yapsın istediği sonucu elde edemeyeceğini düşünmektedir.<sup>202</sup>

İç denetim odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları değişimlere dış denetim odağına sahip bireylerden daha fazla yatkındırlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler.<sup>203</sup>

İç denetim odaklılar dış denetimlilere oranla,<sup>204</sup>

- Yönetmeye açıktırlar
- Kendilerine güvenirlere, öz saygıları yüksektir
- Olaylardaki paylarını görebilirler
- Sorunları geçici aksilik gibi görürler
- Akademik ve entelektüel faaliyetlere daha fazla zaman ayırırlar.
- Daha yüksek akademik başarıya sahiptirler
- Toplumsal olaylarda daha aktiftirler
- Olumsuz etkilere karşı daha fazla direnirler
- Yarışma ortamlarında daha üstün başarı gösterirler
- Beceri, marifet oyunlarını tercih ederler
- Özgürlüklerine düşkündürler
- Olumlu benlik kavramına sahiptirler
- Atılgan ve girişimcidirler

---

<sup>202</sup> DERİN, Rukiye; İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri ve Denetim Odağı Düzeyleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki ( İzmir İl Örnekleme), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s.37

<sup>203</sup> SOLMUŞ, T., a.g.m., s.196-205

<sup>204</sup> SARGUT, A. Selami, a.g.e., 2001, s.196-197

- Becerilerini geliştirmeye eğilimleri yüksektir
- Başarılı olmaya büyük önem verirler
- Çevrelerini geliştirmek için büyük çaba harcarlar
- Daha çok bilgi hatırlayan özelliklere sahiptirler
- Soru sormayı ilke edinmişlerdir,
- Kolay kilo verebilirler, emniyet kemeri takarlar
- Savunma mekanizmalarını daha az kullanırlar

Dış denetim odaklılar ise;

- Yönetilmeye açıktırlar
- Hem kendilerine hem de başkalarına daha az güvenirler
- Çevre üzerinde kontrol güçlerinin olmadığına inanırlar
- Olayları kontrol altına alamayacakları ve sonucu etkileyemeyecekleri konusunda daha kaygılı, kuşkucu, pasif ve dogmatiktirler
- Başarıdan çok başarısızlık korkusuyla ilgilenirler
- Kendilerini tanımada yetersizdirler
- Savunma mekanizmalarını daha çok kullanma eğilimindedirler (Çengil, 2004; Sargut, 2001)
- Daha az güç ve esneklik göstermektedirler (Yağışan vd., 2007)
- Dış denetim odaklı bireyler, iknadan çok güce inanırlar
- İş başarmada daha az yetenekli ve uzmanlırlar (Wines ve Julian 1972, Goodstad ve Hjelle 1973: Avcıoğlu, 1995)
- Yetenek ve ustalık oyunlarından çok tesadüf (şans) oyunlarını tercih ederler (Kahle, 1980: Argun, 1995)

İçsellerin çevrelerine yabancılaşmadıkları araştırmalarla saptanmıştır. İş doyumları yüksektir. Ancak iş doyumuna ulaşmadıkları durumlarda iş yerlerini değiştirme eğilimleri ortaya çıkar. İçsellerin dışsallara oranla liderlik yetenek ve becerileri de gelişmiştir. İçseller tarafından yönetilen grupların daha başarılı oldukları görülmektedir. Stres yüklü koşullarda içseller dışsallardan daha etkili olmaktadır. Girişimci nitelikleri öne çıkan içseller, katılımcı yönetim stilini daha doyurucu

bulmaktadırlar. Öte yandan içselleri rutin, beceri geliştirmeyi öngörmeyen işlerde çalıştırmak zordur. Onlar, yaratıcılık ve yenilikçilik içeren işlerde çalışmaktan mutlu olurlar. Tek düze işler için dışsallar daha uygundur.<sup>205</sup>

Birçok araştırma sonunda, iç denetim odaklı bireylerin duygularını ifade etmede, dış denetim odaklı bireylere göre daha az zorlandıkları, kendilerine daha çok güvendikleri ve daha az oranda başkaları tarafından onaylanma gereksinimi duydukları görülmüş<sup>206</sup> ve psikolojik problemlerin dışsallığa bağlı olma olasılığı da desteklenmiştir.<sup>207</sup>

İç denetim odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırken, dış denetim odağına sahip bireyler, yaşamlarını yönlendirme konusunda çaresizlik yaşama eğilimindedirler ve yaşamlarındaki bazı ödüllerin kendi çabalarından kaynaklanmadığına, yalnızca doğru zamanda doğru yerde olmanın getirdiği bir rastlantı olduğuna inanmaktadırlar.<sup>208</sup>

Yeni fırsatlar arayan ve yenilikçi tutumlar gösteren girişimcilerin, kendi yaşamlarındaki olayları kontrol etme kabiliyetine, diğer bir ifade ile iç denetim odağına sahip olması beklenir.<sup>209</sup>

---

<sup>205</sup> SARGUT, A. Selami, a.g.e., s.196-197

<sup>206</sup> SOLMUŞ, T., a.g.m., s.196-205

<sup>207</sup> ŞENGÜDER, Şeyda; Lise I-III. Sınıf Öğrencilerinde Denetim Odağı ile Ruhsal Sorunlar Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Akademik Başarı ile Kıyaslanması, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s.14

<sup>208</sup> BASIM, H. Nejat, ŞEŞEN, Harun, a.g.m., s.160-161

<sup>209</sup> ERDEM, Ferda, ATSAN, Nuray, ÇİZEL, Beykan, KARAKAŞ, Kadriye; "Girişimcilik Eğilimine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Başarıya İhtiyacı ve Kontrol Odağı Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya, 2002, s.913-920

Yapılan pek çok araştırma,<sup>210</sup> kişiliğin bir boyutu olarak ele alınan denetim odağının uygun ortamlarda, dış denetimlilikten iç denetimliliğe doğru değiştirilmesinin mümkün olduğunu göstermektedir. Dıştan içe doğru bir değişme genellikle kişisel yeterlilik ve etkililik duygularını güçlendiren şartların ve olayların bir işlevi olarak görülmektedir.<sup>211</sup> Aynı zamanda sürekli yaşanan olumsuz tecrübeler ve bu olumsuzlukların önüne geçilememesi sebebi ile de iç denetimlilikten, dış denetimliliğe geçiş mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla dış denetimlilik kişiliğin değiştirilemez bir özelliği olarak algılanmamalıdır.

Tüm bu araştırma sonuçları göstermektedir ki, bireylerin bir kişilik özelliği olarak denetim odaklarının hangi yönde olduğunun bilinmesi, bu doğrultuda onlara gerekli fırsatların verilmesi ve destek sağlanması ile kişilerin gelişme sürecine anlamlı katkılar sağlanabilecektir.<sup>212</sup>

## 2.2. DENETİM ODAĞI GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

Denetim odağı gelişimini etkileyen etmenler arasında bireyin yetiştiği aile ortamı, çevre ve kendisi ile kurduğu iletişim, yaşadığı farklı deneyimler, farklı eğitim ortamları ve bireyin yaşının olduğu ifade edilebilir.

Rotter'a göre çocuk, anne-babadan aldığı olumlu pekiştirmelerle, kişiliğini beklentileri etrafında geliştirmektedir. Davranışların gelişimi, pekiştirmeleri olmadan mümkün değildir.<sup>213</sup>

---

<sup>210</sup> CENGİL, Muammer, "Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Denetim Odaklarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2004/1, c.III, sayı:5, ss.65-88: DÖNMEZ, Ali, "Denetim Odağı", Ank. Üniv.Eğitim Bilimleri Fak. Dergisi, s.42: ÖZYÜREK, D., Denetim Odağını Etkilemeye Yönelik Deneysel Bir Çalışma, (YYLT), Çukurova Üniv. SBE, Adana, 1992: DIAMOND, M. J., SHAPIRO, L. J., "Changes in Locus of Control as a Function of Encounter Group Experiences", Journals of Applied Social Psychology, 1973, S.82, s.517

<sup>211</sup> YAĞIŞAN, Nihan, vd., "Müzik Bölümü Öğrencilerinin Benlik İmgeleri ve Denetim Odaklarının İncelenmesi", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:22, Yıl:2007/1, s.243-262

<sup>212</sup> CENGİL, Muammer, a.g.m., ss.65-88

<sup>213</sup> ROTTER, Julian B., CHANCE, June E., PHARES, E. Jerry, a.g.e., s.284-285

MacDonald'a göre (1973) iç denetim odaklılık, demokratik ve çocuklarına yakınlık gösteren ailelerden ortaya çıkan bir sonuçtur. Buna karşılık dış denetim odaklılık, fiziksel ceza ve bundan etkilenme sonucunda ortaya çıkan bir durumdur.<sup>214</sup>

Bireylerin denetim odağı inançları, dağınık bir şekilde iki uç arasında düşmektedir. Denetim odağının, kişisel ve görece olarak sürekli bir özellik olduğu düşünülür. Ancak bu özelliğin bireyin yaşantısındaki deneyimleriyle değiştiği bilinmektedir.<sup>215</sup>

Yeşilyaprak'ın (1998) araştırmasında, ebeveyn tutumlarının bireyin denetim odağının iki ucundan birine yönelmede etkili olduğu, özellikle ebeveyn tutumlarından etkilenerek denetim odağının şekil değiştirebildiği bulunmuştur.<sup>216</sup>

### 2.3. DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İç ve dış denetim odağı inancını kişilik özelliği olarak ele alıp inceleyen birçok araştırma, iç denetim odaklı olmanın kişilikteki etkilerinin dış denetim odaklı olmaya oranla daha olumlu sonuçları olduğunu göstermektedir.

Küçükkaragöz (1998), olayların davranışlarına bağlı olduğunu düşünen bireylerin, hoş olmayan yaşam olaylarını değiştirmede daha ısrarcı olduklarını, şans ya

---

<sup>214</sup> MACDONALD, A. P., Internal-External Locus of Control, In *Measures of Social Psychological Attitudes*, J. P. Robinson and P. R. Shaver, Institute for Social Research, The University of Michigan, Ann Arbor, 1973: CENGİZ, Arzuhan; Sanat Eğitimi Alan ve Almayan Orta Öğretim Öğrencilerinin Denetim Odağı ve Kişisel Yönelimlerinin Karşılaştırılması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996, s.18

<sup>215</sup> FINDLEY, M. J., COOPER, H. M., Locus of Control and Academic Achievement: A Literature Review, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.44, N.2, 1983, s.414-427: ARGUN, Yasemin, Anne-Babaların Çocuk Yetiştirme Tutumlarının Ortaokul Öğrencilerinin Denetim Odağı Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1995, s.2-3

<sup>216</sup> YEŞİLYAPRAK, B., Lise Öğrencilerinin İçsel ya da Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler, (YDT), Ankara H. Ü. S.B.E.: DERİN, Rukiye, a.g.t., 2006, s.38

da kader gibi kendi dışındaki güçlere bağlayanların ise daha az girişimci ve mücadeleci olduklarını belirtmektedir.<sup>217</sup>

Ashby ve arkadaşları (2002) çalışmalarında, dış denetim odaklı bireylerin, olumsuz olayların gerçekleşmesini engelleyemeyecekleri düşüncesiyle, iç denetim odaklı bireylere oranla daha fazla kaygı, stres ve depresyon yaşadıklarını görmüşlerdir.<sup>218</sup>

Silvester ve arkadaşları (2002), başarısızlıkları ile ilgili, kendilerine ve kontrol edilebilir davranışlara atıfta bulunan bireylerin, iş hayatında daha fazla gelişim kaydettiklerini ve yüksek iş motivasyonuna sahip olduklarını belirtmektedirler.<sup>219</sup>

İç ve dış denetim odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranış kalıplarıyla ilgili en belirgin farklılıkların iş tatmini, işe bağlılık, motivasyon ve stres konularında ortaya çıktığı görülmektedir. Birçok araştırma sonucunda, yüksek performansın nedenlerini kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, kendisine güven duyarak diğer insanlardan bağımsız bir biçimde davranabilen, sorunları çözmek için karar alabilen ve gerekli adımları atabilen işgörenlerin, yani iç denetim odaklı bireylerin, daha fazla iş tatmini, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları görülmüştür.<sup>220</sup>

Uslu'nun (1999) yaptığı benzer bir çalışma da, iç denetim odaklı öğretmenlerin iş tatminlerinin dış denetim odaklı öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.<sup>221</sup>

Keleş'in (2000) çalışmasında da özel lise yöneticilerinin, resmi lise yöneticilerine göre daha iç denetim odaklı oldukları bulunmuştur. Bununla ilgili

---

<sup>217</sup> KÜÇÜKKARAGÖZ, H., İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerinin Kontrol Odağı Oluşumuna Etkileri, YDT, Dokuz Eylül Üniv. S.B.E.: BASIM, H. N., ŞEŞEN, H., a.g.m., s.161

<sup>218</sup> ASHBY, J. S. vd., "Social Interest and Locus of Control: Relationship and Implications", The Journal of Individual Psychology, 58(1), s.52-61, 2002: SOLMUŞ, T., a.g.m., s.196-205

<sup>219</sup>SILVESTER, J. vd, Locus of Control Attributions and Impression Management in the Selection Interview, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, s.59-76: BASIM, H. N., ŞEŞEN, H., a.g.m., s.161

<sup>220</sup> SOLMUŞ, T., a.g.m., s.196-205

<sup>221</sup> USLU, M., "Resmi Eğitim Kurumlarında Çalışan PDR Uzmanlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Danışmanların Denetim Odağı ve Bazı Değişkenlere Göre Karşılaştırılması, (YYLT), Selçuk Üniv., SBE, Konya, 1999, s.40: CENGİL, Muammer; a.g.m., 2004, s.65-88

yorumunda Keleş: “Özel liselerde göreve başlamak için başvurulması, referansların değerlendirilmesi, iki-üç aşamalı görüşmelerin sonunda karşılıklı anlaşma sağlandığı takdirde genellikle yıllık sözleşmelerin geçerli olduğu dikkate alındığında özel okulda görev yapmak için bazı kişilik özelliklerinin (girişimci, yaratıcı, güvenli, risk alabilen, bağımsız) önemi ortaya çıkmaktadır” demektedir.<sup>222</sup>

Findley ve Cooper (1983), denetim odağı ve akademik başarı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Akademik başarının yüksek olmasıyla içten denetimliliğin birleştiğini belirtmişlerdir. Ayrıca cinsiyet, yaş, ırk ve sosyo-ekonomik düzey ile denetim odağı ve akademik başarı arasında ortak noktaları belirleyici bir ilişki bulunmuştur.<sup>223</sup>

Argun (1995), araştırmasında ebeveyn tutumlarının, öğrencilerin denetim odağı üzerine etkilerini incelemiştir. 250 öğrenci ve ebeveynleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, anne-babalarından şefkat gören, memnun edilen, bağımsız davranışları desteklenen, tutarlı disiplin uygulanan, davranışları ödüllendirilen çocukların diğer çocuklara göre daha iç denetimli olduğu belirlenmiştir.<sup>224</sup>

Küçükkaragöz (1998), yaptığı doktora tezinde öğretmenlerin denetim odağı ve bunun öğrencilerin denetim odağına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin denetim odakları ile öğrencilerin denetim odakları arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür.<sup>225</sup>

Bozkurt, Serin ve Emran (2004), öğretmenlerin problem çözme, iletişim becerileri ve denetim odağı düzeylerini karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İzmir il merkezinde bulunan resmi ilköğretim okullarının 211 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada bağımsız değişkenler olarak cinsiyet, yaş, kıdem ve mesleklerini isteyerek seçip seçmediklerine ilişkin yanıtlar değerlendirilmeye

---

<sup>222</sup> KELEŞ, O. B., Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi (YDT), Ankara Üniv. S.B.E., Ankara, 2000, s.89; CENGİL, Muammer; a.g.m., 2004, s.65-88

<sup>223</sup> FINDLEY, M. J., COOPER, H. M., Locus of Control and Academic Achievement: A Literature Review, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.44, N.2, 1983, s.414-427; DERİN, Rukiye, a.g.t., 2006, s.39

<sup>224</sup> ARGUN, Yasemin, a.g.t., 1995

<sup>225</sup> KÜÇÜKKARAGÖZ, H., İlkokul Öğretmenlerinde Kontrol Odağı ve Öğrencilerinin Kontrol Odağı Oluşumuna Etkileri, Yayınlanmamış Doktor Tezi, Dokuz Eylül Üniv. S.B.E.: DERİN, Rukiye, a.g.t., 2006, s.42

alınmıştır. Araştırma sonucunda cinsiyete göre, problem çözme becerisi ve kıdeme göre iletişim becerisi algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Problem çözme becerisi ile denetim odağı arasında pozitif yönde; iletişim becerisi arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.<sup>226</sup>

#### **2.4. MOTİVASYON ve DENETİM ODAĞI İLİŞKİSİ**

Denetim odağı bireyin beklentileri ve inanç sistemi ile ilgili bir kavramdır. Bu inanç ve beklentiler bakımından bireyler birbirlerinden farklılıklar göstermektedirler. Ve çevrelerine de bu farklılıkları yansıtmaktadırlar.

Motivasyon kavramı ise bir etkileme ve etkilenme sürecini ifade ettiğinden bireylerin algılama biçimleri, beklentileri ve inançları bu süreci büyük ölçüde etkileyebilmektedir.

İç denetim odağına sahip bireyler herhangi olumsuz bir olayla karşılaştıklarında, yaşanan sorunu geçici aksilik gibi göreceklelerinden zaten kendi kendilerini motive etmiş olacaklardır, diğer bir deyişle, dışsal olarak motive edilmeye ihtiyaç duymayacaklardır. Dış denetim odağına sahip bireyler ise tamamen dışsal motivasyon araçlarının etkisi altında kalmaktadırlar.

Öte yandan örgütlerin yegâne amaçları olan süreklilik ve kârlılık, etkin ve verimli işgörenler ile sağlanabilir. İç denetim odaklılar, başarılı olmaya önem verdikleri için etkinlik ve verimlilik isterler ve bunun için kendiliğinden çaba gösterirler. Dış denetim odaklılar ise, iş başarmada daha az yetenekli ve uzman olduklarından verimlilik konusunda dışsal motivasyona yoğun ihtiyaç duymaktadırlar.

---

<sup>226</sup> BOZKURT, N., SERİN, O., EMRAN, B., “İlköğretim Birinci Kademe Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri, İletişim Becerileri ve Denetim Odağı Düzeyinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi”, XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri, Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Bölümü, C.II: DERİN, Rukiye, a.g.t., 2006, s.46



İç denetim odağına sahip işgörenlerin, iş tatminlerini arttırmak ya da tatminsizliklerini azaltmak konusunda daha fazla çaba gösterecekleri ya da adım atacakları (örn. yönetimle sorunları tartışmak ya da işten ayrılmak gibi), belirli bir performans düzeyini yakaladıklarında, eğer bu performanslarının ödülle sonuçlanacağına da inanıyorlarsa daha motive olacakları söylenebilir. Bir araştırmada, iç denetim odağına sahip işgörenlerin dış denetim odağına sahip işgörenlerden daha fazla oranda çaba-performans ve performans-ödül beklentilerine sahip oldukları görülmüştür.<sup>227</sup>

İç denetim odağına sahip işgörenlerin, iş tatminsizliği yaşadıklarında gösterdikleri çaba, davranışlarının denetiminin ve sorumluluğunun kendilerinde olduğuna inanıyor olmalarının bir sonucu olarak, bu tatminsizliklerinin de kendi yetersizliklerinden ya da düşük performanslarından kaynaklandığıyla ilgili algılarından kaçınma arayışı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, yüksek performansın ödülle sonuçlanmayacağına görüldüğü durumlarda da iç denetim odağına sahip işgörenlerin iş tatmini ya da motivasyon konusunda, dış denetim odağına sahip işgörenlerden farklılık göstermeyecekleri söylenebilir.<sup>228</sup>

Sonuç itibariyle, iç denetim odaklı bireylerle çalışmak, iş başarmaya daha fazla önem verdikleri için iç motivasyonu daha yüksek kişilerle çalışmak demektir. Bu kişilerle birlikte çalışmak ise işletmeler ve yöneticiler için başarı şansını bir adım daha öne çıkarmak anlamına gelmektedir.

---

<sup>227</sup> SPECTOR, P. E., "Behavior in Organizations As A Function of Employee's Locus of Control", Psychological Bulletin, 91(3), 1982, s.482-497: SOLMUŞ, T., a.g.m., s.196-205

<sup>228</sup> SOLMUŞ, T., a.g.m., s.196-205

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE MOTİVASYON ARAÇLARI VE DENETİM ODAĞI DEĞİŞKENİNİN İNCELENMESİ

Önceki bölümlerde, bu tezin ana konuları olan motivasyon ve denetim odağı kavramları, ilgili kuramsal açıklamalar, uygulamalar ve birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Bu bölümde ise, işgörenlerin demografik özellikleri, motivasyonlarında etkili araçlar ve denetim odağı değişkeni ilişkisi istatistiksel tekniklerle sınanmaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, işgörenlerin demografik özellikleri ile etkilendikleri motivasyon araçları ve sahip oldukları denetim odağı değişkeni arasında ve aynı zamanda denetim odağı değişkeni ile içerisinde yetişilmiş olunan aile tutumu arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Nisan-Haziran 2008 tarihlerinde, İzmir ili içerisindeki 3. Oto Sanayi Sitesi ile Yapı ve Kredi Bankası'nda çalışan işgörenleri kapsamaktadır. Sanayi Sitesi içerisindeki 518 işyeri ile 49 bireysel banka şubesindeki yaklaşık 2500 kişi arasından kolayda örnekleme yolu ile çeşitli görevlerdeki toplam 800 kişiye anket dağıtılarak yapılan araştırmada sadece 416 anketin geri döndüğü görülmüştür. 0,05 örnekleme hatası ile bu örnekleme büyüklüğü oldukça yeterli bulunmaktadır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın temel aracı olan anket formu büyük ölçüde, konuyla ilgili yapılan araştırmalardan ve kuramsal çalışmalardan yararlanılarak geliştirilmiştir.<sup>229</sup>

Hazırlanan anket uygulanmadan önce sanayi içerisinde tesadüfî olarak seçilen işgörenlere doldurtularak test edilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak son şeklini almıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırmaya katılan katılımcıların, motivasyonlarında etkili olduğu düşünülen değişkenlerle ilgili tutumlarını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcılardan, 29 değişkenden oluşan listede yer alan her bir değişkene verdikleri önemi 5’li Likert ölçeği (hiç, düşük, orta, yüksek, çok yüksek) kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların denetim odağı değişkeninin belirlenmesine ilişkin sorulara yer verilmiştir.

Bu amaçla, katılımcılardan Rotter’ın İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği’ni kullanarak, “a-b” seçenekli 29 maddeden oluşan ve kendisine uygun gelen cümleyi seçmesi (a ve b seçeneğinden biri) ve bunu işaretlemesi istenir. 29 maddenin 6’sı (1, 8, 14, 19, 24, 27) dolgu maddesi olduğu için puanlanmamaktadır. “2, 6, 7, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 29. maddelerin “a” seçenekleri 1’er puan almaktadır. “3, 4, 5, 10, 11, 12, 13, 15, 22, 26 ve 28. maddelerin “b” seçenekleri 1’er puan almaktadır. Böylece 0 ile 23 arasında bir toplam puan alınabilmektedir. Maddelerin sırası ve puanlama sistemi orijinaliyle aynıdır. Yükselen puanlar dış denetim odağı inancında artış gösterdiğini, düşen puanlar ise bireyin iç denetim odağına sahip olduğunu göstermektedir.<sup>230</sup> İşgörenlere uygulanan anket formu ekler bölümünde sunulmuştur.

