

T.C.
UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜŐÜ

KAMUDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN
UNSURLAR: ADALET BAKANLIĞI İCRA DAİRELERİ ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN

Ergün KARADUMAN

DANIŐMAN

Dr. Öğr. Üyesi İsmail AYDEMİR

Eylül, 2019

**KAMUDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN
UNSURLAR: ADALET BAKANLIĞI İCRA DAİRELERİ ÖRNEĞİ**

Ergün KARADUMAN

ÖZET

Bu araştırma, Adalet Bakanlığı İcra Daireleri özelinde çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurların tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ortaya konmuş ve bu düzey ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvanı ve görev süresi özellikleri bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalara baktığımızda Küçük, (2007) Şanlıurfa Belediyesinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, ücret ve iş güvenliğinin önemli bir motivasyon aracı olduğu kaydedilmiştir. Baş ve Ardiç'ın (2000) Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması adlı çalışmasında ise vakıf üniversitesi çalışanlarının kamudakilere kıyasla daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu ortaya konmuştur. Çıkrak'ın (2018) kadın öğretmenlerin motivasyonuna etki eden faktörleri tespit ettiği çalışmasında nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojiden yararlanılmıştır.

Motivasyon, iş tatmini ile ilişkili bir kavramdır ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Özellikle motivasyon sağlamak için kullanılan çeşitli araç ve yöntemler çalışanların iş tatmin düzeylerinin artmasına da olanak sağlamaktadır. Bu çalışmada ise öncelikle, motivasyon ve iş tatmini kavramları incelenmiştir.

Bununla birlikte motivasyon ve iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmuştur. Motivasyon sağlayıcı bazı araç ve yöntemler de açıklanarak konu ile ilgili olarak hizmet sektöründe yer alan bir işletmede iş tatmin düzeyi ölçümünü amaçlayan bir alan araştırması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, iş tatmini, Kamu.

ABSTRACT

This research was carried out to determine the factors affecting the motivation of the employees in the execution departments of the Ministry of Justice. For this purpose, the motivation levels of public employees (including motivating factors and hygiene motivation factors) were determined and it was determined whether there was a significant difference in terms of gender, age, marital status, educational status, title and term of office. When we look at the studies carried out in this field, Küçük (2007), in his study on the employees of Şanlıurfa Municipality, noted that wage and job security is an important motivation tool. In the study of Baş and Ardiç (2000), Personel Comparison of Job Satisfaction Level of Academic Staff in Public and Foundation Universities if, it was revealed that foundation university employees had higher motivation compared to the public. In the study of Çıkrak (2018), which determined the factors affecting the motivation of female teachers, qualitative research methods and phenomenology were used. Motivation is a concept that is related to job satisfaction and has positive affects on job satisfaction. Especially some instruments and methods used for motivation can increase the level of job satisfaction.

In this study, first, motivation and job satisfaction concepts are analyzed particularly. Nonetheless, the relationship between motivation and job satisfaction is emphasized. Some instruments and methods used for motivation are explained and also a field survey takes place in the study carried in a company in service sector.

Key Words: Motivation, job satisfaction, Public.

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ergün KARADUMAN'ın "Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar: Adalet Bakanlığı İcra Daireleri Örneği" başlıklı tezi 03.09.2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

JURİ ÜYELERİ

İMZA

Üye (Tez Danışmanı): Dr. Öğr. Üyesi İsmail AYDEMİR

.....

Üye: Doç. Dr. Mustafa SOBA

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ali ALTINBAY

.....

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren saygı değer danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İsmail Aydemir'e sonsuz teşekkür ederim. Hayatımın her döneminde yanımda olan, maddi-manevi hiçbir desteğini esirgemeyen ve tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip emek veren sevgili anneme, babama ve Kardeşlerime teşekkür ederim. Tez ile ilgili her türlü resmi iletişim durumunda desteğini esirgemeyen Adalet Bakanlığı İcra İşleri Dairesi Başkanlığına teşekkür ederim. Tezimi hazırlarken her zaman yanımda ve destek olan arkadaş ve dostlarıma da teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tezin düzenlenmesinde bana fikirleri ve katkılarıyla ışık tutan İşletme Anabilim Dalı Başkanı Doç. Dr. Mustafa Soba'ya teşekkür ederim.

Biricik kızım Berru Sara KARADUMAN'a Sevgilerimle.

Ergün KARADUMAN

Uşak, 2019

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyad : Ergün KARADUMAN
Doğum Tarihi ve Yeri: 02.08.1986, UŞAK
Tel : 0530 360 53 11
E-mail : er_gun_karaduman@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	: İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fak.	Halen Devam Ediyor
Önlisans	: Anadolu Üniversitesi Adalet MYO	2012
Lisans	: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi	2010
Önlisans	: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık MYO	2008
Lise	: Konya Atatürk Sağlık Meslek Lisesi	2004

İŞ DENEYİMLERİ

Kurum	Çalışma Tarihi	Ünvan
İstanbul Adliyesi	2019 – Halen Devam Ediyor	İcra Müdür Yrd.
Gökçebeş Adliyesi	2014 – 2019	İcra Müdürü
Gemlik Adliyesi	2014 – 2017	İcra Müdür Yrd.
Kütahya Adliyesi	2011 – 2014	Zabıt Kâtibi
Gediz Adliyesi	2007 – 2011	Zabıt Kâtibi
İstanbul Zeynep Kâmil Kadın ve Çocuk Eğitim Araştırma Hastanesi	2007 – 2007	Tıbbi Sekreter

İÇİNDEKİLER

ÖZETİ

ABSTRACTİ

iii

iv

v

vi

TABLolar LİSTESİx

ŞEKİLLER LİSTESİxii

GİRİŞ1

1. BÖLÜM5

MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ5

1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı5

5

6

7

8

9

1.1. Motivasyon Kavramı9

1.2.Motivasyonun Önemi ve Özellikleri13

1.3. Motivasyon Teorileri14

1.3.1. İçsel (Intrinsic) Motivasyon Teorisi14

1.3.2. Kapsam Motivasyon Teorileri15

1.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı15

1.3.2.2. Herzberg Çift Faktör (Hijyen Motivasyon) Teorisi19

1.3.2.3. Alderfer'in ERG Yaklaşımı20

1.3.2.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı21

1.3.3. Süreç Motivasyon Teoirisi22

1.3.3.1. Vroom'un Beklenti Kuramı23

1.3.3.1.1. Motivasyon=Değer (valance) x Beklenti x Araçsallık23

1.3.3.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı24

1.3.3.3. Eşitlik Kuramı25

1.3.3.4. Amaç Teorisi26

1.3.3.5. Sonuçsal (Edimsel) Şartlandırma26

27

1.4. Bir Sosyal Sistem Olarak Örgüt ve Örgütsel Perspektiften Motivasyon28

31

31

31

31

31

31

33

33

33

34

34

34

35

35

35

35

37

38

38

39	
39	
40	
41	
41	
42	
42	
43	
43	
44	
45	
46	
46	
48	
48	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	48
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	49
50	
3.3.1. Birinci Bölüm: Kişisel Bilgi Formu	51
3.3.2. İkinci Bölüm: Motivasyon Ölçeği	51
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Varsayımları	53
3.5. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi	53
54	
54	
4.1. Güvenilirlik Katsayısı	54
4.2. Normallik Analizi	55
56	
4.4. Motivasyon Ölçeğine Yönelik Elde Edilen İstatistikler	60

4.4.1. Hijyen Motivasyon Faktörleri60

4.4.2. Motive Edici Faktörler66

4.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi79

90

94

TABLolar LİSTESİ

- Tablo 1 Cronbach's Alpha Katsayısı İçin Güvenilirlik Dzeyleri54
- Tablo 2 Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin zmlleme Sonuları55
- Tablo 3 Normallik Test Sonuları56
- Tablo 4 Cinsiyet57
- Tablo 5 Yaş57
- Tablo 6 Medeni Durum58
- Tablo 7 Eğitim Durumu58
- Tablo 8 İşyeri nvanı59
- Tablo 9 Görev Sresi59
- Tablo 10 Hijyen Motivasyon Faktörlerine Yönelik Elde Edilen Sonular61
- Tablo 11 Motive Edici Faktörlere Yönelik Elde Edilen Sonular67
- Tablo 12 Tüm Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Sonuları79
- Tablo 13 Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız rneklem t Testi Sonuları80
- Tablo 14 Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan81
- Tablo 15 Yaşa Göre Tukey Test Sonuları82
- Tablo 16 Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız rneklem t Testi Sonuları83
- Tablo 17 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuları84
- Tablo 18 Eğitim Durumuna Göre Tukey Test Sonuları85

Tablo 19 Unvan Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuları86

Tablo 20 Unvan Durumuna Göre Tukey Test Sonuları87

Tablo 21 Görev Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuları88

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1 Motivasyon/Güdülenme Süreci11
- Şekil 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi16
- Şekil 3 Motivasyon Düzeyi İçerisinde Yer alan Boyutlar49
- Şekil 4 Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model50

GİRİŞ

Günümüz rekabet dünyasında yer alan örgütlerin belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, bunun yanında örgütlerin faaliyetlerini yürüttüğü sektörde yer edinebilmek amacıyla kaliteli ve müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde giderici uygulamaların arttığı görülmektedir. Söz konusu uygulamaların örgütlerde işlerlik kazanmasında çalışan faktörü önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelikli işgücüne ve farklı özelliklere sahip çalışanların örgütsel amaçların karşılanması bağlamında önemli bir işlevi bulunmaktadır. Buna göre, iş dünyasında örgütsel ve yönetsel performansın artırılmasında çalışan unsuruna dikkat edilerek örgütlerin faaliyetlerini yürüttüğü sektörde öncü bir kuruluş olarak yer edinmesi sağlanmış olacaktır.

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

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

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

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

Bu tanımlamalardan yola çıkarak motivasyonun kişiyi harekete geçirme, hareketin devamını sağlama ve kişiyi olumlu yönde sevk etme olmak üzere 3 temel özelliğinin olduğu söylenebilir. Bu özellikler, çalışanları önceden ortaya konan amaçları gerçekleştirmede harekete geçirici bir niteliktedir (Keskin, 2008).

Örgütlerde motivasyon, çalışanların belirli şeylere ihtiyaç duymasıyla başlar. Bu doğrultuda çalışanlarda, ihtiyaçlarının karşılanması için içsel bir güç meydana gelir. Bu aşama, “uyarılma” aşamasıdır. Örgütlerde motivasyonun bir sonraki aşaması, davranış aşaması olarak adlandırılmış olup, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçmesini içerir. Son aşama olan “doyum aşaması” nda ise, ihtiyaçları karşılanan çalışanlar doyuma ulaşarak işlerine motive olurlar (Alsat, 2016, s.32).

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

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

motive olmaya çalıştığını araştırır kapsam teorileri. Süreç teorileri ise yöneticilerin istedikleri davranışların tekrarının nasıl sağlanacağını ya da olumsuz tutum ve davranışların nasıl yok edileceğini inceler. Bu teoriler, bireyin iç dünyasının üzerinde durulmaksızın onun çevresinde yer alan motivasyon faktörlerini analiz eder (Çeltek 2004, s.1, Yapraklı ve Yılmaz 2007, s.64, Koçel 1995, s.384).

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

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

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

Çalışan motivasyonunu ortaya koyan bir içgüdüsel motivasyonda, çalışanlara herhangi bir motive edici kazanımlar (ödül gibi) verilmeden, onların verilen işleri başaracağına inanılır. İçgüdüsel motivasyon, çalışanların işlerinde başarılı olma veya kariyerlerinde ilerlemek amacıyla belirli hedeflerinin olduğunu ve bu hedeflerin de

çalışanları işleri doğru yapmaya teşvik ettiği vurgulanır. Buradan yola çıkarak, örgüt yöneticilerinin içgüdüsel motivasyon düzeyleri yüksek olan çalışanlarla beraber çalışacağı varsayılır (Abbasoğlu, 2015, s.24).

Çalışanların adalet algılamasının örgütsel veya yönetsel bir takım çıktıları olmakla birlikte, bu algının çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Örgütsel adaletin bir çıktısı olan motivasyon artışı ile çalışanlar her açıdan örgüte kazanımlar sağlayacak ve böylece kişisel birtakım faydalar da kazanmış olacaktır.

Bu çalışmanın ilk bölümünde, günümüzde yoğun bir araştırma konusu olan örgütsel ve yönetsel motivasyon kavramı ve yardımcı unsurları üzerinde durulmuştur.

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

1. BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ

1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

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

1.1.1. Hemeostazi/içsel Denge

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

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

tepkilerde bulunur. Örneğin hava ısısı düştüğünde vücut ısısının belirli seviyede kalması için kas faaliyetleri artar, titreme oluşur ve vücut ısısını artırır (Baymur, 1984: 64; Maslow, 1992: 39).

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

1.1.2. Dürtü

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

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

Bir başka tanıma göre ise dürtü, ihtiyaca yönelik iç itilimlerdir (bir ihtiyacın zihinselleşmesi, zihnin bir ihtiyacı fark etmesi) (Silah, 2001: 64).

Dürtü, güdü (motive) kavramıyla sıkı bir ilişki içerisinde. Genellikle açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler dürtü (drive) olarak adlandırılır (Morgan, 1998: 190; Argon ve Eren, 2004: 116).

Dürtü, güdünün biyolojik ya da fizyolojik yönü, temel ihtiyaçların kaynağıdır ve bireyde fizyolojik gerilim yaratarak, bireyi harekete geçirir (Binbaşoğlu ve Binbaşoğlu, 1971: 17).

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

1.1.3. İhtiyaç/Gereksinim

İhtiyaç; içsel dengenin yani homeostazinin bozulduğu durumlarda organizmanın tekrar dengeye gelebilmesi için vücudun duyduğu eksikliklerdir (Baymur, 1984: 65).

Bir başka tanıma göre ihtiyaç “giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sağlayan; giderilmediğinde onu, var olma güçlükleri içinde, giderek yok olma tehlikesine iten olgu”dur. ihtiyacın tatmini ile organizmanın biyolojik ve ruhsal dengesi sağlanır (Aytaç, 2000: 61).

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

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

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

1.1.4. Güdü

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

Bir başka tanımda ise güdü; kişiliğin oluşmasında, biçimlendirilmesinde tutum ve davranışı başlatan, açığa çıkararak, yönlendiren şuurlu veya şuursuz faktörlerdir (Koç,1991: 23).

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

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

Tablo 2.1. Güdü eşitleri

Fizyolojik Güdüler	Toplumsal/Sosyal Güdüler
<ul style="list-style-type: none"> • Yeme-İçme • Oksijen • Boşaltım • Dinlenme • Cinsellik • Vücut Isı Dengesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bağlılık Güdüsü • Güvenlik Güdüsü • Başarma Güdüsü • Saygınlık Güdüsü • Rekabet Güdüsü • zgrlk ve zerklik Güdüsü • Saldırıcılık Güdüsü

Kaynak: Baymur, 1984.

1.1.5. Davranış

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

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

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

Örgütsel davranış ise; birey ya da grup olarak insanların örgütlerde nasıl hareket ettikleri bilgisinin incelenmesi ve uygulanmasıdır. Örgütsel davranış incelemesi ile insanların örgüt içerisinde nasıl daha verimli hareket edecekleri tanımlanmaya çalışılır (Newstrom and Davis, 1993: 4-5).

