

**T.C.  
FATİH ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORGANİZASYONLARDA ÇALIŞANLARIN  
MOTİVASYONUNUN ÖLÇÜLMESİ VE BİR  
UYGULAMA**

**TUĞBA ULUDAĞ**

**Haziran 2010**

**T.C.  
FATİH ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORGANİZASYONLARDA ÇALIŞANLARIN  
MOTİVASYONUNUN ÖLÇÜLMESİ VE BİR  
UYGULAMA**

**TUĞBA ULUDAĞ**

**Haziran 2010**

## ONAYLAMA SAYFASI

**Enstitüsü** : Sosyal Bilimler  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Tez Konusu** : Organizasyonlarda Çalışanların Motivasyonunun  
Ölçülmesi Ve Bir Uygulama  
**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Mustafa DİLBER  
**Tez Tarihi** : Haziran 2010

Bu tezin şekil ve içerik açısından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

İMZA

Prof. Dr. Selim Zaim

Anabilim Dalı Başkanı

İşletme Anabilim Dalı 51210803 numaralı öğrencisi Tuğba Uludağ tarafından hazırlanan bu tezin Yüksek Lisans Tezinde bulunması gereken yeterliliğe, kapsama ve niteliğe sahip olduğunu onaylıyorum.

İMZA

Prof. Dr. Mustafa Dilber  
Tez Danışmanı

### Tez Sınavı Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Mustafa DİLBER

.....

İMZA

Prof. Dr. Selim ZAİM

.....

İMZA

Prof. Dr. Zehra Vildan SERİN

.....

İMZA

Bu tezin Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Yazım Kılavuzunda belirtilen kurallara uygun formatta yazıldığını onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet Karakuyu  
Müdür

## **ÖNSÖZ**

Tez araştırmam boyunca, motivasyon konusunda engin bilgi ve tecrübesiyle beni destekleyen akademik danışmanım Sayın Prof. Dr. Mustafa Dilber'e, emeği geçen tüm hocalarıma ve anket çalışmasının gerçekleştirilmesine izin veren Bank Asya Katılım Bankası ve Pendik Belediyesi İnsan Kaynakları Müdürlüğü'ne en içten teşekkürlerimi arz ediyorum.

Her zaman yanımda olan ve hiçbir zaman maddi ve manevi desteğini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran 2010

Tuğba ULUDAĞ

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
<b>1.BÖLÜM: MOTİVASYON (GÜDÜLEME) KAVRAMININ KAPSAMI .....</b>	<b>3</b>
1.1. Motivasyonun ( Güdüleme ) Tanımı.....	3
1.2. Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar .....	9
1.2.1. Moral .....	9
1.2.2. İş Tatmini ( Doyumu ).....	10
1.2.3. Motivasyon Çatışması .....	14
1.2.4. Örgütsel Bağlılık.....	16
1.3. Motivasyonun Oluşma Süreci .....	17
1.4. Motivasyonun Amaçları.....	19
1.4.1. Etkinlik .....	19
1.4.2. Verimlilik .....	20
1.4.3. Kalite.....	21
1.4.4. Karlılık .....	23
1.4.5. Performans.....	23
1.5. Motivasyonun Önemi .....	25
1.5.1. Yüksek Performans .....	25
1.5.2. Düşük İşgücü Devri Ve İşe Devamsızlık.....	25
1.5.3. Değişimin Kabul Edilmesi .....	26
1.5.4. Örgütsel İmaj .....	26
1.6. Yönetim Ve Yönetici Açısından Motivasyon .....	26
1.7. Motivasyon (Güdülenme) Süreci Kavramının Tarihsel Evrimi .....	30
<b>2.BÖLÜM: MOTİVASYON TEORİLERİ.....</b>	<b>40</b>
2.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	41
2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	42
2.1.1.1.Fizyolojik İhtiyaçlar .....	43
2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları .....	44
2.1.1.3. Bağlanma İhtiyaçları.....	44
2.1.1.4. Saygınlık İhtiyaçları .....	45
2.1.1.5. Öz - gerçekleştirme İhtiyaçları.....	46
2.1.1.6. İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Özellikleri.....	48
2.1.1.7. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'ne Göre Türkiye'de Özel Sektör Yöneticilerinin Motivasyonları (Güdülenmeleri) ( 1966-1978-2006 Karşılaştırmalı Bulgular).....	50
2.1.2. ERG Yaklaşımı .....	56
2.1.3. İki Etken Teorisi.....	59

2.3.1.1. Türk Özel Sektör Yöneticilerinde “İki Etken Teorisi” Açısından Güdülenme .....	66
2.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	68
2.1.4.1. Türk Özel Sektör Yöneticilerinde Başarı Güdüsü .....	74
<b>3.BÖLÜM : MOTİVASYON ARAÇLARI .....</b>	<b>78</b>
3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	79
3.1.1. Ücret Artışı.....	80
3.1.2. Primli Ücret.....	81
3.1.3. Ekonomik Ödüller .....	82
3.1.4. Kara Katılma .....	83
3.1.5. Ödeme Paketleri .....	84
3.1.6. Soysa Haklar Verilmesi.....	85
3.2. Psiko – Sosyal Motivasyon Araçları .....	86
3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	88
3.2.2. Sosyal Katılma .....	89
3.2.3. Statü .....	90
3.2.4. Gelişme Ve Başarı .....	91
3.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma .....	92
3.2.6. Rekabet.....	93
3.2.7. Takdir Edilme.....	94
3.2.8. Danışmanlık Hizmeti Ve Çevreye Uyum.....	95
3.2.9. Sosyal Uğraşlar .....	96
3.3. Örgütsel Ve Yönetimsel Motivasyon Araçları .....	97
3.3.1. Amaçlara Göre Yönetim.....	98
3.3.2. Yetki ve Sorumluluk .....	99
3.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	100
3.3.4. Yönetim ve Kararlara Katılma .....	102
3.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi.....	104
3.3.6. Toplam Kalite Yönetimi .....	104
3.3.7. Takım Çalışması .....	106
3.3.8. İş Değiştirme .....	108
3.3.9. İş Zenginleştirme .....	109
3.3.10. Performans Değerleme.....	109
3.3.11. İletişim .....	111
3.3.12. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....	112
3.3.13. Esnek Zaman Uygulamaları.....	113
<b>4.BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA .....</b>	<b>115</b>
4.1. Araştırmanın Amacı.....	115
4.2. Araştırmanın Kapsamı .....	115
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	116

<b>4.4. Araştırmanın Değerlendirilmesi .....</b>	<b>116</b>
<b>4.5. Araştırmanın Bulguları .....</b>	<b>117</b>
<b>4.6. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>118</b>
<b>4.7. Motivasyon Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzelik Dağılımları .....</b>	<b>119</b>
<b>4.8. Motivasyon Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları Ve Anlamlılık Düzeyleri .....</b>	<b>130</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>139</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>142</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>147</b>

## **KISALTMALAR**

ERG: Existence Relatedness Growth

İGİAD: İktisadi Girişim Ve İş Ahlakı Derneği

TAT: Thematic Apperception Test

TKY: Toplam Kalite Yönetimi



## TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1.Yöneticilerin Güdülenmeleri, 1966.....	52
Tablo 2.2.Yöneticilerin Güdülenmeleri, 1978.....	54
Tablo 2.3.Yöneticilerin Güdülenmeleri, 2006.....	55
Tablo 2.4.Etken Gruplarının Önem Sırası, 1978 ve 2006 .....	67
Tablo 2.5.Yöneticilerin Başarı Güdüsü Düzeyleri, 1966-1978-2006 Karşılaştırması	75
Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyeti .....	118
Tablo 4. 2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmedeki Statüleri.....	118
Tablo 4. 3. (Soru 1) Net Maaşın Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	119
Tablo 4. 4. (Soru 2) Primlerin ve Ücret Dışı Sağlanan Menfaatlerin Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	120
Tablo 4.5. (Soru 3 ) İş Güvencesi ve Devamlılık Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	121
Tablo 4. 6. (Soru 3 ) İş Güvencesi ve Devamlılık Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	121
Tablo 4. 7. (Soru 5) Diğerleriyle Yakın İlişkiler Geliştirebilme Olanakları Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı .....	122
Tablo 4. 8. (Soru 6) İdari Pozisyondan Dolayı Duyulabilecek Saygınlık Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı .....	123
Tablo 4.9. (Soru 7) Şirket İçindeki Prestij; Şirketteki Diğer Kişilerden Görülen Saygının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı .....	123
Tablo 4 .10. (Soru 8) Şirket Dışındaki Prestij; Şirket Dışındakilerden Görülen Saygının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı .....	124
Tablo 4. 11. (Soru 9) Otorite (Yetki) Düzeyinin Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	125
Tablo 4.12. (Soru 10) Bağımsız Düşünebilme Ve Hareket Edebilme Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	125
Tablo 4.13. (Soru 11) Amaçların Kararlaştırılmasına Katkıda Bulunma Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	126
Tablo 4.14. (Soru 12) Metot Ve İşlemlerin Kararlaştırılmasına Katkıda Bulunabilme Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	127
Tablo 4.15. (Soru 13) Kişisel İlerleme Ve Gelişme Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı.....	128
Tablo 4.16. (Soru 14) Elde Edilen Kişisel Doyum;Yani Kendine Has Kabiliyetleri Kullanabilme Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı .....	128
Tablo 4.17. (Soru 15) Elde Edilen Başarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı .....	129
Tablo 4.18. İki Kurum'da Çalışanların ihtiyaçlarının önemliliğinin Karşılaştırılması (a).....	130
Tablo 4.19. İki Kurum'da Çalışanların İhtiyaçlarının Tatmininin Karşılaştırılması (b) .....	131

Tablo 4.20. İki Kurum'da Çalışanların İhtiyaçlarının Tatminsizlik Karşılaştırması (b-a) .....	132
Tablo 4.21. İki Kurum'da Çalışanların İhtiyaçlarının Önemlilik Dercesine Göre Sıralanması (Yüksekten Düşüğe doğru) .....	133
Tablo 4.22. İki Kurum'da Çalışanların İhtiyaçlarının Tatmin Dercesine Göre Sıralanması (Yüksekten Düşüğe doğru) .....	134
Tablo 4.23. İki Kurum'da Çalışanların İhtiyaçlarının Doyumsuzluk Dercesine Göre Sıralanması (Yüksekten Düşüğe doğru) .....	135
Tablo 4.24. Çalışanların Motivasyon Göstergesi (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'ne Göre) .....	136

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Motivasyon Çatışması.....	15
Şekil 1.2. Motivasyon Süreci .....	18
Şekil 1.3. Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı .....	29
Şekil 2. 1. Belirli Motivasyon Teorilerinin Gelişimi.....	41
Şekil 2. 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	42
Şekil 2. 3. Maslow, Alderfer ve Herzberg'in Motivasyon Teorileri Arasındaki İlişki .....	57
Şekil 2. 4. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik Ve Motivasyonel Araçların Dağılımı.....	64

**Enstitüsü** : **Sosyal Bilimler**  
**Anabilim Dalı** : **İşletme**  
**Tez Danışmanı** : **Prof. Dr. Mustafa Dilber**  
**Tez Tarihi** : **Haziran 2010**

## **KISA ÖZET**

### **ORGANİZASYONLARDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNUN ÖLÇÜLMESİ VE BİR UYGULAMA**

**Tuğba ULUDAĞ**

Günümüzde yoğun rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri ve çalışanlarının beklentilerini en uygun düzeyde karşılayabilmeleri, öncelikle insan kaynaklarının etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli çalışmasını sağlamada önemli bir faktör de çalışanların iş motivasyonlarının sağlanmasıdır. İşletmelerin amaçlarını uygun kaynak kullanımı ile gerçekleştirmelerinde yüksek motivasyona sahip çalışanların önemli katkısı olduğu söylenebilir.

İnsan davranışlarının arkasında yatan itici gücün, bu davranışların nedenlerinin motivasyon olarak tanımlandığı görülmektedir. Motivasyon (güdülenme) kuramı hakkında geniş bir literatür oluşmuş bulunmaktadır. Başta Maslow ve Herzberg olmak üzere çok sayıda düşünür özellikle iş yaşamında çalışanların motivasyonları konusunda önemli katkıları, modelleri sunmuşlardır. Bu tez çalışmasında, önce motivasyonu genel tanımı üzerinde durulacak, motivasyon modelleri kısaca ele alınacak, motivasyon araçları tanıtılacak; sonra da motivasyonun nasıl ölçülebileceği konusunda bir uygulama yapılacaktır. Ölçüm yönteminin yöneticilere yol gösterici olması ümit edilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Motivasyonun Önemi, Motivasyon Araçları

**University** : **Fatih University**  
**Institute** : **Institute of Social Sciences**  
**Department** : **Department of Management**  
**Supervisor** : **Prof. Dr. Mustafa DİLBER**  
**Degree Awarded and Date** : **June 2010**

## **ABSTRACT**

### **THE MEASUREMENT OF THE MOTIVATION OF WORKERS AT ORGANIZATIONS: A CASE STUDY**

**Tuğba ULUDAĞ**

In today's intensive competitive conditions, companies' continuing their existence and their workers' expectations in the best level depend firstly on the use of human researches effectively and productively. An important factor in providing the productive and effective working of human researches is to supply work motivation for the workers. It is possible to say that workers having high motivation have important role in the companies' realizing their targets with the use of optimum source.

The driving force behind human behavior, defined as the motivation of the cause of this behavior is observed. Motivation has formed a large literature about the theory. Maslow and Herzberg, especially as so many philosophers, especially those working in the business of life issues important role in motivation, models were presented. In this thesis, first will focus on the definition of motivation, motivation models will be discussed briefly, motivational tools will be introduced, then the motivation may be measured in how an application will be made. Measurement method is hoped to be a guide to managers.

**Key Words:** Motivation, Importance of Motivation, Motivational Tools

## GİRİŞ

İşletme yönetiminde insan kaynaklarının, örgütlerin başarı ya da başarısızlığındaki en önemli etken olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarına daha fazla odaklanması “motivasyon” gibi bir yönetim kavramının önem kazanmasını sağlamıştır.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Organizasyonlarda çalışan insanların örgüt üyesi olmaktan gurur duymaları, saptanan amaçlar doğrultusunda çalışmak için istekli olmaları, bu isteği verimli hale getirecek zihinsel, ruhsal ve bedensel enerjiyi kazanmaları ve bunu muhafaza ederek çalışmalarını, işin kapsamı ve iş ortamına karşı olumlu tutum beslemeleri motivasyon ile elde edilmektedir.

Çalışanlar bir şeyi yapmaya zorlanabilir, ama çalışanlar bu şeyi yapmak istemeye zorlanamaz. Bunu başarabilmek için çalışanları istenilen yönde harekete geçirici bir güce ihtiyaç vardır. Ancak bu güç zorlama şeklinde kendini gösterecek bir güç değildir. Çalışanlar istenilen yönde harekete geçirildiğinde aynı zamanda kendilerini iyi hissetmeleri de sağlamalıdır. Kendini iyi hissetme ve verimlilik arasında sıkı bir ilişki vardır.

Bir işletmenin günümüz yıpratıcı rekabet ortamında ayakta kalmasını sağlayacak faktörlerden biri de insan potansiyelini harekete geçirebilmesidir. İnsan odaklı modern yönetim anlayışında motivasyon önemli bir unsurdur. Çalışanların performansı ve verimliliği motivasyonla beraber üst seviyelere çıkabilmektedir.

Bu çalışmada organizasyonlarda motivasyon konusu ele alınmıştır. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde “Motivasyon (Güdüleme) Kavramının Kapsamı” ile, motivasyon ile ilgili temel kavramlar,

motivasyonun oluşma süreci, motivasyon amaçları, motivasyon süreci kavramının tarihsel evrimi, yönetim ve yönetici açısından motivasyon incelenmiştir.

İkinci bölümde, “Motivasyon Teorileri” başlığında “Kapsam (İçerik) Teorileri” incelenmiştir. Çalışmanın nc bölümünde yöneticilere yol gösterici olması beklenen motivasyon araçları üzerinde durulmuştur. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise, kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde çalışanların motivasyonunun llmesine yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel açıdan analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

## 1.BÖLÜM: MOTİVASYON (GÜDÜLEME) KAVRAMININ KAPSAMI

### 1.1. Motivasyonun (Güdüleme) Tanımı

Günümüzde, güdüleme, ya da motivasyon kavramının çeşitli tanımları yapılmasına karşın, tüm tanımların içerdiği bazı ortak kelimeler vardır: istekler, dilekler, hedefler, amaçlar, ihtiyaçlar, güdüler, (motiv'ler), özendiriciler gibi. Teknik olarak, motivasyon kelimesinin kökeni, Latince'deki, "hareket etmek" anlamına gelen 'movere' kelimesine dayandırılmaktadır. Motiv kelimesinin Türkçe karşılığı olan güdü, "saik veya harekete geçirici" olarak belirlenebilir.<sup>1</sup>

Motivasyonu "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlamak mümkündür.<sup>2</sup> Scott motivasyonu şöyle tanımlamıştır: "istenilen amaçları gerçekleştirmek için insanları harekete geçirme ve teşvik etme sürecidir." Mc Farland ise motivasyon için şöyle demiştir : "Motivasyon insanlarda var olan dürtülerin, isteklerin, tutkuların, çabaların yönlendirilmesinin, kontrol edilmesinin ve açıklanmasının bir yoludur."<sup>3</sup>

Motivasyon sürecinde temel unsur, ihtiyaçlar, güdüler ve özendiriciler arasındaki ilişkinin anlamlandırılmasıdır. İhtiyaçlar, insanın fizyolojik ve psikolojik olarak eksikliğini çektiğinde acı ve hüznü veren, karşılandığında haz ve mutluluk duyduğu, zaman içinde kendini tekrarlayan ve alışkanlık haline gelebilen duygulardır. Örneğin, ait olma ihtiyacı insanın duygularını paylaşabileceği sosyal bir ortamı olmadığında ortaya çıkar.

Güdüler, insan ihtiyaçlarını belirli istikamete doğru harekete geçirici itkilere dir. Güdüler, bir takım iç isteklerin tatmin edilmesi için bireyi harekete geçirir. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar insanda gerilim oluşturur. İhtiyaçların tatmin edilmesi

---

<sup>1</sup> Mahmut Oktay, *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, (İstanbul : Der Yayınları,2000) 322.

<sup>2</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul:Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2005) 633.

<sup>3</sup> V.G Kondalkar, *Organizational Behaviour*, (New Delhi: New Age International Limited,2007) 100.



durumunda gerilim ortadan kalkar ancak yeni bir arzuyu gerçekleştirme isteği ortaya çıkar. Örneğin, su ve besin ihtiyaçları açlık ve susuzluk güdülerine dönüşür. Özendiriciler ise, ulaşıldıklarında ihtiyaçları ve güduları azaltan veya ortadan kaldıran araçlardır. Su ve besin ihtiyacının karşılanması açlık ve susuzluk güdüsünü tatmin edecektir.<sup>4</sup>

Motivasyon konusundaki tartışmalarda genellikle iki farklı soru üzerinde durulur. Bu sorulardan biri organizmanın hareket etmesi ve enerji harcamasıyla ilgilidir. Organizma neden sürekli hareketlidir? Hangi koşullarda harekete geçme eylemi sürekliliğini korur ve hangi koşullarda harekete geçme eylemi sonlanır ?

Bu konuda açıklanan fenomenler davranışın gücünü ve organizmanın faaliyet seviyesini kapsar. İkinci soru davranışın yönünü ihtiva eder. Hareketin şeklini neler belirler ? Bir organizma hangi koşullar altında eylem yönünü bir yönden diğer bir yöne doğrultmayı tercih eder ? Bu soruların cevabını ,organizmanın niteliksel olarak farklı davranışları seçmesi açıklamaktadır. Muhtemelen davranışın yönü ve seçimiyle ilgili olan son soru daha önemlidir. Organizmanın yaptığı tercihleri etkileyen koşulların araştırılmasında alternatif hareketler ve tepkiler arasında öğrenme ve motivasyon psikolojisi geniş bir bölüm teşkil etmektedir. Ayrıca bazı psikologlar (Estes, 1958, Logan, 1956 ) genetik tepkilerin ve eylemlerin düzeyindeki farklılıkların zamanla gerçekleştirilen hareketin yönünü açıklayamayacağını sorgulamışlardır.<sup>5</sup> Kişinin bir amacı gerçekleştirmeye çalışırken gösterdiği davranışın yönü, kendi arzularına ve isteklerine sahip olma derecesiyle ilgilidir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir.

İşletme faaliyetlerinin etkin ve istikrarlı biçimde gerçekleştirilmesini sağlayan faktörlerden biri de işgörenlerin fiziki, ruhsal ve zihinsel güçlerinin üretim sürecine katılmasıdır. Çalışanlardan daha fazla yararlanmak için, organizasyonel davranışları yönetmede çalışma motivasyonu kavramı ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>4</sup> Oktay 323.

<sup>5</sup> Victor H. Vroom, *Work And Motivation*, (New York :Willey , 1964) 9 – 10.

Çalışma motivasyonu, organizasyondaki bireylerin engeller karşısında davranışlarının yönünü, çabalarının seviyesini ve sebatlarının seviyesini belirleyen psikolojik güçler olarak tanımlanabilir.<sup>6</sup> Çalışan kadın ve erkeklere çok sıradan bir soru olan “insanlar neden çalışır“ sorusu çok nadir sorulur. İnsanlara neden çalıştıkları sorulduğunda muhtemelen çoğu kolaya kaçan cevaplar verecektir. Örneğin; İnsanlar çalışırlar çünkü hayatlarını sürdürebilmeleri için çalışmak zorundadırlar ya da çalışmayı severler. İnsanların çalışma olasılığını etkileyen iki farklı koşul vardır: Birincisi, ekonomik durumdur. Bir toplumda ürün ve hizmet üretmek için işverenler açısından o toplumun üyelerine gereksinim vardır. İkinci koşul ise, motivasyoneldir. İnsanlar çalışmayı ya da çalışmamayı tercih edebilirler. İş rollerinin bir takım motivasyonel özellikleri vardır. Bunlar:

- Ücretlerin uygun rollere göre belirlenmesini sağlar.
- Fizyolojik ve zihinsel enerjinin bedelini belirler.
- Ürün ve hizmetin üretilmesine katkıda bulunmaya izin verir.
- Diğer insanlarla sosyal etkileşimi sağlar.
- Rol sahibinin sosyal statüsünü tanımlar.<sup>7</sup>

İnsanların işe gelme nedenleri incelendiğinde üç farklı yaklaşım ortaya çıkmaktadır:

- İnsan merkezli
- Görev merkezli
- Kişisel tatmin ve gelişim merkezli

İnsan merkezli alanlar, temel olarak sosyal olmayı tercih eden çalışanlardır. Bu insanlarda belli bir grubun parçası olma, onlarla karışma isteği ayrıca kontrol ve liderlik duygularını tecrübe etme isteği bulunmaktadır. Diğerleri ile konuşmak ve kaynaşmak isteyen insanların sosyal yönlerini de işe katmak istedikleri fark edilir.

---

<sup>6</sup> Jennifer M. George , Gareth R. Jones , *Understanding And Managing Organizational Behaviour*, ( Nyc:Addison-Wesley Publishing Company, 1999 ) 185.

<sup>7</sup> Vroom 34.

İnsanlarla sadece iletişim kurmaya çalışmaz aynı zamanda, kontrolü ele alma, talimatlar verme ya da kendilerine fikir danışılması isteği gösterirler.

Görev merkezli alanlar, işin tamamlanmasının, işin sosyal yönünden daha kuvvetli olduğu alanlarda mevcuttur. Bu tabii ki sosyal boyutun tamamen dışlandığı anlamına gelmez. Sadece işin kendisi daha önemlidir. Yaptıkları işe verilen önemle motive olan insanlar kolaylıkla ayırt edilebilir. Bu tür kişiler işin kendisini, doğru yapılıp yapılmadığını ve bunu yapmak için gereken becerilere sahip olmayı her zaman ön planda tutma eğilimi gösterirler. Görev merkezli bir çalışma sistemini benimseyen insanları motive etmenin en iyi yolu, yaptıkları işin önemli olduğunu ve kurum açısından belli bir getiri sağladığını göstermektir.

Kişisel tatmin ve gelişim merkezli alanlar, çok kuvvetli motivasyon araçlarıdır ve yüksek dereceli motivasyonu temsil ederler. Bu sınıfa giren insanları tespit etmek o kadar kolay olmayabilir. Eğer yaptıkları işten bir tatmin duymuyorlarsa, bu yüksek dereceli ihtiyacın farkında olmayabilir ve sebeplerini bilmedikleri halde demotive olabilirler. Bu sebepten dolayı, tüm çalışanların kendilerini tatmin ve geliştirmeye yönelik ihtiyaçları olduğunu varsaymak en güvenlisidir.<sup>8</sup>

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde, işçilerin ve onların ailelerinin iş saatlerinden sonra yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çokluğu, patron ve yöneticilerin dikkatlerini bu noktalar üzerinde toplamıştı. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen, işinde olmayan bir kimse zorlayıcı önlemler ve ceza usulleri ile çalıştırılmak istenmişti. Güdülemenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz. Çağımızda, özellikle ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işçiler, işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Büyük örgütlerde, üst kademelerle alt

---

<sup>8</sup> John Allan, *Daha İyi Nasıl Motive Etme*, çev. Dilek Leblebici Teker (İstanbul: Timaş Yayınları, 2004) 82 - 88.

kademeler arasındaki mesafe artacağından, işçiler kendilerini seçmeyen ve yakın temasta bulunmadıkları hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan (bağımsız iş veya serbest meslekli) kesin özgürlük içinde kendi kişisel amaçları için çalışma zevkini duyabilir.<sup>9</sup>

İşgörenlerin görevlerini yerine getirirken içsel olarak işlerini benimsemeleri, yasaların ya da kuralların yaptırımıyla veya ödüllerin teşvikiyle işlerini yapmalarından çok daha etkilidir. İşini özümseyen bir çalışan her koşulda inisiyatifini kullanarak başarılı olmaya çalışır ve yaptığı işten zevk alır. Ancak belirli kurallar çerçevesinde veya bir takım özendirici araçlar yoluyla çalışan işgörenin motivasyonu, işi benimseyerek çalıştığı durumdaki motivasyonundan daha az etkilidir.

Çalışanları cesaretlendirmek, etkilemek, onlara, ilham vermek ve yönlendirmek, daha iyi çalışmalarını için mantıklı sebepler gösterebilmek, çalışmak istedikleri hissini verebilmek, yaptıkları işten dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlayabilmek, çalışanları motive etme açısından önemlidir.<sup>10</sup>

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisi motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir. Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ve gayreti ile ilgilidir. Şu halde kişinin özellikleri ve beklentileri ile yapılan iş arasında yakın ilişki vardır. Yani kişi işten, iş kişiden etkilenmektedir. Bu karşılıklı etkileşim iş ortamı içinde cereyan etmektedir. Yapılan iş, iş yapan kişi açısından değişik anlamlar taşımaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır:

---

<sup>9</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: Beta Basım Yayın,2008) 493.

<sup>10</sup> Allan 11.

- İşin ekonomik değeri ve anlamı
- İşin sosyal statü ve prestij değeri ve anlamı
- İşin psikolojik değeri ve anlamı

Aynı şekilde iş için de kişi önemlidir. Çünkü işin gelişmesi bunu yapan kişiye bağlıdır. Bu anlamda kişi bilgisini, yetenek ve becerilerini, arzu ve hırsını işe getirmekte ve iş performansını yükseltmeye çalışmaktadır. Şu halde motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İş yapan yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon bir sorun olacaktır.<sup>11</sup> Motivasyonun diğer önemli karakteristik özellikleri şöyledir:

- Motivasyon psikolojik bir olgudur. Bireyin bir şeyi başarmadaki içsel isteğidir. Belirli gereksinimler bireyi, işini üstlenmesi ve kabullenmesi için kuvvetlendirir. Böylelikle birey örgüt ilişkilerinde ve performansında daha iyi motive olur.
- Motivasyon bir eylemin beklenen algılanan değerine bağlıdır. Algılanan değer muhtemel veya beklenen değerdir. Dolayısıyla:  
$$\text{Motivasyon} = \text{Algılanan değer} \times \text{Beklenen değer} \text{ olarak ifade edilebilir.}$$
- Tatmin edilemeyen ihtiyaçlar vardır. Bir insan bu ihtiyaçlar karşılanmadıkça rahat edemez. Bu rahatsızlık veya gerilim insan davranışlarında dengesizliğe sebep olur. Motivasyonun yükselmesi bu gerilimin üstesinden gelmesini ve iş süreçlerinin başarıyla tamamlanmasını sağlayabilir.
- Birey olumlu motivasyon ile motive olur. Olumlu motivasyon örgütün başarıyı yeterli kılmak için önerdiği özendirici araçlara bağlıdır. Teşvikler maaşın artırılması, yan ödemeler ve primler gibi parasal olabilir. Bunların yanı sıra parasal olmayan üstün başarı sertifikaları, ödüller, takdir, statü, iş zenginleştirme, yarışmalar gibi özendiriciler de olabilir. Parasal ödüller bireylerin demotive olmalarını engeller. Her ne kadar parasal olmayan ödüller

---

<sup>11</sup> Koçel 634-635.

bireyleri motive etse de bu durum daha çok içsel ve psikolojik beklentilerle bağlantılıdır.<sup>12</sup>

## **1.2. Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar**

Motivasyonun ilişkili olduğu bir takım temel kavramlar vardır. Bu kavramlar; moral, iş tatmini, motivasyon çatışması, örgütsel bağlılık şeklinde sıralanabilir.

### **1.2.1. Moral**

Moral, bir insan veya insan grubuna hakim iklim veya atmosfer şeklinde tanımlanabilir. Moral sürekli değişebilen, fert başarısını etkileyen, birçok faktör tarafından etkilenen bir yapıya sahiptir. Morali en fazla etkileyen hususlardan birisi, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için mücadele ederken, ferdin kendi amaçlarının gerçekleşmesine de imkan bulmasıdır. Böyle bir durum fertte, katkısı oranında beklentisine kavuşma duygusu meydana getireceğinden, moral yükselecektir. Ferdin bir grubun üyesi olması ve o grubun etki gücünden yararlanması da morali yükselten faktörlerdendir.

Çalışma ortamına etki eden faktörlerin yönetimi, moral üzerinde olumlu gelişmeler sağlar. Yönetici, her ne kadar ferdin moralini bozan bütün sebepleri belirleme imkanından yoksun ise de, gene de çalışma ortamını düzenli bir hale getirme, fertle yakından ilgilenme, morali belirgin bir şekilde düzeltebilir.<sup>13</sup> Örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işgörene, kendi amaçlarını da gerçekleştirme imkanı verilerek, yüksek moral duygusu sağlanabilir. Konuyla ilgili çalışmalar, moral seviyesinin işletmenin faaliyet sonuçlarını etkilediğini göstermektedir. Moralin

---

<sup>12</sup> Kondalkar 100 – 101.

<sup>13</sup> Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol Yönetim*, (İstanbul:Timaş Yayınları,1996 ) 91.

üretim düzeyine bazen dolaylı bazen dolaysız etkileri vardır. Eğer işgörenin yapılan işte payının ve yeteneğinin rolü büyükse moralin verime etkisi büyük olacaktır.<sup>14</sup>

Yüksek morale çalışan işgörenler, işlerini yaparken meydana gelen beklenmedik sorunlar ve krizler karşısında itidalli davranarak işin tamamlanmasındaki sürecin en az kayıpla gerçekleşmesini sağlayabilirler. Aynı zamanda, moral seviyesinin çalışanları tatmin edecek seviyede olması, çalışma koşullarının getirdiği stres, yorgunluk, usanma vb. psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklara karşı çalışanların direnç göstermesini sağlayabilir. Böylece hem örgüt hem de işgören zarara uğramadan iş süreçleri devam ettirilebilir.

### 1.2.2. İş Tatmini ( Doyumu )

İş tatmini kavramı, ilk defa 1920’li yıllarda incelenmeye başlanmış, ancak konunun önemi 1940’lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır. Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmasının yanında, her iş gününde yaşanan çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda kişinin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır.<sup>15</sup> Her düzeydeki işgörenin çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu, işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır. İş tatmini bu tutumun genel yapısıdır. En basit şekliyle iş tatminini, “işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur” şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda

---

<sup>14</sup> İbrahim Durak, *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci Ve Bir Uygulama*. Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996: 9.

<sup>15</sup> Aysel Temel Eğinli, “ Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* 23 (2009): 36.

ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, işgörenin işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır.<sup>16</sup>

İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarına örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak da tanımlanabilir. Bu tanımda dikkati çeken bazı boyutlar bulunmaktadır.

- İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer verdiği herhangi bir şeyi elde etme arzusu ve bu arzusunu gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler.
- Farklı çalışanların önem ve öncelik verdiği değerler farklılık gösterir. Bu nedenle, farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler.
- İş tatmini bireysel algılama biçimi ile bağlantılıdır. Bir çalışanın arzularının, değerlerinin ve elde ettiklerinin farkında olmaması, bunları tam ve doğru bir biçimde algılamaması olasılığı her zaman vardır.
- İş tatmini işe ve ilişkilere karşı duygusal ve kişisel bir tepki olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve ölçülmesi her zaman kolay değildir.
- Çalışanların kişisel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş yaşamındaki deneyimleri, yetiştirme tarzları, aile yapısı ve yaşam standardı gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatmini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır.<sup>17</sup>

İşin genel boyutları iş tatmini sağlayan faktörlerin başında gelir. Belirli bir zaman dilimi içinde işini tanıyan, onda aradıklarını bulan işgören iş tatminini bulabilir, ama bu işi değiştirmeyeceği anlamına gelmez. İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Yaptığı işte gerekli tatmini bulan işgören, daha üst

---

<sup>16</sup> İlhan Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1999) 231.

<sup>17</sup> İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004) 389.



düzyeyde tatmin aradığından başka bir işe geçebilir. Kişii işinde tatmin bulur ancak, işin çevresel değışkenleri tatmini azaltabilir. İş görenin iş tatmini bulması için, işinde deneyim kazanması, iş yerinde bir müddet çalışmış olması gerekir. İş tatmini işgörenin işi kendisinin şekillendirdiği veya kendisine uyan işi bulduğunda ortaya çıkar. İşe yeni giren kişinin işini tanımadan hemen tatmin veya tatminsizlik duymasını beklemek doğru olmaz.<sup>18</sup>

İş tatminini sağlayan faktörler, kişisel sebepler ve işin yapısına ve ortamına bağlı sebepler olarak ikiye ayrılabilir. Yaş, cinsiyet, eğitim ,iş tecrübesi, sosyal ilişkiler vb. faktörler kişinin içinde bulunduğu ortamı algılamasını doğrudan etkiler. Kişinin bulunduğu yaş dönemi işinden alacağı tatmini etkilemektedir. Yaşa bağlı olarak bireyin duyguları ve düşüncelerinde farklılıklar meydana gelir. İş tatmini etkileyen diğer bir sebep de cinsiyettir. Kadın ve erkeğin işlerinden tatmin olma dereceleri farklılık gösterir. İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyumunu konusunda bir farklılık göstermediği de görülmektedir. Clark (1993) kadın ve erkeklerin iş doyumunu arasındaki farklılıkları incelediği araştırması sonucunda kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğunu ifade etmektedir.

Cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki Centres ve Bugental (1966)'ın yaptıkları araştırmaya göre, kadınların iş doyumunun erkeklerden daha yüksek bulunduğu, bunun da kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla işte kendilerini ifade ediyor ve kendilerini gerçekleştirme için daha fazla fırsatlar buluyor olması, işe verdikleri değerin, artmasını dolayısıyla da iş doyumunun, artmasını sağlamaktadır.<sup>19</sup> Eğitim düzeyi de iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. Eğitim düzeyi yüksek olan bir çalışan hak ettiği pozisyonda olduğunu düşünmüyorsa işten memnun olmayabilir. Ayrıca bulunduğu konunun

---

<sup>18</sup> Erdoğan 233.

