

**ÇALIŞANLARIN İÇ VE DIŞ  
MOTİVASYON TEKNİKLERİNE BAKIŞ  
AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ;  
YEREL YÖNETİM ÖRNEĞİ**

**Ufuk SELEN**

**Doktora Tezi**

**Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Yasemin ORAMAN**

**2016**

**T.C.**  
**NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**ÇALIŞANLARIN İÇ VE DIŞ MOTİVASYON TEKNİKLERİNE BAKIŞ  
AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ; YEREL YÖNETİM ÖRNEĞİ**

**Ufuk SELEN**

**TARIM EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN: Doç. Dr. Yasemin ORAMAN**

**TEKİRDAĞ-2016**

**Her hakkı saklıdır**

Doç. Dr. Yasemin ORAMAN danışmanlığında, Ufuk SELEN tarafından hazırlanan “Çalışanların İç ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği” isimli bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından. Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Gülnur ETİ İÇLİ

*İmza:*

Üye: Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ

*İmza:*

Üye: Doç. Dr. İlknur KUMKALE

*İmza:*

Üye: Doç. Dr. Gökhan UNAKITAN

*İmza:*

Üye: Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

*İmza:*

Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu adına

Prof. Dr. Fatih KONUKCU  
**Enstitü Müdürü**

## ÖZET

Doktora Tezi

### ÇALIŞANLARIN İÇ VE DIŞ MOTİVASYON TEKNİKLERİNE BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ; YEREL YÖNETİM ÖRNEĞİ

**Ufuk SELEN**

Namık Kemal Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. Bu çalışmanın amacı yerel yönetim olarak Tekirdağ Büyükşehir Belediyesine bağlı merkez ilçe belediyelerinde farklı pozisyonda çalışan personele yönelik gerçekleştirilen araştırmayla cinsiyet, eğitim ve örgütsel statü açısından içsel ve dışsal motivasyon eğilimlerinin değişip değişmediğinin belirlenmesidir. Çalışmada, Tekirdağ İli Büyükşehir merkez ve ilçe belediyelerinde çalışan 257 personelden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel olarak tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından bilgisayar ortamında paket program yardımı ile analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde logit regresyon modeli, faktör analizinden yararlanılmıştır. Bu istatistikî çalışmalar sonucu ortaya çıkan verilerle araştırmanın sonuçlarına ulaşılmış ve sonuç olarak iç ve dış motivasyon tekniklerinde ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçların motivasyonu arttırdığı görülmüştür. Her üç faktör grubunda da iç ve dış motivasyon açısından yönetici ve yönetilenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetilenlerin iç ve dış motivasyon araçlarının uygulanması konusundaki beklentilerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, motivasyon teorileri, motivasyon araçları, yönetim, işgören, performans, verimlilik.

2016, 202 Sayfa

## ABSTRACT

Pd. D. Thesis

### ÇALIŞANLARIN İÇ VE DIŞ MOTİVASYON TEKNİKLERİNE BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ; YEREL YÖNETİM ÖRNEĞİ

**Ufuk SELEN**

Namık Kemal University

Graduate School of Natural and Applied Sciences

Department of Agricultural Economics

Supervisor: Doç. Dr. Yasemin ORAMAN

Motivation is one of the most important phenomena that direct the human relationships. No matter what type they are, the common goal of all the operations, institutions and organizations is to concentrate on the people's efforts towards the carrying out the aim. Whatever the work is; what is wanted is to do that work, people must be enthusiastic and adopt the work. The aim of this study is to define whether the internal and external motivation tendency have changed or not in terms of gender, education, organizational statute with the research that carried out intended for he staff working different positions at Tekirdağ Metropolitan Municipality and center town municipalities as local administration. At this study, it has been benefited from the data obtained from 257 staff working Tekirdağ Metropolitan Municipality and its town municipalities. The acquired data have been analyzed with the help of the packaged software on the computer environment in terms of descriptive and deductional statistics. For the evaluation of the data it has been taken advantage of Logit Regression model, Factor Analysis. With the data emerged from these statistics studies it has been reached the results of this research and as a result; it is seen that economic, psychosocial, organizational, managerial equipments have increased the motivation at the internal and external motivation techniques. At each three factor groups in terms of internal and external motivation it is concluded that there is a significant relation between the administered an administrator. It is defined that the expectation of the administered in the matter of applying the internal and external equipmants is higher than the administrators.

**Key Words:** Motivation, Motivation Theories, Motivation Equipment, Management, Administration, Business Sees, Performance, Productivity.

2016, 202 Sayfa

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÇİZELGE DİZİNİ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ŞEKİL DİZİNİ</b> .....	<b>v</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>1</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Konunun Önemi .....	1
1.2 Araştırmanın Önemi .....	2
1.3 Araştırmanın Amacı .....	3
1.4 Araştırmanın Kapsamı .....	4
<b>2. MATERYAL ve YÖNTEM</b> .....	<b>6</b>
2.1 Materyal .....	6
2.2 Yöntem .....	6
2.2.1 Verilerin toplanması sırasında izlenen yöntem .....	6
2.2.2 Verilerin analizi sırasında izlenen yöntemler .....	8
<b>3. KAYNAK ÖZETLERİ</b> .....	<b>15</b>
<b>4. YÖNETİM ve MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM</b>	
4.1.Yönetim Örgüt Ve İşgören Kavramları .....	28
4.1.1. Yönetim ve Yönetici Tanımı .....	28
4.1.2. Yönetimsel Düzeyler ve Becerileri .....	29
4.1.2.1. Yönetimsel Düzeyler .....	29
4.1.2.2. Yönetimsel Beceriler .....	31
4.1.3. Örgütlenme .....	32
4.1.4. İşgören Tanımı .....	33
4.1.4.1. İşgörenin Örgütten Beklentileri .....	33
4.1.4.2. İşgörenler İçin Motivasyonun Önemi .....	34
4.2. Motivasyon Kavramı .....	35
4.2.1. Motivasyonun Tanımı .....	37
4.2.2. Motivasyonun Süreci .....	39
4.2.3. Motivasyonun Çeşitleri .....	40
4.2.3.1. İç Motivler .....	41
4.2.3.2. Fizyolojik Motivler .....	41
4.2.3.3. Sosyal Motivler .....	42
4.2.3.4. Psikolojik Motivler .....	42
4.3. Motivasyon Teorilerine Bilimsel Yaklaşımlar .....	43
4.3.1. Kapsam Teorileri .....	43
4.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı .....	44
4.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	47
4.3.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı .....	50
4.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	51
4.3.2. Süreç Teorileri .....	52
4.3.2.1. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı .....	52

4.3.2.2. Bekleyiş Teorisi .....	54
4.3.2.3. Eşitlik Teorisi .....	55
4.3.2.4. Amaç Teorisi .....	56
<b>5.MOTİVASYON ARAÇLARI ve PERFORMANS İLİŞKİSİ</b>	
5.1. Örgütlerin İşgörenlerini Motive Etme Nedenleri .....	59
5.1.1. İhtiyaçların karşılanması .....	60
5.1.2. İşletmenin yaşamını sürekli kılma .....	61
5.1.3. İşgücü devir hızını düşürmek .....	62
5.1.4. Verimlilik .....	63
5.1.5. Karlılık .....	63
5.1.5. Örgütsel Etkinlik .....	64
5.2. Motivasyon Araçları .....	64
5.2.1. Ekonomik Araçlar .....	65
5.2.1.1. Ücret .....	65
5.2.1.2. Primli Ücret Uygulaması .....	67
5.2.1.3. Çalışanların Kara Katılımı .....	68
5.2.1.4. Ekonomik Ödüller .....	70
5.2.1.5. Sosyal Yardım/Kolaylıklar .....	71
5.2.1. Psiko-Sosyal Araçlar .....	72
5.2.1.1. Bağımsız çalışma olanakları .....	72
5.2.1.2. Değer ve Statü .....	73
5.2.1.3. Özel Yaşama Saygı .....	74
5.2.1.4. Takdir ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma .....	75
5.2.1.5. Sosyal Uğraşlar .....	76
5.2.1.6. Çevreye uyum .....	77
5.2.1.7. Öneri Sistemi .....	78
5.2.1.8. Ceza .....	78
5.2.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar .....	79
5.2.1.3.1. Hedef Belirleme .....	79
5.2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği .....	80
5.2.1.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon .....	81
5.2.1.3.4. Kararlara Katılma .....	83
5.2.1.3.5. Yükselme Olanakları .....	85
5.2.1.3.6. Eğitim İmkânları .....	86
5.2.1.3.7. Yönetimde Esneklik .....	88
5.2.1.3.8. Olumlu Yönetim Yaklaşımı .....	92
5.2.1.3.9. Açık pazarlık yöntemi .....	92
5.2.2. Motivasyon Yardımcı Öğeleri .....	93
5.2.2.1. İletişim .....	93
5.2.2.2. Performans Ölçümü ve Değerlemesi .....	96
5.2.2.3. Ödül Sistemleri .....	98
5.2.2.4. Örgüt Kültürü ve İklimi .....	100
5.2.2.5. Grup ve takım çalışması .....	101
5.2.2.6. Kalite Çemberleri .....	102
<b>6. MOTİVASYON TÜRLERİ</b>	
6.1. İçsel Motivasyon .....	104
6.2. Dışsal Motivasyon .....	107
6.3. Motivasyon Verimlilik ilişkisi .....	109
<b>7.ARAŞTIRMA BULGULARI</b>	
7.1. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörü bakımından dağılımları .....	111

7.2. Araştırmaya katılan çalışanların yaş faktörü bakımından dağılımları .....	112
7.3. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum bakımından dağılımları .....	113
7.4. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu faktörü bakımından dağılımları .....	114
7.5. Araştırmaya katılan çalışanların Statü faktörü bakımından dağılımları .....	115
7.6. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kurum faktörü bakımından dağılımları .....	116
7.7. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları müdürlük faktörü bakımından Dağılımları .....	118
7.8. Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeyi faktörü bakımından dağılımları .....	119
7.9. Araştırmaya katılan çalışanların mevcut durum göz önünde bulundurulduğundaki Yüzdeler dağılımları .....	121
7.10. Araştırmaya katılan çalışanların memnuniyetlerinin yüzdeler dağılımları .....	123
7.11. Araştırmaya katılan çalışanların Verimlilik Açısından İç Ve Dış Motivasyona Genel Bakış Açılarının yüzdeler dağılımları .....	129
7.12. Güvenirlilik Analizi ve Faktör Analizi sonuçları istatistikleri .....	139
7.13. T Testi ve Ki-Kare Testi Analizi Sonuçları ve değerlendirmesi .....	146
7.14. Statüye göre Ki Kare Testi Analizi değerlendirmesi .....	149
7.15. Regresyon model analiziyle değerlendirilmesi .....	152
<b>8. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>158</b>
<b>9. KAYNAKLAR .....</b>	<b>168</b>
<b>EK-ANKETLER .....</b>	<b>187</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>189</b>



## ÇİZELGE DİZİNİ

### Sayfa

Çizelge 2.1. Büyükşehir merkez ve ilçe belediyelerindeki personel sayısına göre örneklem hacmi dağılımı.....	7
Çizelge 2.2: Uygulanacak Lojistik Regresyon Yönteminin Seçim Kriterleri.....	12
Çizelge 7.1: Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörü bakımından dağılımları.....	111
Çizelge 7.2: Araştırmaya katılan çalışanların yaş faktörü bakımından dağılımları .....	112
Çizelge 7.3: Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum bakımından dağılımları .....	113
Çizelge 7.4: Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu faktörü bakımından dağılımları .....	114
Çizelge 7.5: Araştırmaya katılan çalışanların Statü faktörü bakımından dağılımları .....	115
Çizelge 7.6: Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kurum faktörü bakımından dağılımları .....	116
Çizelge 7.7: Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları müdürlük faktörü bakımından dağılımları .....	118
Çizelge 7.8: Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeyi faktörü bakımından dağılımları .....	119
Çizelge 7.9: Araştırmaya katılan çalışanların mevcut durum göz önünde bulundurulduğundaki yüzdeler dağılımları .....	121
Çizelge 7.10: Araştırmaya katılan çalışanların Verimlilik Açısından İç Ve Dış Motivasyona Genel Bakış Açılarının yüzdeler dağılımları .....	132
Çizelge 7.11: Güvenirlilik Analizi ve Faktör Analizi sonuçları istatistikleri .....	139
Çizelge 7.12: Yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarına yönelik tutumlarının faktör analizi sonuçları .....	139
Çizelge 7.13: DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Normal Değerleri.....	142
Çizelge 7.14: DFA Sonucunda Elde Edilen Modelin Güvenirlilik Analizi .....	145
Çizelge 7.15: Cronbach alfa Katsayısına Göre Ölçeğin Güvenirlilik Sınırları .....	145
Çizelge 7.16: T Testi Tablosu Çalışma Motivasyonuna Etki Eden Kriterlerin Cinsiyetlere göre değerlendirilmesi.....	146
Çizelge 7.17: T Testi Tablosu Personele Sunulan İmkânların Motivasyona Olan Etkilerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi .....	147

Çizelge 7.18: Statüye göre Motivasyon Tekniklerine Bakış Açıları.....	149
Çizelge 7.19: Ki Kare Testi ve T Testi Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durumu .....	151
Çizelge 7.20: Sınıflandırma Tablosu .....	152
Çizelge 7.21: Değişken Denklemler.....	153
Çizelge 7.22: Model Katsayıları Omnibus Testleri.....	153
Çizelge 7.23: Model Özeti.....	153
Çizelge 7.24: Motivasyon Faktörlerinin işten memnuniyet etkisinin tahmin sonuçları .....	154

## ŞEKİL DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 4.1: Motivasyon Süreci .....	40
Şekil 4.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	45
Şekil 4.3: Herzberg'in Anket Sonuçları .....	50
Şekil 4.4: Vroom Motivasyon Modeli .....	54
Şekil 4.5: Amaç Belirleme Modeli .....	57
Şekil 5.1: Performans Değerleme Sisteminin Ana Unsurları .....	97
Şekil 6.1: Motivasyon Verimlilik İlişkisi .....	109
Şekil 7.1: Çalışanların memnuniyetlerinin yüksek olduğunu gösteren yüzdelerik dağılımlar .....	123
Şekil 7.2: Çalışanların memnuniyetlerinin düşük olduğunu gösteren yüzdelerik dağılımlar .....	127
Şekil 7.3: Yerel Yönetimde Çalışanların Motivasyon Tekniklerine Bakışında Etkili Olan Faktör Ölçeğindeki Alt Boyutlar ve Madde Dağılımı.....	142

## KISALTMALAR DİZİNİ

Çev	: Çeviren
Der	: Dergisi
Ens	: Enstitü
Fak	: Fakültesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
Ltd	: Limited
M.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şti	: Şirketi
Üniv	: Üniversitesi
Yay	: Yayıncılık

## TEŞEKKÜR

Doktora eğitiminin başlangıç safhasından itibaren her aşamada değerli katkılarını esirgemeyerek çalışmalarına ışık tutan, tükenmez enerjisi, mücadele azmi ve özverili bilimsel çalışmaları ile bizlere örnek olan, öğrencilerine ve çevresindekilere engin bilgi ve tecrübelerini aktarmayı seven, doktora danışmanım olarak yönetim anlayışı ve dünya görüşlerimizin gelişmesine büyük katkıları olan, Namık Kemal Üniversitesi Öğretim Üyesi Sayın Doç. Dr. Yasemin ORAMAN'a şükranlarımı sunmayı bir borç biliyorum.

Doktora tezimin Tez İzleme Komisyonu'nda yer alarak zaman ve desteklerini esirgemeyen, görüş ve katkılarından yararlandığım Prof. Dr. Ahmet KUBAŞ ve Doç. Dr. Gökhan UNAKITAN'a yardım ve katkıları için teşekkür ederim.

Çalışmalarım konusunda bana her türlü destek olan Namık Kemal Üniversitesi Tarım Ekonomisi Bölüm Başkanı Prof. Dr. M. Ömer AZABAĞAOĞLU başta olmak üzere, Tarım Ekonomisi Bölümü öğretim elemanlarına ve idari personele de teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

İnsan kaynaklarının, etkin ve verimli bir şekilde yönetiminde, çalışanların moral ve motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi amacıyla; her seviyedeki lider ve yöneticilerin istifadesine sunulan bu tez çalışmasını; başta mesleki gelişme ve akademik çalışmalar olmak üzere, özverili gayretleri, sevgi ve saygı dolu mutlu bir aile yaşantısı içinde sağlıklı, huzurlu ve teşvik edici bir çalışma ortamı sağlayan aileme ve desteğini üzerimden bir an olsun çekmeyen dostlarım; Mücella CİHAN, Betül ÇİLLİ, Mehmet Emin ÖNSÜ ve kuzenlerime ne kadar teşekkür etsem azdır.

Eylül, 2016

Ufuk SELEN

# 1.GİRİŞ

## 1.1. Konunun Önemi

Motivasyon genel bir anlam olarak bireylerin çalışmaya başlamalarını ve sonrasında devam ettirmelerini ve yapılması gerekli olan vazifelerini istekle yerine getirmelerini sağlayan mekanizmanın tamamı olarak düşünülüp kabul edilebilir. Yani denilebilir ki bireyin ihtiyaçlarını tatmin edebilmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir.

Yönetimler gerekli bir takım iç ve dış motivasyon aracı kullanarak, iş görenleri, işletme amaçları doğrultusunda daha yüksek verimli çalışmaya yöneltebilir. Personeli verimli olarak çalıştırırken bu araçlarının kullanılmasında beş önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar: öncelikli olarak motivasyondan beklenen amacın saptanması, kimlerin veya hangi grupların motive edileceğinin belirlenmesi, daha sonra motivasyon araçlarının saptanması, motivasyon araçlarının uygulanması ve son olarak ta uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

İç ve dış motivasyonda kullanılan araçlar her durum ve koşulda her zaman aynı etkiyi göstermezler. Etkinlikleri uygulandıkları işletme, çevre şartları, toplumsal yapı ve uygulandıkları yere göre değişiklikler gösterir. Evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek değişen koşullara göre mümkün görülmemektedir. Genel olarak motivasyon araçlarını; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırabiliriz.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin ve verimliliğinin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri mutluluğu ve memnuniyeti, %22 daha yüksek seviyede verimlilik ve %27 daha yüksek kar (kazanç) elde edildiği saptanmıştır (Hageman 1997).

Yaşam boyunca ihtiyaçları tatmin etme zorunluluğu, insanın harekete geçmesini gerektirir; bu ise güdüler sayesinde oluşmaktadır. Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide güdü (motive) adı verilir (Can ve Akgün 1998). Güdü olarak adlandırılan bu etmenler içsel, ya da dışsal olabilmektedir. Güdüler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü), sonradan da kazanılabilirler.

Motivasyonun insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biri olduğu bilinmektedir. Motivasyon (güdüleme) işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel 2003). Hangi konum ve hangi türde olursa olsun tüm işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Yapılan iş ne olursa olsun sonuçta beklenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın arzu ve istekli olmasını, işi benimsemesini, sahiplenmesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan ve ortaya koyan bireyin motivasyon düzeyidir.

Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin önemli yeri nedeniyle motivasyon konusundaki çalışmalar önemli görülmektedir. Türkiye’de motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak birincil ve ikincil verilerden yararlanılarak yapılmış çalışmalardır. Literatürdeki boşluğu doldurması açısından hem birincil hem de ikincil verilerden oluşan bu kapsamlı çalışma önemli görülmektedir.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında, başarısının ve verimliliğinin yükselmesinde, sadece örgüt yöneticilerinin memnuniyetini, işletmenin üretim artışını ve karlılığı öne alan ancak çalışanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve mutluluğunu ihmal eden yaklaşımların yer aldığı klasik yönetim anlayışı 1930’lu yıllarda geçerliliğini yitirmiştir. Onun yerine çalışanların moral ve mutluluğunu ön planda tutan Neoklasik yönetim anlayışı benimsenmiştir. Bu anlamda büyük yankı uyandırmış olan Hawthorne araştırmaları ile çalışma mekanında gruplar arası etkileşimin iş verimliliğine ve başarısına önemli bir biçimde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Neoklasik yönetim anlayışı ile işgörelere önem verilmesi gerektiği, onların mutluluğunun iş sonuçlarını olumlu etkilediği, çalışanların örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemesinin iş sonuçlarında başarıyı ve beraberinde oldukça yüksek bir verimliliği getirdiği anlaşılmıştır. Bu yaklaşımlarla birlikte işyerinde çalışan işgörenlerin moral ve motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayacak faktörler araştırılmaya başlanılmıştır. Bilim üreten ve bilgi birikiminin oluşmasını sağlayan akademik örgütler olan üniversitelerde bilgi işçisi olarak görülen akademik çalışanların mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık

düzeylerinin derecesi toplumun çoğu kesiminde doğrudan ve dolaylı etkilere neden olabilmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan yerel yönetim çalışanlarının çalışma hayatı, pek çok çalışma yönünü içinde barındırmaktadır. Bu yönler, vatandaşa hizmet götürmek, sosyal etkinlikler gerçekleştirmek, sorunlar karşısında halkla ilişkiler iletişimi kurabilmek, toplumu bilinçlendirmek ve sosyal yardımlar yapmak gibi görevleri kapsamaktadır. Bir yerel yönetim çalışanının başarısı vatandaşa, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve kuruma olumlu bir biçimde yansiyacaktır. Ayrıca bir yerel yönetim çalışanının başarılı ve önemli hizmet çalışmaları yapması toplumsal hayata katkı sağlayacak, bu alanda çalışan diğer yerel yönetim çalışanlarına ve aynı zamanda topluma ışık tutacaktır. Yerel yönetim çalışanları, ayrıca şehirde ve bölgede bulunan diğer kurumlara olumlu katkı sağlayarak toplumun pek çok kesimini etkileyebilecektir. Dolayısı ile yerel yönetim çalışanı olmak pek çok alanda etkileri olan önemli bir meslektir. Bu nedenle yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyonlarının yanı sıra mesleki motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin önemi büyüktür. Yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi konusu ile ilgili bir çalışma yapılmamış olması itibariyle literatürdeki boşluğun doldurulması ve mevcut durumun ortaya konulması önemli görülmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı; yönetimin sunduğu imkanlar, iç, dış ve yönetim yaklaşımları olarak dört bölümden oluşan motivasyon faktörlerinin yerel yönetim hizmet sektörlerinde çalışan işgörenlerin üzerindeki etkinlik düzeylerini incelemek ve bu sektördeki işgörenlerin farklı görüşlere sahip olup olmadıklarını araştırmaktır. Motivasyon unsurları, her sektör ve işletmede aynı etkiyi gösteremeyebilirler. Çünkü işletmelerde hizmeti yerine getiren ya da üretim yapan varlıklar işgörenlerdir. İşgörenler, gerek yapısal değişkenlikleri gerekse de yaşadığı ya da büyüdüğü ortamlardan dolayı farklı hedeflere, isteklere ve ihtiyaçlara sahiptirler. Motivasyon unsurlarının oluşumunda, değişik yapılara sahip iş görenlerin de farklı etkiler yaratacağı ortadadır. Ancak her ne kadar farklı yapılarda olsalar da işgörenlerin asıl istek ve amaçları, yaşamlarını sürdürebilecekleri verimli bir çalışma ortamı ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek tatmin edici bir ücrettir. İç ve dış motivasyon unsurları, genelde



ekonomik, psikolojik ve yönetsel-örgütsel yapılardan etkilenmektedir. Bu yapılardan oluşan unsurların çalışanlar üzerinde olumlu yada olumsuz etkiler yaratması beklenmektedir. Fakat bu etkilerden yola çıkılarak çalışanlar üzerindeki etki düzeyleri ölçülebilmektedir. Bu ölçümlerin birden çok sebebi bulunmaktadır. İşletmeler açısından duruma bakacak olursak; motivasyon faktörleri, bünyelerinde çalışan işgörenlerin kendi amaçları ile işletme amaçlarının ne kadar uyumlu olduğudur. Aynı zamanda çalışanlarının hangi istek, ihtiyaç ve hedeflere sahip olduğunu bilmesi gerekmektedir. Bunun için herhangi bir çaba içinde olmayan bir yönetim anlayışının verimli ve başarılı bir çalışma elde etmesi mümkün değildir. İşgörenler yani çalışanlar ise, neleri istediğini bilen, sorunlarına çözüm arayan ve tatmin edici davranış ve politikalarda bulunan bir işletme içinde olmak istek ve amacındadırlar. İşgörenlerin isteklerini karşılama ve onları çalışmaya özendirme, teşvik etme çalışmaları işletmeler açısından çok karmaşık ve zor bir süreçtir. İşgörenlerini motive etmek, verimliliğini artırmak ve onları elinde tutmak isteyen işletmeler, öncelikle çalışanlarının gereksinimlerini iyi analiz etmelidirler, daha sonra ise çalışanlarına motivasyonlarını sağlayabilecek bir çalışma ortamı ve sistemi sunmalıdır. Bundan dolayıdır ki motivasyon kavramının ve faktörlerinin iyi anlaşılması ve kullanılması gerekmektedir. Ulaşılmak istenen bütün bu amaçlara çözüm bulabilmek için, işletme içerisinde zaman zaman birtakım gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Motivasyon faktörlerinin uygulanışındaki fayda düzeylerinin ve sektör bazında görüş farklılıklarının ve çeşitliliğinin olup olmadığını araştıran bu uygulama gibi çalışmalar, işgörenlerin tespitini yapmakta zorlandıkları bazı istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilir nitelikte olacaktır. Yapılan bu çalışmanın yerel yönetim hizmet sektörlerinde çalışan işgörenlerin motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörleri ortaya çıkarmakta ve yerel yönetim hizmet sektörlerinde çalışan işgörenlerin görüşlerinde farklılık olup olmadığını açıklamak ta ışık tutacağı ve yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma sekiz ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde konunun önemi, araştırmanın önemi, araştırmanın amacı ve kapsamı ortaya konulmuştur. İkinci kısımda çalışmanın materyal ve yöntemi açıklamıştır. Üçüncü bölümde konu ile ilgili önceki çalışmalar kısmı bulunmaktadır. Dördüncü Bölümde Yönetim ve Motivasyon

arasındaki ilişki incelenmiş ve bu konuda yer alan tanımlamalar üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi konusunda motivasyon kavramı açıklanmış ve motivasyon ile ilgili temel kavramların irdelenmesine yer verilmiştir. Altıncı bölümde ise araştırma bölgesinde elde edilen birincil verilerin analizlerine ve yorumlarına yer verilmiştir. Motivasyon oldukça geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Bu nedendir ki, motivasyonu ortaya koymaya çalışan mevcut birçok araştırma olmasına rağmen motivasyonun tüm detayları ile ortaya konulmasını sağlayacak tek başına bir yöntem henüz bulunmamıştır. Bu çalışmada, zaman ve maddi kısıtlar nedeniyle tüm iş sektörleri ile çalışmak mümkün olmadığından bir sektör belirlenmiştir.

Motivasyon kendi başına olan öneminin yanı sıra, kamu sektörü olarak geçen yerel yönetimler içinde oldukça önemli iç ve dış motivasyon teknikleriyle çalışmanın sektör kapsamını oluşturmaktadır. Çalışmada sektör kapsamı belirlenerek araştırma yapılması, araştırmayı tek yönlü bir hizmet çalışması olmaktan çıkarmakta, hizmet sektörünün temel taşlarından olan insan faktörünü motivasyon konusunda aktif rol alan tekniklerle yerel yönetimde hizmet bazında ele alma imkanı sağlamaktadır. Bu bölümde verilerin toplanması amacıyla motivasyon faktörünün tüm boyutlarını karşılayan sorular içeren ve üç bölümden oluşan anket formu düzenlenmiştir. Belirtilen anket formu sırasıyla temel paydaşlar olan büyükşehir belediyesi ve büyükşehir belediyesine bağlı ilçe belediyelerinde görev yapan işgörenlere uygulanmıştır. Yedinci bölüm, konu ile ilgili sonuç ve önerilerden oluşmaktadır. Çalışma için yararlanılan kaynaklar ise en son bölümde yer almaktadır.

## **2. MATERYAL VE YÖNTEM**

### **2.1. Materyal**

Bu çalışmada birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil veriler Tekirdağ ili Büyükşehir belediyesi ve büyükşehir belediyesine bağlı ilçe belediyelerinde bulunan yerel yönetim çalışanları ile yüz yüze yapılan anket çalışmalarından elde edilmiştir.

İkincil veriler ise TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), TBB (Türkiye Belediyeler Birliği) ve Bölgesel Belediye Birlikleri gibi resmi istatistik kurumlarından ve daha önce bu konuda yapılmış çalışmalardan derlenmiştir. Motivasyon konusunda yapılmış çeşitli yayınlar, dergi, internet kayıtları, ekip çalışmaları, çalışanlara verilen eğitimler gibi ilgili konularda yapılmış yerli ve yabancı literatür araştırmanın ikincil veri kaynağını oluşturmaktadır. Ayrıca motivasyon artırma teknikleri gibi konularda danışmanlık hizmeti yürüten çeşitli kuruluşların işletmeye yönelik verdikleri eğitim notlarından yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar konu ile ilgili literatür taramasıyla desteklenmiştir.