<sup>229</sup> ÖZTÜRK, Zekai, TEBER, Serdar, “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, S.19, 2006; KANTARCI, M., a.g.t., 2005; BÜLBÜL, A., a.g.t., 1996; İNCİR, G., Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları, Ankara, 1990; HACKMAN, J. Richard, OLDMAN, Greg R., a.g.e., 1980’den yararlanılarak geliştirilmiştir.

<sup>230</sup> SAVAŞIR, Işık, ŞAHİN, N. H.(ed.), Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Yayın No.9, 1997, s.93-99

Sözkonusu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması, Dağ (1991) tarafından yapılmış ve yeterli güvenilirlik katsayılarına sahip, kabul edilebilir düzeyde geçerlilik göstergeleri bulunan bir ölçek olduğu kabul edilmiştir.<sup>231</sup>

Verilerin analizinde “SPSS 13 for Windows” paket programı kullanılmıştır. Bu program veri toplama aracı ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlerinin yapılması ve anlamlandırılabilmesi amacıyla, araştırma probleminin gerektirdiği istatistikî araçları (ortalama, standart sapma, bağımlılık testleri vb.) içermektedir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda, öncelikle işgörenlerin demografik özelliklerinin frekans dağılımları ve motivasyon anketinin güvenilirlik analizine yer verilmiştir. Daha sonra hipotezlerin doğruluğunu belirlemek için, yapılan anketler doğrultusunda hipotezler analiz edilmiştir. Araştırmada, istatistikî testleri değerlendirmek için seçilen anlamlılık düzeyi 0,05’dir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada aşağıdaki ana hipotezler test edilmiştir:

**Hipotez 1.** İşgörenlerin demografik özellikleri ile etkilendikleri motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

**Hipotez 2.** İşgörenlerin demografik özellikleri ile sahip oldukları denetim odağı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

**Hipotez 3.** İşgörenlerin etkilendikleri motivasyon araçları ile sahip oldukları denetim odağı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

**Hipotez 4.** İşgörenlerin sahip oldukları denetim odağı değişkeni ile içerisinde yetişmiş olunan aile tutumu arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

---

<sup>231</sup> DAĞ, İhsan, “Rotter’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RIDKOÖ)’nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliliği”, Türk Psikoloji Dergisi, 1991, 7(26), s.10-16

### 3.5. BULGULAR

#### 3.5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın ilk kısmında demografik bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgular, anketimize katılan işgörenlerin sosyal ve ekonomik niteliklerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 3.1. İşgörenlerin Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	GRUPLAR	KİŞİ SAYISI	YÜZDE %
CİNSİYET	ERKEK	263	63,2
	KADIN	153	36,8
YAŞ	18 ALTI	12	2,9
	18-25 ARASI	108	26
	26-35 ARASI	163	39,2
	36-45 ARASI	99	23,8
	46 VE ÜSTÜ	34	8,2
MEDENİ DURUM	BEKÂR	169	40,6
	EVLİ	226	54,3
	BOŞANMIŞ	15	3,6
	DUL	6	1,4
KARDEŞ	VAR	385	92,5
	YOK	31	7,5
ÖĞRENİM DURUMU	İLKÖĞRENİM	118	28,4
	LİSE	136	32,7
	ÖNLİSANS	45	10,8
	LİSANS	104	25
	YÜKSEK LİSANS VE ÜSTÜ	13	3,1
GELİR (YILLIK)	6000 YTL VE ALTI	129	31
	6001-10000 YTL	122	29,3
	10001-15000 YTL	95	22,8
	15001-24000 YTL	41	9,9
	24001 YTL VE ÜSTÜ	29	7
EK GELİR	VAR	87	20,9
	YOK	329	79,1
SEKTÖRDE ÇALIŞILAN YIL (KIDEM)	1 YILDAN AZ	46	11,1
	1-5 YIL	130	31,3
	5-10 YIL	103	24,8
	10-20 YIL	89	21,4
	20 YIL VE ÜSTÜ	48	11,5

Katılımcıların çoğunluğu erkek ve 26-35 yaş arasındaki işgörenlerdir. Çoğunluğu evli ve en az bir kardeşe sahip olan işgörenlerin öğrenim durumları da ağırlıklı olarak lise ve ilköğrenim seviyesindedir. Gelir olarak işgörenlerin büyük kısmı asgari ücret ve biraz üstü gelir elde etmektedir ve çok büyük bir kısmının da ek gelirleri yoktur. İşgörenlerin yaklaşık %50'si de bu sektörde 1 ile 10 yıldır çalışmaktadırlar.

**Tablo 3.2. İşgörenlerin Pozisyon/Görev Dağılımı**

POZİSYON / GÖREV	KİŞİ SAYISI	YÜZDE %
ÇIRAK	15	3,6
KALFA	35	8,4
TEZGÂHTAR	8	1,9
USTA	56	13,5
USTABAŞI	11	2,6
SATIŞ SORUMLUSU	63	15,1
SEKRETER	24	5,8
HASAR DANIŞMANI	6	1,4
TEKNİSYEN	11	2,6
TEMİZLİK GÖREVLİSİ	7	1,7
GÜVENLİK GÖREVLİSİ	10	2,4
GIDA GÖREVLİSİ	14	3,4
MUHASEBECİ	24	5,8
MÜHENDİS	3	,7
BANKA MEMURU	38	9,1
UZMAN YARDIMCISI	24	5,8
UZMAN BANKACI	34	8,2
MÜDÜR	33	7,9
<b>TOPLAM</b>	<b>416</b>	<b>100</b>

Araştırmada, katılımcıların görevleri 18 genel pozisyonla sınırlandırılmıştır. Bunlar; çırak, kalfa, tezgahtar, usta, ustabaşı, satış sorumlusu, sekreter, hasar danışmanı, teknisyen, temizlik görevlisi, güvenlik görevlisi, gıda görevlisi, muhasebeci, mühendis, banka memuru, uzman yardımcısı, uzman bankacı ve müdür olarak gruplandırılmıştır. Bu pozisyonlardan en çok işgörenin dahil olduğu gruplar; satış sorumlusu, usta ve banka memurudur. En az işgörenin dahil olduğu gruplar ise; mühendis, hasar danışmanı ve temizlik görevlisidir.

**Tablo 3.3. İşgörenlerin Denetim Odağı Dağılımı**

<b>DENETİM ODAĞI</b>	<b>KİŞİ SAYISI</b>	<b>YÜZDE%</b>
<b>DIŞ DENETİM ODAKLI</b>	118	28
<b>DIŞ DENETİME YAKIN</b>	53	13
<b>İÇ DENETİME YAKIN</b>	41	10
<b>İÇ DENETİM ODAKLI</b>	204	49
<b>TOPLAM</b>	<b>416</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan toplam 416 işgörenin, %60'a yakın kısmı iç denetim odaklı ve iç denetime yakın odaklıdır. Dış denetim odaklılar ve dış denetime yakın odaklılar ise %40 civarındadırlar.

### 3.5.2. GÜVENİRLİK ANALİZİ

**Tablo 3.4. Motivasyon Anketi Güvenirlik Analizi**

ANKET SORULARI		Ortalama	Std. Sapma	n	
Ms*.1. İşin güven hissi sağlaması		3,7957	,96147	416	
Ms.2. Ücret artışı, prim ve teşvik olması		3,5385	1,15684	416	
Ms.3. Hukuki açıdan iş güvencesinin olması		3,8438	,91946	416	
Ms.4. Kişisel gelişme ve yükselme olanağının varlığı		3,6755	1,06781	416	
Ms.5. İş arkadaşları ile ilişkilerin uyumlu olması		3,9952	,86983	416	
Ms.6. İşverenlerin adaletli ve saygın davranmaları		3,8269	1,09053	416	
Ms.7. İşveren tarafından takdir edilme		3,7067	1,10445	416	
Ms.8. Üstlerin kişisel olarak ilgi, destek ve yardımları		3,6106	1,02606	416	
Ms.9. Bağımsızlık ve inisiyatif kullanma		3,5264	,96656	416	
Ms.10. İşini kaybetmeme güvencesinin olması		3,5625	1,10680	416	
Ms.11. Emeklilik fırsatının verilmesi		3,6803	1,05565	416	
Ms.12. Aktif olarak kararlara katılabilme		3,5649	1,01820	416	
Ms.13. Rekabet ortamının yaratılması		3,1226	1,13302	416	
Ms.14. İşin seyerek yapılabilmesi		3,9663	,98364	416	
Ms.15. Alınan eğitim ile işin uygun olması		3,5793	1,06803	416	
Ms.16. İşin saygınlık / statü kazandırması		3,7740	,98514	416	
Ms.17. Liderin / yöneticinin tutum ve davranışları		3,7356	1,03308	416	
Ms.18. İşveren tarafından sık sık moral verilmesi		3,4567	1,13139	416	
Ms.19. Motivasyonu yüksek kişilerin işe alınması		3,3774	1,07742	416	
Ms.20. İşletmenin / kurumun itibarının yüksek olması		3,8486	,91238	416	
Ms.21. Aile yaşamının düzenli ve huzurlu olması		4,0096	,95180	416	
Ms.22. İş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi		3,7091	,99129	416	
Ms.23. Tespitlerinize ve kararlarınızın doğruluğuna güven duyulması		3,8245	,97707	416	
Ms.24. Açık ve net ifade edilmiş görev tanımları, amaçlar ve hedeflerin varlığı		3,6995	,92806	416	
Ms.25. Uygun çalışma koşulları (fiziksel ortam, araç-gereçlerin teknolojiye uygunluğu vb.) olması		3,8413	,98852	416	
Ms.26. Farklı iş tasarımları, alternatif çalışma programları, ücret sisteminin çeşitliliği		3,3750	1,04305	416	
Ms.27. Performans değerlendirme ve geribildirim (bilgilendirme) uygulanması		3,4760	1,07070	416	
Ms.28. İş dışı sosyal aktiviteler (sportif ve sanatsal faaliyetler, eğlence, yemek, gezi vb.) olması		3,3630	1,23424	416	
Ms.29. Kişinin kendisi ile ilgili uzun vadeli planlardan haberdar olması		3,4159	1,18531	416	
Varyans	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Mak./Min.
0,045	3,652	3,123	4,010	0.887	1,284
Madde Sayısı: 29 soru		Birim Sayısı (n) = 416			
<b>Cronbach Alfa = ,959</b>					

\* Ms: Motivasyon sorusu



Ankette yer alan maddelerin (soruların) özet istatistikleri tablonun sonunda yer almaktadır. Buna göre bulunan ortalama değerin normale yakın olduğu görülmektedir.

Motivasyon anketi sorularının güvenilirliğini test etmek amacıyla SPSS programı ile Cronbach Alfa Güvenirlilik testi uygulanmıştır. 0 ile 1 arasında değişim gösteren Cronbach Alfa katsayısı, testimizde 0,959 olarak saptanmıştır. Bu durum; 416 katılımcı üzerinde yapılan 29 soruluk 5’li Likert ölçekli motivasyon anketinin “*yüksek derecede güvenilir*” olduğunu ifade etmektedir.

### **3.5.3. HİPOTEZLERİN ANALİZİ**

Araştırmaya konu olan değişkenlere ilişkin daha önce belirtilen hipotezlerin sınanmasında bağımsız t-testi ve tek yönlü ANOVA (F-testi) kullanılmış ve sonuçlar sırasıyla tablolar halinde aşağıda verilmiştir. Bağımsız gruplar için t-testi, iki grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığını; ANOVA, ikiden fazla grubun ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz metodudur. Bulguların gösterildiği tablolarda yer alan P-değerleri, gruplar arasında fark olup olmadığını gösteren bir değer olup 0,05’ten küçük ise gruplar arasında fark olduğuna karar verilir. Eğer bu değer 0,05’ten büyük ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığına karar verilir.<sup>232</sup> Bu tablolar incelenirken motivasyon anketinde verilen cevapların değerleri olan 1= Hiç, 2=Düşük, 3=Orta, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek, ifadeleri tabloda min. ve max. değerler olarak alınmıştır.

---

<sup>232</sup> TEKİN, V. N., SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007, s.215

**Hipotez 1. İşgörenlerin demografik özellikleri ile etkilendikleri motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.**

**Tablo 3.5. Cinsiyet - Motivasyon Araçları Arasındaki T-Testi Sonuçları**

Cinsiyet	Eşit Varyans İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi		
	F	P(Sig.)	t	df	Sig. (2-tailed)
İşin güven hissi sağlaması	2,625	,106	-3,567	414	,000
Ücret	7,490	,006	-4,933	414	,000
İş güvencesi	6,810	,009	-4,278	414	,000
Gelişme ve yükselme	4,345	,038	-3,638	414	,000
Arkadaş uyumu	6,029	,014	-2,917	414	,004
Adil ve saygılı davranış	9,231	,003	-3,738	414	,000
Takdir	10,232	,001	-3,534	414	,000
Kişisel ilgi ve destek	1,779	,183	-2,755	414	,006
Bağımsızlık ve inisiyatif	2,895	,090	-2,698	414	,007
İşini kaybetmeme	16,619	,000	-5,610	414	,000
Emeklilik fırsatı	25,479	,000	-3,910	414	,000
Kararlara katılma	12,702	,000	-3,707	414	,000
Rekabet	,474	,492	-1,369	414	,172
İşin severek yapılması	2,705	,101	-3,257	414	,001
Eğitim-iş uygunluğu	2,118	,146	-1,178	414	,240
Saygınlık	13,803	,000	-3,728	414	,000
Yönetici tutumu	13,296	,000	-3,744	414	,000
Moral	1,009	,316	-3,191	414	,002
Yüksek motivasyonlular	1,209	,272	-2,783	414	,006
İşletme itibarı	9,684	,002	-2,486	414	,013
Aile yaşamı	,649	,421	-1,878	414	,061
Yetki ve sorumluluk	16,537	,000	-3,589	414	,000
Kararlara güvenilmesi	19,062	,000	-4,789	414	,000
Açık görev tanımları	1,196	,275	-2,983	414	,003
Uygun çalışma koşulları	20,133	,000	-3,791	414	,000
Farklı iş tasarımları	,120	,729	-2,018	414	,044
Performans değerlendirme	7,103	,008	-2,502	414	,013
Sosyal aktiviteler	2,789	,096	-1,773	414	,077
Kariyer planlama	3,026	,083	-2,274	414	,024

Bağımsız t-testi (varyans eşitliği için Levene testi) sonucu elde edilen p değerlerine göre \* cinsiyet değişkeni ile anlamlı bir farka sahip motivasyon araçları şu şekildedir: Ücret, iş güvencesi, gelişme ve yükselme, arkadaş uyumu, adil ve saygılı davranış, takdir, işini kaybetmeme güvencesi, emeklilik fırsatı verilmesi, kararlara

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir

katılma, saygınlık, yönetici tutumu, işletme itibarı, yetki ve sorumluluk, kararlara güvenilmesi, uygun çalışma koşulları, performans değerlendirme ve geribildirim.

**Tablo 3.6. Cinsiyet - Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Ücret	Erkek	263	<b>3,33</b>	1,17905	,07270	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,89</b>	1,02703	,08303	1,00	5,00
İş güvencesi	Erkek	263	<b>3,69</b>	,93137	,05743	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>4,09</b>	,84573	,06837	1,00	5,00
Gelişme ve yüksel.	Erkek	263	<b>3,53</b>	1,08683	,06702	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,92</b>	,99028	,08006	1,00	5,00
Arkadaş uyumu	Erkek	263	<b>3,90</b>	,93169	,05745	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>4,15</b>	,72654	,05874	2,00	5,00
Adil ve saygılı dav.	Erkek	263	<b>3,67</b>	1,13166	,06978	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>4,08</b>	,96619	,07811	1,00	5,00
Takdir	Erkek	263	<b>3,56</b>	1,14371	,07052	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,95</b>	,98902	,07996	1,00	5,00
İşini kaybetmeme	Erkek	263	<b>3,33</b>	1,14732	,07075	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,94</b>	,91616	,07407	1,00	5,00
Emeklilik fırsatı	Erkek	263	<b>3,52</b>	1,12829	,06957	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,94</b>	,86020	,06954	2,00	5,00
Kararlara katılma	Erkek	263	<b>3,42</b>	1,07061	,06602	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,80</b>	,87403	,07066	1,00	5,00
Saygınlık	Erkek	263	<b>3,63</b>	1,02019	,06291	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>4,00</b>	,87732	,07093	1,00	5,00
Yönetici tutumu	Erkek	263	<b>3,59</b>	1,06911	,06592	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,98</b>	,92103	,07446	1,00	5,00
İşletme itibarı	Erkek	263	<b>3,76</b>	,94785	,058459	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,99</b>	,83111	,06179	1,00	5,00
Yetki - sorumluluk	Erkek	263	<b>3,57</b>	1,04142	,06422	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,93</b>	,85589	,06919	1,00	5,00
Kararlara güven	Erkek	263	<b>3,65</b>	1,03288	,06369	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>4,11</b>	,79423	,06421	2,00	5,00
Çalışma koşulları	Erkek	263	<b>3,70</b>	1,05727	,06519	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>4,07</b>	,80728	,06526	1,00	5,00
Performans Değer.	Erkek	263	<b>3,38</b>	1,12524	,06939	1,00	5,00
	Kadın	153	<b>3,65</b>	,94917	,07674	1,00	5,00

Bu verilere göre motivasyon araçlarından işin güven hissi sağlaması, üstlerin kişisel olarak ilgileri, bağımsızlık ve inisiyatif kullanma, rekabet ortamının yaratılması, işin severek yapılabilmesi, alınan eğitimle işin uygun olması, işveren tarafından moral verilmesi, motivasyonu yüksek kişilerin işe alınması, aile yaşamının düzenli ve huzurlu

olması, açık ve net ifade edilmiş görev tanımları, farklı iş tasarımları, iş dışı sosyal aktiviteler olması ve kişinin kendisi ile ilgili uzun vadeli planlardan haberdar olması ile işgörenlerin cinsiyeti arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Öte taraftan diğer motivasyon araçlarının hepsini kadınlar erkeklere göre daha etkili bulmaktadırlar.

Kadınlara göre en etkili motivasyon araçları: “iş arkadaşları ile ilişkilerin uyumlu olması”, “tespitlerinize ve kararlarınızın doğruluğuna güven duyulması”, “hukuki açıdan iş güvencesinin olması”, “işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları” ve “uygun çalışma koşulları”dır.

Erkeklerle göre en etkili motivasyon araçları: “iş arkadaşları ile ilişkilerin uyumlu olması”, “işletmenin itibarının yüksek olması”, “uygun çalışma koşulları olması”, “hukuki açıdan iş güvencesinin olması”, “işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları”dır.

**Tablo 3.7. Yaş - Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
İşin güven sağ.	Gruplar Arası	5,930	4	1,483	1,613	,170
	Grup İçi	377,702	411	,919		
	Toplam	383,632	415			
Ücret	Gruplar Arası	15,601	4	3,900	2,970	,019
	Grup İçi	539,783	411	1,313		
	Toplam	555,385	415			
İş güvencesi	Gruplar Arası	9,379	4	2,345	2,822	,025
	Grup İçi	341,465	411	,831		
	Toplam	350,844	415			
Gelişme	Gruplar Arası	5,125	4	1,281	1,125	,344
	Grup İçi	468,065	411	1,139		
	Toplam	473,190	415			
Arkadaş uyum	Gruplar Arası	2,516	4	,629	,830	,507
	Grup İçi	311,475	411	,758		
	Toplam	313,990	415			
Adil davranış	Gruplar Arası	2,992	4	,748	,627	,644
	Grup İçi	490,546	411	1,194		
	Toplam	493,538	415			
Takdir	Gruplar Arası	4,375	4	1,094	,896	,466
	Grup İçi	501,846	411	1,221		
	Toplam	506,221	415			
Kişisel ilgi	Gruplar Arası	4,568	4	1,142	1,086	,363
	Grup İçi	432,346	411	1,052		
	Toplam	436,913	415			

Bağımsızlık ve inisiyatif	Gruplar Arası	8,497	4	2,124	2,302	,058
	Grup İçi	379,213	411	,923		
	Toplam	387,709	415			
İş kaybetmeme güvencesi	Gruplar Arası	7,718	4	1,930	1,584	,178
	Grup İçi	500,657	411	1,218		
	Toplam	508,375	415			
Emeklilik	Gruplar Arası	8,315	4	2,079	1,881	,113
	Grup İçi	454,163	411	1,105		
	Toplam	462,478	415			
Kararlara katılma	Gruplar Arası	8,686	4	2,171	2,117	,078
	Grup İçi	421,562	411	1,026		
	Toplam	430,248	415			
Rekabet	Gruplar Arası	3,449	4	,862	,669	,613
	Grup İçi	529,299	411	1,288		
	Toplam	532,748	415			
İşin sevilmesi	Gruplar Arası	5,011	4	1,253	1,299	,270
	Grup İçi	396,518	411	,965		
	Toplam	401,529	415			
Eğitim-iş uyumu	Gruplar Arası	3,342	4	,835	,730	,572
	Grup İçi	470,041	411	1,144		
	Toplam	473,382	415			
Saygınlık	Gruplar Arası	9,101	4	2,275	2,376	,051
	Grup İçi	393,658	411	,958		
	Toplam	402,760	415			
Yönetici tutum	Gruplar Arası	3,840	4	,960	,899	,465
	Grup İçi	439,074	411	1,068		
	Toplam	442,913	415			
Moral	Gruplar Arası	1,483	4	,371	,288	,886
	Grup İçi	529,738	411	1,289		
	Toplam	531,221	415			
Yüksek mot.	Gruplar Arası	4,621	4	1,155	,995	,410
	Grup İçi	477,127	411	1,161		
	Toplam	481,748	415			
İşl. itibarı	Gruplar Arası	2,852	4	,713	,855	,491
	Grup İçi	342,607	411	,834		
	Toplam	345,459	415			
Aile yaşamı	Gruplar Arası	1,766	4	,441	,485	,747
	Grup İçi	374,196	411	,910		
	Toplam	375,962	415			
Yetki	Gruplar Arası	4,762	4	1,190	1,214	,304
	Grup İçi	403,044	411	,981		
	Toplam	407,805	415			
Kararlara güv.	Gruplar Arası	4,229	4	1,057	1,109	,352
	Grup İçi	391,961	411	,954		
	Toplam	396,190	415			
Açık görev tan.	Gruplar Arası	3,958	4	,989	1,150	,332
	Grup İçi	353,482	411	,860		
	Toplam	357,440	415			
Uygun çalışma	Gruplar Arası	,665	4	,166	,169	,954
	Grup İçi	404,863	411	,985		
	Toplam	405,529	415			

Farklı iş tasar.	Gruplar Arası	2,143	4	,536	,490	,743
	Grup İçi	449,357	411	1,093		
	Toplam	451,500	415			
Perf. Değ.	Gruplar Arası	3,896	4	,974	,848	,495
	Grup İçi	471,864	411	1,148		
	Toplam	475,760	415			
Sosyal aktivite	Gruplar Arası	6,638	4	1,660	1,090	,361
	Grup İçi	625,552	411	1,522		
	Toplam	632,190	415			
Kariyer plan.	Gruplar Arası	1,501	4	,375	,265	,900
	Grup İçi	581,554	411	1,415		
	Toplam	583,055	415			

ANOVA sonucu elde edilen p değerlerine göre\* motivasyon araçlarından ücret artışı ve hukuki açıdan iş güvencesi ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Tablo 3.8. Yaş - Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamlı Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ücret	18 altı	12	<b>3,6667</b>	,88763	,25624
	18-25	108	<b>3,2593</b>	1,22566	,11794
	26-35	163	<b>3,7423</b>	1,13632	,08900
	36-45	99	<b>3,5152</b>	1,18118	,11871
	46 ve üstü	34	<b>3,4706</b>	,86112	,14768
İş güvencesi	18 altı	12	<b>3,4167</b>	1,16450	,33616
	18-25	108	<b>3,6574</b>	,97791	,09410
	26-35	163	<b>3,9264</b>	,92668	,07258
	36-45	99	<b>3,9899</b>	,77585	,07798
	46 ve üstü	34	<b>3,7647</b>	,88963	,15257

Bu verilere göre motivasyon araçlarından ücret artışı ve hukuki açıdan iş güvencesinin olması ile işgörenlerin yaşı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ücret artışı ile en fazla motive olan grup 26-35 yaş arası işgörenlerdir. Hukuki açıdan iş güvencesinin olması ise en fazla 26-35 ve 36-45 yaş arası işgörenler için önem taşımaktadır.