Örgüt içindeki davranış; örgüt kültürüne, misyonuna, vizyonuna, değerlerine, yönetim felsefesine, liderlik tarzına, çalışma grubu etkisine, işin anlamlılığına, alınan sorumluluğa, iş ile ilgili sonuçları bilmeye, çalışanların yeteneğine, ilgisine, değerlerine ve beklentilerine göre şekillenir (Reece and Brant, 2005: 11).

1.1. Motivasyon Kavramı

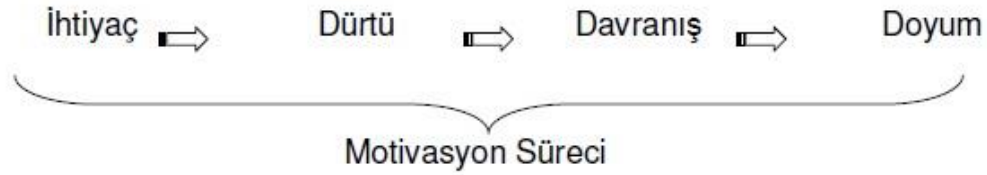
Motivasyon kavramı Latince hareket etme anlamına gelen “movere” kelimesinden gelmekte ve bireyi davranışta bulunmaya iten, davranışın devam etmesini sağlayan nedenlerden oluşmaktadır. Atkinson’un, Vroom’un ve diğer yazarların yaptığı motivasyon tanımlarından Steers ve Porter motivasyonun üç ortak noktasını şu şekilde belirtmiştir; (1) insan davranışını ne harekete geçirir (energized); (2) bu davranışları ne yönlendirir; (3) bu davranışlar nasıl devam ettirilir ya da

sürdürülür. Bu üç bileşen insan davranışını anlamak açısından önemlidir (Steers and Porter, 1987: 5; Ellemers, De Gilmer and Halsam, 2004: 459).

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

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

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



Şekil 1 Motivasyon/Güdülenme Süreci

Kaynak: Özalp ve Kırel, 2001: 315.

Motivasyon bireyleri talep ve istekleri doğrultusunda harekete geçirmeye yarayan güçlü bir araçtır. İnsanlar ihtiyaç duydukları şeye kavuşabilmek için hedef belirleyerek o hedef doğrultusunda çalışmalar yaparlar. Bu kapsamda onları hedeflerine ulaştırabilmek için harekete geçirici, harekete devam ettirici veya hareketi pozitif yöne yönlendirici özellikler sergilerler. Bu anlamda motive kelimesinden kaynaklanan güdülenme ise bireyi veya insan topluluğunu belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirme amacı güden çabaların tamamını kapsar. Bir başka tanıma göre ise kişilerin amaçlarına ulaşabilmeleri için kendi talep ve istekleri doğrultusunda hareket etmeleri ve çaba göstermeleri olarak ifade edilmektedir.

Genel olarak motivasyon, eyleme ilişkin enerjik davranışlar olarak algılanabilir. Bireyin eyleme ilişkin davranışlarının temelinde ihtiyaçlar, korkular ve istekler bulunmaktadır. Kuşku olmaksızın örgütsel bir yapıda insan davranışlarını saptayan etmenler çeşitlilik göstermektedir. Bu etmenlerden bazıları örgütsel yapının belirlenmesinde bir bölümü ise örgütsel çevre koşulları tarafından belirlenmektedir (Taşpınar, 2006: 11).

Motivasyonun temel bileşenleri (Gürbüz, 1998: 12-13):

- Arzular, beklentiler, ihtiyaçlar,
- Davranış,
- Hedefler,
- Geri besleme şeklinde sayılabilir.

Motivasyon kavramıyla davranışta değişiklik yaratmak kastedilmektedir. Bu nedenle motivasyon, “*kişinin seçim kararlarını, bu doğrultuda davranışları etkileyen güçleri, ölçüsünü değiştiren faktördür.*” şeklinde tanımlanabilir (Kaya, 2012: 47).

Genel anlamıyla hareket anlamı da taşıyan motivasyon daha çok psikolojik durumu ifade eder. Bir çok tanımı olmakla beraber motivasyon çalışanları örgütün amacına yönlendiren, inanmasını sağlayan ve özendirici bir yapıya sahip eylemler bütünü olarak da tanımlanabilir. Motivasyonun asıl amacıysa çalışanları işletmeye ve işine daha bağımlı yaparak çalışanı işe özendirme yollarını araştırıp, uygulamak ve netice olarak iş verimini artırmaktır.

İşletmenin ve iş görenlerin beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamı oluşturularak, çalışanın beklenen davranışa ulaşması için heveslendirilmesi olarak da ifade edilebilmektedir. Motivasyon, istek ve arzuyla işi yaptığımız sırada içimizde duyduğumuz heyecan ve heves gibi duygulardır. Başka bir ifadeyle birden fazla çalışanı belirli bir amaca doğru güdülemek ve yönlendirmek amacıyla yapılan çalışmaların bütünüdür.

Tüm bu tanımlar incelendiğinde hepsinin ortak noktasının üç temel unsurda birleştiği görülür, Bunlar;

- Kişilerin iç dünyasında gizli bir şekilde var olan ve kişinin farklı davranışlarda bulunmasını sağlayan bir güç ile bu güçlerin harekete geçmesini sağlayan dış etkenler sebebiyle hareketin başlaması.
- Belirlenen amaç doğrultusunda davranışların güdülendirilmesi.
- Kişilerce oluşturulan amaçlar doğrultusunda güdülemenin devam etmesi.

Motivasyon bir işletmede yöneticilerin, işletmenin kısa ve uzun vadede hedeflediği amacına ulaşabilmesi amacıyla belirli bir plan dahilinde harekete geçirmek üzere yapılan çabaların tümünü kapsamaktadır. Motivasyon kapsamında yöneticinin işgörenlerin eğitim durumları, medeni hal, cinsiyet veya yetenekleri gibi özel hususları bilmesi onları harekete geçirmek anlamında işverenlere/yöneticilere önemli bir veri sunacaktır.

1.2.Motivasyonun Önemi ve Özellikleri

Motivasyonun önemi hem çalışanlar (işgörenler) hem de yöneticiler kapsamında ele alınması gerekir. İşletmeler piyasada hedeflerine ulaşabilmek amacıyla birçok yenilik yapar ve yönetim kadrosunda iş verimini artırabilmek adına birçok faaliyetlerde bulunur, yeni kararlar alır. Fakat işgörenler açısından yeterince motive unsuru bir örgüt kültüründe bulunmadığı takdirde motive olunması oldukça zordur. Çalışanlar bazında verim alınabilmesi için işgörenlerin iyi motive edilmesi gereklidir. Çalışma arkadaşları ile koordineli çalışma imkanları olan, işleri plan dahilinde yürütebilen, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları konusunda doyuma ulaşan kişiler iş yaşamında daha motivedir. Motivasyonu iyi olan işgören daha verimli çalışarak, işletmenin ihtiyaçlarına hizmet etmektedir. Yönetim açısından ise bir örgüt kültüründe iyi motive edilmiş çalışanların bulunması işletmenin hem kısa hem de uzun vadede hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.

İnsanların ihtiyaçları kişisel ve çeşitlidir. İş ortamında çalışanın ihtiyaçlarına cevap vermek, onun davranışlarını örgüt amaçlarına yönlendirme yöneticinin temel görevleri arasındadır. Bu tür yönlendirme olmadığı zaman çalışanın verimi ve örgüt içindeki performansı düşme eğilimindedir (Ay, 2007: 16).

1.3. Motivasyon Teorileri

1.3.1. İçsel (Intrinsic) Motivasyon Teorisi

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

İçsel motivasyon 1970'lerin başından beri incelenmiştir. İçsel motivasyon, yeni şeyler aramak ve kişinin kapasitesini analiz etmek, gözlemlemek ve bilgi kazanmak için kendi kendini motive etmek olarak adlandırılabilir. Görevin kendisindeki bir ilgi veya eğilim tarafından yönlendirilir ve dış baskılara veya düşünme isteğine dayanmaktan ziyade bireyin içinde bulunur. İçsel motivasyon olgusu, ilk önce hayvan davranışının deneysel çalışmaları kapsamında kabul edildi. Bu çalışmalarda, organizmaların ödülün yokluğunda eğlenceli ve merak uyandıran davranışlara girdiği açıktı. İçsel motivasyon doğal bir motivasyon eğilimidir ve bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişimde kritik bir unsurdur. Yapılan bir araştırmada özünde motive olan öğrencilerin yeteneklerini artırarak yeteneklerini geliştirmek için çalışmakla kalmayıp, göreve daha istekli bir şekilde katılmaları daha olasıdır. Öğrenciler, eğer şu koşullar sağlıyorsa muhtemelen motive olacaklardır:

- Eğitim sonuçlarını kendi kontrolü altındaki faktörlere, özerklik veya kontrol odağı olarak da adlandırmak

- kendi kendine yeterlik inançları olarak da bilinen istenen hedeflerine ulaşmada etkin ajanlar olma becerilerine sahip olduklarına inanırlar.

- İyi bir not elde etmek değil, bir konuyu yönetmekle ilgilenirler.

Yine benzer şekilde bu konuda verilebilecek diğer bir örnek *sanat uğruna sanat*, sanat alanındaki içsel motivasyonun bir örneğidir.

Avantajları: İçsel motivasyon uzun süreli ve kendi kendini sürdürebilir bir niteliğe sahiptir. Bu tür bir motivasyon oluşturmak için yapılan çaba, genellikle öğrencilerin öğrenmesini teşvik etme çabalarıdır. Bu gibi gayretler genellikle ödül veya cezalardan ziyade konuyla ilgilidir.

Dezavantajlar: İçsel motivasyonu teşvik etme çabaları davranışları yavaşlatabilir ve özel ve uzun süren hazırlıklara ihtiyaç duyabilir. Bu nedenle farklı öğrencileri motive etmek için çeşitli yaklaşımlara ihtiyaç duyulabilir. Bu çıkarları konuyla bağlantılandırmak için öğrencilerin ilgi alanlarını bilmek genellikle yararlıdır.

1.3.2. Kapsam Motivasyon Teorileri

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

1.3.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaç teorileri Henry Murray'a çok şey borçludur. Abraham Maslow tarafından geliştirilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" ve David McClelland tarafından geliştirilen "Başarı Teorisi" Murray'ın fikirleri üzerine kurulmuştur (Miner, 1992: 55). 1930'lu yıllarda kişilik psikoloğu olan Henry Murray yirmiden fazla insan ihtiyacı tanımlamıştır. İç organlarla ilgili olan ihtiyaçlar (viscerogenic needs); yemek, su, cinsellik, boşaltım ve süt salgılama/emzirmedir. Murray herkesin aynı temel ihtiyaçlardan bu ihtiyaçlara verdiği öneme göre farklı derecede etkilendiği belirtmiştir

Genellikle sonradan öğrenilen psikolojik ihtiyaçlar ise; başarı, yakın ilişki, üstünlük, özerklik ve çatışmadır (Dipboye, Smith and Howell, 1994: 87). İhtiyaçların gücünü ölçmek için Murray, kişilik teorisyenleri ve klinik psikologları tarafından sıklıkla kullanılan Tematik Algı Testi/Thematic Apperception Test'ini (TAT) geliştirmiştir (Landy, 1989: 373).

İçerik kuramları içinde en çok bilinen, en popüler olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir (Landy, 1989: 369).

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

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



Şekil 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Armstrong ve Dawson, 1996: 91.

1- Temel Fizyolojik İhtiyaçlar; Yeme, içme, uyku, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi ihtiyaçlar bu gruba girer. İnsan doğasında bulunan ve onun hayatını devam ettirebilmesi için zorunlu olan ihtiyaçlardır.

2- Güvenlik İhtiyacı; Fiziksel (kazalardan, hastalıktan) ve ekonomik güvenlik, korunma, korunma ve rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma sayılabilir. Fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan insanlar yaşamlarını sağlıklı ve rahat bir şekilde devam ettirmelerini sağlayan ihtiyaçlardır.

3- Ait Olma (Sosyal) İhtiyaçlar; Kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, dostluk, grup içinde yer alma ve dayanışma halinde olma. İnsanlar toplu halde yaşadıklarından ötürü, bireyler kendileri için önemli olan bir derneğe, siyasi partiye, gruba veya herhangi bir sivil toplum örgütüne dâhil olarak ister. Güvenlik ve sevgi gibi düşük seviyeli ihtiyaçlar tatmin edildiği zaman davranışı motive etmeye başlar.

4- Kendini Gösterme (Saygı Görme) İhtiyacı; Tanınma ve saygınlık kazanma, kendine güvenme, liderlik, yarışma ve başarıma ihtiyacı.

5- Kendini Gerçekleştirme (Tamamlama) İhtiyacı; Sahip olunan potansiyeli geliştirme, gücünden tatmin olma, sahip olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre iyi olma. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı düşük, orta ve yüksek aşamalardaki ihtiyaçların sona erme noktasında ortaya çıkar. Bu aşamaya ulaşan insanlar yapabileceklerinin sınırını merak edip o sınıra ulaşma çabası gösterirler.

Bu beş ihtiyaca ek olarak Maslow bilişsel-estetik ihtiyaçlar adında ek bir ihtiyaç kategorisi de eklemiş ancak üzerinde fazla durmamıştır (Steers and Porter: 44).

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

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

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

Tablo 1.2. İhtiyaçların Kapsamı ve Örgüt Tarafından Karşılanması

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

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

1.3.2.2. Herzberg Çift Faktör (Hijyen Motivasyon) Teorisi

Frederick Herzberg tarafından 1950'li yıllarda geliştirilen bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg çalışanların çalışma ortamlarında mutlu ve mutsuz eden etmenleri konusunda araştırma yapmış ve bu ara sonucunda çalışanların işiyle ilişkisinde başarı veya başarısızlığını etkileyen bazı faktörler olduğunu bulmuştur. Herzberg araştırma sonucunda elde ettiği kavram ve terimleri motive edici faktörler ve sağlık (hijyenik) faktörler olmak üzere iki grupta toplamıştır (Koçel, 2011:622; Tutar, 2012: 65-66; Şimşek vd. 2015:151-152);

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

Herzberg yaptığı araştırma sonunda, özendirme araçlarını; hijyen etmenleri ve motive edici/güdüleyici etmenler bir diğer deyişle işte doyumsuzluk yaratan ve doyum sağlayan olarak ikiye ayırmıştır. Düşük seviyeli ihtiyaçlar hijyen faktörleri, yüksek seviyeli ihtiyaçlar motivatör/ motive edici faktörler olarak adlandırılmaktadır. İşin çevresi ile ilgili olan hijyen faktörleri; işletme politikası, çalışma koşulları, denetim türü, ücret, kişisel yaşam, diğer çalışanlarla ilişkiler, statü ve iş güvenliğidir (Jewell and Siegall, 1990: 315). Herzberg'e göre hijyen faktörünün varlığı çalışanlarda motivasyon yaratmaz ancak yeterli olmadığı zaman iş tatmini gerçekleştirilmekte yani tatminsizlik yaratmaktadır.