### **2.2. Yöntem**

#### **2.2.1. Verilerin toplanması sırasında izlenen yöntem**

Bu çalışmada ana kitlenin en iyi ve en verimli düzeyde temsil edileceği örnek sayının belirlenmesi için oransal yaklaşımdan yararlanılmıştır (Cankurt 2008; Miran 2008). Çalışmada örnekleme yapmak amacı ile Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyeleri çalışanları ile yapılan anket verileri ile konu ile ilgili yüz yüze yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan her anket çalışmasının sonuçları örneklem içinde değerlendirilmiştir.

Çalışmada, Tekirdağ ili Büyükşehir merkez ve ilçe belediyelerinde çalışan personelden elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Orijinal verilerin toplanmasında amaca uygun anket formları hazırlanabilmesi için büyükşehir belediye personeline yönelik 50 kişilik bir pilot anket çalışma yapılarak buradan çıkan sonuca göre örnek hacmi belirlenmiştir. Yapılan ön anket sonucunda çalışan personelin %58'i motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi olumlu, %42'sinin ise motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi olumsuz olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle örnek hacminin belirlenmesinde aşağıda formülü verilen oranlar için sınırlı ana kitle formülünden yararlanılmıştır (Newbold, 2007). Formülde % 95 güven aralığı,

%5 hata payı ve maksimum örnek hacmine ulaşabilmek için p=0,58, q=0,42 olarak alınmıştır.

$$n = \frac{N.p.q}{(N-1)\sigma_p^2 + p.q}$$

n= örnek hacmi,

N= ana kitle hacmi (4286),

p= Yerel yönetimde çalışan personelin iç ve dış motivasyon teknikleri uygulamalarına olumlu bakanların oranı (0,50)

q= 1-p(0,50)

$\sigma_p^2$  = oran varyansı (0,000651)

Çizelge 2.1. Büyükşehir Merkez ve İlçe Belediyelerindeki Personel Sayısına Göre Örnek Hacmi Dağılımı

İlçe	Memur	Daimi İşçi	Sözleşmeli Personel	Hizmet Alımı	Toplam	Örnek Hacmi Dağılımı
Büyükşehir	443	510	116	177	1246	74
Süleymanpaşa	145	120	38	100	403	24
Çerkezköy	123	86	11	154	374	22
Çorlu	198	138	10	102	448	27
Ergene	54	42	26	144	266	16
Hayrabolu	26	47	5	65	143	9
Kapaklı	110	32	18	173	333	20
Malkara	87	82	2	212	383	23
Marmara Ereğlisi	32	39	2	78	151	9
Muratlı	34	38	1	28	101	8
Saray	43	54	3	114	214	13
Şarköy	27	77	-	120	224	13
Toplam	1322	1265	2587	1467	4286	257

Örnek hacminin ilçelere göre dağılımı 1 Nisan 2015 tarihinde Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinden alınan verilerden derlenerek elde edilmiştir. Buna göre anket sayıları büyükşehir merkez ve ilçe belediyelerindeki personel sayısına göre ilçelere dağıtılmıştır. Bu rakamlar Çizelge 2.1’de görüldüğü gibidir. Buna göre; anketlerin 74’ü Büyükşehir, 24’ü Süleymanpaşa, 22’si Çerkezköy, 27’si Çorlu, 16’sı Ergene, 9’u Hayrabolu, 20’si Kapaklı, 23’ü Malkara,9’u Marmara Ereğlisi, 8’i Muratlı, 13’ü Saray, 13’ü Şarköy ilçelerinde bulunan belediyelerde çalışan personelden seçilmiştir.

## 2.2.2. Verilerin analizi sırasında izlenen yöntemler

Araştırmada veriler, alan yazına dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Ankette katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 sorunun yanı sıra, üç adet te ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekler Global İş Memnuniyeti ölçeği (Warr, Cook and Wall, 1979), (Fields, 2002, p.27), Beklentilere İlişkin İş Memnuniyeti ölçeği (Bacharach, Bamberger and Conley, 1991), Tutum Ölçekleridir (Fields, 2002, p.6).

Anket formunda yer alan her üç ölçeğin yanıt kategorileri 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur. Global iş memnuniyeti yanıt kategorileri, Hiç etkilemez (1), Etkilemez (2), Kararsızım(3), Etkiler(4) ve Çok Etkiler (5) olacak şekilde; beklentilere ilişkin iş memnuniyeti ve tutum ölçeği yanıt kategorileri ise Hiç önemli değil (1), Önemli değil (2), Kararsızım (3), Önemli (4) ve Çok önemli (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde SPSS 18.0 paket programı kullanılmıştır. Bu çerçevede verilere faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmış, bu analizler sonucunda 19 maddeli ve dört alt boyuttan oluşan yerel yönetimde çalışanların motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi için alt boyutlar belirlenmiştir. Her alt boyuttaki madde sayıları sırasıyla, (1)Yönetimin Sunduğu İmkânlardan Etkilenen Faktörler-5 madde, (2)Dış Motivasyon Faktörleri-4 madde, (3)İç Motivasyon Faktörleri-5 madde, (4)Yönetim Yaklaşımından Etkilenen Faktörler-3 maddedir. Anket sorularının iç tutarlılık katsayısı ( $\alpha$ ) 0.83'tir.

Verilerin analizinde ayrıca kullanılan yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

**Likert Ölçek Ortalaması;** Sorulara verilen cevapların yoğunluğuna göre, yanıtların ağırlıklı ortalamalar yöntemiyle hesaplanması sonucunda likert ölçek ortalaması elde edilir.

**Güvenirlilik Analizi;** herhangi bir ölçme aracının ölçtüğü özelliği ne kadar güvenilirlikte ölçtüğünün göstergesidir (Tekin 2000; Tavşancıl 2005; Cankurt 2008).

Ölçekte yer alan anket sorusunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Bir ölçekteki varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0 ile 1 arasında değer alan bu katsayı (Cronbach) Alfa katsayısı olarak adlandırılır.

Alfa katsayısına bağılı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır.

- $0 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Cronbach 1951; Kalaycı 2010).

Bu çalışmada Güvenirlilik Analizi yerel yönetim çalışanlarına yönelik ayrı ayrı hazırlanmış ve çalışma koşulları göz önüne alınarak planlanmış 5'li Likert Ölçekli yargılara uygulanmış ve her katılımcı için ayrı analiz edilmiştir. Güvenirlilik Analizlerinin sonuçlarının, tüm katılımcılar için anlamlı çıkması ile beraber Faktör Analizi yapmanın uygun olduğuna karar verilmiştir.

**Faktör Analizi;** birbiriyle ilişkili olup p değişkinden oluşan veri setini, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni değişkenler içeren veri setlerine dönüştürmek, oluşturulan bu veri setindeki değişkenleri gruplayarak bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan ortak faktörleri belirlemek, oluşumu etkileyen değişken gruplarından (faktörler) majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvuru olan bir yöntemdir (Sperman 1904; Özdamar 2013).

Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Genel olarak iyi bir faktörleştirmede ya da faktör çıkartmada, a) değişken azaltma olmalı, b) üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı ve c) ulaşılan sonuçlar, yani elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır (Tabachnick ve Fidell 2001; Tatlıdil 1992).

Biri bağımlı diğerleri bağımsız değişken olarak dikkate alınarak çözüme gidilen Varyans Analizi, Çoklu Regresyon ve Diskriminant Analizlerinden farklı olarak Faktör Analizinde böyle bir sınırlama yapılmamaktadır. Faktör Analizinde, karşılıklı bağımsız ilişkiler incelenmektedir (Cankurt 2008).

Faktör analizi belirli aşamalardan oluşmaktadır. İlk önce faktör analizine uygun değişkenler kurgulanmalıdır. Faktör analizine konu olacak değişkenlerin aralıklı veya oran ölçeklerine uygun şekilde hazırlanması gerekmektedir. Verilerin analize uygun olup olmadığının uygunluğunun belirlenebilmesi için Güvenirlilik Analizi sonrasında

KMO ve Bartlett Test istatistiklerine bakılmalıdır. KMO değeri 0,5' in altındaki düşük olan veri setleri için Faktör Analizin yapılması uygun olmayacaktır. Aynı zaman da Bartlett Test istatistiğinin seçilen güven aralığı sınırlarına göre anlamlı olması gerekmektedir. Daha sonraki aşamalarda faktörlerin elde edilmesine geçilebilmektedir. İlk başta faktör sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Faktör sayısının belirlenmesi için Scree Testi, Jollifie Testi, açıklanan varyans kriteri ve toplam açıklanan varyans yöntemleri kullanılabilir. Bu çalışmada faktör sayısının belirlenmesinde özdeğerler dikkate alınmıştır. Özdeğeri 1'in üzerinde olan değişken sayısı, faktör sayısını belirlemektedir. Son aşama ise faktörlerin isimlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. Bunun için, değişken ile ortak faktör arasındaki ilişkiyi gösteren bir korelasyon katsayısı olan faktör yükü değerlerinden yararlanılmaktadır (Büyüköztürk 2002; Cankurt 2008). Hazırlanan bu çalışma için minimum faktör yükü 0,40 olarak kabul edilmiştir. Faktörlerin isimlendirilmesinde ise faktör yükü en büyük değişken ya da birkaç faktörün ortak özellikleri temel alınmıştır.

Bu çalışmada Faktör Analizi büyükşehir belediyesi ve bağlı bulunan ilçe belediyeleri için ayrı ayrı hazırlanmış ve motivasyon boyutları göz önüne alınarak planlanmış 5'li Likert Ölçekli yargılara uygulanmış ve her biri için ayrıca analiz edilmiştir. Faktör Analizi sonucunda tüm değerler için elde edilen değişkenler daha az sayıda değişken grupları (faktörler) altında toplanmış ve bu faktörler kendi başına isimlendirilmiştir. Faktör Analizinden elde edilen unsurlar, bir sonraki analiz olan ikili Lojistik Regresyon Analizinde bağımsız değişkenler olarak modellere dahi edilmiştir.

**Regresyon Analizi;** genel durumlarda gerekli analiz tespitlerinin uygunluğunu tespit etme aşamasında bağımlı değişkenin nitel, bağımsız değişkenlerin ise nicel ya da nitel olduğu durumlarda değişkenlerin arasındaki ilişkilerin incelenmesine bu analiz yöntemi olanak sağlamaktadır (Barkson 1944; Menard 2002; Tranmer ve Elliot 2005; Miran 2008; Köksal 2009).

Regresyon Analiz yöntemlerinden biri olan Lojistik regresyon analiz yönetimi iki sınıflı ya da çok sınıflı kesikli değişken olması durumunda normallik varsayımı bozulması nedeniyle doğrusal regresyon analizine alternatifte olabilmektedir. Gerekli olan varsayımın kısıtlı olmaması nedeniyle kullanım kolaylığıyla birlikte, çözümlenmeden elde edilen modelin matematiksel olarak çok esnek olması ve çok kolay bir şekilde yorumlanıyor olması yönteme olan ilgiyi arttırmaktadır (Agresti 2002; Cankurt 2008; Özdamar 2013).

Lojistik regresyonu doğrusal regresyondan ayıran en temel özellik lojistik regresyonda sonuç değişkenin ikili veya çoklu olması iken, lojistik regresyon ve doğrusal regresyon arasındaki bu fark hem parametrik model seçimine, hem de varsayımlara yansımaktadır. Lojistik regresyonda da, doğrusal regresyon analizinde olduğu gibi bazı değişken değerlerine dayanarak tahmin yapılmaya çalışılır. Fakat bu iki yöntem arasında tespit edilen üç önemli fark bulunmaktadır (Elhan 1997). Bu üç önemli fark sırasıyla; (a) Doğrusal regresyon analizinde tahmin edilecek olan bağımlı değişken sürekli iken, Lojistik Regresyon Analizinde bağımlı değişken kesikli bir değer almaktadır. (b) Doğrusal regresyon analizinde bağımlı değişkenin değeri, Lojistik Regresyon Analizinde ise bağımlı değişkenin alabileceği değerlerden birinin gerçekleşme olasılığı tahmin edilir. (c) Doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenin çoklu normal dağılım göstermesi şartı aranırken, Lojistik Regresyon Analizinde böyle bir şart bulunmamaktadır (Bircan 2004).

Tespiti yapılan gözlemleri verilerin yapısında bulunan gruplara atamak için en yoğun kullanılan analiz yöntemlerinden biri Lojistik Regresyon Analiz yöntemidir (Hosmer 2000). Lojistik regresyon modeli, iki ya da daha fazla düzeyli nitel bağımlı değişkenin incelenmesinde kullanılan genelleştirilmiş doğrusal modeller grubunun istisnai özel bir durumudur. Bu lojistik modellemede kullanılan fonksiyonlar, odds değerinin (olup olmama durumunun olasılığı) doğal logaritmasıdır (Köksal 2009).

Lojistik regresyon modelinde bağımlı olan değişkenin ortalaması bir olasılık olarak genelde aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır:

İstenen olaylara ait olasılık P, istenmeyen olayın olasılığı ise 1-P olarak kabul edilsin.

$\beta_0$ : Denkleme ait sabit katsayı (intercept)

$\beta_1, \beta_2 \dots$  ve  $\beta_p$  Bağımsız değişkenlere ait regresyon katsayıları (Slopes)

$X_i$ : i. bağımsız değişkene ait değer (örneğin: kesikli bağımsız değişken, i=1 için  $X_1=1$  yada  $X_1=0$  değeri alabilir) ve

p: Değişken sayısı (i= 1,2,3,.....p)

İstenen olayın olasılığı (Y=1);  $P(Y = 1 \mid X_1, X_2, \dots, X_p) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p}}$

yada  $P(Y = 1 \mid X_1, X_2, \dots, X_p) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p)}}$  ;

İstenmeyen olayın olasılığı (Y=0) ise

$P(Y = 0 \mid X_1, X_2, \dots, X_p) = 1 - P(Y = 1 \mid X_1, X_2, \dots, X_p)$



$$= 1 - \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p}} = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p)}}$$

Eşittir ve bu iki olasılığın birbirine oranına “odds” oranı denilir.

$$\text{Odds}(Y=1 \mid X_1, X_2, \dots, X_p) \text{ oranı} : \frac{P}{1-P} = e^{\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p}$$

ya da  $\frac{P}{1-P} = e^{\beta_0} e^{\beta_1 X_1} \dots e^{\beta_p X_p}$  şeklinde yazılabilir. Eşitliğin her

iki tarafının doğal logaritması (Ln) alındığında; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin lineer bir duruma dönüştüğü logistik regresyon denklemi,

$$\text{Logit}(P) = \log \left[ \frac{P}{1-P} \right] = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_p X_p \text{ şeklinde yazılabilir (Berkson}$$

1944; Hosmer 2000; Köksal 2009).

Sonuç olarak formüle edilen değişkeninin kategorik bir yapı sergilediği Lojistik Regresyon Analizi üç ayrı şekilde uygulanabilmektedir. Bunlar; genelde bağımlı değişkenin iki seçenekli olması durumunda İkili (Binary) Lojistik Regresyon Analizi, bağımlı değişkenin ölçme düzeyine sahip en düşük üç seçenekli olduğu durumda Sınıflayıcı (Nominal) Lojistik Regresyon Analizi ve bağımlı değişkenin sıralayıcı ölçme düzeyine sahip ve yine en düşük üç seçenekli olması halinde Sıralayıcı (Ordinal) Lojistik Regresyon Analizi olarak adlandırılmaktadırlar (Hosmer 2000; Menard 2002; Köksal 2011).

Aşağıdaki tabloda seçim kriterlerine göre seçilecek uygun yöntemler topluca gösterilmiştir.

**Çizelge 2.2.** Uygulanacak Lojistik Regresyon Yöntemini Seçim Kriterleri

Bağımlı Değişken Kategori Sayısı	Bağımsız Değişken Sayısı	Bağımsız Değişken Kategori Sayısı	Uygulanacak Yöntem
2	1	2	Binominal Lojistik Regresyon (İkili)
2	1	2 +	Binominal Lojistik Regresyon (İkili)
2	2 +	Çeşitli	Çok Değişkenli Lojistik Regresyon
2 + sırasız	Tek/Çok	Çeşitli	Multinomial Lojistik Regresyon (İsimsel)
2 + sıralı	Tek/Çok	Çeşitli	Ordinal Lojistik Regresyon

			(Sıralı)
--	--	--	----------

**Kaynak:** Sümbüloğlu ve Akdağ, “Regresyon Yöntemleri ve Korelasyon Analizi”, Hatiboğlu Yayınları, Ankara,2007

Lojistik regresyon analizi uygulamasında öncelikle kullanılacak modele karar verilmelidir. Model oluşturmadaki amaç, en az bağımsız değişken yardımıyla bağımlı değişkendeki değişimi en fazla biçimde açıklamaktır. Eğer fazla sayıda değişken modele dahil edilirse standart hata tahminleri büyüyecektir. Aynı zamanda fazla sayıda bağımsız değişken ile modelin kurulması ve geliştirilmesi süreçleri daha karmaşık bir hal alacaktır (Oğuzlar, 2005:25). Bu çalışmada İkili Lojistik Regresyon (BLOGREG) Analizi kullanılmıştır. Çünkü anket sonucu elde edilen verilerle yerel yönetimde çalışanların işten memnun olup olmadığını ilişkin ikili cevap içeren bağımlı değişken kullanılması sözkonusudur. Bu regresyon modeli bir ya da daha fazla bağımsız değişken ile ikili bağımlı değişken arasındaki bağıntıyı ortaya koymaktadır. Bağımsız değişkenler ya açıklayıcı değişkenlerdir ya da ortak değişkendir (covariate). Faktör değişkenler kategorik isimsel leklidirler, ortak değişkenler ise sürekli değişken olmalıdır.

Bu çalışmada genel olarak İkili Lojistik Regresyon Analizi kullanımı tercih edilmiştir.

**Ki Kare Testi Analizi;** Çalışmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre işyeri tarafından kendilerine sunulan imkanların motivasyonları üzerindeki etkilerinin birbirlerinden bağımsız olup olmadığı ki-kare bağımsızlık testi ile belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

*H<sub>0</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasına bağımlıdır.*

*H<sub>1</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasına bağımlı değildir.*

Ki-kare bağımsızlık testi ile Pearson ki-kare değerı= 19,169 Sd=1, P= ,000 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ışığında P= ,000 >0,01 olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buradan elde edilen sonuca göre çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasından bağımsız olup olmadığı üzerine analiz gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyonlarının işletme açısından performanslarına etki eden değişkenler arasında farklılık olup olmadığı yapılan T testi analizine göre değerlendirilmiştir.

Çalışmaya katılan kişilerin statülerine göre işyeri tarafından kendilerine sunulan imkanların motivasyonları üzerindeki etkilerinin birbirlerinden bağımsız olup olmadığı ki-kare bağımsızlık testi ile belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

*H<sub>0</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri statülerine statüsüne (Memur, Daimi İşçi, Sözleşmeli Personel ve Hizmet Alım Personeli) bağımlıdır.*

*H<sub>1</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri statülerine (Memur, Daimi İşçi, Sözleşmeli Personel ve Hizmet Alım Personeli) bağımlı değildir.*

Çalışmaya katılan yerel yönetimde görev yapan personelin statü bakımından motivasyon tekniklerine bakış açıları incelendiğinde, şuan ki mevcut memnuniyet durumları göz önünde bulundurularak iç motivasyon, dış motivasyon, yönetimin sunduğu imkanlar ve yönetimin yaklaşımı faktörleri arasındaki logit regresyon modelinin oluşturulması için anlamlı bağımsız değişkenlerin belirlenmesi için çapraz tablolar düzenlenerek çalışanların statüsüne göre motivasyon tekniklerine bakış açıları incelenmiştir. Tablolardan oluşan değerlerden khi-kare (19,169) değeri  $P < 0,05$  değişkenler incelenerek anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir.

### 3. KAYNAK ÖZETLERİ

Çalışma hayatında motivasyona dair ilk tespit ve yaklaşımlar sanayi devrimi sonrasında ortaya çıktığı görülmektedir. O dönemde, paranın birincil motivasyon faktörü olduğunu düşünen ve ekonomik ihtiyaçların yaklaşımları olarak kabul edilen Taylor (1911), Gilbreth (1911) ve Gantt (1919)'ın yaptıkları çalışmalarda, insan ilişkileri yaklaşımlarına kadar oldukça çeşitlidir (Parsons ve Broadbridge 2006). Motivasyon konusunda yapılan bu ilk yaklaşımlardan sonra yapılan çalışmalarla, daha birçok yeni teori ortaya atılmıştır. İnsanları harekete geçiren kişisel amaç ve ihtiyaçları olduğu varsayımlarına dayanan Maslow (1943), McClelland (1961), Herzberg (1966), Alderfer (1972)'in içerik teorileri ve kişileri motive eden dinamik değişkenler arasında ilişkileri tanımlayan Hull (1951), Heider (1958), Vroom (1964), Adams (1965), Porter ve Lawler (1968), Locke (1968) ve Porter (1975)'in süreç teorileri geliştirilmiştir. Yapılan bu çalışmalar ile çalışma ortamının oldukça karmaşık bir sosyal sistemden ibaret olduğunu ve çalışanlar üzerinde bir faktörün etkisini, mevcut diğer faktörlerden ayırmanın mümkün olmadığını göstermiştir.

**Zhu ve Diğerleri (2016)**, “Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity” konulu çalışmalarında, takım ortamı, bireysel motivasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler düzeyini belirleyip ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmada hem içsel - dışsal motivasyon, hem de takım ortamı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada faktör analizi, Anova analizleri ile korelasyon ve ikili regresyon analizleri yapılmıştır. İçsel motivasyonun direkt olarak yaratıcılıkla bağlantısı olduğu, içsel motivasyon yüksek olduğu zamanla düşük olduğu zaman kıyaslanıp yaratıcılıkla çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş, takım içinde yardımlaşmanın ve rekabet ortamının bireysel motivasyon aracılığıyla dolaylı etkilerinin yanı sıra yaratıcılık üzerinde direkt etkilerinin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

**Auger ve Woodman (2016)**, “Creativity and Intrinsic Motivation Exploring a Complex Relationship” konulu çalışmalarında içsel motivasyon ve yaratıcılığı karışık ilişkiler bazında incelemişlerdir. Bu araştırma genel olarak yaratıcı insanların içsel motivasyonunu keşfetmek için tümevarımsal teori yapısını kullanarak yaratıcılık ve içsel motivasyon arasındaki bağlantıyı ele almaktadır. Çalışmada faktör analizi, Anova

analizleri ile korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu çalışmada kurumlardaki yaratıcılığın, içsel motivasyonu desteklemek ve cesaretlendirmek yolunda farklı bakış açıları sunduğu sonucuna varılmıştır.

**Zeynel ve Çarıkçı (2015)**, “Mesleki Motivasyonun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma” konulu çalışmalarında motivasyon düzeyinin, iş tatmini düzeyi üzerindeki nedensellik etkisinin boyutunu belirlemek ve önemini ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışmada faktör analizi, t-testi, Anova analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Mesleki motivasyonun Örgütsel bağlılık düzeyini güçlü bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Yüksel ve Adıgüzel (2015)**, “Kamu Hastaneler Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi” konulu araştırmada “Personel Güçlendirme Ölçeği” ve İş motivasyonu ve iş tatmin düzeylerinin geliştirilmesi için ortalama, standart sapma ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda sağlık çalışanlarının içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri ile motivasyon düzeylerinin genel olarak orta seviyede olduğu belirtilmiştir.

**Duygulu ve Sezgin (2015)**, “Türkiye’ de Örgütsel Davranış ve Motivasyon; Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme” konulu araştırma makalelerinde, betimleyici bir çalışma olarak tasarılan araştırmalarda motivasyon ile ilgili arşiv verileri kullanılmıştır. Özellikle yöntem geliştirme konusunda periyodik çalıştay düzenlemesinin önemli olacağı ve motivasyonla ilgili örgütsel davranış alanında makale ve bildirimlerin de ayrıca incelenmesi bir öneri olarak düşünülmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir.

**Sezgin (2015)**, “Türkiye’ de Örgütsel Davranış ve Motivasyon; Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme” konulu araştırma makalelerinde, betimleyici bir çalışma olarak tasarılan araştırmalarda motivasyon ile ilgili arşiv verileri kullanılmıştır. Özellikle yöntem geliştirme konusunda periyodik çalıştay düzenlemesinin önemli olacağı ve motivasyonla ilgili örgütsel davranış alanında makale

ve bildirilerin de ayrıca incelenmesi bir öneri olarak düşünülmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir.

**Eren ve Akyüz (2014)**, “Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri” konulu çalışmalarında iş görenlerin içsel motivasyonu ve yöneticilerine duydukları güven ile ilişkisinin ve bu değişkenlerin iş performanslarına olan etkisi incelenmiştir. Kişisel faktör analizi yöntemi kullanılmış ve faktör yükleri belirlenmiştir. Ortalama, Standart sapma, korelasyon ve regresyon analizleriyle katsayılar belirlenmiştir. Yapılan çalışma ile iş görenin içsel motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Yılmaz ve Buzlukluoğlu Arslan (2014)**, “ÇOMÜ TÖMER’ de Türkçe Öğrenen Yabancı Öğrencilerin Motivasyon Kaynakları ve Sorunları” konulu makalesinde ÇOMÜ, Türkçe Öğretim Uygulama ve Araştırma Merkezinde (ÇÖMÜ-TÖMER) yabancı dil olarak Türkçe öğrenmeyi tercih eden öğrencilerin yaşadıkları motivasyon sorunları ve kaynaklarının belirlenmesidir. Araştırmada bilimsel tarama yöntemi kullanılmış, frekans, aritmetik ortalama ve yüzde hesapları değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; öğrencilerin en önemli motivasyon kaynağının içsel nedenlerden kaynaklandığı belirtilmiştir.

**Çayırağası ve Özpolat (2013)**, “Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama” konulu ulusal özel güvenlik sempozyumu için hazırladıkları araştırmada güvenlik sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performans düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Genel özelliklerin belirlenmesi için frekans ve yüzdelik dağılımları yapılmıştır. İş motivasyonu ve iş performansını belirlemek için faktör analizi uygulanmış, alt faktörler için ilişkiyi ortaya koymak içinde korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmaya göre çalışanların içsel ve dışsal motivasyon düzeyinin yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

**Ersarı ve Naktiyok (2012)**, “İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü” konulu çalışmasında stresle mücadele tekniklerinin çalışanların içsel ve dışsal motivasyonu üzerindeki etkileri ortaya konulmuştur. Konuyla, ilgili katılımcıların ortalama, standart sapma ve regresyon analizleri

incelenmiş, elde edilen verilere göre çalışanların stres yönetim tekniklerini kullanma oranı ile iş motivasyonu arasında önemli bir ilişki olduğuna dikkat çekilmiştir.

**Keleş (2011)**, “Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” kapsamında yapılan çalışmada içerik analiz yönteminden faydalanılmıştır. Farklı kuşak tutumlarına ilişkin yapılmış olan çalışmalarda X ve Y kuşak çalışanların motivasyon ve tutumları arasında bir takım farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Yenilikçi fikirler üretmeleri için özendirilip teşvikte bulunmaları, işleyişe sağladıkları katkıların takdir edilip ödüllendirilmesi Y kuşağının motivasyonunu olumlu etkilediği vurgulanmıştır.

**Turunç ve Kabak (2009)**, “Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi” konulu çalışmalarında motivasyon faktörlerinin belirlenmesine yönelik kapsamlı bir yazın analizleri yapılmış ardından bu faktörlerin belirlenmesine yönelik hedef kitle tarafından algılanışı araştırılarak öncelikler belirlenmiştir. Faktör analizinin uygulanarak belirlenen kriterler doğrultusunda çalışanları motive eden faktörlerin kişilere göre farklılık gösterdiği ve koşul ve duruma göre sürekli değişebileceği sonucu saptanmıştır.

**Kıdak ve Aksaraylı (2009)**, “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri” konulu çalışmalarında hastane çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörler saptanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Frekans dağılımları ve faktör analizlerinin yapıldığı çalışmada t-testi, varyans analizi ve korelasyon analizleri tespit edilmiştir. Motivasyon faktörleri değerlendirildiğinde sorumluluk verilmesinin, çalışma koşullarının daha iyi olmasının kadın çalışanları erkek çalışanlara göre daha fazla motive ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Yavuz ve Karadeniz (2009)**, “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi” bu çalışmada sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini ve iş tatmini üzerine etkisinin boyutları farklı aşamalarda incelenmeye çalışılmıştır. Verilerin analizinde frekans ve ortalamalarına bakılmıştır. İş tatminini etkileyen motivasyon faktörleri ile demografik özellikler arasında anlamlı ayda anlamsız farklılıklar olup olmadığı üzerinde durulup durum ile ilgili karşılaşılan sorunlara değinilmiştir.

**Altok (2009)**, “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasından çalışanların motivasyonunu etkileyen ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel faktörler ve bu faktörlerin olumlu ya da olumsuz etkileri özel sektörde önemli bir paya sahip olan hizmet ve imalat işletmeleri karşılaştırmalı olarak araştırılmıştır. Frekans analizi, t-testi, parametrik hipotez testleri ve Ki-Kare kullanılan temel analizleri oluşturmaktadır. Motivasyon faktörlerinin iş görenlerin motivasyonlarını etkilemesi konusunda hizmet ve imalat sektörü arasında görüş farklılığının olmadığı konusu araştırılmış ve sektör bazında hiç bir farklılığa rastlanmadığı tespit edilmiştir.