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir

**Tablo 3.9. Medeni Durum – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serb. Der.	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
İşin güven sağ.	Gruplar Arası	,583	3	,194	,209	,890
	Grup İçi	383,049	412	,930		
	Toplam	383,632	415			
Ücret	Gruplar Arası	,824	3	,275	,204	,894
	Grup İçi	554,561	412	1,346		
	Toplam	555,385	415			
İş güvencesi	Gruplar Arası	3,874	3	1,291	1,533	,205
	Grup İçi	346,969	412	,842		
	Toplam	350,844	415			
Gelişme	Gruplar Arası	4,220	3	1,407	1,236	,296
	Grup İçi	468,970	412	1,138		
	Toplam	473,190	415			
Arkadaş uyumu	Gruplar Arası	,234	3	,078	,102	,959
	Grup İçi	313,756	412	,762		
	Toplam	313,990	415			
Adil davranış	Gruplar Arası	1,671	3	,557	,467	,706
	Grup İçi	491,867	412	1,194		
	Toplam	493,538	415			
Takdir	Gruplar Arası	7,750	3	2,583	2,135	,095
	Grup İçi	498,471	412	1,210		
	Toplam	506,221	415			
Kişisel ilgi	Gruplar Arası	1,187	3	,396	,374	,772
	Grup İçi	435,727	412	1,058		
	Toplam	436,913	415			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	4,996	3	1,665	1,793	,148
	Grup İçi	382,713	412	,929		
	Toplam	387,709	415			
İşi kaybetmeme	Gruplar Arası	6,409	3	2,136	1,753	,155
	Grup İçi	501,966	412	1,218		
	Toplam	508,375	415			
Emeklilik	Gruplar Arası	5,595	3	1,865	1,682	,170
	Grup İçi	456,883	412	1,109		
	Toplam	462,478	415			
Kararlara katılım	Gruplar Arası	5,651	3	1,884	1,828	,141
	Grup İçi	424,596	412	1,031		
	Toplam	430,248	415			
Rekabet	Gruplar Arası	,768	3	,256	,198	,898
	Grup İçi	531,980	412	1,291		
	Toplam	532,748	415			
İşin sevilmesi	Gruplar Arası	2,398	3	,799	,825	,481
	Grup İçi	399,131	412	,969		
	Toplam	401,529	415			
Eğitim-iş uyumu	Gruplar Arası	,832	3	,277	,242	,867
	Grup İçi	472,550	412	1,147		
	Toplam	473,382	415			
Saygınlık	Gruplar Arası	2,218	3	,739	,761	,517
	Grup İçi	400,541	412	,972		
	Toplam	402,760	415			

Yönetici tutumu	Gruplar Arası	2,891	3	,964	,902	,440
	Grup İçi	440,023	412	1,068		
	Toplam	442,913	415			
Moral	Gruplar Arası	,487	3	,162	,126	,945
	Grup İçi	530,735	412	1,288		
	Toplam	531,221	415			
Yüksek mot.	Gruplar Arası	1,303	3	,434	,373	,773
	Grup İçi	480,444	412	1,166		
	Toplam	481,748	415			
İşl. itibarı	Gruplar Arası	3,203	3	1,068	1,285	,279
	Grup İçi	342,256	412	,831		
	Toplam	345,459	415			
Aile yaşamı	Gruplar Arası	3,133	3	1,044	1,154	,327
	Grup İçi	372,828	412	,905		
	Toplam	375,962	415			
Yetki	Gruplar Arası	4,286	3	1,429	1,459	,225
	Grup İçi	403,519	412	,979		
	Toplam	407,805	415			
Kararlara güv.	Gruplar Arası	2,506	3	,835	,874	,454
	Grup İçi	393,684	412	,956		
	Toplam	396,190	415			
Açık görev tan.	Gruplar Arası	3,141	3	1,047	1,218	,303
	Grup İçi	354,299	412	,860		
	Toplam	357,440	415			
Uygun çalışma	Gruplar Arası	1,016	3	,339	,345	,793
	Grup İçi	404,512	412	,982		
	Toplam	405,529	415			
Farklı iş tasar.	Gruplar Arası	,324	3	,108	,099	,961
	Grup İçi	451,176	412	1,095		
	Toplam	451,500	415			
Perf. Değ.	Gruplar Arası	,248	3	,083	,072	,975
	Grup İçi	475,512	412	1,154		
	Toplam	475,760	415			
Sosyal aktivite	Gruplar Arası	15,767	3	5,256	3,513	,015
	Grup İçi	616,423	412	1,496		
	Toplam	632,190	415			
Kariyer plan.	Gruplar Arası	5,787	3	1,929	1,377	,249
	Grup İçi	577,268	412	1,401		
	Toplam	583,055	415			

ANOVA sonucu elde edilen p değerlerine göre\* motivasyon araçlarından sosyal aktiviteler ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir



**Tablo 3.10. Medeni Durum – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Sosy. Akt.	Bekar	169	<b>3,5266</b>	1,16018	,08924
	Evli	226	<b>3,2080</b>	1,26355	,08405
	Boşanmış	15	<b>3,4667</b>	1,45733	,37628
	Dul	6	<b>4,3333</b>	,51640	,21082
	Toplam	416	<b>3,3630</b>	1,23424	,06051

Bu verilere göre motivasyon araçlarından iş dışı sosyal aktivitelerin olması ile işgörenlerin medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İş dışı sosyal aktiviteler ile en fazla motive olanlar sırasıyla dul, bekar, boşanmış ve evli işgörenlerdir.

**Tablo 3.11. Kardeş - Motivasyon Araçları Arasındaki T-Testi Sonuçları**

Kardeş	Eşit Varyans İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi		
	F	P(Sig.)	t	df	Sig. (2-tailed)
İşin güven hissi sağ.	,539	,463	-1,231	414	,219
Ücret	,187	,666	-,372	414	,710
İş güvencesi	1,228	,268	-2,212	414	,028
Gelişme ve yükselme	,438	,509	-2,295	414	,022
Arkadaş uyumu	,162	,687	-,461	414	,645
Adil davranış	,728	,394	-1,606	414	,109
Takdir	7,541	<b>,006</b>	-2,223	414	,027
Kişisel ilgi ve destek	,244	,622	-,741	414	,459
Bağımsızlık	,017	,897	-1,875	414	,061
İşini kaybetmeme	,642	,423	-2,471	414	,014
Emeklilik fırsatı	,038	,845	-1,401	414	,162
Kararlara katılma	,960	,328	-2,302	414	,022
Rekabet	,153	,696	-,856	414	,392
İşin severek yapılması	,006	,941	-1,529	414	,127
Eğitim-iş uygunluğu	,146	,702	-1,760	414	,079
Saygınlık	1,612	,205	-2,480	414	,014
Yönetici tutumu	,000	,995	-1,848	414	,065
Moral	,000	,989	-,139	414	,890
Yüksek motivasyon.	1,792	,181	-1,266	414	,206
İşletme itibarı	1,206	,273	-1,371	414	,171
Aile yaşamı	,000	,989	-,922	414	,357
Yetki ve sorumluluk	,281	,596	-1,512	414	,131
Kararlara güvenilmesi	,048	,827	-1,423	414	,155
Açık görev tanımları	,586	,445	-1,676	414	,094
Uygun çalışma koş.	,167	,683	-2,262	414	,024
Farklı iş tasarımları	7,584	<b>,006</b>	-,962	414	,337
Performans değer.	,308	,579	-1,968	414	,050
Sosyal aktiviteler	,057	,811	-,869	414	,385
Kariyer planlama	4,169	<b>,042</b>	-,804	414	,422

Bağımsız t-testi (varyans eşitliği için Levene testi) sonucu elde edilen p değerlerine göre \* kardeş değişkeni ile anlamlı bir farka sahip motivasyon araçları şu şekildedir: Takdir, farklı iş tasarımları ve kariyer planlama.

**Tablo 3.12. Kardeş - Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamlı Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Takdir	Var	385	<b>3,68</b>	1,11892	,05703	1,00	5,00
	Yok	31	<b>4,13</b>	,80589	,14474	1,00	5,00
Farklı iş tas.	Var	385	<b>3,36</b>	1,01911	,05194	1,00	5,00
	Yok	31	<b>3,55</b>	1,31247	,23573	1,00	5,00
Kariyer plan.	Var	385	<b>3,40</b>	1,16435	,05934	1,00	5,00
	Yok	31	<b>3,60</b>	1,43235	,25726	1,00	5,00

Bu verilere göre motivasyon araçlarından işveren tarafından takdir edilme, farklı iş tasarımları ve kişinin kendisi ile ilgili uzun vadeli planlardan haberdar olması (kariyer planlama) ile işgörenlerin kız ya da erkek kardeşlerinin varlığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Kardeşi olmayanlar kardeşi olanlara göre bu motivasyon araçlarından daha fazla etkilenmektedirler.

**Tablo 3.13. Öğrenim Durumu – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	p-değeri (Sig.)
İşin güven sağ.	Gruplar Arası	17,816	4	4,454	5,004	<b>,001</b>
	Grup İçi	365,816	411	,890		
	Toplam	383,632	415			
Ücret	Gruplar Arası	49,771	4	12,443	10,114	<b>,000</b>
	Grup İçi	505,614	411	1,230		
	Toplam	555,385	415			

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir

İş güvencesi	Gruplar Arası	9,934	4	2,483	2,994	<b>,019</b>
	Grup İçi	340,910	411	,829		
	Toplam	350,844	415			
Gelişme	Gruplar Arası	29,753	4	7,438	6,894	<b>,000</b>
	Grup İçi	443,437	411	1,079		
	Toplam	473,190	415			
Arkadaş uyumu	Gruplar Arası	3,596	4	,899	1,190	<b>,314</b>
	Grup İçi	310,395	411	,755		
	Toplam	313,990	415			
Adil davranış	Gruplar Arası	20,153	4	5,038	4,374	<b>,002</b>
	Grup İçi	473,386	411	1,152		
	Toplam	493,538	415			
Takdir	Gruplar Arası	23,459	4	5,865	4,993	<b>,001</b>
	Grup İçi	482,762	411	1,175		
	Toplam	506,221	415			
Kişisel ilgi	Gruplar Arası	16,328	4	4,082	3,989	<b>,003</b>
	Grup İçi	420,585	411	1,023		
	Toplam	436,913	415			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	23,421	4	5,855	6,606	<b>,000</b>
	Grup İçi	364,288	411	,886		
	Toplam	387,709	415			
İş kaybetmeme	Gruplar Arası	35,032	4	8,758	7,604	<b>,000</b>
	Grup İçi	473,343	411	1,152		
	Toplam	508,375	415			
Emeklilik	Gruplar Arası	16,958	4	4,239	3,911	<b>,004</b>
	Grup İçi	445,520	411	1,084		
	Toplam	462,478	415			
Kararlara katıl.	Gruplar Arası	35,356	4	8,839	9,200	<b>,000</b>
	Grup İçi	394,892	411	,961		
	Toplam	430,248	415			
Rekabet	Gruplar Arası	13,435	4	3,359	2,658	<b>,032</b>
	Grup İçi	519,312	411	1,264		
	Toplam	532,748	415			
İşin sevilmesi	Gruplar Arası	9,691	4	2,423	2,541	<b>,039</b>
	Grup İçi	391,838	411	,953		
	Toplam	401,529	415			
Eğitim-iş uyum	Gruplar Arası	3,593	4	,898	,786	<b>,535</b>
	Grup İçi	469,789	411	1,143		
	Toplam	473,382	415			
Saygınlık	Gruplar Arası	16,322	4	4,081	4,340	<b>,002</b>
	Grup İçi	386,437	411	,940		
	Toplam	402,760	415			
Yönetici tutumu	Gruplar Arası	17,456	4	4,364	4,216	<b>,002</b>
	Grup İçi	425,457	411	1,035		
	Toplam	442,913	415			
Moral	Gruplar Arası	15,245	4	3,811	3,036	<b>,017</b>
	Grup İçi	515,976	411	1,255		
	Toplam	531,221	415			
Yüksek mot.	Gruplar Arası	7,909	4	1,977	1,715	<b>,146</b>
	Grup İçi	473,838	411	1,153		
	Toplam	481,748	415			

İşletme itibarı	Gruplar Arası	11,462	4	2,866	3,526	<b>,008</b>
	Grup İçi	333,997	411	,813		
	Toplam	345,459	415			
Aile yaşamı	Gruplar Arası	8,130	4	2,032	2,271	<b>,061</b>
	Grup İçi	367,832	411	,895		
	Toplam	375,962	415			
Yetki - sorumluluk	Gruplar Arası	15,316	4	3,829	4,010	<b>,003</b>
	Grup İçi	392,489	411	,955		
	Toplam	407,805	415			
Kararlara güvenil.	Gruplar Arası	19,229	4	4,807	5,241	<b>,000</b>
	Grup İçi	376,961	411	,917		
	Toplam	396,190	415			
Açık görev tanım.	Gruplar Arası	16,327	4	4,082	4,918	<b>,001</b>
	Grup İçi	341,113	411	,830		
	Toplam	357,440	415			
Uygun çalışma koş.	Gruplar Arası	12,718	4	3,180	3,327	<b>,011</b>
	Grup İçi	392,811	411	,956		
	Toplam	405,529	415			
Farklı iş tasarımları	Gruplar Arası	11,219	4	2,805	2,618	<b>,035</b>
	Grup İçi	440,281	411	1,071		
	Toplam	451,500	415			
Perf. Değ.	Gruplar Arası	11,462	4	2,866	2,537	<b>,040</b>
	Grup İçi	464,297	411	1,130		
	Toplam	475,760	415			
Sosyal aktivite	Gruplar Arası	12,605	4	3,151	2,090	<b>,081</b>
	Grup İçi	619,585	411	1,508		
	Toplam	632,190	415			
Kariyer plan.	Gruplar Arası	23,434	4	5,858	4,303	<b>,002</b>
	Grup İçi	559,622	411	1,362		
	Toplam	583,055	415			

ANOVA sonucu elde edilen p değerlerine göre\* motivasyon araçlarından işin güven hissi sağlaması, ücret artışı, hukuki açıdan iş güvencesi, gelişme ve yükselme, adil ve saygılı davranış, takdir, kişisel ilgi ve destek görme, bağımsızlık ve inisiyatif kullanma, işini kaybetmeme güvencesi, emeklilik fırsatı verilmesi, kararlara katılma, rekabet, işin severek yapılması, saygınlık, yönetici tutumu, moral, işletme itibarı, yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara güvenilmesi, açık ve net ifadeli görev tanımları, uygun çalışma koşulları, farklı iş tasarımları, performans değerlendirme ve kariyer planlama ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir

**Tablo 3.14. Öğrenim Durumu – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamli Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İşin güven hissi sağ.	İlköğrenim	118	<b>3,5424</b>	,96648	,08897
	Lise	136	<b>3,7279</b>	,96200	,08249
	Ön lisans	45	<b>4,0444</b>	,87790	,13087
	Lisans	104	<b>4,0481</b>	,89638	,08790
	Yüksek l.	13	<b>3,9231</b>	1,11516	,30929
Ücret	İlköğrenim	118	<b>3,0847</b>	1,23742	,11391
	Lise	136	<b>3,5000</b>	1,14180	,09791
	Ön lisans	45	<b>4,0000</b>	,92932	,13853
	Lisans	104	<b>3,9231</b>	,96232	,09436
	Yüksek l.	13	<b>3,3846</b>	1,19293	,33086
İş güvencesi	İlköğrenim	118	<b>3,6525</b>	,87097	,08018
	Lise	136	<b>3,8015</b>	1,00973	,08658
	Ön lisans	45	<b>4,0222</b>	,94120	,14031
	Lisans	104	<b>4,0385</b>	,78732	,07720
	Yüksek l.	13	<b>3,8462</b>	,98710	,27377
Gelişme – yükselme	İlköğrenim	118	<b>3,3814</b>	1,04529	,09623
	Lise	136	<b>3,5441</b>	1,10800	,09501
	Ön lisans	45	<b>3,9778</b>	,91674	,13666
	Lisans	104	<b>4,0192</b>	,99495	,09756
	Yüksek l.	13	<b>3,9231</b>	,95407	,26461
Adil davranış	İlköğrenim	118	<b>3,6271</b>	1,18247	,10886
	Lise	136	<b>3,6912</b>	1,15158	,09875
	Ön lisans	45	<b>4,2444</b>	,85694	,12774
	Lisans	104	<b>4,0481</b>	,88548	,08683
	Yüksek l.	13	<b>3,8462</b>	1,21423	,33677
Takdir	İlköğrenim	118	<b>3,3729</b>	1,27967	,11780
	Lise	136	<b>3,6985</b>	1,04222	,08937
	Ön lisans	45	<b>3,9111</b>	,92496	,13789
	Lisans	104	<b>3,9808</b>	,94490	,09265
	Yüksek l.	13	<b>3,9231</b>	1,11516	,30929
Kişisel ilgi	İlköğrenim	118	<b>3,3983</b>	1,11048	,10223
	Lise	136	<b>3,5294</b>	1,00326	,08603
	Ön lisans	45	<b>4,0000</b>	,82572	,12309
	Lisans	104	<b>3,7500</b>	,98286	,09638
	Yüksek l.	13	<b>3,9231</b>	,95407	,26461
Bağımsızlık	İlköğrenim	118	<b>3,2542</b>	1,03928	,09567
	Lise	136	<b>3,4412</b>	,95657	,08203
	Ön lisans	45	<b>3,6222</b>	,86047	,12827
	Lisans	104	<b>3,8654</b>	,82506	,08090
	Yüksek l.	13	<b>3,8462</b>	,98710	,27377
İşini kaybetmeme	İlköğrenim	118	<b>3,1695</b>	1,16432	,10718
	Lise	136	<b>3,5515</b>	1,10768	,09498
	Ön lisans	45	<b>4,0222</b>	,98832	,14733
	Lisans	104	<b>3,8269</b>	,96986	,09510
	Yüksek l.	13	<b>3,5385</b>	,87706	,24325

Emeklilik fırsatı	İlköğrenim	118	<b>3,4576</b>	1,14462	,10537
	lise	136	<b>3,6691</b>	1,06844	,09162
	onlisans	45	<b>4,0222</b>	1,03328	,15403
	lisans	104	<b>3,8558</b>	,82930	,08132
	yukse	13	<b>3,2308</b>	1,30089	,36080
Kararlara katılma	İlköğrenim	118	<b>3,1441</b>	1,09603	,10090
	Lise	136	<b>3,5956</b>	,98416	,08439
	Ön lisans	45	<b>3,9778</b>	,78303	,11673
	Lisans	104	<b>3,8173</b>	,93232	,09142
	Yüksek l.	13	<b>3,6154</b>	,76795	,21299
Rekabet	İlköğrenim	118	<b>2,8729</b>	1,25096	,11516
	Lise	136	<b>3,1250</b>	1,11181	,09534
	Ön lisans	45	<b>3,2000</b>	1,14018	,16997
	Lisans	104	<b>3,3558</b>	,97461	,09557
	Yüksek l.	13	<b>3,2308</b>	1,09193	,30285
İşin severek yapıl.	İlköğrenim	118	<b>3,8051</b>	1,04806	,09648
	Lise	136	<b>3,9338</b>	,92057	,07894
	Ön lisans	45	<b>4,2444</b>	,80214	,11958
	Lisans	104	<b>4,1058</b>	,98452	,09654
	Yüksek l.	13	<b>3,6923</b>	1,31559	,36488
Saygınlık	İlköğrenim	118	<b>3,5169</b>	,99342	,09145
	Lise	136	<b>3,7574</b>	,99254	,08511
	Ön lisans	45	<b>4,0444</b>	,90342	,13467
	Lisans	104	<b>3,9904</b>	,91900	,09012
	Yüksek l.	13	<b>3,6154</b>	1,12090	,31088
Yönetici tutumu	İlköğrenim	118	<b>3,4746</b>	1,09943	,10121
	Lise	136	<b>3,7059</b>	1,06887	,09165
	Ön lisans	45	<b>4,0889</b>	,73306	,10928
	Lisans	104	<b>3,9231</b>	,88890	,08716
	Yüksek l.	13	<b>3,6923</b>	1,43670	,39847
Moral	İlköğrenim	118	<b>3,2458</b>	1,15423	,10626
	Lise	136	<b>3,3897</b>	1,18117	,10128
	Ön lisans	45	<b>3,8444</b>	,95240	,14198
	Lisans	104	<b>3,6154</b>	1,01740	,09976
	Yüksek l.	13	<b>3,4615</b>	1,45002	,40216
İşletme itibarı	İlköğrenim	118	<b>3,7458</b>	,90758	,08355
	Lise	136	<b>3,8382</b>	,97541	,08364
	Ön lisans	45	<b>4,0889</b>	,66818	,09961
	Lisans	104	<b>3,9615</b>	,81160	,07958
	Yüksek l.	13	<b>3,1538</b>	1,34450	,37290
Yetki ve sorumluluk verilmesi	İlköğrenim	118	<b>3,4492</b>	1,11399	,10255
	Lise	136	<b>3,7353</b>	,96789	,08300
	Ön lisans	45	<b>3,9778</b>	,72265	,10773
	Lisans	104	<b>3,8846</b>	,87365	,08567
	Yüksek l.	13	<b>3,4615</b>	1,26592	,35110
Kararlara güvenil.	İlköğrenim	118	<b>3,5085</b>	1,10744	,10195
	Lise	136	<b>3,9044</b>	,93396	,08009
	Ön lisans	45	<b>4,0889</b>	,73306	,10928
	Lisans	104	<b>3,9904</b>	,88674	,08695
	Yüksek l.	13	<b>3,6154</b>	,96077	,26647
Açık görev tanımları	İlköğrenim	118	<b>3,3983</b>	,98831	,09098

	Lise	136	<b>3,7647</b>	,86269	,07397
	Ön lisans	45	<b>3,9556</b>	,87790	,13087
	Lisans	104	<b>3,8173</b>	,90053	,08830
	Yüksek l.	13	<b>3,9231</b>	,86232	,23916
Uygun çalışma koş.	İlköğrenim	118	<b>3,6102</b>	1,13253	,10426
	Lise	136	<b>3,8162</b>	,95221	,08165
	Ön lisans	45	<b>4,0667</b>	,86340	,12871
	Lisans	104	<b>4,0385</b>	,84673	,08303
	Yüksek l.	13	<b>3,8462</b>	1,06819	,29626
Farklı iş tasarımları	İlköğrenim	118	<b>3,1525</b>	1,05106	,09676
	Lise	136	<b>3,3676</b>	1,01696	,08720
	Ön lisans	45	<b>3,5556</b>	1,03475	,15425
	Lisans	104	<b>3,5096</b>	1,01441	,09947
	Yüksek l.	13	<b>3,7692</b>	1,23517	,34257
Performans değ.	İlköğrenim	118	<b>3,3220</b>	1,16121	,10690
	Lise	136	<b>3,3676</b>	1,08736	,09324
	Ön lisans	45	<b>3,7556</b>	,98062	,14618
	Lisans	104	<b>3,6442</b>	,93392	,09158
	Yüksek l.	13	<b>3,6923</b>	1,10940	,30769
Kariyer planlama	İlköğrenim	118	<b>3,1017</b>	1,23614	,11380
	Lise	136	<b>3,4044</b>	1,16351	,09977
	Ön lisans	45	<b>3,8000</b>	1,12006	,16697
	Lisans	104	<b>3,6346</b>	1,10654	,10850
	Yüksek l.	13	<b>3,3077</b>	1,18213	,32786

Bu verilere göre iş arkadaşları ile ilişkilerin uyumlu olması, alınan eğitimle işin uygun olması, motivasyonu yüksek kişilerin işe alınması, aile yaşamının düzenli ve huzurlu olması ve iş dışı sosyal aktiviteler ile işgörenlerin öğrenim durumları açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anlamlı farklılık bulunanlar arasında *ilköğrenim mezunu* olanlar için en etkili motivasyon araçları; “işin severek yapılabilmesi”, “işletmenin itibarının yüksek olması” ve “hukuki açıdan iş güvencesinin olması”; *lise mezunu* olanlar için “işin severek yapılabilmesi”, “tespitlerin ve kararların doğruluğuna güven duyulması” ve “işletmenin itibarının yüksek olması”; *ön lisans mezunları* için “işin severek yapılabilmesi”, “işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları” ve “işletmenin itibarının yüksek olması”; *lisans mezunları* için “işin severek yapılabilmesi”, “işin güven hissi sağlaması”, ve “işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları”; *yüksek lisans mezunları* için “açık ve net ifade edilmiş görev tanımları”, “kişisel gelişme ve yükselme imkanının varlığı” ve “işveren tarafından takdir edilme”dir.