<sup>19</sup> Eğinli 39.

kendisine layık olmadığını, vasıflarının ve yeteneklerinin iş için yetersiz olduğunu bilen bir çalışan stres altında kalacağından işinden tatmin olamayacaktır.

Kişinin iş hayatı tecrübesi de iş tatminini belirlemede bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görevde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik yaratır.

Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan işgören iş tatmini duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için mevcut durumda küçük tatminsizlikleri kabul etmesi gerektiğini anlar. İlerde çalıştığı bölümün başına geçmek isteyen kişinin memur veya şef olarak fazla çalışması, zaman zaman kendisini zorlaması gelecekte bulacağı tatmin için bir bakıma katlandıkları, gelecekte bulacağı tatmin için kısa sürede tatminsizliğe katlanmasıdır. İşgörenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur.<sup>20</sup>

İş tatminini oluşturan iş ve iş ortamına bağlı nedenler ise, işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, ilerleme olanağı ve uygun ödüllendirme sistemi, işletmede geçerli olan beşeri ilişkiler, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi örgütsel koşullardır. Kişisel ve işe bağlı iş tatminine etki eden faktörler çalışanların performansını da etkilemektedir. Performans, bir çalışanın veya grubun işin veya işletmenin amacına yaptığı katkının nitelik ve nicelik yönüyle ölçümüdür. Çalışanların iş tatminlerini artırarak performanslarını artırma konusunda üç farklı görüş bulunmaktadır.

---

<sup>20</sup> Erdoğan 235.

Bunlar;

- İş tatmini performansı artırır,
- Performans iş tatminine yol açar,
- Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır şeklinde özetlenebilir.<sup>21</sup>

Motivasyon ve tatmin arasındaki ilişki durum ve şartlara bağlı olarak değişmektedir. Bazen olumlu, bazen olumsuz, bazen de nötr olabilir. Tatmin bireyin iç huzurunu ve rahatlığını ifade eden bir kavram olup, bireyin dışsal davranışını değiştirmez. Oysa, motivasyon bireyin davranışlarını etkilemekte ve onu harekete geçirmektedir. Tatmin ile motivasyon arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Tatmin olmuş kişinin motivasyonu için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olmuş birey davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye çok yakındır.<sup>22</sup>

### 1.2.3. Motivasyon Çatışması

Günlük yaşantının çeşitli kesitlerinde sık sık kullanılan ve karşılaşılan “çatışma” terimi, en genel anlamda, “savaşlardan, endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar”, çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır. Yukarıda da vurgulandığı gibi, birden fazla sayıda birey ya da tarafın var olduğu her durumda, birey ya da taraflar arasında gerçek ve/veya algılanan farklılıkların bulunması her zaman için mümkündür. Özellikle, tarafların çıkarlarının kendileri açısından son derece önem taşıyıp, diğer tarafı gözardı ettiği durumlarda yani, tarafların birinin kendi amacına diğeri bahasına ulaştığı ya da tarafların değerlerinin farklı olduğu durumlarda, taraflar arasındaki sosyal etkileşimin sonucunda çatışmanın ortaya çıkması için yeterli potansiyelin hazır olduğu söylenebilir.<sup>23</sup>

Dinamik bir ekonomik dünyadaki değişme ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen, bünyesinde farklı bilgi, değer yargısı, tecrübe ve inanç sistemine sahip

---

<sup>21</sup> Barutçugil 392-393.

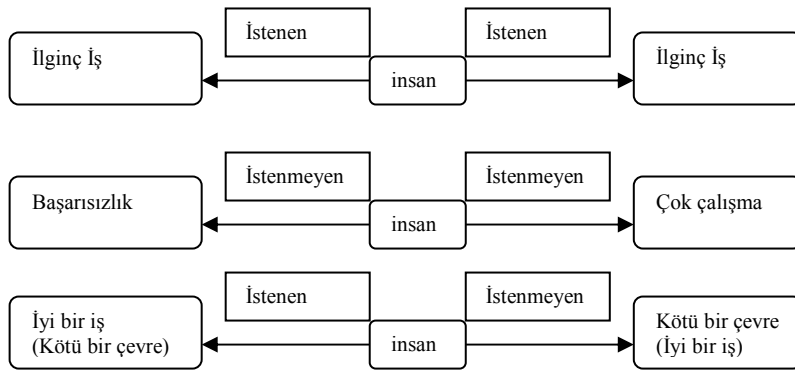
<sup>22</sup> Durak 12.

<sup>23</sup> Can Baysal, Erdal Tekarslan, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, (İstanbul:Avciol Basım Yayın,1996 ) 290.

insanları bir araya getiren işletmelerde her zaman çatışma olacaktır. Prensipten olarak işletmede kişiler ve gruplar arası çatışma ve fikir farklılıkları yeni, daha iyi yöntemleri ve hedefleri ortaya çıkaran farklılıklardan kaynaklandığından, sağlıklı örgütlerde çatışmanın olması beklenen sonuçlardandır.<sup>24</sup>

Motivasyon çatışması, herhangi bir insanın karşı karşıya kaldığı ve amacına yönelik iki davranıştan birini seçmesi gerektiği durumda ortaya çıkar. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta vardır: Meydana gelecek herhangi bir motivasyon çatışmasının bireyin teşvikini zorlaştıracaktır. İnsanın motivasyonel atmosferi oldukça karmaşıktır. Bazen birbiriyle yakından ilgili, bazen de birbirine zıt güdülere sahip olabilir. İnsanın aynı anda birbirine zıt veya birbiriyle yakından ilgili güdülere sahip olması, onda bir motivasyon çatışması doğurabilir.

Motivasyon çatışması, olumlu - olumlu, olumsuz - olumsuz, olumlu - olumsuz çatışma şeklinde meydana gelir. Olumlu ve olumsuz kelimeleri istenen ve istenmeyen durumları ifade etmektedir. Bu üç çatışma şu şekilde gösterebilir:



Şekil 1.1. Motivasyon Çatışması

Kaynak: Genç, Nurullah. Zirveye Götüren Yol Yönetim, (İstanbul: Timaş Yayınları, 1996 ) 67.

<sup>24</sup> Erdoğan 180.

İkisi de olumlu - olumlu çatışma durumu, ferdin her bir ayrı güdünün tatminine yol açacak iki alternatif arasından birini seçmek zorunda olması şeklinde ortaya çıkar. Fert, kendisine güzel ve çekici gelen iki şeye aynı anda sahip olmak ister, fakat birini seçmek zorunda kalır. İşgörenin, iki ilginç iş teklifiyle yüz yüze gelemsi buna örnek olarak verilebilir. Ne biri ne öteki olumsuz - olumsuz durumu ise, ferdin hiç istemediği iki alternatiften birini seçmek zorunda kalmasıyla kendini gösterir. İlgi duymadığı ve yöneticilerden kaynaklanan sebeplerle dahil olduğu bir kursta ya başarısızlığa uğrama veya çok çalışmayla yüzyüze kalan işgörenin durumu buna örnektir. Ya biri, ya öteki olumlu - olumsuz durumu, bir davranışta fert için hem iyi, hem de kötü unsurlar bulunduğu zaman ortaya çıkar. Yani ferdi güdüleyen faktörün hem istenen, hem de istenmeyen bir yanı vardır. Kararsızlık söz konusudur. Bir işgörenin, kötü bir çevrede iyi bir işle görevlendirilince karar vermekte zorlanması gibi. Yöneticiler bilmelidirler ki, çatışma olumlu - olumlu dahi olsa bireyi oyalar ve kararsızlığa iter. Bu nedenle, motivasyon çatışmasının doğmaması için mücadele etmelidirler. Çünkü motivasyon çatışmasının olmadığı durumlarda, bireyde kararsızlık bulunmayacağından, hemen harekete geçecektir. Kararsızlık zaman kaybına ve motivasyonel etkinin azalmasına neden olabilir.<sup>25</sup>

#### **1.2.4. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık tanımı üzerinde ilgili yazında tam bir fikir birliğine varılmamakla birlikte bazı yazarlar tarafından “örgütsel bağlılık”; “klasik anlamdaki bağlılığın örgütsel bağlama duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla taşınması”, “bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi”, “örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması”, “iş görenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutum”, “örgüt ile işgörenin amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması” şeklinde tanımlanabilmektedir. Tüm tanımlarda örgütsel bağlılık kavramı, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin ortaya konduğu temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimin en önemli görevi, etkili ve verimli bir örgüt yaratmaktır. Etkili ve verimli bir örgüt olmak, ancak yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilmektedir. İşgörenler kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için

---

<sup>25</sup> Genç 67.

çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel süreçlerden istenilen doğrultuda sonuç alınması beklenmemelidir.

Yönetimin amacı; bu isteği meydana getirmek, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Örgütteki işgörenler, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler. Örgütler, bünyesindeki personelin kendisinden beklenen bağlılık ve rol davranışlarını etkinlikle yerine getirmelerini beklemektedir. Örgütsel bağlılık, çıktıları açısından bir örgütü örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilir insan gücünün diğer bir deyişle o örgütün kaslarını, beynini ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepkilerini ve tutumlarını ifade etmektedir. “Örgütsel bağlılık” hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de personelin daha uyumlu, doyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir.

Yaşamlarını yüksek tatmin duyguları ile sürdüren çalışanlar, olumlu iş tutumları geliştirecek ve daha faydalı olacaklardır.<sup>26</sup> Bir işletmede örgütsel bağlılığın sağlanmış olması işgörenlerin motive edilmesi için gerekli olan bir takım özendirici araçların çok daha etkili ve opsiyonel kullanılmasını sağlayabilir. Örneğin, önemli motivasyon araçlarından olan ücret ve primler belirli bir dönem çalışanları tatmin etmese de örgütsel bağlılığın getirdiği tutumlar sayesinde çalışma motivasyonu korunmuş olur.

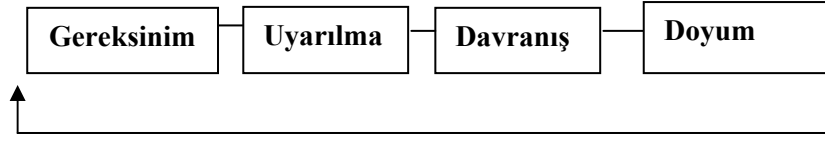
### **1.3. Motivasyonun Oluşma Süreci**

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten nedendir.<sup>27</sup> Motivasyon bir güdü etkisiyle organizmanın eyleme geçme sürecini ifade eder. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir:

---

<sup>26</sup> Ünsal Sığırı, “ İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (2007): 266.

<sup>27</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987) 66.



Şekil 1.2. Motivasyon Süreci

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat. Çalışma Psikolojisi, (Bursa.Uludağ Üniversitesi Basımevi,1987) 71-72.

İlk aşamada bireyde belirli gereksinimleri karşılama isteği oluşur. Bu gereksinimi karşılamak için bireyi harekete geçirici bir güç ortaya çıkar. Bu durum uyarılma evresini oluşturur. Kişi belirli gereksinimleri zihninde saptadıktan sonra iç ve dış uyarıcıların itici kuvvetiyle çeşitli yönde davranışlarda bulunur. Gerçekleştirilen davranışın amacı doyuma ulaşmaktır. Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinimin bittiği yerde bir diğer gereksinme başlar ve güdülenme süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin varmak istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. O nedenle güdülenmenin sonuncu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı, birey bu doyum noktası ya da çizgisinde buldukça varlığını korur. Ancak belirli istek ve gereksinimler karşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklendiği toplumsal çevre içinde sık sık rastlanan olaylardır. Gereksinimler ile doyuma ulaşma arasında denge bozukluklarının giderilmesi, sinirsel gerilimleri azaltır, bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltir. Güdülemenin oluşma biçimi ve etkileri dört yönlü incelenmektedir:

- Güdülenme, bireyi harekete geçirir ve belirlenen amaçlar yönünde uğraşların sürdürülmesini sağlar.
- Güdüleme, uyarlanmayı kolaylaştırır.
- Güdülenme, bireyi yöneltir, yönetim düzeni sağlar.
- Güdülenme, bireyin algılama gücünü arttırır ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar.<sup>28</sup>

#### **1.4. Motivasyonun Amaçları**

Organizasyonlarda motivasyon yaklaşımlarının temel amacı, işletmenin amaçlarıyla çalışanların amaçlarının koşutlaştırılması ve bu biçimde çalışanların hem işletme hem de kendileri için faydalı olmalarıdır. İşgörenlerin motivasyonunun sağlanması işletme açısından önemli olan verimlilik, etkinlik, kalite, karlılık, performanstır.

##### **1.4.1. Etkinlik**

Etkinlik genel anlamda bir faaliyet, hareket ya da davranışın yöneltilmiş bulunduğu amaca ulaşma derecesidir. Diğer bir deyişle amaca ulaşmada yeterli olup olmadığını gösteren bir ölçüttür. İşletme açısından etkinlik; işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin yada yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretim kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir. Diğer bir deyişle, fiili (gerçekleşen) performans, önceden saptanan standart performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne ölçüde yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir.<sup>29</sup> Bir işletmenin verimliliği çalışanların verimliliği ile doğru orantılı olduğundan çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde motive olması örgütün etkinliği açısından önemlidir.

---

<sup>28</sup> Sabuncuoğlu 66-67.

<sup>29</sup> Etkinlik Nedir, Ekonomik Etkinlik, 21 Mart 2010  
<[http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik\\_nedir.html](http://www.ekodialog.com/Konular/etkinlik_nedir.html)>.



Çoğu örgütsel etkinlik yaklaşımları dikkatlerini özellikle kar, verimlilik vb. gibi örgütsel çaptaki değişkenler üzerinde yoğunlaştırarak, etkinliğe makro açıdan yaklaşmışlardır. Dolayısıyla bu modeller, bireysel davranışlarla örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi ihmal etmişlerdir. Fiili ürün verileriyle ölçülen verimlilik ,çalışanlara uygulanan anketlerin sonucuna göre tespit edilen kar ya da kazanç oranı şeklinde ifade edilmiştir. Buna karşılık daha karmaşık ve modern yöntemler çok sebepliliği esas alarak etkinliği pek çok değişken tarafından ölçmeye çalışmaktadır. Esneklik, verimlilik, karlılık, gerginliğin yokluğu, büyüme ve gelişme, sosyal sorumluluk, açık haberleşme, varlığını devam ettirme vb. değişkenler modern yaklaşımlar tarafından etkinliğin ölçümü ile ilgili kullanılan temel kriterlerdir.<sup>30</sup>

#### 1.4.2. Verimlilik

Verimlilik en basit olarak girdi/çıkıtı tanımıyla ifade edilebilir. Verimlilik, belirli bir dönemde mevcut kaynaklarla üretilen çıktı ile aynı dönem içerisinde örgütsel sisteme giren kaynaklar arasındaki sıkı ilişkiden ibarettir. Verimlilik kavramı, kaynakların ürüne dönüştürülebilirlik düzeyini yansıtmaktadır. Bir başka tanıma göre, verimlilik, eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşısıdır. Bir işletmede çıktı ya da katma değer yaratılması ancak girdi kullanımıyla sağlanabileceğinden, çıktının girdiye oranı, bir üretim sisteminin verimliliğini gösterir.<sup>31</sup> Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Durak 21.

<sup>31</sup> Atilla Karahan, "Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi", *Bilgi Dünyası*, 10.1.(2009): 65, 13 Mart 2010 < <http://www.unak.org.tr/BilgiDunyasi/gorusler/2009/cilt10/sayi1/60-79.pdf>>.

<sup>32</sup> Edip Örucü, Aysun Kanbur, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkileri", *Yönetim ve Ekonomi*, 10.1.(2008): 88, 10 Mart 2010 < <http://uvt.ulakbim.gov.tr>>.

Bir örgütün verimliliğinde rol oynayan pek çok faktör vardır. Bunlar arasında makine, araç-gereç, malzeme gibi çeşitli teknolojik unsurlar ve iş bölümü, haberleşme, statü, rol gibi yapısal unsurlar sayılabilir. Bununla birlikte verimliliğin artırılmasında örgütteki işgörenin yeri ve yönetici - işgören ilişkileri çok daha önemlidir. Örgüt üyeleri vasıtasıyla verimlilik artırılıp azaltılacağından, onları motive etmek yönetimin temel görevlerinden birisidir. Bireylerin verimliliği onların yetenekleriyle motivasyon durumunun bir fonksiyonudur denilebilir. Yetenek onların ne yapabileceklerini gösterirken motivasyon ne yapmak istediklerini göstermektedir. İş görenin yaptığı işten memnun olmasını sağlamak, verimliliği artırmak vb. durumlar yöneticinin onları motive edebilmesine bağlıdır.<sup>33</sup>

### 1.4.3. Kalite

Kalite, bir şeyin belirlenmiş veya ima edilmiş gereksinimlerden derlenen özelliklere ve niteliklere ne ölçüde sahip olduğudur. İşletmelerin karlı bir faaliyet gösterebilmeleri, kalite kavramını algılamaları ve uygulamaları ile yakından ilgilidir. Günümüzde talep edilen ürünlerin tasarımından başlayarak sunumu ve sunum sonrası her aşamada kaliteyi rehber edinen işletmeler rekabette başarıyı yakalamaktadırlar. Kalite, kısaca tüketicileri beklentilerinin de ötesinde tatmin eden mal ve hizmetlerin minimum maliyetle üretimi ve sunumu şeklinde tanımlanabilir.<sup>34</sup>

Temel amacı müşterilerin ve toplumun beklentilerini tam olarak karşılamak olan TKY (Toplam Kalite Yönetimi) tüm çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımıyla işletmede sürekli verimlilik sağlar. TKY'nin dört temel ilkesi vardır. Bunlar; sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, müşteri odaklılık ve takım çalışmasıdır. İşletmenin tüm çalışanları bu ilkelerin başarılmasında anahtar rol

---

<sup>33</sup> Durak 22.

<sup>34</sup> Bahar Taner, İlke Kaya, "Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları: Bir Hizmet İşletmesi Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14.1.(2005) :354, 13 Mart 2010 < <http://uvt.ulakbim.gov.tr>>.

oyunmaktadır.<sup>35</sup> TKY’de kalite çemberlerinin oluşturulmasıyla söz söyleme, fikir üretme, problemleri çözmeye katkıda bulunma, en alt düzeydeki işgörenlerin bile üreticiliklerini kullanma, başarıdan gurur duyma, fark edilme, sorumluluk taşıma gibi kavramlar işgörenlerin motivasyonunu sağlamaktadır. Çünkü hiçbir şey birey için; “Bana gereksinim duyuyorlar” duygusundan daha etkili değildir.<sup>36</sup> TKY’de insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri ve karşılıklı güven gibi unsurlara ağırlık vermek gerekmektedir. Hem üretici hem de tüketici açısından Toplam Kalite insani değerler içermektedir. Çünkü insan faktörü olmadan üretime Toplam Kalite değerleri yerleştirilemez. TKY anlayışıyla işletmelerde sürekli olarak insani değerler eyleme, eylemler de insani değerlere dönüşmektedir.<sup>37</sup>

Kalite iyileştirmede esas olan örgütün yapısından ziyade örgütteki beşeri ilişkilerdir. Kaliteyi yükseltme çabalarını başarısı daha çok işgörenlerin bilgi davranış ve yeteneklerini kullanımlarına bağlıdır. İşgörenler teknik konular, davranış,motivasyon ve ekip ruhu ile ilgili bilgilere sahip değillerse en mükemmel örgüt şeması bile işe yaramayacaktır. Bireyin öne çıktığı günümüz modern toplumlarında TKY’de temel motivasyon unsuru başarıma gururudur. Yöneticinin görevi işgörenleri başarılı olmaya teşvik ederek Toplam Kaliteye katkılarını artırmaktır. Bu nedenle işgörelere başarılı olmaları için gerekli ortam ve imkanları sağlamak gerekmektedir.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Hakan Kitapçı, “TKY ’de Karar Almaya Katılımın Ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, *Bilig /Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 39.(2006): 74.

<sup>36</sup> Ülkü Arıoğlu, “Kalite İnsanı”, *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı* (1996) : 25-30.

<sup>37</sup> Gönül Yenersoy, *Toplam Kalite Yönetimi*, (İstanbul: Rota Yayınları, 1997) 88.

<sup>38</sup> Durak 24.

#### 1.4.4. Karlılık

Kar, işletme performansının en geçerli ölçüsüdür. Kar, bir işletmenin faaliyetlerinin uygunluğunun ve etkinliğinin ölçülmesidir.<sup>39</sup> Bir işletmenin karlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kar arasındaki ilişkidir. Kar, satış tutarından maliyet masrafları çıkarıldıktan sonra elde edilen tutar olduğuna göre karın yüksek olması için satış tutarının yüksek olması gerekmektedir. Eğer yönetici planladığı karlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha karlı hale getirebilmek için iki araç kullanacaktır:

- Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi işgörenlerin gizli güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltebilir. Zira yönetim faaliyetlerini, işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini artıracak, işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin karlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.
- İşgörenlerin, motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltilebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik gelişmeleri takip ederek de karlılığını yükseltebilmektedir.<sup>40</sup>

#### 1.4.5. Performans

İşletmenin hayatta kalabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi, çok sayıda ön şartı yerine getirebilmesiyle yakından ilişkilidir. Bireysel performans ve bir ileri noktada işletme performansı ve verimlilik söz konusu ön şartların en önemlilerindedir. Diğer bir ifadeyle, işletme verimliliği, işgörenlerin bireysel performanslarının toplamına eşittir. Bu tanıma göre verimliliğin de aslında bireysel performansla yakından ilişkili

---

<sup>39</sup> Peter F. Drucker, Joseph A. Maciariello, çev. Murat Çetin Bakış, *Gün Gün Drucker Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir Ve Motivasyon*, (İstanbul: Mess Yayınları, 2005) 85.

<sup>40</sup> Durak 25.

olduğu vurgulanmış olmaktadır. Bireyin yetenekleri, onun neyi ne kadar yapabileceğini gösterirken; bireyin motivasyonu, neyi ne kadar yapmak istediğini belirleyecektir. Bu durumda motivasyon olgusu gündeme girdiğinde bireysel etkinliğin artıp azalması hemen oluşan bir nitelik göstermektedir. O halde motivasyon, verimlilik sürecini anında etkileyen dinamik bir özellik gösterecektir.<sup>41</sup>

Bir çok çalışanın performansını yeterli düzeyde olmamasının nedeni, büyük ölçüde, yöneticilerin yaptığı üç tipik hatadır:

- Yöneticiler, çalışanlara kendilerinden neler beklediklerini söylemezler. Ortaya standartlar koymazlar. Onlara genellikle kendi amaçlarını ve hedeflerini belirtmezler. Bu durumda, çalışanlar da kendilerinden nasıl bir performans beklendiğini kesin olarak bilemezler.
- İnsanlar, özellikleri ve yetenekleri için işe alınırlar, amaçları ve değerleri için değil. Bazı insanlar sahip oldukları ilişkileri ve çevrelerini kullanarak iş bulurlar. Özellikler ve yetenekler eğitim yoluyla geliştirilebilir. Fakat amaçların ve değerlerin değiştirilmesi çok daha zordur.
- Yöneticiler ve çalışanlar aynı amaçları ve değerleri paylaşmamaktadırlar. Üstelik, bunun da farkında değillerdir. Eğer, inanç ve değerler farklı ise iş ilişkisini değiştirmeye çalışmak yerine onu sona erdirmek çok daha iyi olacaktır. Kişiliklerin, eğitimlerin ve algılama biçimlerinin yıllar boyu birikiminin bir sonucu olan değerlerin değiştirilmeleri çok zordur.<sup>42</sup>

Performans - yetenek motivasyon üçlüsü birbiri içine girmiş girift bir yapısal özellik göstermektedir. Performans derecesi sadece yeteneğe bağımlı olarak kabul edilirse, performans doğuştan kazanılmış ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirilmiş yetenekler bütünlüğünün doğrusal bir fonksiyonudur denebilir. Fakat birey, ihtiyaçlarının giderilme derecesine göre olumlu ya da olumsuz motivasyon

---

<sup>41</sup> Önder Barlı, Üstün Özen, “Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12.2. (2008 ) 438, 18 Mart 2010 <<http://uvf.ulakbim.gov.tr>>.

<sup>42</sup> Barutçugil 385.

gösterecektir. Eğer birey, süreç içinde olumlu bir motivasyon gerçekleştirmiş ise, yetenekler de mevcutsa, söz konusu olumlu motivasyonun da etkisiyle olağan dışı bir performans gösterecektir. Öte yandan insan performansı üzerine çalışan araştırmacılar tartışılan konuyu destekler mahiyette; bilgi, örgütsel politikalar ve motivasyonu performans üzerinde belirleyici olan üç önemli faktör olarak belirtmektedirler.<sup>43</sup>

## **1.5. Motivasyonun Önemi**

Motivasyonun önemi şu dört unsur ile açıklanabilir: Yüksek performans, düşük işgücü devri ve işe devamsızlık, değişimin kabul edilmesi, örgütsel imaj.

### **1.5.1. Yüksek Performans**

Çalışanlarda yüksek dereceli motivasyon oluşturmak her yöneticinin görevidir. Yönetici çalışanlara parasal veya parasal olmayan özendirici araçlar sağlamalıdır. Yüksek derecede motive olmuş çalışanlar işlerini düzgün bir biçimde yapacaklar ve kendilerini örgüte ait hissedeceklerdir. Ürünlerin kalitesi gelişecek, gereksiz harcamalar minimuma inecek ve verimlilik artacak, böylece performans seviyesi yükselecektir.

### **1.5.2. Düşük İşgücü Devri Ve İşe Devamsızlık**

Bir kısım yöneticilerin düşük motivasyonu işgücü devrine ve devamsızlığa neden olmaktadır. Çalışanlarda tatminsizlik yükseldiğinde yaptıkları işten zevk almazlar. Bundan dolayı işe devamsızlığa bir yönelim olur. Çalışanlar alternatif işlerin peşine düşerler ve yeni bir fırsat bulduklarında örgütten ayrılırlar. Devamsızlığın yüksek seviyede olması üretim seviyesinde düşüklüğe, israfa, kalitesizliğe, üretim planlarında aksaklığa sebep olur. Yüksek işgücü devir oranı, ek işe almalara bağlı olarak örgütün finansal durumunun zorlanması, personelin seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi sebebiyle organizasyonu sıkıntıya sürükleyen bir durumdur.

---

<sup>43</sup> Barlı, Özen 438.

### **1.5.3. Değişimin Kabul Edilmesi**

Yönetim sürekli iç ve dış çevreyi yakından incelemelidir. Sosyal değişimin ve teknolojik gelişimin, çalışanların motivasyon seviyesine önemli derecede tesiri vardır. Sosyal değişim, iş çevrelerinin oluşturduğu gelişime bağlı olarak organizasyonda meydana gelen ilave ihtiyaçları karşılama yönünde çalışanların başarı isteklerini artırır. Teknik gelişmeler, daha iyi çalışma şartları, araştırma - geliştirme olanakları, çalışanları teşvik edici daha iyi personel politikaları örgütün ayrılmaz parçaları olmalıdır. Bu unsurlar çalışanları kaybetmemeyi kolaylaştırır. Yönetim, değişimleri örgüte tanıtmalı ve değişimin faydalarını çalışanlara açıklamalıdır. Böylece değişime karşı direnç olmaz ve örgütsel büyüme gerçekleşir. Yeniden yapılanma, güçlendirme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, yeni teknolojinin getirilmesi çalışanların moralini artıracak ve motivasyonunu yükseltecektir.

### **1.5.4. Örgütsel İmaj**

Çalışanlar örgütün aynasıdır. Yönetim, parasal ve parasal olmayan ödüllerle birleştirilmiş yüksek performans standartlarını uygulamalıdır. Eğitim ve geliştirme programları çalışanların gelişimleri için işlevsel olmalıdır. İşlerliği olan eğitim ve geliştirme programları organizasyon imajına, çalışanlara olumlu etki yapacaktır. Ayrıca işgücü devir oranını azaltacak ve daha yetenekli çalışanların örgüte katılmasını sağlayacaktır. Yüksek düzeydeki örgüt imajı hizmetlerin ve ürünlerin marka imajına ve organizasyonun pazarlamasına katkıda bulunacaktır.<sup>44</sup>

## **1.6. Yönetim Ve Yönetici Açısından Motivasyon**

Yönetim, daima bir kurum dahilinde ve onun için yaşar, çalışır ve faaliyet gösterir. Kurum, bir bağ aracılığıyla - yani çalışma bağıyla - bir arada tutulan insan topluluğudur. Yönetimin nesnesi ortak bir amaç uğruna çalışma bağıyla bir arada tutulan insan topluluğu olduğu için, yönetin her zaman insan doğasıyla ilgilenir.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Kondalkar 101 – 102.

<sup>45</sup> Drucker 13.

Yönetim, yönettiği kurumu etkin kılacak şekilde yön vermelidir. Bunun için öncelikle yapılması gerekenler, kurumun misyonunu belirlemek, hedeflerini ortaya koymak ve kurumun katkı olarak sunacağı sonuçlar için kaynakları organize etmektir.<sup>46</sup> Yönetimin görevi insanların ortak performans göstermesini mümkün hale getirmek, güçlerini etkin, zaafalarını etkisiz kılmaktır. Örgüt bundan ibarettir ve yönetimin kritik ve belirleyici bir faktör olmasının nedeni de budur. Yönetim, iletişim ve kişisel sorumluluk üzerine kurulmalıdır. Örgütün tüm üyeleri neyi gerçekleştirmeyi amaçladıkları konusunda iyice düşünmelidir ve diğerlerinin bu amacı bilmesini ve anlamasını temin etmelidir. Hepsi diğerlerine ne borçlu olduğunu düşünmeli ve diğerlerinin bunu anlamasını temin etmelidir. Hepsi karşılık olarak diğerlerinden ne beklediği konusunda iyice düşünmelidir ve diğerlerinin kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini temin etmelidir.<sup>47</sup>

Bir eylemin gerçekleşmesi ya da o eylemeden beklenen sonucun alınması için gerekli bütün koşulların tamamen tek bir kişinin kontrolü altında olmadığı her durumda karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Karşılıklı bağımlılık düzeyi yüksek olduğunda, insanları birlikte çalışmaya, ortak hedefleri zorlamaya ve faaliyetlerini eşgüdümlü hale getirmeye iten teşvik edici unsurlar ortaya çıkar. Bu unsurları gözardı etmeleri, bağlı oldukları kuruluşu ya da grubu genelde başarısızlığa götürür.<sup>48</sup> Yönetimin İletişim ve kişisel sorumluluk hususunu çalışanlara bu şekilde benimsetmesi onların motive edilmesi açısından önemlidir. İnsanı verimli çalıştırmak onu en iyi şekilde motive etmekle mümkündür.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Drucker 18.

<sup>47</sup> Drucker 47.

<sup>48</sup> Jeffrey Pfeffer, *Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz*, çev. Elif Özsayar (İstanbul:Boynar Holding Yayınları, 1992) 49.

<sup>49</sup> Üzeyir Garih, *İş Hayatında Motivasyon*, (İstanbul:Hayat Yayıncılık, 2000) 11.



Kendileriyle işgöreceği insanları etkilemek, yönetici hayatının en zor yönlerinden birini oluşturur.<sup>50</sup> Belli bir iş için kendi kendini motive etmiş kişilerin bulunması yöneticinin önemle üzerine durması gereken bir konudur. Motivasyon bir açıdan personel seçimiyle başlayabilir. Kendi motivasyonlarını tam olarak tanımayan bir kişi için iş seçmek zor olduğu gibi, personel seçim kararını veren kişiler için de bu tür çalışanları belirli işlere yerleştirmek zordur. Çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve güçlerini ortaya çıkarmak ve bunları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamak yöneticinin motivasyon araçlarını etkili bir biçimde kullanmasına bağlıdır.<sup>51</sup> Yöneticiler çalışanların harekete geçmesi, işlerine sarılmaları için onlara teşvik edici durumlar oluşturmalarıdır. Bu durum çalışanları daha yüksek hedefleri gerçekleştirmek için motive edebilir. Çalışanların huzursuzluğunu, sıkıntısını hafifletmek motivasyon için iyi bir yöntemdir. Personelin daha yüksek hedefleri gerçekleştirmek için çalışması, huzursuzluk halini azaltır ve zamanla ortadan kaldırır. Çalışanın kendini huzurlu hissetmesi bir işi yaparken tüm enerjisini başarıya yöneltmesiyle mümkündür.<sup>52</sup>

Yöneticiler, yanlarında çalıştırdıkları bireyleri nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etme çabası içerisinde olmalıdırlar. Çoğu yönetici parasal ödüllerin çalışanların motivasyonunun bir parçası olduğuna inanırlar. Gerçekten insanlar sadece para kazanmak, zengin olmak için mi çalışırlar? Genel itibariyle onların yaşamında ücret her şey midir? Her şeyden önce bir bireyi motive etmedeki en önemli şey, onların kim olduklarını anlamaktır. Eğer yönetici, bir bireyin arzularını ve isteklerini bilmiyorsa, bireyin doğru çatıda olmasını sağlaması da çok zor olacaktır. Çalışanları neyin motive ettiği yönünde yapılan bir araştırmada hem yöneticilerin çalışanların istekleri konusundaki düşünceleri hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki yaklaşımlarının birbirinden farklı oldukları ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar aşağıda önem sırasına göre verilmiştir.

---

<sup>50</sup> Genç 64.

<sup>51</sup> Koçel 635.

<sup>52</sup> Kondalkar 100.

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçekte İstekleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3

Şekil 1.3. Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı

Kaynak: Kurt, Hanks. İnsanları Motive Etme Sanatı. Çev: Can İkizler. (İstanbul: Alfa Yayınları,1999) 114.

Yukarıdaki bu sıralama farkı, yöneticilerin çalışanları motive eden faktörler hakkındaki düşünceleri ile çalışanları gerçekte neyin motive ettiği arasındaki uçurumu göstermektedir. Buradan hareketle, çoğu yöneticinin, insan davranışının altında yatan sebepleri anlamakta güçlük çektiği, çoğu zamanda anlaşmalar ya da projeler için yanlış adım atıp ortaya çıkan sonuca şaşırıp kaldıkları söylenebilir. Çünkü bu konuda yapılan diğer araştırmalar da çalışanların işverene duyulan güven, işin uygunluğu ve iş - hayat dengesi konularına, para ve maaştan çok daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar artık maddi olmayan şeyleri, yüksek ücrete tercih edebilmektedirler.<sup>53</sup>

İnsanların çalışma ortamında beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi göstermemelerinin bir nedeni, organizasyonun vizyon ve amaçlarını lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmamış olmasıdır. Kendilerine organizasyonun neresinde ve niçin bulduklarının açıklanması çalışanın motivasyonu açısından çok önemlidir. Çalışanların genel olarak içinde buldukları

<sup>53</sup> Ali Şahin, "Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 11.(2004): 525-526, 15 Nisan 2010, < <http://uvt.ulakbim.gov.tr>>.

organizasyona karşı, duyguları tümüyle olumsuz değildir. Bulunulan ortamın iş yönünden ve kurum olarak katlanılamayacak bir yer olduğunu düşünseler, zaten orada durmazlardı. Hiç kimse kendisini uzun süre rahatsız edecek çalışma koşullarına ya da mutsuzluğunu artıracak, kendisini kötü hissettirecek bir duruma katlanamaz. Böyle bir durum bir süre sonra o kişinin işten kopmasına, işle ilgilenmemesine ya da akşam iş saatleri biter bitmez oradan kaçmasına neden olur. Uzun dönemde de hiçbir ruh hali bunu kaldıramayacağı için işten kopmalar ve başka bir işe geçme çabaları ortaya çıkar.