**Ağca ve Ertan (2008)**, “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme” konulu çalışmada otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıklarıyla içsel motivasyonları arasında ilişki olup olmadığı detaylarıyla incelenmektedir. Çalışmada t-testi ve Varyans (Anova) analizleri uygulanmış, duygusal bağlılık ve içsel motivasyon arasında pozitif anlamlı fakat orta düzeyde bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

**Özdemir ve Muradova (2008)**, “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi” konulu çalışmalarında motivasyon faaliyetleri yoluyla ulaşılan etkili performans ve yüksek verimlilik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Motivasyon düzeyleri yüksek olan çalışanlar sayısal olarak kendilerinden fazla olan fakat motive olmamış çalışanlara göre daha fazla iş ortaya koyacakları, çalışanlarını motive etmeyi başaran işletmelerin çalışan sayısında bir artış olmaksızın, üretim ve hizmetlerinde kullanmak üzere daha fazla emek ve enerji, yetenek ve içsel güç sahipleri oldukları belirlenmiştir.

**Karakaya ve Ay (2007)**, “Çalışanların motivasyonunu etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” yapılan bu çalışmada motivasyonu etkileyen faktörleri demografik özellikleriyle inceleme amacı güdülmüş X(kare), Z analizleri uygulanmıştır. SBSS programıyla yapılan analiz çalışmalarının sonucunda ise kişisel unsurların motivasyon üzerinde örgütsel unsurlara göre daha çok etkili olduğunun söylenebileceğine dikkat çekilmiştir.

**Kök (2006); Gözen (2007)**, “İş tatmini ve örgütsel bağlılık” konulu makale çalışmalarında Örgütsel bağlılığın çalışanların işe olan güven ve sadakatlerini,



görevlerini yerine getirmekte gösterdikleri emek ile birlikte çabayı ve devamında iş performansını ve başarıyı etkilediği ve örgütsel bağlılık ile birlikte işten ayrılma konuları arasında ilişki olduğuna dikkat çekilmiştir.

**Usugami ve Park (2006)**, ise; “Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese affiliated companies in Korea,” *International Journal of Human Resource Management*, ilgili araştırmalarında motivasyon unsurlarının, milliyetlere göre değişkenlik gösterip göstermediğini araştırmıştır. Japon ve Koreli yöneticiler ile birlikte yapılan araştırmada, Japon yöneticilerin motivasyon yönetimine, Koreli yöneticilerden daha çok önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, Koreli yöneticiler için iş güvencesi en önemli motivasyon iken; Japon yöneticiler için en önemli motivasyon işletme politikası ve iş amaçları konusunda bilgi sahibi olma olduğu sonucuna varılmıştır.

**Jost ve diğerleri (2005)**, “Private Sector Consortia Working for a Public Sector Client – Factors that Build Successful Relationships” konulu sektör çalışmasında özel ve kamu sektöründe yer alan işletmelerde motivasyon faktörlerinin derecelerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada en önemli motivasyon faktörü olarak; özel sektörde çalışan işgören için yüksek maaş iken; kamu işletmesinde çalışan işgören için, işin çekiciliği ve farklılığı olduğu sonuçlarına varılmıştır.

**Yılmaz ve Huyugüzel Çavaş (2005)**, “Fen Öğrenimine Yönelik Motivasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” kapsamında yapılan çalışmada ilköğretim öğrencilerinin fen öğrenimine yönelik motivasyonlarını belirlemek için *Students' Motivation toward Science Learning* ölçeğinin Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği Açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiş, tutum ölçeği kullanılmış, korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Öğrencilerin eğitim hayatında fen öğrenmeye yönelik motivasyonları ile fen öğrenmeye yönelik tutumları, fen öğrenmek ile ilgili başarıları, öğrenme stilleri gibi farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi uygun olacağı sonucuna varılmıştır.

**Ağırbaş ve diğerleri (2005)**, “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma”

bu araştırmanın amacı mevcut motivasyon araçlarının hekim yöneticilerinin işlerini severek yapma ve yaptıkları işten huzurlu bir şekilde tatmin olma dereceleri üzerindeki etkilerinin neler olduğunu incelemektir. Çalışmada toplanan verilerin analizinde faktör, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Hekim yöneticilerinin beklenti seviyelerini tam olarak karşılayacak seviyede olmasa bile işlerini yeteri kadar sevmelerine rağmen yine de yaptıkları işten olması gerektiği kadar ya da istenilen seviyede memnun olmadıkları ortaya konulmuştur.

**Ergül (2005)**, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri” konulu araştırma çalışmasında tüm örgütlerin ortak ve tek sorunu, örgütlerin istedikleri amaçlara ulaşabilmek için işgörenlerin verimli bir şekilde veya istenilen bir seviyede çalıştırılmaması, işgörenlerin verimli olmamalarının ve çalışmamalarının altında işlerini gereken bir seviyede yapabilecek kapasitede olmamalarının yattığı, fakat bazen işinde yeterli olanların hatta hizmet içi eğitim görmüş işgörenlerinde aynı şekilde gereken etkinliği gösteremediklerinin gözlemlendiğine dikkat çekilmiştir.

**Karaali (2005)**, “Personelin Motivasyonu Üzerinde Lider Yöneticinin Rolü” konulu dönem proje çalışmasında bireylerin ihtiyaçlarının farklı ve kademeli olmasından dolayı birinin bittiği yerde bir başkasının başladığı, bu durumda personelin motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği gerektirdiğinden dolayı karmaşıklaştırdığı ve bireye sunulan bir motive edici aracın belli bir süre sonra bireyi olumsuz etkileyebileceğine dikkat çekilmiştir.

**Çiçek (2005)**, “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma” konulu Doktora tez çalışmasında Motivasyon ile İş Yaşam Kalitesinin tanımı ve insan kaynakları yönetimindeki önemi ile birlikte, motivasyon teorileri ve motivasyon araçları incelenmiştir. Çalışmada t-testi, varyans, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Organizasyonda uygulanan ücret ve performans değerlendirme sistemi ile yetki ve inisiyatif kullanma gibi konular kurumdaki başarı ve verimliliğin artırılması için gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.

**Delfgaauw (2004)**, “Incentives and Workers’ Motivation in the Public Sektör,” Cesifo Working Paper Series 1223, Cesifo Group Munich. Konulu çalışmasında

Literatürde çok net olmasa da Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan birçok çalışmaya göre kamudaki işgörenlerin içsel motivasyonu, özel sektör çalışanlarına göre daha düşüktür sonucuna ulaşmıştır.

**Lewis (2004)**, “The Transition from Slavery to Freedom: A Life-Cycle Approach Applied to the United States and Guadeloupe,” konulu araştırmasında Amerika Birleşik Devletleri'nin Chicago kentinde kamu ve özel sektör işletmelerinin farklı karakteristikleri olması, işgörenlerin farklı beklentilere sahip olmaları dikkate alınarak yapılan bir başka çalışmada ise, kamu işletmelerindeki işgörenlerin motivasyon düzeylerinin özel sektöre oranla az da olsa yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Humphrey ve Russel (2004)** “Motivation and values of hospital consultants in South-east England who work in the national health service and do private practice.” Konulu çalışmalarında hasta bakımında temel rolü oynamasına rağmen, tıp doktorlarının motivasyonu konusunda yeterli çalışma yapılmadığını belirtmektedirler. Yapılan bu çalışmada, doktorların önemli bir bölümünün en çok maddi imkanlar doğrultusunda motive edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Şahin (2004)**, “Yönetim Kavramları ve Motivasyon İlişkisi” konulu araştırma çalışmasında insanların toplu olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konuyla ilgili olarak çeşitli yöntem kuramları üzerinde durulmuştur. Çalışmada yapılan değerlendirmeler aritmetik ortalama, Standart sapma, Frekans dağılımı, korelasyon gibi yöntemlerle analiz edilmiştir. Yöneticiler ve uygulanan yönetim, bu ve buna benzer faktörleri çok iyi analiz ederek örgüt içindeki insanları tanımak anlamak ve kazanmakla başarılı bir yönetim ve etkin verimli bir örgüt yapısı oluşturabilir, sonucuna varılmıştır.

**Öztürk ve Dünder (2003)**, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” konulu araştırmasında kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yapılan başka bir çalışmada kamudaki işgörenlerde, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, yönetici olmayan işgörenlerde ise, parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığına dikkat çekilmiştir.

**Özdevecioğlu ve diğerleri (2003)**, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan çalışmada elde edilen verilere t-testi uygulanmış, frekans dağılımları yüzdelikler şeklinde özetlenmiş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Kadın Müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin stres düzeyi, iş tatmini ve motivasyonları erkek müdürlerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi, iş tatmini ve motivasyonlarından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

**Buck vd. (2003)**, tarafından yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan denekler “ilgi çekici iş”i birinci sırada gösterirken, yöneticiler bu faktöre sekizinci sırada yer vermişlerdir. Terfi ve yükselme olanakları, denekler tarafından ikinci sırada gösterilirken, yöneticiler, bu faktörü onuncu ve son sırada göstermişlerdir. Buna karşın, yöneticiler, “yapılan işin takdir edilmesi”ni en önemli motivasyon faktörü olarak gösterirken, denekler bu faktöre altıncı sırada yer vermişlerdir.

**Raghuvanshi (2002)**, “Improvement in Malaria Services in an Urban Setting: Role of Staff Motivation” çalışmasında Örgütte motivasyon ortamı; kişiler arası ilişkiler, içsel (zati) ve dışsal unsurlar ve temel psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere üç temel ilke tarafından yönetilmekte olduğu sonuçlarına varılmıştır.

**Sargiacomo (2002)**, “Performance management in Hospitals: the role of physicians motivation” konulu çalışmasında sağlık işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyonu ve iş tatminini araştırmıştır. Yapılan bu araştırmada, sağlık çalışanlarının istediği bölümde çalışmasının ve iş tatminine sahip olmasının, hastanede tedavi gören hastaların tatmin olmasının ön koşulu olduğu sonucuna varılmıştır.

**Kovancı (2001)**, Toplam Kalite Yönetiminde motivasyonun başarmadaki rolü üzerinde durulup açıklanmaya çalışılmış, Farklı sektörlerde işgörenlerin toplam kalite yönetimine bakış açılarını tespit etmeye çalışmış. Toplam Kalite Yönetiminde bireyler ve örgütler üzerindeki motivasyonun önemi vurgulanmıştır.

**Stenmark (2000)**, “The Role of Intrinsic Motivation When Managing Creative Work” konulu yapmış olduğu çalışmada, içsel motivasyon ve faaliyetlere yüksek katılım arasında korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kişinin yaptığı işe sadece kendi ilgi ve zevklerinden dolayı motive ettiğinde, başkalarının bunu kişiye empoze etmesiyle motive olduğu durumdan daha çok örgüte yaratıcı katkı sağladığı ortaya konulmuştur.

**Moon (2000)**, “Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Commitment Revisited In New Public Management: Organizational Culture, Sector, and Managerial Level” çalışmasında performans ile finansal ödül arasında doğrudan ilişkinin kurulmasının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırdığı, örgütsel etkinliği ve iş tatminini gibi içsel motivasyon unsurlarını geliştirdiği konusu ortaya konulmuştur.

**Lindner’in (1998)**, yaptığı bir araştırmada, motivasyon faktörlerini önem derecesine göre dozkuz başlık altında toplamıştır. Bunlar sırayla; 1-İlgi çekici bir iş, 2-İyi bir ücret, 3-Yapılan işin takdir edilmesi, 4-İş güvencesi, 5-İyi çalışma koşulları, 6-Yükselme imkanları, 7-Kararlara katılma, 8-Yönetici-personel ilişkileri, 9-Olumlu disiplin olarak sıralanmıştır.

**Bandura (1997)**, “Personal efficacy in psychobiologic functioning. In G. V. Caprara (Ed.), Bandura: A leader in psychology” adlı çalışmasında İş tatminini çevresel bir perspektife oturtmak için, sosyal psikolog Bandura sosyal etki hipotezi olarak bilinen teoriyi geliştirmiştir. Geliştirilen bu teoriye göre bireyler, çevrelerindeki kişilerin kendilerinin ne isteyebileceklerini düşündükleri ve inandıkları konuları isterler şeklinde bireysel motivasyon sonucu saptanmıştır.

**Oral ve Kuşluvan (1997)**, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, üzerine araştırmalar yapmışlardır. Verimlilik Dergisinde yayınlanan araştırmada Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımların işletmelerde motivasyon arttırmaya yönelik kullanılan araçlara göre alınan sonuçların farklılık gösterdiğine dikkat çekmişlerdir.

**Nelson (1996)** tarafından 1500 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada da, farklı yöneticiler ve yönetici pozisyonunda bulunan üst kademe idareciler tarafından yapılan sıralamada “takdir edilme ve performansın ödüllendirilmesi” önemli motivasyon araçları arasında en başta yer almıştır.

**Çelik(1993)**,araştırmasında en üst seviyede uygulanan motivasyonun ürün kalitesinin geliştirilmesine katkıda bulunacağını konusu incelemiş; ekip çalışmasının, önemli karar almada ve işyerinin gerekli şekilde düzenlenmesinde işgörenlerin katılımının sağlamanın, ergonomik koşulların iyileştirilmesinin motivasyonu yükselten unsurlar olarak ele alınması gerektiğini değerlendirmiştir.

**Sapancalı (1993)**, tarafından bankacılık sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, genel olarak özendirici araçların önem sırası; iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ücret, sosyal güvenlik, sendikalı olmak, kararlara katılma, bağımsız düşünme ve hareket edebilme, iş güvencesi, yöneticilerle olan ilişkiler, güç ve yetkiye sahip olma, statü, yükselme, mesleki eğitim, takdir edilmek ve ödüllendirme şeklinde olduğu, ortaya çıkmıştır.

**Saba (1993)**, işin sürdürülmesi ve çalışanların sağlıklı yaşamaları için gerekli duyulan hijyen etmenlerini incelemiş ve bu faktörleri motivasyonun temel faktörleri olarak değerlendirmiştir. Bu unsurların iyi seviyede sağlanmadığında motivasyonun düşeceğini, çalışanlarda hoşnutsuzluk, tatminsizlik ve zaman zaman gerilimin ortaya çıkacağını savunmuştur.

**Meyer ve Allen (1984)**, “Testing the ‘side bert theory’ of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology” konulu çalışmalarında “devamlılık bağlılığı” ve “duygusal bağlılık”adı altında iki farklı örgütsel bağlılık olmak üzere iki bağlılığı da kapsayan bir model ileri sürmüşlerdir. Meyer ve Allen (1991), daha sonra bu modele bir de ek olarak Weiner ve Vardi’nin “normatifbağıllık” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir ve bu çalışma bu değerlendirmelerden oluşmaktadır.

**Synder ve Spreitzer (1984)**, “Identity and Commitment to the Teacher Role” konulu yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında anlamlı,

pozitif ilişkinin varlığından bahsetmektedirler. Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça içsel (duygusal) motivasyonlarının da arttığına, çalışanların duygusal bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı, eğer varsa ilişkinin yönü ve derecesi konusunda değerlendirmelerden oluşmaktadır.

**Robbins (1984)**, “Management: Concepts and practices, New jersey, Englewood Cliffs: Prentice – Hall, Inc.” Konulu çalışmasında işgörenlerin motivasyonu hakkında kişisel değişkenleri, iş değişkenlerini ve sistem değişkenlerini göz önünde bulunduran teknikler konusunda motivasyon unsurları konusunda araştırmalar yaparak bu değişkenlere dikkat çekmiştir.

**Landy (1983)**, “Performance Measurement and Theory Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.” başlıklı çalışmasında iş tatminini açıklayan son teori Landy tarafından geliştirilen zıt süreç teorisidir. Landy, yaptığı çalışmasında ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepkinin ise (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatminini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır.

**Mowday ve diğerleri (1979)**, “The Measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior” çalışmalarında geliştirdikleri modelde örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bağlanması ile açıklamaktadırlar. Onlara göre, örgütsel bağlılığın üç temel özelliği vardır: (a) Örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul, (b) örgütün lehinde kayda değer çaba harcama isteği, (c) örgütteki üyeliği devam ettirmek için güçlü bir arzu olduğunun sonucuna varılmıştır.

**Locke (1976)**, “The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and Organizational Psychology” konulu çalışmasında Edwin Locke tarafından ortaya atılıp geliştirilen kurama göre, kişilerin kendi istek ve arzuları doğrultusunda belirlediği amaçlar, onların sahip olduğu motivasyon derecelerini de belirler. Erişilmesi güç ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi oldukça kolay olan amaçlar belirleyen kişilere oranla daha fazla performans gösterecek ve daha yüksek motive olacaktır. Teorinin ana fikri, bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik seviyesi ve derecesidir. Bu nedenle, iş yerindeki örgütsel amaçları

başarmaya yönelik davranış ve tepkiler, kişilerin amaçlarına uygun olarak yargılama ve algılama ve süreçlerine bağlı olduğu belirtilmiştir.

**Maier (1970)**,değişik sektörleri temel alarak yaptığı bir araştırmada, işgören motivasyonunun da kullanılan özendirme araçları; yüksek gelir, yükselme olanakları, kendini gösterme olanakları, iş çeşitliliği, bazı yeteneklerden yararlanma, yüksek sorumluluk, uygun yaşama yeri, iş güvenliği, kararlara katılma, işin önemi, sempatik iş arkadaşları, sosyal statü, uzlaştırıcı patron, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, ilave çıkarlar, seyahat olanakları ve iş teftişleri şeklinde sıralanmıştır

**Herzberg (1966)**, “Motivation-Hygiene Theory” işgörenlerin iş tatminini arttırmada etkin olan faktörler başarı, takdir edilme, işin niteliği, ilerleme, sorumluluk üstlenme ve kişisel gelişim olduğunu belirtmektedir. Bunlara genel bir görüşle içsel ödüller denilebilmektedir. İçsel ödüller, somut olmayıp, çalışanların yaptıkları işten manevi doyum almasını sağlamaktadır. Bununla birlikte; statü, iş güvencesi, maaş ve diğer maddi olanaklar dış kaynaklı ödüller olarak nitelenir ki, bunlar işin daha somut getirileri olduğu söylenebilir. Herzberg, işgörenleri güdülemede iç kaynaklı ödüllerin kullanılmasının başarıyı daha fazla arttıracaklarını ifade etmektedir. Lakin bu yaklaşımın her kültürde geçerli olabileceği düşüncesine sahip olamamak gerekir. Örneğin, özellikle toplulukçu kültürlerde, bireyler ödüller yüzünden değil de, iş yerine veya işverene bağlılık yüzünden çalışmaya devam edebilirler. Gelişmekte olan ülkelerde oldukça fazla yaşanan kaynak sıkıntısı ve bilinmeyen koşullardan kaçınma eğilimi nedeniyle, dış kaynaklı ödüllerin çok daha etkin olabileceği sonuçlarına varılabilmektedir.

**Herzberg vd. (1959)**, tarafından yapılan bir araştırmada, üst idare yöneticileri motivasyon araçlarını işgörenler açısından bakarak belirlediği önem sırasına göre; takdir edilme, işi tamamlama, kendi haline çalışma, işletme politikası ve yönetim, ücret, terfi, sorumluluk, teknik kontrol, kişilerarası-üstlerle ilişkiler, gelişme olanağı, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler, kişilerarası-aastlarla ilişkiler, sosyal statü, özel hayat, iş güvenliği olarak sıralamışlardır.



## 4. YÖNETİM ve MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM

### 4.1.YÖNETİM, ÖRGÜT ve İŞGÖREN KAVRAMLARI

20. Yüzyılın başlarında bilimsel ve teorik anlamda yönetim ile ilgili genel çalışmaların başlaması yönetim ve yönetici kavramının bugün bilime uygun bir zemine oturmasına sebep olmuştur. Yönetim ve yönetici kavramı, insanlık tarihi kadar eski olmakla beraber günümüzde de önemini ve güncelliğini koruyabilmektedir. Tarih boyunca insanın olduğu yerde her zaman ‘yönetim’ olgusu da var olmuştur (Can 1997).

Yönetim olgusunun, insan faaliyetlerinin her aşamasında olduğu ve yaşamsal faaliyetleri her anlamda etkilediği görülmektedir.

Birden fazla insanın bir araya gelip fizik ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında devam ettirilebilmesi bir takım kurallara uyulmasını gerektirir. Yönetim, insanların bireysel olarak tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen bir grup faaliyetidir. Amaç ve/veya hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması, yalnızca bilimsel ve aktif bir yönetim anlayışı ve uygulamasıyla mümkün olmaktadır (Aktan 1999).

#### 4.1.1. Yönetim ve Yönetici Tanımı

Örgütün sahip olduğu madde ve insan kaynaklarını kullanarak, örgüt amacını gerçekleştirmek üzere uygulanan bilim ve sanatın adıdır, yönetim.

Yönetim, sadece birden çok kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir (Selen 2012).

Diğer bir deyişle yönetim, örgütlerde, daha önce belirlenmiş olan işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek faaliyete geçirme sürecidir.

Genel olarak tanımlara bakıldığında yönetimin bir koordinasyon düzenleme işlemi olduğunu, çalışma alanının ise insan olduğunu fark edip anlayabiliyoruz (Koçel 2005).

Yönetimin olduğu her yerde her zaman mutlaka yönetici de vardır. Yönetici, “bir örgütün veya organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilmesini sağlayacak aktiviteler

olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir” (Pamela ve ark. 1995).

Başka bir tanıma göre ise yönetici “hedeflenen işlerin yapılabilmesi için grubunu örgütleyen, işgörenleri aynı amaca yöneltip koordine eden, denetleyen ve kısaca sorumluluğu üstlenen kimse ya da kimselerdir” (Can 1997).

Genel bir deyişle yönetici, bir örgütten veya başında olduğu birimden sorumlu olan ve koordine eden kişidir. Genel olarak bütün yöneticiler, belirlenmiş bir misyonun ve amacın hedefe ulaşabilmesi için, beraber çalıştığı grubun düzenlenmesi ve devamını da görevini yerine getirme yönünde çalışırlar. Yöneticiler, grubun, dolayısıyla örgütün hedefine ulaşabilmesi için gerekli olan motivasyonu işgörenlerine verirler. Yönetici, örgütün yüksek performansı için iç ve dış çevreyi düzenler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa, içinde bulunduğu toplumun ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik faktörleri iyi bilmelidir (Koontz ve ark. 1986). Bu faktörleri içinde bulunduğu toplumun var olan koşullarına göre iyi tanımlayan ve uygulayan bir yönetici, iç ve dış çevreden örgüte ve kişisel olarak kendisine yönelik gelecek olumsuz baskıları ortadan kaldırarak, sorumlu olduğu örgütün ve işgörenlerin elverişli ve amaca ulaştırıcı bir ortamda faaliyetlerini gerçekleştirmesini sağlamış olacaktır.

Lider ise kişileri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, kişiler arası köprüyü oluşturan, dağılık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan kişidir (Ersoy ve ark. 2016).

Yönetici ise, işleri hem planlayan, hem organize eden, sorunları çözen, personeli motive eden ve daha fazla yönetsel beceriye sahip kişidir.

Yöneticiyi lider ve girişimci ile karıştırmamak gerekmektedir. Yönetici, riski kendine değil de başkalarına ait olmak şartı ile yönetimi gerçekleştiren kişidir. Girişimci ise engelleri ve fırsatları ayırt edip her ikisini de kendi bireysel avantajına dönüştürebilen, risk alabilen ve almaktan çekinmeyen kişidir (Alkış 2001).

#### **4.1.2. Yönetsel Düzeyler ve Beceriler**

##### **4.1.2.1. Yönetsel Düzeyler**

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için bir takım yöneticileri bünyelerinde bulundurmaktadırlar. Yöneticileri yönetici olmayan diğer personelden ayıran en önemli özellik ve ölçü yetkidir. Yetki, diğer kişilerin üzerindeki güç ve yönetim işlevi

açısından ele alındığında, işletmenin veya bölümün hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, uygun görülen faaliyetlerin yapılması ya da yapılmaması konusunda diğer bireyleri kumanda etme yönlendirme gücüdür. İşletmelerde yetki seviyelerine göre alt, orta ve üst düzey olmak üzere üç çeşit yönetim düzeyi bulunmaktadır (Can 1997).

### **Alt Kademe Yönetim**

Alt kademe yöneticileri üst yönetimin aldığı kararları hedefe ulaşabilmek için işgörenlere uygulayan kişilerdir. Hiçbir yönetsel görevi bulunmayan çalışanları yönetirler. Kurallara uygun olacak şekilde günlük ve cari işleri yerine getirmekle ilgilenirler. Uygulanan kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, işletmenin üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Dolayısıyla alınan bütün kararların çalışanlara iletilme görevi alt kademe yönetimin idare ve sorumluluğundadır. Buradan da anlaşılacağı gibi çalışanlara en yakın yönetici düzeyidir. Yönetim ile işgören arasındaki en önemli köprüyü oluştururlar ve çalışanın olumlu veya olumsuz olarak yönlendirilmesinde, iş ile ilgili motivasyonlarının sağlanmasında önemli bir rol oynarlar (Alkış 2001).

### **Orta Kademe Yönetim**

Orta kademe yönetim ve üst kademe yönetim arasında açık, sürekli, iki yönlü bir iletişimden söz etmek mümkündür. Bu kademedeki bulunan yöneticiler, tepe yani en üst yönetimin almış olduğu kararların uygulanabilmesinden sorumludurlar. Orta kademe yöneticiler genel olarak gerekli bilgiyi toplama, ayrıştırıp, analiz etme ve kademeler arasında taşıma, iletişim kurma görevini yerine getirmektedirler (Çelik Yetim ve Ark. 2016).

### **Üst Kademe (Tepe) Yönetim**

Üst yönetim, genel olarak örgütlerdeki politikaları ve örgüt hedeflerini saptayan ve belirlenen hedefleri gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organ ve yöneticilerdir. İşletme ve işgören faaliyetlerinin başarısı bu üst kademenin faaliyetlere verdiği öneme göre değişir (Can 1997).

Organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir (Aktan 1999). Tepe yönetimi, örgütü geleceğe hazırlar.

Yönetim anlayışında her kademedeki yönetici bireysel olarak kendi astından sorumludur. Bundan dolayı her yönetici kendine göre değişebilen farklı motivasyon araçlarını ve motivasyon araçlarını nasıl kullanılacağını bilerek, kendisine bağlı bulunan astların motivasyonunu sağlamalıdır.

#### **4.1.2.2. Yönetimsel Beceriler**

Örgütlerde çalışan işgörenlerin morali, iş doyumunu, stres, çatışma ve örgüt iklimi yönetici pozisyonunda olan bireylerin insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri, tutum ve davranışlarından etkilenir. Bu nedenle, yöneticilerde olması gereken bir takım yetenekler olmalıdır. Yöneticiler bu yetenekleri sürekli olarak geliştirmek ve yükseltmek zorundadırlar. Sırasıyla bu beceriler; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır (Alkış 2001).

**Teknik Beceriler:** İşin başarılması ve hedefe ulaşmak için; özel bilgi, yönetim ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması, bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olması ile doğru orantılıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterlikler ile karar yeterlikleri arasında da görülebilmektedir. Bireyin kendinden beklenenleri yapabilme, kişinin ve durumun özelliklerine göre çalışan ile doğrudan iletişim kurma gibi mevcut durumları biden fazla çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince hızlı ele alma konusundaki beceriler iletişime ilişkin teknik becerilere bağlıdır (Işık ve Bozcam 2016).

**İletişim Becerileri:** Örgütte belirlenen amaçlara ya da hedeflere ulaşmak için yazılı veya sözlü bilgi sağlama yeteneğine sahip olan yönetici, gelmek istediği zirveye daha çabuk ulaşacaktır. İletişimin insan hayatındaki anlamını ve önemini kavrayan bir yönetici için, iletişim yeteneklerini geliştirmek ve bunu işletme bünyesinde çalışanları ile arasında uygulamak, yönetici açısından büyük ve önemli bir görevdir (Aktan 1999).

**Analitik Beceri:** İyi bir yönetici analitik ve yaratıcı olup, sorun çözme yeteneklerine hakim olmalıdır. İşletmelerde üst kademelere çıktıkça analitik yeteneklerin önemi daha da artmaktadır. Analitik düşünme yetisine sahip olan bir yönetici, olaylara kolay bir şekilde problem çözme yöntemi ile ulaşır (Koçel 2005).

**Karar Verme Becerisi:** Bir yönetici karar verirken, bilgiyi doğru bir şekilde kullanabilmeli, olasılıkları yanılmadan doğru olarak değerlendirebilmeli, kararlarının

yararlı olan veya yarar sağlamayan yönlerini rahatlıkla görebilmeli, değişik alternatifleri göz önünde bulundurarak gerekli olan seçeneklerin sonuçlarını değerlendirebilmelidir.

Karar vermede temel aşamaları öğrenerek, uygulamalarla yetenek kazanarak farklı olan yönetsel işlevleri yerinde uygulayan yöneticiler için yönetim işlevi daha temel bir önem kazanacaktır (Newstrom ve Davis 1993).