Bu durumda eğitim durumu yükseldikçe “kişisel gelişme ve yükselme imkânının verilmesi” ile “işveren tarafından takdir edilme” isteği artıyor denebilir

**Tablo 3.15. Gelir Durumu (Yıllık) – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
İşin güven sağ.	Gruplar Arası	7,494	4	1,874	2,047	,087
	Grup İçi	376,138	411	,915		
	Toplam	383,632	415			
Ücret	Gruplar Arası	19,947	4	4,987	3,828	,005
	Grup İçi	535,437	411	1,303		
	Toplam	555,385	415			
İş güvencesi	Gruplar Arası	8,545	4	2,136	2,565	,038
	Grup İçi	342,299	411	,833		
	Toplam	350,844	415			
Gelişme	Gruplar Arası	15,356	4	3,839	3,446	,009
	Grup İçi	457,834	411	1,114		
	Toplam	473,190	415			
Arkadaş uyumu	Gruplar Arası	1,614	4	,403	,531	,713
	Grup İçi	312,377	411	,760		
	Toplam	313,990	415			
Adil davranış	Gruplar Arası	3,439	4	,860	,721	,578
	Grup İçi	490,099	411	1,192		
	Toplam	493,538	415			
Takdir	Gruplar Arası	9,265	4	2,316	1,916	,107
	Grup İçi	496,956	411	1,209		
	Toplam	506,221	415			
Kişisel ilgi	Gruplar Arası	2,085	4	,521	,493	,741
	Grup İçi	434,828	411	1,058		
	Toplam	436,913	415			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	9,501	4	2,375	2,581	,037
	Grup İçi	378,208	411	,920		
	Toplam	387,709	415			
İş kaybetmeme	Gruplar Arası	8,590	4	2,147	1,766	,135
	Grup İçi	499,785	411	1,216		
	Toplam	508,375	415			
Emeklilik	Gruplar Arası	6,196	4	1,549	1,395	,235
	Grup İçi	456,282	411	1,110		
	Toplam	462,478	415			
Kararlara katıl.	Gruplar Arası	7,205	4	1,801	1,750	,138



	Grup İçi	423,042	411	1,029		
	Toplam	430,248	415			
Rekabet	Gruplar Arası	23,539	4	5,885	4,750	<b>,001</b>
	Grup İçi	509,209	411	1,239		
	Toplam	532,748	415			
İşin sevilmesi	Gruplar Arası	3,305	4	,826	,853	,493
	Grup İçi	398,224	411	,969		
	Toplam	401,529	415			
Eğitim-iş uyumu	Gruplar Arası	2,407	4	,602	,525	,717
	Grup İçi	470,975	411	1,146		
	Toplam	473,382	415			
Saygınlık	Gruplar Arası	10,797	4	2,699	2,830	<b>,024</b>
	Grup İçi	391,963	411	,954		
	Toplam	402,760	415			
Yönetici tutum	Gruplar Arası	2,110	4	,528	,492	,742
	Grup İçi	440,803	411	1,073		
	Toplam	442,913	415			
Moral	Gruplar Arası	2,103	4	,526	,408	,803
	Grup İçi	529,118	411	1,287		
	Toplam	531,221	415			
Yüksek mot.	Gruplar Arası	2,873	4	,718	,616	,651
	Grup İçi	478,875	411	1,165		
	Toplam	481,748	415			
İşl. itibarı	Gruplar Arası	,483	4	,121	,144	,966
	Grup İçi	344,976	411	,839		
	Toplam	345,459	415			
Aile yaşamı	Gruplar Arası	4,916	4	1,229	1,361	,247
	Grup İçi	371,045	411	,903		
	Toplam	375,962	415			
Yetki	Gruplar Arası	11,102	4	2,776	2,876	<b>,023</b>
	Grup İçi	396,703	411	,965		
	Toplam	407,805	415			
Kararlara güv.	Gruplar Arası	9,378	4	2,344	2,491	<b>,043</b>
	Grup İçi	386,812	411	,941		
	Toplam	396,190	415			
Açık görev tan.	Gruplar Arası	8,289	4	2,072	2,439	<b>,046</b>
	Grup İçi	349,151	411	,850		
	Toplam	357,440	415			
Uygun çalışma	Gruplar Arası	5,195	4	1,299	1,333	,257
	Grup İçi	400,334	411	,974		
	Toplam	405,529	415			
Farklı iş tasar.	Gruplar Arası	3,622	4	,905	,831	,506
	Grup İçi	447,878	411	1,090		
	Toplam	451,500	415			

Perf. Değ.	Gruplar Arası	5,758	4	1,439	1,259	,286
	Grup İçi	470,002	411	1,144		
	Toplam	475,760	415			
Sosyal aktivite	Gruplar Arası	4,221	4	1,055	,691	,599
	Grup İçi	627,969	411	1,528		
	Toplam	632,190	415			
Kariyer plan.	Gruplar Arası	10,643	4	2,661	1,911	,108
	Grup İçi	572,412	411	1,393		
	Toplam	583,055	415			

ANOVA sonucu elde edilen p değerlerine göre\* motivasyon araçlarından ücret artışı, hukuki açıdan iş güvencesi, kişisel gelişme ve yükselme, bağımsızlık ve inisiyatif kullanma, rekabet, saygınlık, yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara güvenilmesi, açık ve net görev tanımları ile gelir durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Tablo 3.16. Gelir Durumu (Yıllık) – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamlı Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Ücret artışı	6000 ytl altı	129	<b>3,2481</b>	1,23130	,10841
	6001-10000 ytl	122	<b>3,5492</b>	1,13620	,10287
	10001-15000 ytl	95	<b>3,7053</b>	1,10004	,11286
	15001-24000 ytl	41	<b>3,7561</b>	,96903	,15134
	24001 ytl ve üstü	29	<b>3,9310</b>	1,09971	,20421
Hukuki iş güvencesi	6000 ytl altı	129	<b>3,7364</b>	,93974	,08274
	6001-10000 ytl	122	<b>3,7213</b>	,95573	,08653
	10001-15000 ytl	95	<b>4,0105</b>	,85670	,08790
	15001-24000 ytl	41	<b>4,0732</b>	,75466	,11786
	24001 ytl ve üstü	29	<b>3,9655</b>	,98135	,18223
Gelişme ve yükselme	6000 ytl altı	129	<b>3,4806</b>	1,11173	,09788
	6001-10000 ytl	122	<b>3,5738</b>	1,09029	,09871
	10001-15000 ytl	95	<b>3,8632</b>	,91803	,09419
	15001-24000 ytl	41	<b>3,9024</b>	1,06782	,16677
	24001 ytl ve üstü	29	<b>4,0345</b>	1,05162	,19528
Bağımsızlık ve inisiyatif	6000 ytl altı	129	<b>3,3333</b>	1,00260	,08827
	6001-10000 ytl	122	<b>3,5246</b>	1,02218	,09254
	10001-15000 ytl	95	<b>3,6632</b>	,76646	,07864
	15001-24000 ytl	41	<b>3,6098</b>	,91864	,14347

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir

	24001 ytl ve üstü	29	<b>3,8276</b>	1,10418	,20504
Rekabet	6000 ytl altı	129	<b>2,8450</b>	1,22123	,10752
	6001-10000 ytl	122	<b>3,0410</b>	1,15992	,10501
	10001-15000 ytl	95	<b>3,3895</b>	,97079	,09960
	15001-24000 ytl	41	<b>3,4390</b>	,89579	,13990
	24001 ytl ve üstü	29	<b>3,3793</b>	1,11528	,20710
Saygınlık	6000 ytl altı	129	<b>3,6047</b>	1,01102	,08902
	6001-10000 ytl	122	<b>3,7213</b>	,98972	,08960
	10001-15000 ytl	95	<b>3,9684</b>	,89267	,09159
	15001-24000 ytl	41	<b>4,0488</b>	,89306	,13947
	24001 ytl ve üstü	29	<b>3,7241</b>	1,13063	,20995
Yetki ve sorumluluk	6000 ytl altı	129	<b>3,4729</b>	1,12554	,09910
	6001-10000 ytl	122	<b>3,7869</b>	,92914	,08412
	10001-15000 ytl	95	<b>3,7895</b>	,86165	,08840
	15001-24000 ytl	41	<b>3,9024</b>	,76827	,11998
	24001 ytl ve üstü	29	<b>3,8966</b>	1,14470	,21257
Kararlara güvenilmesi	6000 ytl altı	129	<b>3,6744</b>	1,07647	,09478
	6001-10000 ytl	122	<b>3,7869</b>	,98106	,08882
	10001-15000 ytl	95	<b>3,8842</b>	,86126	,08836
	15001-24000 ytl	41	<b>4,1951</b>	,67895	,10603
	24001 ytl ve üstü	29	<b>3,9310</b>	1,09971	,20421
Açık ve net görev tanımı	6000 ytl altı	129	<b>3,5194</b>	,98505	,08673
	6001-10000 ytl	122	<b>3,6967</b>	,95250	,08624
	10001-15000 ytl	95	<b>3,8211</b>	,85027	,08724
	15001-24000 ytl	41	<b>3,9512</b>	,73997	,11556
	24001 ytl ve üstü	29	<b>3,7586</b>	,95076	,17655

Bu verilere göre anlamlı farklılık gösteren motivasyon araçlarından özellikle “ücret artışı, prim ve teşvik olması” ile “kişisel gelişme ve yükselme olanağının varlığı”, gelir arttıkça daha çok istenilen araçlardır.

**Tablo 3.17. Ek Gelir – Motivasyon Araçları Arasındaki T-Testi Sonuçları**

	Eşit Varyans İçin Levene's Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-Testi		
	F	P(Sig.)	t	df	Sig. (2-tailed)
Ek Gelir					
İşin güven hissi sağ.	,064	,800	1,353	414	,177
Ücret	2,360	,125	2,215	414	,027
İş güvencesi	1,160	,282	1,920	414	,056
Gelişme ve yükselme	1,405	,237	,477	414	,633
Arkadaş uyumu	,768	,381	-,773	414	,440
Adil davranış	2,849	,092	1,445	414	,149
Takdir	,243	,622	,820	414	,413
Kişisel ilgi	,471	,493	,690	414	,490
Bağımsızlık	,006	,940	2,281	414	,023

İşini kaybetmeme	1,382	,240	1,974	414	,049
Emeklilik fırsatı	,610	,435	1,465	414	,144
Kararlara katılma	,018	,893	2,003	414	,046
Rekabet	,020	,887	,354	414	,723
İşin severek yapılması	,116	,734	1,464	414	,144
Eğitim-iş uygunluğu	,012	,914	,971	414	,332
Saygınlık	1,890	,170	1,060	414	,290
Yönetici tutumu	1,257	,263	,584	414	,560
Moral	,100	,752	,560	414	,575
Yüksek motivasyon.	,492	,484	1,250	414	,212
İşletme itibarı	4,359	,037	,683	414	,495
Aile yaşamı	,126	,722	2,055	414	,040
Yetki ve sorumluluk	,939	,333	2,609	414	,009
Kararlara güvenilmesi	,058	,809	2,391	414	,017
Açık görev tanımları	5,023	,026	3,305	414	,001
Uygun çalışma koş.	4,897	,027	2,429	414	,016
Farklı iş tasarımları	,337	,562	2,368	414	,018
Performans değer.	2,107	,147	,742	414	,459
Sosyal aktiviteler	,411	,522	1,018	414	,309
Kariyer planlama	1,742	,188	2,541	414	,011

Bağımsız t-testi (varyans eşitliği için Levene testi) sonucu elde edilen p değerlerine göre\* ek gelir değişkeni ile anlamlı bir farka sahip motivasyon araçları şu şekildedir: İşletme itibarı, açık ve net görev tanımları ve uygun çalışma koşulları.

**Tablo 3.18. Ek Gelir – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamlı Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İşletme itibarı	evet	87	<b>3,9080</b>	1,09579	,11748
	hayir	329	<b>3,8328</b>	,85861	,04734
Açık görev tanımları	evet	87	<b>3,9885</b>	,86930	,09320
	hayir	329	<b>3,6231</b>	,92931	,05123
Uygun çalışma koşul.	evet	87	<b>4,0690</b>	,91236	,09782
	hayir	329	<b>3,7812</b>	1,00037	,05515

Bu verilere göre çalışılan işin geliri dışında başka bir gelire de sahip olanlar arasında “işletmenin itibarının yüksek olması” ile “açık ve net ifade edilmiş görev tanımları, amaçlar ve hedeflerin varlığı” ve “uygun çalışma koşulları” faktörleri anlamlı bulunmuştur. Ek gelire sahip olanlar, olmayanlara göre daha yüksek derecede bu araçlardan etkilenmektedirler.

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir

**Tablo 3.19. Sektörde Çalışılan Yıl (Kıdem) – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
İşin güven sağ.	Gruplar Arası	1,576	4	,394	,424	,791
	Grup İçi	382,056	411	,930		
	Toplam	383,632	415			
Ücret	Gruplar Arası	6,864	4	1,716	1,286	,275
	Grup İçi	548,521	411	1,335		
	Toplam	555,385	415			
İş güvencesi	Gruplar Arası	4,471	4	1,118	1,326	,259
	Grup İçi	346,373	411	,843		
	Toplam	350,844	415			
Gelişme	Gruplar Arası	,565	4	,141	,123	,974
	Grup İçi	472,625	411	1,150		
	Toplam	473,190	415			
Arkadaş uyum	Gruplar Arası	2,366	4	,591	,780	,539
	Grup İçi	311,624	411	,758		
	Toplam	313,990	415			
Adil davranış	Gruplar Arası	4,310	4	1,078	,905	,461
	Grup İçi	489,228	411	1,190		
	Toplam	493,538	415			
Takdir	Gruplar Arası	4,262	4	1,066	,872	,480
	Grup İçi	501,959	411	1,221		
	Toplam	506,221	415			
Kişisel ilgi	Gruplar Arası	5,425	4	1,356	1,292	,272
	Grup İçi	431,488	411	1,050		
	Toplam	436,913	415			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	5,389	4	1,347	1,448	,217
	Grup İçi	382,321	411	,930		
	Toplam	387,709	415			
İş kaybetmeme	Gruplar Arası	1,085	4	,271	,220	,927
	Grup İçi	507,290	411	1,234		
	Toplam	508,375	415			
Emeklilik	Gruplar Arası	8,043	4	2,011	1,819	,124
	Grup İçi	454,435	411	1,106		
	Toplam	462,478	415			
Kararlara katıl.	Gruplar Arası	2,969	4	,742	,714	,583
	Grup İçi	427,278	411	1,040		
	Toplam	430,248	415			
Rekabet	Gruplar Arası	7,131	4	1,783	1,394	,235
	Grup İçi	525,617	411	1,279		
	Toplam	532,748	415			
İşin sevilmesi	Gruplar Arası	7,661	4	1,915	1,998	,094
	Grup İçi	393,868	411	,958		
	Toplam	401,529	415			
Eğitim-iş uyum	Gruplar Arası	2,501	4	,625	,546	,702
	Grup İçi	470,881	411	1,146		

	Toplam	473,382	415			
Saygınlık	Gruplar Arası	1,634	4	,408	,418	,795
	Grup İçi	401,126	411	,976		
	Toplam	402,760	415			
Yönetici tutumu	Gruplar Arası	5,671	4	1,418	1,333	,257
	Grup İçi	437,243	411	1,064		
	Toplam	442,913	415			
Moral	Gruplar Arası	3,200	4	,800	,623	,646
	Grup İçi	528,021	411	1,285		
	Toplam	531,221	415			
Yüksek mot.	Gruplar Arası	7,169	4	1,792	1,552	,186
	Grup İçi	474,579	411	1,155		
	Toplam	481,748	415			
İşl. itibarı	Gruplar Arası	3,265	4	,816	,980	,418
	Grup İçi	342,194	411	,833		
	Toplam	345,459	415			
Aile yaşamı	Gruplar Arası	1,620	4	,405	,445	,776
	Grup İçi	374,341	411	,911		
	Toplam	375,962	415			
Yetki	Gruplar Arası	1,074	4	,268	,271	,896
	Grup İçi	406,731	411	,990		
	Toplam	407,805	415			
Kararlara güv.	Gruplar Arası	2,021	4	,505	,527	,716
	Grup İçi	394,169	411	,959		
	Toplam	396,190	415			
Açık görev tan.	Gruplar Arası	,757	4	,189	,218	,928
	Grup İçi	356,682	411	,868		
	Toplam	357,440	415			
Uygun çalışma	Gruplar Arası	1,130	4	,282	,287	,886
	Grup İçi	404,399	411	,984		
	Toplam	405,529	415			
Farklı iş tasar.	Gruplar Arası	5,052	4	1,263	1,163	,327
	Grup İçi	446,448	411	1,086		
	Toplam	451,500	415			
Perf. Değ.	Gruplar Arası	,556	4	,139	,120	,975
	Grup İçi	475,204	411	1,156		
	Toplam	475,760	415			
Sosyal aktivite	Gruplar Arası	6,169	4	1,542	1,012	,401
	Grup İçi	626,021	411	1,523		
	Toplam	632,190	415			
Kariyer plan.	Gruplar Arası	1,784	4	,446	,315	,868
	Grup İçi	581,271	411	1,414		
	Toplam	583,055	415			

ANOVA sonucu elde edilen p değerlerine göre\* motivasyon araçları ile sektörde çalışılan yıl değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir

**Tablo 3.20. Pozisyon/Görev – Motivasyon Araçları Arasındaki ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
İşin güven sağ.	Gruplar Arası	31,041	17	1,826	2,061	<b>,008</b>
	Grup İçi	352,592	398	,886		
	Toplam	383,632	415			
Ücret	Gruplar Arası	43,757	17	2,574	2,002	<b>,010</b>
	Grup İçi	511,628	398	1,285		
	Toplam	555,385	415			
İş güvencesi	Gruplar Arası	18,727	17	1,102	1,320	,176
	Grup İçi	332,116	398	,834		
	Toplam	350,844	415			
Gelişme	Gruplar Arası	46,133	17	2,714	2,529	<b>,001</b>
	Grup İçi	427,057	398	1,073		
	Toplam	473,190	415			
Arkadaş uyum	Gruplar Arası	12,692	17	,747	,986	,473
	Grup İçi	301,298	398	,757		
	Toplam	313,990	415			
Adil davranış	Gruplar Arası	25,726	17	1,513	1,287	,196
	Grup İçi	467,812	398	1,175		
	Toplam	493,538	415			
Takdir	Gruplar Arası	28,279	17	1,663	1,385	,140
	Grup İçi	477,942	398	1,201		
	Toplam	506,221	415			
Kişisel ilgi	Gruplar Arası	21,733	17	1,278	1,226	,241
	Grup İçi	415,181	398	1,043		
	Toplam	436,913	415			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	37,432	17	2,202	2,502	<b>,001</b>
	Grup İçi	350,277	398	,880		
	Toplam	387,709	415			
İş kaybetmeme	Gruplar Arası	39,167	17	2,304	1,954	<b>,013</b>
	Grup İçi	469,208	398	1,179		
	Toplam	508,375	415			
Emeklilik	Gruplar Arası	30,281	17	1,781	1,640	,052
	Grup İçi	432,197	398	1,086		
	Toplam	462,478	415			
Kararlara katıl.	Gruplar Arası	51,875	17	3,051	3,210	<b>,000</b>
	Grup İçi	378,372	398	,951		

	Toplam	430,248	415			
Rekabet	Gruplar Arası	43,111	17	2,536	2,061	<b>,008</b>
	Grup İçi	489,637	398	1,230		
	Toplam	532,748	415			
İşin sevilmesi	Gruplar Arası	18,716	17	1,101	1,145	,309
	Grup İçi	382,813	398	,962		
	Toplam	401,529	415			
Eğitim-iş uyum	Gruplar Arası	25,147	17	1,479	1,313	,180
	Grup İçi	448,236	398	1,126		
	Toplam	473,382	415			
Saygınlık	Gruplar Arası	35,724	17	2,101	2,279	<b>,003</b>
	Grup İçi	367,036	398	,922		
	Toplam	402,760	415			
Yönetici tutum	Gruplar Arası	30,732	17	1,808	1,746	<b>,033</b>
	Grup İçi	412,182	398	1,036		
	Toplam	442,913	415			
Moral	Gruplar Arası	21,271	17	1,251	,977	,484
	Grup İçi	509,950	398	1,281		
	Toplam	531,221	415			
Yüksek mot.	Gruplar Arası	21,038	17	1,238	1,069	,382
	Grup İçi	460,710	398	1,158		
	Toplam	481,748	415			
İşl. itibarı	Gruplar Arası	16,938	17	,996	1,207	,255
	Grup İçi	328,521	398	,825		
	Toplam	345,459	415			
Aile yaşamı	Gruplar Arası	22,570	17	1,328	1,495	,092
	Grup İçi	353,391	398	,888		
	Toplam	375,962	415			
Yetki	Gruplar Arası	28,860	17	1,698	1,783	<b>,028</b>
	Grup İçi	378,945	398	,952		
	Toplam	407,805	415			
Kararlara güv.	Gruplar Arası	42,586	17	2,505	2,820	<b>,000</b>
	Grup İçi	353,604	398	,888		
	Toplam	396,190	415			
Açık görev tan.	Gruplar Arası	20,334	17	1,196	1,412	,127
	Grup İçi	337,106	398	,847		
	Toplam	357,440	415			
Uygun çalışma	Gruplar Arası	28,839	17	1,696	1,792	<b>,027</b>
	Grup İçi	376,689	398	,946		
	Toplam	405,529	415			