Ancak, ilginç olan durum, çalışanların belirli bir süre içinde verim kaybına uğraması, iş performansını düşmesi, yapıcı bir iş ortaya çıkarmaması, hareketlerinin durağanlaşması ve işinden tatmin olmadığının açığa çıkması durumudur. Bu durum artık bu kişilerin gerçek potansiyelinden yararlanılmadığı anlamına gelmektedir. Bir yöneticinin bu olumsuz gidişi olabildiğince erken fark etmesi ve kayıtsız kalmayarak hemen eyleme geçmesi gerekir.<sup>54</sup>

Dwight David Eisenhower, motivasyonla ilgili şöyle demektedir: ” Motivasyon, insanların onlardan yapmalarını istediğiniz şeyi, siz istediğiniz için değil, kendileri istedikleri için yaptıklarını düşünmelerini sağlamaktır.”<sup>55</sup> Organizasyonun çıkarları yönünden çalışanların potansiyelinden tam olarak yararlanmak isteniyorsa, yöneticilerin her insanda var olan ana güdülerden biri olan “kendi kendine iş başarabilme ihtiyacını” göz önünde bulundurması ve buna göre davranması gerekir.<sup>56</sup>

### **1.7. Motivasyon (Güdülenme) Süreci Kavramının Tarihsel Evrimi**

Güdülenme kavramının iki bin yıl önce eski Yunan düşünürlerinin yazılarında bile incelenmeye başlandığı görülmektedir. Bireylerin rahatlık ve zevk peşinde koşup rahatsızlık ve acıdan kaçma eğilimleri olarak tanımlanan “hedonizm” bu düşünürlerce bireysel güdülenmenin temeli olarak ele alınmıştır. Daha sonraları

---

<sup>54</sup> Barutçugil 388.

<sup>55</sup> Dwight D. Eisenhower, 28 Mart 2010, <<http://quotationsbook.com/quote/27431/>>.

<sup>56</sup> Barutçugil 389.

Adam Smith, Jeremy Bentham ve Jhon Stuart Mill'de güdülenmeyi zevki en çoğa çıkarıp acıyı en aza indirme çabaları olarak açıklamışlardır. 1800'lerde, hatta 1900'lerin başlarında psikologlar da bireylerin bilinçli ve ussal olarak hedonizm peşinde koştıkları görüşünde birleşmekteydiler. Bu varsayımı kuşkuyla karşılayan ilk düşünür olan William James olmuştur. *Principles Of Psychology* adlı klasik yapıtında James, güdülenmeyi etkileyen içgüdü ve bilinçaltı güdülenme öğelerini ortaya atmıştır. Gerek James, gerekse de William McDougall bireysel davranışların büyük bir kısmını içgüdüsel olduğunu savlamışlardır. Davranışları etkileyen öğrenilmemiş içgüdüler arasında ağlamak, devinim, öykünme, duygudaşlık, kıskançlık, sevgi gibileri sayılmaktadır. Bilinçaltı güdülenmeyi vurgulayan en ünlü isim ise Sigmund Freud'dur. Freud, bireylerin belirli amaçlara erişme yönündeki güdülenmelerini sözlendirememelerini, hatta amaçları bile belirleyememelerini bilinçaltına bağlamıştır. Bilinçaltı güdülerin birincil olarak seks ve saldırganlık niteliklerine sahip olduklarını belirten Freud, güncel davranışların bu güdülerce biçimlendirildiğinin ileri sürmüştür.<sup>57</sup>

1920 'lerden itibaren içgüdü ile güdülenmeyi bağdaştıran görüşlere karşı çıkılmaya başlanmıştır. Davranışların öğrenmeye bağlı olduğunu söyleyen "davranışçılar" içgüdüsel görüşlere yapılan saldırıların başını çekmişlerdir. İçgüdüler tümüyle yadsınamamakla birlikte güdülenmeyi açıklamada yetersiz kaldıkları görüşünde birleşilmektedir. Bu yetersizliğin nedenleri de bireylerin güdülenme düzeylerinin çok değişik olabilmesi ve bazı davranışların o andaki güdülenme düzeylerine uygun düşmemeleri olarak belirtilebilir.<sup>58</sup>

Organizmayı harekete geçiren güdüler yaşanmışlıkla ilgili olarak kişilerin farklı davranışlarda bulunmasına neden olabilir. Bilinçaltındaki güdüler öğrenilmiş güdüler olabilirler.

---

<sup>57</sup> Mustafa Dilber, *Yönetmel Güdülenme*, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmamış Profesörlük Tezi, 1979 : 14.

<sup>58</sup> Can Balaban, *Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) Ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı*. İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006: 14.

İlkel insanın çalışma yaşamı hakkında romantik savlar çoktur. Bazı toplumsal eleştirmenler ilkel insanın doğasıyla yakın değinimini, yüksek düzeydeki zanaatkarlığını ve işini kümesinin estetik, dinsel ve toplumsal eylemleriyle bütünleştirmesini abartarak uygar insanın yanlış amaçlar uğruna anlamsız eylemlerle durmaksızın uğraşmasını ve yaşamını gereksiz koşuşturmalarla doldurmasını yermektedirler. Oysa ilkel toplum yaşamının zorluğu ve gerektirdiği bel bükücü çalışma yoğunluğu antropoloji araştırmalarında görülmektedir. Yaşam savaşı vermek zorunluluğunu her an duyan ilkel insanın bireysel büyüme ve gelişme olanakları bulması olasılığı düşüktür. Bedensel ve güvenlik gereksinimleri doyumlayabilmek açısından çalışmaya çağdaş insanlara oranla çok daha fazla muhtaç olan ilkel insanın geleneksel kalıplarından sıyrılıp kendine özgü bir davranış örüntüsü oluşturması çok zor, hatta olanaksızdır. Yine de temel gereksinimlerini doyumlamak için çalıştığından ilkel insanın belli bir güdülenme düzeyine sahip olduğu, hatta çalışmayı gereksinimlerini doyumlanması ile doğrudan ilişkili gördüğünden işe karşı olumlu bir tutum beslediği söylenebilir.<sup>59</sup>

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan makineleşme, iş bölümü ve onun uzantısı olan uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, işgörenlerde zamanla işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik meydana getirmiştir. Makineleşme ile birlikte insanlar ağır ve yorucu bedensel çalışmadan kurtulmuş olsalar da farklı bir sorunla karşılaşmışlardır. İnsanlar bir bakıma makine bekçisi konumuna gelmişlerdir. Makineleşmiş sistem planlı, tekdüze ve üretkenliğe izin vermeyen bir düzen ortaya çıkarmış ve çalışanların işlerinden tatmin olmalarını imkansız hale getirmiştir.

Taylor'un öncülüğünü yaptığı "bilimsel yönetim" yaklaşımı işe ve işletmeye karşı ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden işinde ilgili, istekli ve işinde verimli hale getirmenin yollarını araştırmıştır. Taylor'a göre bilimsel yönetimin amaçlarının iki ana noktası verimsiz çalışma ve israfları ortadan kaldırmak ve işçi ve yönetim arasında çatışma ve ihtilafları mümkün olduğu kadar azaltarak, işçi - yönetim arasında işbirliği sağlamaktır. Bilimsel yönetimde, endüstriyel süreçlerin, bilimsel

---

<sup>59</sup> Dilber 16.

gözlem ve deneylere tabi tutulabilecek birimlere ayrılması, örneğin işçinin faaliyetlerinin temel hareketlere indirgenip incelenebilmesi, her faaliyet için standart zamanlar belirleyerek bunların işlerin tamamlanma sürelerini oluşturması, belirlenen standartları gerçekleştirmeleri için işçilere en uygun yöntemlerin öğretilmesi, işçilerin yeni çalışma yöntemlerini benimsemeleri temel varsayımlarıdır. İnsan davranışı ve insanı çalışmaya sevk eden faktörlerle ilgili varsayımı ise, klasik iktisat teorisinin “ussal ekonomik” insan modeline dayanır. Bu model insanın alternatifler arasında seçim yaparken ussal (rasyonel) davranacağını ve insanı çalışmaya sevk eden faktörlerin başında paranın yer aldığını varsayar.<sup>60</sup> Ancak zaman ve hareket incelemeleri sonucu sık sık tekrarlanan tekdüze yöntemler Taylor’un öngördüğü bireyin yeteneklerinden tam faydalanılması kuralının uygulanmasına olanak vermemiştir.<sup>61</sup>

19. Yüzyılın başından bu yana endüstrinin hızlı gelişme göstermesi üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken çalışan kesimde, daha ilk yıllarında huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizlik baş göstermiştir. Makinenin yaptığı üretim işlevi, insan ya da hayvanların fizyolojik gücüne dayanarak yapıldığından daha ucuz ve daha kalitelidir. Bunun yanında, üretim kapasitesinin eskisine oranla yükselmiş olması, standardizasyonun sağlanması, üretimin daha kısa sürede yapılarak zamandan doyumlamaya gidilmesi, makineleşmenin sağladığı yararlar arasında sayılabilir. Makineleşme ile daha önce işgörenin yaptığı işler buhar ve enerji gücüyle çalıştırılan bazı araç ve gereçlere devredilmiş, bu olay ise bazı olumsuz gelişmelere neden olmuştur. Ortaya çıkan ilk ve önemli sorun makineleşme ve daha sonra otomasyonun sürekli gelişme göstermesi sonucu direkt üretim alanında birçok işçinin işinden olmasıdır. Teknolojik işsizlik diye bilinen bu gelişme makineleşmenin doğurduğu önemli bir sorundur. Bununla birlikte uzun vadeli düşünüldüğünde, makineleşme yani makinelerin üretimini hızlandıracağından üretilen her yeni makinenin yeni bir iş alanı oluşturacağı savunulabilir. Çünkü

---

<sup>60</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979) 124-126.

<sup>61</sup> Balaban 15.

makineleşme insan unsurunu bütünüyle işten soyutlamaz; ona en azından gözetim, denetim ve bakım işlerini bırakır.

Ancak makineleşme olayının endüstriyel davranışlar açısından en ilgi çeken yönü, insan unsurunun işsiz ve toplumda yalnız kalmasından çok amaçsız kalmasıdır. Bir başka deyişle, iş üzerindeki yapıcı ve yaratıcı üstünlüğün makineye geçişi ile insan unsurunun işletmedeki işlevinin köklü değişikliğe uğramış olmasıdır. Artık üretilen malın mimarı insan değil, makinedir. Çalışma onuru ve arzusu eskiye göre azalmış, belki de insan giderek makinenin tutsağı durumuna dönüşmüştür. Bu nedenle, işgörenin kendisini makineye hizmet eden bir araç olarak görmeye başlaması ile çalışma mutsuzluğunun doğması arasında bir ilişkinin varlığı çoğu kez makineleşme dalgasına bağlanır.<sup>62</sup>

Ekonomik ödülleri günümüzde de geçerli olmakla birlikte toplumun yapısında ve değerlerindeki değişikliklerden ötürü, bu kavram artık geçerliliğini yitirmiş bulunmaktadır. Yönetim aşamaları, otuz – kırk yılda işgörenleri güdülemede ekonomik güç dışında yollar arama telaşına kapılmışlardır. Gözetmenlere astlarına insanca davranmayı, gülümsemeyi öğütleyen insan ilişkileri programlarının, çeşitli yan ödemelerin ve hizmetlerin, geliştirilen çalışma koşullarının altında yatan ana neden bu telaştır. İşlerine ve işverenlerine yabancılaşmış işgörenlerin verimliliklerinin düşeceği işçi devri ve devamsızlık oranlarının yükseleceği, uyumsuzluk gösterecekleri korkusudur.<sup>63</sup>

Bir makine insanın çalışmasını gerektiriyorsa makineleşme söz konusudur. Eğer bir makine insan çalışmasının yerine geçerken kendi işlerini yine kendisi kontrol ediyor, meydana gelecek hataları bizzat düzeltiyor ve insanı bir yana bırakıyorsa, o takdirde otomasyon vardır. Daha basit bir anlatımla otomasyon makineleşmenin fizyolojik gücüne, düşünsel gücün eklenmesidir.

---

<sup>62</sup> Sabuncuoğlu 71-72.

<sup>63</sup> Dilber 20.

1950 ile 1960 yılları arasındaki kısa sürede otomasyon işle ilgili uygulamaya egemen bir güç haline gelmiştir. Otomasyon ilk kez fabrikada uygulanmaya başlanmış, oradan büroya geçmiş, daha sonra basit planlama ve karar vermelerde kullanılmak üzere yönetim basamaklarına kadar uzanmıştır. Otomasyonda temel ilke kendi kendini yöneten ve düzeltten bir denetim sistemi aracılığı ile işlerin otomatik olarak ayarlanmasıdır. Böylece bazı denetim görevleri makineye verilmiş olduğundan, işçiler üretimi denetlemek için eskisine göre daha az iş yaptıkları görülür. Ancak, işgörenlerin daha az enerji harcayarak daha çok üretim elde etmeleri onları mutlu etmiştir. Makinelerin yönetim ve denetimi başka makinelere devredilirken, yani otomasyon devreye girerken, insan unsurunun biraz daha kenara itildiği bir gerçektir.<sup>64</sup>

Gerek yönetsel gerekse teknik bölümlerde otomasyon nedeniyle ortaya çıkan genel sorun şudur: Daha az işçiye gerek duyulduğundan işçilerin bir kısmı ya işten çıkarılma ya da başka atölyelere, örneğin otomasyonun henüz geniş olarak uygulanmadığı bir bölüme aktarılmaktadır. İşgörenlerin transferleri sosyo-psikolojik sorunları da getirmektedir. Çünkü bunların işsiz kalmaması için bazı durumlarda, başka şehirlerde veya bölgelerde bulunan fabrikalara aktarılması gerekli olur. Oysa bunları evlerinden, yerleşim bölgelerinden, ailelerinden uzaklaştırmak büyük sorunlar yaratabilir. Çok önemli sorunlar doğmasına karşın, otomasyon üretimin en hızlı biçimde gelişmesini sağladığı için çağımızda önüne geçilmez bir süreç olmuştur. Teknolojik gelişmeye karşı çıkmak ne kadar anlamsızsa, robotlaşmaya kadar uzanabilecek, insanları makineye tutsak edecek sistemin verimli bir şekilde devam etmesi de mümkün değildir. Bu gelişmeye karşı gerekli önlemlerin alınması ve insanın bu sistem içindeki psikolojisini sağlamlaştırılması gereklidir.<sup>65</sup>

Psikologların iş ve işgörenler arasındaki etkileşimle ilgilenmeleri bu sıralarda başlar. Ancak bu ilgi yöneticilerin davranışlarına değil işgören seçimi ve çalışma

---

<sup>64</sup> Sabuncuoğlu 71-72.

<sup>65</sup> Motivasyon ve Motivasyon Süreci, 13 Mart 2010  
<<http://www.dbe.com.tr/Default.aspx?SectionID=207>>.



koşullarını iyileştirilmesine yöneltilmiştir. 1930’larda işgörenlerin tutumları ve bu tutumların davranışla ilişkileri incelenmeye başlamıştır. Yöneticilerin işten doyumlanmayı arttırmak için bel bağladıkları insan ilişkilerini ve çalışma koşullarını düzeltme çabaları Hawthorne deneylerinden kaynaklanmıştır. Bu araştırmalar fizyolojik koşullardan çok ast - üst ilişkilerinin ve biçimsel olmayan ilişkilerin verimliliği arttırdığını göstermiştir. Bu bulgular sonucu danışman hizmetleri sunulmaya başlamış, çalışma kümelerinin incelenmeleri ivme kazanmıştır. İnceleme birimi olarak çalışma kümelerini alan bu araştırmalar bireyleri ancak küme yapısındaki konumları ve küme süreçlerine katkıları açısından incelemişlerdir.

Bu araştırmalardan türetilen en önemli bulgulardan biri de çeşitli koşullar altında “demokratik - katılımlı yönetim” ve “işgörelere dönük gözetim” yaklaşımlarının yönetsel etkililiği arttırabileceğidir. Örneğin, amaçların saptanmasında, kararların verilmesinde kendilerine fırsat tanınanların tanınmayanlara oranla değişmeyi daha çabuk benimsedikleri, astlarının gereksinimlerini üretim amaçlarından önde tutan üstlerin daha yüksek verimlilik ve doyumluluk sağladıkları çeşitli araştırmalarda görülmektedir.<sup>66</sup> Bazılarınca “Scanlon Planları” gibi yöntemler uygulanarak kararlara katılma, bazılarınca endüstriyel demokrasi için çok önemli görülen katılımlı yönetim uygulamalarının özellikle 1960’lardan sonra çok yaygınlaştığı, öte yandan yöneticilerin de yabancılaşma hastalığına insansal ilişkiler, çalışma koşulları ve yönetime katılma gibi çözümler aradıkları gözlemlenmektedir. Bazı araştırmacılar ve düşünce insanları, o dönemlerde insansal ilişkilere dönüklük boyutunun verimliliği arttırdığını savunurken, diğlereri üretime dönüklük boyutunun bu konuda yararlı olduğunu savunmuşlardır. Söz konusu dönemler ve daha sonraki yıllarda, ekonomik güdünün tek başına yeterli olmadığı, insansal ilişkilerin ve katılımlı yönetimin güdüleme sağlamada en önemli etken olmasalar da önemli bir rol oynadıkları görülmüştür.

Öte yandan Argyris, küme yerine bireyleri odak olarak almış, bireylerin öz saygınlık gereksinimlerini doyumlamayı ve büyüme haklarını korumuştur. Onun bu karşı çıkışı, kuşkusuz bireye dönüklüğün ve bireylerin çıkarlarının korunmasının önemli bir destekleyicisi olmuştur.

---

<sup>66</sup> Dilber 21.

Argyris'in uyarılarına karşın, 20. yüzyılda iş süreçlerinin ussallaştırılması en uç noktalara götürülmüş ve bireyler bir görevin çok ufak bölümlerini tamamlamakla yetinmek durumunda kalmışlardır. Ayrıca küme çalışmalarının önem kazanmasıyla bireylerin işe dönük başarılarının saptanması güçleşmiştir. Bu durumda da, işe alma, ya da işten çıkarma gibi birçok konuda kişilerin bilgi ve becerilerine değil, birtakım kişisel özelliklerine bakılmaya başlanmıştır. Böyle olunca da, bireyler işle ilgili ve gerekli bilgi, becerilerini artırabilme yerine kişilik özelliklerini istenilen yönde değiştirme çabası içine girmişlerdir.<sup>67</sup>

Yukarıda özetlenen evrimden, iş ve çalışmanın güdüsel temellerinin şu odaklar üzerine oturtulabileceği anlaşılmaktadır:

- İş, işgörene hizmetleri karşılığında, bir ücret sağlamaktadır. İnsanların yaşamlarını sürdürebilmeleri, bedensel gereksinimlerinin büyük bir kısmını karşılayabilmeleri için para kazanmak zorunda oldukları açıktır. Klasik iktisatçıların “ekonomik insan” kavramını o denli kapsamlı olarak benimsemeseler bile ekonomik çıkarların davranışları bir ölçüde etkilediği yadsınamaz. Ayrıca kazanılan para, ya da tüketime harcanan para, kişilerin toplumsal düzeylerini, saygınlıklarını belirlemede de bir gösterge işlevi görmektedirler. Çalışma kararlarında önemli bir rol oynadıkları kuşku götürmemekle birlikte ekonomik etkenlerin (ücret ve emeklilik, sigorta,yemek,eğlence, eğitim gibi yan gelirler) tek önemli özendirici oldukları söylenemez. Bireylere “çalışmadan rahatça yaşabilecek kadar paranız olsaydı gene de çalışır mıydınız?” sorusunun yöneltildiği bir araştırmada, deneklerin % 80' inin çalışacaklarını belirttiklerini göstermektedir. Bu araştırma çalışma arzusunun uğraşın gerektirdiği eğitimle doğru orantılı olduğu da bulgulanmıştır.
- İş, işgörenin bedensel ya da ansal enerji harcamasını gerektirmektedir. Genel davranış kuramlarının hemen hemen tümü enerji harcamanın doyumsuzluğa yol açan bir etken olduğu noktasında birleşmektedirler. Örneğin, Hull ve Tolman bireylerin yorgunluktan kaçındıklarını ileri sürmüş, ”en az çaba”

---

<sup>67</sup> Balaban 24-25.

ilkesi yaygın destek bulmuştur. Öte yandan tam ters görüşü, yani çaba, enerji harcamanın temelde doyulmayıcı olduğunu da savunanlar vardır.

Ancak çelişkinin öğrenmeye dayalı yönünün de olabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Geçmişte gösterilen çabalara uygulanan ödül - ceza dizgeleri gelecekte çaba harcama tutumlarını etkileyebilmektedir. Özellikle işte çaba harcama konusunda bu tür koşullanmaların geçerli olduğuna işaret edilmiş bulunmaktadır. Tilgher insanların işe karşı tutumlarını zamanla değiştirdiğini ileri sürmekte; Yunan ve Roma uygarlıkları sırasındaki olumsuz tutumların Musevi ve ilk Hristiyan toplumlarda değiştiğini, “Reformasyon” döneminde ise kesinlikle olumlu olduğunu iddia etmektedir. Weber de Protestanların bedensel ve ansal çabaların Tanrıya karşı bir borç olduğuna, eğlenceyle ve boş geçirilen zamanların günah sayıldığına, cennete kavuşmak için sürekli çaba harcamanın gerekliliğine inandıklarını, bu inancın kapitalizmin gelişmesine temel oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bu inanç ve değer dizgesinin yine zamanla kapitalizmin beşiği sayılan Batı Avrupa ülkelerinde ve Amerika’da bile değiştiği görülmektedir. Bütün bunlardan görüleceği gibi işin gerektirdiği çaba hiç değilse bazı bireyler için işi itici değil çekici yapabilmektedir.

- İş, işgörenin ürün ve hizmet üretilmesine katkıda bulunabilmesini sağlamaktadır. İş ve görevler arasındaki farklılıkların üretime katkılarının oranlarının bir doyulanma kaynağı olarak oynayabilecekleri roller üstünde çeşitli görüşler belirtilmiştir. Tarihçiler Orta çağ zanaatkarlarının işlerinden elde ettikleri doyumluluğu, roman yazarları bilim adamlarının ve sanatkarların kendilerini işlerine adayışlarını, toplumsal eleştirmenler çağdaş endüstri işçilerinin acıklı konumlarını betimlemişlerdir. İş ve çalışmanın cinsi ve diğer zevklerin elde edilebileceği bir kaynak olduğu görüşü de psikoanalitik kuramcılar tarafından öne sürülmüştür. Goldstein ve Maslow’da işin özgerçekleştirme gereksinimlerini doyulmamakta katkısı olabildiğini belirtmektedir. Bir işi yetkinlikle tamamlamanın içsel doyulanmaya yol açabildiği, değişik işgörenlerin becerilerini arttırmak işlerini daha iyi yapabilmek ve çevrelerini değiştirmekte etkin rol oynayabilmek gibi güdülere sahip oldukları da kanıtlanmış bulunmaktadır.

- İş, işgörenlerin diğer kişilerle etkileşimine olanak sağlamaktadır. İş işletmenin dış ve iç çevresindeki çeşitli kişi ve örgütlerle değinimleri arttırmakta, bu ilişkilerin önemli çeşitli araştırmalarda bulgulanmıştır. Bu ilişkilerin öneminin diğerlerini etkileyebilmek diğerlerini tarafından beğenilmek, sevilmek, sayılmak gibi öğelerden kaynaklandığı göz önünde tutulursa bu öğelerin geçerli olabildiği işlerde bu güdünün daha büyük bir etkisi olduğu ortaya çıkacaktır. Ayrıca bu güdünün etkileşim gereksinmesini daha güçlü olarak duyan bireylerde daha yoğun biçimde vurgulanması olasılığı da çok yüksektir.
- İş, işgörenlerin toplumsal konumlarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Kişilerin uğraşları toplumsal yaşamlarında gördükleri saygınlığı etkileyebilmektedir. Warner, Meeker ve Eells uğraşların saygınlığıyla bireylerin saygınlığı arasında 0.91'lik bir korelasyon bulmuşlardır. Friedman ve Havihurst'te uğraş saygınlığının bireylerin gerek işyerlerindeki gerekse de aile ve dış çevrelerindeki saygınlıklarını etkilediğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla kişilerin belli işlere saygınlıklarını arttırmak amacıyla, ya da çalışmak çalışmamaktan daha çok saygınlık getirdiğinden giriyor olabilirler. Nitekim işsiz kalmanın saygınlık düzeyinde düşüşe yol açtığı da bulgulanmıştır. Bu etkini kadınlara oranla erkeklerde daha yüksek olduğu da görülmektedir.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Dilber 23-28.

## 2.BÖLÜM: MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusundaki teoriler çalışanların örgütteki davranışlarıyla ilgili soruların yanıtlarını açıklamayı sağlar. Motivasyon teorileri, yöneticilerin çalışanlara işlerini yaparken katkı sağlayacakları anahtar noktaları gösterir. Yöneticiler, çalışanların bir takım girdilere (emek, belirli iş davranışları, beceri, bilgi, zaman ve tecrübe ) katkıda bulunmaları için motive olmalarını isterler. Çünkü bu girdiler iş performansını, nihai olarak örgütün performansını, önemli derecede etkiler.<sup>69</sup> Ancak belirli bir motivasyon teorisinin üzerinde durmak yetersizdir. Çünkü motivasyon, zamana ve şartlara göre değişkenlik gösterir. Motivasyonun karmaşık bir yapısının olması sebebiyle çalışanları neyin motive edeceği ile ilgili kullanıma hazır bir çözüm ya da tek bir cevap yoktur. Bu sebeple bütün motivasyon teorileri yöneticiler için önem teşkil etmektedir. Teoriler çalışanların davranışlarını ve performanslarını etkileyecek bir çok neden gösterir.

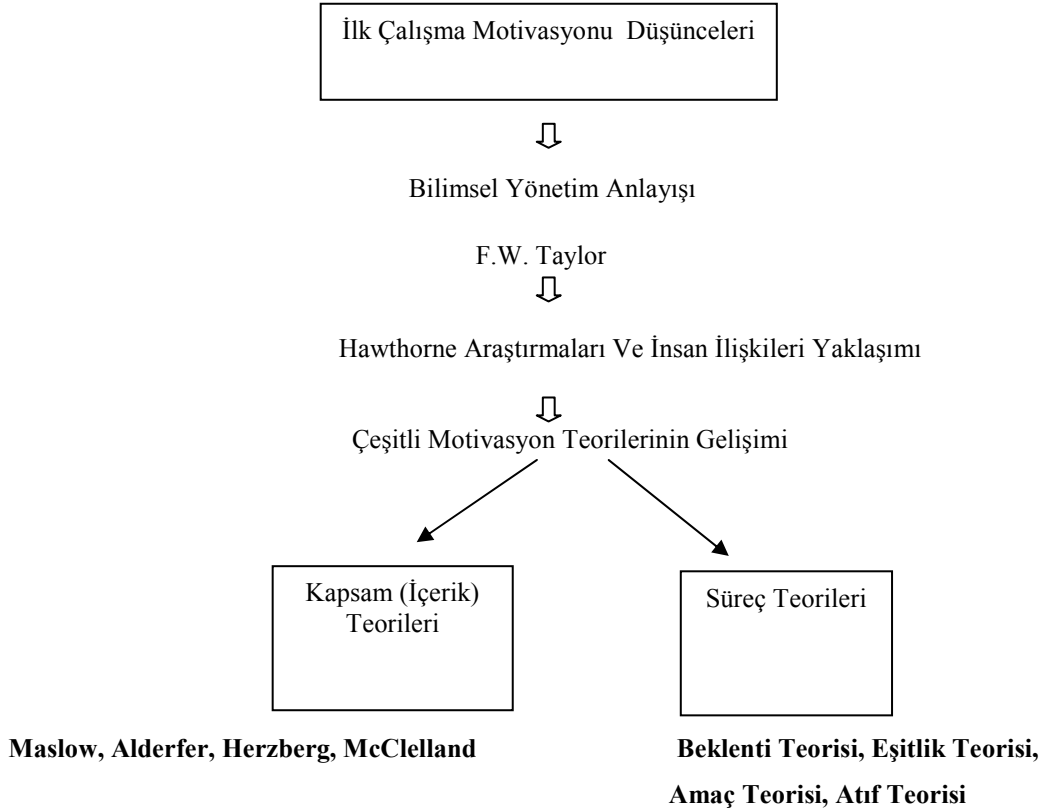
Farklı motivasyon teorileri, yöneticilere personelin çalışmalarını isteyerek ve etkin bir şekilde yapmaları, dikkatlerini istenilen çözüm noktasına odaklayabilmeleri için bir çalışma taslağı oluşturmalarını sağlar.<sup>70</sup> Motivasyon teorilerinin bir kısmı, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer teoriler ise teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.<sup>71</sup> Bireylerin gereksinimlerinin neler olduğunu ve bunları nelerin karşıladığını içeren kuramlara Kapsam (İçerik) Teorileri, güdülenme sürecinin nasıl işlediğini, hangi değişkenlerin söz konusu olduğunu ve bunların birbirleri ile bağlantılarını içeren kuramlara da Süreç Teorileri denir. Aşağıdaki şekilde belirli motivasyon teorilerinin gelişimi gösterilmiştir.

---

<sup>69</sup> George, Jones 188.

<sup>70</sup> Laurie J. Mullins, *Management And Organisational Behaviour*, (Harlow: Pearson Education Limited, 2005) 479.

<sup>71</sup> Koçel 636.



Şekil 2. 1. Belirli Motivasyon Teorilerinin Gelişimi

Kaynak: Mullins, Laurie J. , Management And Organisational Behaviour, (Pearson Education Limited, 2005) 479.

## 2.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere önem vermek suretiyle personelini daha iyi güdüleyebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır: Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen İki - Etken Teorisi

(veya Hijyen – Motivasyon Teorisi) ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımı'dır.<sup>72</sup>

### 2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Abraham Maslow'un temel önermesine göre insanlar sürekli istekleri olan varlıklardır ve her zaman sahip olduklarından daha fazlasını isterler.<sup>73</sup> Belirli ihtiyaçlarını karşılamak isteyen insan, davranışlarını da bu ihtiyaçları gidermeye yönelik gerçekleştirir. Maslow'un ikinci önermesi ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. İnsanların ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiye sahiptir. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa güdülemez. Bu varsayıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Bu ihtiyaçlar en alt seviyeden en üst seviyeye doğru şöyle sıralanabilir: Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik ihtiyaçları, Bağlanma ihtiyaçları, Saygınlık İhtiyaçları, Öz - gerçekleştirme ihtiyaçları'dır.

Üst seviyedeki  
İhtiyaçlar

İhtiyacın Seviyesi	İhtiyacın Tanımı	Bir Örgütte İhtiyacın Giderilmesine Yönelik Örnekler
Öz-gerçekleştirme	Bir insanın tüm potansiyelini gerçekleştirme ihtiyacı	Öğütte yükselme, İşte başarı, üretkenlik,
Saygınlık	Bireyin yeteneklerine ve statüsüne diğerlerinin saygı göstermesi	Terfi alma, ünvan alma, sosyal tanınma
Bağlanma	Sevgi, arkadaşlık, bağlılık	Birbirine bağlı çalışma grupları, dostça idare ve denetim, profesyonel ilişkiler
Güvenlik	Güvenlik, istikrar ve güvenli ortam	İş güvenliği, güvenli çalışma şartları, şirket menfaati, yeterli tıbbi imkanlar
Fizyolojik	Yeme, içme, barınma, uyku	Çalışanların yeme, giyinme ve barınma ihtiyaçlarını karşılamak

Alt Seviyedeki  
İhtiyaçlar

Şekil 2. 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: George ,Jennifer M. , Jones , Gareth R., Understanding And Managing Organizational Behaviour,( Nyc:Addison-Wesley Publishing Company, 1999 ) 192.

<sup>72</sup> Koçel 637.

<sup>73</sup> Mullins 480.

### 2.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçların başında beslenme ihtiyacı gelmektedir. İnsan bedeninde “homeostasis” (vücudun iç dengesinin) sağlanması için normal kan akışının devam etmesi gerekir. Bu sürecin devam etmesi için de su, tuz, şeker, protein, yağ, oksijen içeriklerine ihtiyaç vardır. Bu liste diğer mineraller, vitaminler ve hormonlar da eklenerek uzatılabilir. Bütün fizyolojik ihtiyaçları vücudun iç dengesi ile tanımlamak mümkün değildir. Cinsel istek, uyku, okşama, tat, koku, gıdıklama gibi ihtiyaçlar homeostatik olmamakla birlikte fizyolojik ihtiyaçlar kapsamına girer.<sup>74</sup>

Fizyolojik ihtiyaçların en güçlü ihtiyaçlar oldukları ileri sürülmektedir. Hiçbir gereksinmesini doyumlayamama durumundaki kişinin ilk yöneleceği güdü fizyolojik ihtiyaçlarını doyumlayacak yiyecek, içecek, seks, uyku gibi bir güdü olacaktır. Birey tüm güç ve yeteneklerini fizyolojik ihtiyaçlarını karşılama çabalarına kanallaştıracaktır.<sup>75</sup> Bu gereksinmeyi karşılamada, işe yaramayacak yetenekler kullanılmayacak, arka plana itileceklerdir. Uzun süredir aç kalan kişi yalnız yemek düşünür, yemek düşler, yemek anımsar, yemek algılar, yemek ister. Hatta gelecek hakkındaki tüm felsefeleri bile değişebilir. Ömrünün sonuna dek yeterince yemek sağlansa tam anlamıyla mutlu olacağına, başka bir şey istemeyeceğine inanır. Özgürlük, aşk, saygınlık karnını doyumlayacağından onun için geçersizleşir, etkisizleşir. Özellikle, çalışanlar ve yöneticiler için ısı, nem, temiz hava, aydınlık gibi çalışma koşulları da bu kategoride ele alınmalıdır.

Yukarıda sayılan tüm gereksinmeler karşılandıktan sonra, bireyler acaba nasıl davranacaklardır? Maslow’un yanıtı yeni ve daha yüksek gereksinmelerin ortaya çıkacağıdır. Bu yeni gereksinmeler de doyumlanınca bu kez daha da yeni ve yüksek gereksinmeler ortaya çıkacaktır. Doyumlanan bedensel gereksinmeler artık davranışları etkilemede etkinliklerini yitirmekte, doyumlanma düzeyi düşmedikçe de

---

<sup>74</sup> Abraham H.Maslow, *Motivation And Personality*, (London:Harper Collins Publisher, 1987) 16.

<sup>75</sup> Dilber 43.



bu durumun süregelmesi beklenmeli, doyumlanan bir arzunun arzu olmaktan çıktığı ve bireysel davranışları artık etkilemediği bilinmelidir.<sup>76</sup>

### **2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları**

Fizyolojik ihtiyaçların önemli bir kısmı tatmin edildiğinde organizmanın güvenliği ile ilgili bir dizi ihtiyaç ortaya çıkar. Yetişkin bireylerin herhangi bir tehlike veya korku halinde açıkça tepkilerini göstermemeye koşullandırıldıklarından dolayı bu durumlardaki güvenlik ihtiyaçları çocuklarda daha iyi gözlenebilmektedir. Maslow, diğer güvenlik ihtiyaçları belirtilerini bir çocuğun tercih ettiği rutin, ritmik ve tahmin edilebilir dünyasında bulmuştur. Ailedeki adaletsizlik, tutarsızlık, vicdansızlık bir çocuğun endişeli ve güvensiz olmasına sebep olur. Bu tutum başlı başına çocukların dünyayı güvensiz, belirsiz, itimsiz olarak algılamalarına sebep olmaktadır. Genel konsensüslere göre çocuklar kendileri için özgürlüklerinin kontrol edildiği güvenle yapılandırılmış bir dünya istemektedirler.<sup>77</sup>

Bireyler ise güvenilir, düzenli, kestirilebilir, örgütlenmiş bir ortamı tercih ettiklerini, beklenmeyenlerden, kargaşadan ve tehlikelerden kaçındıklarını, güçlü koruyucular aradıklarını göstermektedir. Çağcıl, gelişmiş toplumlardaki bireylerin güvenlik gereksinimlerini büyük ölçüde karşılamış oldukları, bu gereksinimlerin bireyleri ancak gerçek tehlikelerle (öneğin; savaş, salgın hastalık, doğal felaketler) karşılaştıklarında etkiledikleri görülmektedir.<sup>78</sup>

### **2.1.1.3. Bağlanma İhtiyaçları**

Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları tam olarak karşılandıktan sonra sevgi, bağlılık ve ait olma ihtiyaçları ortaya çıkar. Maslow burada insanların sosyal bir varlık olması üzerinde durmaktadır. Bu noktada arkadaş, eş, çocuk bir ihtiyaç

---

<sup>76</sup> Balaban 31-32.