Kavramsal Beceri: Yöneticinin, bütün işletmenin karmaşıklıklarını anlaması ve her bölümün işletmenin ana amaçlarına uygun şekilde katkısını değerlendirme becerisidir (Can 1997). Bu yetenek, en başta yönetim kuramı gibi işletme ve insan davranışı olmak üzere yönetim alanına kuramsal bakış becerisi kazandıracak birikime, sahip olmayı gerektirmektedir.

#### **4.1.3. Örgütlenme**

İnsanlar yapısı gereği hep beraber ve bir topluluk halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. İnsanların kendi başına bütün ihtiyaçlarını karşılamasına olanak bulunmamaktadır. Topluluk şeklinde yaşamalarının bir sonucu olarak da örgütler kurup oluşturmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri ayakta tutmaya çalışmaktadırlar. (Bekir Buluç, Yönetimde Örgütlenme Süreci) İnsanoğlu hem formal (resmi) olarak hem de informal (doğal) olmak üzere yaşantılarının her basamağında bir örgütün üyesi olmuş ve bireysel olarak kendine yer edinmiştir (Ertürk 2000).

Örgütler ve bu örgütlerde çalışanlar için örgütlenme, bir örgütü oluşturmak amacıyla yapılan faaliyetlerin bütünüdür.

Örgütler, hizmet ve mal üretmek için, iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümleşmiş şekilde çalıştıkları, insan gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla kurulmuş yapılardır. Alvin Brown'a göre; örgüt her birinin özel bir işlevi ya da genel anlamda ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir (Akat ve Gülay 1994).

Genel bir deyişle organizasyon veya örgüt, birden çok birey ve grupların bir araya gelerek, amaçlarını gerçekleştirmek ve bu hedefte tespit edilen görevleri yerine getirmek amacıyla oluşturdukları kuruluşlara verilen isimlerdir.

Kelime olarak belirli bir fonksiyonu icra etmek amacıyla ayrı ayrı parçaları bir araya toplamayı ifade eden organizasyon, Chester Bernard'ın tarifıyla "iki veya daha çok şahsın güçlerini veya faaliyetlerini bilinçli olarak koordine ettikleri bir sistemdir." (Kerse 2016).

Organizasyonlarda tespit edilecek hedeflerin kaynağı tamamen insan ihtiyaçlarıdır. Örgüt, insan istek ve ihtiyaçlarını karşılayıp gidermek amacıyla verimli, etkili ve etkin çalışabilmek için insanları kendine doğru çekebilmeli, insanları örgütte tutabilmeli ve güdüleyebilmelidir (Daft 1997).

#### **4.1.4. İşgörenin Tanımı**

Ne türde olursa olsun tüm işletmelerde tespit edilen faaliyetlerin yerine getirilebilmesi ve bu faaliyetlerin sürdürülüp devam edebilmesi için çalışan kişilerin tümüne işgören denir (Alkış 2001).

İşletmelerde işgören tanımı deyince genel müdüre kadar her kademedeki tüm çalışanları ifade etmektedir. Yöneticinin başarılı olması, çalışan işgörenlerin verimliliğine ve aynı zamanda örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanlarına bağlıdır.

##### **4.1.4.1. İşgörenlerin Örgütten Beklentileri**

Örgütte çalışanların emeklerini örgüt hedefleri doğrultusunda artırmaları, ancak işgörenlerin ihtiyaçları ile örgüt ihtiyaçlarının aynı çizgide buluşturulması ile mümkün olmaktadır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi, örgüt amaçlarının en verimli ve etkin biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur.

İnsan davranışının doğru bir şekilde anlaşılmasında, temel ihtiyaçların neler olduğu bilinmesi gerekir. Bu gereksinim ve ihtiyaçlar, örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olacak biçimde karşılanırsa, örgüt yararları ile üyelerinin yani işgörenlerinin yararları birbirini bütünlemiş olur (Yücel ve Gürer 2016).

Çalışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini, istek ve beklentilerini karşılayan güzel bir çalışma ortamı, bir taraftan işgörenin iş tatmin düzeyini artırırken diğer yönüyle de örgütün verimliliğini yükseltebilmektedir.

Çalışma hayatında öncelikli olarak işgörene verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artabilecektir. Bu durum da işgörenlerin daha çok önemsendiği, görüşlerine ve fikirlerine değer verildiği, beklentilerinin yeteri kadar karşılandığı bir yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir (Aslan ve Ark. 2016).

İşgörenlerin çalışma yeri ve ortamındaki davranışlarını, gereksinim duydukları ihtiyaçları ve yaptıkları iş ile ilgili beklentileri etkilemektedir. İşgörenler genel bir

ifadeyle sosyal ve fizyolojik beklentilerini karşıyan, kendilerine değer verildiğini hissettiren, saygı duyulan, yeteneklerine uygun olarak çalıştırılarak kendine olan güven duygusu güçlendiren, ihtiyaç duyduğu bilgiler hakkında bilgilendirilebilen, iyi ve sağlıklı bir ortamda çalıştırılmak istenmektedirler (Aktan 1999).

#### 4.1.4.2. İşgörenler İçin Motivasyonun Önemi

Bir organizasyonun başarısı, işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonu çok önemlidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel 2005).

Sanayi Devrimi'nden 1980'li yıllara kadar işletmelerde çalışan insanlara bir araç olarak bakıldığı görülmektedir. Bu dönemlerde işletmeler için insan unsuru, sadece örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi, kar marjını yükseltebilmesi veya hedeflerine ulaşabilmesi için sadece bir araçtı. Ancak daha sonraları küreselleşen dünyada, işgörenlerin performansını arttırmak için etkin bir motivasyona ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Her işletmenin kendi kültürüne ya da yönetsel değerlerine göre değişen bir motivasyon anlayışı bulunur. Motivasyondaki amaç, işgörenlerin daha verimli çalışmaları için istek ve arzularını arttırmayı sağlamaktır (Eren 1993).

Bir işletmede, işgörenlerin ihtiyaçlarının bilinmesi ve örgütün buna göre yapılanması motivasyon artışı sağlar. Bu nedenle, çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılmalıdır. İş görenlerin başarılarını takdir etmek, kendilerine değer vermek, yönetime katılımlarını sağlamak, onlar için iyi çalışma ortamı yaratabilmek önemli bazı motivasyon araçlarıdır (Pfeffer 1995).

İş görenlerin öncelikle sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak ücret beklentisi giderilen işgören daha verimli çalışacaktır. İş gören için ücret önemli bir motiftir ancak olumlu çalışma ortamı daha önemlidir.

İş görenlere amaç ve hedef göstermek, sorumluluk almaları ve kararlarını verebilmeleri için olanak sağlamaktadır. Her çalışan, negatif tepki görmeyeceğinden emin olarak fikirlerini açıklayabilmek ister. Hangi işi, neden ve nasıl yapacağını bildikten sonra işgörenin motivasyonu ve performansı artar (İncir 1984).

Gerekli olma duygusu ve organizasyona aitlik duygusu, işgören için önemli bir motividir.

İşgörenlerin ve işverenlerin birbirilerinden karşılıklı olarak bir takım beklentileri vardır. Bu beklentiler arasında en iyi dengeyi kurmak gerekmektedir. Bu dengeyi sağlamanın en etkili yolu, örgütün amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri, işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinimlerin incelenmesi gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Akbulut 2016).

## 4.2. MOTİVASYON KAVRAMI

İnsanlar doğaları gereği gördükleri işten ve iş çevresinden memnuniyet düzeyi yüksek oldukları sürece daha verimli ve etkin çalışırlar. İş hayatında ekonomik tatminin oldukça gerekli fakat yeterli bir koşul olmadığından bahsedebiliriz. Yönetimdeki sürecin tarihsel akışı ve gelişimi incelendiğinde, insanı verimli ve mutlu çalışmaya sevk etmenin değişik yolları araştırılmıştır. Klasik Yönetim Teorisi organizasyonlarda genel olarak insan faktörü dışındaki unsurlar üzerinde durmuş, maddi unsurlar düzenlendikten sonra ise insanın koşullar karşısında öngörülen doğrultu ve şekilde davranması gerektiği varsayılmıştır. Ancak bir süre sonra ekonomik yani maddi tatminin yeterli olmadığı görülmüş, Neo-Klasik Yönetim Teorisi ile klasik dönemin eksik bırakıp tamamlayamadığı insan faktörü üzerinde durulmuştur (Savaşan ve Çam 2016). Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan faktörlerini etkisiz saymasına karşılık, neo-klasik teori bir örgüt yapısının etkinliğini tespit eden unsurun insan olduğunu göstermiştir. Klasik Yönetim teorisinin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen kavramlarına karşılık; motivasyon (güdüleme), yönetime katılma, tatmin gibi temel kavramlar üzerinde durulmuştur. Organizasyonun sosyal bir sistem olduğu ve insanın bu sistemin en önemli unsularından biri olduğu ortaya konulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Sanayi devriminin başlangıç dönemlerinde meydana gelen işçi hareketlerinin temel sebebi, ücret ve refah koşullarına yönelik ortaya çıkan telaş ve endişe idi. 18. yüzyılın son dönemleri ile 19. yüzyılın başlangıç yıllarında çalışan sınıfın davranış ve tutumları, çalışma saatlerinin uzun tutulması, mevcut kötü çalışma şartlarının düzeltilmesine yönelik bir takım faaliyetlerin yapılmamasına karşı gösterilen reaksiyonlardı. Sanayi toplumunun ihtiyaçları, aslında daha çok fizyolojik ihtiyaçlar



haline dönüşmüş ve üretim bu ihtiyaçlara göre yönlendirilirken, kendini göstererek öne çıkan sektörler de çoğunlukla bu yönde olmuştur (Ergün ve Özata 2016).

İnsanların temel gereksinimleri olan beslenme, barınma, giyim gibi maddi ihtiyaçlarının karşılanmasının öncelikli olduğu sanayi toplumu aşamasında patron ve yöneticiler dikkatlerini bu noktalar üzerine yoğunlaştırmıştı. Bu gerekli olan maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen, işinde başarı gösteremeyen bir kimse zorlayıcı önlemler ve dövülme, para kısıntısı gibi çok ağır ceza yöntemleri ile çalıştırılmak istenmiştir. Ancak bu yöntemlerle de yeterli başarı ve performans elde edilememiştir (Ertürk 2000).

Güdülmemenin yani yönlendirilememenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli faktörlerinden biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz.

Motivasyon terimi, ilk olarak 1880'li yıllarda İngiltere ve ABD'deki psikologların yazılarında ortaya çıkmaya başlamıştır. Çağımızda, başta ileri sanayi toplumlarında, otomasyona kayılarak, bir işin insan ile makine arasında paylaşılması ve kitle üretim ile bir seferde fazla sayıda, aynı tür ürünün üretilmesi işgörenin işinden elde edeceği tatmini azaltma da önemli bir rol oynamıştır (Ölçer 2005). Bu şekildeki ortamlarda çalışan işgörenler, bir işi tamamlama veya yaratma, ortaya çıkartma ihtiyaçlarını besleyemedikleri için tatmin edememektedirler. Yönetim kademelerinin çoğalmasıyla meydana gelen dikey hiyerarşi sonucu üstleri ile bağı zayıflayan işgörenler, yakın temas içinde bulunamadıkları veya yüzlerini bile görmedikleri üst yönetim makamlarının emir ve uyarılarını kolay bir şekilde kabul etmeseler bile boyun eğip çalışmak zorundadırlar (Karataş ve Ark. 2016).

Kendi kendilerine düşünüp karar verme özgürlüğü elinden alınan, İçsel düşünce ve fikirlerini yaptıkları işlere katamayan işgörenlerin, tembelliğe veya inatçılığa kapılma tehlikeleri her zaman vardır.

Bu tür olumsuzlukları ortadan kaldırmak veya en asgari seviyeye indirmek için, yöneticiler, işgörenleri bazı güdüleme araçlarından faydalanarak yönetmeli ve içlerinde harekete geçecek itici gücü sağlamak için gerekeni yaparak, daha verimli ve etkin çalışmaya teşvik etmelidirler. Başka bir deyişle ise işgörenleri motive edecek nedenleri saptayarak, hem kendi bireysel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün hedeflerine ulaşmak üzere çalıştıkları güzel ve verimli bir ortam yaratabileceklerdir (Robertson 1996).

#### 4.2.1. Motivasyonun Tanımı

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesi, Latince’de hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiş olup psikolojide, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe ve amaca doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılır. Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Motive;

- Harekete geçirici
- Hareketi devam ettirici
- Hareketi olumlu yöne yönettici

üç ana özelliğe sahip bir güç olarak ifade edilir. “Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü’nde motivasyon kelimesi tanımsal olarak “bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi” olarak ifade edilmektedir.

Motivasyon kelimesi, “hareket etmek” anlamındaki Latince “*movere*” sözcüğünden türemiş olup (Luthans 1998) temel bir psikolojik süreç için kullanılmaktadır. Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları analiz edildiğinde ilk başta insan ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, daha sonra ise ihtiyacı karşılamaya yönelik kişi davranışının, örgütsel bir hedefe hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Chruden ve Sherman 1984). En geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir (Luthans 1998). Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara iten motivasyon, aynı zamanda bireyin iş konusundaki davranışlarını da tanımlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998). Yönetim bilimi literatüründe genel olarak motivasyon; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden kişinin, bu çaba sonucunda bireysel ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşunun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki arzu ve istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Cenzo ve Robbins 1996). Dolayısıyla, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denebilir (Eren 1993).

Kelime olarak motiv; bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, devamlılığını sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve hedefli davranışlarda bulunmaya iten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak ifade edilmektedir. Motivasyon direk olarak davranışın kaynağı ile ilgilenmektedir. Davranışların nasıl ve ne şekilde yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun ne şekilde arttırılabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır.

İşletmelerde, çalışanların işlerine motive olmaları ve yaptıkları işleri istekle yapmaları, işletme performansına da doğrudan etki etmektedir. Bireyler, ihtiyaçlarının türü ne olursa olsun, bu gereksinimlerini gidermek için iş yaparlar. Motivasyon konusunda çok çeşitli varsayımlar ortaya atılmıştır. Örneğin, Baumerster ve Leary (1995) en önemli motivasyon kaynaklarından birinin sosyal faaliyetler olabileceğini vurgulamıştır. Parker, iş merkezli motivasyon konusunda 2014 yılındaki yaptığı çalışmada iş çeşitliliği, iş kimliği, işe verilen önem, iş otonomisi, iş talepleri ve sosyal desteğin bir örgütte yer alan en önemli motivasyon kaynakları olduğunu tespit etmiştir. Bir başka çalışmada ise Elliot ve Dweck (2013) motivasyon faktörlerini örgüt içerisinde beraber çalışma ve terfi, yükselme kavramları ile özdeşleşmiştir. Bilindiği gibi her bir kişinin kendine özgü bir yapıda bulunması, çalışanların ihtiyaçlarının “tatmin” ve “motivasyon”larında kuşkusuz bir farklılığa yol açtığı veya açacağı ortadadır. “Çalışanlara, sadece verilen görev ve talimatları uygulayan kişiler gözüyle bakmak yanlış olacaktır. Çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunun tespit edilip bilinmesi, kuskusuz işletmeninde başarısını ve verimliliğini doğrudan etkileyecektir. Bu sebeple işletmenin amaç ve hedefleriyle çalışanların ihtiyaçları arasında dengeli ilişkiler kurulmasının, o işletmenin sağlıklı ve başarılı çalışmasında önemli bir etken olacağı da açıktır. Böyle bir ilişkinin kurulması, çalışanların motivasyonlarını arttıracak, bu da işletme verimliliğini ve etkinliğini arttırıp işletmenin başarı şansını yükseltecektir”. Bu yaklaşıma göre motivasyon, “kişileri istenilen nitelik ve nicelikte çıktılar ortaya koyması için etkileme işlemi” olmaktadır (Kesici 2006). Örgüt içerisinde motivasyon unsurlarına verilen değer ve önemin artması tüm işgörenlerin iş motivasyonlarını da yükseltecektir (Hackman ve Oldham 1976).

Verimli bir motivasyon anlayışına göre, yöneticiler çalışanlarına istekli ve işletmeye daha fazla bilgi ve becerilerini en iyi haliyle sergilediklerinde onları mutlu edecek bir ödüllendirme seçeneği olacağını bildirmeleri gerekmektedir. İşletmede bireyin verimli ve başarılı olması tamamıyla özverili çalışması ve becerileri ile eşittir.

Bireyin kendi içinde çalışma isteği yok ise, kabiliyeti çok yüksekte olsa başarılı olması imkansızdır. Çalışma yetenekleri ona verilen işe uygun bir şekilde sağlanmıyorsa çalışma arzusu çok yüksek olsa da başarılı olması yine de söz konusu değildir. Bu nedenle işgörenler tespit edilirken öncelik sırasına göre değerlendirilmelidir. Örneğin bilgi, beceri, iş deneyimi yani ihtiyaç duyulan göreve personelin uygun olup olmadığı önceden dikkate alınmalı ve ona göre tespitite bulunulmalıdır (Yüksel 2007).

Motivasyon bir yandan bireyin fizyolojik ihtiyaçları, gelişme ve kendini geliştirme gereksinimleri, bir gruba dahil olarak üye olma ve faydalı olma isteği, diğer yandan kurumun hedeflerine ulaşma isteği, amaçları ve ayakta kalma mücadelesi arasında uyumun sağlanmasında en önemli anahtar rolünü oynamaktadır (Sarıçam 2015).

İnsan psikolojik ve sosyal bir canlı olduğundan çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu gereksinimlerin bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlar, diğer bir kısmı da daha soyut, gözle görülemeyen fakat çok yüksek önem taşıyan manevi gereksinimlerdir. Bu gereksinimlerin giderilmesinde bireye sunulan imkanlar kişinin performansında ve başarısında etkili olur. Bireyin çalıştığı işinden sağladığı ücret, satın alma gereksinimlerini giderirken, çalışması sonucu sağladığı iş motivasyonu iş tatminine yol açar. İşgörenlerin motivasyon seviyesi, kurumdan sağladığı maddi ve sosyal kazançların, bireysel gereksinimlerin giderilmesine bağlıdır. İşgörenlerin gereksinimleri karşılandığı oranda motive olacaklardır.

#### **4.2.2 Motivasyonun Süreci**

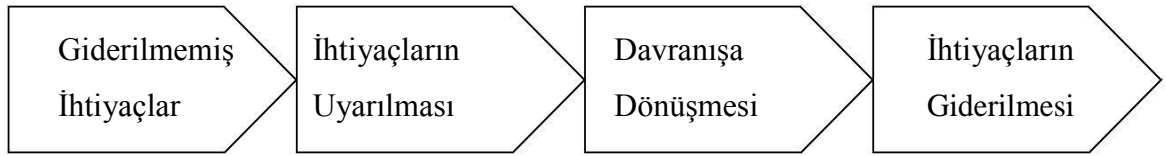
Motivasyon süreci, bir güdü etkisiyle harekete geçme, belirli bir eylemde bulunma sürecidir. Bir kişi herhangi bir şeye karşı belirli bir gereksinim duyduğunda bu ihtiyacı gidermek için bir takım davranışlarda bulunur. Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır: (Aşıkoğlu 1996).

*Motivasyon sürecindeki dört temel aşama:*

1. İhtiyaç: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.
2. Uyarılma: Kişinin ihtiyaçlarının giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
3. Davranış: Kişinin gereksinimi doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelinir.

4. Doyum: Kişinin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşır.

İnsan, psikolojik yapısı ve fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde de bir denge bulunmaktadır. Organizmanın herhangi bir ihtiyacı yani gereksinimi olduğunda denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için gereksinimlerin giderilmesi ya da tatmin edilmesi gereklidir. Motivasyon, dengenin sağlanmasına çalışılırken, davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir.



Şekil 4.1. Motivasyon Süreci (Aşıkoğlu 1996)

Motivasyon, genellikle hedefe yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani kişinin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her kişinin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri bulunmaktadır. Motivasyon süreci genel olarak tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsüyle başlar. Birey bu ihtiyaçlarını giderebilmek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış, ihtiyacı karşılayacak bir hedef ve istek yönünde olacaktır. Bu ihtiyaçlar ve gereksinimler uyarılıncaya kadar kişi motive olmaz (Aşıkoğlu 1996).

Motivasyon sürecini anlamak için ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarıcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları oldukça önemlidir.

İşgörenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri nasıl birbirinden farklılık gösteriyorsa, motivasyon düzeyleri de farklılaşır. Bu nedenle bireylerin gereksinimlerinin, güdülerinin ve davranışlarının yöneticiler tarafından iyi bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir.

#### 4.2.3. Motivasyonun Çeşitleri

Motivasyon sağlayıcılar yani diğer bir deyişle güdüler (motiv), insanların geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir bütünlük oluşturmaktadırlar. Bundan dolayı bir motiv bütünlüğü düşünüldüğünde bu bütünlük insanların davranışlarının hem kaynağı, hem devam ettiricisi hem de istenilen biçimde yönlendiricisidir. Motiv, amaca yönelik bir

davranış için gerekli olan süreci başlatır, ilerlemesini sağlar ve devamını getirirler. Bir diğer deyişle motivler davranışı yönlendirirken, diğer bir yandan da organizmayı daha canlı ve hareketli tutmaktadır (Selen 2012).

#### **4.2.3.1.İç Motivler**

Temeli öğrenilmeyle oluşmayan ve insanın doğal ihtiyaç ve gereksinimlerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Bu davranışlar kendi kendine doğal olarak ortaya çıkarlar. İnsanı belli bir gereksinimi gidermeye yönelten dürtülerdir. Bir türün bütün bireylerinde aynı şekilde görülürler ve kalıtım yoluyla bireyden bireye aktarılırlar. Evrimleşmemiş davranışlardır. Eğer ki içgüdüsel davranışlar dış etkenlerle ortaya çıkarılmış olsalardı, bir defa başladıktan sonra, herhangi bir tetkik uyarana ihtiyaç gösterilmeden davranışın tamamlanması gerekecekti. İçgüdüsel davranışların bir diğer özelliği de “uyaranların” sadece tek bir parçası ile ortaya çıkarılabilir olmalıdır (Koçel 2005).

#### **4.2.3.2.Fizyolojik Motivler**

Fizyolojik güdülere organik güdüler de denilmektedir. Organizmanın yaşamı sürdürebilmek için gidermek zorunda olduğu temel ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerdir. Organizmanın varlığını ve soyunu sürdürme gereksiniminden doğarlar ve doğuştan itibaren etkili olurlar. Açlık, susuzluk, oksijen eksikliği, gereksiz maddelerin atılması, uyuma, dinlenme ihtiyacı uyarılma gereksinimleri fizyolojik güdülere yol açar.

Fizyolojik güdüler en önemli temel güdülerdir. Mutlaka bir şekilde tatmin edilmeleri gerekir. Ertelenemezler. Organizma yaşadığı sürece güdülerde varlıklarını sürdürürler. Yani denebilir ki bilinçli veya yarı bilinçsiz niteliktedirler. Yaşayan bütün canlılarda var olduğu için evrensel olan fiziksel güdüler, kalıtım yoluyla kazanılır ve diğer güdülerin temelini oluşturdukları için de birincidirler. Maslow'un güdüler hiyerarşisine göre, en başta fizyolojik güdüler (piramidin altındakiler), daha sonra da toplumsal güdüler (piramidin üst kısımları) doyurulmalıdır. Ancak öncelik sırası kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir (Erenel 2015).

Sia ve Appu (2015) te yaptıkları çalışmada, iş yerindeki yaratıcılığı derinden anlamak için çalışılan kurumda, bağlamsal özellikler arasındaki etkileşimin yanı sıra kişisel ve bağlamsal özellikler arasındaki etkileşimi incelemiş ve fizyolojik moivler

açısından çalışma yöntemi anatomisi, çalışma programı anatomisi ve çalışma kriteri anatomisinin iş yeri yaratıcılığına direkt katkısı olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **4.2.3.3.Sosyal Motivler**

İnsanları hayvanlardan ayıran en belirgin ve önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantıdır. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç bilinçlidir. Sosyal güdüler bir şekilde diğer insanları da içine alan güdülerdir. Toplumun bir parçası olan kişiyi toplumdan soyutlamak mümkün değildir (Salar 1997).

Yaşayan her toplumun kendine özel kural, gelenek ve baskıları vardır. Kişi toplumsal düzen içerisinde bu yargı ve değerlere saygılı olmak zorundadır. Aynı zamanda kişi toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği seviyeye erişmek ister. Bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, tanınmak, özgürce düşünmek, beğenilmek, sevmek ve sevilme kişiyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. İşte bu yüzden sosyal güdüler kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişiklik gösterirler (Derel 2005).

Sosyal güdüler, öğrenilmiş ya da öğrenilmemiş olabilirler. Aynı zamanda birincil güdüler gibi öğrenme yoluyla değişebilmektedirler. Çevre etkenleri ile elde edilebilmektedirler.

Sosyal güdüler kişinin ileriki yaşlarında daha etkindir. Fizyolojik güdülerden daha karmaşıklardır. Sosyal güdüler kişinin kendini gerçekleştirebilmesini sağlarlar.

#### **4.2.3.4.Psikolojik Motivler**

Psikolojik güdülerin fizyolojik güdülerden farkı, fizyolojik kökenli güdüler doğuştan gelmelerine karşın; psikolojik güdülerin sonradan yani öğrenilerek kazanılabilmeleridir. Psikolojik güdülerin tespitini yapmak, fizyolojik ve sosyal güdülerin tespitini yapmaktan daha zordur. Farklı aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma biçimini belirler ve yönünü sağlar. Psikolojik güdü yaşamsal koşullar karşısında bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Fakat istekleri birleştiren güçlü bağ iktidar olma arzusudur (Selen 2012).

Psikolojik güdüleri genel olarak kalıplar içinde değerlendirmek, bunlardan kaynaklanmış olan etki ve tepkileri incelemek oldukça zordur. Çeşitli basamaklardan geçerek gelişen kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma ve ortaya çıkma biçimini

belirler ve yönünü sağlar. Daha öncede değinildiği gibi psikolojik güdü koşullara göre bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteği olarak ortaya çıkmaktadır. Ama bu iki isteği birleştiren bağ iktidar olma arzusudur. Kişiler daha fazla yükselmek ve çok başarı kazanmak isterler ve bu ihtiras uğruna çabalara girişirler (Koçer 2005).

Psikolojik güdülerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla yönetici kişilerin yapısını çok iyi tespit edebilmeli ve hangi hareketi hangi gereksinimden ötürü gerçekleştirdiğini algılayıp anlamaya çalışmalıdır.

### **4.3. MOTİVASYON TEORİLERİNE BİLİMSEL YAKLAŞIMLAR**

Endüstri devriminin ardından artan işbölümü ve uzmanlaşma, işgörenler üzerinde işletmeye karşı isteksizlik uyandırmaya başlamıştır. Bu isteksizlik, bilim adamlarının ilgisini çekmiş ve bilim adamlarını araştırmaya sevk etmiştir. Araştırmacılar, işgörenlerin; davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların asıl nedenlerini bulmak için çalışmışlar yürütmüşlerdir. Bu noktadan hareketle, motivasyonun iki temel ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler; ağırlık dereceleri ve doyurulma şekilleri farklı motivasyon teorilerinin doğmasına neden olmuşlardır. Motivasyon konusunda çok fazla teori ve model geliştirilmiştir. Bu teori ve modeller yöneticileri, işgörenleri motive eden etkenleri tespit etmek ve motivasyonu yükseltip artırmak konusunda yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Motivasyon teorilerinin bir kısmı insanı, fizyolojik ve psikolojik açıdan ele alırken diğer bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden daha çok dışsal unsurlara ağırlık vermektedir (Can 1997).

Motivasyon teorilerini genel olarak iki ana grupta toplamak mümkün olmaktadır. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel unsurlara ağırlık veren teoriler, ikinci grup ta Süreç Teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal unsurlara ağırlık veren teorilerdir (Koçel 2005).

#### **4.3.1. Kapsam Teorileri (İçsel Faktörlere ağırlık veren Teoriler)**

Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık vererek, motivasyonu bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli bir hareket ve davranışa yönlendiren unsurlara bağlı olarak açıklar. Eğer yönetici, işgöreni belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri



anlayabilir ve kavrayabilirse, onları örgüt hedefleri doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel 2005).

Kapsam teorilerinin adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır:

- Abraham MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
- Frederick HERZBERG'in Çift Faktör Teorisi ( Hijyen – Motivasyon Teorisi )
- David Mc. CELLAND'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
- Clayton ALDERFER'in ERG Yaklaşımı'dır.

#### **4.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı**

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon teorileri konusunda ortaya atılan ilk içerik teorilerindendir. Amerikalı araştırmacı Abraham H. Maslow, 1954 yılında yaptığı klinik gözlemlerine dayanarak esas olarak beş basamakta topladığı insan ihtiyaçlarının, hiyerarşik bir düzende ve bir piramit gibi yapılandığını öne sürmüştür. Maslow'un bu çalışmada temel aldığı iki tane varsayım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin gösterdiği her davranışın, bireyin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur (Koçel 2005). Birey ihtiyaçlarını giderebilmek için belirli davranışlarda bulunur. İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar ve duyduğu gereksinimler vardır ve bundan dolayı ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

Diğer varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bazı ihtiyaçların tatmini olma durumu diğerlerinden daha öncelikli ve önemlidir. İnsanlar önemli ve şiddetli olan bu gereksinimlerini karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlarını karşılama yoluna giderler.