- (i) **Motive Edici Faktörler:** Bu faktörler arasında işin kendisi, sorumluluk, statü, ilerleme imkânları, gelişme, başarıma ve tanınma olarak tespit edilmiştir. Bu faktörler varlığı, çalışana kişisel başarı hissi yaşatacak ve çalışan motive olacaktır. Bu faktörlerin yokluğunda kişinin motivasyonu gerçekleşmeyecektir.
- (ii) **Hijyen Faktörleri:** İşletme politikası ve yönetim, örgüt iklimi, gözetim, çalışma koşulları, denetçilerle ilişkiler, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, iş güvenliği, işgörenlerle ilişkiler, statü ve güvenlik gibi faktörlerdir. İşin kendisinden çok, işin koşulları ile ilgilidir. Çalışanı dışarıdan etkilediği için, dışsal koşullar olarak da adlandırılmıştır. Kişileri doğrudan motive etme özelliği olmayan bu faktörler, bireyde oluşacak doyumsuzluğu engelleyerek motivasyon faktörlerinin oluşturacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Faktör Kuramı arasında bir takım benzerlikler bulunmasına rağmen bu iki kuramı birbirinden ayıran temel özellik; Maslow, alt düzey ihtiyaçlar sırasıyla karşılandığı takdirde üst düzey ihtiyaçların ortaya çıkacağını savunurken; Herzberg, alt düzey ihtiyaçların karşılanmasının iş doyumunu doğrudan arttırmayıp sadece iş doyumsuzluğunu önleyerek çalışanın güdülenmesi için gerekli ortamı hazırladığını görüşünü savunmuştur (Önder, 2006:52).

1.3.2.3. Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Calyton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırmasını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon teorisidir. Model "Varlığını sürdürme, İlişkilerde bulunma ve Gelişme ihtiyacı" olmak üzerine gereksinimleri üç gruba ayırmıştır;

- (i) **Var olma ihtiyacı;** var olmak için gerekli olan zorunlu (temel) ihtiyaçları kapsar.
- (ii) **İlişki kurma ihtiyacı;** İnsanların başkaları ile birlikte olma, sosyal ilişki kurma, bir gruba mensup olma gibi sosyal ihtiyaçları kapsar.
- (iii) **Gelişme ihtiyacı;** Kişinin kendisini üstün ve değerli bir insan olarak görmesini sağlayan ihtiyaçlardır.

Bu teori, kelimelerin baş harfi alınarak kısaca VİG teorisi ya da İngilizce baş harflerinden yola çıkılarak ERG teorisi olarak da zikredilir. Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini değiştirerek üçlü bir sınıflama yapmıştır. Maslow'un aksine Alderfer katı hiyerarşiyi kaldırarak insanların bu hiyerarşide aşağı ve yukarı hareket edeceğini ve birden fazla ihtiyaç tarafından motive olabileceğini belirtmiştir (Dipboye, Smith and Howell, 1994: 89).

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

1.3.2.4. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı

Amerikalı psikolog David O. McClelland tarafında geliştirilen bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Başarım ihtiyacı; kendilerini başarılı olmaya mecbur hisseden ve zamanlarını işlerini en iyi şekilde yapmaya harcayan kişiler başarım ihtiyacı yüksek olan kişilerdir (Özkalp ve Kirel, 2001: 326; Keser, 2006: 31). Yüksek başarım ihtiyacına sahip olan kişiler; sorumluluk

alabilecekleri görevleri, gerçekleştirebilecekleri amaçları seçer, hesaplanmış riskler alır, başarı veya başarısızlıkları konusunda geri bildirim ister ve kişisel ilişkileri dikkate almadan yetenekli iş arkadaşlarını tercih ederler. Bu kişiler, kişisel sorumluluk almadıklarında ve kolay bir iş aldıklarında, alacakları doyum az olacağından doyumsuzluk hissederler, aynı zamanda kendilerini aşan bir işte başarısızlık ihtimali olacağından, kişi kendine makul bir risk seviyesi belirler (Argon ve Eren, 2004: 126; Keser, 2006: 31).

Güç ihtiyacı; başkalarını kontrol etme, onlar üzerinde güç sahibi olma ihtiyacıdır. İlişki kurma; McClelland bu ihtiyaç üzerinde diğerlerinden daha az durmuştur. İlişki kurma ihtiyacı yüksek kişiler, zamanlarının çoğunu yakın, sıcak ilişkiler kurmaya, arkadaşlık edinmeye harcarlar. Yöneticiler personelin gereksinimlerini belirleyebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemini çalışanların ve örgütün gereksinimlerine göre düzenleyebilir.

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

1.3.3. Süreç Motivasyon Teoirisi

Süreç kuramları, kapsam teorilerindeki içsel faktörlere (ihtiyaç ve güdüler) ek olarak, bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevresel faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Güdülenme olgusunun içerik (enerji) kısmı üzerinde durmamakta ve bunları var olarak kabul etmektedir. Süreç kuramları üzerinde durduğu, dışsal faktörlerin kişiyi nasıl motive ettiği ve yönlendirdiği konusudur (Koçel, 2011: 628, Tutar, 2012: 68-69).

1.3.3.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

1962 yılında Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı; insan davranışlarının niyetli, nedenli ve amaçlı olduğu temel varsayımına dayanır. Vroom'a göre motivasyon, üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. İlki, belli bir çaba göstererek belirlenen amaca veya ödüle ulaşma arzusu (valance)'dur. İkincisi, beklenti sahibi kişi çabalarının karşılığında beklentilerinin karşılanacağını düşünüyorsa, çaba göstermeye devam edecektir. Üçüncüsü araçsallık kavramıdır. Araçsallık, kişinin gösterdiği performansın ödüllendirileceğine dair beklentilerini ifade eder. Diğer bir deyişle kişinin, belirli bir çabanın belirli bir ödüle ulaşabilmek için gerekli olduğuna inanması olarak da ifade edilebilir.

Vroom'a göre; insan davranışı; zevki/hazzı maksimize ederek, acıyı en aza indirmek üzere, alternatif davranışlar arasında yapılan bilinçli seçimlerin bir sonucudur (Steers and Porter, 1987: 69; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003: 144).

Vroom, beklenti teorisine "Work and Motivation" adlı kitabında yer vermiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2003:144). Bu teoriye göre, bireyler güçlerini başarabilecekleri ve arzulanan çıktılarının oluşacağı aktivitelere harcamaktadırlar (DeSimone and Harris,1988: 32). Diğer bir deyişle beklenti kuramı, çalışanların beklentilerine ulaşabilmek için farklı davranış tarzları arasından en uygun olan davranışı seçecekleri varsayımına dayanır. Çalışanın arzuladığı değerlerle, belirli bir davranışın bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımına eşit olup aşağıdaki gibi formüle edilmiştir;

1.3.3.1.1. Motivasyon=Değer (valance) x Beklenti x Araçsallık

Kişinin davranış seçimini nasıl yaptığını açıklamaya yardımcı olan bir kuramdır. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlarını çok iyi tahlil edip adil bir ödüllendirme

dağılımı yaparak çalışanların performansını en iyi şekilde göstermeleri sağlanmalıdır (Eren, 2002:180; Koçel, 2011:612-615; Tutar, 2012:70; Şimşek vd. 2015: 160-161).

1.3.3.2. Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı

Bu kuram, Wroom'un modelini esas almış ancak bazı noktalara eklemeler yapmıştır. Porter ve Lawler'a göre yüksek çaba daima büyük başarı getirmez. Kişinin gösterdiği çabanın başarıyla sonuçlanması, kişide yeterli düzeyde bilgi ve becerinin, yani yeteneğin de olması gerekir. İkinci ilave ekleme ise kişinin kendisi için algıladığı roldür. Bu kuramı çalışanlarında güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen yöneticilerin; çalışanlarına kendilerinden beklenen performansı gösterebilmelerini sağlayacak eğitimi vermesi, rol çatışmalarını mümkün olduğu ölçüde azaltması, çalışanların hangi davranışa karşılık hangi ödülü alacakları konusunda bilgilendirmesi ve aynı performansı gösteren çalışanların aynı ödülü alacağı konusunu tekrar hatırlatması, çalışanların performansının sürekli olarak kontrol edilmesi ve ödüllerin adil dağıtılmasına önem verildiğinin göstermesi gerekmektedir (Koçel, 2011:612-615; Tutar, 2012:70; Şimşek vd. 2015: 160-161).

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

1.3.3.3. Eşitlik Kuramı

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

Stacy J. Adams’ın 1965 yılında geliştirdiği eşitlik kuramı; kişinin iş doyumu, dolayısıyla iş başarısı adalet veya eşitlik algısına bağlı olduğunu ileri sürer. Kişi iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme isteği duyar ve bu istek kişinin motivasyonunu etkiler. Çalışanların bir işe kattıkları (girdiler) ile işten elde ettikleri (çıktıları), aynı iş ortamında diğer çalışanların işe kattıkları (girdiler) ile işten elde ettikleri (çıktıları) karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda eşitlik olduğuna inanılıyorsa motivasyonu yükselir, iş doyumu yaşanır. Eğer çalışan kendi aleyhine bir durum görür ise motivasyonu düşer, doyumсуuzluk yaşar. Modelde girdiler; işi başarmak için gösterilen çaba, örgütsel pozisyon, bilgi, beceri, emek, eğitim, yaş olarak sayılırken çıktılar; ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama şeklinde sayılmıştır (Koçel, 2011:617; Tutar, 2012:71).

Eşitlik kuramına göre; bireyin tatmin olma derecesi çalışma ortamında algıladığı eşitlik duygusuyla orantılıdır. Çalışanlar örgüte sundukları girdiler ile aldıkları ödülleri diğer çalışanlar ile kıyasladıkları ve eşitsizlik hissettikleri durumlarda eşitlik sağlamak için ilk olarak kendi ödülleri arttırmanın yolunu ararlar ve bu oranı eşitlemek için de çabalarlar, bu çaba iş motivasyonudur. Eşitsizliği dengelemek için çabalayan çalışan, başarılı olamazsa örgüte kattığı girdileri kısma

yoluna gider ya da işi terk eder. Adams'ın General Electric'de motivasyon ile ilgili olarak yaptığı araştırmada ödüllerin adillığının çalışanları sürekli motive ettiği anlaşılmıştır (Luthans, 1995: 161; Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999: ,553; Argon ve Eren, 2004: 130-131).

1.3.3.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafında geliştirilen amaç teorisinin ana fikri, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecesini belirler. Kişinin belirlediği amaç ne kadar değerli ve ulaşmak istediği hedef ne kadar önemli ise, kişi o ölçüde motive olacaktır. Amaçlar içeriği (özelliklerini- zorluğu) ve yoğunluğu (amaca erişme veya onu başarma süreci) olmak üzere iki unsur içerir. Amaçların temel özellikleri; amaçların belirginliği, amaçların güçlüğü, amaçların kişi tarafından benimsenmiş olması, amaçların belirlendiği kararlara katılmış olması ve bireyin amaçlar doğrultusunda sürekli olarak kendini değerlendirmesidir (Koçel, 2011:618; Tutar, 2012:71-72).

Locke'a göre davranışın nedeni çalışanın bilinçli amaçlarına bağlıdır. Yani çalışan kendine bir takım amaçlar belirler ve bu amaçlara uygun olarak davranışta bulunur. Bu teoriye göre, performans amaçlarının motivasyon üzerinde kilit bir rolü bulunur; amaçlar motivasyon için baz oluşturur, davranışları yönlendirir, çalışanın çabasını, iş başarısını, dikkatini etkiler ve azmini arttırır (McCormick and Ilgen, 1980: 285-286; DeSimone and Haris, 1988: 36).

1.3.3.5. Sonuçsal (Edimsel) Şartlandırma

Klasik (edimsel) şartlandırmayı Pavlov, köpekleri üzerinde yapmış olduğu deneylerle geliştirmiştir. Bu şartlandırma, davranışın belirli uyarılarla harekete geçirilmesi ile gerçekleşir. Pavlov'un edimsel koşullanma çalışmalarından etkilenen B. F. Skinner Davranış Şartlandırma ya da Sonuçsal Şartlandırma olarak bilinen

kuramı geliştirmiştir. Bu kurama göre herhangi bir nedenle (amaç, ihtiyaç, daha önceki şartlanma) kişinin davranış göstermesi ve sonuçta önemli olanın da bu davranışın karşılaşacağı sonuçtur. Sonucun çeşidine (dl, ceza) göre kişi gdlenip davranışını tekrarlayacak veya tekrarlama güdüsünü yavaş yavaş söndürerek davranışta bulunmayacaktır (Keskin, 2008:115).

Dolayısıyla kişinin istenilen bir davranışı tekrarlaması isteniyorsa, kişinin istediği veya mutlu olacağı sonuçla karşılaşmasının sağlanması gerekir. Kişilerin olumlu davranış göstermesi ve bunu alışkanlık haline getirmesi için; Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma olmak üzere dört yöntem kullanılır. Yapılan alışmalar, davranışı değiştirmede ödüllendirmenin cezalandırmadan daha etkili olduğu, dolayısıyla yöneticilerin çalışanlarına davranış kazandırma veya davranış değiştirme çalışmalarında cezadan çok ödüle ağırlık vermeleri gerektiği sonucuna varmıştır. Ayrıca yöneticilerin, çalışma ortamında ödül veya ceza ile değerlendirilecek tüm davranışları açık bir şekilde belirlemeleri, bunu tüm çalışanlara duyurmaları, araya giren zamanın davranışın etkisini azaltacağı gerçeğiyle ödül veya cezanın en kısa sürede verilmesinin yararlı olacağını belirtmiştir (Koçel, 2011:629-612; Tutar, 2012:72; şimşek vd. 2015:161).

1.3.4. Motivasyonun zellikleri

Motivasyonun özelliklerini iki başlık altında toplayacak olursak; bunlardan ilki isteklendirme kavramın kişiye has bir özellik olmasıdır. Sıradan bir sebep bazı kişileri motive ederken bir diğer kişiye etmeyebilmektedir. Yani isteklendirmeye yönelten nedenler kişilere göre farklılık göstermektedir. Kimileri daha fazla para kazanma arzusuyla motive olurken, kimi kişiler ise yükselme arzusuyla motive olabilmektedir.

Motivasyonun bir diğer özelliğinden bahsedecek olursak, isteklendirme prosesinin yalnızca insan davranışları üzerinde gözlenebilir olmasıdır. Motivasyonun

sağlanıp sağlanmadığı ancak insan davranışları gözlenerek anlaşılmaktadır. İşletme yönetiminde görev alan üst ve orta yöneticiler çalışanları neyin motive ettiğini mutlaka incelemelidirler. Bu nedenle yönetim ve işyeri çalışanları arasında etkili bir iletişim ağı kurulmalıdır. Etkin bir iletişim ağı oluşturmayı başaran işletmeler çalışanlarını motive edecek yolları daha çabuk ve kolay bulmaktadır..

Çalışanın işyerinde değer görmesi, iş güvenliğinin sağlanması, maaş, ödül sistemi, yönetime katılımın sağlanması, rahat ve huzurlu çalışma ortamı, kariyer, terfi edebilme önemli isteklendirme yollarıdır. Yönetim tarafında istenilen seviyede motivasyonu sağlanmış işyeri çalışanları şartlar ne olursa olsun çalışmaktan kaçınmayacaklardır. Her bir çalışan işyerinden farklı beklenti içerisinde. Dolayısıyla beklentilerinin zaman içerisinde oluşacağı düşüncesiyle çalışmaya devam eder.