<sup>77</sup> John Adair, *Leadership And Motivation*,(London: Kogan Page Limited,2006) 51.

<sup>78</sup> Dilber 44.

olarak ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyaç insanların toplu yaşam içgüdüleriyle ilişkilidir. İnsan diğer insanlarla bir arada yaşamak, onları sevmek ve onlar tarafından sevilmek ister. Sevmek ve sevilmenin olmadığı yer kişiye sıkıntı verir ve onu rahatsız eder. Sürekli sevgi arayışı içinde olan insan bunu bulabileceği gruplar arar ve onların içinde yaşar. Sevip sevilmebileceği aile, iş, millet vb. gibi ortamlar arar.<sup>79</sup>

Bağlanma ve özellikle sevgi ihtiyacının karşılandığı en temel kurum ailedir. Ailedeki sevgi ve aidiyet duygusu yaşamın değişik dönemlerinde bireyin kişiliğinin etkiler bir şekilde kendini göstermektedir. Anne, baba, kardeşler ve yakın akraba, çocuğun sevmek ve sevilme duygusunu tatmin etmektedir. Bireyin kendisi de aile kurunca bu sevgiyi eşi ve çocuklarına aktarmaktadır. Eğer yetiştiği ailede sevgi tatmini sorunlu ise kurduğu ailede ve yaşadığı toplumda da bu gereksinimlerin karşılanmasında sorunlar yaşanacaktır.<sup>80</sup>

Bağlanma ihtiyaçlarının kapsamına alınan sevgi ihtiyacının seks ile eşanlamlı olmadığı belirtilmelidir. Seks bedensel bir ihtiyaç olarak ele alınmış bulunmaktadır. Seks davranışlarının çeşitli etmenlerde oluştuğu, bunların arasında sevginin önemli bir rolü olduğu bir gerçekse de sevgi ve seksin koşut olmaları zorunlu değildir. Ayrıca sevgi ihtiyacının hem sevmeyi hem de sevilmeyi içerdiği unutulmamalıdır.<sup>81</sup>

#### **2.1.1.4. Saygınlık İhtiyaçları**

Sosyal yaşam içerisindeki tüm bireyler başkaları tarafından beğenilmeyi, kabul görmeyi ve saygı gösterilmesini beklerler. Saygınlık ihtiyaçları iki grupta ele alınabilir. İlk grupta güçlülük, başarı, yeterlilik, ustalık ve yetenek, bağımsızlık ve özgürlük isteklerini içerir. İkinci grupta ise diğerlerinin gözünde prestij sahibi olma, statü, şan ve şöhret, egemenlik, tanınma, dikkat çekme, önemli olma, asalet veya takdir görme isteklerini içerir. Freud tarafından ihmal edilmiş olan bu ihtiyaçlar

---

<sup>79</sup> Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, (İstanbul:Beta Yayınları,1996) 43-44.

<sup>80</sup> Eren 399.

<sup>81</sup> Dilber 46.

Alfred Adler tarafından üzerinde durulmuş ve önemleri bugün gerek psikoanalistler gerekse klinik psikologlar arasında benimsenmiştir. Saygınlık ihtiyaçlarının tatmin edilmesi bireylerin kendilerine güven duymalarına, kendilerini değerli, güçlü, yetenekli ve yeterli hissetmelerini sağlar. Bu ihtiyaçların karşılanmadığı durumda ise aşağılık, çaresizlik ve zayıflık duyguları ortaya çıkar.<sup>82</sup> Saygı ihtiyaçlarının karşılanması, insanın kendi benliğini aşarak, mükemmelliğe doğru geçiş yapmasıyla yakından ilgilidir.<sup>83</sup>

### 2.1.1.5. Öz - gerçekleştirme İhtiyaçları

Fizyolojik, güvenlik, bağlanma ve saygınlık ihtiyaçları karşılanan birey kendine özgü bir şey gerçekleştiremediği takdirde kendini huzursuz hissedebilir. Kişi diğer ihtiyaçlarında doyuma ulaştıktan sonra kendi imzasını taşıyan yetenekleri, bilgileri ve becerileri ortaya koymak ister. Örneğin, müzisyenler yaptıkları bestelerde, ressamlar yaptıkları resimlerde, şairler yazdıkları şiirlerde, yöneticiler örgüt için geliştirdikleri yönetim sistemlerinde kendilerini kanıtlamak isterler.<sup>84</sup> Burada amaç kişinin çeşitli alanlarda tepe noktasına çıkarak diğerlerine örnek gösterilecek niteliklere erişmesidir.

Maslow son sıradaki kendini gerçekleştirme gereksiniminin diğer dört gereksinime kıyasla asla doyuma ulaşmadığını belirtmiştir. Ayrıca Maslow bu gereksinimleri tanımlarken bir ayrıma giderek ilk dört gereksinimi giderme durumunda olan bireyler için “eksiklik güdülenmesi” ve son gereksinimi tatmin etmek isteyen kişiler gelişim arzusuyla devamlı şekilde motive olacakları için “gelişim güdülenmesi” içinde olduklarını belirtmiştir. Maslow klinik gözlemlerine de dayanarak sağlıklı bireyin ilk dört gereksinimi giderirken, öncelikli olarak kendini gerçekleştirmeye güdülendiklerini belirtmiştir.

---

<sup>82</sup> Maslow 21.

<sup>83</sup> Eroğlu 45.

<sup>84</sup> Maslow 22.

Bununla ilgili açıklamasında Maslow, kendini gerçekleştiren kişilerin mükemmelliğe ulaşmak için kendilerini devamlı şekilde geliştirdiklerini, ve temel gereksinimlerin eksikliğini zaten gidermiş olduklarını bununla birlikte, sıradan - olağan insanların eksik oldukları temel gereksinimin tatmini için bir çabalama içinde olduklarını belirtmiştir. Kendini gerçekleştiren insanlar da çalışır, uğraşırlar ve alışılmadık tutkulara sahiptirler. Onlar için motivasyon sadece kişiliğin gelişmesi, olgunlaşması, kendini ifade etmesi, kısacası kendini gerçekleştirmesidir. Kendini gerçekleştiren bireyler temel olarak şu özellikleri sergilemektedir:

- Gerçeği daha iyi ve yalın şekilde algılar ve gerçekle daha rahat ilişkiler kurarlar.
- Kendilerini, başkalarını ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
- Davranışlarda kendiliğindenlik, sadelik ve doğallık gösterirler.
- Sorunların kendisine odaklanırlar.
- Çevreden ayrıktırlar, yalnızlığa gereksinim duyarlar.
- Özerklik arzularlar, kültürden ve toplumdan bağımsızlık arzusu ve eylemi içindedirler.
- Yaşamı sürekli şekilde yeniden yaşarlar, hayata yönelik minnettarlık duygusu taşırlar.
- Kendilerini zirveye çıkaran mistik ve doruk tecrübeler yaşarlar.
- İnsanlığa yönelik özdeşim, yakınlık ve ilgi duyarlar.
- Kişiler arası derin ve gerçek ilişkilere önem verirler.
- Demokratik kişilik yapısına sahiptirler.
- Amaçlarla araçları ayırabilirler, ve de ayrıca iyi ve kötü arasındaki ahlaki ayrımı tanımlama becerisine sahiptirler.
- Şakayı kaldırır ve buna yönelik olumlu tutum sergilerler.
- Üretkenliğe sahiptirler.
- Kültürel çerçevelenmeye direnç gösterirler.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, 22 Nisan 2010, <<http://www.e-motivasyon.net/Maslow-un-Gereksinimler-Hiyerarşisi-Kurami-Hierarchy-of-Needs.html>>.

Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilecektir. Nitekim Maslow da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçların % 85 'ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70'ini, bağlanma ihtiyaçlarının %50 'sini, saygınlık ihtiyaçlarının % 40'ını ve öz - gerçekleştirme ihtiyaçlarının % 10 'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür.

#### **2.1.1.6. İhtiyaçlar Hiyerarşisinin zellikleri**

İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bazı insanlar için saygınlık ihtiyaçları sevgi ve bağlanma ihtiyaçlarından daha önemlidir. Bu inanın temelinde güçlü, saygıdeğer ve kendine güvenen bireyin daha kolay sevilleceği düşüncesi yatar. Bu düşüncede olan insanlar saygınlığı bir gaye olarak değil sevgi ihtiyaçlarını karşılayacak bir araç olarak görmektedirler.
- Bazı insanlarda öz - gerçekleştirme ihtiyacı olan yaratıcılık arzusu diğer ihtiyaçlar henüz tatmin edilmemişken ön plana geçebilmektedir.<sup>86</sup>
- Yaşamlarını uzun süre düşük seviyelerde sürdürmüş olan kişilerde beklenti düzeyleri tamamen krelebilmekte, örneğin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilen bir kişi mutlu olabilmekte daha yüksek ihtiyaçlar onu gdlememektedir.<sup>87</sup>
- Temel gereksinimler mutlak şekilde ne bilinç seviyesindedir ne de bilinçdışıdır. Bununla birlikte, ortalama bir insanda bu gereksinimler bilinçli olmaktan daha çok bilinçdışı bir özellik gösterecektir. Birey tarafından bilinçaltında yatan temel gereksinimler davranışı aslında bireyin hiç farkında olmadığı koşullarda yönetmektedir. Kimileri bir evi güvenliğini sağlamak için kullanırken, aslında saygınlığını arttırdığı bir unsur olarak değerlendirmekte, ya da başarısının bir sembolü olarak da kullanabilmektedir.

---

<sup>86</sup> Mullins 481.

<sup>87</sup> Balaban 38.

- Maslow kuramındaki gereksinimlerin ve sıra düzeninin, tüm kültürlerde geçerliliği deneysel olarak araştırılmamış olsa da, evrensel bir temel nitelik taşıdığını belirtmiştir. Temel gereksinimler, kültürler arasındaki yüzeysel davranış ya da arzulardan çok daha, ortak insani özellikler taşımaktadır. Örneğin saygınlık gereksinimi bir ülkede Kuzey Amerika'da yüksek bir mevkide yüksek bir maaşla yöneticilik yapmak olarak tatmin edilirken, Güney Amerika amazonlarında yaşayan bir toplulukta daha iyi avcı olarak kabilesine daha çok av getirmekle ifade edilebilmektedir. Davranışsal ifade farklılıkları oluşsa da gereksinimler, her kültürde varlığını sürdürmektedir.
- Motivasyonel belirleyiciler içindeki herhangi bir davranış, temel gereksinimlerin sadece birinden ziyade eş zamanlı olarak bir kaç ya da tümü tarafından belirlenme eğilimi göstermektedir. Örneğin bir kişinin cinsel yönelimi, sadece seksüel ihtiyaçları için eğil, aynı zamanda erkekliğini kendisine kanıtlamak için ya da, karşı cinsi fethetme, gücünü hissetme ya da temel sevgisini daha çok kazanmak için olabilir.
- Maslow'a göre davranışların tümü sadece temel gereksinimlerden kaynaklanmayabilmekte, hatta tüm davranışlar motive olunmadan da oluşabilmektedir. Örneğin, davranış sadece dışsal çevre tarafından belirlenebileceği gibi, özel ve dışsal, tek bir uyarıcı tarafından belirlenebilmekte ya da belirli koşulsal reflekslerle de oluşabilmektedir.
- Her birey için gereksinimler arasındaki sıra düzen her zaman aynı önemde etki göstermemektedir. Yani kimi zaman sevgi gereksinimi fizyolojik gereksinimlerin de önüne geçerken, kimi zamanda saygı gereksiniminin giderilmesi kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının da önüne geçebilmektedir.<sup>88</sup>

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı mantıksal açıdan geçerli ve günümüz örgütlerine uygulanabilir görünmekteyse de kuramı destekleyen yeterli araştırma yoktur. Bu kuramın önerdiği ihtiyaçların türleri ve sıralarından çok bir sıradüzen içinde

---

<sup>88</sup> Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, 22 Nisan 2010, <<http://www.e-motivasyon.net/Maslow-un-Gereksinimler-Hiyerarşisi-Kuramı-Hierarchy-of-Needs.html>>.

oldukları düşüncesi önemlidir. Maslow kendisi de ihtiyaçların her zaman özdeş bir sıradüzen içinde olmayabileceklerini ve ihtiyaçlar arasında her zaman belirgin ayrımlar bulunmayabileceğini belirtmiş bulunmaktadır. Ancak doyumlanan bir ihtiyacın güdüleyicilik rolünü yitirdiği kavramı Maslow'un önemli bir katkısı olarak günümüze gelmiştir.<sup>89</sup>

Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeyden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Kişi halihazırda sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (ihtiyaçları) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını sağlayan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır.<sup>90</sup>

#### **2.1.1.7. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'ne Göre Türkiye'de Özel Sektör Yöneticilerinin Motivasyonları (Güdülenmeleri) (1966-1978-2006 Karşılaştırmalı Bulgular)**

Haire, Ghiselli ve Porter Maslow'un gereksinmelerini yöneticilere uyarlayarak, yeni bir sınıflandırma yapmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre, bedensel ve güvenlik ihtiyaçları yönetici pozisyonlardaki ücret, iş güvencesi ve iş sürekliliğini içermekte; bağlanma ihtiyacı, yöneticilerin diğer yöneticilerle yakın ilişkiler geliştirebilme ve onlara yardım edebilme olanaklarını kapsamakta; saygınlık ihtiyacı yöneticilerin hem kendi gözlerinde hem de işletme içindekilerin ve dışındakilerin nazarında taşıdıkları önem ve değere ilişkin bulunmakta; bağımsızlık ihtiyacı yöneticilerin karar vermede ve eyleme geçmedeki özgürlük düzeyini içermekte; öz gerçekleştirme ihtiyacı da, kişisel gelişme, başarı ve doyum duygularını kapsamaktadır.<sup>91</sup> Bu

---

<sup>89</sup> Dilber 54.

<sup>90</sup> Koçel 641.

<sup>91</sup> Balaban 96.

gereksinmelerin Türk Özel sektör yöneticileri için ağırlık ve önemlerini saptayabilmek amacıyla Dilber'in 1966 ve 1978 yıllarında yaptığı araştırmalarda, Balaban'ın 2006'da yaptığı araştırma'da "motivasyon (güdülenme) göstergesi"<sup>92</sup> kullanılmış ve bu göstergeden elde edilen bulgular Tablo 2.1, Tablo 2.2 ve Tablo 2.3'te özetlenmiştir.

Bu göstergeler ufak değişikliklerle Porter'dan (Bkz. L.W. Porter, "Job Attitudes in Management, Perceived Satisfaction, and Importance of Needs" Reprint No.229, University of California) alınmış ve Dilber'in 1966 araştırmasında ve Balaban'ın 2006 araştırmasında kullanılmıştır.

Ek 1'de sunulan bu göstergede soru 1-3 bedensel ve güvenlik ihtiyaçlarını, soru 4-5 bağlanma ihtiyaçlarını, soru 6-8 saygınlık ihtiyaçlarını, soru 9-12 bağımsızlık ihtiyaçlarını, soru 13-15 de öz gerçekleştirme ihtiyaçlarını belirtmektedir. Her ihtiyaç için yöneticilerden, (a) bu ihtiyacın onlar için ne denli önem taşıdığını ve (b) o günkü durumda ne denli uygulandığını, yedi puanlık bir gösterge üzerinde (küçük sayıların azı, büyük sayıların çoğu gösterdiği) belirtmeleri istenmiştir. (a) sorusuna verilen yanıtlar ihtiyaçların motive edici güçlerini, (a) ve (b) puanları arasındaki ayrımlılık ise ihtiyaçların ne denli doyumlandığını göstermektedir.

---

<sup>92</sup> 2006 'daki araştırma Can Balaban tarafından Türkiye'deki 157 kuruluşta toplam 254 yöneticiyle yapılmıştır.İlerleyen bölümlerde Balaban'ın 2006 araştırmalarına tekrar yer verilecektir.



**Tablo 2.1.Yöneticilerin GÜdülenmeleri, 1966**

İhtiyaçlar	Girişimciler				Yürütücüler			
	a*	b*	c*	d*	a*	b*	c*	d*
Bedensel Güvenlik (Soru 1-3)	4.7	6.0	1.3	4	5.3	3.7	-1.6	4
Bağlanma (Soru 4-5)	4.5	4.5	0	5	5.0	3.5	-1.5	5
Saygınlık (Soru 6-8)	6.0	4.7	-1.3	2	6.7	3.0	-3.7	1
Bağımsızlık (Soru 9-12)	6.5	6.5	0	1	5.5	2.5	-3.0	3
Öz gerçekleştirme (Soru 13-15)	5.0	5.7	0.7	3	6.0	3.0	-3.0	2
* Yürütücü ve girişimcilerin (a) ve (b) dikeçlerindeki puanları arasındaki ayrımlık sırasıyla %5 ve %1 düzeyinde istatistiksel önem taşımaktadır. Sütun (a): İhtiyaçların önemi puanlarının ortalaması Sütun (b): İhtiyaçların doyumlanma puanlarının ortalaması Sütun (c): Dikeç (b) – Dikeç (a); (-) işareti doyumsuzluğu gösterir. Sütun(d): İhtiyaçların önem sırası; Dikeç (a) ya dayanır								

Kaynak: Dilber Mustafa, Yönetimsel GÜdülenme, (Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmamış Profesörlük Tezi, İstanbul, 1979) 56.

1966 bulgularına göre, girişimciler için ihtiyaçların önem sırası şöyledir: Bağımsızlık, saygınlık, öz gerçekleştirme, bedensel güvenlik ve bağlanma. Yürütücülerde ise basta saygınlık olmak üzere öz gerçekleştirme, bağımsızlık, bedensel güvenlik ve bağlanma ihtiyaçları görülmekte, her iki grupta da bedensel güvenlik ve bağlanma ihtiyaçlarına önem verilmediği görülmektedir. Bu ihtiyaçlar söz konusu kişiler için aslında en fazla doyumlanan gereksinimler oldukları için güdülenme bakımından arkaya itilmeleri normaldir. En güçlü ihtiyaçlar bağımsızlık

ve saygınlık olup, saygınlık ihtiyaçlarının yrtclerde en az doyumlanmış, girişimcilerde tek doyumlanmamış ihtiyaç olduğu görülür. Doyumlanmış güdüler davranışları etkileyecek olmaktan uzaklaştıklarından girişimcilerin, en az doyumlanmış ihtiyaçlar olan saygınlık ihtiyaını doyumlayıcı davranışlara yönelmeleri beklenebilir. Yrtclerde ise bedensel, güvenlik ve bağlanma ihtiyaçları bir oranda doyumlanmış olduğundan doyumlanmanın en düşük olduğu saygınlık, bağımsızlık ve öz gerçekleştirme ihtiyaçlarının birincil derecede güdüleyici olmaları beklenmelidir.

Girişimciler ve yürütücüler bir arada ele alındıklarında saygınlık güdüsünün en ağır bastığı görülmektedir. Yürütücüler hem işletme içinde astlarından, hem de işletme dışındaki çevrelerden arzuladıkları saygınlığı görmemektedirler. İş adamlarının ve yöneticiliğin saygınlık düzeyinin bu geleneksel düşüklüğünün Osmanlı İmparatorluğu döneminde sanayi ve ticaretin azınlıkların elinde bulunmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Bu azınlıkların saygınlıklarının düşük olması onların uğraşlarının saygınlığını da düşürmüş, Cumhuriyet döneminde bu uğraşların Türklerin eline geçmesi ve yönetici pozisyonlarına daha yetenekli kişilerin getirilmesi, yürütücülerin eğitilmesi ve geliştirilmesi, katılım olanaklarının artırılması ve yürütücülerin gelir düzeylerinin yükselmesi gibi olgularla saygınlık düzeyleri artmaktaysa da, yöneticilerle arzulanan düzeye ulaşmadığı ortadadır.

**Tablo 2.2.Yöneticilerin GÜdülenmeleri, 1978**

İhtiyaçlar	Girişimciler				Yürütücüler			
	a*	b*	c*	d*	a*	b*	c*	d*
Bedensel Güvenlik (Soru 1-3)	5.4	5.7	0.2	5	5.5	5.4	-0.1	5
Bağlanma (Soru 4-5)	5.6	5.4	-0.2	4	5.8	5.0	-0.8	3
Saygınlık (Soru 6-8)	5.9	5.5	-0.4	3	5.7	5.0	-0.7	2
Bağımsızlık (Soru 9-12)	6.1	5.6	-0.5	1	6.0	4.7	-1.3	2
Öz gerçekleştirme (Soru 13-15)	6.0	5.2	-0.8	2	6.1	4.7	-1.4	1
* Yürütücü ve girişimcilerin (a) ve (b) dikeçlerindeki puanları arasındaki ayrımlık %5 düzeyinde istatistiksel önem taşımaktadır. Sütun (a): İhtiyaçların önemi puanlarının ortalaması Sütun (b): İhtiyaçların doyumlanma puanlarının ortalaması Sütun (c): Dikeç (b) – Dikeç (a); (-) işareti doyumsuzluğu gösterir. Sütun(d): İhtiyaçların önem sırası; Dikeç (a) ya dayanır								

Kaynak: Dilber, Mustafa, Yönetim GÜdülenme, (Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmamış Profesörlük Tezi, İstanbul, 1979) 57.

1978 bulguları, saygınlık açısından 1966 sonuçlarından farklı olup, saygınlık en az doyumlanmış bir ihtiyaç olmaktan çıkmış, gerek girişimciler, gerekse yürütücüler için en az doyumlanmış ihtiyaçlar aynı zamanda en önemli görülen bağımsızlık ve öz gerçekleştirme ihtiyaçları olarak belirlemektedir. 1978 bulgularına göre göze çarpan bir diğer nokta da yöneticilerin eskiye oranla daha fazla doyumlanmış olmakla birlikte hala hiçbir ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayamamış olmalarıdır.

**Tablo 2.3.Yöneticilerin Güdülenmeleri, 2006**

<b>İhtiyaçlar</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>
Bedensel ve Güvenlik (Soru 1-3)	5.6	5.9	0.3	4
Bağlanma (Soru 4-5)	4.2	4.4	0.2	5
Saygınlık (Soru 6 -8)	5.8	6.1	0.3	3
Bağımsızlık (Soru 9-12)	6.3	5.8	-0.5	1
z gerçekteşirme (Soru 13-15)	6.2	5.7	-0.5	2
Sütün (a): İhtiyaçların nemi puanlarının ortalaması Sütün (b): İhtiyaçların doyumlanma puanlarının ortalaması Sütün (c): Dikeç (b) – Dikeç (a); (-) işareti doyumсуuzluęu gösterir. Sütün(d): İhtiyaçların önem sırası; Dikeç (a) ya dayanır				

Kaynak: Balaban, Can, st Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) Ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı,(İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2006) 149.

2006 bulguları, ihtiyaçların önem sırasını (en önemliden en önemsiz e göre) şöyle belirlemektedir: Bağımsızlık, z-Gerçekteşirme, Saygınlık, Bağlanma, Bedensel ve Güvenlik.

Maslow’a göre doyumlanmış ihtiyaçlar, güdüleme unsurları olarak önemlerini yitirirler. Dolayısıyla önem puanları yüksek olan bağımsızlık (6.3) ve öz gerçekteşirme (6.2) ihtiyaçlarının aynı zamanda en az doyumlanan (-0.5) ihtiyaçlar olması doğaldır.

Öte yandan yöneticilerin bedensel güvenlik, bağlanma ve saygınlık ihtiyaçlarının taşıdıkları önem derecesine kıyasla doyumlanmakta oldukları göze çarpmaktadır. 1966 ve 1978 araştırmalarında, bu ihtiyaçların hiçbiri doyumlanmamıştır. 1966’da

doyumsuzluk dereceleri sırasıyla -1.6; -1.5 ve -3.7 olan bu ihtiyaçlar 1978’de biraz daha iyi bir görünüm arz etmekteydiler (-0.1;-0.8 ve -0.7). 2006’da ise üç ihtiyaç da doyulanmış bulunmaktadır (0.3;0.2;0.3). Bu olumlu gelişmenin, bağımsızlık ve öz-gerçekleştirme ihtiyaçları için de geçerli olduğu görülmektedir. 1966’da doyumsuzluk miktarı -3.0 olan bağımsızlık ihtiyacı 1978’de -1.3’e düşmüş, düşüş trendi 2006’ya da sürmüştür ve doyumsuzluk - 0.5 derecesine inmiştir. Aynı düşüş trendi öz-gerçekleştirme ihtiyacı için de geçerlidir: 1966’ da -3.0, 1978’ de -1.4, 2006’da -0.5. Sonuç olarak trendlerin olumlu olduğu ancak tam anlamıyla yeterli olmadıkları söylenebilir.<sup>93</sup>

### 2.1.2. ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer Yale Üniversitesi’ndeki çalışmalarında Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” modelini geliştirerek ERG (Existence, Relatedness, Growth) kuramını ortaya koymuştur. ERG kuramında insan ihtiyaçları, Maslow’un belirttiği beş seviye yerine üç seviyede tanımlanmıştır.<sup>94</sup> Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı üç kategori üzerinde durmaktadır:<sup>95</sup>

- Varolma (Existence) İhtiyacı
- Bağlanma (Relatedness) İhtiyacı
- Gelişme (Growth) İhtiyacı

---

<sup>93</sup> Balaban 98-101, 142.

<sup>94</sup> Kondalkar 109.

<sup>95</sup> Koçel 644.

Varolma İhtiyacı: Gıda, barınma, güvenlik gibi insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçları içerir. Maslow'un ilk iki basamaktaki ihtiyaçlarını kapsar.<sup>96</sup>

Bağlanma İhtiyacı: Bu gereksinimler ise, açık bir iletişim, diğer kişilerle duyguların ve düşüncelerin paylaşımıyla tatmin olunmasını içermektedir. Yine Maslow'un kuramında yer alan sevgi ve ait olma gereksinimi ile başkalarından gelen geri dönüşümleri içeren saygı gereksinimine karşılık gelmektedir. Bununla birlikte Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır.

Gelişme İhtiyacı: Bireyin kendi yeteneklerini kullanması, çevresindekilere yaratıcılığını gösterecek eserler sunması, diğerleri tarafından takdir edilmesi gelişme ihtiyaçları kapsamındadır.

Malow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in ERG Kuramı	Herzberg'in İki - etken Kuramı
Fizyolojik	Varolma	Hijyen Faktörler
Güvenlik		
Ait olma	Bağlanma	Motive Edici Faktörler
Saygınlık		
Öz-gerçekleştirme	Gelişme	

Şekil 2. 3. Maslow, Alderfer ve Herzberg'in Motivasyon Teorileri Arasındaki İlişki

Kaynak: Mullins, Laurie J., *Management And Organisational Behaviour*, (Harlow: Pearson Education Limited, 2005) 479.

ERG kuramı'ndaki varolma ihtiyaçları, Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi modelinde tanımladığı fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Bağlanma ihtiyaçları ise ait olma ve saygınlık ihtiyaçlarından oluşur. Bu ihtiyaçlar Herzberg'in iki - etken kuramında hijyen faktörler olarak belirtilmiştir. Gelişme ihtiyaçları ise

<sup>96</sup> ERG Theory, 25 Nisan 2010, < <http://www.strategies-for-managing-change.com/erg-theory.html>>.

öz - gerçekleştirme ihtiyaçlarını içermektedir. Gelişme ihtiyaçları, bağlanma ihtiyaçlarından saygınlık ihtiyacı iki - etken kuramında motive edici faktörler arasında yer almaktadır.

Alderfer'in ERG kuramı, tanımlardan da anlaşılacağı gibi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre yeniden ele alınmış biçimdir. Buna göre, varolma ve bağlanma gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız "gelişme gereksinimleri" karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Kuramın Maslow'dan ayrılan bir yanı ise, gereksinimlerin burada somutluk durumlarına göre sıraya konmuş olmasıdır. Dolayısıyla bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü bu kurama göre, daha ayrımlaşmış, daha az somut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz, ama daha somut olanı onun yerine geçmektedir. Hatırlanacağı gibi Maslow'a göre ise tatmin edilen bir gereksinim motive edici özelliğini yitirmiştir. Ona göre saygı gereksinimi karşılanmadıysa, kişi bir alt düzey olan sevgi ve aitlik gereksinimine dönmeyecek, çünkü bu gereksinim zaten karşılanmış sayılacaktır.<sup>97</sup>

E R G kuramının gelişme sürecinde, değişik araştırmalar yapılmış ve değişik araştırma verilerine göre kuram yenilenmiş ve geliştirilmiştir. Kuram kesinlikle insan çevre ilişkisine önem vermektedir. İhtiyaçlar tamamen içsel bir güçten kaynaklanmamakta, çevredeki durumlara göre değişik biçimler alabilmektedir. Bir örgütte çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması büyük ölçüde ödüllere, yapılan işlere, o örgütteki havaya, örgüt yönetimine, alışılmış yöntemlere bağlı olduğundan, bu ihtiyaçların nasıl biçimleneceği de bu etkenlere bağlı olacaktır. Öte yandan, çalışma ortamında ihtiyaçlar üçlü küme biçiminde düşünülürse daha yararlı olacaktır. Bununla birlikte, kuramın eldeki bulgulara uymayan bazı önermeleri Alderfer tarafından değiştirilmiştir. Bir ihtiyaç kümesinde engellemeyle karşılaşıldığında bir alt kümedeki ihtiyaçlara döneceği önermesi, varolma ve bağlanma ihtiyaçları için geçerli bulunmuş ama gelişme kümesi için geçerli bulunmamıştır. Bir alt kümedeki

---

<sup>97</sup> Alderfer'in ERG Kuramı (Existence - Relatedness - Growth Theory), 12 Nisan 2010, < <http://www.e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> >.

ihtiyaçların doyumu arttıkça bir üst kümedeki ihtiyaçlara önem verilmeye başlanacağı önermesi de yalnız bağlanma ve gelişme kümesi için geçerli bulunmuştur.

Alderfer'in ERG kuramıyla ilgili son olarak, Maslow'un kuramının hem işler hale getirilmesi hem de çevre faktörlerini de içerebilmesi için geliştirilmiş bir kuram olduğunu söyleyebiliriz. Bir örgütteki üst yönetim, işgörenlerin farklı güdülere sahip olarak çalıştıklarını, ayrıca farklı ihtiyaçların değişik şekillerde güdülenebileceğini, işgörenlerin çoğu zaman diğer çalışanlar, çalışma ortamı gibi değişik unsurlardan da etkilenebileceklerini göz önüne alırsa ve ortaya çıkabilecek hayal kırıklıklarını mümkün olan en kısa sürede giderme yoluna giderse, tüm bireylerin örgüt amaçları için dikkatle ve özenle çalışmasını sağlayabilecektir. Zaten ERG kuramını çalışma yaşamına uygulamak isteyenler, bireylerin çalıştığı ortamında ne gibi isteklerle çalıştığını, hangi amaçlara sahip olduklarını ve tüm ihtiyaçların nelerden etkilendiği sorularına karşılık aramaktadırlar.<sup>98</sup>

### 2.1.3. İki Etken Teorisi

Güdüleme konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Herzberg olmuştur. 1959 yılında Herzberg'in hazırlamış olduğu "işe güdüleme" adlı yapıt oldukça dikkat çekmiştir. Herzberg, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulduğu ve ondan kaçınmak gerektiğini saptamak istemiştir. Herzberg de temelde Maslow gibi güdülemenin özünde gereksinimler varlığını savunmuştur. Nitekim "iş ve insanın doğal yapısı" adlı yapıtında gereksinimleri ikiye ayırarak incelemiştir: Birincisi çevreyle ilişki içinde gelişen fizyolojik ve içgüdüsel gereksinimler, ikincisi ise insanın kendine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir.<sup>99</sup>

---

<sup>98</sup> Balaban 49-50.

<sup>99</sup> Sabuncuoğlu 80.



Herzberg çalışmasını Amerika'nın Pittsburgh bölgesinde 203 muhasebeci ve mühendisten oluşan bir grup üzerinde yapmıştır. Herzberg bu çalışmada kritik olay metodunu kullanmıştır. Herzberg çalışmasının sonucunda çalışanları etkileyen birbirinden bağımsız iki farklı faktör ortaya çıkarmıştır. Bunlar içsel (motive edici) ve dışsal (hijyen) faktörlerdir. Motive edici faktörler iş tatminini sağlayan güçlü motivasyon faktörleridir. Bu faktörler kişinin moralini pozitif yönde etkileyerek örgütteki işine motive olmasını sağlar. Bu faktörlerin olmaması durumunda bireyde motivasyon eksikliği meydana getirir. Motive edici faktörler şöyledir: Başarı, İlerleme, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, gelişme olanakları.<sup>100</sup>

**Başarı :** İşle ilgili belirli başarıları elde etme bu kategoridedir. Örneğin, bir işin başarıyla tamamlanması, problemlerin çözümlenmesi, bir iddianın kanıtlanması, bireyin başarısının geri bildirimi gibi.

**İlerleme :** Bireylerin organizasyondaki pozisyonlarında gerçekleşen yükselmeyi içerir.

**Tanınma:** Bireyin üstlerinden, astlarından, eşitlerinden kamuoyundan veya müşterilerden tanınma sürecini yansıtan somut ya da soyut ödüller almasıdır.<sup>101</sup>

**Sorumluluk :** Bireylere kendi çalışmaları veya diğerlerinin çalışmaları üzerinde sorumluluk verilmesi ya da yepyeni sorumluluklar yüklenmesidir.

**İşin Kendisi:** İşlerdeki tekdüzelik - değişiklik, yaratıcılık - sıkıcılık, kolaylık - güçlük boyutlarının, belirli bir işin tümünün ya da yalnızca küçük bir kısmının yapılması gibi durumların doğurduğu duygulardır.

---

<sup>100</sup> Kondalkar 105 – 106.

<sup>101</sup> Adair 73.

Gelişme olanakları : Bireyin pozisyonundaki ilerleme olanakları hem işletme içinde, örgütsel hiyerarşide yükselebilecek imkanlarını hem de kendi uğraş ve becerilerini geliştirebilecek olanaklarını içermektedir.<sup>102</sup>

Birtakım çalışma şartlarının ya da faktörlerinin mevcut olmaması durumunda çalışanlar tatminsizlik duyarlar. Ayrıca bu faktörlerin varlığı da tek başlarına tatmin sağlamayabilir. Başka bir deyişle bu faktörlerin mevcut olması halinde çalışanlara güçlü bir şekilde bir motivasyon sağlamazken yoklukları çalışanlarda tatminsizlik meydana getirir. Bu faktörlere dışsal (hijyen) faktörler denir. Bu faktörler şöyledir: Ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, statü, kişisel yaşam, kişiler arası ilişkiler, teknik denetim gibi işletme politikası ve yönetimi.<sup>103</sup>

Ücret : Ücret artışlarındaki beklenen veya beklenmeyen değişikliklerdir.

Çalışma koşulları : İşin fizyolojik şartları, işin miktarı, iş için gerekli olan araçları ve çevre özelliklerini kapsar.

İş güvenliği : İş güvencesini, şirketin istikrarlılığını veya istikrarsızlığını içerir.

Statü : Çalışanların örgütteki sınıflandırılmasını, iş yatırımlarında statülerinin teşkil ettiği haklardan yararlanmalarını kapsar.

Kişisel yaşam : İş şartlarının kişinin aile yaşamını ne şekilde etkilediği ile ilgilidir. Örneğin, ücret seviyesinin aile ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ya da karşılayamaması.

Kişiler arası ilişkiler: Kişinin astlarıyla, üstleriyle ya da eşitleriyle olan ilişkileridir.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Dilber 88.

<sup>103</sup> Kondalkar 106.

<sup>104</sup> Adair 73.

Teknik denetim : Üstün yetenekli ve adil olup olmaması; örneğin, astlarına yeterli yetki verip vermemesi, öğretme yeteneğine sahip olup olmaması gibi.