Farklı iş tasar.	Gruplar Arası	20,436	17	1,202	1,110	,341
	Grup İçi	431,064	398	1,083		
	Toplam	451,500	415			
Perf. Değ.	Gruplar Arası	30,174	17	1,775	1,585	,065
	Grup İçi	445,586	398	1,120		
	Toplam	475,760	415			
Sosyal aktivite	Gruplar Arası	23,710	17	1,395	,912	,560
	Grup İçi	608,480	398	1,529		
	Toplam	632,190	415			
Kariyer plan.	Gruplar Arası	33,578	17	1,975	1,431	,118
	Grup İçi	549,478	398	1,381		
	Toplam	583,055	415			

ANOVA sonucu elde edilen p değerlerine göre\* motivasyon araçlarından işin güven hissi sağlaması, ücret artışı, kişisel gelişme ve yükselme, bağımsızlık ve inisiyatif kullanma, işini kaybetmeme güvencesinin olması, kararlara katılabilme, rekabet, saygınlık, yönetici tutumu, yetki ve sorumluluk, kararlara güvenilmesi, uygun çalışma koşulları ile pozisyon değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Tablo 3.21. Pozisyon/Görev – Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamlı Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İşin güven hissi sağlaması	çırak	15	<b>3,7333</b>	1,09978	,28396
	kalfa	35	<b>3,6857</b>	1,07844	,18229
	tezgahtar	8	<b>4,1250</b>	,83452	,29505
	usta	56	<b>3,5357</b>	,80824	,10801
	ustabaşı	11	<b>3,8182</b>	1,07872	,32525
	satış sorumlusu	63	<b>3,6508</b>	,96985	,12219
	müdür	33	<b>4,0606</b>	,89928	,15655
	banka memuru	38	<b>3,8684</b>	,84377	,13688
	muhasebeci	24	<b>3,8750</b>	,94696	,19330
	sekreter	24	<b>4,2500</b>	1,03209	,21068
	hasar danışmanı	6	<b>3,5000</b>	,83666	,34157
	teknisyen	11	<b>3,4545</b>	,93420	,28167
	mühendis	3	<b>3,6667</b>	1,15470	,66667
	temizlik görevlisi	7	<b>3,0000</b>	,57735	,21822
	güvenlik görevlisi	10	<b>3,8000</b>	,63246	,20000
	gıda görevlisi	14	<b>3,3571</b>	1,33631	,35714
	uzman yardımcısı	24	<b>4,3333</b>	,91683	,18715
uzman bankacı	34	<b>3,9706</b>	,86988	,14918	

\* p<0,05 ise iddia edilen alternatif hipotez kabul edilir, aksi durumda reddedilir

Ücret artışı, prim ve teşvik olması	çırak	15	<b>3,6000</b>	1,29835	,33523
	kalfa	35	<b>2,9714</b>	1,22440	,20696
	tezgahtar	8	<b>3,8750</b>	,83452	,29505
	usta	56	<b>3,3393</b>	1,16427	,15558
	ustabaşı	11	<b>3,7273</b>	1,10371	,33278
	satış sorumlusu	63	<b>3,3333</b>	1,12163	,14131
	müdür	33	<b>3,8182</b>	1,26131	,21957
	banka memuru	38	<b>3,7105</b>	,86705	,14065
	muhasebeci	24	<b>3,6250</b>	1,17260	,23936
	sekreter	24	<b>3,8333</b>	1,20386	,24574
	hasar danışmanı	6	<b>3,5000</b>	1,04881	,42817
	teknisyen	11	<b>2,6364</b>	1,28629	,38783
	mühendis	3	<b>3,6667</b>	,57735	,33333
	temizlik görevlisi	7	<b>3,2857</b>	1,49603	,56544
	güvenlik görevlisi	10	<b>3,5000</b>	1,17851	,37268
	gıda görevlisi	14	<b>3,5714</b>	1,45255	,38821
	uzman yardımcısı	24	<b>4,0417</b>	,85867	,17528
	uzman bankacı	34	<b>3,9118</b>	,96508	,16551
Kişisel gelişme yükselme olanağının varlığı	çırak	15	<b>3,4667</b>	,99043	,25573
	kalfa	35	<b>3,6000</b>	1,16821	,19746
	tezgahtar	8	<b>4,1250</b>	,83452	,29505
	usta	56	<b>3,3214</b>	1,01098	,13510
	ustabaşı	11	<b>4,0000</b>	,63246	,19069
	satış sorumlusu	63	<b>3,4127</b>	1,18641	,14947
	müdür	33	<b>4,0303</b>	,91804	,15981
	banka memuru	38	<b>3,7895</b>	,87481	,14191
	muhasebeci	24	<b>3,7917</b>	1,06237	,21685
	sekreter	24	<b>3,8750</b>	1,19100	,24311
	hasar danışmanı	6	<b>3,6667</b>	1,03280	,42164
	teknisyen	11	<b>3,2727</b>	,90453	,27273
	mühendis	3	<b>4,0000</b>	1,00000	,57735
	temizlik görevlisi	7	<b>2,5714</b>	1,13389	,42857
	güvenlik görevlisi	10	<b>3,4000</b>	1,26491	,40000
	gıda görevlisi	14	<b>3,5000</b>	1,34450	,35933
	uzman yardımcısı	24	<b>4,1250</b>	,94696	,19330
	uzman bankacı	34	<b>4,1765</b>	,75761	,12993
Bağımsızlık ve inisiyatif kullanma	çırak	15	<b>3,0667</b>	,79881	,20625
	kalfa	35	<b>3,2286</b>	1,00252	,16946
	tezgahtar	8	<b>3,6250</b>	1,40789	,49776
	usta	56	<b>3,3393</b>	,92002	,12294
	ustabaşı	11	<b>4,0000</b>	,77460	,23355
	satış sorumlusu	63	<b>3,6984</b>	,94417	,11895
	müdür	33	<b>4,1212</b>	,85723	,14923
	banka memuru	38	<b>3,3684</b>	,91300	,14811
	muhasebeci	24	<b>3,5000</b>	1,02151	,20851
	sekreter	24	<b>3,4583</b>	,97709	,19945
	hasar danışmanı	6	<b>3,5000</b>	,83666	,34157
	teknisyen	11	<b>3,1818</b>	,98165	,29598
	mühendis	3	<b>3,6667</b>	,57735	,33333
	temizlik görevlisi	7	<b>2,7143</b>	1,25357	,47380
	güvenlik görevlisi	10	<b>3,1000</b>	1,19722	,37859

	gıda görevlisi	14	<b>3,4286</b>	1,01635	,27163	
	uzman yardımcısı	24	<b>3,6667</b>	,86811	,17720	
	uzman bankacı	34	<b>3,8529</b>	,74396	,12759	
İşini kaybetmeme güvencesinin olması	çırak	15	<b>3,2000</b>	1,14642	,29601	
	kalfa	35	<b>3,3143</b>	,99325	,16789	
	tezgahtar	8	<b>3,6250</b>	1,50594	,53243	
	usta	56	<b>3,2143</b>	1,13961	,15229	
	ustabaşı	11	<b>3,8182</b>	,98165	,29598	
	satış sorumlusu	63	<b>3,4603</b>	1,05991	,13354	
	müdür	33	<b>3,7576</b>	1,17341	,20426	
	banka memuru	38	<b>3,7632</b>	1,07639	,17461	
	muhasebeci	24	<b>4,0417</b>	,85867	,17528	
	sekreter	24	<b>4,0000</b>	,97802	,19964	
	hasar danışmanı	6	<b>3,5000</b>	1,04881	,42817	
	teknisyen	11	<b>2,8182</b>	1,32802	,40041	
	mühendis	3	<b>4,0000</b>	1,00000	,57735	
	temizlik görevlisi	7	<b>3,1429</b>	1,34519	,50843	
	güvenlik görevlisi	10	<b>3,2000</b>	1,54919	,48990	
	gıda görevlisi	14	<b>3,5000</b>	1,40055	,37431	
	uzman yardımcısı	24	<b>3,7083</b>	,95458	,19485	
	uzman bankacı	34	<b>3,9118</b>	,79268	,13594	
	Aktif olarak kararlara katılabılme	çırak	15	<b>3,0667</b>	1,03280	,26667
		kalfa	35	<b>3,1714</b>	1,17538	,19868
tezgahtar		8	<b>3,7500</b>	1,03510	,36596	
usta		56	<b>3,2143</b>	,90883	,12145	
ustabaşı		11	<b>4,0000</b>	,77460	,23355	
satış sorumlusu		63	<b>3,5397</b>	,99718	,12563	
müdür		33	<b>4,3030</b>	,91804	,15981	
banka memuru		38	<b>3,5789</b>	,85840	,13925	
muhasebeci		24	<b>3,7917</b>	,88363	,18037	
sekreter		24	<b>3,7500</b>	,89685	,18307	
hasar danışmanı		6	<b>4,0000</b>	,89443	,36515	
teknisyen		11	<b>3,4545</b>	1,29334	,38996	
mühendis		3	<b>3,3333</b>	1,52753	,88192	
temizlik görevlisi		7	<b>2,4286</b>	1,61835	,61168	
güvenlik görevlisi		10	<b>3,3000</b>	1,25167	,39581	
gıda görevlisi		14	<b>3,6429</b>	1,08182	,28913	
uzman yardımcısı		24	<b>3,8333</b>	,76139	,15542	
uzman bankacı		34	<b>3,6765</b>	,80606	,13824	
Rekabet ortamının yaratılması		çırak	15	<b>2,6000</b>	1,12122	,28950
		kalfa	35	<b>3,2571</b>	1,24482	,21041
	tezgahtar	8	<b>3,6250</b>	1,50594	,53243	
	usta	56	<b>3,1071</b>	1,17053	,15642	
	ustabaşı	11	<b>3,4545</b>	,68755	,20730	
	satış sorumlusu	63	<b>2,7778</b>	1,05409	,13280	
	müdür	33	<b>3,5152</b>	1,27772	,22242	
	banka memuru	38	<b>3,4474</b>	,72400	,11745	
	muhasebeci	24	<b>2,7917</b>	1,44400	,29476	
	sekreter	24	<b>3,1250</b>	1,19100	,24311	
	hasar danışmanı	6	<b>2,8333</b>	,98319	,40139	
	teknisyen	11	<b>2,9091</b>	1,30035	,39207	

	mühendis	3	<b>3,3333</b>	,57735	,33333	
	temizlik görevlisi	7	<b>2,2857</b>	1,49603	,56544	
	güvenlik görevlisi	10	<b>2,8000</b>	1,31656	,41633	
	gıda görevlisi	14	<b>2,7143</b>	1,06904	,28571	
	uzman yardımcısı	24	<b>3,5417</b>	,97709	,19945	
	uzman bankacı	34	<b>3,3824</b>	,65202	,11182	
İşin saygınlık kazandırması	çırak	15	<b>3,4667</b>	1,06010	,27372	
	kalfa	35	<b>3,4857</b>	,91944	,15541	
	tezgahtar	8	<b>3,8750</b>	1,35620	,47949	
	usta	56	<b>3,5179</b>	1,02675	,13721	
	ustabaşı	11	<b>4,3636</b>	,50452	,15212	
	satış sorumlusu	63	<b>3,7460</b>	,99949	,12592	
	müdür	33	<b>3,9697</b>	,95147	,16563	
	banka memuru	38	<b>3,8684</b>	,81111	,13158	
	muhasebeci	24	<b>3,7500</b>	,94409	,19271	
	sekreter	24	<b>4,0417</b>	1,04170	,21264	
	hasar danışmanı	6	<b>3,8333</b>	,75277	,30732	
	teknisyen	11	<b>3,6364</b>	,92442	,27872	
	mühendis	3	<b>3,6667</b>	1,15470	,66667	
	temizlik görevlisi	7	<b>2,5714</b>	,97590	,36886	
	güvenlik görevlisi	10	<b>3,5000</b>	1,50923	,47726	
	gıda görevlisi	14	<b>3,7143</b>	1,13873	,30434	
	uzman yardımcısı	24	<b>4,3333</b>	,76139	,15542	
	uzman bankacı	34	<b>4,0000</b>	,73855	,12666	
	Yöneticinin tutum ve davranışları	çırak	15	<b>3,4000</b>	,98561	,25448
		kalfa	35	<b>3,8000</b>	1,13241	,19141
tezgahtar		8	<b>3,8750</b>	1,35620	,47949	
usta		56	<b>3,3036</b>	1,06035	,14170	
ustabaşı		11	<b>3,7273</b>	1,00905	,30424	
satış sorumlusu		63	<b>3,8254</b>	1,07072	,13490	
müdür		33	<b>4,1818</b>	,91701	,15963	
banka memuru		38	<b>3,7895</b>	,81067	,13151	
muhasebeci		24	<b>3,6667</b>	1,27404	,26006	
sekreter		24	<b>4,0833</b>	,88055	,17974	
hasar danışmanı		6	<b>3,8333</b>	,75277	,30732	
teknisyen		11	<b>3,2727</b>	,90453	,27273	
mühendis		3	<b>4,3333</b>	,57735	,33333	
temizlik görevlisi		7	<b>3,2857</b>	1,25357	,47380	
güvenlik görevlisi		10	<b>3,5000</b>	,97183	,30732	
gıda görevlisi		14	<b>3,5714</b>	1,22250	,32673	
uzman yardımcısı		24	<b>4,0417</b>	,80645	,16462	
uzman bankacı		34	<b>3,7353</b>	,93124	,15971	
İş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi		çırak	15	<b>3,6667</b>	1,04654	,27021
		kalfa	35	<b>3,3143</b>	1,10537	,18684
	tezgahtar	8	<b>4,1250</b>	1,12599	,39810	
	usta	56	<b>3,5179</b>	1,06158	,14186	
	ustabaşı	11	<b>4,0000</b>	,77460	,23355	
	satış sorumlusu	63	<b>3,4921</b>	,99795	,12573	
	müdür	33	<b>4,2424</b>	,90244	,15709	
	banka memuru	38	<b>3,8684</b>	,70408	,11422	
	muhasebeci	24	<b>3,7500</b>	1,07339	,21911	

	sekreter	24	<b>3,9167</b>	1,01795	,20779	
	hasar danışmanı	6	<b>4,0000</b>	,63246	,25820	
	teknisyen	11	<b>3,3636</b>	1,12006	,33771	
	mühendis	3	<b>3,6667</b>	,57735	,33333	
	temizlik görevlisi	7	<b>3,2857</b>	1,49603	,56544	
	güvenlik görevlisi	10	<b>3,7000</b>	,94868	,30000	
	gıda görevlisi	14	<b>3,6429</b>	1,15073	,30755	
	uzman yardımcısı	24	<b>3,9167</b>	,77553	,15830	
	uzman bankacı	34	<b>3,8235</b>	,79661	,13662	
Tespitlerinize ve kararlarımızın doğruluğuna güven duyulması	çırak	15	<b>3,3333</b>	,81650	,21082	
	kalfa	35	<b>3,6000</b>	1,09006	,18425	
	tezgahtar	8	<b>3,6250</b>	1,30247	,46049	
	usta	56	<b>3,5357</b>	,99021	,13232	
	ustabaşı	11	<b>4,4545</b>	,52223	,15746	
	satış sorumlusu	63	<b>3,7460</b>	1,01550	,12794	
	müdür	33	<b>4,3030</b>	,76994	,13403	
	banka memuru	38	<b>3,7895</b>	,74100	,12021	
	muhasebeci	24	<b>4,0833</b>	1,01795	,20779	
	sekreter	24	<b>4,2500</b>	,79400	,16207	
	hasar danışmanı	6	<b>4,0000</b>	,63246	,25820	
	teknisyen	11	<b>3,0000</b>	1,18322	,35675	
	mühendis	3	<b>4,0000</b>	1,00000	,57735	
	temizlik görevlisi	7	<b>3,1429</b>	1,34519	,50843	
	güvenlik görevlisi	10	<b>4,2000</b>	,78881	,24944	
	gıda görevlisi	14	<b>3,7857</b>	1,42389	,38055	
	uzman yardımcısı	24	<b>4,0000</b>	,78019	,15926	
	uzman bankacı	34	<b>3,9706</b>	,75820	,13003	
	Uygun çalışma koşulları olması	çırak	15	<b>3,8000</b>	1,01419	,26186
		kalfa	35	<b>3,4571</b>	1,17180	,19807
tezgahtar		8	<b>4,3750</b>	,74402	,26305	
usta		56	<b>3,6607</b>	1,13260	,15135	
ustabaşı		11	<b>4,0000</b>	,77460	,23355	
satış sorumlusu		63	<b>3,8730</b>	,99177	,12495	
müdür		33	<b>4,0606</b>	,89928	,15655	
banka memuru		38	<b>3,8684</b>	,96341	,15629	
muhasebeci		24	<b>3,8333</b>	,81650	,16667	
sekreter		24	<b>4,1667</b>	,81650	,16667	
hasar danışmanı		6	<b>3,8333</b>	,75277	,30732	
teknisyen		11	<b>3,1818</b>	1,07872	,32525	
mühendis		3	<b>4,3333</b>	,57735	,33333	
temizlik görevlisi		7	<b>2,8571</b>	1,21499	,45922	
güvenlik görevlisi		10	<b>4,0000</b>	,81650	,25820	
gıda görevlisi		14	<b>3,8571</b>	1,23146	,32912	
uzman yardımcısı		24	<b>4,1250</b>	,89988	,18369	
uzman bankacı		34	<b>3,9706</b>	,67354	,11551	

Buna göre çırak, tezgahtar, usta, satış sorumlusu, banka memuru, mühendis ve gıda görevlileri için en motive edici faktör “uygun çalışma koşullarının olması” iken ustabaşı, müdür, muhasebeci, sekreter, hasar danışmanı, güvenlik görevlisi için

“tespitlerine ve kararlarının doğruluğuna güven duyulması”dır. Teknisyen ve uzman yardımcısı için “işin saygınlık kazandırması” daha önemli iken kalfa ve temizlik görevlisi için “yöneticinin tutum ve davranışları”, uzman bankacı için ise “kişisel gelişme ve yükselme imkanının verilmesi” daha motive edici bulunmuştur.

Sonuç olarak “İşgörenlerin demografik özellikleri ile etkilendikleri motivasyon araçları arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur” hipotezi detaylı olarak açıklanmış ve doğruluğu kabul edilmiştir.

**Hipotez 2. İşgörenlerin demografik özellikleri ile sahip oldukları denetim odağı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.**

Bu tablolar incelenirken denetim odağı ölçeğine verilen yanıtlar ışığında işgörenlerin denetim odakları belirlenmiş ve her birine 1-4 arası numaralar verilmiştir. Bu numaralar 1=Dış denetim odaklı, 2=Dış denetime yakın, 3=İç denetime yakın, 4=İç denetim odaklı olarak ifade edilmektedir. Bu rakamlar tablolarda min. ve max. değerlerle gösterilmektedir.

Alternatif hipotezi temsil eden Hipotez 2'yi test etmek için ANOVA ve t-testi analizlerinden yararlanılmıştır. Her bir demografik değişken ile denetim odağı değişkeni arasındaki ANOVA ve t-testi sonuçları aşağıdaki tablolarda sırasıyla gösterilmiştir.

**Tablo 3.22. Denetim Odağı - Cinsiyet Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları**

	Varyans Eşitliğine Göre Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi		
	F	P Değeri (sig.)	t	Df	P(sig.-2 yönlü)
Denetim	,002	,965	-1,186	414	,236

Bulunan p-değerlerine göre ( $p=0,965 > \alpha=0,05$ ) denetim odağı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenir. Buna göre denetim odağı değişkeni ile cinsiyet değişkeni arasında bir ilişki söz konusu değildir. İlgili iki değişkene ait tanımlayıcı istatistikler de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.23. Denetim Odağı - Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
Denetim	Erkek	263	<b>2,7376</b>	1,30017
	Kadın	153	<b>2,8954</b>	1,32369

Tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin tabloda yer alan ortalama değerlere bakıldığında da erkek ve kadın olma durumuna göre denetim odağının neredeyse aynı şekilde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.24. Denetim Odağı – Yaş Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
Gruplar Arası	11,499	4	2,875	1,688	,152
Grup İçi	700,133	411	1,703		
Toplam	711,632	415			

P değerine göre ( $p=0,152 > \alpha = 0,05$ ; alternatif hipotez reddedilir) anlamlı bir fark olmadığı söylenir. Buna göre yaş değişkeni ile denetim odağı değişkeni arasında ilişki söz konusu değildir. İlgili iki değişkene ait tanımlayıcı istatistikler de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.25. Denetim Odağı – Yaş Değişkeni Arasındaki Tanımlayıcı İstatistikler**

Denetim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
18 altı	12	<b>2,6667</b>	1,43548	,41439	1,00	4,00
18-25	108	<b>2,5278</b>	1,31461	,12650	1,00	4,00
26-35	163	<b>2,8650</b>	1,31241	,10280	1,00	4,00
36-45	99	<b>2,9394</b>	1,27630	,12827	1,00	4,00
46 ve üstü	34	<b>2,9412</b>	1,27781	,21914	1,00	4,00
Toplam	416	<b>2,7957</b>	1,30949	,06420	1,00	4,00

Tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin tabloda yer alan ortalama değerlere bakıldığında da tüm yaş gruplarına göre denetim odağının neredeyse aynı şekilde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.26. Denetim Odağı – Medeni Durum Arasındaki ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
Gruplar Arası	13,128	3	4,376	2,581	,053
Grup İçi	698,504	412	1,695		
Toplam	711,632	415			

P değerine göre ( $p=0,053 > \alpha = 0,05$ ; alternatif hipotez reddedilir.) anlamlı bir fark olmadığı söylenir. Buna göre medeni durum ile denetim odağı değişkeni arasında ilişki söz konusu değildir. İlgili iki değişkene ait tanımlayıcı istatistikler de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.