Geçen sürede beklentilerinin yerine gelmediğini gören çalışanda motivasyon düşmeye başlar bu durumda çalışma yaşamını olumsuz etkileyecektir. Çalışanların iş yaşamında alacakları iç ve dış baskılar ile oluşturulan motivasyon algısı çalışanın iş verimini artıracak olumlu davranışlar sergilemesine de yol açacaktır. İşletmeler çalışanları motive ederken yalnızca para odaklı yaklaşımlarda bulunmamalı, işyerinde alınan kararlara katılımını sağlamalı, çalışan davranışlarını değiştirme ve işletme verimini artırmaya yönlendirici eylem planları yapmalıdır.

1.4. Bir Sosyal Sistem Olarak Örgüt ve Örgütsel Perspektiften Motivasyon

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

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

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

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

Örgüt fikri, bireyin tek başına bütün ihtiyaçlarını karşılayamaması ve ihtiyaçlarını karşılamak için diğer bireylerin yardımına ihtiyacı olması sonucu doğmuştur. Örgüt kavramının dayandığı temel fikir, koordineli faaliyetler ile ortak çabanın gerçekleştirilmesidir (Schein, 1978: 9).

Her örgütün içinde bir başka örgüt bulunur, toplum en büyük birim olmakla birlikte; içinde ekonomik, dini, siyasal örgütleri barındırmaktadır. Örgüt her birey için oldukça önemli bir kavramdır. Birçok birey hemen her gün özel yaşamlarında ya da iş yaşamlarında bir örgüt ile ilişki içindedir; yetişkinler zamanının çoğunu çalıştıkları iş yerinde yani örgütte geçirirken, çocuklar da zamanlarının önemli bir bölümünü okul örgütünün içinde geçirirler (Aydın, 2001: 61). Bireyler olmadan örgütlerin doğmasının mümkün olmaması nedeni ile bireyler örgüt için hayati öneme sahiptir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı örgüt üyelerinin arasındaki karşılıklı davranışlara ve üyelerin örgütsel amaçları benimseme düzeylerine bağlıdır. Örgütlerin amaçlarına

ulaşmak için bireyleri kullanması gibi, bireyler de amaçlarına ulaşmak için örgütleri kullanırlar (Hicks, 1979: 34- 36; Davis, 1982: 333).

Bu tip araçlar bazı işletmeler için en önemli motivasyon araçları olmaktadır. Çalışanlar genelde yaptıkları işten hoşlanıyorsa daha iyi, daha dikkatli ve daha fazla çaba göstererek çalışmaktadırlar. Bununla birlikte çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine nasıl davrandıkları, onların iş tatminlerini etkilemektedir. Yöneticiler çalışanların davranışlarını anlamaya çalıştıklarında, sorunlarına çözüm bulup onları dinlediklerinde ve onlara yardımcı olduklarında, çalışanlar motive olmaktadır. Bu grupta çalışanları mutlu edecek çalışma ortamını yaratmak isteyen yöneticilerin yararlanabileceği psiko – sosyal içerikli araçlar yer almaktadır.

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

2. BÖLÜM

MOTİVASYONA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.1. Motivasyon Araçları

İşyerlerinde çalışanları motive etmek amacıyla kullanılan farklı motivasyon araçları bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanların işyerindeki davranış ve tutumları, kişisel özellikleri, beklenti ve ihtiyaçları ile ruhsal durumlarını göz önüne alarak bu yöntemlerden birini kullanabilirler. Örgütlerin elinde olan kısılabileceği ya da arttırabileceği, üyelerine dağıtıp, sınırlayabileceği ekonomik ve psiko-sosyal imkanlar; bir diğer deyişle örgütsel kaynaklar bulunmaktadır. Örgütler ellerinde bulundurdıkları bu iki kaynağı, çalışanların farklı ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde onları motive etmede bir araç olarak kullanırlar.

2.2. Yönetimsel ve Kurumsal araçlar:

Çalışanların yönetime katılması, takım ruhu aşılama, adaletli bir yönetim, terfi imkanları, rotasyon ve rekabet ortamı oluşturma, emniyetli ve huzurlu iş ortamı sunma, çalışma koşullarında iyileştirme vb.

2.3. Psikolojik ve sosyal etki araçları:

Yöneticiler tarafından çalışanlara yetki verilmesi, başarılı davranışların ödüllendirilmesi, sorunlarıyla yakından ilgilenme, samimiyet, çalışana saygı duyma, özel yaşamlarında iş yerinde iyi ilişkiler kurmalarına yardımcı olma vb.

2.4. Ekonomik araçlar:

Çalışanlara ödenen ücretin adil olması, işe göre prim verilmesi, yemek ve dinlenme ihtiyaçlarının karşılanması, ulaşım olanağının sağlanması, sağlık giderlerinin karşılanması vb. Özetle söylemek gerekirse çalışanı motive edecek bir ödülün olması ve çalışan tarafından ödülün elde edinmek istenmesi motivasyonu başarılı kılacaktır. Çalışanlar tarafından gösterilen istek en üst seviyeye

çıkarılabiliyorsa ve sonucunda çalışan ödülü alabiliyorsa motivasyon başarılı olmuş demektir. Bütün bu ifadelerden sonra motivasyon; çalışanı yönlendiren ve bu yönlendirmenin devamlılığını belirleyen, güdülemeye anlam veren içsel ve dışsal etkiler ile bunların oluşmasını sağlayan araçlar olarak da değerlendirilmektedir.

Ekonomik motivasyon araçlarından biri olan ödüllendirme, bireylere yönelik veya gruplara yönelik olabilir. Bazı örgüt bilimciler; bireyler arasında yarışma ortamı yaratacağı ve çok çalışan bireylerin ödüllerden daha çok yararlanmasını sağlayacağı için ödüllendirmenin bireylere yönelik olarak yapılması gerektiğini savunurken, diğer bir grup örgüt bilimci ise; tek tek ödüllendirmenin bireylerde huzursuzluk yaratacağını bu nedenle grup olarak ödüllendirmenin seçilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak genel kanı; ödüllendirmenin durumsal olduğudur; yani bazı koşullarda bireysel ödüllendirme etkili iken bazı durumlarda grup olarak ödüllendirme etkilidir (İncir, 1990: 28). Örgütlerin çalışanları motive etme amacı ile kullandıkları ekonomik ödüllerden bazıları şunlardır;

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

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

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

2.5. Motivasyonu Oluşturan Bileşenler

Motivasyonu oluşturan bileşenler örgütün hedefleri, kişisel ihtiyaçlar ve harcanan çabadan oluşmaktadır.

2.5.1. Örgütün Hedefleri

Çalışanların işletmeye ve işine bağlılığını sağlamanın en önemli bir yolu üst yönetimin çalışanları yakından tanımaları ve çalışanların ne tür motivasyonla davrandıklarını iyi bilmelerine bağlıdır. Çünkü çalışanların nelerden etkilendiği ancak davranışlarının izlenmesiyle anlaşılır.

Motivasyon kişisel bir olgudur, yani bir çalışanı motive eden durum bir başkasını etkileyebilir. Motivasyonun işletme yararına etki edebilmesi ve yönetimin de yarardan sonuç alabilmesi çalışanın iş gücünün örgüt amaçlarına yönlendirilmesiyle sağlanır. Bu yönlendirme bazı güdüleyici etkenler ile yapıldığında hem çalışanın ihtiyaçları hem de örgütün hedefleri tatmin edilmiş olacaktır.

2.5.2. Kişisel İhtiyaçlar

Çalışanın ihtiyaçları tatmin edilmedikçe iş veriminde düşüş ve isteksizlik ortaya çıkacaktır. Çalışanın tatminine yönelik ihtiyaçları harekete geçirici fırsat olarak değerlendirilmeli, Kişiyi motive etmekte kullanılmalıdır. Kişisel ihtiyaçları gidermeye yönelik ödül sistemleri kurulmalı ve çalışanda iş tatmini oluşturulmalıdır.

2.5.3. Harcanan Çaba

Çalışanların yaptıkları iş karşılığında oluşan beklentileri harcanan çabaya bağlıdır. Sarf ettiği çaba karşılığında tatmin olmayı bekleyen çalışan bu karşılığı bulamıyorsa gösterdiği çabada bir düşüş meydana gelecek ve motivasyon kaybına neden olacaktır. Çalışanın beklentisi tatmin edilinceye kadar da bu süreç devam edecektir.

2.6. Motivasyonun aşamaları

Motivasyon olgusu gözle görülemeyen ancak insan davranışlarını anlamakta önemi olan bir işlemdir. Başka bir ifadeyle kişisel davranışları kişinin amacına yönlendiren içsel bir olgudur diyebiliriz. Motivasyon işlemi üç aşamadan oluşmaktadır: Kişinin davranışının tetiklenmesi sonucu kişi beklenti ve hedefler ortaya koyar. İnsanın farklı şekillerde tepki vermesini sağlayan güdüler ile bunların harekete geçmesini sağlayan mevcut çevresel nedenlerdir. İnsanda güdülemeyi başlatan temel neden kişinin ihtiyaçlarıdır. Bireyin ihtiyacının ortaya çıkması ile, bireyde oluşan ihtiyacı karşılamak için itici bir güç oluşur. Bireyin bu güç karşısında nasıl davranacağı duyulan ihtiyacın doyumuna bağlıdır.

2.6.1. Motivasyonun Dinamikleri

İnsanın işteki başarısı için gösterdiği gayretlerinin bütününe ifade eder. İşle alakalı yapılan tüm tasarımlar ve çalışma metotları bu dinamikler içinde yer alır. Motivasyonun dinamikleri, kişiye, zamana ve yapılan çalışmanın türüne göre çeşitlilik göstermekle beraber insanın yaratılış özelliği, yaşadığı toplumun kültürel yapısı, demografik coğrafya gibi bir çok etkene göre değişiklik gösterebilir.

Motivasyonun dinamikleri arasında önemli iki nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kişinin kendisini güdülemesidir. Kendisini güdüleyemeyen bir kişinin başkası üzerinde etkisinin olması düşünülemez. İkinci nokta ise, üst kademe yöneticilerin çalışanları uygun dil ve yöntemle motive edebilmesidir. Motive olucu

davranışlar bir amaca yönelir olgunlaşır amaç tatmin edilince de yok olur. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar tatmin olmuş güdülerini tekrar harekete geçirebilir. Kişinin iç yapısından ve yaşadığı toplumdan dolayı ihtiyaçları sürekli bir değişim içindedir. İhtiyaçlar birbirlerini tamamladığı gibi biri diğerinin yerini de alabilir. Tüm bu karmaşık olgular dinamizmin de yönünü belirler.

2.7. Örgütsel ve Yönetimsel Motivasyon Araçlarının Etkinliğini Belirleyen Değişkenler

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

2.7.1. Demografik Değişkenler

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

2.7.1.1. Yaş

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

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

2.7.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkekte var olan dişil ve eril özellikler ve bunlara bağlı olarak oluşan toplumsal cinsiyet rolleri, geleneksel toplumlarda birbirinden ayrılarak birbirine karşıt

olarak belirlenmiştir. Ancak zamanla, özellikle gelişmiş ülkelerde bu konu esneklik kazanarak, bazı eril özellikler kadınlarda, bazı dişil özellikler de erkeklerde kabul görmüştür. Cinsiyet rollerinin birbirlerine yaklaşması ile hem dişil hem eril özellikleri barındırma anlamına gelen androjeni kavramı önem kazanmıştır (Bacacı-Varoğlu, 2001:324-325).

Judith Bardwick'e göre kadınlar sürekli kariyer gelişimine önem verdikleri kadar, ilişki kurmaya da önem verirler. Yetişkinlik dönemlerinin başında (17–28 yaşında) olan kadınlar, kariyer amaçlarına karar vermeleri gerektiğinin farkında olmakla birlikte, birine bağlanmaya ve evlenmeye de odaklanabilir. 36–40 yaşlarında ise, kadınların hayatlarını doğurganlık şekillendirirken, erkeklerin temel kaygısı ayakları üzerinde sağlam durmaktır. 40–50 yaşlarında/orta yetişkinlik döneminde kadınların ailesel olarak yaptıkları fedakârlıkların eskisi kadar gerekmemesi nedeniyle kadınlar zamanını kariyer kurmaya adanırken, erkekler kendilerini iş hayatında kanıtladıkları için kariyere olan düşkünlükleri azalır. Yaşa bağlı olmaksızın kadınlar evlilik ve kariyer arasında tercih yapmak zorunda kaldıklarında evliliği seçerler (Bacacı ve Varoğlu, 2001: 331).

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

Statham'ın araştırmasında ise, erkekler imaja dönük, özerkliğe yatırım yapan liderliği benimserken; kadınlar göreve dönük, insana yatırım yapan yönetim tarzını benimserler. Ancak bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada ise genel olarak; felsefe, planlama, yürütme ve performans değerlemede cinsiyete bağlı farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır. Yaş, deneyim, medeni durum dağılımında da anlamlı bir farklılaşmaya rastlanamamıştır (Arıkan, 2003: 4).

İncir 'in yaptığı araştırma sonucunda örgütsel ihtiyaçların çalışanların cinsiyetine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre (Bkz: Tablo 1.4) yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, yükselme olanağı, iş güvencesi ve uygun çevresel koşullar erkek çalışanlarda kadınlardan daha kuvvetlidir (İncir, 1990: 36-37).

Tablo 2.1. Örgütsel ve Yönetmel Gereksinimlerin Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Değişimi

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

Kaynak: İncir, 1990: 36-37

2.7.1.3. Medeni Durum

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

Yapılan araştırmalara göre; evlilik, kadınların kariyerlerini ikinci plana atmasına neden olan, engelleyici bir durumdur. Evli kadınlar, evli olmayanlara göre part-time işleri veya daha düşük statülü işleri tercih ederler. Evli erkekler, evli olmayanlara göre kariyerlerinden daha çok tatmin olurlar. Hem erkekler hem de kadınlar tarafından “başarı” olarak değerlendirilen kariyer evliler tarafından ”başarı”, bekârlar tarafından ise “mutluluk” olarak ifade edilmiştir. Evliliğin olumlu etkisi daha belirleyici olmakla

birlikte, evlilik ve kariyerdeki olumlu etki bir diğeri de olumlu olarak etkiler (Fidan, 2005: 4).

2.7.1.4. Çocuk Sayısı

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

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

2.7.1.5. Eğitim Düzeyi

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

İncir tarafından yapılan araştırmada örgütsel ihtiyaçlar ile eğitim düzeyi ilgisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel ihtiyaçların yoğunluk katsayılarının (Bkz: Tablo 2.2) eğitim düzeylerine göre değiştiği ve orta öğretim mezunlarında daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu ihtiyaçların ortaöğrenim görmüş çalışanlarda yeterince giderilemediği için daha yoğun olduğu düşünülebilir (İncir, 1990: 41).