İşletme Politikası ve yönetimi : İşletme örgütlenme, planlama ve genel yönetim politikalarının yeterliliği; örneğin, yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmesi, bireylerin sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerekli yetkilere sahip olabilmeleri, işletme politikalarının örgütlenme aksaklıklarından ötürü gerçekleştirilmemeleri, iletişim aksaklıkları gibi.<sup>105</sup>

Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bu faktörler yoksa kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Ancak motivasyon, motive edici faktörlerin varlığı ile mümkündür.<sup>106</sup>

Herzberg'in çalışmalarına göre tatmin ve tatminsizlik kavramları Maslow'daki gibi klasik iki karşıt ucu göstermekten ötürü farklı kavramlardır.<sup>107</sup> Bu çalışmada tatminin karşıtı tatminsizlik, tatminsizliğin karşıtının tatmin olmadığı kanıtlanmıştır.<sup>108</sup> Motivasyon faktörleri gerçek güdüleyici faktörlerdir. Hijyen faktörler ise bireyin tatminsizliğini engellemektedir. Tatminsizliği devam eden bireyin güdülenmesi mümkün olmayacağından öncelikle tatminsizliğe yol açan durumların ortadan kaldırılması gerekir. Diğer bir ifadeyle iş tatmini motive edici faktörlerin bir işlevi iken iş tatminsizliği de hijyen faktörlerin işlevidir.

Fakat bu durum her zaman geçerli değildir. Bazı durumlarda hijyen faktörlerin varlığı, bireyi motivasyona ulaştırabileceği gibi bazen de motive edici faktörlerin

---

<sup>105</sup> Dilber 88.

<sup>106</sup> Koçel 642.

<sup>107</sup> Durak 71.

<sup>108</sup> Herzberg's Motivators Hygiene Factors, 8 Mayıs 2010  
<[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_74.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_74.htm)> .

motivasyon için yeterli olmadığı görülür.<sup>109</sup> Aşağıdaki şekilde hem tatmin edici hem de tatminsizlik oluşturan faktörlerin dağılımı gösterilmiştir.

---

<sup>109</sup> Durak 72.



İki - etken teorisi aslında Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" modeli ile aynı doğrultudadır. Herzberg'in ileri sürdüğü dışsal (hijyen) faktörleri Maslow'un en alt kademedeki bedensel, güvenlik, bağlanma ihtiyaçlarına, içsel (motive edici) faktörler ise Maslow'un en üst kademedeki saygınlık ve öz gerçekleştirme ihtiyaçlarına benzetilebilir. Aradaki en önemli fark ise, Maslow, alt düzey gereksinmelerin de doyumlanmamış oldukları durumlarda güdüleyici olduklarını kabul erken, Herzberg yalnız üst düzey gereksinmelerin güdüleyici olabileceklerini düşünmektedir. Burada bir çelişki görünmekteyse de, üst düzey gereksinmelerin güdüleyici olmalarının alt düzey gereksinmelerin doyumlanma durumunun gelişmiş ülkelerdeki yaygınlığından kaynaklandığı ileri sürülerek söz konusu çelişki ortadan kaldırılabılır. Her ne kadar Herzberg çok alt aşamalarda bulunan ve alt düzey gereksinmelerinin olduğu söylenemeyecek işgörenlerde bile yalnız üst düzey gereksinmelerin güdüleyici olduğunu öne sürse de, son çözümde hem Maslow, hem de Herzberg gerçek güdülenmenin ancak bireylerin işlerinde öz gerçekleştirme ve saygınlık olasılığını bulduklarında oluşabileceğinde birleşmektedirler.<sup>110</sup>

Herzberg'in teorisi ile ilgili iki genel eleştiri vardır. İlk eleştiri, çalışmanın sadece teknik işlerde çalışan işçilerle sınırlandırılmış olmasıdır. İkinci eleştiri ise çalışmada uygulanan "kritik olay" metodunun yetersiz olmasıdır. İlk eleştiriye göre ,teorinin geliştirilmesi için gözlemlenen insanların tatmin veya tatminsizlik nedenlerinin işlerinin içeriğı ile ilgili olabileceğidir. İşlerinin monoton, ilgi çekmeyen ve beceri gerektirmeyen yapıda olması işlerine ve motivasyon ya da gelişme faktörlerine ilgisiz kalmalarına neden olabilir. İkinci eleştiriye göre ise uygulanan metotla ilgilidir. İnsanlar yaşadıkları olayı tanımlarken iyi ve kötü duygularının sonuçlara yansımaması kaçınılmazdır. Çoğu insan işinde yaşadığı tatmin edici olayları performanslarına yansıyan motive edici faktörlere bağlar. Tatminsizlik durumlarını yani hijyen faktörlerini ise dışsal etkilere ya da diğer insanların davranışlarına göre değerlendirir. Bu tanımlamalar görüşmeyi yapan kişi tarafından yorumlanmalıdır. Anlatılan olayları, durumları yorumlamak ise farklılıkları ayırt

---

<sup>110</sup> Balaban 53-54.

etmeyi zorlaştırdığı gibi görüşmeyi yapan kişinin tarafsız olamama riskini de içerir.<sup>111</sup>

Bu teorinin yöneticilere verdiği mesajı şöyle açıklayabiliriz: Hijyen faktörleri çalışanın işini yapabilmesi için bulunması gereken temel faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışana motive etmek çok zordur. Motivasyon ise, ancak motive edici faktörler sağlandığında meydana gelir.

### **2.3.1.1. Türk Özel Sektör Yöneticilerinde “İki Etken Teorisi” Açısından GÜdülenme**

Herzberg'in “iki Etken” Kuramı daha önce değinildiği gibi güdüleyici etkenleri dışsal (hijyen) ve içsel (motivator) olmak üzere ikiye ayırmakta, önceliklerin sadece doyumsuzlukları sıfıra indirebileceğini, yani şikayetçi olmayan işgörenler oluşturacağını ileri sürerken ancak içsel etkenlerin insanları güdüleyebileceğini, daha çok ve daha etkili çalışmaya teşvik edeceğini savlamaktadır. Bu modelin Türk yöneticilerde ne denli geçerli olduğunu öğrenmek için Ek-2’de verilen “İki Etken Göstergesi” kullanılmıştır. Tablo 2.4’te 1978 ve 2006 yıllarında yapılan araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Mullins 487.

<sup>112</sup> 1978’deki araştırma en büyük 300 endüstriyel işletme arasından İstanbul ve çevresindeki 89 tanesinde ve 209 orta ve yüksek aşama yöneticiden oluşan bir örnekleme yapılmıştır. Güven Alpay, Behlül Üsdiken ve Mustafa Dilber tarafından yürütülen araştırmada kullanılan “iki etken göstergesi” ek - 2 ‘ de verilmiştir. Bu göstergede:

a. Çeşitli içsel ve dışsal etkenlere yöneticilerce verilen değer;

b. Doyumluluk ve doyumsuzluğa yol açan en önemli ve en önemsiz etkenler ölçülmektedir.

2006’daki araştırma hedef kitlesini Türkiye’deki 500 en büyük özel şirket listesindeki yüzde yüz Türk özel sermayeli kuruluşun üst kademe yöneticileri (pay sahibi olmayan genel müdür yardımcısı, imalat-Finans-Pazarlama-insan Kaynakları yöneticileri) oluşturmuştur. 211 En büyük 500 şirket içindeki 18 kamu kuruluşu ve 155 yabancı ortaklı şirket hedef kitleden çıkarılmıştır.

**Tablo 2.4.Etken Gruplarının Önem Sırası, 1978 ve 2006**

Önem Sırası*	Etken Grubu	Soru	İçsel Dışsal	Önem Puanı	
				1978	2006
1(6)	İlerleme	14	İçsel	1.96	1.42
2 (2)	Başarma	9,17,24	İçsel	1.60	2.16
3 (5)	Gözetim	13,15	Dışsal	1.81	2.31
4 (7)	Tanınma	1,4	İçsel	1.97	2.37
5 (8)	İşin Niteliği	6,18,19	İçsel	2.14	2.83
6 (1)	Sorumluluk	8,22	İçsel	1.55	2.87
7 (4)	Kişilerarası İlişkiler	5.10,20	Dışsal	1.70	2.93
8 (10)	Ücret	2,7,12,23	Dışsal	2.75	2.99
9 (9)	Çalışma Koşulları	11,16	Dışsal	2.32	3.34
10 (3)	İşletme Politikaları	3,21	Dışsal	1.68	4.41
*Önem sırası 2006 verileri uyarınca belirlenmiştir. Ayrıca içindeki sayılar 1978'teki sırayı göstermektedir.					

Kaynak: Balaban, Can, Üst Düzey Yönetici Doymulanma (Moral) Ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı,(İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2006) 161.

Tablo 2.4, yöneticileri güdülemedeki ağırlıkları ve önemleri açısından içsel etkenlerin ağırbastığını göstermektedir. İçsel etkenlerden 1., 2., 4., 5. ve 6. olanlar sırasıyla İlerleme, Başarma, Tanınma ve İşin Niteliği ve Sorumluluk'tur. Dışsal etkenlerden Gözetim 3. sırayı almışsa da diğerleri, yani Kişilerarası İlişkiler, Ücret, Çalışma Koşulları ve İşletme Politika ve Yöntemleri, ancak son dört sırayı almışlardır. Etken gruplarını oluşturan sorular-boyutlar tek tek ele alındığında da benzer bir durum görülmektedir. Şöyle ki, en çok önem taşıyan boyutlar-sorular gözden geçirildiğinde ilk 10' a girenler arasında, ilk dört dahil, yedisini içsel etkenlerin, sadece üçünü dışsal etkenlerin oluşturduğu görülmektedir. Nispeten az önem taşıdığı 3'ün üzerinde aldıkları puanlarla saptanan dokuz boyuttan-sorudan da sekizi dışsal etkenlerdir.



Sadece sorumluluk boyutuyla ilgili bir soru, 3.71 puanla bu dokuz boyut arasına girmiştir. Bunlar göz önüne alınırsa Herzberg'in hijyen(dışsal) ve motive edici (içsel) etkenler için söylediklerinin Türk yöneticiler için geçerli olduğu söylenebilir. Türk yöneticiler işlerinde gösterecekleri çaba açısından önem taşıyan etkenlerin büyük ölçüde içsel olduğunu göstermiş bulunmaktadırlar. 1978 araştırma bulguları ise çok farklı bir manzara sergilemiştir. 1978 bulguları'nda en güçlü iki etkenin Sorumluluk (1.55 puan) ve Başarma (1.60) gibi içsel etkenler olduğunu göstermişse de ilk beşteki diğer sıralar İşletme Politikaları (1.68), Kişilerarası İlişkiler (1.70) ve Gözetim (1.81) gibi dışsal etkenlerce işgal edilmiştir. 1978-2006 kıyaslamaları yapıldığında İlerleme puanındaki önem artışı dışındaki tüm etken gruplarında önem puanlarının düştüğü gözlemlenmektedir. Ayrıca 1978 araştırmasında, en yüksek önem puanıyla (1.55) en düşük önem puanı (2.75) arasındaki fark 1.20 puandır. 2006'da ise en yüksek önem puanı (1.42) ile en düşük önem puanı (4.41) arasındaki fark 2.99'a yükselmiştir. Bu da 2006'daki etkenlerin önemi bulgularının istatistiksel önem taşıma olasılığını arttırmaktadır.<sup>113</sup>

#### **2.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi**

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma, ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Başarma ihtiyacı ile ilgili olarak David McClelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Balaban 156-157.

<sup>114</sup> Zeynep Sözer, *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*. İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006: 68.

McClelland araştırmalarında bireysel motivasyonu ölçmek için projektif testlerden biri olan tematik algılama testlerini (TAT) kullanmıştır.<sup>115</sup>TAT'ın uygulanmasında genellikle 4-6 resim kullanılır. Deneye katılanlar her resmi 10-15 saniye inceledikten sonra resimlerle ilgili soruları yanıtlarlar. Önem verilmesi gereken noktalar deneklerin daha önce TAT almamış olmaları ve ölçerin rahat bir ortamda uygulanması zorunluluklarıdır. Yanıtlar içeriklerine göre ölçümlü bir anahtar aracılığıyla değerlendirilirler; bu anahtar öykülerin başarıya dönük düzeylerini niceliksel olarak saptar. TAT değerlendirmeleri öznel değil nesneldir. Psikolojik araştırmalar bireylerin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki ilişkinin sifıra yakın olduğunu gösterdiğinden (yani bireyler başarılı olmayı çok önemli gördüklerini söylemelerine rağmen başarıya ilişkin düşünce pek az olabileceğinden) TAT'ın bireylerin duyduklarını iddia ettikleri ilgiyi değil gerçekten düşündüklerini ölçmesi ona yüksek güvenilirlik ve geçerlilik kazandırmaktadır.<sup>116</sup>

McClelland'a göre başarı güdüsünü etkileyen unsurlar şöyledir:

**İrk ve Çevre:** Bazı ırkların daha çok enerji sağlayan genetik yapılarla sahip oldukları, güçlü atletik yapıya sahip ırkların daha güçlü, hareketli ve girişimci oldukları birçok kez öne sürülmüş bulunmaktadır. İklimin de kişilerin gösterdikleri tepkilerin gücünü ve hareketliliğini etkilediği ileri sürülmüştür. Örneğın, büyük uygarlıkların hiçbirini iklim koşullarının çok sert olduğu kutup ya da tropikal bölgelerde ortaya çıkamamış, bütün gelişmiş ülkeler iklim koşullarının ılımlı ve uygun olduğu orta kuşakta yerleşmiştir. Çevre, ırk ve iklimden daha geniş bir kavram olarak ele alınırsa, çevresel etkilerin gücüyle bireylerin tepkilerinin gücü arasında bir ilişki bulunabileceği ileri sürülebilir. McClelland'a göre çevresel etkiler güçlendikçe başarı güdüsü artar; öte yandan yüksek başarı güdüsüne sahip bir medeniyette bile bireyler görevlerini yeterince çekici ve değerli bulmayıp gerekli gerçekçi tepkiyi göstermezlerse düşünüş kaçınılmazlaşır.

**Din:** Değişik dinlere inanan kişilerin başarı güdülerini inceleyen araştırmalar varsa da kesin bir sonuca varılamamıştır. Farklı dinlerin başarı güdüleri de farklıdır.

---

<sup>115</sup> Mullins 488.

<sup>116</sup> Dilber 99.

Aile Yapısı: Değişik kültürlerin çoğunda babanın yokluğu veya evden uzak kalması, ana - oğul bağımlılığına yol açtığından çocukların başarı güdülerini düşürmektedir. Türkiye’de ise bunun tam tersi görülmüş, yani boşanma, ölüm, ayrı yaşama ya da çalışma koşulları gibi nedenlerle babanın uzak kaldığı durumlarda başarı güdüsü yükselmiştir.

Çocuk Yetiştirme Yöntemleri: Henüz beş yaşındaki çocuklar arasında bile başarı güdüsü yönünden ayrımlılıklar görülmüş; o kadar küçük yaştakilerin değilse bile 8-10 yaşlarındaki çocuklar arasındaki ayrımlılıkların annelerin tutumlarından doğduğu ileri sürülmüştür.

Yüksek başarı güdüsüne sahip çocukların anneleri daha küçük yaştan oğullarına kendi kendilerine güvenmeyi aşlamakta, çok az sayıda kısıtlamalar koyarak bağımsızlığı körüklemektedirler. Kültürlerarası araştırmalarda çocukların bağımsız yetişmelerine gösterilen ilgi gerçek olduğu sürece ve onları başıboş bırakmaktan doğmayıp ve o şekilde de yorumlanmadıkça (yani anne babanın çocuk kendilerine yük olmasın diye onu başıboş bırakmak amacıyla değil de gerçekten çocuğun bağımsız yetişmesini amaçladıkları sürece) yukarıdaki bulguları desteklemektedirler. Ayrıca babaların mutlak otoritelerinin başarı güdüsünü düşürdüğü, öte yandan çocuk başarılı oldukça aşırıya kaçmayan gerçek bir övünç göstermenin, fazla kısıtlamalar koymamanın veya yetkinlik ölçütleri belirlemenin başarı güdüsünü yükselttiği de kanıtlanmıştır.<sup>117</sup>

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

- Başarma ihtiyacı
- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı

---

<sup>117</sup> Dilber 101-104.

Başarma İhtiyacı: Aşılması güç, karmaşık bir durumu başararak diğer insanlardan önde olma ihtiyacı başarı güdüsü yüksek insanlarda mevcuttur. Başarı güdüsü üç boyutludur:

- Geçmişten daha başarılı olmak,
- Diğerlerinden daha iyi olmaya çalışmak,
- Evrensel standartları aşmak.

Başarı güdüsüne sahip bireylerin birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler şöyledir:

- Kendi güç ve yetenekleriyle ulaşabilecekleri işleri seçerler.
- Yaptıkları işte kişisel sorumluluk almayı tercih ederler.
- Çok yüksek ya da çok düşük riskler yerine orta düzeyde riskleri yeğleyip, başarılarını hesaplanan riskler olarak gösterme ihtiyacı hissederler.
- Zihinlerini sürekli hedefledikleri işle meşgul ederler.
- Amaca yönelik çalışırlar.
- Hedefledikleri amaca doğru hangi düzeye ulaştıklarını anlamak için hızlı ve kesin bir şekilde geri bildirim ihtiyacı duyarlar.

McClelland (1961), başarı gereksinimine yönelik makro önermeler de getirmiş ve “*The Achieving Society*” adlı kitabında, ülkelerin o günkü ekonomik gelişmişlik durumu ile o ülkelerdeki ölçülen başarı güdüsü düzeyleri arasındaki ilişkinin bir dizi kanıtını ortaya koymuştur. Farklı ülkelerde yaptığı çalışmaları kullanarak girişimciliği, başarı motivasyonunu ekonomik büyüme ve gelişmeye dönüştüren bir araç olarak tanımlamıştır. McClelland (1961) sonuç olarak bazı toplumlardaki sosyalleşme sürecinin yüksek bir başarı güdüsü yaratması nedeniyle, o toplumların daha fazla sayıda girişimci çıkarabildiğini ifade etmiştir.<sup>118</sup>

İlişki Kurma İhtiyacı: Başkalarıyla iletişimi, gruba girmeyi, arkadaş çevresi edinmeyi ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Kimi bireylerde arkadaş

---

<sup>118</sup> McClelland’ın Gereksinimler Kuramı (McClelland’s Theory Of Needs), 25 Nisan 2010. < <http://www.e-motivasyon.net/McClelland-in-Gereksinimler-Kurami-McClelland-s-Theory-of-Needs.html>> .

edinme eğilim yüksek iken kimilerinde ise zayıftır. Kimileri gerçekten iyi bir arkadaştan hoşlanırken kimileri de para ve diğer menfaatler nedeniyle başkalarıyla arkadaşlık kurmak isterler. İlişki kurma ihtiyacını çok fazla duyan birisinin tatmin olabilmesi için sosyal ilişkilerinin kendi algı düzeyinde gerçekleşmesi gerekir. İlişki kurma güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri şöyledir:

- Diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- Başkaları tarafından sevmekten hoşlanırlar.
- Sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Birlikte olma gereksinmesi çok yüksek olan yöneticiler de, bazı kararların uyumlu arkadaşlık ilişkilerine zarar vermesinden çekinip, duygusal davranabilirler. Söz konusu gereksinmeye ılımlı ölçülerde sahip, sağlıklı ve uygun davranan yöneticiler ise, kurallara ayrıcalık gelmesini önlemek, belli kişilere ya da onların fikirlerine, yalnızca onların kırılmaması amacıyla uyum sağlanmasına engel olmak veya iş arkadaşlarını korumak uğruna yanlış kararlar verilmesini engellemek amacıyla bu bağlamda etkili bir yönetim örneği sergilerler ve birlikte olma gereksinmesine gereğinden fazla sahip olmayı önlerler.<sup>119</sup>

**Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.<sup>120</sup> Güç edinme ve kullanma konusunda en başarılı kişiler, hangi kaynakları denetlediklerinin farkında olan ve sorunları çözme çabalarında bunlardan sonuna kadar yararlanan kişilerdir.<sup>121</sup> Güç kazanma ihtiyacında olan bireylerin temel özellikleri şöyledir:

---

<sup>119</sup> Durak 77.

<sup>120</sup> Koçel 643.

<sup>121</sup> Pfeffer 109.

- Diğer kişiler üzerinde güç ve etki sahibi olmak isterler.
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda başkalarıyla yarışmayı severler.
- Diğerleriyle rekabet etmekten zevk alırlar.<sup>122</sup>

Güç kazanma ihtiyacının, etkili bir önderlik için gerekli olduğu kabul edilmektedir. Ancak önemli bir nokta, etkili önderin kendi statüsü için değil, örgütün ve diğer çalışanların çıkarı doğrultusunda gücünü kullandığı olgusunda göze çarpmaktadır. Başka bir ifadeyle, etkili önderler kendi çıkarları bir yana, örgütün daha iyiye gitmesi için çalışırlar. Bu bağlamda, işi yapabilmek ve başarılı olabilmek için güce ihtiyaç duyarlar. Böyle sağlıklı bir güç kazanma ihtiyacına sahip önderler, buyurucu tarzda bir yönetimi çok daha ender kullanacaklar, narsistik tavırlar veya göze batacak konfordan uzak durmaya çalışacaklar, çalışanların destek ve düşünce anlamındaki yardımlarından içtenlikle yararlanmaya çalışacaklardır. Önder tarafından yaratılan bu sağlıklı ortamda astlar da, gücün paylaşımını ve kendi işleri üzerindeki etkilerinin tadını duyumsayacaklardır. Etkili önder de, böyle sağlıklı bir gücü, hem örgüte kendi vizyonunun yerleştirilmesi, hem de çalışanların çıkarı açısından kalıcı kılmaya çalışacaktır.<sup>123</sup>

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, başarı ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır. Bu açıdan bakıldığında da astların başarı güdüsü düzeylerini yükseltmek isteyen bir yöneticinin şu koşulları sağlaması önerilebilir:

- Sorumluluk merkezlerinin amaçları, hedefleri belirlenmelidir. Dışsal eylemlerin ya da icraatın belirginleştirilmeleri, onların içsel olarak benimsenmelerine, bireylerin gelecek planlarının birer parçası olmalarına yol açabilmektedir.
- Hedefler orta derecede risk taşınmalıdır. Bireyler bu amaçlara ulaşabilme olasılıklarını yüzde elli dolaylarında görmelidirler. Sorumluluk

---

<sup>122</sup> Durak 77.

<sup>123</sup> Balaban 58.

merkezlerinin ve bireylerin hedefleri saptanırken üstler ya kendi değerlendirmeleri ya da astlarının değerlendirmeleri açısından orta risk tasarımlarına özen göstermelidirler. Çevresel koşullardaki değişimler risk düzeyini de değiştirebileceğinden bu yönde bir esneklik getirilmelidir.

- Yöneticiler hedef saptama davranışlarına göre değerlendirilmeli, orta derecede risk taşıyan hedeflere yönelenler ödüllendirilmelidirler.
- Bireysel çabaların hedeflere ne denli yaklaştıkları geri bildirilmelidir. Geri bildirim, zamanında, yansız ve önemli konularda yapılmasına özen gösterilmelidir.
- Örgüt iklimi de bireysel sorumluluğu vurgulamalıdır. Sonuçlara ve amaçlara yönelik yönetim yaklaşımları uygulandığında bireysel sorumluluk ön plana alınmış olacaktır.
- Bireyler hedeflere ulaştıklarında ödüllendirilmeli, ulaşamadıklarında ise cezalandırılmalıdırlar. Araştırmalar başarı güdüsü yüksek bireylerin hedeflere ulaşamadıklarında cezalandırılmayı beklediklerini, bu beklentinin başarıyı daha da doyulmayıcı kıldığını göstermektedir. Ayrıca başarı güdüsü yüksek tüm bireyler, yukarıda da değinildiği gibi başarıyı getireceği dışsal ödüllerden dolayı değil başarıya ulaşma zevkinden dolayı arzulamaktadırlar ama ödüller başarıyı simgelediklerinden olumlu rol oynayabilmektedirler. Ödül ve cezaların kümelere değil bireylere verilmeleri de önceki önerilere uyumlu olacaktır.
- Karşılıklı dayanışma, birlik ve destek ortamı yaratılmalıdır. Böyle bir ortam da, başarısızlık kuşkularını ortadan kaldıracaktır.<sup>124</sup>

#### **2.1.4.1. Türk Özel Sektör Yöneticilerinde Başarı Güdüsü**

Türk özel sektör yöneticilerinde başarı güdüsü Ek 3'te verilen "Başarı Güdüsü Göstergesi" ile ölçülmüştür. Daha önce de belirtildiği gibi Bradburn tarafından geliştirilen bu gösterge Dilber'in 1966 ve 1978, Balaban'ın 2006 araştırmalarında kullanılmıştır. Bu göstergede sunulan altı ifadeyi ne derece benimsediklerini yöneticiler +3 ile -3 arasında değişen değerleri işaretleyerek belirtmişlerdir. Yüksek

---

<sup>124</sup> Balaban 61.

puanlar ifadenin benimsendiğini, (-) puanlar ise benimsenmeme derecesini gösterir. Başarı güdüsü yüksek yöneticilerin 1., 2., 4. ve 6. ifadeleri benimsememeleri, 3. ve 5. ifadeleri ise benimsemeleri beklenir. Ek 3’teki bulgular Tablo 2.5’te gösterilmiştir.

**Tablo 2.5. Yöneticilerin Başarı Güdüsü Düzeyleri, 1966-1978-2006 Karşılaştırması**

İfade	Öncül, Başarı Güdüsü Yüksek Yöneticiler	Benimsenme/Benimsenmeme Puanı		
		1966	1978	2006
1.	Benimsemez	1.1	0.4	-1.7
2.	Benimsemez	1.5	1.1	-0.8
3.	Benimser	-0.2	-1.0	-0.4
4.	Benimsemez	1.5	1.7	-1.3
5.	Benimser	-0.2	-1.1	0.1
6.	Benimsemez	0.1	0.9	-2.2

Kaynak: Balaban, Can, Üst Düzey Yönetici Doymulanma (Moral) Ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2006) 162.

Bu göstergedeki ifadeleri tek tek incelemek yararlı olacaktır. Birinci ifade “üst aşamadaki tek bir yöneticinin kararları verdiği, dolayısıyla diğerlerinin ne yapmaları gerektiğini bildikleri bir örgütte çalışma” isteğini içerir. Başarı güdüsü yüksek yöneticilerin bu ifadeyi benimsememeleri beklenir çünkü onlar kişisel sorumluluk yüklenebilecekleri çalışma konularını yeğlerler, ne yapmaları, ne düşünmeleri, nelere inanmaları gerektiğine ilişkin önerileri olumlu karşılamazlar. Bundan da anlaşılacağı gibi başarı güdüsü yüksek yöneticiler tepeden inme kararlardan hoşlanmaz, kendi kararlarını kendileri vermek isterler. 1966 ve 1978’ de düşük de olsa benimsenen bu ifadeyle 2006’ da sergilenen -1.7’lik benimsememe derecesi günümüzdeki yöneticilerde başarı güdüsünün artmış olduğunu göstermektedir.

İkinci ifade, “çok kazanmak için küçük miktarların risk edilmesi”, yüksek başarı güdüsüne sahip olan yöneticilerin benimsememesi gereken bir ifadedir. Bunun nedeni onların küçük değil orta düzeyde risk taşıyan kararlardan hoşlanmaları,



başarının çok kolay olduğu ya da tamamen şansa bağlı başarılarından doyumluluk duyamamaları, çok zor-çok riskli-başarı olasılığının çok düşük olduğu görevlerin ise onları güdüleyememesidir. Gerek becerinin önemli olduğu, gerekse de başarı olasılığının orta düzeyde bulunduğu işlevler onlar için daha ilginç, çekici ve güdüleyici olacaktır. 2006 araştırmasında bu ifade de -0.8 derecede benimsenmemiştir.

Üçüncü ifade, “Küme kararları bireysel yaratıcılığı köreltir ve başarı duygusuna erişilmesini güçleştirir,” başarı güdüsü yüksek yöneticilerin benimseyecekleri bir ifadedir. Bunun gerekçesi de onların yenilikleri denemeye, çevrelerini araştırmakta daha girişken olmaya, sürekli yeni fırsatlar, yordamlar ve yollar aramaya eğilimli olmalarıdır. Başarı güdüsü yüksek yöneticiler yaratıcılığa önem verir, başarının baş koşulu olarak görür ve üreticiliği grup olarak denil bireysel olarak yakalamaya çalışırlar. Dolayısıyla üçüncü ifadeyi benimsemeleri doğaldır. Ne var ki 2006 bulguları bu öncülü desteklememektedir; -0.4 bu ifadeye “biraz karşı” olduklarını göstermektedir.

Dördüncü ifade “üst aşamalardaki kararların kurul kararları olmaları gerektiğini” belirtmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere başarı güdüsü yüksek yöneticiler bireysel sorumluluk alma eğiliminde olduklarından bu ifadeyi benimsememeleri beklenir. 2006 bulguları -1.3 düzeyinde bir benimsememeye işaret etmektedir.

Besinci ifade “örgütlere üye olmanın bireysel karar verme fırsatlarından vazgeçmek” anlamına geleceğini içermektedir. Yukarıda açıklanan nedenlerle başarı güdüsü yüksek yöneticilerin bu ifadeyi benimsemeleri gerekir. 2006 bulguları onların hemen hemen kayıtsız olduklarını göstermektedir (0.1).

Altıncı ifade en ideal isin “herkesin birlikte çalıştığı, bireysel başarıların değerlendirilmeyip, işbirliğinin ödüllendirildiği” bir iş olarak tanımlamaktadır. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin daha önce değinilen nedenlerle bu ifadeyi benimsememeleri gerekir. 2006 bulguları nispeten yüksek bir benimsememeye işaret etmektedir (-2.2).

Özetlenecek olursa yüksek başarı güsüdüne sahip yöneticilerin benimsememeleri beklenen birinci, ikinci, dördüncü ve altıncı ifadelerin sırasıyla – 1.7, -0.8, -1.3 ve – 2.2 derecesinde benimsenmemesi Türk yöneticilerin başarı güdülerinin 1966 ve 1978 verilerine kıyasla olumlu geliştiğini göstermektedir. Öte yandan benimsenmesi beklenen 3. ve 5. ifadelerden önceki benimsenmemekte (-0.4) sonraki ise çok düşük bir benimsenme göstermektedir (0.1). Bunlarda da geçmişe göre bir yükselme varsa da kesin bir sonuca varmak olanaklı değildir.<sup>125</sup>

Kapsam teorileri, bireyleri belirli davranışlara yönlendiren ihtiyaçları belirlemeye önem vermektedir. Bütün çalışanların ihtiyaçları sıradüzenleri bakımından aynı olmayabilir. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını doğru tespit ettikleri ölçüde çalışanların enerjisini örgüt amaçları doğrultusunda kullanabileceklerdir.

---

<sup>125</sup> Balaban 162-164.

### 3.BÖLÜM : MOTİVASYON ARAÇLARI

Bir işletmenin verimliliğini artırmanın bir yolu, çalışanların yüksek performansla çalışmalarını sağlayabilmektir. Yöneticiler, çalışanlardan yüksek performans elde edebilmek için çalışanların motivasyonlarını üst düzeyde tutmaya çalışırlar. Motivasyonu sağlamak ve yüksek seviyede tutabilmek için bir takım motivasyon araçlarını kullanırlar. Bu araçlardan en etkili olduğu düşünülen ekonomik araçlar, motivasyonu sağlamada tek başına yeterli değildir. Ekonomik araçlar çalışanların belli bir noktaya kadar motivasyonunu sağlayabilir, ancak daha iyi ekonomik şartları olan bir örgüte çalışmalarını engelleyemeyebilir. Ekonomik ödüllerden tatmin olan ancak örgütte kendini mutlu ve huzurlu hissetmeyen ya da yaptığı işi benimsemeyen bir çalışanın motive olduğu söylenemez.

Yöneticilerin davranışları çalışanları olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Yöneticiler işletme hedeflerini personele açık bir şekilde gösterebilmelidir. Yöneticiler her zaman örnek teşkil etmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir. Motivasyon, yöneticiler için bir eğitim konusu olmanın yanı sıra bir karakter meselesidir.<sup>126</sup>

Yöneticilerin açık iletişim modelini tercih etmeleri sağlıklı iletişim için gereklidir. Açık iletişim örgütsel yapı içinde alttan üste ve üstten alta haberlerin sağlıklı bir şekilde iletilmesidir. Açık iletişim çalışanların örgütü, astlarını ve üstlerini, işlerini ve hedeflerini daha iyi tanımalarını sağlayan performans ve motivasyon düzeylerini yükselten bir unsurdur. Ayrıca çalışanların üstlerinden performanslarıyla ilgili olumlu ya da olumsuz geri bildirim almaları şirketteki durumlarını bilmeleri ve performansa yönelik ödülleri elde edebilmek için işlerine güdülenmeleri açısından önemlidir.

Yöneticilerin işe alma uygulamalarında makul davranmaları gerekir. Ortak güdülere sahip ve nelerin onları motive edeceği bilinen çalışanlar seçilmelidir. Yöneticilerin seçtikleri çalışanlara, sınırlarını zorlayacak işler vermesi ve onları

---

<sup>126</sup> Garih 39.

birden fazla ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olması, çalışanların güçlü yanlarının ortaya çıkarılmasını sağlar. Bu yöntemle, çalışanlar işlerinin önemli olduğunu hissedebilirler. İşinin önemli olduğunu hisseden ve işini benimseyen çalışanın motivasyonu devamlıdır. Ancak yöneticilerin çalışanların motivasyonlarının devamını sağlayabilmeleri için onlara yükselme olanakları sağlamaları, onları takdir etmeleri ve ödüllendirmeleri, ve onların şikayetlerini dikkate almaları gerekir.<sup>127</sup>

Motivasyonun oluşturulmasında ve devamının sağlanmasında yöneticilerin kullandığı motivasyon araçları üç grupta incelenmektedir. Bunlar; ekonomik motivasyon araçları, psiko - sosyal motivasyon araçları , örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarıdır. Mühim olan motivasyon araçlarındaki herhangi bir eksikliği gidererek, karşılığında örgütsel bir yarar sağlamaktır. Böylece, iki taraf da karşılıklı fayda temin ettiğinden dolayı, çift taraflı memnuniyet doğurur.<sup>128</sup>

### **3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları**

Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilgilidir. Bu nedenle çalışanın beklentilerinin karşılanması için parasal ya da parasal olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekir. Bu sistem, çalışanların gerçekleştirdikleri işler adil bir şekilde değerlendirilerek oluşturulmalıdır. Aksi halde sistem işletme ve çalışanlar için bir değer ifade etmez. Ekonomik motivasyon araçları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül, ödeme paketleri, sosyal güvenlik ve ödeme planları başlıklarıyla incelenebilir.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Ahmet Talat Us, *İşletmelerde Motivasyon*, (İstanbul: İgiad Yayınları, 2007) 22-25.

<sup>128</sup> Genç 64.

<sup>129</sup> Barutçugil 443.

### 3.1.1. Ücret Artışı

Ücret, personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücret, birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Ücret, birey açısından ihtiyaçlarını karşılama, kendini güvende hissetme, yeteneklerini değerlendirme ve amaçlarına ulaşma aracı olarak görülür. Ücretlendirme, bir geri bildirim aracıdır. Personelin işinde ilerlemesini, diğer çalışanlar arasındaki performansını ve organizasyon hiyerarşisindeki konumunu da ifade etmektedir. Ücret bireyin refah düzeyinin göstergesidir.<sup>130</sup>

Çalışanların organizasyondaki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak aldıkları her türlü ödeme, gerek çalışanların tatminini, gerek organizasyonel performansı yakından ilgilendiren önemli bir motivasyon faktörüdür. Bu nedenle yöneticiler, organizasyon çapında etkili ve tutarlı ödeme politikası belirlemek ve ücretlendirme - ödüllendirme sistemi kurmak durumundadırlar. Böyle bir politikanın temel amacı, organizasyonun ve çalışanların parasal amaçlarını birlikte gerçekleştirmek olmalıdır.<sup>131</sup>

Standart refah düzeyini sağlamayan ücret tatminsizlik yaratır, iş doyumunu ve motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Objektif bir ücret sistemi; personelin eğitim, yetenek, tecrübe ve emeğini değerlendirmeli, personeli etkin ve verimli çalışmaya teşvik etmelidir. Personel açısından adil bir ücret sistemi, organizasyon içinde ve sektörde, aynı zamanda ülke genelinde ücret dengesini sağlayabilmelidir. Belirtilen ücret düzeyi nitelikli insan kaynakları temininde ve mevcut personelin örgütte tutulmasında etkin bir araçtır. Ücret düzeyi organizasyonun nitelikli işgücüne sahip olmasını ve bu iş gücünü tutabilmesini sağlamalıdır. Ücret, yaşam için gereken

---

<sup>130</sup> Dursun Çiçek, *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005: 32.