**Tablo 3.27. Denetim Odağı – Medeni Durum Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Denetim	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Minimum	Maximum
Bekar	169	<b>2,6036</b>	1,33728	,10287	1,00	4,00
Evli	226	<b>2,9381</b>	1,27390	,08474	1,00	4,00
Boşanmış	15	<b>2,6000</b>	1,35225	,34915	1,00	4,00
Dul	6	<b>3,3333</b>	1,21106	,49441	1,00	4,00
Toplam	416	<b>2,7957</b>	1,30949	,06420	1,00	4,00

Tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin tabloda yer alan ortalama değerlere bakıldığında da katılımcıların medeni durumlarına göre denetim odağının çoğunlukla aynı şekilde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.28. Denetim Odağı - Kardeş Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları**

	Varyans Eşitliğine Göre Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi		
	F	<b>P değeri (sig.)</b>	t	Df	P(sig.-2 yönlü)
denetim	,001	<b>,981</b>	-,190	414	,849
			-,189	34,940	,851

Bulunan p-değerlerine göre ( $p=0,981 > \alpha=0,05$ ) denetim odağı ile kardeş değişkeni arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenir. Buna göre denetim odağı değişkeni ile kardeş değişkeni arasında bir ilişki söz konusu değildir.

**Tablo 3.29. Denetim Odağı - Kardeş Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Kardeş	N	Ortalama	Std. Sapma
denetim	var	385	<b>2,7922</b>	1,31039
	yok	31	<b>2,8387</b>	1,31901

Tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin tabloda yer alan ortalama değerlere bakıldığında da kardeşe sahip olma durumuna göre denetim odağının neredeyse aynı şekilde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.30. Denetim Odağı – Öğrenim Durumu Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
Gruplar Arası	16,739	4	4,185	2,475	,044
Grup İçi	694,894	411	1,691		
Toplam	711,632	415			

P değerine göre ( $p=0,044 < \alpha = 0,05$ ; alternatif hipotez kabul edilir.) anlamlı bir fark olduğu söylenir. Buna göre öğrenim durumu ve denetim odağı değişkeni arasında ilişki söz konusudur. İlgili iki değişkene ait tanımlayıcı istatistikler de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.31. Denetim Odağı – Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Denetim odağı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
İlköğrenim	118	<b>2,5593</b>	1,31749	,12128	1,00	4,00
Lise	136	<b>2,7574</b>	1,25607	,10771	1,00	4,00
Önlisans	45	<b>2,7778</b>	1,39624	,20814	1,00	4,00
Lisans	104	<b>3,0962</b>	1,30361	,12783	1,00	4,00
Yüksek L.	13	<b>3,0000</b>	1,22474	,33968	1,00	4,00
Toplam	416	<b>2,7957</b>	1,30949	,06420	1,00	4,00

Bu verilere göre denebilir ki; ilköğrenimden lisansa kadar öğrenim durumu yükseldikçe işgörenlerin sahip olduğu denetim odağı değişkeni, dış denetim odaklılıktan iç denetim odaklılığa doğru değişmektedir. En yüksek öğrenim seviyesi olan yüksek lisans ve üstü seviyesinde ise bu değer biraz değişerek diğerlerinin aksine iç denetim odaklılıktan, iç denetime yakın seviyesine doğru yön değiştirmektedir.

**Tablo 3.32. Denetim Odağı – Gelir Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
Gruplar Arası	21,705	4	5,426	3,233	,012
Grup İçi	689,927	411	1,679		
Toplam	711,632	415			

P değerine göre ( $p=0,012 < \alpha = 0,05$ ; alternatif hipotez kabul edilir) anlamlı bir fark olduğu söylenir. Buna göre gelir durumu ve denetim odağı değişkeni arasında ilişki

söz konusudur. İlgili iki değişkene ait tanımlayıcı istatistikler de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.33. Denetim Odağı – Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Denetim odağı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
6000 ytl altı	129	<b>2,6589</b>	1,35495	,11930	1,00	4,00
6001-10000 ytl	122	<b>2,5984</b>	1,27052	,11503	1,00	4,00
10001-15000 ytl	95	<b>2,9474</b>	1,28302	,13163	1,00	4,00
15001-24000 ytl	41	<b>3,3171</b>	1,14976	,17956	1,00	4,00
24001 ytl ve üstü	29	<b>3,0000</b>	1,36277	,25306	1,00	4,00
Toplam	416	<b>2,7957</b>	1,30949	,06420	1,00	4,00

Bu verilere göre düşük gelir seviyesinde işgörenler daha çok dış denetim odağı ve ona yakın bir seviyeye sahipken, daha yüksek gelir seviyelerinde iç denetim odağı ve iç denetime yakın seviyelere sahiptirler.

**Tablo 3.34. Denetim Odağı – Ek Gelir Değişkeni Arasındaki T-Testi Sonuçları**

	Varyans Eşitliğine Göre Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi		
	F	P değeri (sig.)	t	Df	P(sig.-2 yönlü)
Denetim	4,724	<b>,030</b>	2,199	414	,028

Bulunan p-değerlerine göre ( $p=0,030 < \alpha=0,05$ ) denetim odağı ile ek gelir değişkeni arasında anlamlı bir fark olduğu söylenir. Buna göre denetim odağı değişkeni ile ek gelir durumu değişkeni arasında bir ilişki söz konusudur.

**Tablo 3.35. Denetim Odağı – Ek Gelir Durumu Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ek Gelir	N	Ortalama	Std. Sapma
Denetim	Evet	87	<b>3,0690</b>	1,24633
	Hayır	329	<b>2,7234</b>	1,31806

Tanımlayıcı istatistiklerine ilişkin tabloda yer alan ortalama değerlere bakıldığında da ek gelir elde eden işgörenlerin ek gelir elde etmeyenlere kıyasla daha iç denetim odaklı oldukları söylenebilir.

**Tablo 3.36. Denetim Odağı – Sektörde Çalışılan Yıl (Kıdem) Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
Gruplar Arası	2,002	4	,501	,290	<b>,885</b>
Grup İçi	709,630	411	1,727		
Toplam	711,632	415			

P değerine göre ( $p=0,885 > \alpha = 0,05$ ; alternatif hipotez reddedilir) anlamlı bir fark olmadığı söylenir. Buna göre sektörde çalışılan yıl (kıdem) değişkeni ile denetim odağı değişkeni arasında ilişki söz konusu değildir. İlgili iki değişkene ait tanımlayıcı istatistikler de aşağıdaki tablo da yer almaktadır.

**Tablo 3.37. Denetim Odağı – Sektörde Çalışılan Yıl (Kıdem) Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Denetim odağı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
1 yıldan az	46	<b>2,6957</b>	1,26262	,18616	1,00	4,00
1-5 yıl	130	<b>2,8923</b>	1,32505	,11621	1,00	4,00
5-10 yıl	103	<b>2,7476</b>	1,31148	,12922	1,00	4,00
10-20 yıl	89	<b>2,7640</b>	1,33163	,14115	1,00	4,00
20 yıl ve üstü	48	<b>2,7917</b>	1,30398	,18821	1,00	4,00
Toplam	416	<b>2,7957</b>	1,30949	,06420	1,00	4,00

Tanımlayıcı istatistiklere ilişkin tabloda yer alan ortalama değerlere bakıldığında da sektörde çalışılan yıla göre denetim odağının neredeyse aynı şekilde algılandığı görülmektedir.

**Tablo 3.38. Denetim Odağı – Pozisyon Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
Gruplar Arası	71,573	17	4,210	2,618	,000
Grup İçi	640,059	398	1,608		
Toplam	711,632	415			

P değerine göre ( $p=0,000 < \alpha = 0,05$ ; alternatif hipotez kabul edilir.) anlamlı bir fark olduğu söylenir. Buna göre pozisyon değişkeni ile denetim odağı değişkeni arasında ilişki söz konusudur. İlgili iki değişkene ait tanımlayıcı istatistikler de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.39. Denetim Odağı – Pozisyon Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Denetim Odağı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Çıracak	15	<b>2,1333</b>	1,30201	,33618	1,00	4,00
Kalfa	35	<b>2,7143</b>	1,36277	,23035	1,00	4,00
Tezgâhtar	8	<b>2,7500</b>	1,48805	,52610	1,00	4,00
Usta	56	<b>2,5357</b>	1,27870	,17087	1,00	4,00
Ustabaşı	11	<b>3,1818</b>	,87386	,26348	2,00	4,00
Satış sorumlusu	63	<b>2,9206</b>	1,28643	,16207	1,00	4,00
Müdür	33	<b>2,9091</b>	1,35471	,23582	1,00	4,00
Banka memuru	38	<b>2,5526</b>	1,38910	,22534	1,00	4,00
Muhasebeci	24	<b>2,5000</b>	1,44463	,29488	1,00	4,00
Sekreter	24	<b>2,9583</b>	1,23285	,25166	1,00	4,00
Hasar danışmanı	6	<b>2,0000</b>	1,26491	,51640	1,00	4,00
Teknisyen	11	<b>2,0909</b>	1,22103	,36815	1,00	4,00
Mühendis	3	<b>4,0000</b>	,00000	,00000	4,00	4,00
Tem. görevlisi	7	<b>2,4286</b>	1,39728	,52812	1,00	4,00
Güv. görevlisi	10	<b>3,5000</b>	,70711	,22361	2,00	4,00
Gıda görevlisi	14	<b>2,0714</b>	1,14114	,30498	1,00	4,00
Uzman yard.	24	<b>3,5000</b>	1,06322	,21703	1,00	4,00
Uzman bankacı	34	<b>3,4412</b>	1,13328	,19436	1,00	4,00
Toplam	416	<b>2,7957</b>	1,30949	,06420	1,00	4,00

Bu verilere göre işgörenler sahip oldukları denetim odağı değişkenine göre, iç denetim odaklıdan dış denetim odaklıya şu şekilde sıralanabilir:

**Tablo 3.40. İç Denetim Odaklıdan Dış Denetim Odaklıya Pozisyon Sıralaması**

<b>İÇ DENETİM ODAKLI</b>
MÜHENDİS
UZMAN YARDIMCISI
GÜVENLİK GÖREVLİSİ
UZMAN BANKACI
USTABAŞI
SEKRETER
SATIŞ SORUMLUSU
MÜDÜR
TEZGAHTAR
KALFA
BANKA MEMURU
USTA
MUHASEBECİ
TEMİZLİK GÖREVLİSİ
ÇIRAK
TEKNİSYEN
GIDA GÖREVLİSİ
HASAR DANIŞMANI
<b>DIŞ DENETİM ODAKLI</b>

Sonuç olarak “İşgörenlerin demografik özellikleri ile sahip oldukları denetim odağı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur” hipotezi detaylı olarak açıklanmış ve doğruluğu kabul edilmiştir.

**Hipotez 3. İşgörenlerin etkilendikleri motivasyon araçları ile sahip oldukları denetim odağı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.**

Hipotezin test edilmesi için ANOVA testi F istatistiği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır. Bu tablo incelenirken motivasyon anketinde verilen cevapların değerleri olan 1= Hiç, 2=Düşük, 3=Orta, 4=Yüksek, 5=Çok Yüksek ifadeleri tabloda min. ve max. değerler olarak alınmıştır.

**Tablo 3.41. Motivasyon Araçları ile Denetim Odağı Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
İşin güven sağ.	Gruplar Arası	11,369	3	3,790	4,194	<b>,006</b>
	Grup İçi	372,264	412	,904		
	Toplam	383,632	415			
Ücret	Gruplar Arası	9,300	3	3,100	2,339	,073
	Grup İçi	546,085	412	1,325		
	Toplam	555,385	415			
İş güvencesi	Gruplar Arası	13,475	3	4,492	5,485	<b>,001</b>
	Grup İçi	337,369	412	,819		
	Toplam	350,844	415			
Gelişme	Gruplar Arası	17,710	3	5,903	5,340	<b>,001</b>
	Grup İçi	455,480	412	1,106		
	Toplam	473,190	415			
Arkadaş uyum	Gruplar Arası	5,180	3	1,727	2,303	,076
	Grup İçi	308,811	412	,750		
	Toplam	313,990	415			
Adil davranış	Gruplar Arası	14,844	3	4,948	4,259	<b>,006</b>
	Grup İçi	478,695	412	1,162		
	Toplam	493,538	415			
Takdir	Gruplar Arası	12,262	3	4,087	3,409	<b>,018</b>
	Grup İçi	493,959	412	1,199		
	Toplam	506,221	415			
Kişisel ilgi	Gruplar Arası	12,836	3	4,279	4,157	<b>,006</b>
	Grup İçi	424,077	412	1,029		
	Toplam	436,913	415			
Bağımsızlık	Gruplar Arası	12,001	3	4,000	4,387	<b>,005</b>
	Grup İçi	375,708	412	,912		
	Toplam	387,709	415			
İş kaybetmeme	Gruplar Arası	24,215	3	8,072	6,869	<b>,000</b>
	Grup İçi	484,160	412	1,175		
	Toplam	508,375	415			
Emeklilik	Gruplar Arası	25,684	3	8,561	8,076	<b>,000</b>
	Grup İçi	436,794	412	1,060		
	Toplam	462,478	415			
Kararlara katıl.	Gruplar Arası	11,031	3	3,677	3,614	<b>,013</b>
	Grup İçi	419,216	412	1,018		
	Toplam	430,248	415			

Rekabet	Gruplar Arası	19,651	3	6,550	5,260	<b>,001</b>
	Grup İçi	513,097	412	1,245		
	Toplam	532,748	415			
İşin sevilmesi	Gruplar Arası	13,537	3	4,512	4,791	<b>,003</b>
	Grup İçi	387,992	412	,942		
	Toplam	401,529	415			
Eğitim-iş uyum	Gruplar Arası	4,125	3	1,375	1,207	,307
	Grup İçi	469,257	412	1,139		
	Toplam	473,382	415			
Saygınlık	Gruplar Arası	14,278	3	4,759	5,047	<b>,002</b>
	Grup İçi	388,482	412	,943		
	Toplam	402,760	415			
Yönetici tutum	Gruplar Arası	16,816	3	5,605	5,420	<b>,001</b>
	Grup İçi	426,098	412	1,034		
	Toplam	442,913	415			
Moral	Gruplar Arası	5,120	3	1,707	1,336	,262
	Grup İçi	526,102	412	1,277		
	Toplam	531,221	415			
Yüksek mot.	Gruplar Arası	8,861	3	2,954	2,573	,054
	Grup İçi	472,887	412	1,148		
	Toplam	481,748	415			
İşl. itibarı	Gruplar Arası	8,075	3	2,692	3,287	<b>,021</b>
	Grup İçi	337,384	412	,819		
	Toplam	345,459	415			
Aile yaşamı	Gruplar Arası	10,226	3	3,409	3,840	<b>,010</b>
	Grup İçi	365,736	412	,888		
	Toplam	375,962	415			
Yetki	Gruplar Arası	17,362	3	5,787	6,107	<b>,000</b>
	Grup İçi	390,443	412	,948		
	Toplam	407,805	415			
Kararlara güv.	Gruplar Arası	17,107	3	5,702	6,197	<b>,000</b>
	Grup İçi	379,083	412	,920		
	Toplam	396,190	415			
Açık görev tan.	Gruplar Arası	9,304	3	3,101	3,670	<b>,012</b>
	Grup İçi	348,135	412	,845		
	Toplam	357,440	415			
Uygun çalışma	Gruplar Arası	12,904	3	4,301	4,514	<b>,004</b>
	Grup İçi	392,625	412	,953		
	Toplam	405,529	415			
Farklı iş tasar.	Gruplar Arası	2,751	3	,917	,842	,472
	Grup İçi	448,749	412	1,089		
	Toplam	451,500	415			
Perf. Değ.	Gruplar Arası	2,261	3	,754	,656	,580
	Grup İçi	473,498	412	1,149		
	Toplam	475,760	415			
Sosyal aktivite	Gruplar Arası	2,114	3	,705	,461	,710
	Grup İçi	630,076	412	1,529		
	Toplam	632,190	415			
Kariyer plan.	Gruplar Arası	7,068	3	2,356	1,685	,170
	Grup İçi	575,987	412	1,398		
	Toplam	583,055	415			



P değeri  $< \alpha = 0,05$  olduğu durumlarda alternatif hipotez kabul edilir. Yani ilgili değişkenler arasında anlamlı bir fark olduğu söylenir. Buna göre denetim odağı ile motivasyon araçları arasındaki anlamlı farklılıklar yukarıdaki tabloda koyu renk ile vurgulanmıştır. Bu anlamlı farklılıklara sahip değişkenler için tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.42. Denetim Odağı - Motivasyon Araçları İlişkisinde Anlamlı Bulunan Maddelere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İşin güven hissi sağlanması	Dış denetim odaklı	118	<b>3,7203</b>	,97740	,08998
	Dış denetime yakın	53	<b>3,4717</b>	,99235	,13631
	İç denetime yakın	41	<b>3,6829</b>	,98588	,15397
	İç denetim odaklı	204	<b>3,9461</b>	,91621	,06415
Hukuki iş güvencesi	Dış denetim odaklı	118	<b>3,8390</b>	,89605	,08249
	Dış denetime yakın	53	<b>3,4340</b>	,93046	,12781
	İç denetime yakın	41	<b>3,7073</b>	1,05461	,16470
	İç denetim odaklı	204	<b>3,9804</b>	,87077	,06097
Gelişme ve yükselme imkanı	Dış denetim odaklı	118	<b>3,6695</b>	1,02160	,09405
	Dış denetime yakın	53	<b>3,3019</b>	1,04853	,14403
	İç denetime yakın	41	<b>3,3415</b>	1,21675	,19002
	İç denetim odaklı	204	<b>3,8431</b>	1,03386	,07238
Adil ve saygılı davranış	Dış denetim odaklı	118	<b>3,7712</b>	1,07346	,09882
	Dış denetime yakın	53	<b>3,4151</b>	1,32192	,18158
	İç denetime yakın	41	<b>3,7317</b>	1,07295	,16757
	İç denetim odaklı	204	<b>3,9853</b>	1,00970	,07069
Takdir	Dış denetim odaklı	118	<b>3,6102</b>	1,08631	,10000
	Dış denetime yakın	53	<b>3,3396</b>	1,22386	,16811
	İç denetime yakın	41	<b>3,7805</b>	1,19399	,18647
	İç denetim odaklı	204	<b>3,8431</b>	1,04335	,07305
Kişisel ilgi ve destek	Dış denetim odaklı	118	<b>3,5000</b>	1,00213	,09225
	Dış denetime yakın	53	<b>3,2830</b>	1,14987	,15795
	İç denetime yakın	41	<b>3,5366</b>	1,09767	,17143
	İç denetim odaklı	204	<b>3,7745</b>	,96650	,06767
Bağımsızlık ve inisiyatif	Dış denetim odaklı	118	<b>3,4831</b>	,95839	,08823
	Dış denetime yakın	53	<b>3,2075</b>	,90636	,12450
	İç denetime yakın	41	<b>3,3171</b>	1,01092	,15788
	İç denetim odaklı	204	<b>3,6765</b>	,95373	,06677
İşini kaybetmeme güvencesi	Dış denetim odaklı	118	<b>3,5339</b>	1,13741	,10471
	Dış denetime yakın	53	<b>3,0943</b>	1,06092	,14573
	İç denetime yakın	41	<b>3,2439</b>	1,31872	,20595
	İç denetim odaklı	204	<b>3,7647</b>	1,00419	,07031
Emeklilik fırsatı verilmesi	Dış denetim odaklı	118	<b>3,7373</b>	1,05756	,09736
	Dış denetime yakın	53	<b>3,1698</b>	1,15585	,15877
	İç denetime yakın	41	<b>3,3171</b>	1,12781	,17613
	İç denetim odaklı	204	<b>3,8529</b>	,95615	,06694
Kararlara katılma	Dış denetim odaklı	118	<b>3,5169</b>	1,07603	,09906
	Dış denetime yakın	53	<b>3,2642</b>	,92302	,12679
	İç denetime yakın	41	<b>3,3659</b>	1,08986	,17021
	İç denetim odaklı	204	<b>3,7108</b>	,97237	,06808

Rekabet ortamı	Dış denetim odaklı	118	<b>3,0000</b>	1,22649	,11291
	Dış denetime yakın	53	<b>3,1509</b>	1,04507	,14355
	İç denetime yakın	41	<b>2,5854</b>	1,34119	,20946
	İç denetim odaklı	204	<b>3,2941</b>	1,01310	,07093
İşin severek yapılması	Dış denetim odaklı	118	<b>3,7203</b>	1,04502	,09620
	Dış denetime yakın	53	<b>3,8302</b>	1,08727	,14935
	İç denetime yakın	41	<b>4,1463</b>	,88207	,13776
	İç denetim odaklı	204	<b>4,1078</b>	,90871	,06362
Saygınlık	Dış denetim odaklı	118	<b>3,5678</b>	,94714	,08719
	Dış denetime yakın	53	<b>3,6604</b>	1,07316	,14741
	İç denetime yakın	41	<b>3,5854</b>	1,22425	,19120
	İç denetim odaklı	204	<b>3,9608</b>	,89796	,06287
Yönetici tutumu	Dış denetim odaklı	118	<b>3,5932</b>	1,02313	,09419
	Dış denetime yakın	53	<b>3,4717</b>	1,04888	,14407
	İç denetime yakın	41	<b>3,4878</b>	1,12076	,17503
	İç denetim odaklı	204	<b>3,9363</b>	,98304	,06883
İşletme itibarı	Dış denetim odaklı	118	<b>3,7203</b>	,89524	,08241
	Dış denetime yakın	53	<b>3,7170</b>	,94822	,13025
	İç denetime yakın	41	<b>3,6829</b>	1,05922	,16542
	İç denetim odaklı	204	<b>3,9902</b>	,86526	,06058
Aile yaşamı	Dış denetim odaklı	118	<b>3,9153</b>	,98342	,09053
	Dış denetime yakın	53	<b>3,6792</b>	1,17299	,16112
	İç denetime yakın	41	<b>4,0976</b>	,76827	,11998
	İç denetim odaklı	204	<b>4,1324</b>	,88062	,06166
Yetki ve sorumluluk verilmesi	Dış denetim odaklı	118	<b>3,6356</b>	1,00991	,09297
	Dış denetime yakın	53	<b>3,2830</b>	,98795	,13571
	İç denetime yakın	41	<b>3,5854</b>	1,07181	,16739
	İç denetim odaklı	204	<b>3,8873</b>	,92690	,06490
Kararlara güvenilmesi	Dış denetim odaklı	118	<b>3,6610</b>	1,05588	,09720
	Dış denetime yakın	53	<b>3,5849</b>	,94937	,13041
	İç denetime yakın	41	<b>3,5854</b>	1,04823	,16371
	İç denetim odaklı	204	<b>4,0294</b>	,88173	,06173
Açık ve net görev tanımları	Dış denetim odaklı	118	<b>3,5169</b>	,97606	,08985
	Dış denetime yakın	53	<b>3,5849</b>	,81886	,11248
	İç denetime yakın	41	<b>3,6341</b>	1,15664	,18064
	İç denetim odaklı	204	<b>3,8480</b>	,85469	,05984
Uygun çalışma koşulları	Dış denetim odaklı	118	<b>3,6780</b>	1,03677	,09544
	Dış denetime yakın	53	<b>3,6226</b>	1,04194	,14312
	İç denetime yakın	41	<b>3,7073</b>	1,03063	,16096
	İç denetim odaklı	204	<b>4,0196</b>	,90951	,06368

*Ms1. “işin güven hissi sağlaması”*

**Tablo 3.43. Ms1 (1. motivasyon sorusu) – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,7203</b>	,97740	,08998	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,4717</b>	,99235	,13631	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,6829</b>	,98588	,15397	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,9461</b>	,91621	,06415	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için işin güven hissi sağlaması daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms3. “hukuki açıdan iş güvencesinin olması”*