Daha geniş anlamıyla, insanların belirli grup ve kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha yüksek ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve doğası gereği bireyin kişilik gelişiminin, o an için başta olan gereksinim kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini varsaymıştır (Ersoy ve Oksuz 2015).

Maslow'un kişilik kategorileri kendi aralarında bir sıralama oluştururlar ve her gereksinim kategorisine bir kişilik gelişme seviyesi karşılık gelir. Kişi, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak karşılayamadan bir üst düzeydeki gereksinim kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme seviyesine geçemez.

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, işgörenin hangi ihtiyacını yada gereksinimini tatmin etmek veya doyumak istediğini anlayabilirse, o gereksinimlerini tatmin edebileceği çalışma ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel 2005).



**Şekil 4.2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel 2005)

Maslow'a göre insanların davranışlarının temeli olan ihtiyaçlar beş basamakta ele alınabilir ve bunlar sırasıyla şöyledir:

- a) Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, uyku, su içme, seks vb.
- b) Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- c) Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- d) Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma, prestij kazanma, kendine güven duyma,
- e) Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Birey, ilk olarak en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek, gidermek için davranır. Tatmin edilen her ihtiyaç katagorisi, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Can 1997).

### **a. Fizyolojik İhtiyaçlar**

Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın biyolojik olarak hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan açlık, susuzluk, cinsellik, uyumak, nefes alıp vermek, barınma gibi gereksinimlerdir. Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edilip doyurulmadığında insan hayatını devam ettiremez. Dolayısıyla tüm ihtiyaçlar içinde en temel ve olmazsa olmaz olan ihtiyaç, fizyolojik ihtiyaçlardır (Selen 2012).

### **b. Güvenlik İhtiyacı**

Fizyolojik ihtiyaçları karşılanan bireyin bir sonraki adımda ihtiyaç hissedeceği şey güvenlik ihtiyacı olacaktır. Bu aşamada bireyin kendine fiziki, ekonomik, sosyal ve belki de siyasal olarak güvenli bir ortam oluşturma gereksinimi ortaya çıkacaktır. İş mekanının fiziki olarak koşullarının iyi ve güzel olması, iş görmek için teknik alanda duyulan tüm gereksinimlerin karşılanabilmesi veya iş güvencesi, güvence olarak emeklilik hakkı ve sigorta gibi işgörenlerin sosyo-ekonomik güvenliklerini sağlayan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Alkış 2001).

### **c. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı**

Maslow piramidin üçüncü aşamasında insanların sosyal bir varlık olduğu yönü üzerinde durmaktadır. Tredgold bu gereksinimin insanların birlikte yaşama içgüdüleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Birey diğer kişilerle beraber yaşamak, onları sevmek ve onlar tarafından sevmek ister. Sürekli sevgi arayışı içinde olan kişi bunu bulabileceği değişik gruplar arayacak ve sevgi bulduğu grupların içinde yaşayacaktır. Bireyin sevmek ve sevilme ihtiyacını tatmin etmek için, içinde bulunduğu organizasyonun bu duygu ihtiyacını gideremediği durumda farklı organizasyon arayacaktır. Aile olgusu bireyin sevgi ihtiyacını karşılayan en önemli kurumdur. Örgütlerdeki sıradanlığı aşmak için, örgüt içerisinde doğal ilişkiler ve doğal gruplar gelişmektedir. Örgütler, kendi içerisinde gerçekleştirdiği bir takım sosyal organizasyonlarla, aile olma ve sevgi ihtiyacı gibi bu ilişkileri geliştirmelidir (Koçer 2005).

#### **d. Takdir ve Saygı İhtiyaçları**

Piramidin içerisindeki bu aşamaya kadar olan ihtiyaçları karşılanan bireyin artık üyesi olduğu grupta ya da gruplarda değer görmek istemesi ihtiyacı başlayacaktır. Maslow'un takdir ve saygı ihtiyaçlarının iki yönlü olduğu görülmektedir. Birincisi kişinin başkaları tarafından değer görmesi, takdir edilmesi; ikincisi ise bireyin kendi kendine saygı göstermesi, kendisini takdir etmesidir. Maslow, bu gruptaki ihtiyaçların başkalarının takdirini kazanmayla ilgili yönünü prestij, statü, başkalarının tanınma, önemli olma şeklinde; kendi kendini takdir etme kısmını ise başarılı olma, kendine saygı duyma, kendine güvenme şeklinde örneklendirmektedir. Bir başkası tarafından değer görmek kişi için çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. Yaptıklarından dolayı takdir görmesi, kendisinin işe yaradığını hissetmesini sağlayacak ve bundan beslenecek tatmin duyacaktır (Aktan 1999).

#### **e. Kendini Gerçekleştirme**

Birey yukarıdaki bütün ihtiyaçlarını giderse bile hala yetenek, bilgi, beceri itibarıyla kendini tam olarak ortaya koyamadığını düşünüyorsa içinde bir boşluk hissedecek ve bu eksikliği gidermeye çalışacaktır. Piramidin bu son yani en üst aşamasına da kendini tamamlama, kendini gerçekleştirme denilmektedir. Bu ihtiyaç, bireyin kendi potansiyelinin harekete geçerek, en tepe noktalara yani zirveye çıkmasını ifade eder.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında, herkesin her zaman aynı şekilde ve şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek çok mümkün değildir. Maslow, ortalama bir bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel 2005).

#### **4.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Bu teori, Herzberg'in "İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?" sorusuna cevap aradığı araştırmasının sonucunda ortaya çıktığı

bilinmektedir. Herzberg ve arkadaşları 1950'li yıllarda 200 kadar teknik-mesleki çalışanla, bu sorudan yola çıkarak çeşitli araştırmalar yapmışlardır (Çetinkanat 2000).

Herzberg'in teorisi bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın çalışma ortamından neler beklediği ve işgörenleri neyin daha fazla işe motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığı ve işe karşı isteksizlik meydana getirdiğini belirlemeyi hedeflemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001). Bu teorinin temel çıkış noktası, işin kendisi olduğundan, sosyal temellere dayalı farklı teoriler için, söz konusu olan bu teorinin çalışma hayatına uyarlanması gereğine Herzberg'de rastlanmayacaktır.

Yapılan araştırmaların verileri incelendiğinde, araştırma konusu olan bireylerin, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken, iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma ve sorumluluk gibi kavramları yerinde kullanmış oldukları görülmüştür. Kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla beraber, tanımlamalarında işin dışında bulunan ücret ve çalışma koşulları gibi kavramları kullanmışlardır (Aktan 1999).

Bu bilgilerden yola çıkarak Herzberg motivasyonu belirleyici iki farklı unsurdan söz etmektedir. Bunlardan ilki Motivasyon Sağlayan Faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu grup, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, ilerleme imkanları, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi unsurları kapsamaktadır. Faktörler işin yapılması esnasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan yani direk olarak tatmin duygusunu yansıtır. Birey bu faktörleri çalıştığı işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır. Fakat bireye bu imkanların verilmesi iş tatminini artıracığından bireyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörler iş yerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu artırır, lakin iş yerinde olmadıklarında iş tatminini azaltır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri olarak adlandırılmışlardır. İşletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler gibi unsurlar hijyen faktörlerinin unsurlarını oluşturmaktadır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve kişileri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması gibi) motivasyonel etki ortadan kalkmaktadır. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece işgörenler tarafından kabul görür, pozitif olması motive edici olabileceği gibi motive edici etkide göstermeyebilir (Coşkun 2015).

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari unsurlardır. Bunlar yoksa eğer çalışanları motive etmek mümkün değildir. Fakat varlıkları, motivasyon için gerekli olan ortamı yaratır. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece tek başına motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları motive etmeye yetmeyecektir (Koçel 2005).

Herzberg'e göre motivasyonel faktörler kişiyi mutlu eden, örgüte bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan önemli unsurlardır. Hijyen faktörler ise, kişinin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin bulunması kişileri daha fazla çalışmaya sevk etmek için yeterli düzeyde olmayabilir (Alkış 2001).

Çalışanlardaki genel performansın artması ve çalışanların doyumunu yönünden motivasyon sağlayan faktörler oldukça önemlidir. Nitelikli çalışanlar için motivasyon etmenleri önemli iken, niteliksiz işgörenler için ise hijyen etmenleri daha çok önemlidir.

Motivasyon sağlayan faktörler ile hijyen faktörlerinin birleşmesi, çalışılan işte 4 değişik olasılığa neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001):

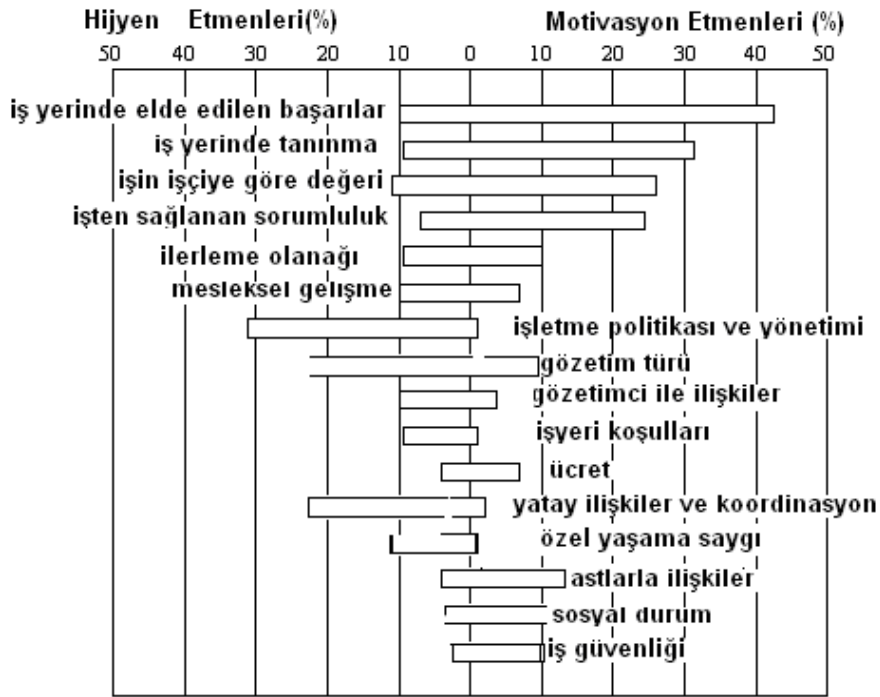
a-Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte işgörenlerde yüksek motivasyon olacaktır ve işgörenler işlerinden daha az şikayet edecektir. Bu işgörenlerin performansları da yüksek olacaktır.

b-Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir işteki işgörenlerde hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edeceklerdir.

c-Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte işgörenlerin motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.

d-Yüksek motivasyon faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işteki işgörenlerde motivasyon yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu işgörelere ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

İşletmelerde sonuç olarak motivasyon faktörlerinin önemi çok fazladır fakat motivasyon faktörlerinin arkasında da hijyen faktörleri vardır.



Şekil 4.3. Herzberg'in Anket Sonuçları (Koroğlu 2012).

#### 4.3.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

ERG Yaklaşımı, Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar teorisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu farklı bir motivasyon yaklaşımıdır. Fakat bu kuramda ihtiyaçlar beş düzeyde değil de farklı olarak üç düzeyde incelenir.

Alderfer'e göre, ilk olarak alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra da üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı, üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Bunlar;

1) Varolma (existence) ihtiyacı: Yeme, içme, korunma ve güvenlik gibi yaşamın devamı için gerekli olan ve en alt düzeydeki ihtiyaçlardır.

2) Aidiyet – ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı: Sevgi, saygı, ait olma, tanınma gibi ihtiyaçlardır.

3) Gelişme (growth) ihtiyacı: Kendini gösterme, yaratıcılık gibi bireysel gelişmeyle ilgili olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar kişinin kendini geliştirebilmesi için çevresiyle gireceği etkileşimi içerir. Bu ihtiyaçların tam olarak karşılanması mümkün

değildir. Çünkü bu gereksinimler buna benzer yeni ihtiyaçların doğmasına yol açmaktadır. Kişi kendini geliştirdiğinde yeni yetenekleri ortaya çıkacaktır.

Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımında alt düzeydeki ihtiyaçlar giderildiğinde üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. ERG kuramında da ihtiyaçlar kuramında olduğu gibi gelişme ihtiyacının giderilmesi imkansızdır. Buna karşılık, ERG kuramında alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça önemsiz hale geldiği halde üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça daha önemli hale geldiği kabul edilmektedir (Çetinkanat 2000).

Kişiler üst düzey gereksinimleri karşılanmadığında alt düzey ihtiyaçlarına doğru yönelirler. Bu şekilde, gerçek isteklerinin yerini daha alt düzey ihtiyaçları alır. Bu durumda, kişinin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunun iyi saptanması gerekmektedir. Bu sayede bireylerin alt düzey ihtiyaçlara geri dönmesi önenebilecektir (Yüksel 1998).

ERG kuramına göre herbir aşamanın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme gereksinimini karşılayamıyorlarsa, alt basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırır (Can 1997).

#### **4.3.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı**

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli gereksinimini gidermeye yönelik davranış ve tutum göstermesidir. McClelland; ortaya atılan diğer teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenmeyle birlikte sonradan da kazanılabileceğini savunmaktadır (Can 1997).

Geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyaç etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

- İlişki Kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan birisi, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verir.
- Güç kazanma ihtiyacı: Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan birisi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir.



- Başarılı olma ihtiyacı: Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçer ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar.

McClelland'ın teorisine göre, bireylerin en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle bireyleri en çok başarı ihtiyacı ile motive etmek mümkündür. Başarma ihtiyacı ile ilgili olarak Mc Clelland yaptığı araştırmada, büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur. O'na göre, eğer yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse, onlardan daha iyi fayda sağlayabilir ve böylelikle kişiler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar (Çetinkanat 2000).

#### **4.3.2. Süreç Teorileri ( Dışsal Faktörlere Ağırlık Veren Teoriler )**

Süreç teorileri çalışanların iş tatminlerinin nedenleri ve ne şekilde oluştuğunu araştırır. Süreç teorilerinin ağırlık noktası, bireylerin hangi hedefler tarafından ve nasıl, ne şekilde motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusunu cevaplamaya çalışır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Aktan 1999).

Süreç teorileri başlığı altında dört temel motivasyon teorisi vardır:

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma – Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi

##### **4.3.2.1. Davranışsal Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı**

Davranışsal şartlandırmanın temel düşüncesi davranışların karşılaştığı sonuçlar doğrultusunda şartlandırıldığı varsayımdır. Bundan dolayıdır ki sonuçsal

şartlandırmada bireyin gösterdiği davranışın, karşılaşacağı sonuç oldukça önemlidir. Sonucun türüne göre bireyin aynı davranışı tekrar gösterip göstermeyeceği öğrenilmeye çalışılmaktadır.

Davranışsal Şartlandırma yaklaşımları, klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşit şartlandırma kavramı bulunmaktadır. Klasik şartlandırma en çok bilinen örneğiyle, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Klasik şartlandırmada, davranışlar ve tutumlar belirli uyarıların gösterdiği etki tarafından harekete geçilerek gözlemlenir (Sağlam ve Demir 2015).

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise genel olarak sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana düşüncesi, davranışların ve tutumların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bugüne kadar bu şartlandırma ile ilgili yapılan en geniş ve kapsamlı yapılan şartlandırma çeşidi B. F. Skinner tarafından gerçekleştirilmiştir (Çetinkanat 2000).

Skinner'in teorisine göre, birey ihtiyaçları, hedefleri veya daha önceki şartlandırmaları sonrasında bir davranış ya da tutum gösterir ve bu gösterilen davranışın ya da tutumun karşılaştığı sonuç önem teşkil eder. Sonucun türüne göre birey, aynı davranışı tekrar gösterecektir veya aynı davranışı bir daha göstermeyecektir. Birey davranışlarından memnun edici bir sonuçla karşılaşarsa, büyük ihtimalle aynı davranışı tekrar gösterecektir. Farklı bir açıdan bakacak olursak, birey davranışında dolayı hoşlanılmayan bir sonuçla karşılaşarsa, muhtemelen aynı davranışı bir daha göstermeyecektir (Aktan 1999).

Sonuçsal şartlandırma kavramı, eğer çalışanların davranışı örgüt açısından arzu edilen ve istenen bir davranış ise, yönetici için çalışanların bu davranışı tekrar göstermesi için önemli bir motivasyon aracı olarak tespit edilip kullanılacaktır. Böylece örgüt açısından onaylanan davranışlar takdir edilip, ödüllendirilirse bu davranışların tekrar edilme olasılığı daha da yükseltilmiş olacaktır (Yüksel 1998).

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Bireyin tutum ve davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç ödül olarak nitelendirildiği gibi, bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olaylar da ceza olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel tutum ve davranış değiştirme konusunda yapılan araştırmalara ve çalışmalara bakıldığında, cezalandırmanın tutum ve davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığı anlaşılmıştır.

#### 4.3.2.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri

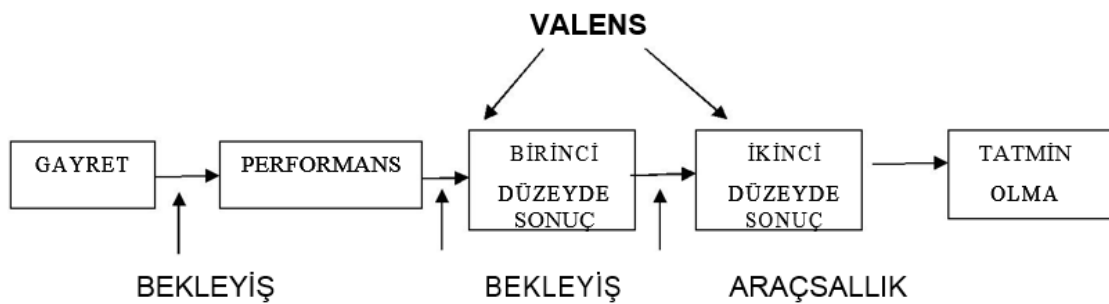
Motivasyon konusu üzerine incelemeler yapıp ele alındığında, bekleyiş teorisi gittikçe daha da önemini arttıran bir teoridir. Victor Vroom'a göre bir insanın belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır:

- 1- Valens
- 2- Bekleyiş

[ **Motivasyon = Valens X Bekleyiş** ] olarak gösterebiliriz.

Valens; bir bireyin belirli bir emek ve gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtirken, bekleyiş de kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Eğer ki birey gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğini düşünüp inanıyorsa daha fazla gayret sarfedecektir.

Eğerki bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o birey motive olacaktır. Farklı bir kavram da araçsallık kavramıdır. Birey belirli bir emek ve gayret ile belirli bir seviyede performans gösterebilir. Birey bu performansına göre farklı bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme ilk kademe sonuç olarak değerlendirilebilir ve birinci derece sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak hedef ve amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Araçsallık farklı kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçları arasındaki ilişkilere işaret etmektedir (Koçel 2005).



Şekil 4.4.Vroom Motivasyon Modeli (Özmutaf ve Akkoç 2015)

Lyman Porter ve Edward Lawler'e göre, bireyin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak daha yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bu değişkenlerden birincisi bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip

olmasıdır. Aksi takdirde ne kadar gayret gösterirse göstereceği etkin ve güçlü performans göstermeyecektir.

İkincisi ise bireyin kendisi için algıladığı rol olup bunlar bireyden beklenen davranış türleridir. Diğer bir deyişle, çalışanın yetki ve sorumlulukları çizilmiş, tanımlanmış görevidir. Bu tür güdüleme modeline göre, gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu ilk kademe sonucu ifade etmektedir (Aktan 1999).

Vroom' un modeline ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir. Vroom' a göre bütün herkes kendi performansı ile diğerlerinin performansını karşılaştırır ve kendi performansının aslında nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi konusunda genel bir anlayışa ulaşır. Diğer bir deyişle ise bir çeşit ödül algılanması oluşmaktadır. Eğer bireyin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülün az ise beklentisinin altında olduğu için tatmin olmayacaktır. Bu sebeple bireyin beklentisi etkilenecektir. Tatmin olma seviyesine göre sonucun değeri ve beklenti etkileneceği için süreç yeniden işleyecektir (Yüksel 1998).

Bu teoriye göre yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların beklentileri ile karşılığında aldığı ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil bir şekilde düşünülmüş olması gerekmektedir.

#### 4.3.2.3 Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, Lawler ve Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler ve Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile neredeyse hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul etmiş ve motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu tezinin özü, kişinin kendi kurumunda başka bir kişiyle veya kendi durumunda olan eş değer başka bir organizasyonda çalışan bireyin durumu ile kendisini karşılaştırması ve çalışma ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Eğer birey iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesini taşıyor ise motivasyonu daha da olumlu yönde olacaktır (Selen 2012).

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

Oranlarda yer alan pay ve paydalar bireyin algılarına göre değer alırlar. Birey kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı diğerleri ile karşılaştırmaktadır. Bireyin karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, bireyin bu eşitsizliği giderici davranış ve tutum göstermesi ile sonuçlanacaktır. Yani birey, algılayacağı eşitlik veya eşitsizlik durumuna göre davranışlarını ve tutumlarını belirleyecektir (Yüksel 1998).

Motivasyon açısından genel olarak bakıldığında, çalışanın iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği görülmektedir. Eşitsizlik algılayan bireyin bu eşitsizliği gidermek için gösterebileceği genel davranışlar aşağıdaki gibidir:

- Sarfedilen gayretin değiştirilmesi
- Sonucun değiştirilmesi
- Gayret ve Sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi
- İşi terketme
- Başkalarını, sarfettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Eğer bir yönetici bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isterse:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmektir.
- Eşitlik ve eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir (Koçel 2005).

#### **4.3.2.4 Amaç Teorisi**

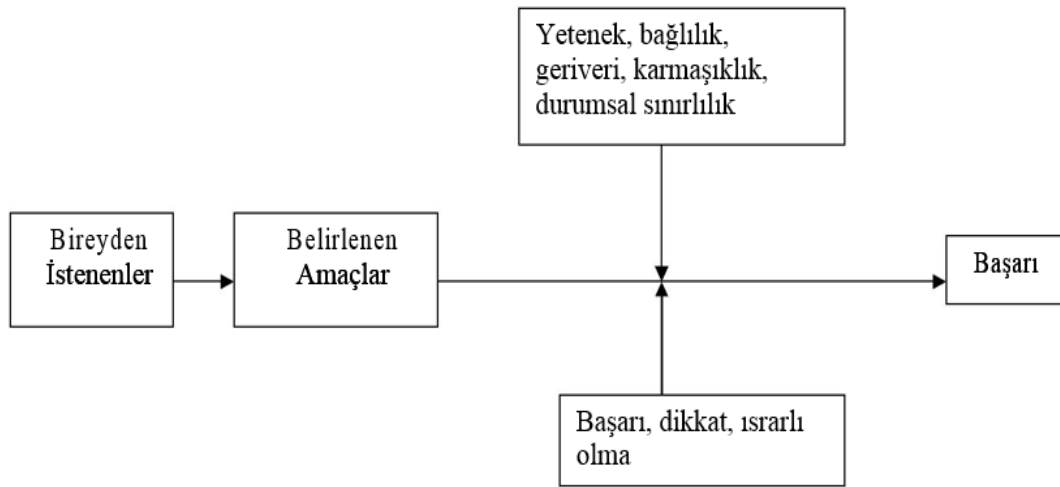
Amaç teorisi 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Edwin Locke'e göre, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile bireylerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Erişilmesi zor ve yüksek hedef belirleyen bir bireyin, elde edilmesi kolay olan hedefler belirleyen bir bireye oranla oldukça yüksek bir performans göstereceğini ve bundan dolayı daha çok motive olacağını ileri sürmektedir (Selen 2012).

Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşılabilirliktir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabilirliğini belirlemektir.

Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir.

- (a) İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir.
- (b) İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir.
- (c) Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir.
- (d) Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılması devresidir.
- (e) Beşinci aşama ise; belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir (Can 1997).

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün kişilerin amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Diğer bir ifade ile kişinin belirlediği amaçlar onun tutum davranışlarını yönlendirir ve kişi bütün enerjisini belirlediği amaca doğru yöneltir (Salar 1997).



Şekil 4.5. Amaç Belirleme Modeli (Tevrüz 1999)

İşgörenler amaçlarını ve hedeflerini benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar ve hedefler kolay amaçlara göre daha da çok yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun neticesinde kişilerin performansları artar. Söz konusu olan hedef ve amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de işgörenlerin katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri çok daha fazla olacaktır. Amaç ve hedef belirlemenin beraberinde, performansları ile uygun olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan işgörenler ile objektif özellikte bir geri bildirim almayan işgörelere göre daha da çok yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır (Tevrüz 1999).

Kamu sektöründeki paylaşımcı motivasyon bilgisi teorisi, devletin temel endişenin kar değil de kamu hizmeti olduğundan beri daha özel bir ilgi gerektirmektedir (Chen ve Hsieh 2015).

Bu kuram, örgütlerde planlama, kontrol ve personel değerlendirmesi gibi konularda Peter Druker tarafından geliştirilen, hedef ve amaçlarına göre yönetim temelini oluşturmaktadır.

## 5.MOTİVASYON ARAÇLARI ve PERFORMANS İLİŞKİSİ

### 5.1. ÖRGÜTLERİN İŞGÖRENLERİ MOTİVE ETME NEDENLERİ

Çalışanların verimliliğini yükseltmek için, çalışan personeli gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekmektedir. Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde yöneticinin başarısı, çalışanların verimliliğine ve örgütsel hedef ile amaçlar doğrultusunda yaptığı çalışmalarına bağlıdır. Bu sebeple, yöneticiler işgörenlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır.

Ancak, araştırmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken, yaratıcı ve örgütlerine bağlı olduklarını göstermiş olsa da, çalışan kişileri motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Yöneticilerin, motivasyon sürecini tam olarak kavraya bilmesi için, çalışan personeli belirli şekillerde davranmaya zorlayan sebepleri, işgörenlerin amaçlarını, tutum ve davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sebep ve sonuçlarına göre personeli motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmek zorunludur (Ölçer 2005).

Motivasyon sürecinin başlangıcı işletmelerde motive olmakla başlar. Motivasyon ya da diğer bir söylemle güdüleme göz ile görülemeyen varsayımsal bir olgudur ve davranışı anlayıp tanımlamada oldukça önemli bir süreçtir. Bu sürece dayanarak motivasyonu güdüsel davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlayabiliriz.

Motivasyonun asıl amacı eyleme geçmektir. Düşünceleri bir şekilde yaşama geçirme isteği en az bu düşünceler kadar değerli ve önemlidir. İşletmelerde motivasyon süreci olarak kabul edilen kavram ise, bir amacı ya da hedefi belirleme ve belirlenen hedef için harekete geçmek ve hedefe doğru bir hareket içinde bulunma sürecidir.

Güdü çeşitli ihtiyaçların karşılanması için kişileri davranış ve eyleme iten sebep olarak tanımlanırken, motivasyon ise tamamen bu eylemin kendisini yansıtır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Ulusal ve uluslararası çalışan her işletme insan gücünün gereksinim ve ihtiyaçlarını analiz etmek, bu ihtiyaçları ve gereksinimleri karşılayacak özellikteki işgöreni istihdam etmek, verimliliklerini ve performanslarını arttırabilmek için çalışanları motive etmek, değişen çevre şartlarına ve teknolojiye göre eğitmek ve işgörenlere ücret ödemek durumundadır (Derel 2005).



Yönetici, insan ihtiyaçlarını ve motivasyonu anlamının, organizasyonel amaçların ancak ve ancak işgörenlerle birlikte gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından öneminin farkında olmalıdır. Motivasyon, oldukça farklı birey ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu gerekli ihtiyaçları bilmesi, davranışları tespit edebilmesi ve bütün bireylere benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekmektedir.

Bir işletmenin başarısı, çalışanların bilgi, yetenek ve güçlerini eksiksiz olarak bu yönde harcamalarına, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Motive olmayan çalışanın verimli olup yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Çünkü çalışanların verimliliği ve performansı, onların ihtiyaç ve beklentilerinin giderilmesiyle yakından ilgilidir. Çalışanlar, beklentilerine ve hedeflerine ulaştıkları sürece verimlidir. Burada yöneticilere düşen en önemli görev, çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit edip, personeli örgüt hedeflerine ulaşma yolunda etkili biçimde motive etmektir.

### **5.1.1.İhtiyaçların Karşılanması**

Çağdaş örgüt ve yönetim teorilerine göre, insan kaynağının önemi oldukça büyüktür. Çalışanlar işletmelerde örgütsel etkinliğin yükselmesine ve düşmesine etkendirler. Motivasyon uygulamaları sayesinde örgüt yalnızca işgörenlerin işgücünden etkin bir şekilde istifade etmekle kalmamakta, aynı zamanda onların temel, sosyal ve ego gereksinimlerini karşılamalarını sağlar.