Tablo 2.2. Örgütsel ve Yönetmel İhtiyaçların Eğitim Düzeyine Göre Değişimi

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

Kaynak: İncir, 1990: 41

2.7.2. Sosyal Değişkenler

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

2.7.2.1. Deneyim

Çalışanların işteki deneyimlerinin artması, işlerini daha iyi kavramalarını, örgüt ve işi ile bütünleşmelerini ve örgütün çalışanlarına daha iyi imkanlar sunmasını sağlar. Çalışanların hizmet süreleri arttıkça meslekteki problemlerinin çözümlendiği,

gelecek kaygılarının azaldığı ve buna bağlı olarak tatminlerinin arttığı bilinmektedir (Keser, 2006: 115).

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

2.7.2.2. Kültürel Köken

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

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

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

Kültürel kökenin çalışanların kişilikleri, tutumları, davranışları ve ihtiyaçları üzerinde belirleyici etkisinin bulunması nedeniyle örgütler çalışanların kültürel özelliklerini dikkate alarak kullanacakları motive edicileri seçmelidir.

2.7.2.3. Anne-Babanın Eğitim Düzeyi

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

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

2.7.2.4. Anne-Babanın Davranışı/Tutumu

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

Anne babanın oluşumu üzerinde etkili olduğu bir diğer içsel değer özgüvendir. Özgüven yüksek özsaygı ile oluşmakta ve kişinin kendine güven duymasını ifade etmektedir. Çocukluk ve gençlik döneminde aile ve toplumsal çevrenin kişiye gösterdiği ilgi ve sevgiye bağlı olarak özgüven şekillenir. Birey yeterince sevgi ve ilgi görmüşse özgüveni yüksek olacaktır. Özgüven ve özsaygı düşüklüğü, kişide endişe ve

korku yaratır. Özgüven ve özsaygı eksikliği olan kişiler içsel eksikliklerini para, şöhret, mülk gibi dışsal değerlerle kapatmaya çalışırlar. Özgüven eksikliği olan kişiler risk almaktan kaçınırken, özgüveni yüksek olan kişiler gereksiz risk alabilirler. Yeterli özgüveni olan kişilerin başkaları tarafından beğenilme ihtiyacı diğer kişilere göre daha azdır (Çeşitlioğlu, 2003: 188- 190).

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

2.7.3. Psikolojik Değişkenler

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

2.7.3.1. Engelleme: Bıkkınlık, Korku

Engellenme; ihtiyaçların tatmininde ve hedefin gerçekleştirilmesinde bireyin bir takım engellerle karşılaşması durumudur (Eroğlu, 1996: 50-51, İnceoğlu, 2000: 98).

Engellenmenin nedenleri yetersiz fiziki çevre, biyolojik, fizyolojik, psikolojik yapının karmaşıklığı ve sosyal çevre (toplum ve kültürel yapı) koşullarıdır. Kişisel beklenti ve ihtiyaçlar ile toplumun yapısı arasında oluşabilecek uyumsuzluk da engellenme yaratabilir (İnceoğlu, 2000: 99).

Birey her zaman var olan amaçlarına ulaşamayabilir, engellenme ile karşılaşabilir. Engelleme oluşturan durum karşısında problemi çözmeye çalışma ve ihtiyacı doyuracak alternatif bir amaç benimseme engellenme karşısında gösterilen pozitif/olumlu tepkidir. Olumlu tepkilerin yanında kişi negatif/olumsuz da tepki

gösterebilmektedir. Bu negatif tepkiler; çatışma, gerileme (çocuksu davranış sergilemek), kabullenme, saplantıdır (Graham, 1980: 14).

Bireyi etkileyen bir diğer psikolojik değişken “bıkkınlık/tükenmişlik” tir. Tükenmişlik kavramı ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından bireylerin aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getirememeleri durumunu ifade etmek için tanımlanmıştır (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003: 2).

Bıkkınlığın/tükenmenin nedeni gerçek dışı beklentilere, gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğa, aşırı iş yüküne bağlanabilir. Tükenmişliğin yorgunluk, uykusuzluk, işten soğuma, evlilikte sorun, içki sigara kullanımında artış gibi problemlere yol açtığı da bilinmektedir (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003: 3).

2.7.3.2. Kaygı Düzeyi

Kaygı, kendini güvende hissetmeyen bireylerde oluşur. En büyük kaygı nedeni belirsizliktir. Belirsizliğin yanında alışılan çevrenin ortadan kalkması, desteğin çekilmesi, olumsuz bir sonucu beklemek, iç çelişki (inandığımız değer ile davranışımız arasında çelişki olması) yaşamak da kaygıyı oluşturur (Cüceloğlu, 1991: 277).

Kaygının bir diğer nedeni de, korkutucu bir uyarıcının bilinçaltına yerleşmesidir. Ancak korkunun öğrenildiği durum ilk çocukluk yıllarında belleğin çok iyi olmaması nedeni ile unutulabilmektedir ((Morgan, 1998: 227-229).

2.7.3.3. Saldırganlık: Öfke, Kızgınlık, Düşmanlık

Saldırganlıkla ilgili ilginç bir bulgu ise; aile tarafından saldırganlığın şiddetli şekilde cezalandırılması durumunda çocukların bu davranışı sürdürme eğiliminde olmasıdır (Görmez ve diğerleri, 1998: 12).

2.7.3.4. Heyecan/Duygusal Coşkunculuk: Sevgi, Ben Algısı, Tutumlar, Değer Yargıları

Heyecan; olumlu veya olumsuz olarak hissedilen ve organizmada gerginlik yaratan kısa süreli duygudur (Baymur, 1984: 74). Heyecanların nedeni bireyin çevreyi algılayışıdır (Cüceloğlu, 1991: 277).

Tutum; bireyin çevresindeki olgu ya da nesneye karşı tepki eğilimini ifade eder, tutumun davranışı yönlendirici etkisi vardır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 299).

Sevgi, yüzyıllardır yazarların ve araştırmacıların üzerinde durduğu bir konudur. Araştırmacılar sevginin doğasını farklı biçimlerde tanımlamıştır. Fromm (1956) sevgiyi anne-baba sevgisi, kardeş sevgisi, erotik sevgi, kendini sevmek, tanrı sevgisi ve hayranlık duyma/tapınma olarak ayırırken; Sternberg ise sevgisizlik, hoşlanma, aşık olma/tutku, bağlanma, romantik sevgi, arkadaşlık olarak ayırmıştır (Berscheid and Regan, 2005: 325).

Ben algısı; yaşamın ilk yıllarında başlamak üzere bireyin çevre ile girdiği etkileşimden elde ettiği feedbackten/geri bildirimden, geçmiş deneyimlerden, o andaki yaşantılardan ve gelecek beklentisinden oluşur (Bayat, 2003: 257-258).

Bireysel veya sosyal inançlar, değer yargılar olarak tanımlanır (Turgut, 1998: 35). Kişisel değerler; ailenin, din gruplarının, okulun, medyanın ve takdir ettiğimiz/beğendiğimiz/model aldığımız kişilerin etkisindedir (Reece and Brant 2005: 111).

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

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

2.8. Motivasyon Boyutları

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

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

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

Hedef içselleştirme motivasyonu ise, örgütlerin önceden belirlediği amaç, hedef ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların da bu doğrultuda kendi amaç, hedef ve değerleri arasında bütünlük kurabilmesidir (Durdu 2010). Hedef içselleştirme motivasyonunda, çalışanların kendi kendilerini motive edeceği kabul edilir ve temel odak noktası, çalışanın kendisidir. Hedef içselleştirme motivasyonunda, çalışanların kendi kişisel hedefleri ile örgütsel hedeflerin entegre

olduğu kabul edildiğinden dolayı, yöneticilerce en çok kabul gören motivasyon türüdür (Abbasoğlu 2015, s.26).

Her ne kadar ilgili alan yazında motivasyonun çok çeşitli boyutları olduğu ifade edilmiş olsa da, bu çalışmada Herzberg' in Çift Faktör teorisinde de dile getirdiği üzere- motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak ele alınmıştır.

2.8.1. İçsel Motivasyon

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

Örgütlerde çalışanların içsel motivasyon düzeylerini olumlu veya olumsuz etkileyen birtakım etmenlerin rol oynadığı bilinmektedir (James ve Edden 2001).

2.8.2. Dışsal Motivasyon

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

Sonuç olarak, içsel motivasyon, çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde içsel etmenlerin etkili olduğunu ifade ederken, dışsal motivasyon dışsal etmenlerin

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

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

3. BÖLÜM

KAMUDA ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN UNSURLAR: ADALET BAKANLIĞI İCRA DAİRELERİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Adalet Bakanlığı İcra Daireleri özelinde çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurların tespit edilmesidir. İfade edilen bu amaç doğrultusunda, çalışanların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ortaya konacak ve bu düzey ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işyeri ünvanı ve görev süresi özellikleri bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konacaktır.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda aşağıdaki hipotezlerin doğruluğu araştırılmıştır:

H₁: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

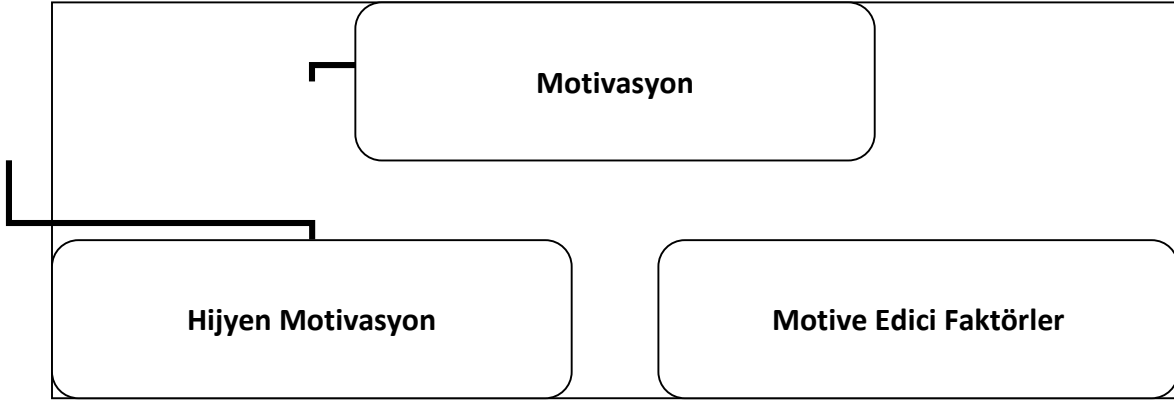
H₅: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile ünvanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

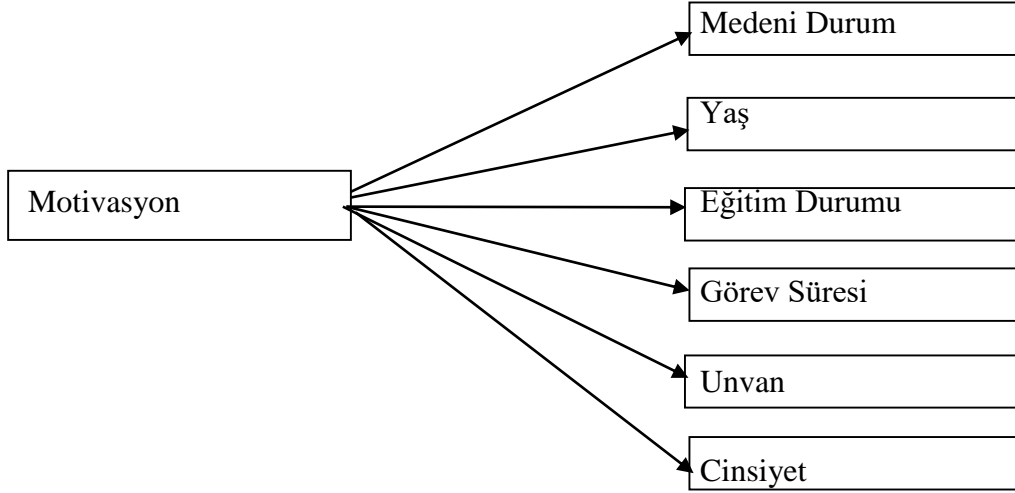
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada betimsel bir tarama modeli kullanılmıştır. Bu modelle çalışanların sahip olduğu özellikler bağlamında araştırmada yer alan değişken/değişkenlerin durumu ortaya konur. Bu araştırmada çalışanların cinsiyet, yaş, görev süresi, eğitim durumu ve unvan özelliklerinin motivasyon düzeyini hangi yönde etkilediği ortaya konmuştur. Bu yönüyle araştırma betimsel bir tarama modelidir.

Araştırmaya konu olan kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri hijyen motivasyon ve motive edici faktörler olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır.



şekil 3 Motivasyon Düzeyi İçerisinde Yer alan Boyutlar



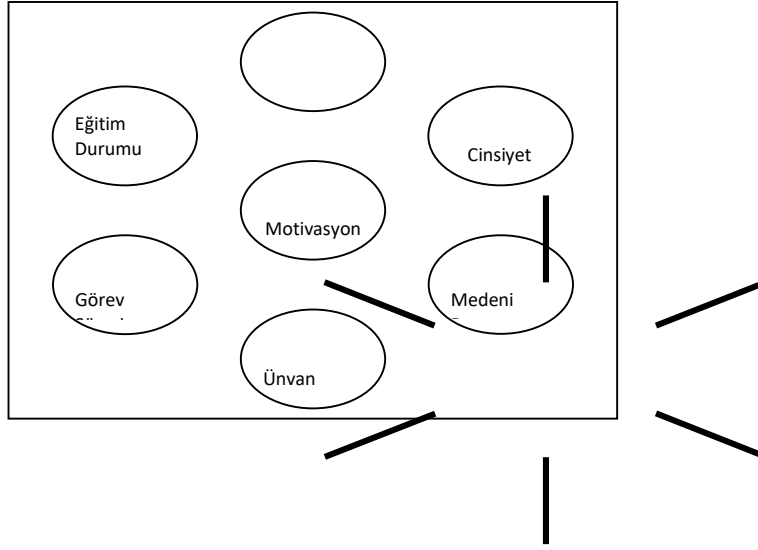
Şekil 4 Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model

3.3. Verilerin Toplanması

Çalışmada, verilerin elde edilmesi amacı ile anket yöntemine başvurulmuş olup anket soruları yüz yüze anket tekniğinden yararlanılarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Anketlerin cevaplanması esnasında çalışanların isim ve soyad bilgileri talep edilmemiş, böylece gizlilik esnasından hareketle ankette yer alan sorulara objektif yanıtlar verilmesi desteklenmiştir. Toplam 32 sorudan oluşan anket içerisinde iki bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer alırken ikinci bölümde hijyen motivasyon ve motive edici faktörleri içerisinde barındıran motivasyon ölçeği yer almaktadır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 25 paket programından (Statistical Package for the Social Science) yararlanılmıştır. Elde edilen veriler ise ilgili bölümlerde tablolaştırılarak sunulmuştur.

3.3.1. Birinci Bölüm: Kişisel Bilgi Formu

Birinci bölümde yer alan kişisel bilgi formunda ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev süresi, medeni durum ve ünvan ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Toplam 6 sorudan oluşan bu kısımda katılımcı sayıları ve yüzdelik dilimleri yer almaktadır. Araştırmada yer alan bu soruların temel kullanım amacı, ölçek içerisinde yer alan ifadelere göre farklılık oluşturup oluşturmadığının incelenmesidir.