**Tablo 3.44. Ms3 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,8390</b>	,89605	,08249	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,4340</b>	,93046	,12781	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,7073</b>	1,05461	,16470	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,9804</b>	,87077	,06097	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için hukuki açıdan iş güvencesinin olması daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms4. “kişisel gelişme ve yükselme olanağının varlığı”*

**Tablo 3.45. Ms4 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,6695</b>	1,02160	,09405	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,3019</b>	1,04853	,14403	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,3415</b>	1,21675	,19002	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,8431</b>	1,03386	,07238	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için kişisel gelişme ve yükselme olanağının varlığı daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms6. “işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları”*

**Tablo 3.46. Ms6 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,8390</b>	,89605	,08249	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,4340</b>	,93046	,12781	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,7073</b>	1,05461	,16470	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,9804</b>	,87077	,06097	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms7. “işveren tarafından takdir edilme”*

**Tablo 3.47. Ms7 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,6102</b>	1,08631	,10000	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,3396</b>	1,22386	,16811	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,7805</b>	1,19399	,18647	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,8431</b>	1,04335	,07305	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için işveren tarafından takdir edilme daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms8. “üstlerin kişisel olarak ilgi, destek ve yardımları”*

**Tablo 3.48. Ms8 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,5000</b>	1,00213	,09225	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,2830</b>	1,14987	,15795	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,5366</b>	1,09767	,17143	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,7745</b>	,96650	,06767	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için üstlerinin kişisel olarak ilgi, destek ve yardım göstermeleri daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış

denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms9. “bağımsızlık ve inisiyatif kullanma”*

**Tablo 3.49. Ms9 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,4831</b>	,95839	,08823	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,2075</b>	,90636	,12450	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,3171</b>	1,01092	,15788	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,6765</b>	,95373	,06677	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için bağımsızlık ve inisiyatif kullanma daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms10. “işini kaybetmeme güvencesinin olması”*

**Tablo 3.50. Ms10 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,5339</b>	1,13741	,10471	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,0943</b>	1,06092	,14573	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,2439</b>	1,31872	,20595	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,7647</b>	1,00419	,07031	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için işini kaybetmeme güvencesinin olması daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms11. “emeklilik fırsatının verilmesi”*

**Tablo 3.51. Ms11 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,7373</b>	1,05756	,09736	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,1698</b>	1,15585	,15877	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,3171</b>	1,12781	,17613	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,8529</b>	,95615	,06694	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için emeklilik fırsatının verilmesi daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms12. “aktif olarak kararlara katılabilme”*

**Tablo 3.52. Ms12 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,5169</b>	1,07603	,09906	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,2642</b>	,92302	,12679	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,3659</b>	1,08986	,17021	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,7108</b>	,97237	,06808	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için aktif olarak kararlara katılabilme daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Dış denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms13. “rekabet ortamının yaratılması”*

**Tablo 3.53. Ms13 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,0000</b>	1,22649	,11291	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,1509</b>	1,04507	,14355	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>2,5854</b>	1,34119	,20946	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,2941</b>	1,01310	,07093	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için rekabet ortamının yaratılması daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir. Fakat iç denetime yakın işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörelere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms14. “işin severek yapılabilmesi”*

**Tablo 3.54. Ms14 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,7203</b>	1,04502	,09620	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,8302</b>	1,08727	,14935	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>4,1463</b>	,88207	,13776	2,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>4,1078</b>	,90871	,06362	1,00	5,00

Bu verilere göre işin severek yapılabilmesi iç denetime yakın işgörenler için daha motive edici bir faktör olmaktadır. Dış denetim odaklı işgörenler ise bunu iç denetim odaklı işgörenlere göre daha az motive edici bulmaktadırlar.

*Ms.16. “işin saygınlık / statü kazandırması”*

**Tablo 3.55. Ms16 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,5678</b>	,94714	,08719	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,6604</b>	1,07316	,14741	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,5854</b>	1,22425	,19120	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,9608</b>	,89796	,06287	2,00	5,00

Bu verilere göre işin saygınlık kazandırması iç denetim odaklı işgörenler için daha motive edici bir faktör olarak görülmektedir.

*Ms17. “liderin / yöneticinin tutum ve davranışları”*

**Tablo 3.56. Ms17 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,5932</b>	1,02313	,09419	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,4717</b>	1,04888	,14407	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,4878</b>	1,12076	,17503	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,9363</b>	,98304	,06883	1,00	5,00

Bu verilere göre liderin işgörenlere karşı tutum ve davranışları iç denetim odaklılar için oldukça motive edici bulunurken, dış denetim odaklılar bu tutum ve davranışları daha az etkileyici bulmaktadırlar.

*Ms20. “işletmenin / kurumun itibarının yüksek olması”*

**Tablo 3.57. Ms20 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,7203</b>	,89524	,08241	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,7170</b>	,94822	,13025	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,6829</b>	1,05922	,16542	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,9902</b>	,86526	,06058	1,00	5,00

Bu verilere göre işletmenin itibarının yüksek olması iç denetim odaklı işgörenler için daha motive edici olmaktadır. Dış denetim odaklılar işletmenin itibarının yüksek olmasını iç denetim odaklılara göre daha az etkileyici bulmaktadırlar.

*Ms21. “aile yaşamının düzenli ve huzurlu olması”*

**Tablo 3.58. Ms21 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,9153</b>	,98342	,09053	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,6792</b>	1,17299	,16112	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>4,0976</b>	,76827	,11998	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>4,1324</b>	,88062	,06166	1,00	5,00

Bu verilere göre aile yaşamının düzenli ve huzurlu olması iç denetim odaklı işgörenler için daha motive edici olmaktadır. Dış denetim odaklılar aile yaşamının düzenli ve huzurlu olmasını iç denetim odaklılara göre daha az etkileyici bulmaktadırlar.

*Ms22. “iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi”*

**Tablo 3.59. Ms22 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,6356</b>	1,00991	,09297	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,2830</b>	,98795	,13571	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,5854</b>	1,07181	,16739	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,8873</b>	,92690	,06490	1,00	5,00

Bu verilere göre iş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesinden en fazla iç denetim odaklılar etkilenmektedirler. Denetim odağı dış denetime yakın olanlar ise yetki ve sorumluluk verilmesinden en az motive olanlardır.



Ms23. “tespitlerinize ve kararlarınızın doğruluğuna güven duyulması”

**Tablo 3.60. Ms23 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,6610</b>	1,05588	,09720	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,5849</b>	,94937	,13041	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,5854</b>	1,04823	,16371	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>4,0294</b>	,88173	,06173	1,00	5,00

Bu verilere göre iç denetim odaklı işgörenler için, tespitlerine ve kararlarına yöneticiler ve ilgili kişiler tarafından güven duyulması oldukça yüksek derecede motive edici olmaktadır.

Ms24. “açık ve net ifade edilmiş görev tanımları, amaçlar ve hedeflerin varlığı”

**Tablo 3.61. Ms24 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,5169</b>	,97606	,08985	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,5849</b>	,81886	,11248	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,6341</b>	1,15664	,18064	1,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>3,8480</b>	,85469	,05984	1,00	5,00

Bu verilere göre iş ortamında açıklık ve netlik iç denetimli işgörenler için daha motive edici olmaktadır.

Ms25. “uygun çalışma koşulları (fiziksel ortam, araç-gereçlerin teknolojiye uygunluğu vb.) olması”

**Tablo 3.62. Ms25 – Denetim Odağı Arasındaki İlişki**

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
Dış denetim odaklı	118	<b>3,6780</b>	1,03677	,09544	1,00	5,00
Dış denetime yakın	53	<b>3,6226</b>	1,04194	,14312	1,00	5,00
İç denetime yakın	41	<b>3,7073</b>	1,03063	,16096	2,00	5,00
İç denetim odaklı	204	<b>4,0196</b>	,90951	,06368	1,00	5,00

Bu verilere göre fiziksel çalışma ortamı, çalışılan araç ve gereçlerin teknolojiye uygun olması vb. özellikler iç denetim odaklı işgörenlerin motivasyonunda, dış denetim odaklı işgörenlere göre daha etkili olmaktadır.

Genel olarak iç-dış denetim odaklı işgörenler ile etkilendikleri motivasyon araçları arasında bir sıralama yaparsak karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır:

**Tablo 3.63. İç-Dış Denetim Odaklı İşgörenler ile Motivasyon Araçları Karşılaştırması**

İç Denetim Odaklı	MOTİVASYON ARAÇLARI	Dış Denetim Odaklı
1	Aile yaşamının düzenli ve huzurlu olması	1
2	İşin severek yapılabilmesi	6
3	Kararların doğruluğuna güven duyulması	10
4	Uygun çalışma koşulları	8
5	İşletmenin itibarının yüksek olması	7
6	İşverenlerin adaletli ve saygın davranmaları	3
7	Hukuki açıdan iş güvencesinin olması	2
8	İşin saygınlık kazandırması	14
9	İşin güven hissi sağlaması	5
10	Yöneticinin tutum ve davranışları	13
11	İş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi	11
12	Emeklilik fırsatının verilmesi	4
13	Açık ve net görev, amaç ve hedefler	17
14	Kişisel gelişme ve yükselme olanağı	9
15	İşveren tarafından takdir edilme	12
16	Üstlerin kişisel ilgi ve destekleri	18
17	İşini kaybetmeme güvencesi	15
18	Aktif olarak kararlara katılabilme	16
19	Bağımsızlık ve inisiyatif kullanabilme	19
20	Rekabet ortamının yaratılması	20

Sonuç olarak “İşgörenlerin etkilendikleri motivasyon araçları ile sahip oldukları denetim odağı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur” hipotezi detaylı olarak açıklanmış ve doğruluğu kabul edilmiştir.

**Hipotez 4.** İşgörenlerin sahip oldukları denetim odağı değişkeni ile içerisinde yetişmiş olunan aile tutumu arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur.

**Tablo 3.64. Aile Tutumu - Denetim Odağı Değişkeni Arasındaki ANOVA Sonuçları**

	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	p-değeri (Sig.)
Gruplar Arası	17,795	4	4,449	2,635	<b>,034</b>
Grup İçi	693,837	411	1,688		
Toplam	711,632	415			

P değerine göre ( $p=0,034 < \alpha = 0,05$ ; alternatif hipotez kabul edilir) anlamlı bir fark olduğu söylenir. Buna göre aile tutumu ve denetim odağı değişkeni arasında ilişki söz konusudur. İlgili iki değişkene ait tanımlayıcı istatistikler de aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3.65. Aile Tutumu - Denetim Odağı Değişkenine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Denetim odağı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Min.	Max.
İhmalkar	28	<b>2,1071</b>	1,13331	,21418	1,00	4,00
Himayeci	57	<b>2,7018</b>	1,36231	,18044	1,00	4,00
Otoriter	53	<b>2,6981</b>	1,29474	,17785	1,00	4,00
Serbest	86	<b>2,9535</b>	1,25470	,13530	1,00	4,00
Demokratik	192	<b>2,8802</b>	1,32287	,09547	1,00	4,00
Toplam	416	<b>2,7957</b>	1,30949	,06420	1,00	4,00

Bu verilere göre denebilir ki; aile tutumu serbest ve demokratik olan işgörenlerde denetim odağı iç denetime daha yakındır. Aile tutumu ihmalkar olan işgörenlerde ise bu değer biraz değişerek diğerlerinin aksine iç denetim odaklılıktan, dış denetim odaklılığa doğru yön değiştirmektedir.

Sonuç olarak “İşgörenlerin sahip oldukları denetim odağı değişkeni ile içerisinde yetişmiş olunan aile tutumu arasında anlamlı bir farklılık mevcuttur” hipotezi detaylı olarak açıklanmış ve doğruluğu kabul edilmiştir.

### 3.6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Motivasyon kısaca, kişilerin belli bir amaç doğrultusunda, itici bir kuvvetle harekete geçirilmesi için gösterilen çabalar bütünüdür. Bu harekete geçirilmede hareketin yönünü belirleyenler kişinin düşünce, beklenti, inanç ve ihtiyaçlarıdır. Düşünce, beklenti, inanç ve ihtiyaçları belirleyenler ise çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlardır. Tüm bu uyarıcılar birbirini etkilemekte ve kişinin davranışına yön vermektedir.

Kişiler davranışta bulunurken bir amaç doğrultusunda hareket ederler. Fakat bu amaç her zaman direkt kişiye özgü olmamaktadır. Özellikle iş hayatında çevresel amaçlar, bireysel amaçlardan daha fazla öne çıkabilmektedir. Amaçların birbiriyle uyumsuz olması halinde tatminsizlik ve demotivasyon oluşmaktadır. Ortaya çıkan bu durum ise iş hayatına verimsizlik, isteksizlik ve başarısızlık olarak yansıtılabilmektedir.

Bu durumda örgütsel motivasyon, hem örgütün hem de işgörenlerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir.

Öte yandan motivasyonun bazı yararlı sonuçlarından da bahsedilebilir. Bunlar; devamsızlığın, boşa geçen zamanın ve bürokrasinin azalması; ilginin, iş hızının, sorumluluk alma isteğinin, dakikliğin ve dikkatin artması şeklinde ifade edilebilir.

Motivasyonu yüksek işgörenlerle çalışmak, her yöneticinin arzu edeceği bir durum olarak düşünülmektedir. Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını önemli ölçüde arttırabilmektedirler. Örgütsel rekabet avantajı sağlayabilmek için teknik anlamda donanımlı hale gelmek, yetenekli, yaratıcı bir işgücüne sahip olmak ve bu avantajı elde tutabilmek için bunları sürekli geliştirmek gerekmektedir.

Fakat bilindiği gibi her işgören yetenekli ve yaratıcı olsa da olmasa da farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu farklılık kalıtım, yetişme süreci ve yaşanan farklı

deneyimlerden ileri gelmektedir. Yapılan birçok araştırma sonucunda, bireyin inanç sisteminin kişiliğin oluşumunda önemli bir faktör ve kişilik ölçümünün temel boyutlarından biri olduğu gözlenmiştir. Bu inanç sistemi ise denetim odağı olarak adlandırılmaktadır. Ve kişilerin sahip olduğu bu denetim odağı değişkeni çevrelerini de etkileyebilmektedir.

Her işgörenin kişiliğinin birbirinden farklı olması sonucu, etkilendikleri uyarıcılar da birbirlerinden farklı olmaktadır. Bu nedenle motivasyon sürecinde yöneticilerin öncelikle işgörenlerin sahip olduğu denetim odağı değişkenini ve onları motive eden faktörleri bilmeleri ve bu doğrultuda uygun motivasyon araçları kullanmaları uygun olacaktır. Bir başka deyişle uygulanacak motivasyon araçları kişiye özel olarak seçilmelidir. Bunun için işgörenlerin farklılıklarının gözlenmesi, memnuniyetlerini ve iş tatminlerini ölçen anketlerin yapılması ve elde edilen bilgiler doğrultusunda işgörenlerin ihtiyaçlarına, işletmeye ve işe uygun motivasyon araçlarının seçilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte seçilen motivasyon araçlarının etkili ve başarılı olup olmadığı ölçülüp, varsa eksiklikler giderilmeye çalışılabilir.

Bu çalışmada, işgörenlerin demografik özellikleri, motivasyon araçları, denetim odakları ve birbirleriyle ilişkileri üzerine kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin demografik özelliklerinden kabul ettiğimiz cinsiyet, yaş, medeni durum, kardeş, öğrenim durumu, gelir, ek gelir ve yaptıkları iş ile etkilendikleri motivasyon araçları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Sapançalı (1993) tarafından bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada motive edici araçlardan en önemlileri; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret ve sosyal güvenlik olarak belirlenmiştir.

Yaptığımız çalışmada da, iş arkadaşları ile ilişkilerin uyumlu olması ve hukuki açıdan iş güvencesinin varlığı, kadın ve erkek işgörenler için ilk sıralarda yer almaktadır.

Dünder ve arkadaşlarının (2007) 217 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, içsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Fakat çalışmamızın yapıldığı örgütlerde uygulanmakta olan motivasyon araçları ile ilgili yapılan röportajlarda, uzman kişiler, işgörenlerin farklı cinsiyet ve eğitim gruplarından olmalarına karşın, ücret ve maddi ödül gibi dışsal motivasyon araçlarına içsel motivasyon araçlarından daha çok önem verdikleri kanısını taşımaktadırlar.

Bununla birlikte, kadınlara göre tespitlerinizin ve kararlarınızın doğruluğuna güven duyulan bir işte çalışmak ile işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları daha etkili bir motivasyon aracı iken erkeklere göre saygın bir işte çalışmak ve uygun çalışma koşullarının olması daha etkili bir motivasyon aracı olarak görülmektedir.

Adams'ın Eşitlik Kuram'ında olduğu gibi araştırmamızda da “işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları” işgörenler açısından oldukça önemli bir motivasyon faktörü olarak görülmektedir.

Motivasyon araçlarından ücret artışı ve hukuki açıdan iş güvencesinin olması ile işgörenlerin yaşı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ücret artışı ile en fazla motive olan grup 26-35 yaş arası işgörenler iken 26-35 ve 36-45 yaş arası işgörenler ise hukuki açıdan iş güvencesinin olmasını daha motive edici bulmaktadırlar.

Medeni durum açısından bakıldığında anlamlı bulunan tek faktör olan, iş dışı sosyal aktiviteler ile en fazla motive olanlar sırasıyla dul, bekar, boşanmış ve evli işgörenlerdir.

İşgörenlerin kız ya da erkek kardeşlerinin varlığı ile işveren tarafından takdir edilme, farklı iş tasarımları ve kişinin kendisi ile ilgili uzun vadeli planlardan haberdar olması arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Karakaya ve Ay'ın (2007) sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi eğitim durumu yükseldikçe kişisel gelişme ve yükselme imkânının verilmesi ile işveren tarafından takdir edilme isteği artıyor denebilir.

cret artışı ile kişisel gelişme ve yükselme olanağının varlığı gelir arttıkça daha çok istenilen araçlar olarak saptanmıştır. Ek gelire sahip olanlar ise işletmenin itibarının yüksek olmasından ve açık ve net ifade edilmiş görev ve amaçlardan daha fazla etkilenmektedirler.

Locke'un Amaç Kuram'ında olduğu gibi “amaçların açık ve net ifade edilmiş olması” bu araştırmada da işgörenlerden özellikle ek gelire sahip olanlar arasında önem kazanmaktadır.

Sonuçlara işgörenlerin pozisyonları açısından bakıldığında ırac, tezgahtar, usta, satış sorumlusu, banka memuru, mühendis ve gıda görevlileri için en motive edici faktör “uygun çalışma koşullarının olması” iken; ustabaşı, müdür, muhasebeci, sekreter, hasar danışmanı, güvenlik görevlisi için “tespitlerine ve kararlarının doğruluğuna güven duyulması”dır. Teknisyen ve uzman yardımcısı için “işin saygınlık kazandırması” daha önemli iken kalfa ve temizlik görevlisi için “yöneticinin tutum ve davranışları”, uzman bankacı için ise “kişisel gelişme ve yükselme imkanının verilmesi” daha motive edici bulunmuştur.

Denetim odağı açısından bakıldığında, denetim odağının gelişimini etkileyen etmenler arasında bireyin yetiştiği aile ortamı, evre ve kendisi ile kurduğu iletişim, yaşadığı farklı deneyimler, farklı eğitim ortamları ve bireyin yaşının olduğu ifade edilebilir.

Fakat yaptığımız araştırmanın sonuçlarına göre bireyin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kardeşi olup olmadığı ve kıdemi ile ilgili anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Buna rağmen öğrenim durumu ile ilgili bulgular denetim odağı gelişimini etkiler niteliktedir. İşgörenlerin sahip oldukları denetim odağı düzeyi dış denetimden iç denetime doğru geçtikçe öğrenim durumu, gelir ve ek gelir seviyesi artmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında literatürde belirtilen; iç denetim odaklıların, dış denetim odaklılara oranla daha yüksek akademik başarıya sahip olmalarını, araştırmamız bulguları da destekler niteliktedir.

Denetim odağı değişkenine pozisyon olarak bakıldığında, en fazla iç denetim odaklı olan kişiler mühendis, uzman yardımcısı, güvenlik görevlisi, uzman bankacı ve ustabaşlar iken en fazla dış denetim odaklı olan kişiler ise hasar danışmanı, gıda görevlisi, teknisyen, çırak ve temizlik görevlileridir.

Sahip olunan denetim odağı ile etkilenilen motivasyon araçları arasındaki ilişki incelendiğinde ise aile yaşamının düzenli ve huzurlu olması her iki denetim odağına sahip işgörenler için de en önemli araç olarak bulunurken, ikinci sırada, iç denetim odaklılar için işin sevilerek yapılabilmesi; dış denetim odaklılar için ise hukuki açıdan iş güvencesinin olması yer almaktadır.

Ayrıca literatürde de bahsedildiği üzere, denetim odağının gelişimini etkileyen etmenlerden, içerisinde yetişmiş oldukları aile tutumları serbest ve demokratik olan işgörenlerin özellikle aile tutumu ihmalkar olan işgörelere göre daha iç denetim odaklı oldukları araştırmamızda da görülmektedir.

Bu araştırma sonuçlarına göre, işgörenler “iş arkadaşları ile ilişkilerin uyumlu olması”na, “işini severek yapabilme”ye, “işverenlerin adaletli ve saygın davranmaları”na, “aile yaşamının düzenli ve huzurlu olması”na, “kişisel gelişme ve yükselme imkanının olması”na, “kararların doğruluğuna güven duyulması”na ve “hukuki açıdan iş güvencesinin varlığı”na önem vermektedirler. İşverenlerin de bu noktalara dikkat etmeleri ve işgörelere bu ihtiyaçları konusunda destek olmaları yararlı olacaktır.

Yapmış olduğumuz araştırmaya ek olarak, bu konuda her pozisyon/görel grubu için daha kapsamlı ve detaylı araştırmaların yapılması, daha anlamlı veriler elde edilmesine yardımcı olabilecektir.



Ayrıca denetim odağı ile ilgili, iş hayatına yönelik araştırmaların yetersizliğinin de, gelecek araştırmacılar için önemli bir araştırma konusu olabileceği kanaatindeyiz.

Sonuç olarak işgörenlere ihtiyaç duydukları, arzu ettikleri motivasyonel araçlar ve çalışma ortamı sağlandığında, işlerini isteyerek gerçekleştirecekleri düşünöldüğü için verimliliğin ve başarının artması, hedeflenen sonuçlara ulaşılması beklenir.