Örgüt, benimsediği motivasyon sistemi kapsamında çalışanların tatmin olabilecekleri yol ve yöntemleri belirler ve onların gereksinim duydukları ihtiyaçlarını uygun araçlarla destekleyerek personelini tatmin eder (Başaran 1998).

#### **5.1.1.1. Temel İhtiyaçların Karşılanması**

Motivasyonel kaygıları olmayan işletmeler, salt verdikleri ücret karşılığında bireyleri örgüt hedefleri doğrultusunda çalıştırırken, işgörenlerini motive etme yolunda ilerleme kaydetmiş olan işletmeler, maaş dışında özendirici ödemeler, kâra katılım, iş güvencesi gibi çeşitli telafi kaynakları geliştirerek uzun vadede personellerinin temel ihtiyaçlarını karşılarlar.

Yeteri kadar motivasyon sağlanır ise, çalışan geçerliliği olmayan bir sebepten veya başka kişilerin şikayetlerinden dolayı işten çıkarılmayacağından ve bu sayede uzun bir süre temel ihtiyaçlarını karşılamaktan mahrum olmayacağından emin olur (Koontz ve O'donnell 1968).

### **5.1.1.2. Sosyal İhtiyaçların Karşılanması**

Kişiler için başka insanlarla ilişki ve irtibat halinde olma gereksinimi hem çalıştığı işletme içerisinde hem de işyeri dışında giderilmeye muhtaç bir ihtiyaçtır. İşletme içerisinde bu ihtiyaçların giderilmesi, terfi, statü sembolleri, grup çalışması, çatışmaları en aza indiren bir örgüt iklimi gibi öğeleri içinde barındıran bir motivasyon sistemi ile mümkün olmaktadır.

Kişi isimlerine göre ayrılmış park yerleri, yine isme yapılmış kişisel bürolar, daha güzel ofis araçları ve ekipmanları ile mobilyalar bu tür ait olma, benimsenme ve kimlik duygusu kazanma güdülerini gidermeye yardımcı olan statü sembolleridirler (Yılmaz 1999).

### **5.1.1.3. Ego Tatmini**

Ego tatmini ihtiyaçları bireyin saygınlık, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Her çalışanda çok güçlü bir şekilde bulunmayan bu ihtiyaçlar, motivasyon sisteminde oldukça yararlı olabilir.

Örgüt, bir yandan iş performansının kabul edilebilir standartlara uygunluğunu, iş ahlakını, giyim-kuşam ve lisan özelliklerini yetenek ve terfi değerlendirmeleri yoluyla teşvik ederek, bir yandan da yetki devri, karar ve çözümlerde çalışanların fikrine başvurma, eğitim olanakları ve yaratıcılığın ödüllendirilmesi gibi yöntemlerle bu ihtiyaçları karşılar (Koontz ve O'donnell 1968).

### **5.1.2. İşletmenin Yaşamını Sürekli Kılma**

Ayakta güçlü olarak kalmak ve yaşamlarını devamlı kılmak, işletmelerin temel amaç ve hedefleridir. Bu anlamda izlenecek yolun ve uygulanacak stratejilerin ayrıntıyla belirlenmesi işletme için büyük bir yaşamsal önem taşır. İşletmeler, yaşamlarının devamlılığını sürekli kılmak istiyorlarsa doğru işlerde doğru olması gereken kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bunu;

İşin gerekleri = Personelin nitelikleri şeklinde gösterebiliriz.

İşletme, kar elde etme ve topluma yarar sağlama amaçlarını uyumlu bir şekilde gerçekleştirmek için her iki hedefi arasında doğru bir denge kurmak zorundadır. Bu iki amaç arasında kurulacak doğru denge, işletmenin ömrünü sürekli kılma amacına da erişmesini

sağlayacaktır. Her iki hedefi doğru ve dengeli bir şekilde gerçekleştirebilmesi, işletme yaşamına da süreklilik kazandıracaktır (Can 2000).

### 5.1.3.İşgücü Devir Hızını Düşürmek

İşletmelerin performansı ve başarısı, elindeki kaynakların, özellikle en önemli faktörü oluşturan insan gücünün en verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşgücü devir hızı oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan işgörenin, o dönem içinde işten ayrılan personel ile yüzdesini ifade eder. Bunu bir formülize etmek istersek;

$$\text{Personel Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

İşletmedeki işgücünde aşırı bir hareketlilik, arzu edilmeyen ve işletme açısından pahalıya mal olan bir durumdur. Personel devir oranının çok yüksek olması işletme açısından bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu sorunlardan bazıları şöyledir;

- İşten ayrılanların yerine yeni elemanlar bulmak zaman kaybına kolay neden olur.
- Yeni işe başlayacak olan personelin işe yerleşimi ve uyumu kolay olmaz.
- Personel değişim oranının çok yüksek olması iş kazaları oranının da yüksek olmasına neden olabilir.
- Yeni personelin eğitimi için belli bir zaman harcanacaktır ve yeni bir eğitim gider kaydı demektir.
- Personel değişim oranının yüksek olduğu durumlarda firmalarda ürün kalitesinde de sorunlar yaşanabilir.
- İşten ayrılanların çok sayıda olması diğer çalışan personel üzerinde iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır.

Verimli ve etkin bir şekilde işletme hedeflerini gerçekleştirme yolunda, beşeri unsurun önemini anlayıp kavrayan işletme yöneticileri, birtakım personel yönetimi tedbirleri ile işgöreni işletmeye bağlamalıdır. İşletme yönetiminde, işgörenlerin işletmede sürekliliğini sağlamak ve devir hızını en az seviyeye düşürmek büyük bir önem gerektirmektedir. İşten

ayrılmalarla ilgili yapılan istatistikler, işletmeler açısından oldukça önemli bir performans kriteri niteliğini taşımaktadır. Yöneticiler, çalışanların işletmeden ayrılış sebepleri üzerinde bir araştırma yaptırmalıdır. İşten ayrılma nedenleri arasında, işletmenin yapısına bağlı olarak yönetimin uygulamalarından, ücret politikalarının doğru bir şekilde yönetiminden veya çalışma koşullarından kaynaklanan herhangi bir sorun varsa, yöneticilerin işletmede uyguladıkları personel politikasını bir kez daha gözden geçirmeleri gerekecektir (Yılmaz 1999).

#### **5.1.4.Verimlilik**

İşletmelerde verimlilik, günümüzde kalkınmış ve gelişmiş ülke ya da toplum olmanın etkili ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Globalleşen dünyada, işletmelerde ekonomik sorunları çözümlenecek en önemli anahtar kavramlarından biri "verimlilik" tir (Can 2000).

İşletmelerde verimliliğe teknik anlamda bakıldığında, üretilen mal ya da hizmet miktarı ile bu mal veya hizmet seviyesinin üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanır ve genellikle bu ölçü, girdi veya çıktı olarak formüle edilir (Selen 2012).

Günümüzde işletmelere bakıldığında, verimliliğin, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi koruma, çalışan personele en iyi yaşam standartlarını ve çalışma koşullarını sağlama ve birim girdi başına üretim miktarını artırma çabaları birlikte düşünülmektedir.

Genel anlamda verimlilik anlayışı ise, çağımızda insanın mutluluğunu ve refahını birbirine paralel olarak geliştiren, iş ve teknolojiyi belirli bir amaç değil araç olarak gören bir seviyeye ulaşmıştır.

Yönetici açısından verimliliğe bakıldığında ise, verimlilik sayesinde işverenler, yeni yatırım imkanları yaratacak kaynak sağlar. Verimliliğe yönetici açısından bakıldığında ise, daha iyi ve güzel çalışma koşullarında, daha kısa çalışma süresinde daha fazla ücret alır. Bu sayede motivasyonları ve performansları artar (Başaran 1998).

#### **5.1.5.Karlılık**

Genel olarak işletmeler kar amacına yönelik olarak kurulurlar. İşletmenin faaliyetlerinde etkin planlama, koordinasyon, örgütlenme, harekete geçirme ve kontrol sayesinde işletmenin karlılık, verimlilik ve etkinliğinin artması sağlanarak, elde edilen kar işletme sahiplerinin,

yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunu arttıracaktır. Verimlilik, fiziki miktarların birbirine oranıdır. Karlılık ise belirli bir dönemde elde edilen karın o dönem içerisinde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır (Selen 2012).

### **5.1.6.Örgütsel Etkinlik**

Yönetimin diğer farklı boyutlarından birisi de etkinliktir. Örgütlerin oluşma sebebi, amaçların etkili bir biçimde başarılması ve hedeflere ulaşılmasıdır. Geçmişten gelen günümüze kadar sürüp gelen verimliliği ve etkililiği artırma çabaları çağımızda daha da yoğunluk ve önem kazanmıştır.

Etkinlik, 20.Yüzyıla kadar, verimlilikle eş anlamlı bir kavram olarak kullanılmıştır. Bir örgütün etkinliğinin verimliliğine bakılarak belirlenmesinin temelinde olan düşünce, o örgütün mal veya hizmet üretmesinin dışında farklı bir hedefin olmadığı düşüncesidir. Oysa örgütler açık sistemler olarak çevreleriyle sürekli etkileşim halinde buldukları için uygulamacılar zaman içinde ilk önemin bu sınırlı bakış açısından vazgeçmiş ve etkinliği sistem düzeyindeki ölçütlere göre yeniden tanımlamaya yönelmişlerdir (Tosun 1991).

Örgütler kişileri ve grupları içerdiği için, örgütsel etkinlik kişi ve grup etkinliklerini içermektedir. Bununla beraber örgütsel etkinlik, bireysel etkinlik ve grup etkinliği toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Çünkü grup etkinliğinde olduğu gibi, sinerjik etkiler sebebiyle örgütler, parçalarının performansları toplamından daha yüksek bir performans seviyesine ulaşabilmektedirler (Ekinci ve Yılmaz 2002).

## **5.2. MOTİVASYON STRATEJİLERİNDE KULLANILAN ARAÇLAR**

### **5.2.1. Motive Ediciler**

Motive ediciler ekonomik motive ediciler, psiko – sosyal motive ediciler ile örgütsel ve yönetsel motive ediciler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Bu motive edicilerde kendi içinde çeşitli özelliklerine göre ayrılmaktadır.

### **5.2.1.1. Ekonomik Motive Ediciler**

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeninin özü ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı gelirini arttırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir (Alkış 2001).

#### **5.2.1.1.1. Ücret Artışı**

Ücret, işgörenin işletmeye giriş sebebi olduğu kadar aynı zamanda işgörenin işletmeye sürekli bağlanmasında ki en güçlü güdüdür. Ücretlerin yüksekliği iş başvuru sayısını oldukça arttırır ve kurumun eleman bulma ve alımında daha da seçici olabilmesini sağlar. Seçicilik, eğitim alabilecek ve çalışacağı kuruma bağlı kalacak elemanların bulunmasında büyük önem taşır. Daha da önemlisi, ücretlerin yüksekliği ve tatmin edici olması, kurumun elemanlarına değer verdiğini gösterir.

Bazı kurumlar düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına geleceği yanılgısına düşerek elemanlarına olması gerekenden daha düşük ücretler verirler. Fakat işgücü maliyetinin, elemanlara ödenen ücretin yanı sıra verimliliklerine de bağlı olduğu göz önüne alındığında bu varsayımın pek doğru olmadığı görülür. Performans artışıyla ücret artışı arasında ilişki olması, çalışanları işe ve işletmeye bağlayıcı unsurların başında gelmektedir. Verimlilik ve ücretler arasında ilişki incelendiğinde işgücü verimliliğinin oldukça önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Verimlilik göz önünde bulundurulduğunda maliyetleri düşürücü faktörlerdendir. Verimliliği yüksek olan kuruluşlar çalışanlarına daha iyi ücret, ücret zammı, aynı yardımlar ve ikramiyeler verebilirler. Bu da çalışana güven vermekte, bağlılık ve ait olma duygusunu çoğaltmaktadır (Başaran 1998).

F. W. Taylor yüksek ücretlerin çalışanları daha iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden olduğunu savunmuştur. Bu savdaki temel dayanak, baskın bir motive edici olarak paranın ihtiyaç duyulabilecek her türlü mal ve hizmetleri satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve kişisel başarının bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir (Bennett 1997).

Muhtelif yer ve zamanlarda çalışanlar üzerinde yapılan ve işgörenlerin işlerinden beklentilerini bulmaya yönelik yapılan çalışma ve araştırmalarda, her zaman ilk sırada olmasa da “daha iyi ücret” beklentisi önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Gerçekten de ücret, çalışana motive edici yegane unsur değilse de, paranın motive edici bir faktör olarak

kullanılmaması da çalışan verimliliğini önemli ölçüde düşürecektir (De Cenzo ve Robbins 1996). Zira ücret yalnız emeğin ve performansın değil, iş yerindeki başarının da karşılığıdır. Ücretin az görülmesi, iş tatminini azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltır (Başaran 1998).

İşletmelerdeki ücret artışı, çalışanların daha yüksek ücretler için diğer şirketlere geçmesini engelleyerek, yetmişmiş eleman devrini azaltır. Ücretler piyasadaki oranlardan yüksekse, çalışanlar bu fazla ücreti bir hediye olarak algılar ve sonuç olarak daha çok çalışırlar.

Çalışanların verimliliğini yükseltmek için, işgörenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. Çalışanları motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.

İşletmelerin kuruluş hedefi ve işgörenlerin çalışma sebebi, öze bakıldığında ekonomik nedenlere dayanmaktadır. Bu sebeple işgörenleri çalışmaya iten en güçlü motiflerden biri, yaşantılarını sürekli kılacak yeterli seviyede bir ücret elde etmektir. Ücret, işgörene emeğinin karşılığında, örgüt içerisinde aldığı görevin karşılığını sağlayan bir faktördür (Selen 2009).

Bir çalışanın en önemli kaygısı gelir kaynağının ne kadar olacağıdır. Dolayısıyla, ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkili olacaktır.

Özendirme araçlarının en önemlisi ve en başta gelenlerinden biri olan ücret, çalışanlara ekonomik gücün yanı sıra onlara saygınlık açısından da kendilerine bir basamak oluşturmaları konusunda önemlidir.

Bir çalışan, aldığı ücret ne kadar çok yüksek olursa geleceğinin de o kadar güvence altına almış olduğunu düşünür. Bu durumda çalışan için en önemli motivasyonlardan biridir.

Her çalışan, yapılan işin gerektirdiklerine göre kendisinin yetenek, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda adil ve hakettiği miktarlarda para kazandığını hissetmek ister. Eğer diğer çalışanların aldığı ücretler kendi düşündüğü ücretten daha çok ise örgüte olan güveni azalır. İşin gerektirdiği sorumluluk, güçlük ve şartlar göz önüne alınarak yapılan dengeli, eşit ve yeterli ücret dağılımı çalışan açısından önemli bir yer teşkil etmektedir.

Eğer işgörenler yapılan organizasyonlarda, performansları ve elde edecekleri ödülleri arasında iyi ve doğru bir bağ olduğuna inanırlarsa, o zaman para, bireyleri motive eden güçlü bir unsur olmaktadır (Robbins 2001).

Ücretlerle motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim adamlarının çalışmaları göstermiştir ki ücretlerin miktarı çalışanları motive eden faktörlerin en başında gelmektedir.

### 5.2.1.1.2. Primli Ücret

İşletmelerde belirli bir ücret karşılığı çalışan işgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında, emeğini arttırarak daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla işletme tarafından verilen ek ücretlere genel olarak prim denilir.

Genel olarak primli ücret sistemi, belirlenen sakıncalı yönleri en aza indirildiği zaman çalışanların motivasyonun da oldukça olumlu bir etkiye sahip olmaktadır. İşletmeler primli ücret sistemini kurarken iş ölçümlerini çok iyi yaptırmaları ve artış miktarlarının işletme maliyetine sağladığı olumlu yansımalara göre çalışan işçi içinde anlamlı olacak şekilde prim sistemini belirlemeleri önemlidir. Tam tersi olan durumlarda primli ücret sistemi motivasyon etkisini azaltır.

Kişilere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel faydası çalışanlara daha çok efor sarf etmeleri için güç ve ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır (Matland 1997).

Fazladan çalışma ve gayret sonucu oluşan tüm yararlar sadece üst yönetime ya da hissedarlara giderse, çalışanlar bu durumu zamanla adaletsiz bulmaya başlar, çalışma isteklerini yitirirler ve işlerini ihmal ederler. Bu yüzden asgari performansın üzerindeki bir başarıyı değerlendirmede işletmeler arasında farklı özendirici ücret sistemleri kullanılmaktadır (Akyıldız 2001).

Dışsal bir motivasyon aracı olan prim sistemi, etkili bir sistem olduğu kadar aynı zamanda doğru uygulanmayıda gerektirmektedir. Prim çalışanın verimine ve performansına göre değerlendirilip verilmelidir. Yanlış performans ölçümleri göz önünde bulundurularak verilen prim, işgörenlerin çalışma verimini ve motivasyonu negatif yönde etkileyebilir.

Primle teşvik edilen üretimin hızı artar fakat sistemin içine kalite konulmazsa, hız kaliteyi ters yönde etkileyecektir. Bilinçsiz ve dikkatsiz performans uygulamaları kaliteyi kötü yönde etkileyebileceğinden, kalitenin düşürülmesi ya da standart üretimin bozulmasına izin vermeyecek önlemlerin prim sistemi içinde yer alması sağlanmalıdır (Akıncı ve Yılmaz 2002).

Prim sistemindeki kriterler, miktar ve oranlar, bir hesaba dayandırılarak anlamlı olmalıdır. Ulaşılması çok zor olan miktarları hedef alan prim sistemleri motivasyonu düşürerek, primi başarısız kılacaktır. İşverenler, prim sisteminin esaslarını, neye göre hesaplandığını işgörelere de bilgilendirmelidirler. Bununla beraber, primlerin çalışanlara



belirlenen tarihlerde dağıtılması aynı zamanda sistemin ciddiye alındığı mesajını verir. Geç ve düzensiz olarak belli olmayan tarihlerde verilen prim, sistemi başarısız kılar (Selen 2012).

Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar çeşitli prim sistemlerinin gelişmesini sağlamıştır. Çalışanlara verimli çalışmaları ve üretimi daha yüksek artırıcı çabaları karşılığı primlerin verildiği bu tür sistemleri uygulamak oldukça zordur. Primli ücret sistemi konusunda farklı görüşler mevcuttur. Bazıları bu tür ikramiyelerin aslında performansa zarar verdiğini düşünmektedirler. Kişisel performansa dayalı derecelendirmenin, kısa vadede performansı oldukça artırdığı, ancak uzun vadeli plânlamayı tam aksine mahvettiği, çalışanları korkuttuğu, kaliteyi düşürdüğü, iş kazalarını normalin üzerine çıkardığı, ekip çalışmasını yok ettiği ve düşmanlığa yol açtığı şeklinde sakıncaları olduğu savunulmaktadır (Pfeffer 1995).

### **5.2.1.1.3. Kâra Katılma**

Kara katılma, çalışanları çok verimli ve istekli çalışmaya yönlendirmek için uygulanan oldukça geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sistemin özünü oluşturur.

Kâr paylaşımı, çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki gelişme ve artan verimlilikleri nedeniyle şirketin kârına katılmalarıdır. Kâr paylaşımı sisteminde işletmenin elde ettiği kârın bir kısmı her dönem sonunda çalışanlara bırakılmaktadır (Barney ve Griffin 1992).

Kar paylaşımında temel dayanak, üretimin gerçekleşmesinde emek unsurunun da en az sermaye unsuru kadar değer taşımasıdır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yoldur. Performansa dönük primli ücret sisteminin tersine, kâr paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik eder (Daft 1997).

Kâr paylaşımı, çalışanların motivasyonunda etkili olmakla birlikte kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bir takım güçlük ve sakıncalar mevcuttur. Kar paylaşımında karın çalışanların bir kısmına dağıtılıp, bir kısmına dağıtılmaması, verime katkısı çok olmayan işgörelere de dağıtılması gibi durumlarda işgörelenin bir bölümünün motivasyon düzeyleri olumsuz etkilenebilmektedir.

Üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye unsuru kadar, emek unsuru da önem taşımaktadır. Çalışanlara genel olarak sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak

onların kara katılmalarını sağlamak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Günümüzde kara katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel ya da yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kara katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir (Ertürk 2000).

Çalışanın işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha çok istekle ve daha da verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Çalışanların kara katılmasını sağlamadaki amaçları genel olarak şöyle sıralayabiliriz;

- 1) İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- 2) İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- 3) Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek, bunları işletmeye bağlamak.
- 4) İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- 5) Başarılı çalışmaları nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.
- 6) İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
- 7) Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

İşletmelerde, yılsonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak çalışanlara dağıtılabilir, emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi başka bir hesapta bekletilebilir veya karın bir bölümü nakit olarak dağıtılırken bir kısmı sonradan ödenmek üzere saklanabilir. Bunun ile birlikte işletmeler, her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen kısmını hisse senedi olarak verebilirler (Tosun 1991).

Kara katılmanın pek çok faydasının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman belirli bir ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün çalışanlara kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz

çalışan personeller de kardan hak etmedikleri bir şekilde pay alabilirler ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden çalışanlarda moral bozukluğuna sebep olabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden de sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve çalışanların bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.

Kâr paylaşımı genelde çabuk büyüyen ve çalışanlarına önemli miktarda ödül imkânı sunabilen işletmeler için yararlı olmaktadır. Genel ekonomik koşulların iyi olması da bu yararı artırmaktadır. Ancak, yoğun rekabet ortamı içerisinde, düşük kâr marjlarıyla çalışan, durağan işletmeler için söz konusu yarar daha da az olmaktadır. Kâr paylaşımı yöneticiler ve profesyonel yüksek seviye çalışanları için özellikle anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onların karar ve faaliyetlerinin işletme kârı üzerindeki etkisi daha çok belirgindir (Newstrom ve Davis 1993).

#### **5.2.1.1.4. Ekonomik Ödüller**

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir işletmede başarı düzeyinin artmasına yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının kişisel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme genel olarak iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. İkincisi ise, bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir.

Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır.

Yöneticiler çalışanlarından bekledikleri davranışlar gerçekleştiğinde onları parasal ödüllerle teşvik etme yoluna gidebilirler. Eğer bu ödüller, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmişse motive edici etki yapacakları kesindir. Önemli bir yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve kaza oranları gibi olumlu unsurlar ekonomik değer taşıyan ödüller için gayet iyi nedenlerdir (Newstrom ve Davis 1993).

Bu şekilde ki ödüllendirmeler, diğer özendirme araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahip oldukları için, dikkatli ve adil kullanılmadıkları ve bireyselleştirilmedikleri hallerde yarar sağlamaz, hatta aksine zararlı bir faktör haline gelebilmektedir.

Günümüzde pek çok işletmenin çeşitli şekillerde uygulamakta olduğu ekonomik ödüllendirmenin insanları motive etmedeki fonksiyonu yadsınamaz. Fakat; bununla birlikte maddi özendirme araçlarına gereğinden fazla yer vermek ve umut bağlamak da doğru olmaz.

Bu sebeple, ödüllendirme planları yapılırken ekonomik özendirme araçlarına çalışanların ihtiyaçları ölçüsünde yer verilmelidir ( Ertürk 2000).

İşletme içinde yer alan çalışanlar üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli olan çalışanların hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil olan bir dağılımın yapılabilmesidir.

İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Lakin ödüller ancak şu koşullarda işe yarar:

- Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıca ek bir çaba göstermeye değmelidir.
- Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir (Eren 1993).

#### **5.2.1.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları**

Çalışanların, iş hayatında karşılaştıkları olumsuzluklarda kendilerini güvende hissetmeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik plânları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ve güvence altına alacak ekonomik korunma biçimlerini içermektedir.

Çağımızda insanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş örgütlerinde geçirmekte ve maddi, sosyal ve hatta duygusal gereksinimlerinin oldukça büyük bir kısmını bu örgütlerde gidermektedirler. Dolayısıyla örgüt üyeleri, bir takım ihtiyaçlarını karşılamada örgütlere bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılığın getirdiği riskler, kamu çalışanlarından ziyade özel sektörde çalışan işgörenler için çoğu zaman da bir endişe kaynağı olmaktadır (Ertekin 1978).

Sosyal güvenlilik ve emeklilik planları gibi günümüzde kısmen mevcut hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer haktırlar (Herzberg 1971). Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, motivasyon aracı olarak kullanma imkanına sahiptirler. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz

bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler giyecek, yakacak ve çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesine katkıda bulunmaktadır (Peker 1995).

Bu tür güvenlik önlemleri işletmeler için büyük maddi külfetler getirmesine rağmen, işgören verimliliğinin artışına doğrudan etki etmemektedirler. Ancak sürekli bir gelirin sağladığı kendine güven hissi olmadan, tedirgin bir şekilde çalışan işgörenlerin efor ve performans gösterme azminin de düşük olacağı bir gerçektir (Eren 1993).

Çalışanlar için sağlanacak olan sosyal kolaylıkların amaçlarının belirlenmesi, kolaylığın ne şekilde sağlanacağı ve uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçeleme nasıl yapılacağı işverenler tarafından doğru bir şekilde saptanması gereken hususlardır.

Ertaş (2015) emekliliğe bakış ile ilgili yaptığı çalışmada, federal serviste emekliliklerin belirmesiyle, gelecek nesildeki çalışanları motive etme ve elde tutma, federal ajanslarda insan kaynakları için kritik bir konu olarak ortaya çıktığını ve öneminin motivasyon için üzerindeki etkisini ortaya koymuştur.

Mevcut sosyal kolaylıkların standart bir biçimde prosedürleştirilmesi ve bunların uygulamaya konulması çalışanlar açısından oldukça yüksek bir önem taşımaktadır. İşverenler için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip olan çalışanlar için, amaçlara yaklaşımcı, inandırıcı ve özendirici sosyal kolaylıkları doğru bir biçimde belirleyerek bunları işgörelere sunabilmektir.

## **5.2.1.2. Psiko - Sosyal Motive Ediciler**

### **5.2.1.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları**

Bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacı çalışanların büyük çoğunluğunda, benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla önem verdikleri bir konudur. Genel anlamda birey, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir çalışan olarak algılamaktadır.

İş hayatında bağımsızlık isteği kişinin doğasından gelen bir duygudur. Üstlerinin aşırı baskısı altında çalışmak çalışanların hoşlanmadıkları bir durumdur. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Merkezi yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişiler bu

yüzden çok fazla verimli olamazlar ve ilk fırsatta kendileri için yeni bir iş arayışına girerler (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

İş özelliklerinin en önemli boyutlarından biri olan özerklik, bu yönüyle 1960 ve 1970'lerdeki çalışma hayatında kalite hareketinin bir parçası olarak gerçekleştirilen, işlerin yeniden tasarımı çalışmalarının odak noktası olmuştur. Temel değişim, hiyerarşik denetim ve koordinasyon sisteminden, eskisine göre daha çok bilgi sahibi olan alt kademe çalışanların performanslarını geliştirmek için çalıştıkları bir sisteme geçmektir. Özerkliğin başarıya ulaşması için bağımsız çalışmanın sağladığı performans artışının ödüllendirilmesi ve çalışanların kendi iş süreçlerinden gerçekten sorumlu olabilmesi için gerekli olan eğitimi almaları gerekir (Pfeffer 1995). İş tatmininin yeteri kadar sağlanması da, artan verimin çalışanların işlerini kaybetmelerine yol açmamasını güven altına alır.

#### **5.2.1.2.2. Değer ve Statü**

İş dünyasında herkes tarafından tanınan bir şirket bünyesinde çalışmak işgörene toplumda olumlu bir statü sağlamaktadır. İşgören işletmesiyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarısıyla övünmekte ve mutlu olmaktadır. İşgörene başkaları tarafından çalıştığı işletmeye ilişkin olumlu, övücü sözler söylenmesi işgörene kıvanç ve çalışma onuru aşlamaktadır.

Statü ve değer, manevi yönü güçlü olan tüm çalışanlar için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin yönetici ve uzman kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara oldukça büyük bir mutluluk ve doyum verir.

Her çalışan işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, çalışanları üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır (İncir 1984).

Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü emeği ve çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek anlamda bir statüye sahip olan kişi bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin beğenildiğini ve takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören birey daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür (Eren 1993).

Yönetici, bir yandan çalışanları sosyal varlıklar olarak ele alıp, onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyü karşılarken, diğer taraftan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelerine değer vermelidir. Bireyin yapı içinde işgal ettiği yer statüdür. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu düşüncesini aşlamak temel kriterdir (Koontz ve O'donnell 1968).

Çalışanların çalıştıkları ortamda elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinimi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmekte ve neticede başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak arzusu ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998). Ancak bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişiklik göstermektedir.

Değer ve statü açısından duygusal bir çıkış olarak cinsiyete göre bakıldığında kadınlar seçici olduklarından açıklayıcı yaklaşımlar ile motive edilirken, erkekler de duyurma ile değer ve statü açısından motive olmaktadır (Fullwood ve Ark. 2015).

Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören çalışanlar daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür. Kişinin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artar. Burada göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta, değer ve statü olgusunun her kişi için aynı dönemde ve değerde olmamasının doğal karşılanması gerçeğidir.