Şekilden de anlaşılacağı üzere, araştırmada motivasyon düzeyi ile farklılaşmanın olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılan bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev süresi, medeni durum ve ünvan değişkenlerinden oluşmaktadır.

3.3.2. İkinci Bölüm: Motivasyon Ölçeği

İkinci bölümde yer alan motivasyon ölçeği 26 sorudan oluşmakta olup ölçek içerisinde; 1-8. Sorular hijyen motivasyon boyutunu; 9-26. Sorular motive edici faktörler boyutunu ortaya koymak amacıyla oluşturulmuştur. Ölçek içerisinde;

“İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir.”

“İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.”

“İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.”

“İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.”

“Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.”

“Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.”

“İşimdeki çalışma başarımlarımı etkileyecek yetki ve sorumluluk düzeyine sahibim.”

“İşyerinde mesai saatleri dışında çalışmak zorunda kalmıyorum.” gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler, kesinlikle katılmıyorumdan kesinlikle katılıyorumla doğru şekillenmiştir. Örneğin “Sizinle aynı, benzeri işi yapan, benzer sorumluluklara sahip olduğunuz diğer kurumlarda görevli personelin özlük ve sosyal hakları (bir karşılaştırma yapsanız) sizin özlük ve sosyal haklarınız ile eşittir veya sizin özlük ve sosyal haklarınız daha iyidir.” ölçek ifadesi için katılımcılar;

1. Kesinlikle Katılmıyorum,
2. Katılmıyorum,
3. Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum,
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum cevaplarında bulunmuşlardır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Varsayımları

Bu araştırma İcra Dairelerinde çalışan kamu görevlileri ile sınırlıdır. Değerlendirme yöntemi olarak kullanılan anket soruları ile sınırlandırılmıştır.

Hazırlanacak olan araştırmanın, çalışanların motivasyon düzeylerinin saptanarak demografik özelliklere göre farklılaşmayı ortaya çıkarmaya yönelik yeterli ve güvenilir bilgiler toplayacak nitelikte olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu araştırmaya katılan kamu çalışanlarının ölçme aracındaki soruları samimi olarak cevaplandıracakları varsayılmaktadır.

3.5. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Adalet Bakanlığına Bağlı İcra Dairelerinde çalışan kamu görevlilerini kapsamaktadır. Örneklem yöntemi olarak ise, düşük maliyet gerektirmesi ve uygulanması kolay olmasından ötürü tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden “kolayda örneklem” metodu tercih edilmiştir. Bu yöntemde araştırmacı arzu ettiği kişi/kişileri çalışmaya dâhil eder. Bu nedenle, kolayda örneklem yönteminde anketi cevaplayan kişilerin herbiri araştırmaya dâhil edilir.

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Güvenilirlik Katsayısı:

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha tekniğine başvurulmuştur. Bilindiği üzere, güvenilirlik herhangi bir ölçüme ait elde edilen genel puanların ve ölçüğe ait alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güçlülük düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değerdir (Şencan, 2015: 15). Test sonucunda elde edilen alfa değeri (α) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır (Tavşancıl, 2006, 29):

Tablo 1 Cronbach's Alpha Katsayısı İçin Güvenilirlik Düzeyleri

$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Ölçeğin düşük güvenilirliktedir.
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Ölçek, oldukça güvenilirdir.
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Ölçek, yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 2 Cronbach's Alpha Tekniğine İlişkin Çözümleme Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı</i>	<i>Madde Sayısı</i>
<i>Hijyen Motivasyon</i>	<i>.980</i>	<i>18</i>
<i>Motive Edici Faktörler</i>	<i>.983</i>	<i>8</i>
<i>Genel Toplam</i>	<i>.989</i>	<i>26</i>

Tablo 2'den de görüldüğü üzere, motivasyon ölçek ifadelerinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.2. Normallik Analizi

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan bir diğer test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde katılımcı sayısınının 50-300 arası olması durumunda Skewness ve Kurtosis değerlerinin -3,29 ila +3,29 aralığında olması beklenmektedir (Kim, 2013). Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır.

Tablo 3 Normallik Test Sonuçları

			İstatistik	Standart Hata
Motivasyon		Skewness	,321	,277
		Kurtosis	-1,412	,548
Hijyen	Motivasyon	Skewness	,707	,277
Faktörleri		Kurtosis	-,719	,548
Motive	Edici	Skewness	,220	,277
Faktörler		Kurtosis	-1,536	,548

Skewness ve kurtosis değerlerinden de anlaşılacağı üzere, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

4.3. Katılımcılara Ait Genel Betimsel İstatistikler

Araştırmada demografik faktörler olarak; katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev süresi, medeni durum ve ünvan olarak belirlenmiştir. Aşağıda katılımcıların söz konusu özelliklerine ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 4 Cinsiyet

	N	%
Kadın	21	28,0
Erkek	54	72,0
Toplam	75	100,0

Katılımcıların cinsiyet dağılımlarında %28'inin kadın ve %72'sinin ise erkek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5 Yaş

	N	%
25'den az	10	13,3
25-30 yaş	16	21,3
31-35 yaş	24	32,0
35'ten büyük	25	33,3
Toplam	75	100,0

Katılımcıların yaş dağılımlarında %13.3'ünün 25'den az; %21.3'ünün 25-30 yaş; %32'sinin 31-35 yaş ve %33.3'ünün 35'ten büyük olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 6 Medeni Durum

	N	%
Bekar	29	38,7
Evli	46	61,3
Toplam	75	100,0

Katılımcıların medeni durum dağılımlarında %38.7'sinin bekar ve %61.3'ünün ise evli olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7 Eğitim Durumu

	N	%
Lise	14	18,7
Ön lisans	16	21,3
Lisans	40	53,3
Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora	5	6,7
Toplam	75	100,0

Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarında %18.7'sinin lise; %21.3'ünün ön lisans; %53.3'ünün lisans ve %6.7'sinin lisansüstü mezunu olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 8 İşyeri Ünvanı		
	N	%
İcra Müdürü	16	21,3
İcra Müdür Yardımcısı	33	44,0
İcra Memuru/Zabit Kâtibi	24	32,0
Diğer ünvanlar	2	2,7
Toplam	75	100,0

Katılımcıların işyeri ünvanlarına yönelik dağılımlarda %21.3'ünün icra müdürü; %44'ünün icra müdür yardımcısı; %32'sinin İcra Memuru/Zabit Kâtibi ve %2.7'sinin diğer ünvanlı çalışan olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 9 Görev Süresi		
	N	%
1-5 yıl arası	14	18,7
6-10 yıl arası	26	34,7
11-20 yıl arası	19	25,3
20 yıl üstü	16	21,3
Toplam	75	100,0

Katılımcıların görev süresi dağılımlarında %18.7'sinin 1-5 yıl; %34.7'sinin 6-10 yıl; %25.3'ünün 11-20 yıl; %21.3'ünün ise 20 yıl üstü görevsüresine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

4.4. Motivasyon Ölçeğine Yönelik Elde Edilen İstatistikler

4.4.1. Hijyen Motivasyon Faktörleri

Araştırmanın bu kısmında motivasyon ölçeği içerisinde yer alan “Hijyen Motivasyon Faktörleri” boyutuna yönelik katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler analiz edilmiş olup Tablo 10’da raporlanmıştır. Bu boyutta 8 ifadeden oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Ölçek içerisinde;

“İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir.”

“İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.”

“İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.” gibi ifadeler yer almaktadır.

Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri .980 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 10 katılımcıların Hijyen Motivasyon Faktörlerine yönelik görüşlerini incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapları içermektedir. Burada herbir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

- Kesinlikle katılıyorum: 5
- Katılıyorum: 4
- Ne katılıyorum ne katılmıyorum: 3
- Katılmıyorum: 2
- Kesinlikle katılmıyorum: 1

Söz konusu ölçek ifadelerine yönelik ortalama değer aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır:

1,00-1,80 aralığında çok düşük;

1,81-2,60 aralığında düşük;

2,61-3,40 aralığında orta;

3,41-4,20 aralığında yüksek

4,21-5,00 aralığında çok yüksek (Gönen, 2013: 97).

Tablo 10 Hijyen Motivasyon Faktörlerine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir.				
	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	43	57,3	1.85	1.205
KATILMIYORUM	14	18,7		
NE KATILIYOR NE KATILMIYORUM	7	9,3		
KATILIYORUM	8	10,7		
KESİNLİKLE KATILIYORUM	3	4,0		
Toplam	75	100,0		
İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.				
	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	30	40,0	2.12	1.185
KATILMIYORUM	22	29,3		
NE KATILIYOR NE KATILMIYORUM	9	12,0		
KATILIYORUM	12	16,0		
KESİNLİKLE KATILIYORUM	2	2,7		
Toplam	75	100,0		

İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	45	60,0		
			1.76	1.149
KATILMIYORUM	15	20,0		
NE KATILİYOR NE KATILMIYORUM	6	8,0		
KATILİYORUM	6	8,0		
KESİNLİKLE KATILİYORUM	3	4,0		
Toplam	75	100,0		

İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	29	38,7		
			1.96	1.045
KATILMIYORUM	30	40,0		
NE KATILİYOR NE KATILMIYORUM	9	12,0		
KATILİYORUM	4	5,3		
KESİNLİKLE KATILİYORUM	3	4,0		
Toplam	75	100,0		

Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	21	28,0		
			2.52	1.267
KATILMIYORUM	19	25,3		
NE KATILIYOR NE KATILMIYORUM	14	18,7		
KATILIYORUM	17	22,7		
KESİNLİKLE KATILIYORUM	4	5,3		
Toplam	75	100,0		

İş yerimde iş güvencesi ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	23	30,7		
			2.36	1.193
KATILMIYORUM	21	28,0		
NE KATILIYOR NE KATILMIYORUM	14	18,7		
KATILIYORUM	15	20,0		
KESİNLİKLE KATILIYORUM	2	2,7		
Toplam	75	100,0		

İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.

	N	%	Ort.	SS
--	---	---	------	----

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	15	20,0		
			3,08	1,440
KATILMIYORUM	14	18,7		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	11	14,7		
KATILYORUM	20	26,7		
KESİNLİKLE KATILYORUM	15	20,0		
Toplam	75	100,0		

**İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (sosyal tesislerden yararlanma vb.)
beni memnun ediyor.**

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	40	53,3		
			1,75	1,028
KATILMIYORUM	23	30,7		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	5	6,7		
KATILYORUM	5	6,7		
KESİNLİKLE KATILYORUM	2	2,7		
Toplam	75	100,0		

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların hijyen motivasyon faktörlerine ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 10'da katılımcıların en yüksek değerli ortalamayı "İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum." (*Ort.*=3,08) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine, hijyen motivasyon faktörleri içerisinde en

düşük ortalamanın ise, “İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (sosyal tesislerden yararlanma vb.) beni memnun ediyor.” (*Ort.*=1.75).

“İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir.” ifadesine katılımcıların %4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %10.7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür. “İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.” ifadesine katılımcıların %2.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %16’sının “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.” ifadesine katılımcıların %4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %8’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye çok düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.” ifadesine katılımcıların %4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %5.3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor.” ifadesine katılımcıların %5.3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %22.7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İş yerimde iş güvencesi ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.” ifadesine katılımcıların %2.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %20’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.” ifadesine katılımcıların %20’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %26.7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri

görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye orta düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (sosyal tesislerden yararlanma vb.) beni memnun ediyor.” ifadesine katılımcıların %2.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %6.7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

4.4.2. Motive Edici Faktörler

Araştırmanın bu kısmında motivasyon ölçeği içerisinde yer alan “motive edici faktörler” boyutuna yönelik katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler analiz edilmiş olup Tablo 11’de raporlanmıştır. Bu boyutta 18 ifadeden oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Ölçek içerisinde;

“Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.

Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.

İşimdeki çalışma başarımlarımı etkileyecek yetki ve sorumluluk düzeyine sahibim.

İşyerinde mesai saatleri dışında çalışmak zorunda kalmıyorum.” gibi ifadeler yer almaktadır. Yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri .983 olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 11 katılımcıların motive edici faktörlere yönelik görüşlerini incelemek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapları içermektedir. Burada herbir ifade için katılımcı sayıları, yüzde dağılımları ve bu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

- Kesinlikle katılıyorum: 5

- Katılıyorum: 4
- Ne katılıyorum ne katılmıyorum: 3
- Katılmıyorum: 2
- Kesinlikle katılmıyorum: 1

Söz konusu ölçek ifadelerine yönelik ortalama değer aralıkları şu şekilde sınıflandırılmıştır:

1,00-1,80 aralığında çok düşük;

1,81-2,60 aralığında düşük;

2,61-3,40 aralığında orta;

3,41-4,20 aralığında yüksek

4,21-5,00 aralığında çok yüksek (Gönen, 2013: 97).

Tablo 11 Motive Edici Faktörlere Yönelik Elde Edilen Sonuçlar

İşimi gerçekten severek yapıyorum.				
	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	13,3	3.29	1.333
KATILMIYORUM	12	16,0		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	15	20,0		
KATILYORUM	22	29,3		
KESİNLİKLE KATILYORUM	16	21,3		
Toplam	75	100,0		
Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.				

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	7	9,3	3.56	1.297
KATILMIYORUM	12	16,0		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	8	10,7		
KATILYORUM	28	37,3		
KESİNLİKLE KATILYORUM	20	26,7		
Toplam	75	100,0		

Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	24	32,0	2.55	1.339
KATILMIYORUM	13	17,3		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	17	22,7		
KATILYORUM	15	20,0		
KESİNLİKLE KATILYORUM	6	8,0		
Toplam	75	100,0		

Bakanlığımın atama sisteminden memnunum. (İstediğim yere atanıyorum, mazeret atamaları dikkatte alınıyor vb.)

	N	%	Ort.	SS
--	---	---	------	----

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	38	50,7	1.88	1.150
KATILMIYORUM	20	26,7		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	9	12,0		
KATILYORUM	4	5,3		
KESİNLİKLE KATILYORUM	4	5,3		
Toplam	75	100,0		

Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	21	28,0	2.49	1.212
KATILMIYORUM	17	22,7		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	19	25,3		
KATILYORUM	15	20,0		
KESİNLİKLE KATILYORUM	3	4,0		
Toplam	75	100,0		

Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.