<sup>131</sup> Barutçugil 444.

maddi kaynağı sağlaması ve kişinin toplumdaki konumunu göstermesi nedeniyle önemli olduğu için temel bir motivasyon aracıdır.

Ücretin işletmelerde özendirici araç olarak kullanılması, ücret artışı, ücret azalışı ve ücretin ödenme şekilleriyle ilgilidir. Motivasyonda belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda terfi ettirmeden ücreti arttırma yolu veya yükselmeye yani terfi ettirmeye bağlı olarak ücretin artırılması yoludur. Diğer yandan daha az ücret sağlama tehdidi de, eski ücret düzeyine alışmış kişileri daha fazla çalıştırma konusunda özendirici araç olarak kullanılmaktadır. Bu durum uygulamada genellikle primlerin kesilmesi şeklinde görülmektedir. Bu yöntem önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve ikazlara rağmen bu durumu sürdüren kişiler için en son çare olarak başvurulmalıdır. Böyle bir durum örgüt çalışanlarının güven ve moral durumlarının bozulmasına neden olmaktadır.

Kişi nerede ve ne kadar çalışacağına karar verirken gelir en önemli değişken olmaktadır. Çünkü ücret, ihtiyaçların çoğunun giderilmesine yardım eder. Para; beslenme, barınma ve giyinme gibi zorunlu ihtiyaçları karşılamakla birlikte, çalışanların günlük yaşantısını da kolaylaştırır. Ayrıca işletmelerde çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması da önemli bir faktördür.<sup>132</sup>

### **3.1.2. Primli Ücret**

Çalışanları almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya teşvik etmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı işgörenlere daha yüksek performansla çalışmalarını için motive etmesidir, böylece alacakları para artacaktır.

---

<sup>132</sup> Çiçek 33.

Primli ücretin, en önemli sakıncası, üretimdeki artıştan doğan primin dağıtılmasında, hiyerarşik yapının gözetilerek yapılan ödemelerdir. Eğer çalışan üretime yaptığı katkıyla kendine verilen prim arasında adaletsizlik olduğuna inanıyorsa ve üstlerin kendi sırtından para kazandığını düşünüyorsa primli ücret sistemi verimli olmaz. Diğer taraftan üst yöneticiler nasıl olsa altta çalışanların gayretleriyle prim aldıkları için kendilerin zorlamayabilirler. Prim miktarı uzun süre değişmezse motive edici etkisini yitirebilir.

Çalışanların motivasyonunda primli ücret sisteminin belirli bir yeri olduğu kabul edilen bir gerçektir. Ancak yukarıda sayılan sakıncalar giderilmedikçe veya en az düzeye indirilmedikçe beklenen özendirici etki oluşturulamaz. Özellikle çalıştığı göreve ve üretime katkısına orantılı biçimde prim almadığı inancını taşıyan çalışanın işe ve işletmeye daha çok bağlanması beklenemez.<sup>133</sup>

### 3.1.3. Ekonomik Ödüller

Ödüllendirme, başarılı performans sergileyen bir çalışana teşekkür mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödül programlarının amacı çalışana verilen değer, takdirin gösterilmesidir. Ödüllendirmenin işletme açısından iki amacı vardır. Birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi ve bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir.<sup>134</sup>

Ödül, verimli veya başarılı bir iş ve hizmet, işletmenin başarısı için yeni bir sistem ortaya çıkarma ya da işletmenin fiziki kaynaklarını zarar vermeden ve ziyan etmeden kullanma karşılığında verilen değerli armağanlardır. Örneğin, ödülü hak eden çalışanlara ya da ekiplere yurtdışı seyahatine göndermek ya da hediye çeki vermek. Ödül, ödüllendirilen çalışanları daha verimli ve başarılı çalışmaya motive

---

<sup>133</sup> Besim Baykal, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, (İstanbul: İstanbul üniversitesi Yayınları, 1982) 107.

<sup>134</sup> Barutçugil 451.

edeceği gibi, diğer çalışanları da bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır. Ancak ödüller şu koşullarda işe yarar:

- Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıca ek bir çaba göstermeye değmelidir.
- Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.<sup>135</sup>

#### 3.1.4. Kara Katılma

Kara katılma, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün çalışanlara bırakılmasıdır. Gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önem taşıdığıdır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kara katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Bu konuda ilk uygulamalar 1800'lü yılların sonunda Amerika'da başlamıştır. 1950'li yıllardan sonrada Avrupa'ya yerleşmiştir. Günümüzde kara katılma konusu yönetime katılmanın başka bir türü olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel yada yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kara katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir.<sup>136</sup>

Kara katılma uygulanırken karın çalışanlara nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı bazı zorluklar içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir:

- Nakit olarak dağıtım: Yıl sonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak çalışanlara dağıtılır.
- Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.
- Karma dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.

---

<sup>135</sup> Sözer 84.

<sup>136</sup> Fatih Taşpınar, *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi*, (Afyon Karahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006) 62.



- Hisse senedi verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre çalışanlara dağıtılır.

Kara katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir:

- Çalışan ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- Çalışanın güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- Vasıflı Çalışanları işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
- Çalışanların üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- Başarılı çalışmaları nedeniyle çalışanları ödüllendirmek.
- İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
- Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Çalışanların çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün çalışanlara kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan çalışanlar da kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden çalışanlarda moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve çalışanların bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.<sup>137</sup>

### 3.1.5. Ödeme Paketleri

Çalışanlara ödenen maaş ve prim dışında yan gelir oluşturacak çeşitli ödemeler yapılabilir. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paketi oluşturulabilir. Aşağıdaki noktalar insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar:

---

<sup>137</sup> İşyerinde Motivasyon Oluşturmada Ekonomik Araçlar, 12 Mayıs 2010, <[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde\\_motivasyon\\_olusturmada\\_ekonomik\\_Araclar](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar)> .

İndirimler: Birçok şirket, çalışanlara kendi ürün ve hizmetlerinde % 10 veya daha fazla indirim yapar; otomatik makinelerdeki ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeterya ve çevredeki lokantalardaki indirimli mönülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar.

Mali yardım: Bazı firmaların iş görenlere resmi ve gayri resmi olarak finansal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur.

Ücretli izin: Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.

Hastalık yardımı: Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için iş görenlere ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini çalışanların hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.<sup>138</sup>

### **3.1.6. Sosyal Haklar Verilmesi**

Bazı işletmeler çalışanlarına bir takım sosyal haklar vererek çalışma ve özel yaşamlarında daha refah bir düzeye ulaşmalarını sağlarlar. Ulaşım desteği, yemek, çay ve kahve servisi, giyecek yardımı, cep telefonu ve araç tahsisi, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik sigortası, üniversite bursu gibi tüm sosyal kolaylıkların, hangi personel gruplarına ve hangi personele uygulanabileceğinin araştırılması ile çalışanlara sağlanacak bu tür sosyal kolaylıkların şirkete olan maliyetinin çok iyi analiz edilmesi, fayda ve sakıncalarının sistemli bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Mevcut sosyal kolaylıklar, çalışanlardan bu imkanlardan beklenen motivasyon etkisinin elde edilmesi bakımından gerekli görülmektedir.

Şirketin ekonomik olanakları elverdiği ölçüde yeni sosyal kolaylıkların araştırılması, planlanması ve uygulama alanına konulması, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi çalışanlara şirket içinde ve dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı

---

<sup>138</sup> Sözer 84.

sağlayan ekonomik motivasyon tedbirleridir. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve kaliteli olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, personele giyecek yardımı yapılması gibi uygulamalar, şirketlerin zorunlu olmadıkları halde çalışanlarına sağladığı sosyal haklar verilmesine örnektir. Bu tür kolaylıklar ücret ve pirim gibi nakdi olmamakla birlikte çalışanların harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar. Dolayısıyla çalışanlar, ücret ve pirim dışında sağladıkları yararları, kendilerinin şirkete katkılarını ve alternatif iş olanaklarını değerlendirirken dikkate alırlar.

Günümüz örgütlerinde gayri nakdi sosyal kolaylıklar çok geniş kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Lojman, kreş, okul, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimli yararlanma, bu kolaylıklardan bazılarıdır. Dolayısıyla sadece ücret açısından üstün konumda olmak rekabet için yeterli olmamakta, sosyal kolaylıklar açısından da en azından sektör ortalamasında bir yerde bulunmak gerekmektedir.

Diğer taraftan çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik önlemleri de oldukça önem arz etmektedir. Emeklilik, hastalık, yaşlılık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri kişisel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları engellemektedir. Sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları hükümetler tarafından zorunluluk haline getirilmiştir. Böyle olmasına rağmen örgüt politikaları bunları teşvik aracı olarak kullanabilir. Örgütlerin bu tür risklere karşı önlem almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı niteliğindedir.<sup>139</sup>

### **3.2. Psiko - Sosyal Motivasyon Araçları**

---

<sup>139</sup> Çiçek 38.

Yöneticilerin çalışanların aldatılmadan ve sömürülmeden çalışmaya nasıl isteklendirilebileceği konusunda bilmesi gereken önemli hususlar vardır. Çalışanlar sömürünün olmadığı, adaletli bir iş yaşamı isterler. Bu sömürü ekonomik olduğu kadar psiko - sosyolojik de olabilir. Çalışanları sadece ekonomik bir varlık olarak görme ve onların beceri ve bilgi birikiminden ücret karşılığı yararlanma düşüncesi “ekonomik sömürü” olarak adlandırılır. Diğer taraftan çalışanların sosyal varlık olma gerçeğini sözde benimseyen bazı yöneticilerin, onlara dinlenme, eğlenme, tatil yapma gibi bazı göstermelik sosyal olanaklar sağlamakla sosyal sömürüye yöneldikleri söylenebilir.

Amerika’da yapılan bir araştırmada şu ilginç öneri dikkat çekmektedir. Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle, işyerinde çalışanları ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi; çalışanları harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak; ikincisi, çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Geçmişten günümüze daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydedilirken artık ikincisinin de önemi anlaşılmıştır. Kuşkusuz, bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça bir diğer ifadeyle, çalışanların mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam oluşturulmadıkça kesin başarıya ulaşılamaz.

Çalışanları mutlu edecek çalışma ortamını oluşturmak yöneticilerin amacı olsa bile, çalışanların tümünü mutlu kılacak benzer bir ortam oluşturmak ne yazık ki her zaman mümkün değildir. Birisi için geçerli olan bir çalışma ortamı diğeri için geçerliliğini yitirmiş olabilir. Çünkü o ortamdaki beklediği gereksinimler daha önce doyurulmuştur ve onun için başka gereksinimlerin bulunduğu başka bir ortam meydana getirilmedikçe çalışma mutluluğuna erişemez. Çalışanların davranış ve kişilik yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve beklentilerine göre yararlanabileceği psiko - sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde, ne kadar süre ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Bilinen ve beklenen o dur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve

çalışanların psiko - sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldiğinde ve yeterince yararlanmasıdır.<sup>140</sup>

### 3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, çalışanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar sağlama yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder.<sup>141</sup> Çalışmada bağımsızlık kavramı çalışanlara sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Endüstri devrimi öncesi ve bugün hala varlığını koruma savaşını veren küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak kolay olmasına karşın günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doyurmak pek mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko - teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya daha kolaylıkla çıkabilir. Eğer çalışanlara yaptıkları iş üzerinde biraz inisiyatif tanırsa motive olurlar. Böylelikle yüksek dereceli ihtiyaçlardan biri olan kontrol duygusunu yaşama tatmin edilmiş olur.<sup>142</sup>

Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle

---

<sup>140</sup> Sabuncuoğlu 91.

<sup>141</sup> Sözer 85.

<sup>142</sup> Allan 49.

merkezcil yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinir.<sup>143</sup> Her hangi bir insanın ve özellikle yöneticinin üstleri ile aynı çatı altında çok yakın bir çalışma ortamı yerine, onlardan daha uzakta, amirlerinin sürekli gözetimi ve kontrolünden uzak bir görevde çalışmayı ve yöneticilik yapmayı tercih etmeleri gayet normal karşılanmalıdır. Böyle bir ortamda yetki ve sorumlulukları artan, kendini gösterme ve inisiyatif kullanma imkanları fazlalaşan yöneticilerin, motivasyon seviyeleri olumlu yönde gelişecektir. Dolayısıyla personele bağımsız çalışma imkanı sağlanması önemli bir motivasyon aracı olarak ifade edilebilir.<sup>144</sup>

### 3.2.2. Sosyal Katılma

Çalışanlar işletmeye girdikleri ilk günden itibaren çeşitli sosyal gruplarla ilişki kurarlar. Üstlenilen göreve göre diğer çalışanlarla birlikte çalışırlar. Kısacası bir çalışanın yalnız başına bir ilişki sistemine dahil olmadan çalışma olanağı yok denecek kadar azdır. Her örgütün, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır.<sup>145</sup> Çalışanların bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılması bir ihtiyaçtır. Sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleştirilir:

- İlk bakışta bu ihtiyaç bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra çalışan, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.
- Son aşamada, çalışan grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser,

---

<sup>143</sup> Sabuncuoğlu 91.

<sup>144</sup> Çiçek 43.

<sup>145</sup> Taşpınar 63.

grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyaçlarının bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur.

Görüldüğü gibi çalışan işletmeye girdiğinde ya da işyerinin değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır, ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür. Çalışanlar gerçekten bir ihtiyaç olarak grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşmazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmak zorunsa kalabilirler. Diğer taraftan grup içi ilişkilerden hoşnut olan çalışan aynı zamanda üretken olur.

Yöneticilerin bir çoğu çalışanların ön planda ekonomik ihtiyaçlarına yer verdiğini düşünerek sosyal katılımın yararına pek itibar göstermezler. Oysa çalışanların çeşitli gruplara katılma ihtiyacı sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur. Bunun bilincine varan yönetici sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde çaba gösterir, çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak çalışanlar arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.<sup>146</sup>

### **3.2.3. 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 saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışanların mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan oldukça tatmin olurlar.

---

<sup>146</sup> Sabuncuoğlu 92.

Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelenmesinden ileri gelir. Aynı şekilde, iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarınca onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Örneğin, çoğu devlet memuriyetleri, din adamlığı vb. gibi.<sup>147</sup> Özellikle örgütle bütünleştiği takdirde, örgütün başarısıyla övünür, mutluluk duyar. Başkaları tarafından çalıştığı örgüte ilişkin övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşılar.<sup>148</sup>

Statü kazanmanın belli başlı yolları vardır. Bunların en önemlileri; tanıdıklar ve dostlar önünde takdir edilme, bireye verilecek ödülleri özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve imkan varsa bunları kamu oyuna duyurmaktır.<sup>149</sup>

#### **3.2.4. Gelişme Ve Başarı**

Bir çok çalışan işletmeye girdikten itibaren bulunduğu pozisyonda yükselme ihtiyacı hisseder. Bu sebeple işletmede yükselme olanaklarını araştırır. Yükselme kavramı, gerçekte gösterilen başarının bir gereği, başka bir deyimle karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir, ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır. Bu durumun gerçekleşme nedeni, gene bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçlarının bir sonucudur.<sup>150</sup>

Bir işletmenin başarısı, elemanların teker teker başarısına bağlıdır. Bireye, yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıdıkça işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz.

---

<sup>147</sup> Eren 517.

<sup>148</sup> Sabuncuoğlu 93.

<sup>149</sup> Eren 518.

<sup>150</sup> Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1990) 141.



Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir. Başarıyı arttırıcı çabaların kişisel yada grupsal olması da tartışılabilir. Kişisel başarının birey üzerinde daha etkileyici olduğu söylenebilir. Çalışanın benlik duygusu çoğu kez kişisel yeteneklerinin daha çok gelişmesinin ve başarısının daha çok artmasını ister.

İş yerinde çalışan tüm çalışanlar bu duyguyla hareket edecek olursa örgütte bir yarışma başlar. Böyle bir yarışma çalışanlar arası sürtüşmelere yol açacak boyutlara ulaşırsa işletmeye zarar verebilir. Rekabetin olumlu sonuçlar verebilmesi için rakiplerin birbirlerinin çalışmasına etki etmeyecek işlerde bulunmaları, yani birinin başarısının öbürünün başarısızlığına yol açmaması ve başarı için makul, objektif standartların mevcut olması gerekir. Bu koşulları taşıyan ve kontrol altında tutabilen yarışma, çalışanları daha çok çalışmaya yönelteceği bir gerçektir. Başarıyı arttırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için daha yararlı sonuçlar doğurur. Çünkü kişisel başarılar çalışanlar arası kopukluklara yada kilitleşmeye yol açabilir. Oysa çalışma gruplarına özendirme; bireyler arası iş birliği, dayanışma duygusunu ve alışkanlığını geliştirir, üyeleri daha sıkı bir şekilde birbirlerine bağlar, karşılıklı saygı, sevgi ve anlayış ortamı yaratır.<sup>151</sup>

### **3.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma**

Kişilerin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerinin ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, bir çalışana etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması gerekir. Bu yöneticilerin çalışanların özel yaşamlarına karışmamaları gerektiği anlamına gelmemektedir. Yöneticiler çalışanların sorunlarını anlayışla karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan her türlü yardımcı yapmalıdır.

---

<sup>151</sup> Taşpınar 67.

İşverenler ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin geliştirilmesi ancak sevgi ve dostluk bağlarının güçlendirilmesiyle olur. Aksi halde, kişisel sürtüşmeler, astların üstlerinin istediği emirleri düzgün bir şekilde yerine getirmelerini engelleyebilir. Astlar duygularının kontrolü altına girebilirler. Bu sürtüşmelerin çoğu üstlerin, astların özel yaşamlarına doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır.<sup>152</sup>

### **3.2.6. Rekabet**

Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak, dolayısıyla verimliliği arttıracak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür.

Yönetici rekabeti yönlendirirken çok dikkatli olmalıdır. Çünkü rekabet olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Rekabetin sonucunda başarıya ulaşanlar ve başarısızlığa uğrayanlar olacaktır. Birinciler, takdir görme, saygı duyma, kendini gerçekleştirme gereksinimlerini giderebilecekler, dolayısıyla olumlu bir motivasyon elde edebileceklerdir. Ancak, ikinciler bu gereksinimlerini giderememiş olduklarından olumsuz bir motivasyona dönük kalacaklardır. İkincileri bu durumdan kurtarmak, ancak onları, yenik düşmüş olma, dolayısıyla bir dahaki sefere kazanma hırsı ile bilinçlendirmek, ya da yenilgi ile kamçılanmış olma duygusunu aşılabilmeyle sağlanabilecektir. Bu duygu gerçekleştiğinde çalışanlar yeniden motive edilmiş olacaklardır. Yönetici bu durumu gerçekleştirildiğinde, rekabet aracını faydalı kılmış olabilecektir.

---

<sup>152</sup> Eren 519.

- Rekabetin olumlu motivasyon yanında olumsuz motivasyonu da getirebilmesinin bir diğer nedeni, başarı kazanan tarafın olumsuz motivasyona uğramasıdır. Bu durum, başarı kazanan tarafın, bu başarısının devamlı olmasından doğar. Her rekabetten galip çıkan ve artık buna alışan çalışanlar için rekabet etmek ve kazanmak artık hiçbir ihtiyacı karşılamaz. Bu durumun nedeni açıktır. Rakip taraflardan biri güçlü, diğeri ise zayıftır. Zayıf olan taraf için ise devamlı yenik düşmek kaçınılmazdır. Rekabet aracını bu işlemez durumdan kurtarabilmek için yöneticinin rakip tarafların güçlerini dengeli bir düzeyde tutması gerekir.<sup>153</sup>

### 3.2.7. Takdir Edilme

Doğru kişiden doğru zamanda içten bir teşekkür almak, bir çalışan için, maaşına yapılacak zam, resmi bir ödül veya bir duvar dolusu sertifika ve plaketten daha anlamlı ve önemli olabilir. Bu çeşit motivasyonun etkisinin daha güçlü olmasının bir nedeni de çalışanın başarısının fark edilmesidir. Bu güne kadar yapılan araştırmalar gösteriyor ki çalışanların iş tatmininde en önemli etkenlerden biri yöneticisi tarafından önemsendiğini görmektir. Yöneticinin, çalışanlarını önemsendiğini yalnızca sözel olarak değil, davranışları ile de göstermelidir.<sup>154</sup>

İdeal olarak birini övme, takdir etme işlemi üç aşamalıdır:

- İlk olarak takdir edilmek istenen eylem tanımlanmalıdır.
- Sonra takdir edilmelidir.
- Ve son olarak da takdire dayanak noktası gösterilmelidir.<sup>155</sup>

Çalışanları takdir etmede kullanılacak yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

---

<sup>153</sup> Kaynak 138.

<sup>154</sup> Çalışanın Ruhuna Dokunun, 18 Mayıs 2010, <[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020608/21309](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020608/21309)>.

<sup>155</sup> Allan 54.

- Yönetici bir çalışanı takdir etmek istediğinde onu odasına davet ederek bireysel bir şekilde beğenilerini iletebilir.
- Çalışanların işleri hakkındaki değerlendirmeler açık yüreklilikle bildirilmelidir.
- Onay ve takdirler zaman kaybetmeden anında söylenmelidir. Çalışan ne için onaylandığını açıkça bilmelidir.
- Çalışanların ve ekiplerin fikirleri şirketteki diğer bölümler veya üst yönetimle paylaşılırken, fikirlerin kimlere ait olduğu belirtilmeli ve destek verilmelidir.

### **3.2.8. Danışmanlık Hizmeti Ve Çevreye Uyum**

Personel çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo - psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. Çalışan, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Gerçek olan şu ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular.

Çevreye uyum sağlayamayanlar bazen bunalımlara sebep olan sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Grup dışında bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir. Burada yöneticinin dikkatli olması gerekmektedir. Yönetici yeni gelen ya da yer değiştiren çalışanlara her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.<sup>156</sup>

Örgüt içinde uyumlu, karşılıklı işbirliği ve dayanışmaya dayalı bir çalışma ortamı tesis edemeyen, örgüt içindeki unsurlar arasında veya örgüt dışındaki komşu kişi ve

---

<sup>156</sup> Sabuncuoğlu 94-95.

örgütlerle uyumlu bir ilişki ve iletişim kuramayan organizasyonların orta ve uzun vadede başarılı ve kalıcı olması zordur. Bu nedenle kuruluş ve planlama aşamasından itibaren örgütlerin iç ve dış müşterisi olan kişi ve kuruluşlarla uyumlu bir çevre oluşturması, onlarla karşılıklı işbirliği ve danışma içinde olması, çalışanlarına uzman bir danışmanlık hizmeti sağlaması; örgütsel ve kalıcı başarılar için gerekli olan temel unsurlardır. Personele sağlanacak danışmanlık hizmeti; örgütteki çalışmaların daha etkin ve verimli olarak yürütülmesine, çalışanlar arasındaki ilişkilerin, işbirliği ve iletişimin geliştirilmesine hizmet edecek şekilde icra edilirken aynı şekilde personelin psikolojik ve sosyal sorunlarının çözümüne destek sağlamak, onların eğitim ve kariyer planlama çalışmalarının bilimsel katkılarda bulunmak gibi alanları da kapsamalıdır.<sup>157</sup>

### 3.2.9. Sosyal Uğraşlar

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir:

- Sportif uğraşlar: Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanabilir, spor tesisleri kurulabilir, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenebilir.
- Geziler: Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek çalışanların bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılır.
- Kütüphane: Çalışanların kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.
- Özel günler ve eğlenceler: İşletme içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin, bir tören, kokteyl, yemekli ziyafet, çay partisi, müzik şöleni, vs. gibi olabilir.

Çalışanların katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir. Boş zamanları değerlendirme, işçilerle işverenin kaynaşmasına yardım eder. Ancak bu gibi uğraşların düzenlenmesi çalışanlara bırakılırsa daha doğru olur. İşletmenin denetimi yanlış yorumlara yol açabilir.

---

<sup>157</sup> Çiçek 45-46.

Sosyal uğraşların iki önemli yönü vardır: Bunlardan birisi çalışanların boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktadır. İkinci önemli yönü ise; sosyal uğraşlara katılan çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer çalışanları olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır.<sup>158</sup>

### 3.3. Örgütsel Ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Motivasyonda özendirici araçlar olarak; ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçları dışında, örgütsel ve yönetmel bazı motivasyon araçlarından da yararlanmak mümkündür. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının, çalışanın bütünüyle işe odaklanması ve işletme amaçlarını kendi amaçlarıyla uyumlaştırarak en verimli şekilde gerçekleştirebilmesi için yöneticiler tarafından etkili bir şekilde kullanılması gerekir. Bu özendiricilerin çoğu işletmeye hiçbir maddi yük getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Örgüt yöneticileri, bazen biraz mali kaynak ayırarak, bazen de hiçbir ek kaynak harcamaya gerek kalmadan, söz konusu örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarını yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutabilir, çalışana örgüt amaçları doğrultusunda çabalarını hızlandırmaya yönlendirebilir, etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları arasında; amaçlara göre yönetim, yetki ve sorumluluk, eğitim ve terfi, çalışanların yönetim ve kararlara katılması, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, Toplam Kalite Yönetimi, takım çalışması, iş değıştirme, iş zenginleştirme, performans değerlendirme, iletişim, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, esnek zaman uygulamaları gibi motivasyon araçları, her seviyedeki yöneticiler tarafından organizasyonda etkin ve sistemli bir şekilde kullanılabilir.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Sabuncuoğlu 97.

<sup>159</sup> Çiçek 46.

### 3.3.1. Amaçlara Göre Yönetim

İnsanların çalışma ortamında beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi göstermemelerinin bir nedeni, organizasyonun vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmamış olmasıdır. Kendilerine organizasyonun neresinde ve niçin bulduklarının açıklanması çalışanın motivasyonu açısından çok önemlidir.<sup>160</sup> Eğer amaçların belirlenmesinde çalışanların da katkıları varsa bunlara erişmek için bütün güçleri ile çalışırlar. Fakat, amaçlar yönetim tarafından belirlenmiş yüksek standartlardan oluşuyorsa uygulamaya karşı gelebilirler. İyi iş amaçlarının belirli özellikleri şunlardır<sup>161</sup>:

- Organizasyonun değerleriyle tutarlı olmalıdır.
- Açık ve kesin tanımlanmalı ve olumlu kelimeler kullanılmalıdır.
- Yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- Nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
- Çalışanın yetenekleri dahilinde olmalıdır. Amaçları başarmak için çalışanın kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır.
- Amaçlar üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır.
- Amaçlara belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
- Bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşan bir olgu değildir. Bu birliği oluşturan yöneticiler olmalıdır. Yöneticiler astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmalarının işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışanlar örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve çalışan kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır.<sup>162</sup>

---

<sup>160</sup> Barutçugil 387.

<sup>161</sup> Eren 264.

<sup>162</sup> Sabuncuoğlu 98.

### 3.3.2. Yetki ve Sorumluluk

Yetki yönetsel makamlara verilmiş bir erk ya da gücün ifadesidir. Buradan hareketle yetki, saptanan amaçlara ulaşmak için karar verme ve başkalarına iş gördürme hakkıdır. Yönetim aslında, başkalarına iş gördürme faaliyeti olarak tanımlandığına göre yönetim işlevinin yerine getirilebilmesi için yöneticinin yetkiye sahip olması zorunludur.<sup>163</sup> Yetkilendirilmiş herhangi bir görev, belirli bir seviyede tanınmış olan yetkiyi de beraberinde getirir. Eğer astlara, sorumluluğunu tamamlaması için yetki tanınmaz ise hiçbir şekilde görevlendirilme yapılamaz. Yetki tanıma astlara para harcama, diğerlerinden yardım arayışına girme ya da onları yönlendirme ya da departmanı veya işletmeyi temsil etme serbestliğini verir.<sup>164</sup>

İşletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde değişiklikler yapmak yoluyla astlarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmalıdır. Yöneticiler, yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır. Şu halde kendisine yetki verilmesini arzu eden kimse, bu olanak kendisine sağlandığı takdirde, üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek isteyecektir.<sup>165</sup>

Çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden, merkezci olmayan yönetim modeline doğru hızlı bir gelişim içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde çalışanlara kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan çalışana güven duyulur. Onların en iyi biçimde yetişmesine olanak yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiğinde kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve

---

<sup>163</sup> Yetki Nedir, Sorumluluk Ne Demektir?, 20 Mayıs 2010, <<http://www.ekodialog.com/Konular/yetki-ve-sorumluluk-nedir.html>>

<sup>164</sup> Robert B.Nelson, *Çalışanların Yetkilendirilmesi*, çev.E. Sabri Yarmalı,(İstanbul: Hayat Yayınları, 1999) 92.

<sup>165</sup> Eren 518.



moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Öyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, çalışanlardan beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla saklanmalıdır.

Sorumluluk bir kişinin kendisine verilen iş ve görevleri yapması için o kişiden hesap sorulabilmesi ya da o kişinin kendisine verilen faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Örgüt yapısının her kademesinde görev alan yöneticilerin ya da diğer çalışanların yetki ve sorumlulukları eşit ve denk olmalıdır. Yetki ve sorumluluğun denkliği, etkili yönetimin temel ilkesidir. Yetkisiz sorumluluk işlerin yapılmamasına, sorumluluk taşımayan yetki de yetkinin kötüye kullanılmasına yol açabilir.<sup>166</sup> Bu konuda en önemli nokta yetki ve sorumluluk arasında bu dengenin bulunması gereğidir. Örneğin birçok sorumluluğu olan fakat bu sorumlulukları yerine getirmek için elinde gerekli bir yetki bulunmayan çalışan bir süre sonra çıkmaza girecek ve örgütten ayrılmak isteyecektir. Özellikle ülkemizde kamu kesiminde bu tip çelişiklere sık sık rastlanmaktadır. Aynı zamanda bu konuda önemli bir diğer noktada yetki devri konusundadır. Bir asta sadece yetki devredilir, sorumluluk devredilemez. Sorumluluk yalnızca paylaşılabilir.<sup>167</sup>

### 3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitimin, bir motivasyon aracı olması niteliği, eğitime neden gerek duyulduğu incelenerek belirlenebilir. Eğitimin gerekliliği başlıca üç ana amaca dayandırılabilir:

- Yeni bilgilerin sunulması
- Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması
- Çalışanlarda tatminin sağlanması

Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü kendisini değişen koşullara ve uyumlandırma ihtiyacını

---

<sup>166</sup> Yetki Nedir, Sorumluluk Ne Demektir?, 20 Mayıs 2010, <<http://www.ekodialog.com/Konular/yetki-ve-sorumluluk-nedir.html>>

<sup>167</sup> Taşpınar 72.

hisseder. Organizasyonun bunu sağlaması ise, organizasyonun çalışanlarının bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile olanak bulabilir. Çünkü organizasyonel tutum ve davranışların değişmesinin uygulamada değer kazanması, bu yeni tutum ve davranış kalıplarının çalışanlara öğretilmesi ile mümkün olabilir.<sup>168</sup> Ayrıca yöneticilerin örgütün belkemiği kadrolarını tespit edip bunlarla yakın ilgi ve diyaloga girerek müessese içinde gelişme programlarını ilgili çalışanlarıyla müştereken yapmaları ve bunları yılda bir kez revize etmeleri gerekir.<sup>169</sup>

Bu tutum çalışanlarda kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının örgüt çıkarlarıyla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçları da karşılanmış olacaktır.<sup>170</sup> Yükselmede güdülen amaç ise yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle çalışanı mesleğe hazırlarken, yükselme çalışanı daha üst mevkilere yöneltir. Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli şekilde çalışanlarına sunabilen işletmeler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar.

Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak çalışanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilirler. Çalışanlara eğitsel olanaklar tanınırken bu arada yükselme istekleri de dengeli ve adil biçimde karşılanırsa bundan hoşnut kalırlar. Yükselmede işletme kendi personel politikasına uygun olarak çalışanların kıdem durumlarını ya da işteki başarılarını temel ilke olarak alabilir. Önemli olan hangi politikanın daha üstün olduğu değil, seçilen yükselme politikasının çalışanlar arasında bir ayırım ve kayırma yapılmaksızın objektif ölçütlere göre uygulanmasıdır.

---

<sup>168</sup> Kaynak 141.

<sup>169</sup> Garih 83.

<sup>170</sup> Kaynak 141.

Bu konuda işletme yöneticilerinin bilmesi gereken önemli nokta şudur: Çalışanlar işletmede en az dolgun bir ücret kadar yükselme imkanı arar. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin arzusudur. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen çalışan elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir, örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır. Ayrıca işletme dışında çalışanın katıldığı bir çok gurpta, arkadaşları tarafından yeni görevinin kutlanması onun için eşsiz bir doyum sağlar ve bu gerçek yöneticiler tarafından çok iyi bilinmelidir.<sup>171</sup>

### **3.3.4. Yönetim ve Kararlara Katılma**

Kararlara katılma, çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda çalışanların da görüşlerine başvurulmasını sağlar. Çalışanların kararlara katılabilme durumlarını olduğundan fazla büyütme psikolojik yönden güçtür. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etütler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin çalışanların gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini göstermiştir. Çalışanlara kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, çalışanların fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları çalışanlar kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir.<sup>172</sup>

---

<sup>171</sup> Sabuncuoğlu 99-100.

<sup>172</sup> İşyerinde Motivasyon Oluşturmada Ekonomik Araçlar, 12 Mayıs 2010, <[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde\\_motivasyon\\_olusturmada\\_e\\_konomik\\_Araclar](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_e_konomik_Araclar)>.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir.<sup>173</sup> Kararlara katılmanın uygulanması bir işletmede bir takım olumlu sonuçlar doğurur:

- Çalışanların motivasyonunu sağlar.
- Çalışanlar kararların biçimlendirilmesine katkı sağlarken ilgili onu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekliliği eğitim işlevi görür.
- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.
- Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
- Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.
- Çalışanların düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- Çalışanların devamsızlıkları önenebilir.

Çalışanların kararlara aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma olanağını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici, çalışanları bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. Çalışanlar kendi özel alanlarında bir başkasından daha çok bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olan da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinmenin doyurulması oldukça motive edicidir. Ayrıca kararlara katılma, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, çalışanların çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.<sup>174</sup>

---

<sup>173</sup> Eren 520.

<sup>174</sup> İşyerinde Motivasyon Oluşturmada Ekonomik Araçlar, 12 Mayıs 2010, <[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde\\_motivasyon\\_olusturmada\\_ekonomik\\_Araclar](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar)>.

### 3.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlarına cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de motivasyonda belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit davranma ilkelerine sadık kalmayı sağladığı için, astların görevlerine karşı istek ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracıdır.

Çalışanlara rahatsız oldukları davranışlar hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumda çalışanın işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumlu olmaz. Bu durumda personelin işine karşı duyduğu ilgi ve arzu önemli ölçüde azalır. Yöneticiler, kendi emir ve kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. Çalışanların bu tür sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda çalışanların yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusunu geliştirir.

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha öncede planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden saptanmalı ve çalışan eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir.<sup>175</sup>

### 3.3.6. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, 1920 'li yıllarda Amerikalı bilim adamı Edward Deming tarafından ortaya atılmıştır. Bu yönetim sistemi 1950'li yıllarda çökmüş Japon ekonomisinin kalkınması için kullanılmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır. Deming'in

---

<sup>175</sup> Eren 520-521.