### **5.2.1.2.3. Özel Yaşama Saygı**

Kişilerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok alan vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişilerin özel yaşamını meydana getirir. Çalışanlara etkili bir şekilde iş gördürebilmek için onların iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edici bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Yöneticiler çalışanların sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı ve ilgi göstermeli, çözüme bağlanması hususunda ellerinden geleni yapmalıdırlar (Herzberg 1971).

Çalışanlara en iyi performansını kullanacak şekilde iş gördürebilmek için, çalışanın iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edilmesi ve bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenlerin sorunlarını hoşgörü ile yaklaşması ve bu sıkıntılarının çözüme bağlanması hususunda yapabilecekleri her türlü yardıma hazır olması gerekmektedir.

Böyle durumlarda, özel yaşama saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma ve elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek için de önemli bir etkidir.

Üstler astların iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte; çalışanların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır (Northcraft ve Neale 1996).

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, çalışanların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. Şimdiki yaşanan sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı bireylere her zaman kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutması olanağı artırılabacaktır (Eren 1993).

#### **5.2.1.2.4. Takdir ve İşletmenin Başarisından Sorumlu Tutma**

Tanıdıklar ve özellikle arkadaşlar, dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında överek açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir. Çalışanlar, başarıyla tamamladıkları, üstün performans gösterdikleri bir iş yaptıklarında ya da sonucunda işletmenin hedeflerine önemli ölçüde hizmet eden bir verim ortaya koyduklarında, eğer üst yöneticiler tarafından herhangi bir takdir belgesi ya da sembolik bir ödül ile takdir edilirler ise işletmeye bağlılık dereceleri her zamankinin üstünde olmaya başlayacaktır.

Ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdüreceği hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları firma bültenleri aracılığıyla tüm şirketteki işgörelere duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü bir teşvik aracı işgörelere beklenen çalışmaların hızını, çalışanların dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır (Robertson 1996).

Ekonomik ödüller veya parasal motive ediciler genelde çalışanları motive etmede büyük bir öneme sahip olsalar da, her şartta veya her personelde beklenen etkiyi yapamazlar. Çalışanlar, çabaları sonucunda bir fark yarattıklarının yönetim tarafından fark edilmesini ve bunun bir şekilde ifade edilmesini beklerler (Erengül 1997).

Maddi teşvik araçları, özellikle az gelişmiş ülkelerde, alt seviye işgörelere ve düşük teknoloji kullanan işletmelerde önemli bir yere sahiptirler. Fakat şurası



unutulmamalıdır ki, işe ve çalışma ortamına duyulan sevgi ve ilgi, personellerde çalışma isteğini oluşturmada ücretten daha belirleyici olabilmektedir. Böyle bir ortam için en olumlu ve somut özendirme araçları, takdir etme ve çalışanları yaptıkları işin işletmeye dönük sonuçlarından sorumlu tutmadır (Ertekin 1978).

Kimi zaman sadece basit bir övgü ve teşekkür bile motivasyon için yeterli olacaktır. İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren 11 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde 129 personel ile görüşülerek yapılan bir anket, takdir edilmenin çalışanlar açısından ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanların işlerinden beklentileri arasında sayılan “yapılan işin takdiri” seçeneği en yüksek frekans ve yüzde ile ilk sırayı almıştır (Batman ve Yıldırğan 1999).

ABD’de yapılan bir ankette ise, imalat, hizmet, kamu ve eğitim sektörlerindeki çeşitli kademelerde (yönetim, teknik, profesyonel) çalışan 1563 işgörene “sizi ne motive eder?” sorusu yöneltilmiş ve yanıtların %52’si “yaptığım işin işletmeye yönelik sonuçlarından sorumlu tutulmam” şeklinde olmuştur (Burney 2000).

İyi yapılmış bir işten dolayı çalışan personelin övülmesi ve çeşitli yöntemlerle takdir edilmesi, yönetimin çalışan personele karşı duyarlı olduğunun bir göstergesidir, bu yüzden takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır (Eren 1993).

#### **5.2.1.2.5. Sosyal Uğraşlar**

İşyeri içerisinde veya dışarısında yapılacak bazı aktivitelerle, iş bir eğlenceye dönüştürülerek çalışanların zaman zaman stres ortamından uzaklaşması sağlanabilmektedir. Günümüzde birçok profesyonel yönetici, işe birazda olsa eğlence katma kabiliyetinden eksik olan şirketlerin, verimlilik sınırlarını zorlayamayacağı görüşündedirler (Eren 1993).

Gerçekten de iş ortamındaki sıradanlığın kırılabilmesi ve olası gerginliklerin ortadan kalkması için, çalışanlar arasında düzenlenecek sportif faaliyetler, geziler, özel gün ve eğlenceler, oluşturulacak kütüphaneler, personelin aileleriyle birlikte katılabileceği piknikler iyi birer imkan olabilmektedir.

Sosyal uğraşlar sayesinde çalışanlar arasında dayanışma ruhu ve kaynaşma sağlanabilmekte, aynı zamanda bu uğraşlara iştirak eden şirket çalışanları arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderlerin saptanabilmesi için ideal olabilecek bir ortam yaratılabilmektedir. Öte yandan, özellikle seyahat gibi sosyal içerikli faaliyetler, özendirici amaçlarla yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Flynn 1994).

Çalışan insanların hayatında iş grubunun önemi oldukça fazladır. Çalışanların bağlılık gereksinimlerinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir.

Tews ve Ark. (2013) te yaptıkları çalışmada iş yerindeki eğlencenin konaklama sektöründeki çalışanlar üzerinde hem faydalı hem de potansiyel olarak negatif etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Sosyal uğraşlar düşüncesini göz önünde bulundurarak hareket eden yöneticilerin, çalışanlar için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları gerekmektedir. Bu nedenle spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve çalışanlar sadece işçi grubuna ait olmaktan çekinmezler ve bu paylaşımlar kendileriyle gurur duymalarını sağlar.

#### **5.2.1.2.6. Çevreye Uyum**

İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen çalışan kişiler uzun vadede görev yaptıkları işletmeye olduğu kadar kendilerine de faydalı olmazlar. Çalışan birey, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına mümkün olan en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki aitsizlik ve yabancılık duygusunu atmalıdır. Bilinmesi gereken bir gerçek vardır ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman ve her koşulda istekli davranmaz, belirli bir süre yeni gelen kişiye yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Burada en önemli rol yönetici olarak görev yapan kişilere düşmektedir (Burney 2000).

Yönetici, her koşulda yeni gelen ya da yer değiştiren personellere ilgi göstermeli ve her türlü hususta yardımcı olmaya çalışmalıdır. Değişiklik gösteren durumlar karşısında gerekli ve yeterli olacak tüm bilgileri vermeli, çalışma molaları esnasında iş yerindeki arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve bu şekilde grup dışında kalmasını önleyici önlemleri her koşulda bilinçli ve düzenli biçimde uygulama çalışması yürütmelidir.

İşletme içinde görev yapan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi ve kullanışlı bir biçimde düzenlenmesi, çalışan personeli işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, çalışan personelin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe başlayan personelin görev yapacağı işine ve işletmede çalışan diğer iş arkadaşlarına da mutlaka uyum sağlaması gereklidir. Aksi halde

görev aldığı işte başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, personelin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer çalışan personel grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir (Aşıkoğlu 1996).

#### **5.2.1.2.7. Öneri Sistemi**

İşletmedeki çalışan personelin, işe ilişkin düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmelerini sağlayan öneri sistemi, çalışılan kurumda personel ile yöneticiler arasındaki diyalogun gelişmesine yardım eden önemli bir özendirme aracıdır.

Çalışan personelin işletmeyi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırıp yükseltmenin en iyi yöntemlerinden biri, çalışanlara kendi fikirlerini sormak ve alınan kararlarla ilgili fikir danışmaktır. İşletme personellerden gelen olumlu karar ve öneriler sadece firmanın değil, aynı zamanda çalışanlarında de faydasına olacaktır.

Özellikle Amerikan ve bazı batı işletmelerinde yaygın olarak uygulanan bu yöntemin çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırdığı, bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği olumlu etkilediği görülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Bu sistem sayesinde çalışan personeller çalıştığı kurum hakkındaki fikirlerini, kendi kişisel problemlerini, örgütsel ya da teknik konulardaki düşüncelerini, işe ilişkin tekliflerini yönetim kademelerine sunabilme imkanına sahip olmaktadır. Sunulan öneri ve görüşler, ciddiyle incelenip kabul görür ve uygulanmaya başladıklarında da, işgören işletme kaynaşması artmakta ve bundan psikolojik doyum sağlayan işgörenlerin sahiplik duyguları gelişmektedir (Werther ve Davis 1996).

#### **5.2.1.2.8. Ceza**

Ceza, istenmeyen bir davranışı zayıflatmaya ve bu davranışın bir daha ortaya çıkmasını engellemeye yönelik bir negatif yaklaşımdır. Bir işletme çalışanı tembellik yapıyor, işe zamanında gelmiyor, istenildiği kadar iyi iş yapmıyor veya diğer çalışanların yaptığı işleri engelliyorsa, yönetici bu çalışan personeli uymayı, cezalandırmayı hatta iş ile ilişkisini kesmeyi bile düşünebilir (Eren 1993).

Ceza, çalışanların hoşlanmadığı ve görmek istemediği bir davranışa maruz bırakılmasını içermektedir. Çalışan personelin de hoşlanmadığı bir durumla karşılaşmaktansa,

işletme tarafından arzu edilmeyen davranışından vazgeçeceği ve bir daha tekrar etmeyeceği varsayılmaktadır.

Ceza yönteminin kırılma ve düşmanlık gibi verimliliği düşürücü etkileri olabilmektedir. Bu yüzden, çalışanları istenmeyen davranışlarından vazgeçirmek için mümkün olduğunca olumlu pekiştiriciler kullanılmalıdır. Ceza mekanizmaları çalıştırılırken, yöneticiler, hangi davranışı değiştirmek istediklerini iyi düşünmeli ve cezanın ölçüsünü iyi ayarlamalıdır (Gannon 1979).

Yönetici ceza verirken, çalışan personelin işten duyduğu doyumunu ve tatimin duygusunu ortadan kaldırmak amacıyla değil de, çalışan personeli işe kazandırmak ve işe olan bağlılığını arttırmaya yönelik şekilde, cezanın olumlu ve yapıcı nitelikte olmasına özen göstermesi gerekmektedir.

### **5.2.1.3. Örgütsel ve Yönetimsel Motive Ediciler**

#### **5.2.1.3.1. Hedef Belirleme**

Hedef belirleme yönteminde, işletmenin herhangi bir departmanı için belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için o departmanda görev yapan her personele düşen hedefler önceden belirlenmektedir. Bu doğrultuda departman yöneticileri ile çalışan personel bir araya gelerek, kendi paylarına düşen amaç ve hedefler için neler yapmaları gerektiği konusu üzerinde çalışmaktadırlar.

İşle ilgili yapılması gereken hedeflerin belirlenmesi, çalışan personelin hedeflerine ulaşmak için gösterecekleri çaba ve davranışlara açıklık getirerek belirsizlikleri ortadan kaldırdığı (Başaran 1998), ödüllerin amaç ve hedeflere ulaşma oranına göre bireyselleştirilmesine imkan vererek beklentileri açıklığa kavuşturduğu ve süreklilik içinde devam olarak teşvik imkânı sunduğu için, çalışanların kendi içinde motivasyon düzeylerini yükselterek performanslarına olumlu etki yapmaktır (Mulvey ve Ribbens 1999).

Hedef tespit edilip belirlenmediği durumlarda ise üretim kademesinde olduğu kadar satış kademesinde de çalışan personelin motivasyon ve performanslarının düşme eğilimine girdiği gözlenmektedir (Farber 1994).

En etkin olan motivasyon aracı bile, belirlenen bir amaca ya da hedefe yöneltilmediği zaman yararsız olmaktadır. Tespit edilen hedeflere başarıyla ulaşılabilmesi için; yüksek fakat gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler konması, yeri ve zamanı geldiğinde bu hedeflerde gerekli

değişikliklerin yapılabilmesi, çalışanların hedefe ulaşmada kullanacakları gerekli meteryallerin sağlanması, kendi çözümlerini üretebilme imkânının sunulması, başarısızlık halinde ceza verilmemesi ama başarı durumunda ödüllendirmenin yapılması ve çalışanlara güven telkin edilmesi gibi noktaların dikkate alınması önemli bir zorunluluktur (De Cenzo ve Robbins 1996).

### **5.2.1.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği**

Bazı işletmelerde otoriter ve merkezci yaklaşımların sonucu olarak, yetkilerin büyük kısmı işletmelerin üst karar mercileri olan tepe yönetimlerinde toplanır. Bu mevkiilerdeki yöneticiler sürekli olarak çalışan personeli sıkı bir denetim ve disiplin altında tutmaya çalışarak kendi içinde düzeni sağlamaya uğraşırlar. Böyle bir işleyişte yetki verilmeyen birçok çalışan ya da orta kademe yöneticisine olması gerekenden daha geniş sorumluluklar verilir. Böyle bir çalışmanın neticesinde hantal bir karar mekanizmasına ve karmaşıklaşan bir hiyerarşik yapıya neden olan yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkar (Flynn 1994).

Yetki, işletmeyi bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. İşletme açısından ise yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında işletmenin hedeflere ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır.

Bir örgütte yöneticinin yetkisi şu davranışları içerir: (Hicks 1979).

1. Kendi yetkisi ile karar vermek.
2. Astların görevlerini belirlemek.
3. Astlardan yeterli bir başarı sağlanmasını beklemek ve istemek.

Yetki devredilebilir. İşletmelerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda çalıştığı astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, çalışanların da iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar.

Sorumluluk ise bir işi yapma zorunluluğudur. İşletmelerde sorumluluk, bir kişinin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Her bireyin kendine göre yapması gereken bir takım sorumlulukları vardır; çünkü herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formel işletmelerde, örgüt üyesi olabilmenin başka bir nedeni yoktur. Sorumluluk kolay kolay devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir (Hicks 1979).

İşletmenin her kademesinde kişilere sorumluluğa denk bir yetki verilmelidir. Başka bir deyişle bir organizasyonda kişinin yetkisi ile sorumluluğu arasında bir denge olmalıdır. Örgüt üyesi kişiler belirli sonuçları elde etmek için sorumluluk altına sokuldukları halde bu sonucu elde edebilmek için karar verme yetkisine sahip olmayabilirler. Bu tür durumlar kişiler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Eğer kişiye sorumluluğu ölçüsünde yetki verilmemişse o kişi ancak sorumluluktan kurtulacak performans düzeyinde çalışacak ve başkalarının kararını beklediği için etkin olamayacaktır. Tersine yetkisi olup da sorumluluğu olmayan kişi yetki yozlaşması veya yetkiyi kötüye kullanma eğilimi içine girebilecektir (Efil 1996).

Sorumluluk yüklenen personeller, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmadıkları için işler aksayacak; biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşacak, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar baş gösterecek ve kişilerin çalışma isteklerini yok eden, elverişsiz bir çalışma ortamı oluşacaktır. Bu yüzden, sorumluluk yüklenen bireye aynı ölçüde yetkinin verilmesi taşları yerine oturtacak birincil prensip olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle çalışanlar kendilerinden beklenen performansı gösterebilecek güven ve kararlılığa sahip olacaklar ve işletme içerisinde esneklik, uyum ve moral yükselecek aksine düşük seviyelerde seyretmeyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

İşi başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Öyleyse yetki verme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmalıdır. Üst bir yönetici çalışmaların nasıl gittiğini düzenli olarak takip etmelidir. Yetkilendirme, kişinin hem kendine hem de başkalarına güven duymasını bir ön koşul olarak gerektirir. Dolayısıyla, yönetici, güveninin kötüye kullanılması veya görevin tatmin edici bir biçimde yerine getirilmemesi riskini göze almak zorundadır. Bu durumda bile, birine görev vermiş olan yönetici her durum ve koşulda bir üst otoriteye hesap verebilmelidir. Plan istendiği gibi olmayıp geri teptiğinde çalışan personeli suçlamak hiç de iyi bir izlenim yaratmaz (Hagemann 1997).

### **5.2.1.3.3. Yetkilendirme ve Delegasyon**

Örgütsel ve yönetsel motive edicilerden yetkilendirme özellikle hantal ve geciktirici hiyerarşik yapıya sahip olan, geniş ve bürokratik işletmeler için yönetsel etkinliğe ve düşük maliyetlere ulaşmada önemli sayılabilecek bir uygulamadır.

Yetkilendirilen personeller zaten ilgilenmek durumunda oldukları sorunlar için geliştirdikleri çözüm yöntemlerini, şeflerinin veya daha üst yönetim kademelerinin herhangi bir müdahalesi olmadan ve üst kademe yöneticilerinin onaylarını beklemek zorunda kalmadan istedikleri anda uygulamaya koyabilmektedirler.

Motivasyon alanındaki son trendlerden birisi olan yetkilendirme (*empowerment*) kısaca bir örgütte otorite erkinin astlara aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Yetkilendirme, her kademedeki işgören veya ekiplerin sahip oldukları yeterlilikleri kullanarak inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu pozisyondaki kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yetkinliğe kavuşturulmaları sürecidir (Erengül 1997).

Yetki devredilen işgörenlerin çözüm üretebilmek ve sorumlu oldukları alanlarda bu yetkiyi ne şekilde kullanacakları konusunda yetiştirilmelerini de içermekte olan yetkilendirme, aynı zamanda çalışanlara kaynak kullanma hakkını da vermekte ve çalışan personele kendilerini kanıtlama fırsatı sunmaktadır (Özgen ve Türk 1997).

Yönetim piramidinden bir yahut birkaç katmanın kaldırılması demek olan yetkilendirme yönetsel iletişimin akışı ve kontrol mekanizmaları için hızlı ve oldukça etkili bir araçtır (Bennet 1997).

Yetkilendirme sürecinde işletme yönetimi, yetkilendireceği kişilere temel olarak dörtşey vermelidir: işletme hakkında daha çok bilgi ve malumat (*information*), eğitim yoluyla mesleki yeterlilik konusunda bilgi (*knowledge*), önemli kararlar verebilme konusunda güç ve otoritesi (*power*), gösterilen emek ve çaba karşılığında ödül (*rewards*). Bu dört ana faktörden biri eksik olduğu zaman yetkilendirmeden umulan yararlar elde edilemeyecektir. Örneğin bugün birçok şirkette yetkilendirilmiş kişilerin işletmeye ilişkin güncel finansal bilgilerden yoksun olmaları sebebiyle verdikleri önemli kararların finansal açıdan tam yerinde, isabetli ve etkili olmadığı görülmektedir (Carey 1996).

Yetkilendirilen personelin gücündeki artış, sorumlu olduğu görevleri yapmasında çalışanın motivasyonunu daha da artırmaktadır. Zira çalışanlar, görevlerini yerine getirmede yöntemlerini kendileri seçebildikleri zaman, kendi yaratıcılıklarını kullanmakta ve kendi etkililiklerini daha fazla geliştirmektedirler. Bir örgüte kendilerini ispatlamaya, bir şeyleri değiştirmeye ve iyi işler çıkarmaya gelen çalışanların içlerinde var olan motivasyonel potansiyel, yetkilendirme sayesinde serbest kalıp daha kolay ve verimli bir şekilde açığa çıkmaktadır. Kısacası yetkilendirme, işletme yönetimine yenilikçi, yaratıcı ve motive olmuş çalışanlar olarak yansımaktadır (Daft 1997).

Delegasyon ise genel olarak yetkilendirme için bir ön hazırlık aşaması olarak düşünülebilir. Üst yöneticilerin, kendi yetki ve sorumlulukları alanına giren konularda, astlarını yetiştirerek onlara bu yetki ve sorumlulukları aktarmaları anlamına gelmektedir.

Delegasyon yetkilendirmeden önce sadece güç ve sorumluluğun hiyerarşi katmanları arasında bir alta aktarılmasıdır. Yetkilendirmede ise bu aktarımdan başka kişi olarak tüm

çalışanların performansın geliştirilmesine aktif katkısını içeren genel bir yönetsel yaklaşım söz konusudur (Bennet 1997).

#### **5.2.1.3.4. Kararlara Katılma**

Kararlara katılma, çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi işgörenlerinin istek ve düşünceleri doğrultusunda şekillendirmeye çalışmalarıdır. İyi bir yönetici, işletme ile ilgili alınacak tüm kararlarda çalışanlarının da görüşlerine başvurulmasını ister ve sağlar.

İşletme bünyesinde her türlü olup bitenlere çalışan personellerinin de aktif olarak katılımına fırsat tanıyan yöneticiler, işletme için önemli bilgilere ulaşma imkanını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda çalışan personelinin bizzat güvenini de hissederler. Kararlara katılmak, şirket çalışanlarının sorumluluk ve kontrol hislerini güçlendirip daha da artırmakta, çekişme isteğini gereksiz ve olumsuz bulup azaltmakta, ait olma ve sahip olma duygusunu yoğunlaştırıp geliştirmekte ve aynı zamanda insani bir ihtiyaç olan kendi kendini gerçekleştirme isteğinin tatmin edilmesinde motive edici önemli bir rol oynamaktadır.

İşgörenlerin yönetsel karar alma süreçlerine dahil edilmesi, öteden beri önemli bir motive edici faktör olarak bilinmekte ve işgören komiteleri, tavsiye grupları, kalite çemberleri veya bilimsel iştirak gibi çeşitli şekillerde yaygın olarak uygulanmaktadır. (Bennet 1997).

Genelde çalışanların, üst kademelerden gelen kararların uygulanmasındaki gayret ve isteklilikleri yeterli olmamakta ve çoğu zaman da çalışanların yöneticilerden gelen karar ve talimatlarla aynı fikirde olmamalarından kaynaklanan bir gönülsüzlük ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çalıştıkları birimde alınacak kararlarda etkili olmak veya en azından bu kararların verilme sürecine iştirak edebilmek çalışanlar için önceliği olan birinci derecede motivasyon kaynağı olmaktadır (Mcgregor 1971).

Alınan kararların, işletmede çalışan tüm kişilerin üzerinde birleştikleri bir yönde olması, bu kararların sağlıklı ve isabetli olmasına büyük katkı sağlayacaktır. Özellikle çalışanları doğrudan ilgilendiren kararların, onların fikir ve tavsiyeleri göz önünde bulundurularak alınması, söz konusu kararların uygulanabilirliği açısından oldukça önemlidir. Gerçekten de çalışanların alınma sürecine iştirak ettikleri kararları benimsedikleri ve destekledikleri çok net bir şekilde görülmüştür (Eren 1993).

Çalışanlar, kararlara iştirak etmekle, işletmenin gidişatında söz sahibi olduklarını ve kendi bireysel görüşlerinin yöneticiler nezdinde önem arz ettiğini hissetmektedirler. Dahası



böylelikle yöneticilerin, önemli bilgi ve yenilik kaynakları olan çalışanlarına ulaşmalarını temin edebilecek bir diyalog ve iletişim yolu açılmaktadır ( Northcraft ve Neale 1996).

Çalışanların yeterli bilgi, birikim ve donanıma sahip olmaması, alınacak kararlara kayıtsız kalması veya gizli kalması gerekebilecek kararların ortaya dökülmesi gibi durumlarda ortaya çıkabilecek sakıncalar ve çalışanların katılımı yüzünden karar alma sürecinin yavaşlaması gibi eleştiriler mevcut olsa da, çalışan personelin karar sürecine dahil edilmemeleri; örgüte yabancılaşma, gizli tatminsizlik, işten ayrılmalar sonucu nitelikli eleman kaybı, devamsızlık, yetersiz çalışma gibi olumsuzluklara neden olacaktır (Dinçer ve Fidan 1996).

ABD’de yapılan bir anket çalışmasına göre, çalışanların da söz sahibi olabildikleri başlıca karar konuları; kazaların önlenmesi, çalışanları, ilgilendiren işletme amaçlarının iyileştirilmesi, firelerin, kötü malların, işe devamsızlıkların ve zaman kayıplarının azaltılması, çalışanların güvenliği, kalite kontrolü, iş değerlendirme, işin fiziksel koşulları ve işe geç gelmelerdir (Eren 1993).

Filipinlerde yapılan başka bir araştırmada ise, işçilerin %69,5’inin kendi yaptıkları işlerinin planlamasına katılmayı arzu ettiklerini, öte yandan %77,5’inin de işleri ile ilgili olarak kararlar alınmadan önce üst yönetimin işi yapan kişi olarak kendilerine danışılmasını istediklerini göstermiştir (Propenko 1992).

Çalışanların karar mekanizmalarına nüfuz etmelerinde en önemli boyut, kişilerin kendi verdikleri kararı uygulamadaki “içsel güdülenme”nin yakalanması ve “dışsal güdülenme”nin güçlükleriyle uğraşmak zorunda kalınmayışıdır (Peker 1995).

Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etüdler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin çalışanların gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuç olarak çalışma moralini yükselttiğini, beceri ve yetenekleri daha fazla geliştirdiğini göstermiştir. Çalışanlara kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu duyguyu vererek bunun içtenlikle ve tam olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, çalışanların fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları çalışanlar kolaylıkla hisseder ve sezerler. Bu yüzden çalışan personelin görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına hiç gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekmektedir.

### 5.2.1.3.5. Yükselme Olanakları

Her çalışan personel kendisinin işletme içindeki geleceğine dönük bazı endişeler taşır ve bu endişelerle bağlantılı olarak kendi kariyerinde ulaşmayı düşündüğü ve ulaşabileceği en yüksek noktaya kadar yükselmeve kendini geliştirme yolunun mümkün olduğunca açık olmasını ister.

Her çalışanın yükselme ve daha üst görevlere gelme isteğine karşın, örgüt hiyerarşisinde çalışanların bu isteklerinin hepsini karşılayacak kadar mevki bulunmasına elbette ki imkan yoktur. Her şeyden önce işletme yapılarının piramit benzeri şekilleri doğal olarak buna izin vermez. Diğer bir deyişle işletme yapısının zirvesine yakın olan az sayıda mevki ve bu mevkilere talip olan çok sayıda kişi ya da kişiler söz konusudur. Bu durumda çoğu işgören ne kadar iyi çalışsa da, ne kadar tecrübe ve bilgi sahibi olsa da, şartlardan dolayı hiyerarşik yapının belli bir noktasında kalacaktır.

Zaman zaman yaptığı işin modasının geçmiş olduğu inancına kapılan çalışanların şevki kırılır. Kişiler kendi işlerinde iyice tecrübe kazanıp ustalaştıkça daha fazla sorumluluk ve yetkiye yani daha yüksek mevkilere ihtiyaç duyacaklardır (Breuer 1995). Daha üst görevlere yükselmek, farklı kişiler için farklı anlamlara gelmektedir. Terfi etmek kimisi için maddi olarak gelirin artması, kimileri için sosyal statünün yükselmesi ve toplum içinde daha fazla prestij kazanılması, kimileri için de psikolojik gelişme veya adaletin yerine gelmesi demektir. Bu yüzden yükselme, her çalışanın motivasyon ve iş tatmin düzeyine farklı etkiler yapacaktır (Başaran 1996).

Kariyer tıkanması/durgunluğu (*career plateauing*); herhangi bir işgörenin kariyerinde mevcut hiyerarşide yukarı doğru bir hareket ihtimalinin çok az olduğu noktadır. Bu tıkanma hiç kimsenin hatası olmadığı gibi işgörenlerin yüz yüze gelmek durumunda oldukları bir gerçektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin tahminine göre işletmelerdeki işgörenlerin yaklaşık %60'ı tıkanık durumdadır. Kariyer yolu tıkalı olan bu çalışanlar, etkili performans gösterme, istikrar ve devamlılığın temini ve örgütün kalan kısmının verimliliği açısından oldukça mühim bir örgüt katmanını oluşturmaktadır (Tan ve Salamone 1994).

Yine insan kaynakları yöneticilerinin yaptıkları araştırmalara göre %60 oranındaki bu işgörenlerin üçte ikisi kariyerlerindeki tıkanmaya rağmen halâ etkili ve yüksek düzeyli performans sergilemeye devam etmektedirler. Kalan üçte birlik kısmının ise etkisiz ve standartların altında performans gösterdikleri belirtilmektedir. Yükselme olanakları tıkalı olmayan çalışanlar konusunda yöneticilere düşen görev, bir üst göreve gelebilmeleri için

gerekli olan anahtar davranışların ve yeterliliklerin açık bir şekilde belirlenmesi ve gerçekten hak eden, lâıyk olan bireylerin terfi ettirilmesidir (Breuer 1995).

Mümkün olduğunca terfilerin dışarıdan değil, şirket içerisinde yapılması tercih edilmelidir (Pfeffer 1995). Kariyer yolu tıkalı olan çok sayıdaki çalışan personelin motivasyon düzeylerini yükseltmek için de sadece performansın ödüllendirilmesi gibi geleneksel teşviklerin değil, daha ziyade çalışanların amaç ve kariyer hedefleri belirlemelerine, uygun ilerleme yolları bulmalarına yardımcı olmak için ilgi, alaka ve düşüncelerinin dinlenip onlara işle ilgili spesifik bilgilerin verilmesi olarak tanımlanan kariyer danışmanlığı (*career counseling*) ve örgütsel aracılık (*organizational intervention*) gibi, çalışan personel ile işletmenin birebir diyalogu şeklinde yapılan ve bu çalışan personellere örgütçe atfedilen değerin en iyi şekilde anlatılabildiğini sağlayan yöntemler kullanılmalıdır (Werther ve Davis 1996).