	N	%	Ort.	SS
--	---	---	------	----

KESİNLİKLE KATILMIYORUM	17	22,7	2.76	1.303
KATILMIYORUM	15	20,0		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	20	26,7		
KATILYORUM	15	20,0		
KESİNLİKLE KATILYORUM	8	10,7		
Toplam	75	100,0		

İşimdeki çalışma başarıml etkileyecek yetki ve sorumluluk düzeyine sahibim.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	13,3	3.16	1.263
KATILMIYORUM	13	17,3		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	18	24,0		
KATILYORUM	23	30,7		
KESİNLİKLE KATILYORUM	11	14,7		
Toplam	75	100,0		

İşyerinde mesai saatleri dışında çalışmak zorunda kalmıyorum.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	29	38,7	2.45	1.455
KATILMIYORUM	14	18,7		

NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	10	13,3
KATILYORUM	13	17,3
KESİNLİKLE KATILYORUM	9	12,0
Toplam	75	100,0

İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	12	16,0	2.91	1.176
KATILMIYORUM	14	18,7		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	23	30,7		
KATILYORUM	21	28,0		
KESİNLİKLE KATILYORUM	5	6,7		
Toplam	75	100,0		

Bakanlığında mesleğimle ilgili alınan kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	35	46,7	2.09	1.210
KATILMIYORUM	11	14,7		

NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	19	25,3
KATILYORUM	7	9,3
KESİNLİKLE KATILYORUM	3	4,0
Toplam	75	100,0

Özlük haklarım yeterli seviyededir.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	41	54,7	1.87	1.143
KATILMIYORUM	13	17,3		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	14	18,7		
KATILYORUM	4	5,3		
KESİNLİKLE KATILYORUM	3	4,0		
Toplam	75	100,0		

Sizinle aynı, benzeri işi yapan, benzer sorumluluklara sahip olduğunuz diğer kurumlarda görevli personelin özlük ve sosyal hakları (bir karşılaştırma yapsanız) sizin özlük ve sosyal haklarınız ile eşittir veya sizin özlük ve sosyal haklarınız daha iyidir.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	46	61,3	1.71	1.037

KATILMIYORUM	11	14,7
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	14	18,7
KATILYORUM	2	2,7
KESİNLİKLE KATILYORUM	2	2,7
Toplam	75	100,0

Başarılı çalışmalarım, Bakanlığım tarafından takdir edilir.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	39	52,0	1.95	1.173
KATILMIYORUM	12	16,0		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	16	21,3		
KATILYORUM	5	6,7		
KESİNLİKLE KATILYORUM	3	4,0		
Toplam	75	100,0		

İş yerinde mobinge maruz kalmıyorum. (Hâkim, Cumhuriyet Savcısı, Bakanlık

vb.)

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	30	40,0	2.49	1.455
KATILMIYORUM	9	12,0		

NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	13	17,3
KATILYORUM	15	20,0
KESİNLİKLE KATILYORUM	8	10,7
Toplam	75	100,0

İş yerinde yapmış olduğum işlemler ile ilgili hakkımda açılan adli, idari ve disiplin soruşturmaları karşısında yeterli hukuki güvenceye sahibim.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	44	58,7	1.83	1.190
KATILMIYORUM	12	16,0		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	11	14,7		
KATILYORUM	4	5,3		
KESİNLİKLE KATILYORUM	4	5,3		
Toplam	75	100,0		

Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir.

	N	%	1.76	0.988
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	42	56,0		
KATILMIYORUM	14	18,7		

NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	15	20,0
KATILYORUM	3	4,0
KESİNLİKLE KATILYORUM	1	1,3
Toplam	75	100,0

Bakanlığımız içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	43	57,3	1.80	1.065
KATILMIYORUM	10	13,3		
NE KATILYOR NE KATILMIYORUM	18	24,0		
KATILYORUM	2	2,7		
KESİNLİKLE KATILYORUM	2	2,7		
Toplam	75	100,0		

Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir.

	N	%	Ort.	SS
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	37	49,3	1.99	1.133
KATILMIYORUM	12	16,0		

NE KATILYOR NE	17	22,7
KATILMIYORUM		
KATILYORUM	8	10,7
KESİNLİKLE KATILYORUM	1	1,3
Toplam	75	100,0

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların motive edici faktörlere ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür. Benzer şekilde, Tablo 11’de katılımcıların yüksek değerli ortalamayı “Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.” (*Ort.*=3,56) ifadesi ile sağladığı ortaya çıkmıştır. Yine, motive edici faktörler içerisinde düşük ortalamanın ise, “Sizinle aynı, benzeri işi yapan, benzer sorumluluklara sahip olduğunuz diğer kurumlarda görevli personelin özlük ve sosyal hakları (bir karşılaştırma yapsanız) sizin özlük ve sosyal haklarınız ile eşittir veya sizin özlük ve sosyal haklarınız daha iyidir.” (*Ort.*=1.71).

“İşimi gerçekten severek yapıyorum.” ifadesine katılımcıların %21.3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %29.3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye orta düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.” ifadesine katılımcıların %26.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %37.3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye yüksek düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Amirlerim mesleki açıdan gelişmeme destek verir.” ifadesine katılımcıların %8’inin “kesinlikle katılıyorum” ve %20’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Bakanlığımın atama sisteminden memnunum. (İstediğim yere atanıyorum, mazeret atamaları dikkatte alınıyor vb.)” ifadesine katılımcıların %5.3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %5.3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.” ifadesine katılımcıların %4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %20’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.” ifadesine katılımcıların %10.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %20’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye orta düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İşimdeki çalışma başarımları etkileyecek yetki ve sorumluluk düzeyine sahibim.” ifadesine katılımcıların %14.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %30.7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye orta düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İşyerinde mesai saatleri dışında çalışmak zorunda kalmıyorum.” ifadesine katılımcıların %12’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %17.3’ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.” ifadesine katılımcıların %6.7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %28’inin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye orta düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Bakanlığımda mesleğimle ilgili alınan kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.” ifadesine katılımcıların %4’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve

%9.3'ünün "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"Özlük haklarım yeterli seviyededir. " ifadesine katılımcıların %4'ünün "kesinlikle katılıyorum" ve %5.3'ünün "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"Sizinle aynı, benzeri işi yapan, benzer sorumluluklara sahip olduğunuz diğer kurumlarda görevli personelin özlük ve sosyal hakları (bir karşılaştırma yapsanız) sizin özlük ve sosyal haklarınız ile eşittir veya sizin özlük ve sosyal haklarınız daha iyidir." ifadesine katılımcıların %2.7'sinin "kesinlikle katılıyorum" ve %2.7'sinin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye çok düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"Başarılı çalışmalarım, Bakanlığım tarafından takdir edilir." ifadesine katılımcıların %4'ünün "kesinlikle katılıyorum" ve %6.7'sinin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"İş yerinde mobinge maruz kalmıyorum. (Hâkim, Cumhuriyet Savcısı, Bakanlık vb.)" ifadesine katılımcıların %10.7'sinin "kesinlikle katılıyorum" ve %20'sinin "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"İş yerinde yapmış olduğum işlemler ile ilgili hakkımda açılan adli, idari ve disiplin soruşturmaları karşısında yeterli hukuki güvenceye sahibim." ifadesine katılımcıların %5.3'ünün "kesinlikle katılıyorum" ve %5.3'ünün "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

"Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir." ifadesine katılımcıların %1.3'ünün "kesinlikle katılıyorum" ve %4'ünün "katılıyorum" şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye çok düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Bakanlığımız içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.” ifadesine katılımcıların %2,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” ve %2,7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye çok düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

“Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir.” ifadesine katılımcıların %1,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %10,7’sinin “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye düşük düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Tablo 12 Tüm Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Boyutlar	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	
Motivasyon	2.31	1.081	
Hijyen	Motivasyon	2.18	1.119
Faktörleri			
Motive Edici Faktörler	2.36	1.081	

Tablo 12, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerini ortaya koyan soruların bir bütün olarak yer aldığı “ortalama ve standart sapma” değerlerini içermektedir. Buna göre, katılımcıların, genel anlamda motivasyon ölçeğinde yer alan ifadelerle düşük düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Bu kısımda hijyen motivasyon ve motive edici faktörlere ilişkin ifadelerle de benzer şekilde düşük düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır.

4.4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların motivasyon düzeyleri (hijyen motivasyon ve motive edici faktörler dahil) ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan,

görev süresi ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre aştırmaya katılan kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerinin karşılaştırılmasında iki seçenekli sorular için Bağımsız Örneklem T-Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda tek yönlü varyans (Anova) analizi ile uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan T-Testi ve Anova analizlerinin değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

H₁: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 13 Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz	N	Ort.	SS	F	p
Motivasyon	Kadın	21	1,78	,747	11.309	.01
	Erkek	54	2,51	1,127		
Hijyen Motivasyon Faktörleri	Kadın	21	1,60	,637	13.194	.00
	Erkek	54	2,40	1,187		
Motive Edici Faktörler	Kadın	21	1,86	,798	8.911	.01
	Erkek	54	2,56	1,119		

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu nedenle, oluşturulan H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve alt boyutlara erkeklerin daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır.

H₂: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 14 Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamli Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan

		N	Ort.	SS	F	p
Motivasyon	25'den az	10	1,52	,514	9.152	.00
	25-30 yaş	16	1,54	,497		
	31-35 yaş	24	2,65	,972		
	35'ten büyük	25	2,78	1,200		
	Toplam	75	2,31	1,081		
Hijyen Motivasyon Faktörleri	25'den az	10	1,38	,395	9.794	.00
	25-30 yaş	16	1,41	,441		
	31-35 yaş	24	2,34	,833		
	35'ten büyük	25	2,83	1,373		
	Toplam	75	2,18	1,119		
Motive Edici Faktörler	25'den az	10	1,58	,570	8.997	.00
	25-30 yaş	16	1,59	,524		
	31-35 yaş	24	2,79	1,041		
	35'ten büyük	25	2,76	1,131		
	Toplam	75	2,36	1,081		

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamli bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yaşa göre anlamli bir farklılık bulunmuştur. Bu nedenle, oluşturulan H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve hijyen motivasyon faktörlere ait ifadelerle 35'ten büyüklerin; motive edici faktörlere ait ifadelerle ise 31-35 yaş aralığında olan daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Motivasyon ve alt boyutlara ilişkin ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesinde çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 15 Yaşa Göre Tukey Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaşınız	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p	
Motivasyon	25-30 yaş	31-35 yaş	-1,118*	,002	
		35'ten büyük	-1,241*	,001	
	31-35 yaş	25'den az	1,135*	,010	
		35'ten büyük	25'den az	1,258*	,003
		25-30 yaş	1,241*	,001	
Hijyen Motivasyon Faktörleri	31-35 yaş	25'den az	,969*	,044	
		25-30 yaş	,938*	,018	
	35'ten büyük	25'den az	1,450*	,001	
		25-30 yaş	1,419*	,000	
Motive Edici Faktörler	31-35 yaş	25'den az	1,208*	,006	
		25-30 yaş	1,198*	,001	
	35'ten büyük	25'den az	1,172*	,007	
		25-30 yaş	1,162*	,001	

* 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Yaş değişkenine göre, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile ilgili görüşlerinin 25-30 yaş aralığında olanlarla 31-35 ve 35'ten büyük olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine bu kısımda 31-35 yaş aralığında olanlarla 25'den az olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, 35'ten büyük olanlarla 25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yaş değişkenine göre, katılımcıların hijyen motivasyon faktörleri ile ilgili görüşlerinin 31-35 yaş aralığında olanlarla 25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, 35'ten büyük olanlarla 25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yaş değişkenine göre, katılımcıların motive edici faktörlere ilişkin görüşlerinin 31-35 yaş aralığında olanlarla 25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında

farklılık olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, 35'ten büyük olanlarla 25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

H₃: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 16 Medeni Durum Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem t Testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	SS	F	p
Motivasyon	Bekar	29	1,75	,629	34.853	.00
	Evli	46	2,66	1,163		
Hijyen Motivasyon Faktörleri	Bekar	29	1,59	,547	26.434	.00
	Evli	46	2,54	1,232		
Motive Edici Faktörler	Bekar	29	1,82	,668	34.220	.00
	Evli	46	2,71	1,154		

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu nedenle, oluşturulan H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve alt boyutlara evlilerin daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır.

H₄: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 17 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Motivasyon	Lise	14	1,05	,061	79.774	.00
	Ön lisans	16	1,39	,180		
	Lisans	40	3,17	,703		
	Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora	5	1,83	,021		
	Toplam	75	2,31	1,081		
Hijyen Motivasyon Faktörleri	Lise	14	1,00	,000	46.428	.00
	Ön lisans	16	1,26	,161		
	Lisans	40	3,01	,890		
	Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora	5	1,75	,000		
	Toplam	75	2,18	1,119		
Motive Edici Faktörler	Lise	14	1,07	,088	95.032	.00
	Ön lisans	16	1,45	,192		
	Lisans	40	3,24	,652		
	Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora	5	1,87	,030		
	Toplam	75	2,36	1,081		

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu nedenle, oluşturulan H_4 hipotezi kabul edilmiştir. Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve alt boyutlara lisans mezunu olanların daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Motivasyon ve alt boyutlara ilişkin ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesinde çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 18 Eğitim Durumuna Göre Tukey Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Motivasyon	Lise	Lisansüstü/Yüksek	,784*	,029
		lisans-Doktora		
	Lisans	Lise	2,124*	,000
		Ön lisans	1,782*	,000
Hijyen Motivasyon Faktörleri	Lisans	Lisansüstü/Yüksek	1,340*	,000
		lisans-Doktora		
		Lise	2,006*	,000
Motive Edici Faktörler	Lisans	Ön lisans	1,748*	,000
		Lisansüstü/Yüksek	1,256*	,001
		lisans-Doktora		
Motive Edici Faktörler	Lisans	Lise	2,177*	,000
		Ön lisans	1,797*	,000
		Lisansüstü/Yüksek	1,378*	,000
	Lisansüstü/Yüksek	Lise	,799*	,014
		lisans-Doktora		
		Ön lisans	,419	,353

* 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Eğitim durumu değişkenine göre, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile ilgili görüşlerinin karşılaştırılmasında Lise mezunu olanlarla Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora mezunu olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine Lisans mezunu olanlarla Lise, Ön lisans ve Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora mezunu olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre, katılımcıların hijyen motivasyon faktörleri ile ilgili görüşlerinin karşılaştırılmasında Lisans mezunu olanlarla Lise, Ön lisans ve

Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora mezunu olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre, katılımcıların motive edici faktörlere ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasında Lisans mezunu olanlarla Lise, Ön lisans ve Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora mezunu olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine lisansüstü mezunu olanlarla lise ve ön lisans mezunu olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

H₅: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile ünvanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 19 Ünvan Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Motivasyon	İcra Müdürü	16	1,71	,621	3.691	.02
	İcra Müdür Yardımcısı	33	2,41	1,101		
	İcra Memuru/Zabit Katibi	24	2,65	1,147		
	Diğer ünvanlar	2	1,15	,000		
	Toplam	75	2,31	1,081		
Hijyen Motivasyon Faktörleri	İcra Müdürü	16	1,59	,551	3.224	.03
	İcra Müdür Yardımcısı	33	2,30	1,162		
	İcra Memuru/Zabit Kâtibi	24	2,49	1,212		
	Diğer ünvanlar	2	1,00	,000		
	Toplam	75	2,18	1,119		
Motive Edici Faktörler	İcra Müdürü	16	1,76	,655	3.795	.01
	İcra Müdür Yardımcısı	33	2,46	1,088		
	İcra Memuru/Zabit Kâtibi	24	2,72	1,146		