Bir kişi ne kadar iyi motive edilmiş ise sonuçlarda o kadar büyük farklılıklar yaratabilir hatta bir ekipte ne kadar çok, iyi motive edilmiş kişi var ise yaratılan farklılıkların da o derece büyük olacağı düşünölmektedir.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 6. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005

BARUTÇUGİL, İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002

BAYKAL, Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, Yayın No.2524, İstanbul, 1978

CÜCELOĞLU, Doğan, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002

DAFT, Richard L., **The Leadership Experience**, Second Edition, Thomson, South Western, 2002

EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999

EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001

ERTÜRK, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000

FORSYTH, Patrick, **Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin: Yaratıcı Motivasyon Teknikleri**, (Çev. Derya Demiray), Resital Yayıncılık, İstanbul, 2006

GARİH, Üzeyir, **İş Hayatında Motivasyon**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2005

GENÇ, Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005

GENÇ, Nurullah, DEMİRÖĞEN, Osman, **Yönetim El Kitabı: Temel Kavramlara Giriş**, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000

GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006

GÜNEY, Salih (ed)., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007

HACKMAN, J. Richard, OLDMAN, Greg R., **Work Redesign**, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1980

HANKS, Kurt, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, (Çev. Doç. Dr. Can İkizler), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999

İZGÖREN, Ahmet Şerif, **İş Yaşamında 100 Kanguru: Sistem Liderliği**, Elma Yayınevi, 2005

KESER, Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2003

LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, Eight Edition, McGraw-Hill, Inc., 1998

MASLOW, A. H., **Motivation and Personality**, Third Edition, Addison-Wesley Educational Publishers, 1987

MULLINS, Laurie J., **Management and Organisational Behaviour**, Third Edition, Pitman Publishing, London, 1995

ÖNEN, Levent, TÜZÜN, Burak, **Motivasyon**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005

ÖZÇER, Necip, **Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 2005

ROBBINS, Stephen P., **Organizational Behavior**, Tenth Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003

ROBBINS, Stephen P., DECENZO, David A., **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**, Fifth Edition, Pearson Education International, New Jersey, 2005

ROTTER, Julian B., CHANCE, June E., PHARES, E. Jerry, **Applications of a Social Learning Theory of Personality**, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1972

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998

SARGUT, A. Selami, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Genişletilmiş 2. Baskı, İmge Kitabevi Yayınları, 2001

SAVAŞIR, Işık, ŞAHİN, N. H.(ed.), Bilişsel-Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler, **Türk Psikologlar Derneği Yayınları**, Yayın No.9, 1997

ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ, Tahir, ÇELİK, Adnan, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya, 2003

TEKİN, Vasfi Nadir, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007

TULGAR, Koray, **Mustafa Kemal Şirket Yönetseydi: Atatürk'ten Organizasyon ve İnsan Yönetimi Dersleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007

WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold, **Management: A Global Perspective**, Tenth Edition, McGraw-Hill, Inc., 1993

ZEL, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006

### **Makaleler**

AKALP, Gizem, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, **İş-Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2003, C.5, S.1, [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=33&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=33&inc=arc&cilt=5&sayi=1&year=2003) (Erişim Tarihi:25.05.2008)

AY, Canan, “İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2005, C.12, S.2, s.31-52

AYTAÇ, S., “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, **İş-Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2001, C.3, S.1, [http://www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=96&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=96&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001) (Erişim Tarihi: 20.05.2008)

BASIM, H. Nejat, ŞEŞEN, Harun; “Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CH.%20Nejat%20BASIM%20-%20Harun%20%5C%9EE%5C%9EEN%5CBASIM,%20Nejat.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CH.%20Nejat%20BASIM%20-%20Harun%20%5C%9EE%5C%9EEN%5CBASIM,%20Nejat.pdf) (Erişim Tarihi:10.08.2008)

BAŞ, Türker, MERT, İbrahim Sani, “Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademik Personeli Motive Eden Faktörlerin Karşılaştırılması”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Antalya, 2002, s.595-607

ÇAKAR, Nigar D., CEYLAN, Adnan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (1), 2005, s.52-66

CENGİL, Muammer, “Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Denetim Odaklarının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi**, 2004/1, C.III, S.5, s.65-88

DAĞ, İhsan, “Rotter’in İç-Dış Kontrol Odağı Ölçeği (RİDKOÖ)’nin Üniversite Öğrencileri İçin Güvenirliği ve Geçerliği”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 1991, 7(26), s.10-16

DÜNDAR, Süleyman, ÖZUTKU, Hatice, TAŞPINAR, Fatih, “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Gazi Üniversitesi, S.2, Ankara, 2007, s.105-119

ERDEM, Ferda, ATSAN, Nuray, ÇİZEL, Beykan, KARAKAŞ, Kadriye; “Girişimcilik Eğilimine Sahip Üniversite Öğrencilerinin Başarma İhtiyacı ve Kontrol Odağı Özelliklerine Yönelik Bir Araştırma”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Antalya, 2002, s.913-920

ERGÜL, Hüseyin. Fazlı, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005, C.4, S.14, s.67-79  
[www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), (Erişim Tarihi: 18.03.2008)

FİDAN, Fatma, “Akademik Hayatta Motivasyon Unsurları: Sakarya Üniversitesi’nde Bir Alan Araştırması”, **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S.4, s.133-150, Manisa, 1998

GÜVEN, Mehmet, BAKAN, İsmail, YEŞİL, Salih, “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.12, S.1, s.134, Manisa, 2005

KARAKAYA, Abdullah, AY, Ferda Alper, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2007 Cilt:31 No.1 s.55-67

MUTLU, S., “Esnek Çalışma Uygulamalarında EİS,  
[www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com\\_content&task=view&id](http://www.mcozden.com/joomla1/index2.php?option=com_content&task=view&id)  
(Erişim Tarihi:28.04.2008)

ÖĞÜT, Adem, AKGEMCİ, Tahir, DEMİRSEL, M. Tahir, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, Sayı.12 s.277-290

ÖLÇER, Ferit, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005

ÖZDEVECİOĞLU, M. vd., “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**, C.10, S.2, Manisa, 2003, s.125-138

ÖZTÜRK, Zekai, DÜNDAR, Hakan, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Dergisi**, 2003, Cilt:4, Sayı.2 s.57-67

ÖZTÜRK, Zekai, TEBER, Serdar, “Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havacılık Komutanlığı Örneği”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.19, 2006, s.67-91

POLATCI, S., ARDIÇ, K., “İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=684](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=684)(Erişim Tarihi:10.08.2008)

SARUHAN, Ş. C., TÜRKER, M.V., “Personeli Güçlendirme; Yüksek Performans İçin Olmazsa Olmaz Bir Gereklik Mi?, Geçici Bir Yönetim Hevesi Mi? Yoksa Hepsinden Öte Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Mi?: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Afyon, 2003, s.817-832

SAYAR, Kemal, “Kültürel Bakış Açısından Benlik ve Kişilik”, **Yeni Symposium**, 41 (2), s.78-85, 2003, [http://www.yenisymposium.net/fulltext/2003\(2\)/ys2003\\_41\\_2\\_5.pdf](http://www.yenisymposium.net/fulltext/2003(2)/ys2003_41_2_5.pdf) (Erişim Tarihi:10.08.2008)

SOLMUŞ, Tarık, “İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli”, **Türk Psikoloji Bülteni**, 10, 2004, s.196-205

ŞAHİN, Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, Sayı.11, s.523-547

TINAR, M. Yaşar, “İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından Güdülenme Kuramları”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.3, S.2, İzmir, 1988

TOKER, Boran, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(1), 2007, s.92-107

TOKOL, A., “Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir Mi?”  
<http://www.isguc.org/tele-calisma.php> (Erişim Tarihi:25.02.2005)

TUNA, M., TÜRK, M. S., “Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması”,  
[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CMuharrem%20TUNA%20-%20Mehmet%20Sezai%20T%C3%9CRK%5CTUNA,%20Muharrem%20vd.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMuharrem%20TUNA%20-%20Mehmet%20Sezai%20T%C3%9CRK%5CTUNA,%20Muharrem%20vd.pdf)  
(Erişim Tarihi: 10.08.2008)



ÜNLÜCAN, Doğan, ÖZGEN, Hüseyin, “İşletmelerde Yarı Zamanlı Çalışma ve Motivasyon”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol. 2, s.256-264 <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article15.pdf> (Erişim Tarihi:04.08.2008)

YAĞIŞAN, Nihan, SÜNBÜL, Ali Murat, YÜCALAN, Özgül Bike, “Müzik Bölümü Öğrencilerinin Benlik İmgeleri ve Denetim Odaklarının İncelenmesi”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:22, Yıl:2007/1, s.243-262

HOFSTEDE, Geert, “Cultural Dimensions”, <http://www.geert-hofstede.com/> (Erişim Tarihi:10.08.2008)

### **Tezler**

ARGUN, Yasemin, **Anne-Babaların Çocuk Yetiştirme Tutumlarının Ortaokul Öğrencilerinin Denetim Odağı Üzerine Etkileri**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1995

AVCIOĞLU, Seniha, **Kaygı Düzeyi ve Denetim Odağının, Bireyin İş Verimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenip Karşılaştırılması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1995

BULUŞ, Mustafa, **Ergen Öğrencilerde Denetim Odağı – Yalnızlık Düzeyi İlişkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996

BÜLBÜL, Ayşegül, **Çalışma Davranışında Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Kurumsal Analizi Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996

CENGİZ, Arzuhan, **Sanat Eğitimi Alan ve Almayan Orta Öğretim Öğrencilerinin Denetim Odağı ve Kişisel Yönelimlerinin Karşılaştırılması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1996

DERİN, Rukiye, **İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri ve Denetim Odağı Düzeyleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki ( İzmir İl Örnelemi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışma Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006

KANTARCI, Mustafa, **Performans Değerlendirmenin Motivasyon Üzerine Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı, İzmir, 2005

ŞENGÜDER, Şeyda, **Lise I-III. Sınıf Öğrencilerinde Denetim Odağı ile Ruhsal Sorunlar Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Akademik Başarı ile Kıyaslanması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006

TOKER, Boran, **Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, 2006

### **Internet**

Esnek Zaman Uygulamaları,

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?kayitno=273>

(Erişim Tarihi:28.04.2008)

Maslow'un Teorisi Temel Alınarak Uyarlanmış 8 Basamaklı İhtiyaçlar Hiyerarşisi,  
Tasarım Alan Chapman, <http://www.businessballs.com> (Erişim Tarihi: 07.04.2008)

“Proaktif Kişilik Nedir? [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020707/12906](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020707/12906)  
(Erişim Tarihi: 10.08.2008)

Tele Çalışma, OECD, 2001c.65,  
<http://www.ekutup.dpt.gov.tr/isgucu/kellecim/bilgiekon> (Erişim Tarihi:25.04.2008)

Uzaktan Çalışma, <http://www.radmin.com.tr/solutions/telework.php>  
(Erişim Tarihi:04.08.2008)

## EKLER

### EK.1 UYGULANAN ANKET FORMLARI

#### ANKET ÇALIŞMASI

Bu anket Celal Bayar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı'nda yürütülen "İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi" başlıklı tezin uygulama içeriğini oluşturacaktır.

Araştırmanın amacına ulaşması, verecek olduğunuz cevapların samimiliğine ve soruların tamamının cevaplanmasına bağlıdır. İsim yazmanız gerekmemektedir.

Verileri toplayabilmek için sizlere 10 sorudan oluşan "Kişisel Bilgi Formu", 2 sorudan oluşan "Motivasyon Anketi" ve 29 sorudan oluşan "Kişilik Ölçeği" sunuyorum.

İçten vereceğinize inandığım yanıtlarınızla araştırmaya yapacağınız katkılarınız ve sabrınız için şimdiden teşekkür ederim. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Gülbin Çakır  
Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

## KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. **Cinsiyetiniz:** (a) Bay (b) Bayan
2. **Yaşınız:** (a) 18 altı (b) 18-25 (c) 26-35 (d) 36-45 (e) 46 ve üstü
3. **Medeni haliniz:** (a) Bekâr (b) Evli (c) Boşanmış (d) Dul
4. **Kız ya da erkek kardeşiniz:** (a) Var (b) Yok
5. **İçerisinde yetişmiş olduğunuz ailenizin size karşı tutumları nasıldı?**
  - (a) Otoriter (yoğun baskı, yetersiz ilgi)
  - (b) Demokratik (yoğun ilgi, yoğun kontrol)
  - (c) Serbest bırakan (yoğun ilgi, yetersiz kontrol)
  - (d) İhmalkâr (yetersiz ilgi, yetersiz kontrol)
  - (e) Himayeci (aşırı müdahaleci ve koruyucu)
6. **Öğrenim durumunuz:**
  - (a) İlköğrenim (b) Lise (c) Ön Lisans
  - (d) Lisans (e) Yüksek Lisans ve Üstü
7. **Yıllık net geliriniz:**
  - (a) 6.000 YTL ve altı
  - (b) 6.001 YTL - 10.000 YTL
  - (c) 10.001 YTL - 15.000 YTL
  - (d) 15.001 YTL - 24.000 YTL
  - (e) 24.001 YTL ve üstü
8. **İşyerinizde aldığınız ücret dışında başka gelir kaynağınız var mı?**
  - (a) Evet, ek gelirlerimiz var
  - (b) Hayır, başka gelir kaynağımız yok
9. **Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?**
  - (a) 1 yıldan az
  - (b) 1-5 yıl
  - (c) 5-10 yıl
  - (d) 10-20 yıl
  - (e) 20 yıl ve üstü
10. **İşyerinizdeki pozisyonunuz:** .....

## MOTİVASYON ANKETİ

1. Lütfen aşağıdaki faktörlerin motivasyonunuzu (isteklendirilmenizi) hangi derecede etkilediğini size en uygun gelen seçeneği doldurarak (kutunun içine işaret koyarak) değerlendiriniz.

	HİÇ	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
İşin güven hissi sağlaması					
Ücret artışı, prim ve teşvik olması					
Hukuki açıdan iş güvencesinin olması					
Kişisel gelişme ve yükselme olanağının varlığı					
İş arkadaşları ile ilişkilerin uyumlu olması					
İşverenlerin adaletli ve saygın davranmaları					
İşveren tarafından takdir edilme					
Üstlerin kişisel olarak ilgi, destek ve yardımları					
Bağımsızlık ve inisiyatif kullanma					
İşini kaybetmeme güvencesinin olması					
Emeklilik fırsatının verilmesi					
Aktif olarak kararlara katılabilme					
Rekabet ortamının yaratılması					
İşin severek yapılabilmesi					
Alınan eğitim ile işin uygun olması					
İşin saygınlık / statü kazandırması					
Liderin / yöneticinin tutum ve davranışları					
İşveren tarafından sık sık moral verilmesi					
Motivasyonu yüksek kişilerin işe alınması					
İşletmenin / kurumun itibarının yüksek olması					
Aile yaşamının düzenli ve huzurlu olması					
İş ile ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi					
Tespitlerinize ve kararlarınızın doğruluğuna güven duyulması					
Açık ve net ifade edilmiş görev tanımları, amaçlar ve hedeflerin varlığı					
Uygun çalışma koşulları (fiziksel ortam, araç-gereçlerin teknolojiye uygunluğu vb.) olması					
Farklı iş tasarımları, alternatif çalışma programları, ücret sisteminin çeşitliliği					
Performans değerlendirme ve geribildirim (bilgilendirme) uygulanması					
İş dışı sosyal aktiviteler (sporitif ve sanatsal faaliyetler, eğlence, yemek, gezi vb.) olması					
Kişinin kendisi ile ilgili uzun vadeli planlardan haberdar olması					

2. İşe yönelik motivasyonunuzu olumlu yönde etkileyebileceğini düşündüğünüz farklı fikirleriniz var ise bizimle paylaşabilir misiniz?

## DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ

Aşağıda her maddede “a” ya da “b” harfiyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Lütfen sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz cümlenin başındaki harfin üzerine (x) işareti koyunuz.

1. a) Ana-babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar çok problemlili oluyor.  
b) Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından aşırı serbest bırakılmalarıdır.
2. a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.  
b) İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.
3. a) Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir.  
b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcarsın, her zaman savaş olacaktır.
4. a) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.  
b) İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.
5. a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.  
b) Öğrencilerin çoğu, notların tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez.
6. a) Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.  
b) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.
7. a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.  
b) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.
8. a) İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar.  
b) İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler.
9. a) Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.  
b) Ne yapacağıma kesin karar vermek kadere güvenmemekten daima daha iyidir.
10. a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz  
b) Sınav soruları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki çalışmanın anlamı kalmıyor.
11. a) Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda ya hiç ya da çok küçük payı vardır.  
b) İyi bir iş bulmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.
12. a) Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir.  
b) Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir. Ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.
13. a) Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir.  
b) Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü bir çok şey zaten iyi yada kötü şansa bağlıdır.
14. a) Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır.  
b) Herkesin iyi bir tarafı vardır.
15. a) Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.  
b) Çoğu durumda, yazı tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.
16. a) Kimin patron olacağı genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.  
b) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
17. a) Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz, anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyız.  
b) İnsanlar, siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilirler.
18. a) Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.  
b) Aslında “şans” diye bir şey yoktur.

19. a) İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir.  
b) Genelde en iyisi insanın hatalarını örtbas etmesidir.
20. a) Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur  
b) Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.
21. a) Uzun vadede yaşamımızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir.  
b) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.
22. a) Yeterli çabayla siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabiliriz.  
b) Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.
23. a) Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlamıyorum.  
b) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.
24. a) İyi bir lider, ne yapacaklarına halkın bizzat karar vermesini bekler.  
b) İyi bir lider herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler.
25. a) Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim  
b) Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.
26. a) İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.  
b) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırsa hoşlanırlar.
27. a) Okullarda atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.  
b) Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.
28. a) Başıma ne gelmişse kendi yaptıklarımındandır.  
b) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.
29. a) Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlamıyorum.  
b) Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur.



## **EK.2 ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜTLERDE UYGULANMAKTA OLAN MOTİVASYON ARAÇLARI İLE İLGİLİ UZMANLARLA YAPILAN RÖPORTAJLAR**

### **Röportaj 1. “İzmir 3. Oto Sanayi Sitesi İdari İşler Sorumlusu Sayın İhsan Çankırı ile yapılan röportaj”**

- Bize İzmir 3. Oto Sanayi Sitesi’ni diğer sitelerden ayıran özelliklerden bahsedebilir misiniz?

Otomotiv sektörü üzerinde uzmanlaşmış kadrolardan müteşekkil 518 adet işyerinde kendini oluşturmuş kadrolarla teknik ve de yedek parça üzerine komple bir servis organizasyonunu yürütecek bir sanayi sitesidir.

Bu sanayi sitesi diğerlerinden farklı olarak İzmir’de ve belki de Türkiye’de ISO 9001-2000 belgelerine sahip tek sanayi sitesi olma özelliğine sahiptir.

- İşyerlerindeki çalışma düzeni ve ücret sistemi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Saat ve gün olarak işyerlerinde bir düzenden bahsedebilmek güçtür, müşterilerin durumlarına göre bu süreler değişkenlik gösterebilmektedir. Gerektiği takdirde Pazar günleri de mesai yapılmaktadır.

Genel olarak asgarî ücretle çalışılmaktadır fakat kıdeme ve beceriye göre ücretler değişiklik gösterebilmektedir.

- İş tasarımı ve alternatif çalışma programları uygulanmakta mıdır?

Hayır, böyle bir uygulama yoktur.

- Sosyal etkinlik olarak neler yapılmaktadır?

Aşure günü, iftar yemekleri, sponsor eğitimleri, kooperatif olarak ilgili fuarlara katılma gibi etkinlikler yapılmaktadır.

- Sizce işgörenler daha çok dışsal - somut ödüllerle mi ilgilenir yoksa içsel – psikolojik ödüllerle mi ilgilenirler?

Çoğunlukla dışsal ödüllerle ilgilendiklerini gözlemliyorum.,

- İşgörenlerin demografik özellikleri nasıldır?

Daha çok genç yaştaki, eğitim düzeyi düşük erkeklerden oluşmaktadır. Çoğunluğu şehir dışından gelmektedir, İzmirli olan fazla kişi yoktur.

- İşgörenlerin etkinliklerini arttırmak için, iş verenler ya da yöneticiler tarafından kullanılan motivasyon araçları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bunun için birçok aracın mevcut olmasına rağmen kullanılanlar o kadar da fazla değildir. En başta ücret, eğitim ve yetiştirme gelir fakat çıraklık eğitimi kaldırılması zaten yasayla zorunlu hale getirilmiştir.

Bunların yanında takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ile iş güvenliği en zayıf olunan konulardır. Bunlar bir motivasyon aracı olarak kullanılmamaktadır.

- İşgörelere kararlara katılma, yetki devri, kişiliği geliştirme kısaca güçlendirme uygulanıyor mu?

Hayır, pek uygulandığını düşünmüyorum.

- Sizce işgörenlerin denetim odaklarının nasıl olması beklenir?

Bu sektörde, bu konuda pek şanslarının olduğu söylenemez. İç denetimli olmalarına işverenler tarafından müsaade edilmeyebilir çünkü işgörenden beklenen sadece direktiflere uygun şekilde, hatasız olarak iş görebilmeleridir.

## **Röportaj 2. “Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Şube Müdürlerinden Sayın Ahmet Karakuzulu ile yapılan röportaj”**

- Bize Yapı ve Kredi Bankası ile ilgili biraz bilgi verebilir misiniz?

Yapı ve Kredi Bankası'nın ilk kuruluş amacı konut edindirmektir. 60 yıllık geçmişe sahiptir. Rakiplerine oranla kredi kartları adedi ile piyasa lideri konumundadır. 819 şubesi ve 18000'den fazla işgöreni ile bireysel ürünlerde öncü olmuş bir kurumdur.

- İşyerlerindeki çalışma düzeni ve ücret sistemi hakkında bilgi verebilir misiniz?

Normal şartlarda hafta içi 09.00-18.00 saatleri arasında çalışılmaktadır fakat bazı tatil yörelerinde ve nöbetçi şubelerde esnek saatler ve hafta sonu çalışma da söz konusudur.

Performansa dayalı ücret sistemi uygulanmaktadır.

- İş tasarımı ve alternatif çalışma programları uygulanmakta mıdır?

Evet uygulanmakta. Ayrıca telefon bankacılığında ve operasyon birimlerinde part-time çalışma sistemi uygulanmaktadır.

- Bankanızda sosyal etkinlik olarak neler yapılmaktadır?

Çoğunlukla İstanbul'da çok sayıda klüp faaliyet göstermektedir. Yelken kulübü, müzik kulübü vb. kulüpler çeşitli etkinlikler düzenlemektedir.

- Sizce işgörenler daha çok dışsal - somut ödüllerle mi ilgilenir yoksa içsel – psikolojik ödüllerle mi ilgilenirler?

Net olarak söyleyebilirim ki, tamamen işin maddi yönü ön plana çıkmış bulunmaktadır.

- İşgörenlerinizin demografik özellikleri nasıldır?

% 85'i yüksek öğrenimli, ortalama 35 yaş civarında olan, bayan ağırlıklı ve aşağı yukarı 10 yıllık kıdeme sahip işgörenlerle çalışan bir kurumdur. İtalyan ortaklığı nedeniyle 200 civarı İtalyan işgörene de sahiptir.

- İşgörenlerin etkinliklerini arttırmak için, işverenler ya da yöneticiler tarafından kullanılan motivasyon araçları hakkında bilgi verebilir misiniz?

Maddiyat ağırlıklı, hedeflere bağlı olarak verilen ödüller vardır. Örneğin geçtiğimiz yıl en çok kredi kartı satan işgörenimize ödül olarak bir "jeep" verilmiştir.

- İşgörelere kararlara katılma, yetki devri, kişiliği geliştirme kısaca güçlendirme uygulanıyor mu?

Güçlendirmeden ziyade ürün geliştirme ve hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik öneri sistemi uygulanmaktadır.

- Varsa motivasyon ve performans düşüklüğünün sebepleri neler olabilir?

Ortak dilin yakalanamaması

- Sizce işgörenlerin denetim odaklarının nasıl olması beklenir?

Dışsalların daha etkin olması beklenir. Fakat çok katı olmayan programlar çerçevesinde hareket edildiği için sistemi minimal de olsa farklılaştırabilirler.