TKY’de iş çerçevesi, ürün kalitesinin artırılması, üretim maliyetlerinin azaltılması, pazar payının geniş olması ve böylece iş başarısının sürekli olması temeline dayanmaktadır. Aynı zamanda organizasyonel değerin yükseltilmesinde mevcut insan kaynağının önemine de dikkat çekmektedir.<sup>176</sup>

Günümüzde yüksek rekabet gücüne sahip ve başarılı çalışan işletmeler, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, alışılmışın dışında örgüt yapısına ve yönetim biçimine sahip olan, bunun sonucu olarak da insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan işletmelerdir. Özellikle son yıllarda yönetim alanında önemli gelişmeler olmuştur. Birçok yönetici bunun farkına varmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, değişimi desteklemeyi, üretkenliği, ödüllendirmeyi ilke edinerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir . Başka bir deyişle, Toplam Kalite Yönetimi, hem bir yönetim düşüncesi hem de örgütsel iklimde bir değişim olarak ifade edilebilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamada evrensel olmasına karşın her bir çevrede bireysel gereksinimlerin karşılanmasını gelenek haline getirmeyi ve gereksinimlerdeki değişime ayak uydurmayı zorunlu hale getirmiştir. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi, bir örgütte “sürekli gelişme”ye olanak sağlayan bir ortam yaratır. Toplam Kalite Yönetimi’nin başarılı olması için örgüt tarafından benimsenmesi ve üst yönetim kademelerinden başlayarak tüm örgütte uzun vadeli bir yükümlülük haline getirilmesi zorunludur.

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma sayesinde ortadan kaldırmaktadır. İnsan kaynaklarının, tümüyle örgüte bağlılığını ve işbirliğine destek olmalarını sağlamak için öncelikle içsel yönden desteklenmesi gerekir. Toplam Kalite yönetimi buna olanak sağlamaktadır. Ayrıca iş güvencesi ve istikrar, motivasyonun dolayısıyla kalite ve verimliliğin artırılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Toplam Kalite Yönetimi’nin çalışanları motive etmeye yönelik bazı olumlu katkıları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

---

<sup>176</sup> Kondalkar 34.

- Sonuçlardan ziyade süreçler ve temel nedenler üzerinde yoğunlaşarak çatışmanın şiddetini azaltır.
- Yönetimin dikkate almadığı, uzun süreden beri süregelen sorunları çözme yeteneği kazandırır.
- Standardizasyon kullanımını sayesinde her zaman karşı karşıya kalınan sorunlardan gelecekte kaçınılmasını mümkün kılar.
- Kişisel beceri ve kapasiteleri iyileştirmeye olanak tanır.
- Proje yönetimi ve pek çok etkili toplantılar sonucunda çalışanların ekip becerilerini ve kapasitelerinin iyileştirilmesini sağlar.
- İçsel müşteri tasarımını ortaya koymayı ve departmanlarla ilgili engelleri ortadan kaldırmayı sağlar.
- Gerekğinde bireye yetki verir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin kültürel değişimde uygun dengeyi sağlaması için yönetimin yetki devrine olanak sağlaması, yenilikçi olması, standardizasyon, esneklik ve disiplin arasında dengeyi sağlaması gerekir. Bu çalışanlarla yönetici arasında karşılıklı güvenin pekişmesine, olumlu bir örgütsel iklimin yaratılmasına olanak sağlar. Böylesi bir ortamda çalışanlar motive olabilir, yeteneklerini rahatça sergileyebilir ve yaratıcı olabilirler.<sup>177</sup>

### **3.3.7. Takım Çalışması**

Takımlar kuruluşların yapı taşlarıdır. Sağlıklı takım çalışması organizasyonlarda sonuç alma yeteneğini büyük ölçüde artırır. İnsanlara, işletme sorunlarını analiz edip çözmelerine ve bireysel olarak fark edemeyecekleri fırsatlardan yararlanmalarına yardımcı olur. Sağlıklı takım çalışması organizasyonun etkinliğinin temelidir. Ayrıca

---

<sup>177</sup> Şevki Özgener, "Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Katkıları", 25 Mayıs 2010, <<http://www.genbilim.com/content/view/1759/89/>>.

iş tatmininin ve motivasyonunun başlıca kaynaklarından da biridir. Takım çalışması yetersiz kaldığında ya da hiç olmadığında organizasyonlar etkili çalışmaz ve bireysel ihtiyaçlar karşılanamaz. Böyle durumlarda bireyler, bazen gereksiz çabalar harcarlar bazen de sorumluluklarını tam olarak anlayamadıklarından bazı görevleri yapamazlar. Sonuçta organizasyonel etkinlik azalır. İnsanlar etkili sonuçlar verebilecek olan işbirliği fırsatlarını göremeyebilir ve bazı önemli sorunları çözemeyebilirler.<sup>178</sup>

Takım çalışmasında rol paylaşımı çok önemlidir. Yönetici için o işte başarıya ulaşmasında rol alacak bütün eş düzey arkadaşlarını toplayıp rolleri paylaşmak, her bir arkadaşının rolünün gereğini alenen incelemek, herkesin başarıdaki payını açıkça tanımak ve rolü ne olursa olsun iyi bir performans göstereni alkışlayabilmek takım çalışmasından başarı elde etmenin en önemli yollarından birisidir.<sup>179</sup>

Başarılı bir takımda sosyal doyum ve görev performansı için gereksinimler iki çeşit rolü ortaya çıkarır; görev uzmanlığı rolünü uymayan kişilere amaçlarına ulaşmak takıma zamansal ve enerji açısından yardımcı olur. Takım sorunlarına yeni çözümler hazırlar, görev sorunlarına ilişkin öneriler getirirken, görevle ilişkili gerçekleri araştırırlar, sorunla ilişkili fikirlere perspektif getirirler. İlgi azaldığında takımı yeniden ateşler. Sosyo - duygusal rol olarak, takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını desteklerken, sosyalleşmelerini güçlendirir. İşlerine uyumlaştırma, direnci azaltma, takımı bir amaca doğru yöneltme, diğer takım üyelerinin fikirleriyle uyum sağlama takımın uyumu sürdürmede kendi fikirlerini öne sürme sosyo-duygusal rolün içersine girer. Takımın performansı ile kendi başarıları arasında bağ kuran üyeler, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir sürecin içersinde ilerlerler.

Takım organizasyon içersindeki kritik konumu, organizasyonun dışsal başarılarına doğrudan katkısı, takım üyelerinin diğerlerinden farklı biçimde öne çıkan ve örnek gösterilen orjinal yetenekleri üyelerin duygu gelişimini olumlu

---

<sup>178</sup> Barutçugil 277.

<sup>179</sup> Garih 13.



biçimde etkilediği gibi organizasyonun bütünlüğüne ilişkin işbirliği kültürünün korunup ilerlemesine de fayda sağlar.

Takım çalışması yoluyla motivasyon, etkin ve maliyeti düşük bir motivasyon tekniğidir. Bireyleri tek tek motive etmenin maliyetinin ne denli yüksek olduğu göz önüne getirildiğinde bu durum kendiliğinden ortaya çıkar. Günümüz işletmeleri performans kapasitelerinden daha fazla yararlanmada, orjinal teknolojileri geliştirmede, yapılarındaki girişim amaçlı faaliyetleri teşvik etmede takım çalışması yoluyla motivasyonu benimsemelidir.<sup>180</sup>

### 3.3.8. İş Değiştirme

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğun bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler çalışanları değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan çalışanlar monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. İş değiştirmenin başlıca yararları şunlardır:

- Bir çalışan sürekli olarak değişik işler yapmakla birçok işi öğrenir.
- Değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanılır.
- Çalışan çeşitli işlemleri öğrendiğinden mamulün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hisseder.
- Montaj hattında çalışan diğer tüm çalışanları tanıma olanağına sahip bulunmakta ve sosyal çevresi genişlemektedir.<sup>181</sup>

İş değiştirme yolu ile farklı yetenek ve deneyimlere sahip kişiler bir araya gelmektedir. Böylece uzmanlık gerektiren işlerin monotonluğu da bu sayede ortadan kaldırılmış olmaktadır. Dolayısıyla iş değişimi ile çalışanların nitelikli hale gelmesi, edinilen bilgi ve tecrübelerin pekiştirilmesi ve kişisel güvenlerinin artması söz

---

<sup>180</sup> Hüseyin Yılmaz, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”, 22 Mayıs 2010, [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h\\_yilmaz.htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm)

<sup>181</sup> Eren 258.

konusu olacaktır. Bütün bunlar ise, çalışanların ise daha kolay motive olmalarını sağlayan yönetsel bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>182</sup>

### **3.3.9. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme, çalışanın görevini dikey olarak uzatarak bir işi başından sonuna kadar yapıp bitirmesini sağlamaktır. Başka bir ifadeyle iş zenginleştirme, işte mücadelenin sağlanması, etkinlik alanının genişletilmesi ve sorumluluğun yükseltilmesidir. İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırmak, sorumluluk sınırlarını genişletmek, ulaşmaları gereken hedefleri büyütmek ve işlerinde başarı ve ilerleme sağlamaktır.

Herzberg, güdüleme araçlarının içinde işin zenginleştirilmesine özel bir önem vermektedir. Bu anlamda iş zenginleştirme, çalışanın gözünde yaptığı işi daha anlamlı hale getirmek amacıyla güdüleme sistemli biçimde uygulanmasıdır. Bu uygulama çalışana işle ilgili daha fazla söz hakkı tanıma işlemidir. Burada söz hakkı tanımıyla çalışana işinde amaç saptama, planlama, karar verme, işi örgütleme ve uygulama yönlerinden yetkili kılma ve bunlarla ilgili sorumluluk yüklenmesi kastedilmektedir. Böylece çalışanlar işlerine daha fazla motive olacak ve bağlanacaklardır.<sup>183</sup>

### **3.3.10. Performans Değerleme**

Performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir. Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgilerin çok geniş bir kullanım alanı vardır. Personelin performansını yükseltmesi yönünde uyarılması, ücretlerin

---

<sup>182</sup> Çiçek 57.

<sup>183</sup> İnyet Pehlivan, “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları”, 28 Mayıs 2010, <<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf>>.

performansa göre düzenlenmesi, personel yetiştirme kararları, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kadro eksikliklerinin giderilmesi, kariyer planlaması ve geliştirilmesi, iş tasarımı yanlışlıklarının tespit edilmesi, harici sorunların belirlenmesi ve insan kaynakları yöneticilerine geri bildirim gibi alanlar performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı yönetim fonksiyonlarıdır.<sup>184</sup>

Performans değerlendirme sistemlerinin amacı, sadece geçmişte gösterilen performansın seviyesini belirlemek değil, çalışanların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını ve kariyerlerini belirlemek, uygun motivasyon ile performanslarını yükseltmektir. Bu nedenle performans değerlendirmenin asıl amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların performanslarını tanımlamak, geliştirmek, ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak.
- Çalışanlar hakkında doğru bilgiye sahibi olmak.
- Düşük performansı olan çalışanları belirlemek, nedenlerini ortaya koymak, çalışanların durumlarının yeniden gözden geçirilmesini sağlamak.
- İnsan kaynaklarına ilişkin veri üretmek, dolayısıyla kurumun performansını değerlendirmeye katkı sağlamak ve örgütsel problemleri ortaya koymak.<sup>185</sup>

Performans değerlendirme sistemini bir bütün olarak değerlendirmek ve işleyişini daha iyi anlamak için birbirine izleyen aşamaları bir döngü şeklinde ele almak gerekir. Böyle bir döngü, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi ile başlar. Daha sonra, yönetici ve çalışanın bireysel hedefleri, gerekirse pazarlık ederek, belirleyecekleri ve performans standartlarını görecekleri bir toplantı yapılır. Bu toplantı ile yönetici ile çalışan arasında etkili iletişim kurulmuş, çalışanın

---

<sup>184</sup> Çiçek 61.

<sup>185</sup> Ersin Şenkaya, "Performans Değerlendirme", 29 Mayıs 2010, <[http://www.cioclub.net/Makaleler/PDF/ITManagement\\_Ocak2010.pdf](http://www.cioclub.net/Makaleler/PDF/ITManagement_Ocak2010.pdf)>.

motivasyonu ve hedeflere odaklanması sağlanmış ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olmaktadır.<sup>186</sup>

### 3.3.11. İletişim

İletişim bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bilgi gereksinimini gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde dört önemli öge vardır:

**Gönderici:** Mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir.

**Mesaj:** Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmadan anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalı, mesajın içeriği ise bilgi ve düşüncelerin yanlış yorumlanmasına yol açmamalıdır.

**Kanal:** Mesajın alıcıya iletiildiği yoldur.

**Alıcı:** Gelen mesajı alan kişi ya da grup olabilir.

Yukarıda belirtilen süreç kullanılarak gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır. Bir motive edici etmen olarak iletişim, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir:

**Mesajların İletilmesi:** Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. Çalışanlar kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Çalışanlar bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin

---

<sup>186</sup> Barutçugil 339.

doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır. Çalışanların geleceklerinden endişelenmelerine yol açar.

Geribildirim: Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici çalışanlara dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “ Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekliyim.” Gerekli olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de bu, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekir. Bu ise, herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum çalışanların çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır.<sup>187</sup>

### **3.3.12. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

Bu kavramda en önemli unsur iş yerinde çalışma koşullarının (fiziki ortamın) sağlıklı ve emniyetli olmasıdır. Çalışanın her gün yüz yüze kaldığı ve etrafını çepeçevre kuşatan çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki alanların ve koşulların iyileştirilmesi, onun işinde daha verimli ve yüksek moral seviyesiyle çalışmasını sağlar. Yöneticiler kendi odalarının düzenlenmesine gösterdiği titizliği, çalışanlarının çalışma ortamı içinde göstermelidirler. Çalışma yerini uygun biçimde ısıtma, aydınlatma, havalandırma ve sağlık koşullarına uygun hale getirme; ayrıca kullanılan malzeme, araç ve gereçleri yenileme, çalışanı işinde olumlu yönde motive edici maddi ve fiziki etmenlerdir. Bu etmenleri ele alırken çalışanın da fikirlerine müracaat etmek önemlidir.

---

<sup>187</sup> İş yerinde Motivasyon Oluşturmada Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar, <[http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=isyerinde\\_motivasyon\\_olusturmada\\_organizasyon\\_ve\\_yonetsel\\_Araclar](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_organizasyon_ve_yonetsel_Araclar)>.

Fiziki ortamın iyileştirilmesi tamamen örgütün tasarrufu altındadır ve kesinlikle yöneticilerin göz ardı edemeyecekleri bir konudur. Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar çalışanların motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte, devamsızlık iş kazaları, yıpranma, işten ayrılma oranlarına yansyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır.<sup>188</sup>

### 3.3.13. Esnek Zaman Uygulamaları

Son yıllarda ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, sosyal ihtiyaçlar, kültürel değişmeler ve gelişmeler, iş hukuku ve yaşamındaki değişmeler ve gelişmeler, küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamı bilinen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkarmıştır. Esnek çalışma biçimleri olarak da adlandırılan bu yeni çalışma biçimlerinde iş kavramı, icra edildiği yer ve zaman hususunda bazı değişikliklere uğramış, artık belirli bir işyeri çatısı altında yapıyor olmaktan çıkmış, daha kısa zamanda, farklı mekan ve farklı saatlerde yapılan işler halini almaya başlamıştır.

Bu çalışma biçimleri çalışanlar ve iş sahipleri açısından bir takım kolaylıklar sağlamaktadır. Bu sistemin en belirgin özelliği işe başlama ve bitirme saatlerinin çalışanların tercihine bırakılıyor olmasıdır. Bu yeni çalışma biçimlerinin getirdiği bazı avantajlar nedeniyle yeni çalışma biçimi olan esnek çalışma modelleri giderek artan bir ilgi ile karşılaşmakta ve iş yerlerinde esnek çalışmayı tercih edenlerin sayısı artmaktadır.<sup>189</sup>

Esnek çalışma saatleri, çalışanların motivasyonunu yükselten ve iş yerinde daha verimli olmalarını sağlayan bir yönetsel motivasyon aracıdır. Bu uygulama

---

<sup>188</sup> Selahattin Yıldırım, “Motivasyon Ve İş Yaşamında Motivasyonun Önemi”, 29 Mayıs 2010, <[http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00742/selahittin\\_yildirim\\_proje.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00742/selahittin_yildirim_proje.pdf)>.

<sup>189</sup> Sedat Ergenç, “Esnek Çalışma Yöntemleri Ve Bir Uygulama”, 30 Mayıs 2010, <<http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-bir-ornek-uygulama/1822464>>.

Çalışanların strese girmeden, verimli olduklarına inandıkları zamanlarda çalışmalarını öngörmektedir. Böylece işe geç gelmeler azalmakta ve işte devamsızlıkların önüne geçinmektedir. Çalışanlar zamanlarını iş yükü dalgalanmalarına göre ayarladıklarından, başka işlere zaman ayırma imkanını elde edecektir.

Örneğin; alışan kadınlar, ailelerine daha fazla zaman ayırabilecek ve bu nedenle herhangi bir stres yaşama olumsuzluğundan kurtulacaktır. Bu uygulama ile özellikle evli kadınlar, öğrenciler ve yaşlılar gibi grupların istihdam fırsatı arttırılmaktadır. Çalışanlar kendilerini bu uygulama ile bağımsız hissedebilmekte ve çalışma sürelerini ayarlayabilmektedir. Bunun sonucunda, çalışma ortamı üzerinde zaman baskısını hissetmeyen ve en uygun zamana göre çalışma saatlerini düzenleyebilen personelin iş verimi ve iş doyumunu yükseldiğinden, hem örgüt ve hem de çalışan personel bu uygulamadan karlı çıkmaktadır.<sup>190</sup>

---

<sup>190</sup> iek 49.

## **4.BÖLÜM: ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde, işletmeler kar marjlarını yükseltmek, pazarlarda daha fazla pay sahibi olmak, toplumda daha fazla tanınmak için her alanda birebirleriyle yoğun bir şekilde rekabet etmektedirler. Bu yoğun rekabet sürecinde, işletmelerin en önemli kaynağı olan çalışanların işlerinde sebat etmeleri ve tatmin olmaları motivasyonlarının sağlanmasıyla mümkün olabilir. Motivasyonun sağlanması için yöneticilerin bir takım özendirici araçlardan faydalanması gerekmektedir.

Bu çalışmada, hizmet işletmelerinde çalışanlara yönelik bir araştırma yapılmıştır. Hizmet işletmelerinde çalışanlar, kar amacı güden hizmet işletmelerinde çalışanlar ve kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde çalışanlar olmak üzere iki kısımda incelenmiştir. Amaç, kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde çalışanların motivasyon araçlarını ne derece önemsedikleri ve motivasyon araçlarından ne derece tatmin olduklarının ölçülmesi ve karşılaştırılmasıdır. Ayrıca elde edilen veriler sonucunda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'ne göre ihtiyaçların önem, doyumlanma ve doyumsuzluk ortalamaları da belirlenmiştir.

### **4.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, kar amacı güden hizmet işletmesi olarak Bank Asya Katılım Bankası A.Ş.'nin beş şubesinde, kar amacı gütmeyen hizmet işletmesi olarak Pendik Belediyesi'nde yapılmıştır. Anketler, her iki kurumda da rasgele 100 çalışana bölüm yöneticileri tarafından dağıtılmıştır. Bank Asya Katılım Bankası'ndan 91 kişi, Pendik Belediyesi'nden 87 kişi anketleri yanıtlamıştır. Araştırmaya katılan kurumların yetkililerine, ankete verilen cevapların sadece akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacağına dair gizlilik sözü verilmiştir.



### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin dağıtılması ve uygulanması bizzat ilgili işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet ve unvanları öğrenilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümünde yer alan sorular ise katılımcıların motivasyonuna etki eden araçların önem ve tatmin derecelerini ölçen soruları içermektedir. Bu göstergeler ufak değişikliklerle Porter'dan (Bkz. L.W. Porter, "Job Attitudes in Management, Perceived Satisfaction, and Importance of Needs" Reprint No.229, University of California) alınmış ve Dilber'in 1966 araştırmasında ve Balaban'ın 2006 araştırmasında kullanılmıştır.

Ek 1'de sunulan bu göstergede soru 1-3 bedensel ve güvenlik ihtiyaçlarını, soru 4-5 bağlanma ihtiyaçlarını, soru 6-8 saygınlık ihtiyaçlarını, soru 9-12 bağımsızlık ihtiyaçlarını, soru 13-15 de öz gerçekleştirme ihtiyaçlarını belirtmektedir. Her ihtiyaç için yöneticilerden, (a) bu ihtiyacın onlar için ne denli önem taşıdığını ve (b) o günkü durumda ne denli uygulandığını, yedi puanlık bir gösterge üzerinde (küçük sayıların azı, büyük sayıların çoğu gösterdiği) belirtmeleri istenmiştir. (a) sorusuna verilen yanıtlar ihtiyaçların motive edici güçlerini, (a) ve (b) puanlar arasındaki ayrımlılık ise ihtiyaçların ne denli doyumlandığını göstermektedir.

### 4.4. Araştırmanın Değerlendirilmesi

Bu çalışmada elde edilen veriler SPSS 15 paket programında değerlendirilmiştir. Veri tabanına kaydedilen verilere geçerlilik ve güvenilirlik, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik, ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı sonuçlar verebilmesi gücüdür. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa testi kullanılır. Bu teste göre, birbiriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan ölçeklerin alfa katsayıları yüksek olur. Alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddeler birbiriyle o derece tutarlı ve aynı özelliği ölçmeye çalışan maddelerden oluşur.

Cronbach Alpha katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki aralıklara göre yorumlanmaktadır.

$0 < \text{Alfa} < 0,4$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 < \text{Alfa} < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 < \text{Alfa} < 0,80$  ise ölçeğin oldukça güvenilirdir.

$0,8 < \text{Alfa} < 1,0$  ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.<sup>191</sup>

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Bank Asya Katılım Bankası	0.911
Pendik Belediyesi	0.938

Bahsedilen çalışmada uygulanan ankete geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmış ve Cronbach's Alpha testi Bank Asya Katılım Bankası uygulamasında 0.911, Pendik Belediyesi uygulamasında 0.938 olarak belirtilmiştir. Cronbach Alpha katsayıları 1'e çok yakın olduğundan soruların güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

#### **4.5. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilip yorumlanmasında öncelikli olarak ankete katılanların cinsiyet ve unvan bilgileri değerlendirilecek daha sonra her bir sorunun iki farklı gruptaki katılımcılar üzerindeki önem ve tatmin dereceleri değerlendirilecektir.

---

<sup>191</sup> Ata Tezbaşaran, *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*, (Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları,1997) 46.

#### 4.6. Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tablolarda ankete katılanların cinsiyet bilgileri ve işletmedeki statüleri belirtilmiştir.

**Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyeti**

Kar Amacı Güden ve Kar Amacı Gütmeyen Hizmet İşletmeleri	BAY		BAYAN		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%
Bank Asya Katılım Bankası	45	49,5	46	50,5	91	100
Pendik Belediyesi	44	50,6	43	49,4	87	100
Toplam	89	50,05	89	49,95	178	100

Tablo 4.1'e göre Bank Asya Katılım Bankası'nda yapılan araştırmaya katılanların % 49,5'i (45 kişi) erkek, %50,5'i (46 kişi) kadındır. Pendik Belediyesi'nde yapılan araştırmaya katılanların ise % 50,6'sı (44 kişi) erkek, % 49,4'ü (43 kişi) kadındır. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet oranları birbirlerine çok yakındır.

**Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşletmedeki Statüleri**

Kar Amacı Güden ve Kar Amacı Gütmeyen Hizmet İşletmeleri	Müdür		Orta Kademe Yöneticisi		Uzman		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%		%	n	%
Bank Asya Katılım Bankası	7	7,7	26	28,6	24	26,4	34	37,4	91	100
Pendik Belediyesi	4	4,6	17	19,5	18	20,7	47	54	87	100
Toplam	11	12,3	43	48,1	42	47,1	81	91,4	178	100

Tablo 4.2'ye göre araştırmaya katılan çalışanların Bank Asya Katılım Bankası'nda % 7,7'si müdür, %28,6'sı orta kademe yöneticisi, %26,4'ü uzman ve %37,4 'ü diğer statüde çalışanlardır. Pendik Belediyesi'nde araştırmaya katılan

çalışanların %4,6'sı müdür, %19,5'i orta kademe yöneticisi, % 20,7'si uzman, %54'ü diğer statüde çalışanlardır. Sonuçlardan da görüldüğü gibi her iki kurumda da araştırmaya katılanların çoğunluğu diğer statüde çalışanlardan oluşmaktadır.

#### 4.7. Motivasyon Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımları

Aşağıdaki tablolarda motivasyon göstergesine ilişkin verilen cevapların yüzdelerik dağılımları belirtilmiştir.

**Tablo 4.3. (Soru 1) Net Maaşın Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası	1,1	2,2	2,2	2,2	28,6	30,8	33		4,4	1,1	25,3	42,9	18,7	7,7	100
Pendik Belediyesi	1,1		4,6	3,4	35,6	17,2	37,9	4,6	4,6	8	24,1	36,8	3,4	18,4	100

Tablo 4.3'e göre araştırmaya katılan Bank Asya Katılım Bankası çalışanlarından %63,8'i motivasyon araçlarından net maaşı çok fazla önemsemektedirler. Pendik Belediyesi çalışanlarının ise % 55,1'i net maaşı çok fazla önemserken %35,6'sı kısmen önemsemektedir. Tatmin oranlarına bakıldığında ise, Katılım Bankası çalışanlarından net maaşından kesinlikle tatmin olmayan kimsenin bulunmadığı, ancak belediye çalışanlarının % 4,6 'sının net maaşlarında kesinlikle tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. Net maaştan, Katılım Bankası çalışanlarının % 26,4'ü çok fazla tatmin olurken, Belediye çalışanlarının %21,8'i çok fazla tatmin olmuştur. Katılım Bankası çalışanlarının % 68,2'si, Belediye çalışanlarının % 60,9'u net maaşlarından kısmen tatmin olmaktadır. Tatmin olma dağılımları incelendiğinde, net maaştan çok fazla tatmin olan çalışanların oranı Bank Asya Katılım Bankası'nda daha yüksektir.

**Tablo 4.4. (Soru 2) Primlerin ve Ücret Dışı Sağlanan Menfaatlerin Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası	1,1	1,1	5,5	6,6	28,6	41,8	15,4	5,5	5,5	3,3	17,6	37,4	25,3	5,5	100
Pendik Belediyesi	10,3	3,4	5,7	10,3	18,4	18,4	33,3	28,7	8,0	11,5	14,9	14,9	16	5,7	100

Tablo 4.4'e göre araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarının % 57,2' si motivasyon araçlarından, primlere ve ücret dışı sağlanan menfaatlere çok fazla önem vermektedir. Belediye çalışanlarının ise %51,7' si prim ve ücret dışı sağlanan menfaatleri çok fazla önemsemektedir. Prim ve ücret dışı sağlanan menfaatlerin tatmin dağılımına bakıldığında, Katılım Bankası çalışanlarının % 5,5 'nin, Belediye çalışanlarının ise %5,7'sinin kesinlikle tatmin oldukları anlaşılmaktadır. Ancak, bu iki kurumun prim ve ücret dışı sağlanan menfaatlerden kesinlikle tatmin olmayan çalışanlarının dağılımı arasında % 23,7'lik bir fark vardır. Katılım Bankası çalışanlarından %5,5'i prim ve ücret dışı sağlanan menfaatlerden kesinlikle tatmin değilken, Belediye çalışanlarının % 28,7'si bu motivasyon aracından kesinlikle tatmin değildir.

**Tablo 4.5. (Soru 3) İş Güvencesi ve Devamlılık Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

(a) Önem (%)								(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası			1,1	5,5	16,5	25,3	51,6		2,2	4,4	8,8	20,9	42,9	20,9	100
Pendik Belediyesi		1,1	1,1	3,4	4,6	19,5	70,1	8,0	4,6	5,7	17,2	18,4	13,8	32,1	100

Tablo 4.5'e göre araştırmaya katılan çalışanların, motivasyon araçlarından iş güvencesi ve devamlılık önem dağılımlarına bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun bu motivasyon aracını çok fazla önemsedikleri görülmektedir. Katılım Bankası çalışanlarının % 76,9'u, belediye çalışanlarının % 89,6'sı için iş güvencesi ve devamlılık çok fazla önem arz etmektedir. Tatmin dağılımlarına bakıldığında, katılım bankası çalışanlarının % 63,8' nin çok fazla tatmin oldukları, Belediye çalışanlarının ise % 45,9'unun çok fazla tatmin oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.6. (Soru 3) İş Güvencesi ve Devamlılık Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

(a) Önem (%)								(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası			1,1	2,2	25,3	40,7	30,8			3,3	11	40,7	33	12,1	100
Pendik Belediyesi	3,4		1,1	3,4	11,5	42,5	37,9	5,7	5,7	13,8	11,5	25,3	24,1	13,7	100

Tablo 4.6' ya göre araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarından diğerlerine yardım etme olanaklarını kesinlikle ve çoğunlukla önemsemeyen hiç kimse bulunmamaktadır. Gerek Katılım Bankası alışanlarının gerekse Belediye alışanlarının büyük bir kısmının diğerlerine yardım etme olanaklarını çok fazla önemsemektedirler. Katılım Bankası alışanlarının % 71,5' i, Belediye alışanlarının % 80.4' diğerlerine yardım etme olanaklarına çok fazla önemsemektedirler. Tatmin olma durumlarına bakıldığında, Katılım Bankası çalışanlarından bu motivasyon aracından kesinlikle ya da kısmen tatmin olmayanların bulunmadığı, % 73,7'lik bir kısmı, çoğunlukla tatmin olduğu görülmektedir. Belediye alışanlarının ise % 49,4' lk bir kısmının çoğunlukla tatmin olmaktadır.

**Tablo 4.7. (Soru 5) Diğerleriyle Yakın İlişkiler Geliştirebilme Olanakları önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) nem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası			1,1	4,4	19,8	36,3	38,5	1,1	1,1	2,2	8,8	39,6	27,5	19,8	100
Pendik Belediyesi	3,4	1,1		5,7	20,7	31	37,9	5,7	5,7	13,8	11,5	25,3	24,1	13,7	100

Tablo 4.7'ye göre motivasyon araçlarından diğerleriyle yakın ilişkiler geliştirme olanakları, araştırmaya katılan Katılım Bankası alışanlarının %74,8'i, Belediye alışanlarının % 68,9'u tarafından çok fazla önemsemektedir. Katılım Bankası alışanları tarafından bu motivasyon aracını kesinlikle ve çoğunlukla önemsemeyen kimse bulunmamaktadır. Diğerlerine yardım etme olanaklarından kesinlikle tatmin olan çalışanların % 19,8'ini Katılım Bankası alışanları, % 13,7'sini de Belediye alışanları teşkil etmektedir.

**Tablo 4.8. (Soru 6) İdari Pozisyondan Dolayı Duyulabilecek Saygınlık Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası	2,2		4,4	7,7	12,1	36,3	37,4	2,2	1,1	5,5	16,5	36,3	27,5	11,0	100
Pendik Belediyesi	3,4	2,3	4,6	6,9	19,5	16,1	47,1	6,9	6,9	13,8	18,4	24,1	14,9	14,9	100

Tablo 4.8' e göre, motivasyon araçlarından idari pozisyondan dolayı duyulabilecek saygınlık, araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarının % 73,7'si, Belediye çalışanlarının % 63,2' si tarafından çok fazla önemli bulunmuştur. Katılım Bankası çalışanlarının %25,3'ü, Belediye çalışanlarının ise % 46'sı idari pozisyondan dolayı duyulabilecek saygınlıktan tatmin olmamaktadır.

**Tablo 4.9. (Soru 7) Şirket İçindeki Prestij; Şirketteki Diğer Kişilerden Görülen Saygının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası	1,1		2,2	3,3	17,6	28,6	47,3	1,1		2,2	7,7	36,3	37,4	15,4	100
Pendik Belediyesi		2,3	3,4	12,6	16,1	19,5	45,9	4,6	2,3	5,7	23	28,7	18,4	17,2	100

Tablo 4.9'a göre, motivasyon araçlarından şirket içindeki prestij; şirketteki diğer kişilerden görülen saygı, araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarının % 75,9'u, Belediye çalışanlarının % 65,4'ü tarafından çok fazla önemli bulunmuştur.



Şirket içindeki prestij; şirketteki diğer kişilerden görülen saygı, Katılım Bankası çalışanlarının % 73,7'sini, Belediye çalışanlarının ise % 47,1'ini çoğunlukla tatmin etmektedir.

**Tablo 4.10. (Soru 8) Şirket Dışındaki Prestij; Şirket Dışındakilerden Görülen Saygının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası	1,1			7,7	23,1	38,5	29,7		1,1	3,3	14,3	30,8	35,2	15,4	100
Pendik Belediyesi		2,3	3,4	9,2	27,6	24,1	33,3	2,3	4,6	8	16,1	26,4	28,7	13,7	100

Tablo 4.10'a göre, motivasyon araçlarından şirket dışındaki prestij; şirket dışındakilerden görülen saygı, araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarının % 68.2'si, Belediye çalışanlarının % 50,6'sı tarafından çok fazla önemli bulunmuştur. Şirket dışındaki prestij; şirket dışındakilerden görülen saygı, Katılım Bankası çalışanlarının % 66'sını, Belediye çalışanlarının ise % 55,1'ini çoğunlukla tatmin etmektedir.

**Tablo 4.11. (Soru 9) Otorite (Yetki) Düzeyinin Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası	1,1		3,3	6,6	20,9	36,3	31,9	1,1		5,5	20,9	24,2	33,0	15,4	100
Pendik Belediyesi	3,4	1,1	4,6	6,9	19,5	23	41,3	6,9	6,9	13,8	18,4	24,1	14,9	14,9	100

Tablo 4.11'e göre, motivasyon araçlarından, otorite (yetki) düzeyi, araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarının % 68,2'si, Belediye çalışanlarının % 64,3'ü tarafından çok fazla önemli bulunmuştur. Otorite (yetki) düzeyi , Katılım Bankası çalışanlarının % 57,2'sini, Belediye çalışanlarının ise % 39'unu çoğunlukla tatmin etmektedir. Belediye çalışanlarının %46'sı otorite (yetki) düzeyinden tatmin olamamaktadır.

**Tablo 4.12. (Soru 10) Bağımsız Düşünebilme Ve Hareket Edebilme Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası			3,3	5,5	20,9	24,2	46,2	1,1	1,1	6,6	12,1	37,4	29,7	12,1	100
Pendik Belediyesi	3,4	1,1	1,1	4,6	10,3	33,3	45,9	10,3	6,9	6,9	19,5	27,6	18,4	10,3	100

Tablo 4.12' ye göre, motivasyon araçlarından, bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanakları, araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarının % 70,4'ü, Belediye çalışanlarının % 79,2'si tarafından çok fazla önemli bulunmuştur. Bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanakları, Katılım Bankası çalışanlarının % 67,1'ini , belediye çalışanlarının ise % 46'sını çoğunlukla tatmin etmektedir. Belediye çalışanlarının %43,6'sı bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanaklarında tatmin olamamaktadır.

**Tablo 4.13. (Soru 11) Amaçların Kararlaştırılmasına Katkıda Bulunma Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası		1,1	2,2	7,7	15,4	31,9	41,8	2,2	2,2	3,3	22	28,6	28,6	13,2	100
Pendik Belediyesi	3,4	2,3	4,6	1,1	18,4	32,2	37,9	4,6	10,3	6,9	27,6	18,4	21,8	9,3	100

Tablo 4.13'e göre araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarından, amaçların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanaklarını kesinlikle önemsemeyen hiç kimse bulunmamaktadır. Gerek Katılım Bankası çalışanlarının gerekse Belediye çalışanlarının büyük bir kısmı amaçların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanaklarını çok fazla önemsemektedirler. Katılım Bankası çalışanlarının % 73,7' si, Belediye çalışanlarının % 70,1'i amaçların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanaklarını çok fazla önemsemektedirler. Amaçların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanakları, Katılım Bankası çalışanlarının % 29,7'sini, Belediye çalışanlarının % 49,4'ünü çoğunlukla tatmin etmemektedir.