Diğer ünvanlar	2	1,22	,000
Toplam	75	2,36	1,081

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu nedenle, oluşturulan H_5 hipotezi kabul edilmiştir. Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve alt boyutlara İcra Memuru/Zabit Kâtabi olanların daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Motivasyon ve alt boyutlara ilişkin ortaya çıkan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesinde çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20 Unvan Durumuna Göre Tukey Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) İşyeri Ünvanı	Alt Gruplar	Ortalamalar Farkı	p
Motivasyon	İcra Müdürü	İcra Müdür Yardımcısı	-,705	,119
		İcra Memuru/Zabit Kâtabi	-,947*	,028
Hijyen Motivasyon Faktörleri	İcra Müdürü	İcra Müdür Yardımcısı	-,702	,035
		İcra Memuru/Zabit Kâtabi	-,901	,011
Motive Edici Faktörler	İcra Müdürü	İcra Memuru/Zabit Kâtabi	-,968*	,023

* 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Unvan değişkenine göre, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile ilgili görüşlerinin karşılaştırılmasında İcra Müdürü olanlarla İcra Müdür Yardımcısı ve İcra Memuru/Zabit Kâtabi olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Unvan değişkenine göre, katılımcıların hijyen motivasyon faktörleri ile ilgili görüşlerinin karşılaştırılmasında İcra Müdürü olanlarla İcra Müdür Yardımcısı ve İcra Memuru/Zabit Kâtabi olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Unvan değişkenine göre, katılımcıların motive edici faktörlere ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasında İcra Müdürü olanlarla İcra Memuru/Zabit Kâtibi olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

H₆: Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile görev süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 21 Görev Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların Motivasyon Düzeylerinde Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi Sonuçları

		N	Ort.	SS	F	p
Motivasyon	1-5 yıl arası	14	2,14	,933	.793	.50
	6-10 yıl arası	26	2,56	1,218		
	11-20 yıl arası	19	2,23	1,109		
	20 yıl üstü	16	2,11	,935		
	Toplam	75	2,31	1,081		
Hijyen Motivasyon Faktörleri	1-5 yıl arası	14	1,88	,738	1.064	.37
	6-10 yıl arası	26	2,47	1,269		
	11-20 yıl arası	19	2,15	1,205		
	20 yıl üstü	16	1,98	1,005		
	Toplam	75	2,18	1,119		
Motive Edici Faktörler	1-5 yıl arası	14	2,25	1,022	.695	.56
	6-10 yıl arası	26	2,61	1,221		
	11-20 yıl arası	19	2,27	1,074		
	20 yıl üstü	16	2,17	,909		
	Toplam	75	2,36	1,081		

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans (Anova) Analizi

Kullanılmıştır. Analiz sonucunda görev süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle, oluşturulan H_0 hipotezi red edilmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu araştırma, Adalet Bakanlığı İcra Daireleri özelinde çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurların tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, kamu çalışanlarının motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ortaya konmuş ve bu düzey ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvanı ve görev süresi özellikleri bağlamında anlamlı bir farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalara baktığımızda Küçük, (2007) Şanlıurfa Belediyesinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, ücret ve iş güvenliğinin önemli bir motivasyon aracı olduğu kaydedilmiştir. Baş ve Ardıç'ın (2000)

Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması adlı çalışmasında ise vakıf üniversitesi çalışanlarının kamudakilere kıyasla daha yüksek düzeyde motivasyona sahip olduğu ortaya konmuştur. Çıkrak'ın (2018) kadın öğretmenlerin motivasyonuna etki eden faktörleri tespit ettiği çalışmasında nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojiden yararlanılmıştır. 16 kadın öğretmen ile görüşmeler gerçekleştirilmiş olup hijyen faktörü bağlamında idareciler, veliler ve meslektaşlarla olan ilişkiler değerlendirilmiştir. Araştırmada söz konusu ilişkilerin motivasyonu doğrudan etkilediği vurgulanmıştır. Bu çalışmada Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında terfi değişkeninin motivasyonu etkilemediği ortaya konmuştur. Korkmazer ve Aksoy'un (2017) yaptıkları çalışmada 132 öğretmenin (kamu ve özelde çalışanlardır) işten ayrılma niyetleri üzerinde Herzberg'in Hijyen faktörlerinin etkisi olup olmadığı ortaya konmuştur.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin tecrübeleri, yaşları, eğitim durumları, uvanları gibi özellikleri incelenmiş olup hijyen faktörlerin etkisi genel anlamda yüksek görülmüştür. Çelemlı'nın (2017) hijyen etmenleri ve motivasyon etmenlerinin X ve Y kuşaklarının üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında, hijyen faktörlerinin çalışma koşulları, ücret, statüye göre farklılaşmadığı ortaya konmuştur. Öztürk ve Dündar'ın

(2003) yaptıkları çalışmada, kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri unvan değişkenine göre incelemiştir. Çalışmada yöneticilerde manevi açıdan verilen ödüllerin maddi açıdan verilen ödüllere kıyasla daha çok motive edici unsur olduğu ortaya konmuştur. Buna karşın işgörenlerde maddi açıdan verilen ödüllerin manevi açıdan verilen ödüllere kıyasla daha çok motive edici unsur olduğu ortaya konmuştur. Bizim çalışmamızda, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile unvan arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Genel olarak incelendiğinde araştırma sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz;

- Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile ünvanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Unvan değişkenine göre, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile ilgili görüşlerinin karşılaştırılmasında İcra Müdürü olanlarla İcra Müdür Yardımcısı ve İcra Memuru/Zabit Kâtibî olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların motivasyon düzeyleri (motive edici faktörler ve hijyen motivasyon faktörleri dahil) ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Eğitim durumu değişkenine göre, katılımcıların hijyen motivasyon faktörleri ile ilgili görüşlerinin karşılaştırılmasında Lisans mezunu olanlarla Lise, Ön lisans ve Lisansüstü/Yüksek lisans-Doktora mezunu olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Yaş değişkenine göre, katılımcıların motive edici faktörlere ilişkin görüşlerinin 31-35 yaş aralığında olanlarla 25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, 35'ten büyük olanlarla 25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Yaş değişkenine göre, katılımcıların motive edici faktörlere ilişkin görüşlerinin 31-35 yaş aralığında olanlarla 25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Son olarak, 35'ten büyük olanlarla

25'den az olanlar ve 25-30 yaş aralığında olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

- “İşimi gerçekten severek yapıyorum.” ifadesine katılımcıların %21.3'ünün “kesinlikle katılıyorum” ve %29.3'ünün “katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmüş ve bu yüzdelerden katılımcıların bu ifadeye orta düzeyli bir katılım sağladığı görülmüştür.

Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve alt boyutlara İcra Memuru/Zabit Kâtibi olanların daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Ateş ve arkadaşlarının (2012) yaptıkları araştırmada, 97 öğretmenin medeni durum, yaş, çocuk sahibi olma gibi özelliklerinin dışsal ve içsel motivasyon açısından farklılaşmaya sebebiyet vermediği ortaya konmuştur. Başaran'ın (1982), Seguin'in (1997), Şahin'in (2003), Frank ve Lewis'in (2004), Büyükgöz'ün (2008), Kaş'ın (2012) ve Gökkaya'nın (2015) yaptıkları çalışmalarda cinsiyet ile hijyen motivasyon ve motive edici faktörler bağlamında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bizim araştırmamızda ise, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve alt boyutlara erkeklerin daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Ateş ve arkadaşlarının çalışmasında tecrübesi 10 yıldan az olanların 10 yıllık tecrübeye sahip olanlara kıyasla daha az olduğu kaydedilmiştir. Bizim araştırmamızda, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile görev süresi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Büyükgöz (2008), özel ve kamu sektör yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, kamu ve özel sektör arasında motivasyonun farklılaştığı ve bu farklılıkta genel olarak motivasyon algısının özel sektör çalışanlarında daha yüksek olduğu ancak hijyen motivasyon faktörlerine yönelik algılamalarda kamu kesiminde çalışanların daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmada ayrıca yaş, yönetim kademesi, eğitim ve gelir seviyesi ile motivasyon algısı arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Kaş (2012), Yıldız (2010) ve Gökkaya'nın (2015) yaptıkları araştırmalarda hijyen ve motive

boyutlarında yaşa göre farklılaşma olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bizim araştırma sonuçlarıyla zıtlık göstermektedir. Nitekim araştırmamızda, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve hijyen motivasyon faktörlere ait ifadelerle 35'ten büyüklerin; motive edici faktörlere ait ifadelerle ise 31-35 yaş aralığında olan daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Yine araştırmamızda katılımcıların motivasyon düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve alt boyutlara evlilerin daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır. Son olarak araştırmamızda, katılımcıların motivasyon düzeyleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu kısımda motivasyon genel ölçeği ve alt boyutlara lisans mezunu olanların daha yüksek düzeyli bir katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır.

KAYNAKÇA

- Acar altaş, Ekip Çalışması ve Liderlik, 7. bs. İstanbul, Remzi Kitabevi, 2007, s. 69.
- Ahmet Talat Us, İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s. 57.
- Ateş, H., Yıldız, B. Yıldız H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 7(2), 147 – 162
- Ay, Z. (2007). Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizde Motivasyon Uygulamaları. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, B. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gönen, B. (2013). Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitesinde
- Barış Erdem, "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonsiyonu Olarak Ücret ve Maaş Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme," Verimlilik Dergisi, No: 3, 2006, s.26.
- Baş, T. Ardiç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, İktisat İşletme ve Finans Dergisi (Ek Sayı), Eylül-2002, 72-81.
- Belgin Aydın, " Örgüt Performansı Üzerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgüt İçi Güvenin Önemi: Uygulamalı Bir Çalışma," Verimlilik Dergisi, No:1, 2008, s. 93.
- Büyüköz, T. (2008). Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelemlı, O. (2017) Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nın X ve Y Kuşakları Açısından Değerlendirilmesi, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cem Cüneyt Arslantaş, "Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Paylaşımı," Verimlilik Dergisi, No: 3, 2006, s.83.
- Cemal Çalık, "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi," Kastamonu Eğitim Dergisi, C. XIV, No: 1, Mart 2006, s. 8.
- Çıkrak, T. (2018), Mavi Yakalılarda Hijyen Ve Motivasyon Faktörleri Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi). Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dalay, İ., Yönetim ve Organizasyon, Adapazarı, 2001.
- Doğan, S., Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı, İstanbul, 2006.
- Dönmez, F.Y., Çalışanlarda İş Doyumun ve Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- Dur, B. (2014). Lise Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Motivasyon Düzeyi İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2008.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004.
- F. Aksoy A. Korkmazer (2017). Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(2), 821 – 833
- Fındıkcı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2001.
- Frédéric Guay, Geneviève A. Mageau, Robert J. Vallerand, "On the Hierarchical Structure of Self-Determined Motivation: A Test of Top-Down, Bottom-Up, Reciprocal, and Horizontal Effects," Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. XXIX, No: 8, August 2003, p. 993.

- George Kanawayt, İş Etüdü, Çev. Zühal Akal, 6. bs., Ankara, MPM Yayınları, 2004, s. 82.
- Gökkaya. S. (2015). Konaklama İşletmelerinde Çift Faktör Kuramı ile İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Gönen, B. (2013). Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitesinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül, H., “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış, İzmir, 2002.
- Gülser, A., Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi, İÜ, SABE, YYLT, İstanbul, 2011.
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2007.
- Gürbüz, Y. (1998). Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmin Düzeyleri ve Bunun Örgütsel Stres Kaynakları Düzeyleri İle Karşılaştırılması. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Haktanıyan, Y., İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2012.
- Hüseyin Fazlı Ergül, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri,” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. IV, No: 14, Güz 2005, s. 74, (Çevirimiçi) www.e-sonsdar.com,28.04.82019.
- İnce, F., Verimliliği Arttırmada Motivasyonun Gücü, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013.
- İnce, M., Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Konya, 2005.
- İsmail Aydoğan, “Etkili Yönetim,” Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No: 13, 2002, s. 62.

- Jean François Manzoni, Jean Louis Barsoux, "Başarısızlığa Koşullanma Sendromu," Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İnsanları Yönetmek, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, 1999, s. 200.
- Kantar, H., İşletmede Motivasyon, İstanbul, 2008.
- Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir uygulama, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2007.
- Kaş. L. (2012). Herzberg'in İçsel Ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle işgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kaya, Ç. (2012). Cerrahi Hemşirelerinin Mobbinge Maruz Kalma Durumlarının Belirlenmesi ve Mobbingin Hemşirelerin Motivasyonu Üzerine Olan Etkilerinin İncelenmesi. Afyon Karahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kaya, F., Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Motivasyon Üzerine Bir Uygulama, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Keser, A., Çalışma Psikolojisi, Bursa, 2011.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. Restorative Dentistry & Endodontics, 38(1), 52–54.
- Korkmazer F. Aksoy A. (2017). Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(2), 821 – 833

- Küçük, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Bir Uygulama, Finans, Politika & Ekonomik Yorumlar, 44(511), 75-94.
- Küçük, S., Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri, BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2010.
- Larry C. Bernard v.d., "An Evolutionary Theory of Human Motivation," Genetic, Social and Psychology Monographs, Vol. CXXXI, No: 2, 2005, p. 174.
- Mehmet Marangoz, Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma," Doğu Üniversitesi Dergisi, C. VIII, No: 2, 2007, s. 204.
- Melek Sungurlu, "Örgütlerde Güç Kullanımı," Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ed. Suna Tevrüz,
- Nigar Demircan, Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları," Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi, C. X, No: 2, 2003, s.145.
- Örücü, E., Kanbur, A., "Örgütsel Yönetim Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeyen Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, 2008.
- Özen Kutanis, R., Örgütlerde Davranış Bilimleri, Adapazarı, 2009.
- Öztürk, M., Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003.
- Öztürk, Z. Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 57-68.
- Paul E. Spector, Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice, New York, John Wiley & Sons, 1996, p.246.

- Pekşen Arslan, L., Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği), BEU, SBE, YYLT, İstanbul, 2013
- Rob Goffee, Gareth Jones, “Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?,” Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İnsanları Yönetmek, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul, MESS Yayınları, 1999, s. 13.
- Gökkaya, S. (2015). Konaklama İşletmelerinde Çift Faktör Kuramı ile İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Sabuncuoğlu, T.E., “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, İzmir, 2007.
- Sabuncuoğlu, Z. , Tüz, M, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2001.
- Saldamlı, A., İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı, Ankara, 2009.
- Şencan, H. (2015). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, Birinci Baskı, Ankara.
- Sinan Ünsar v.d., “İş Tatmin Düzeyleri ve Etkileyen Etmenler: Sağlık Sektöründe Bir Alan Araştırması,” Verimlilik Dergisi, No: 2, 2006, s. 132.
- T. Baş, Ardiç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, İktisat İşletme ve Finans Dergisi (Ek Sayı), Eylül-2002, 72-81.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Afyonkarahisar: Afyon karahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşpınar, F., Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinden Bir Araştırma, AKÜ, SBE, YYLT, Afyonkarahisar, 2006.
- Tavşancıl, E. (2006). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Tuncer Bülbül, "Akademik ve İdari İşgörenler İçin zendirme Araçlarının nemi," Verimlilik Dergisi, No: 2, 2006, s. 45.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi (88), 87-108.
- Yıldız, B. (2010). Herzberg'in ift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe ğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, T., Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda alışan Hemşirelerin rgtsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, HALİ, SABE, YYLT, İstanbul, 2011.