**Tablo 4.14. (Soru 12) Metot Ve İşlemlerin Kararlaştırılmasına Katkıda Bulunabilme Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası			1,1	6,6	27,5	25,3	39,6	1,1	1,1	3,3	14,3	40,7	30,8	8,8	100
Pendik Belediyesi	1,1	4,6	1,1	3,4	14,9	34,5	40,2	12,6	9,2	3,4	18,4	17,2	25,3	13,7	100

Tablo 4.14' e göre araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarından, metot ve kararların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanaklarını kesinlikle ve çoğunlukla önemsemeyen hiç kimse bulunmamaktadır. Gerek Katılım Bankası çalışanlarının gerekse Belediye çalışanlarının önemli bir kısmı metot ve kararların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanaklarını çok fazla önemsemektedirler. Katılım Bankası çalışanlarının % 64,9' u, Belediye çalışanlarının % 74,7'si metot ve kararların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanaklarını çok fazla önemsemektedirler. Metot ve kararların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanakları, Katılım Bankası çalışanlarının % 71,5'ini, Belediye çalışanlarının ise % 42,5'ini çoğunlukla tatmin etmektedir. Belediye çalışanlarının %43,6'sı da metot ve kararların kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanaklarından çoğunlukla tatmin değildir.

**Tablo 4.15. (Soru 13) Kişisel İlerleme Ve Gelişme Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası	1,1		1,1	8,8	7,7	29,7	51,6	4,4	1,1	4,4	9,9	41,8	20,9	17,6	100
Pendik Belediyesi	4,6	3,4	4,6	2,3	13,8	24,1	47,1	8,0	2,3	13,8	21,8	19,5	16,1	18,3	100

Tablo 4.15'e göre, motivasyon araçlarından, kişisel gelişme ve ilerleme olanakları, araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarının % 81,3'ü, Belediye çalışanlarının % 71.2'si tarafından çok fazla önemli bulunmuştur. Kişisel gelişme ve ilerleme olanakları , Katılım Bankası çalışanlarının % 19,8'ini, Belediye çalışanlarının ise % 45,9 'unu çoğunlukla tatmin etmemektedir.

**Tablo 4.16. (Soru 14) Elde Edilen Kişisel Doyum;Yani Kendine Has Kabiliyetleri Kullanabilme Olanaklarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası	1,1	1,1	1,1	4,4	11,0	29,7	51,6	1,1	1,1	2,2	13,2	48,4	15,4	18,7	100
Pendik Belediyesi	3,4	1,1	5,7	2,3	10,3	28,7	48,3	9,2	6,9	12,6	10,3	27,6	17,2	16	100

Tablo 4.16' ya göre, motivasyon araçlarından elde edilen kişisel doyum; yani kendine ait has kabiliyetleri kullanabilme olanakları, araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarının % 81,3'ü, Belediye çalışanlarının % 77'si tarafından çok fazla önemli bulunmuştur. Elde edilen kişisel doyum; yani kendine ait has kabiliyetleri kullanabilme olanakları, Katılım Bankası çalışanlarının % 17,6'sını, Belediye çalışanlarının ise % 39'unu çoğunlukla tatmin etmemektedir.

**Tablo 4.17. (Soru 15) Elde Edilen Başarının Önem ve Tatmin Derecesinin Dağılımı**

	(a) Önem (%)							(b) Tatmin (%)							Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	%
Bank Asya Katılım Bankası		1,1	1,1	2,2	5,5	29,7	60,4	1,1		1,1	7,7	37,4	30,8	22,0	100
Pendik Belediyesi		8	2,3		10,3	24,1	55,2	5,7	8	5,7	13,8	29,9	17,2	19,5	100

Tablo 4.17' ye göre araştırmaya katılan Katılım Bankası çalışanlarından, elde edilen başarıyı kesinlikle önemsemeyen hiç kimse bulunmamaktadır. Gerek katılım bankası çalışanlarının gerekse belediye çalışanlarının önemli bir kısmı elde edilen başarıyı çok fazla önemsemektedirler. Katılım Bankası çalışanlarının % 90,1'i, Belediye çalışanlarının 79,3'ü elde edilen başarıyı çok fazla önemsemektedirler. Elde edilen başarı, Katılım Bankası çalışanlarının 68,2'sini, Belediye çalışanlarının ise % 47,1'ini çoğunlukla tatmin etmektedir. Belediye çalışanlarının % 33,2'si de elde edilen başarıdan çoğunlukla tatmin değildir.

#### 4.8. Motivasyon Göstergesine İlişkin Verilen Cevapların Aritmetik Ortalamaları Ve Anlamlılık Düzeyleri

Aşağıdaki tablolarda motivasyon göstergesine ilişkin verilen cevapların önem, tatmin ve doyumсуuzluk puanlarının aritmetik ortalamaları ve anlamlılık düzeyleri belirtilmiştir.

**Tablo 4.18. İki Kurum’da Çalışanların ihtiyaçlarının önemliliğinin Karşılaştırılması (a)**

Soru	Bank Asya Katılım Bankası	Pendik Belediyesi	Anlamlılık Düzeyi (%5)
1	5,79	5,77	0,910
2	5,47	5,17	0,227
3	6,20	6,51	0,037
4	5,97	6,00	0,893
5	6,06	5,85	0,221
6	5,85	5,74	0,618
7	6,10	5,86	0,185
8	5,85	5,68	0,338
9	5,82	5,73	0,663
10	6,04	6,02	0,911
11	6,00	5,78	0,273
12	5,95	5,93	0,890
13	6,17	5,80	0,087
14	6,18	5,98	0,330
15	6,42	6,12	0,104

Tablo 4.18’de her iki kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının önem puanlarının ortalamaları soru bazında karşılaştırılmıştır. Buna göre, istatistiksel açıdan iki kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarının önemlilikleri arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 4.19. İki Kurum’da Çalışanların İhtiyaçlarının Tatmininin Karşılaştırılması (b)**

<b>Soru</b>	<b>Bank Asya Katılım Bankası</b>	<b>Pendik Belediyesi</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (%5)</b>
1	4,93	4,70	0,255*
2	4,73	3,62	0,000
3	5,60	5,04	0,019
4	5,39	4,73	0,002
5	5,46	4,96	0,027
6	5,09	4,96	0,538*
7	5,51	4,94	0,004
8	5,41	5,02	0,043
9	5,27	4,51	0,001
10	5,20	4,45	0,001
11	5,10	4,52	0,010
12	5,19	4,50	0,004
13	6,17	5,80	0,035
14	5,27	4,57	0,003
15	5,60	4,86	0,001

Tablo 4.19’da her iki kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının tatmin puanlarının ortalamaları soru bazında karşılaştırılmıştır. Buna göre, istatistiksel açıdan iki kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarının tatmin olma durumu arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. (\* Soru 1 ve soru 6 ‘da iki kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının tatmin olma durumu arasında % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.)



**Tablo 4.20. İki Kurum’da Çalışanların İhtiyaçlarının Tatminsizlik Karşılaştırması (b-a)**

<b>Soru</b>	<b>Bank Asya Katılım Bankası</b>	<b>Pendik Belediyesi</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi (%5)</b>
1	-0,86	-1,07	0,655
2	-0,74	-1,55	0,227
3	-0,60	-1,47	0,018*
4	-0,58	-1,27	0,891
5	-0,60	-0,89	0,194
6	-0,76	-0,78	0,008*
7	-0,59	-0,92	0,181
8	-0,44	-0,66	0,295
9	-0,55	-1,22	0,662
10	-0,84	-1,57	0,091
11	-0,90	-1,26	0,263
12	-0,76	-1,43	0,886
13	-1,01	-1,15	0,052
14	-0,91	-1,41	0,327
15	-0,82	-1,26	0,103

Tablo 4.20’de her iki kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının tatminsizlik puanlarının ortalamaları soru bazında karşılaştırılmıştır. Buna göre, istatistiksel açıdan iki kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarının tatminsizlik durumu arasında %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. (\* Soru 3 ve soru 6 ‘da iki kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının tatminsizlik durumu arasında % 5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır.)

**Tablo 4.21. İki Kurum’da Çalışanların İhtiyaçlarının Önemlilik Dercesine Göre Sıralanması (Yüksekten Düşüğe Doğru)**

Soru	Bank Asya Katılım Bankası	Soru	Pendik Belediyesi
15	6,42	3	6,51
3	6,20	15	6,12
14	6,18	10	6,02
13	6,17	4	6,00
7	6,10	14	5,98
5	6,06	12	5,93
10	6,04	7	5,86
11	6,00	5	5,85
4	5,97	13	5,80
12	5,95	11	5,78
6	5,85	1	5,77
8	5,85	6	5,74
9	5,82	9	5,73
1	5,79	8	5,68
2	5,47	2	5,17

Tablo 4.21’ e göre Katılım Bankası çalışanlarında en yüksek önemlilik puanı, soru 15 (elde edilen başarı), soru 3 (iş güvencesi ve devamlılık), soru 14 (kişisel doyum; yani kendi kendine has kabiliyetleri kullanabilme olanağı) ve soru 13’de (kişisel gelişme ve ilerleme olanakları) görülmektedir. Belediye çalışanlarında ise en yüksek önemlilik puanı, soru 3 (iş güvencesi ve devamlılık), soru 15 (elde edilen başarı), soru 10 (bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanakları) ve soru 4’te (diğerlerine yardım etme olanakları) görülmektedir.

**Tablo 4.22. İki Kurum’da Çalışanların İhtiyaçlarının Tatmin Dercesine Göre Sıralanması (Yüksekten Düşüğe doğru)**

Soru	Bank Asya Katılım Bankası	Soru	Pendik Belediyesi
13	6,17	13	5,80
3	5,60	3	5,04
15	5,60	8	5,02
7	5,51	5	4,96
5	5,46	6	4,96
8	5,41	7	4,94
4	5,39	15	4,86
9	5,27	4	4,73
14	5,27	1	4,70
10	5,20	14	4,57
12	5,19	11	4,52
11	5,10	9	4,51
6	5,09	12	4,50
1	4,93	10	4,45
2	4,73	2	3,62

Tablo 4.22’ ye göre Katılım Bankası çalışanlarında en yüksek tatmin, soru 13 (kişisel gelişme ve ilerleme olanakları), soru 3 (iş güvencesi ve devamlılık), soru 15 (elde edilen başarı) ve soru 7’de (şirket içindeki prestij; şirketteki diğer kişilerden görülen saygı) görülmektedir. Belediye çalışanlarında ise en yüksek tatmin, soru 13 (kişisel gelişme ve ilerleme olanakları), soru 3 (iş güvencesi ve devamlılık), soru 8 (şirket dışındaki prestij; şirket dışındakilerden görülen saygı) ve soru 5’te (diğerleriyle yakın ilişkiler geliştirebilme olanakları) görülmektedir. Her iki kurumda da soru 13 (kişisel gelişme ve ilerleme olanakları) ve soru 3 (iş güvencesi ve devamlılık) en yüksek tatmin puanına sahiptir.

**Tablo 4.23. İki Kurum’da Çalışanların İhtiyaçlarının Doyumsuzluk Dercesine Göre Sıralanması (Yüksekten Düşüğe Doğru)**

Soru	Bank Asya Katılım Bankası	Soru	Pendik Belediyesi
13	-1,01	10	-1,57
14	-0,91	2	-1,55
11	-0,90	3	-1,47
1	-0,86	12	-1,43
10	-0,84	14	-1,41
15	-0,82	4	-1,27
6	-0,76	11	-1,26
12	-0,76	15	-1,26
2	-0,74	9	-1,22
3	-0,60	13	1,15
5	-0,60	1	-1,07
7	-0,59	7	-0,92
4	-0,58	5	-0,89
9	-0,55	6	-0,78
8	-0,44	8	-0,66

Tablo 4.23’ e göre Katılım Bankası çalışanlarında en yüksek doyumsuzluk, soru 13 (kişisel gelişme ve ilerleme olanakları), soru 14 (kendine has kabiliyetleri kullanabilme olanakları), soru 11 (amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilme olanakları), soru 10’da (bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanakları) görülmektedir. Belediye çalışanlarında ise en yüksek doyumsuzluk soru 10 (bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanakları), soru 2 (prim ve ücret dışı sağlanan menfaatler), soru 3 (iş güvencesi ve devamlılık) ve soru 12’ de (metot ve işlemlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilme olanakları) görülmektedir.

Yukarıda ayrıntılı olarak soru bazında incelenmiş olan bulgular Tablo 4.24’de temel ihtiyaç kategorilerine göre özetlenmiştir.

**Tablo 4.24. Çalışanların Motivasyon Göstergesi (Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli’ne Göre)**

İhtiyaçlar	Bank Asya Katılım Bankası				Pendik Belediyesi			
	a	b	c	d	a	b	c	d
Bedensel ve Güvenlik (Soru 1-3)	5,82	5,09	-0,73	5	5,50	4,31	-1,19	5
Bağlanma (Soru 4-5)	6,02	5,42	-0,60	2	5,80	4,63	-1,17	3
Saygınlık (Soru 6-8)	5,94	5,34	-0,60	4	5,71	4,60	-1,11	4
Bağımsızlık (Soru 9-12)	5,95	5,19	-0,76	3	5,83	4,50	-1,33	1
Öz gerçekleştirme (Soru 13-15)	6,26	5,35	-0,91	1	5,82	4,62	-1,20	2
<p>Sütun (a) : İhtiyaçların önemi puanların ortalaması  Sütun (b) : İhtiyaçların doyulanma puanlarının ortalaması  Sütun (c) : Sütun (b) – sütun (a); (-) işareti doyumsuzluğu gösterir  Sütun (d) : İhtiyaçların önem sırası; Sütun (a) ya dayanarak</p>								

Tablo 4.24’de gösterilen bulgular, araştırmaya katılan Bank Asya Katılım Bankası alışanlarının ihtiyaçlarının önem sırasını (en önemliden en önemsiz göre) şu şekilde belirlemektedir: z gerçekleştirme, Bağlanma, Bağımsızlık, Saygınlık, Bedensel ve Güvenlik.

Araştırmaya katılan Pendik Belediyesi alışanlarının ihtiyaçlarının önem sırası (en önemliden en önemsiz göre) şu şekilde belirlenmiştir: Bağımsızlık, z gerçekleştirme, Bağlanma, Saygınlık, Bedensel ve Güvenlik.

Araştırmaya katılan bu iki kurum çalışanlarının ihtiyaçlarının önem sıralarında, farklılıklar bulunmaktadır. Katılım Bankası alışanları için öz gerçekleştirme ihtiyacı en önemli ihtiyaç iken, Belediye çalışanlarına göre en önemli ihtiyaç bağımsızlıktır.

Elde edilen bu sonuçlara göre, kar amacı güden hizmet işletmelerinde çalışanlar, öz gerçekleştirme ihtiyacını çok fazla önemserken, kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde çalışanlar, bağımsızlık ihtiyacını çok fazla önemsemektedirler . Her iki kurumda da, çalışanlar için en az öneme sahip olan ihtiyaç , bedensel ve güvenlik ihtiyaçlarıdır.

Her iki kurumda yapılan araştırmada, bu ihtiyaçların hiçbirinin doyumlanmamış olduğu görülmektedir. Maslow’a göre doyumlanmış ihtiyaçlar, güdüleme unsuru olarak önemini yitirirler. Buna göre, Katılım Bankası çalışanlarına yapılan araştırma sonucu önem puanı en yüksek olan, öz gerçekleştirme (6,26) ihtiyaının aynı zamanda en az doyumlanan (- 0,91) ihtiyaç olması doğaldır. Belediye çalışanlarına yapılan araştırma sonucu ise, önem puanı en yüksek olan bağımsızlık (5,83) ihtiyacı aynı zamanda en az doyumlanan ihtiyaçtır (-1,33). Maslow modeli uyarınca bağımsızlık ihtiyacı henüz tatmin olmamış bu grupta öz gerçekleştirme ihtiyacının en ne çıkması doğaldır.

Katılım Bankası alışanlarının doyumlanma puanları en küçükten en büyüğe doğru şöyledir: z gerçekleştirme (-0,91), bağımsızlık (-0,76), bedensel ve güvenlik

(0,73), bağlanma (-0,60) ve saygınlık (-0,60). Sonuçlardan görüldüğü üzere, en fazla doyumlanan ihtiyaçlar bağlanma ve saygınlık ihtiyaçlarıdır.

Belediye çalışanlarının doyumlanma puanları ise en küçüğe en büyüğe doğru şu şekilde sıralanabilir: Bağımsızlık (-1,33), öz gerçekleştirme (-1,20), bedensel ve güvenlik (-1,19), bağlanma (-1,17) ve saygınlık (-1,11). Belediye çalışanlarında da görüldüğü gibi en fazla doyumlanan ihtiyaçlar bağlanma ve saygınlık ihtiyaçlarıdır.

Bu iki kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarının doyumlanma sıralamasında, öz-gerçekleştirme ve bağımsızlık ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Diğer ihtiyaçların doyumlanma sıralamalarının ise aynı olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde bağlanma ve saygınlık ihtiyaçlarının en fazla doyumlanan ihtiyaçlar olduğu söylenebilir. En az doyumlanan ihtiyaç, kar amacı güden hizmet işletmelerinde öz gerçekleştirme ihtiyacı, kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde ise bağımsızlık ihtiyacı olduğu söylenebilir.

## SONUÇ

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir hedefe doğru sürekli bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Motivasyon süreci dinamik bir yapıya sahiptir. Motivasyon süreci; bireyin ihtiyaçları ile başlamakta, ihtiyaçları karşılamaya yönelik çaba ile devam etmekte ve tatmin ile sona erdikten sonra başka ihtiyaçlar tekrar devreye girmektedir. İnsan davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek, yani örgütsel amaçlarla kişisel amaçların paralel olmasını sağlamak motivasyonla mümkün olmaktadır. Motivasyonu sağlayabilmek için bireylerin davranışlarının ardındaki ihtiyacı ve yönlendirdiği amacı doğru algılamak gereklidir.

Bireyler birbirinden farklı ihtiyaçlara sahip oldukları gibi, tercih ettikleri özendirici çeşitlerinde de farklılaşmaktadırlar. Dolayısıyla her duruma uyan bir motivasyonel yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle yöneticilerin, uzun ve zor bir süreç olan çalışanları tanıma sürecini önemsemesi gerekmektedir. Çalışanlarını motive edebilen, moral düzeylerini yüksek tutabilen, çalışanlarının nasıl bir ortamda ne zaman ve hangi özendirici araçlarla motive olacağı konusunda bilgi ve deneyim sahibi olan yöneticilerin her zaman başarılı olması beklenebilir.

Kurumun ve yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını belirli ölçüde tatmin edememesi durumunda, çalışanlar gerilim içerisinde olacaklardır, beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Bu gerilim ve hayal kırıklığı ise bireyin iş gerçekleştirme sürecini olumsuz etkileyecek diğer bir ifadeyle motivasyonunu sağlamayacaktır. Dolayısıyla bireylerin etkinlik ve verimliliği düşerek, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeleri zorlaşacaktır. Buna karşılık kurumda belirli ölçüde ihtiyaçları karşılanan, beklentileri gerçekleşen bireyler daha huzurlu ve mutlu olacaktır. Bu tür bireylerin, bilgi, beceri ve yeteneklerinin daha fazla üretim sürecine katılmasıyla etkinlik, verimlilik, kalite yükselecek ve bireylerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri kolaylaşacaktır.



Bu çalışmada motivasyon teorilerinden, günümüz yöneticilerine yol göstermesi açısından çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi esasına dayanan Kapsam Teorileri incelenmiştir. Araştırma bölümünde ise, kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinden birer işletme seçilmiş ve buradaki çalışanların bir kısmına motivasyon anketi uygulanarak Maslow'un modeline göre ihtiyaçlarının tatmin ve önem dereceleri belirlenmiştir.

Çalışanların motivasyonlarının ölçülmesine yönelik yapılan bu araştırmada, kar amacı güden hizmet işletmelerinde çalışanların ihtiyaçlarının önem sırası; öz gerçekleştirme, bağlanma, bağımsızlık, saygınlık, bedensel ve güvenlik iken kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde çalışanların ihtiyaçlarının önem sırası ise bağımsızlık, öz gerçekleştirme, bağlanma, saygınlık, bedensel ve güvenlik şeklindedir (Tablo 4.24).

Dilber'in 1966 ve 1978 'deki araştırmalarında ve Balaban'ın 2006'daki araştırmasında da bu araştırmada katılımcılara uygulanan motivasyon göstergesi kullanılmıştır. Bu araştırmada örneklem kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde çalışanlardan oluşurken, Dilber'in ve Balaban'ın araştırmalarındaki örneklemeler Türk özel sektöründe görev yapan çeşitli kademelerdeki yöneticilerden oluşmaktadır. Dilber'in 1966'da yaptığı araştırmanın bulgularına göre, girişimciler için ihtiyaçların önem sırası; bağımsızlık, saygınlık, öz gerçekleştirme, bedensel güvenlik ve bağlanma şeklinde sıralanırken, yürütücüler için ihtiyaçların önem sırası ise; saygınlık, öz gerçekleştirme, bağımsızlık, bedensel ve güvenlik, bağlanma şeklindedir (Tablo 1.1). Saygınlık ihtiyacı, girişimcilerde tek doyumlanmamış ihtiyaç iken yürütücülerde en az doyumlanan ihtiyaçtır. 1978 araştırmasındaki bulgulara göre saygınlık ihtiyacı en az doyumlanan ihtiyaç olmaktan çıkmıştır (Tablo 1.2). Girişimciler ve yürütücüler için de en az doyumlanmış ihtiyaçlar, aynı zamanda en önemli görülen bağımsızlık ve öz gerçekleştirme ihtiyaçları olarak belirmektedir. Balaban'ın 2006'da yaptığı araştırma bulgularına göre ihtiyaçların önem sırası bağımsızlık, öz gerçekleştirme, saygınlık, bağlanma ve bedensel ve güvenlik şeklindedir (Tablo 1.3). En az doyumlanan ihtiyaçlar, bağımsızlık ve öz gerçekleştirme olarak görülmektedir.

1966, 1978 ve 2006 'da yapılan araştırmalarda ve kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinde yapılan bu araştırmada örneklem kategorileri farklıdır. Ancak elde edilen bilgilere göre, gerek geçmiş yıllardaki araştırmalarda gerekse bu çalışmadaki araştırmada bağımsızlık ve öz gerçekleştirimin en az doyumlanan ihtiyaçlar olduğu belirmektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, iki kurumun da çalışanlarına bir aidiyet ve saygınlık kazandırmış olmaları beklenen bir sonuçtur. Yüksek işsizliğin hakim olduğu Türkiye ekonomisinde gerek saygın bir özel bankada, gerekse de bir belediyede iş sahibi olmak bile çalışanlarına prestij kazandırabilmektedir.

Güdülemede ise en güçlü etkenin bağımsızlık ve öz-gerçekleştirme ihtiyaçlarını doyumlayabilecek teşvikler olacağı söylenebilir. Bu da daha demokratik ve katılımlı yönetim tarzlarını, yöneticilere daha fazla yetki aktarılmasını, daha fazla inisiyatif kullanma, üretken olma olanaklarının sağlanmasını gerektirecektir.

## KAYNAKÇA

- Adair, John. *Leadership And Motivation*. London: Kogan Page Limited, 2006.
- Allan, John. *Daha İyi Nasıl Motive Etme*. Çev. Dilek Leblebici Teker. İstanbul: Timaş Yayınları, 2004.
- Arıoğlu, Ülkü. “Kalite İnsanı”, Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı (1996):25-30.
- Balaban, Can. *Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) Ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı*. İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2006.
- Baransel, Atilla. *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1979.
- Barlı, Önder, Üstün Özen. “Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.12.2. (2008 ) 438 (18.03. 2010)  
<<http://uvt.ulakbim.gov.tr>>.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004 .
- Baykal, Besim. *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: İstanbul üniversitesi Yayınları,1982.
- Baysal Can, Erdal Tekarslan. *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıo1 Basım Yayın, 1996 .
- Bentley, Trevor. *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*. Çev. Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları, 1999.
- Cüceloğlu, Doğan. *İnsan Ve Davranış*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998.
- Çalışanın Ruhuna Dokunun . (18.05.2010).  
<[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020608/21309](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020608/21309)>

- Çiçek, Dursun. *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Arştırma*. Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005.
- Dilber, Mustafa. *Yönetmel Güdülenme*. İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmamış Profesörlük Tezi 1979.
- Drucker ,Peter F., Joseph A.Maciariello. Çev. Murat ÇetinBakış. *Gün Gün Drucker Ünlü Düşünürün Yapıtlarından Seçilmiş 366 Fikir Ve Motivasyon*. İstanbul: Mess Yayınları, 2005.
- Durak, İbrahim. *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci Ve Bir Uygulama*. Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- Eisenhower, Dwight D. (28.04.2010) <<http://quotationsbook.com/quote/27431/>>.
- Eğimli, Aysel Temel. “ Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve idari Bilimler Dergisi 23 (2009): 36-52.
- Erdoğan, İlhan. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1999.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008.
- Erez, Miriam, Uwe Kleinbeck, Hank Thiery. *Work Motivation In The Context Of A Globalizing Economy*. New Jersey: Lawrence Erlbourn Associates, 2001.
- ERG Theory (25.04. 2010) <<http://www.strategies-for-managing-change.com/erg-theory.html>>.
- Ergenç, Sedat. “Esnek Çalışma Yöntemleri Ve Bir Uygulama” (30. 05. 2010) <<http://sedatergenc.blogcu.com/esnek-calisma-yontemi-ve-bir-ornek-uygulama/1822464>>
- Eroğlu, Feyzullah. *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları, 1996.
- Garih, Üzeyir. *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- Genç, Nurullah. *Zirveye Götüren Yol Yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları, 1996.

George, Jennifer M., Gareth R. Jones . *Understanding And Managing Organizational Behaviour*. Nyc:Addison-Wesley Publishing Company, 1999.

Hanks, Kurt. İnsanları Motive Etme Sanatı. Çev. Can İkizler. İstanbul: Alfa Yayınları. 1999.

Herzberg's Motivators Hygiene Factors, ( 8 .05. 2010)

<[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_74.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_74.htm)>.

Karahan, Atilla. "Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi". *Bilgi Dünyası*,.10.1.(2009): 60-79. (13.03.2010)

< <http://www.unak.org.tr/BilgiDunyasi/gorusler/2009/cilt10/sayi1/60-79.pdf> >.

Kaynak, Tuğray. *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 1990.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2005.

Kondalkar , V.G. *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International Limited, 2007.

McClelland'ın Gereksinimler Kuramı (McClelland's Theory Of Needs). (25 04. 2010)

<<http://www.e-motivasyon.net/McClelland-in-Gereksinimler-Kurami-McClelland-s-Theory-of-Needs.html> >.

Maslow, Abraham H. *Motivation And Personality*. London: Harper Collins Publisher, 1987.

Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı. (22.04.2010)

< <http://www.e-motivasyon.net/Maslow-un-Gereksinimler-Hiyerarşisi-Kurami-Hierarchy-of-Needs.html> >.

Mullins, Laurie J. *Management And Organisational Behaviour*. Harlow: Pearson Education Limited, 2005.

Oktay, Mahmut. *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul : Der Yayınları, 2000.

Özgener, Şevki . "Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Katkıları".

(25.05.2010) <<http://www.genbilim.com/content/view/1759/89/>>

Pehlivan, İnyet. "Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları".

(28.05. 2010) < <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf> >

Pfeffer, Jeffrey. *Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz*.

Çev. Elif Özsayar . İstanbul: Boyner HoldinG Yayınları, 1992.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Çalışma Psikolojisi*. Bursa:Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Sığırı, Ünsal. “ İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Anadolu Üniveristesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (2007): 261-278.
- Sözer, Zeynep. *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*. İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Şahin, Ali. ”Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11.(2004):525-526. (15.04.2010) < <http://uvt.ulakbim.gov.tr>>.
- Şenkaya, Ersin. ”Performans Değerlendirme”. (29 .05. 2010) <[http://www.cio.club.net/Makaleler/PDF/ITManagement\\_Ocak2010.pdf](http://www.cio.club.net/Makaleler/PDF/ITManagement_Ocak2010.pdf)>.
- Taner, Bahar, İlke Kaya.“Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları: Bir Hizmet İşletmesi Örneği”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.1.(2005) :354-362. (13.03. 2010) < <http://uvt.ulakbim.gov.tr>>
- Taşpınar, Fatih. *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonuna Etkisi*. Afyon, Afyon Karahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Tezbaşaran, Ata. *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*.Ankara:Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1997.
- Torlak,Gökhan N., *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008.
- Unutkan, Göksel Ataman. *İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü*.İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.
- Us, Ahmet Talat . *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007).
- Vroom, Victor H. *Work And Motivation*. New York :Willey , 1964.
- Yetki Nedir, Sorumluluk Ne Demektir? (20.05.2010) <<http://www.ekodialog.com/Konular/yetki-ve-sorumluluk-nedir.html>>.
- Yıldırım, Selahattin. “Motivasyon Ve İş Yaşamında Motivasyonun Önemi” (29 Mayıs 2010) <[http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00742/selahittin\\_yildirim\\_proje.pdf](http://kutuphane.ksu.edu.tr/e-tez/sbe/T00742/selahittin_yildirim_proje.pdf)>.

Yılmaz, Hüseyin. “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon”  
(22.05. 2010) < [http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h\\_yilmaz.htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm) >.

## EKLER

### EK 1

#### MOTİVASYON (GÜDÜLEME) GÖSTERGESİ

Sayın Katılımcı, elinizdeki bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

**Fatih Üniversitesi**  
**Yüksek lisans Öğrencisi**  
**Tuğba Uludağ**

AÇIKLAMA:Aşağıdaki soruların (a) ve (b) şıkları için 1'den 7'ye kadar olan değerlendirme cetvelinde, sayılardan bir tanesini tıklayın. (Küçük sayılar az miktarları, büyük sayılar ise büyük miktarları göstermektedir.)

Anket Uygulayıcısının Profili:

- Genel müdür
- Müdür
- Orta kademe yöneticisi
- Uzman
- Diğer

Anket Uygulayıcısının Cinsiyeti:

- Bay
- Bayan

1.İdari pozisyondaki net maaşım benim için ne kadar önemli

a)Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max

b)Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max



2. İdari pozisyonumda aldığım primler, ücret dışında sağlanan menfaatler

- a) Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max  
b) Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

3. İdari pozisyonumdaki iş güvencesi ve devamlılık

- a) Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max  
b) Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

4. İdari pozisyonumdaki diğerlerine yardım etme olanaklarım

- a) Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max  
b) Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

5. İdari pozisyonumdaki diğerleriyle yakın ilişkiler geliştirebilme olanaklarım

- a) Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max  
b) Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

6. İdari pozisyonumda olmaktan dolayı duyulabilecek saygınlık

- a) Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max  
b) Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

7. İdari pozisyonumun şirket içindeki prestiji ; şirketteki diğer kişilerden gördüğüm saygı

- a) Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max  
b) Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

8. İdari pozisyonumun şirket dışındaki prestiji ; şirket dışındakilerden gördüğüm saygı

- a) Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max  
b) Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

9. İdari pozisyonumdaki otorite (yetki) düzeyi

- a) Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max

b)Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

10.İdari pozisyonumdaki bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme olanakları

a)Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max

b)Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

11.İdari pozisyonumdaki amaçların kararlaştırılmasına katkıda bulunma olanakları

a)Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max

b)Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

12.İdari pozisyonumdaki metod ve işlemlerin kararlaştırılmasına katkıda bulunabilme olanaklar

a)Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max

b)Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

13.İdari pozisyonumdaki kişisel ilerleme ve gelişme olanaklarım

a)Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max

b)Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

14.İdari pozisyonumda elde edilen kişisel doyum; yani kendine has kabiliyetleri kullanabilme olanağı

a)Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max

b)Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

15.İdari pozisyonumda elde edilen başarı

a)Benim için ne kadar önemlidir? min 1 2 3 4 5 6 7 max

b)Şimdi ne derece tatminkardır? min 1 2 3 4 5 6 7 max

## EK 2

### İKİ ETKEN GÖSTERGESİ

A. Aşağıda sıraladığımız faktörler işinizde göstereceğiniz çaba açısından ne ölçüde önem taşırlar?

1. Göstereceğiniz çabaların üstleriniz, çalışma arkadaşlarınız veya astlarınız tarafından takdir edilmesi

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

1. İşletmede pay sahipliği

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

3. İşletme amaçları ile uyum içinde olmamız

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

4. İleri sürdüğünüz bir görüş ve öneri ile ilgili haklı olduğunuzun karşı çıkanlara veya kuşku duyanlara karşı kanıtlanması

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

5. Aynı düzeyde bulunduğunuz çalışma arkadaşlarınızla iyi ilişkiler

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

6. İşinizin sürekli yaratıcılık gerektirmesi

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

7. Çalıştığınız veya diğer işletmelerde benzer görevlere oranla ücretinizin düzeyi

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

8. İşinizin sorumluluk üstlenme olanağı sağlaması

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

9. Göreviniz ile ilgili bir isin başarı ile tamamlanması ve/veya istenen yönde sonuç alınması

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

10. Üstlerinizle aranızda sürtüşme olmaması

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

11. İçinde çalıştığınız fiziksel ortam

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

12. Aldığınız ücret

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

13. Üstlerinizin yetki verme eğilimde olmaları

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

14. Çalıştığınız işletmede ilerleme ve yükselme olanaklarının bulunması

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

15. Üstlerinizin tartışmaya ve sizden gelen önerilere açık olmaları

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

16. İş güvenliğinin olması

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

17. Geliştirdiğiniz yeni görüş ve önerilerin kabul görmesi

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

18. Başarı ile bağlantılı bir prim sistemi

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

19. Çalıştığınız işletmenin piyasa ve toplumdaki imajı

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

20. Astlarınızla iyi ilişkiler

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

21. İş bölümü ve organizasyonun etkinliği; görev alanlarının açık olarak belirlenmiş olması

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

22. Görevinizi yürütebilmek için gerekli yetkilerin tanınması

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

23. Ücret artış olasılığı

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

24. İşletmenin karlılığına veya başarısına katkıda bulunma

Çok önemli 1 2 3 4 5 6 Hemen hemen hiç önemli değil

B. Bu faktörlerden hangilerinin beklentileriniz düzeyinde olmaması işinizde doyumsuzluğa veya şikayetçi olmanıza neden olacaktır? (En fazla beş tane belirtiniz.)

1.

2.

3.

4.

5.

## **EK 3**

### **BAŞARI GÜDÜSÜ GÖSTERGESİ:**

**AÇIKLAMA:** Aşağıda değişik tutumları yansıtan bazı ifadeler bulacaksınız. Bu ifadeleri ne derecede benimsediğinizi aşağıdaki ölçeye göre belirtiniz.

**3 Kuvvetle inanıyorum**

**2 inanıyorum**

**1 Biraz inanıyorum**

**0 Kayıtsızım**

**-1 Biraz karşıyım**

**-2 Karşıyım**

**-3 Kuvvetle karşıyım**

1. Üst aşamadaki tek bir yöneticinin kararları verdiği, dolayısıyla diğerlerinin ne yapmaları gerektiğini bildikleri bir örgütte çalışmak isterim.
2. Çok kazanmak için küçük miktarları riske etmeyi yeğler, böylece beş denemenin biri tutarsa karlı çıkarım.
3. Küme kararları bireysel yaratıcılığı köreltir ve başarı duygusuna erişilmesini güçleştirir.
4. Üst aşamalardaki kararlar ( geniş politika ve yatırım kararları ) kurul kararları olmalıdır.
5. Günümüzde örgütlere üye olmanın ücreti bireysel karar verme fırsatlarından vazgeçmektir. Ben bu ücreti ödemek istemem.
6. En ideal iş herkesin birlikte çalıştığı, bireysel başarıların değerlendirilmemesine karşın işbirliğinin ödüllendirildiği bir iştir.