Bu şekilde çalışan insanların gerekli olan eğitim, iletişim yoluyla bilgilendirilmesi ve işletmenin samimiyetine inandırılmaları, üçte bir oranındaki düşük performanslı çalışan personelin sayısının azalmasını ya da en azından artmamasını sağlayabilecektir.

#### **5.2.1.3.6. Eğitim İmkanları**

Çalışanların işletme tarafından gerekli şekilde eğitilmesi ve gerekli konularda yetiştirilmesi günümüzde yaygın olarak kullanılan etkili motivasyon tekniklerinden biridir. İşletmeler, çalışan personelinin mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak gerekli eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadırlar. Çünkü eğitim de çalışanın en önemli ve gerekli ihtiyaçlarından biridir.

Sorumluluk duyduğu işi en iyi şekilde yapma azmi olan her çalışan, kendi konusu veya kendi konusuyla bağlantılı diğer konular hakkında bilgi sahibi olmak, mesleki donanımını artırmak isteyecektir (Rasmussen ve ark. 1998). İşletme içinde yapılan kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminer, fuar, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine çalışan personelin iştirak etmelerinin sağlanması, işgörenler üzerinde olumlu etkiler yapacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Bu eğitici faaliyetler sayesinde çalışanlar, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, çeşitli alanlarda uygulanan yeni yöntemlerden, teknik ve bilimsel yeniliklerden haberdar olma imkanı bulacaklardır. Çalışanların eğitim faaliyetlerinden faydalanmalarını da

fırsat eşitliğinin gözetilmesi ve adil davranılması gibi konular, işletmeye ve yönetime olan bağlılığın artması açısından önemli olmaktadır (Efil 1996).

Eğitim, kişi olarak yüksek ve kaliteli bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı, hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur.

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. İşletme içinde düzenlenen kurum içi işgören eğitimleri, kişilerin ya da kişilerin oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, rasyonel karar alma, düşünce, tutum ve davranış, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.

Eğitimin işgörelere ve işletmeye olan Faydaları;

1. İşgöreleri işe yakınlaştırır.
2. İşgörelerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
3. İşgöreleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.
4. Örgütlerde işgören devrini azaltır.
5. İşgörelere ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
6. İşgörelere yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
7. Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemedenden tasarruf sağlar.
8. İşlemlerde yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
9. Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını arttırır.
10. İletişim tıkanıklıklarına dikka tçeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.

Çalışanlar gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yaptıkları işlerde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu sebeple çalışanlar, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ve yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde oldukça önemli bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yöneticiler, gerçekleştirmeyi

düşündükleri plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır(Selen 2009).

#### **5.2.1.3.7. Yönetimde Esneklik**

Hayatlarının önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirmekte olan çalışanlar, sıkı ve bunaltıcı bir disiplin altında çalışmak istemezler. O yüzden, katı ve sert kurallarla yönetilen işletmelerde hoşgörü sınırları oldukça dardır ve çalışanların böylesine sıkı ve bunaltıcı bir denetim altında çalışmaktan kaynaklanan işten bıkmaya, sebepsiz devamsızlık, doyumsuzluk, stres gibi verimliliği etkileyebilecek sorunlarla karşılaşma olasılıkları yüksektir.

Çalışanların iş hayatları ile aile yaşamları arasında bir tercih yapma noktasına gelmemesi ancak esnek bir yönetim anlayışı ile mümkün olacaktır. Bireysel ihtiyaçların, çalışan personelin içe dönük yoğunlaşma ve ilgilerini dağıtmasına imkan vermemek yöneticilerin elindedir.

Çalışanlar, izin kullanımı, çalışma saatleri veya iş ortamına ilişkin bazı konularda yöneticilerinden anlayış beklerler ve bununla ilgili bazı sözler alırlar. Fakat yöneticiler değiştiği zaman yeni gelen yöneticinin bu konularda katı olması durumunda tüm bu verilmiş sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar ortadan kalkar ve yok olur. Bundan dolayı esneklik kurumsallaşmalı ve bir şirket politikası olmalıdır (Breuer 1995).

Çalışanların çocuk bakımı, eş bakımı, hasta olan aile fertleriyle ilgilenme ailevi mecburiyetlerin veya eş ve ebeveyn olarak taşıdıkları bireysel sorumlulukların gerektirdiği bazı hassasiyetlerin işletme yönetimi tarafından da paylaşılması, ancak ölçüsü iyi bir şekilde belirlenmiş bir esneklik yaklaşımı ile mümkün olabilir. Örneğin, tatil izni, hastalık izni veya kişisel mazeret izinlerinin bir tek sepette toplanması ve bunların kullanımının işgörenlere bırakılması, çalışma saatlerinin çalışanlara göre ayarlanması, yeri geldiğinde çocukların işe getirilmesine anlayış gösterilmesi, şartlar elverdiğinde evde çalışma imkanının sunulması işgörenlerin işe bağlılıklarını artıracak, kendilerine değer verildiği hissini kuvvetlendirecek ve motivasyon düzeylerini yükseltecektir (Delaney 1995).

#### **5.2.1.3.7.1. Esnek Çalışma Şartları**

Çalışma saatleri programlarının değişik şekillerde düzenlenebilmesi, işgücü başarı ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyen unsurlardan biridir. Esnek çalışma süresi, işgörenin çalışma zamanını ve süresini dilediği şekilde belirleme olanağının bulunduğu çalışma

düzenidir. Çalışanlar tam gün çalışma düzeninde işletme yönetiminin belirlediği saatlere uymak zorunda iken, esnek çalışma saatleri düzeninde belirli zaman periyotlarında çalışma sürelerine bağlı kalmak koşuluyla işe başlama ve bitiş saatlerini kendilerine göre ayarlayabilmektedirler. Örneğin haftada 5 gün ve 40 saatlik süre çalışanlar tarafından istenildiği şekilde düzenlenebilir.

Kişilerin mevcut mesai saatleri, işten aldıkları tatminin seviyesini etkileyebilmektedir. Eğer çalışan personel için öngörülen görevi yerine getirme zamanı kesin bir saat ve dakika mecburiyetiyle belirlenmez ise, personel işini yapma zamanını kendi seçebilecek ve zamanını kendine göre ayarlayabilecektir (Northraft ve Neale 1996).

Çalışan personelin özgürlük ve motivasyonlarını artırmaya yönelik esneklik yaklaşımlarından biri olan esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi farklı birçok şekilde uygulanmaktadır. Esnek çalışma saatlerinin üç uygulamasına kısaca değinelim (Daft 1997):

*Haftada dört gün çalışma:* Haftada dört gün çalışma uygulamasında, çalışanlar beşgünde 8'er saat çalışmak yerine, dört günde 10'ar saat çalışmakta ve üç günlük bir hafta sonu tatili elde edebilmektedirler. Uzun vadede performans üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı gözlenen bu sistem, daha çok boş zamana sahip olma arzusundaki işgörenler için motive edici olabilmekte, fakat daha sonra uzun çalışma süresi yüzünden bitkinlik ve yıpranma sorunları ortaya çıkabilmektedir (Daft 1997).

*Esneklik bandı:* Esneklik bandı, hem uzun vadede, hem de kısa vadede işdoyumunuyüksek seviyelerde tutabilen bir uygulamadır. Bu uygulamada tüm çalışanların işyerinde bulunmaları gereken bir çekirdek zaman periyodu belirlemekte ve bu periyodun başına ve sonuna esnekliğin söz konusu olduğu çalışma saatleri eklenmektedir (Daft 1997).

Örneğin saat 09:00 ve 16:00 arasında belirlenmiş bir periyodda tüm çalışanlar işyerinde bulunmak mecburiyetindedirler fakat saat 07:00 ile 09:00 arasında istedikleri zaman işe başlayabilmekte ve 16:00 ile 18:00 arasında istedikleri zaman işi bırakabilmektedirler. Böylelikle çalışan personel günlük planlarını daha iyi yapabilmekte, işe geliş gidişlerinde trafikten daha az etkilenmekte, karı-koca çalışanlara iş ve aile sorumluluklarını dengeleyebilme imkanı sunulabilmektedir. ABD'deki tüm şirketlerin yaklaşık %40'ı tarafından uygulanmakta olduğu tahmin edilen bu sistemi uygulayan şirketler arasında IBM, American Express, Du Pont, Levi Strauss, Pepsi Co. gibi dev şirketler bulunmaktadır. (Daft 1997).

Esneklik bandı uygulamasındaki tek sakınca, çalışanların belirlenmiş çekirdek periyod dışındaki saatlerde yönetilmelerinin ve performanslarının değerlendirilmesinin güçlüğüdür.

Bu sistemde yöneticiler çalışan personelini, işyerinde harcadıkları zaman ile değil, yaptıkları işin sonuçları ile değerlendirmek durumundadırlar (Breuer 1995).

İş paylaşımı: İş paylaşımı uygulanması ise herhangi bir işin iki ya da daha fazla işgören tarafından haftada 40 saatlik çalışma sürecinde dönüşümlü olarak yapılmasını öngörmektedir. Part-time diye adlandırılan çalışma metoduna imkan veren bu uygulamada örneğin küçük yaştaki çocuğunun bakımı ile yükümlü olan bir bayan çalışan günün belli bir bölümünü çalışmaya ayırabilmektedir. İş paylaşımı aynı zamanda rutin ve monoton karakterli işlerde çalışanların maruz kaldığı yıpranma ve iş yorgunluğunu hafifletmektedir (Werther ve Davis 1996).

### 5.2.1.3.7.2. Evde Çalışma Olanakları

Çağımız teknolojisinin sunduğu bilgisayar, faks, modem, interaktif iletişim ağları gibi kolaylıklar, bazı işlerin sadece iş yerinden değilde ev ortamında da rahatlıkla yürütülebilmesine imkan vermektedir.

İletişim ve ulaşım teknolojileri sayesinde bazı işlerin, işyerinden yürütülmesi zorunluluğunun kalmaması, çalışanlar tarafından evleri dahil işverene ait olmayan yerlerden yürütülebilmesi olanağı bir taraftan da, rekabet nedeniyle maliyeti en aza indirebilmek için, çalışma standartlarından ve formel yapıdan uzak durulması gereksinimi ve ihtiyacı, evde uzaktan çalışmaların günümüzde yoğun biçimde yaşanmasına sebep olmaktadır.

Evde yani uzaktan çalışabilme imkanı özellikle çalışan kadınlar için aile ve kariyer sorumluluklarının birbiriyle çatışmaması açısından oldukça önemlidir. Bir çalışana evde çalışma izninin verilmesi, aynı zamanda işletme için maliyet düşürücü bir tasarruf tedbiri niteliğindedir. Çünkü merkezi olmayan çalışma yöntemleri ve telekomünikasyon teknolojisi ile desteklenen bu çalışma şekli, işletmeler için daha az ofis, daha az büro ve daha az harcama demektir. (Breuer 1995).

Bazı çalışanların haftada iki veya üç gün evde çalışabilmeleri şeklinde de ayarlanabilen bu uygulama verimli iş akışının planlanması ve kontrolü gibi farklı yönetim teknikleri ve kendine özgü personel yaklaşımları gerektirmektedir. Bu tarz çalışma olanağının verilmesi çalışanlar üzerinde açık bir şekilde olumlu motivasyonel etki yapmaktadır (De Cenzo ve Robbins 1996).

Çalışanların işyeri haricindeki mekânlarda çalışabilmelerini sağlayan sistematik uygulamaların en bariz örneği olan *telework*, yeni enformasyon ve telekomünikasyon teknolojilerinin ve gelişmiş elektronik ekipmanların sunduğu bir çalışma şeklidir. Sabit

çalışma saatleri, sınırları belirlenmiş boş zaman periyodları, buna bağlı olarak ev-işyeri ayrımı ile karakterize edilebilen geleneksel çalışma tarzının tamamen dışındaki bu uygulama başta ABD olmak üzere, İngiltere, Fransa, Almanya, Kanada ve Avustralya gibi ülkelerde görülmektedir. Telework özellikle avukatlık, mühendislik, muhasebecilik, mimarlık, yazarlık, sekreterlik, banka yöneticiliği ve seyahat acenteliği gibi meslek dallarında rağbet görmektedir (Dı Martino 1990).

İşletme merkezine çok uzak yerlerde yaşayan ve ikamet eden insanların istihdam edilebilmesi, dağlık bölgelerde yaşayan yetişmiş elemanların yeteneklerinden yararlanılabilmesi, trafik tıkanıklığı ve hava kirliliğinin azaltılabilmesi getirilerinden dolayı bu iş tarzı ülke yöneticileri tarafından da olumlu karşılanmaktadır. Bazı İngiliz firmaları bu yöntem ile 40 saatlik çalışmada elde edilen çıktılarını, sadece 25 saatlik bir çalışma sonucunda elde edebildiğini tecrübe etmiştir (Report 1991).

Telework uygulamasında özellikle bedensel engeli olan insanların, hamilelik döneminde ve doğum sonrasında işe gidemeyen kadın çalışanların ve emekliliği yaklaşmış yöneticilerin spesifik donanımlarından faydalanmak mümkün olmaktadır (Dı Martino 1990).

Çalışanlara zaman açısından esneklik ve daha geniş bir özerklik sağlayan telework sisteminin düşük ücretler ve daha az sosyal güvence, sınırlı kariyer gelişimi ve diğer meslektaşları ile etkileşimin olmayışı gibi dezavantajlar yüzünden, yabancılaşma, marjinalleşme, sömürülme ve benzer sorunlara yol açabilmektedir. En önemlisi, bu tarz çalışma şekli henüz koruyucu yasal düzenlemeler zeminine oturtulmamış olduğu için, tanımlanmış yasal bir statüden yoksundur.

### **3.2.1.3.8. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Evinden sonra en geniş zamanını çalıştığı işletmede geçiren işgören çalıştığı yerin iç açıcı ve huzur verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteği ve çalışma performansını önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerlerinde gerekli olan her türlü ergonomik standartlar sağlanmalıdır.

Çalışma ortamının fiziksel şartları ve bu ortamın ergonomik koşullara uygun hale getirilmesi, çalışan personelin motivasyon düzeylerinin artırılması ve kapasitelerinin tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırılması açısından büyük önem taşımaktadır (Eren 1997).

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. Bunun yanında, işyerinin eve yakınlığı, iş yapma sürecinde kullanılan makine, alet ve teçhizatın yeni



ve kaliteli olması, iş yerinde temas edilen malzemelerin rahat ve güvenli olması da çalışanların kendisinden beklenen performansı göstermesinde belirleyici etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlar üzerine yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların işgörenin iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen uyarıcılar olduğu görülmektedir. Tamamen ortadan kaldırılmalarına imkan olmasa da bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle çalışan personel için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün tasarrufu altındadır ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı edemeyecekleri bir konudur (Akyıldız 2001). Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar çalışanların motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Başaran 1998).

#### **5.2.1.3.9. Olumlu Yönetim Yaklaşımı (Positive Management Attitude)**

Her şeyde olduğu gibi inanç unsuru yönetimde de önemlidir. Eğer bir yönetici başarılı olacağına inanırsa başarıya ulaşması kuvvetle muhtemeldir. Motivasyon uygulamalarında da yönetici, çalışan personelinin motive etmeyi başaracağına inanmalıdır. Bazı yöneticiler çalışanlarını; “motive edebileceklerim” ve “motive edemeyeceklerim” diye ikiye ayırır. İşe yeni başlayan bir personel, tanıma safhasının sonunda yöneticinin gözünde ikinci gruba girmişse, yönetici ona yol verir. Bu tarz yöneticiler, yaklaşımlarındaki olumsuzluktan dolayı yenilgiyi baştan kabul etmiş olacaktırlar.

Motivasyonun önemini ve çalışan personelin davranışlarının doğasını kavramış bir yönetici karşısına çıkan her çeşit personeli motive edebileceğine inanır ve en ketum çalışanları bile motive edip onları verimli çalışmaya yöneltmeye uğraşır. İşte bu tür yönetsel paradigma olumlu yönetim yaklaşımı (*positive management attitude*)’dır (Başaran 1998).

#### **5.2.1.3.10. Açık Pazarlık Yöntemi (Overt Deal Making)**

Periyodik olarak çalışanların hoşuna giden ve gitmeyen yönler yöneticilerce sorulur. Bunları öğrenen yönetici, bu etkenlerden hangilerini kontrol edebileceğine bakar. Çünkü kontrolü dışındaki etkenler pazarlık sürecinde işine yaramayacaktır.

Bir çalışanın motive edilmesini gerektiren bir durumla karşılaşıldığında, yönetici çalışan personele bir teklif yapar. Bu teklifte çalışandan yapması istenilen edim talep edilir. Bu edim karşılığında vaad edilen ise çalışanın hoşlandığı bir faktörün çalışana verilmesi veya hoşlanmadığı bir etkene daha az maruz bırakılmasıdır. Bu açık bir pazarlıktır ve çalışanın davranışındaki değişikliğin gözetilmesine dayanır.

Görevin gerçekleştirilmesi ile çalışan personel bazı yararlar elde ediyorsa ve tatmin düzeyi yükseliyorsa pazarlık, işgöreni güdülemede etkili olabilir. Yapılan pazarlık pekiştirme etkisi yaparak gelecek sefere çalışan personeli göreve daha yüksek düzeyde güdüleyebilir (Başaran 1998).

## **5.2.2. Motivasyona Yardımcı Öğeler**

### **5.2.2.1. İletişim**

Motivasyona yardımcı öğelerden ilki olan iletişim bireyler arası duygu, düşünce ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bilgi ihtiyacı gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde dört önemli öge bulunmaktadır:

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

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

-Kanal: Mesajın alıcıya iletildiği yoldur.

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

Yukarıda belirtilen süreç aşamaları kullanıldığında gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır.

Bir motive edici etmen olarak iletişim unsurunu, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki temel başlık altında inceleyebiliriz. Mesajların İletilmesi: Her şeyden önce mesajların işletmelerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir şekilde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu biçimde gerçekleştiği işletmelerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşayabilir. Çalışanlar kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu ne için yapmaları gerektiğini, üst yöneticilerinin onlardan ne

beklediğini, başka bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini öğrenmek bilmek isterler. Çalışanların bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına sebep olabilmektedir. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır. İşgörenlerin tedirgin olmasına ve geleceklerinden endişelenmelerine yol açar (Breuer 1995).

Geribildirim: iletişim sürecinin önemli bir aşaması olan geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici çalışan personeline dikkat gösterirse, çalışanların gözünde kendi değerini arttırmış olur: “Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekliyim.” Gerekli olma duygusu, olmazsa eksikliğin hissedileceğini bilme duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Kişilerin onaylanma ve tanınma ihtiyacı işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de, bu işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını bir şekilde etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ve hedefe ulaşmak için emek vermesi ve çalışması gerekir. Bu ise, herkesin söz konusu hedefin ne olduğunu bilmesini ve bu amaçla özdeşleşmesini gerektirir (Başaran 1998).

İletişim sürecinde geri bildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çoğu çatışmaların, sürtüşmelerin hemen hemen hepsi ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum işletmelerde görev yapan personelin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve görev yapan personele bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, çalışanların en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. Çalışanlara bilgi sunmak ile ilgi göstermek eşanlama gelmektedir. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması iletişimi başarılı olan çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde çalışanları işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır. Aynı zamanda işletmede işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Selen 2012).

İşletmelerde ideal denilebilecek bir motivasyon sisteminin oluşturulabilmesi ve sorunsuz bir şekilde işletilebilmesi için aktif ve doğru bir iletişim sisteminin varlığı ilk şart niteliindedir. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin ve işletmedeki birimler arasındaki ilişkilerin kurgulandığı iletişim sistemi, motivasyon tekniklerinin uygulanabileceği bir zemin oluşturmanın yanı sıra bu tekniklerle bağlantısı olan örgüt içi, bilgi akışı, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim gibi unsurlarında ana temelini oluşturmaktadır.

İletişimde bilginin ileriye doğru yani yukarıdan aşağıya doğru akışında genel olarak; elektronik veri ağları ile verilen mesajlar, video yayınları, genelgeler, işletme içi radyo yayını, toplantılar, yüz yüze görüşmeler, afişler, ilan panoları ve diğer yazılı materyaller, ilgive kişisel ilişki gibi haberleşme kanalları kullanılmaktadır.

İletişime paralel olarak verimlilik ve kalite endişeleri göz önüne alındığında etkin bir iletişimin gerekliliği daha fazla hissedilmektedir. ABD’de bir dernek tarafından yapılan araştırma sonuçları, üst düzey yöneticilerin %50’sinin ve şeflerin %48’inin “bölümler arasındaki yetersiz, iletişimin müşteri hizmetlerindeki aksamaların en önemli nedeni olduğunu” düşündüklerini ortaya çıkarmıştır (Booher 1997).

Genelde üretim ve satış bölümlerinin eşgüdümünde sıklıkla rastlanılan örgüt içi birimler arası iletişim kopukluklarının mevcut motivasyon düzeyinden bağımsız olarak verimliliği olumsuz etkilediği görülmektedir. Çalıştığı işletme hakkında bilgi sahibi olmak temel olarak çalışanın ihtiyaçlarından birisidir ve ancak doğru bir iletişim ile sağlanabilir. Açık bir iletişim ve karşılıklı geri beslenmenin mevcut olmadığı durumlarda belirsizliğin arttığı görülmektedir. Özellikle karışıklık ve kriz dönemlerinde, geçiş dönemlerinde, büyüme, küçülme ya da birleşme gibi yeniden yapılanma dönemlerinde iletişim etkinliğinin azalmasından kaynaklanan belirsizlik sorunu, dedikodu ve söylentilerin yaygınlaşmasına ve işgörenlerin korkuya kapılmasına neden olmaktadır. Örgüt genelinde bir güven kaybı yaşanmakta ve sonuçta belirsizlik arttığı ölçüde tam aksine motivasyon ve verimlilik düşmektedir (Hagemann 1997).

Örgütsel iletişim olgusunun motivasyonel perspektiften değerlendirilmesinde öne çıkan diğer boyut ise işle ilgili bilginin yanı sıra işletmeye ait bazı finansal verilerin ve işletmenin mali durumuna ya da pazardaki konumuna dair bazı bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasıdır. Özellikle kâr paylaşımı, yetkilendirme ve delegasyon gibi motive edicilerin kullanıldığı durumlarda bu tür bilgilerin iletişime konu edilmesi neredeyse bir zaruret olmaktadır (Pfeffer 1995).

Çok fazla bilginin verilmesinde, firmanın rekabetçi avantajının tehlikeye girebilmesi veya aşırı miktarda bilginin işgörelere ağır ve bunaltıcı gelmesi gibi sakıncalar vardır. Bu yüzden mali durumuna ilişkin bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasında iyi bir ölçünün tutturulması gerekir. Çalışanların etkili çalışma ve tasarruf sağlayıcı kararlar almasına yardımcı olabilecek bilgiler tercih edilmeli ve çalışanların işletmeye ait finansal göstergeleri ne şekilde etkileyebilecekleri öğretilmelidir. Ernest & Young adlı bir kuruluşun yaptığı bir araştırmadaki ankette, sadece üst düzey yöneticilerin görebildiği finansal verilerden haberdar edilmenin, çalışanların %86’sında motivasyon düzeyini artırıcı bir etki yapabileceği ortaya

çıkıştır. Birçok yönetim danışmanı bu tür bilgi paylaşımında sağlanacak yararın olası risklerinden daha ağır bastığına inanmaktadır ( Carey 1996).

İletişim, iki yönlü olma özelliği dikkate alındığı zaman etkinlik kazanmaktadır. Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak isteyen yöneticilerin etkin iletişimin düz bir çizgi değil, dairesel bir süreç olduğunu unutmamaları gerekir. Yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve aynı zamanda yatay iletişim kanallarının doğru ve düzenli çalışması büyük önem taşımaktadır (Gull 1997).

Bilginin geri beslemesi yani aşağıdan yukarı akışı ise öneri kutuları, kurumsal değerlendirmeler, açık kapı politikası, personel bilgi hatları, personel odaklı gruplar, personel toplantıları, çok yönlü performans değerlendirmesi ve arabuluculuk programları gibi metaryallerle sağlanabilmektedir (Barlow 1997).

#### **5.2.2.2. Performans Ölçümü ve Değerlemesi**

Gerek işveren ve yöneticilerin performans amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılamadığını tespit edebilmeleri, gerekse çalışan personelin kendisinden beklenen performansı sergileyip sergilemediğini anlayabilmesi için, arzulanan performansın belli ölçü ve standartlar biçiminde tanımlanması oldukça büyük önem taşımaktadır (Booher 1997).

İşletmelerde performans değerlendirme programları daha önce çalışanların kişisel özellikleri, eksiklikleri ve becerileri üzerine temellendirilirken, modern performans değerlendirme yaklaşımlarında mevcut performans ve geleceğe dönük amaç ve hedeflere vurgu yapılmakta ve aynı zamanda ölçüde kullanılacak standartların ve kriterlerin belirlenmesi sürecine çalışanlar da dahil edilmekte ve bu durum işletmelerde performans değerlemenin önemini arttırmaktadır.

Efor tek başına kişinin iş performansını etkileyebilmektedir fakat ölçülen sonuçlardan daha önemli değildir. Bu anlamda performans değerlendirme; çalışanların yetenekleri, iş alışkanlıkları, davranışları ve diğer benzer niteliklerinin karşılaştırılarak performanslarının sistematik bir şekilde ölçülmesi olarak tanımlanabilir (Eren 2003).

Zhao ve Redifer (2016) da yaptıkları çalışmada performans değerlendirmede işgören tutunda hemen derecelendirme beklentisi; geç derecelendirmeye karşılaştırıldığında görev kaygısını arttırdığını, göreve bağlılığı düşürdüğünü, kaçınılan amaçlarla beraber katılımcılar arasında görev çabasını düşürdüğünü ortaya koymuşlardır.

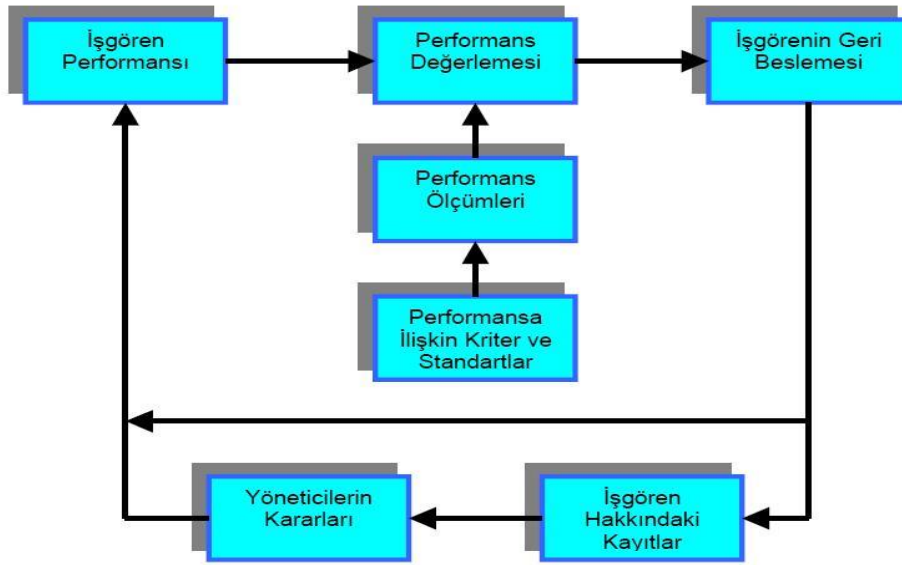
İşletmelerde örgütsel bir ihtiyaç olan performans değerlendirme sistemi; tanımlanmış, nesnel kriterler, dikkatli iş analizleri ve geri besleme üzerine inşaa edilmektedir. Sadece işle

ilgili kriterlerin kullanıldığı ölçüm süreci, yapılmış olan yeterli araştırmalar ile desteklenmektedir (Newstrom ve Davis 1993).

Performans değerlendirme sisteminin başlıca unsurları Şekil 5.1'de karakterize edilmektedir.

Performans ölçüm ve değerlemesindeki temel amaçlar şunlardır:

- 1- Kaynakları dinamik bir iş çevresine tahsis etmek,
- 2- İşgörenleri motive etmek ve ödüllendirmek,
- 3- İşgörenlere işe ilişkin geri besleme temin etmek,
- 4- Ücret ve ödüllerde adaleti sağlayarak işgörenler arasındaki ilişkileri muhafaza etmek,
- 5- İşgörenleri yönlendirmek ve geliştirmek,
- 6- Eşit istihdamla ilgili yasal düzenlemelere uygunluk sağlamak (Betton ve Halloran 1991).



Şekil 5.1. Performans Değerleme Sisteminin Ana Unsurları (McGraw 1996)

Özellikle performansa dayalı ücret sistemini benimsemiş olan işletmeler için adil ve sağlıklı bir ücret ve ödül yapısının kurulabilmesinde, performans değerlemesinin tarafsız ölçütlere dayalı olması dikkatli bir şekilde üzerinde durulması gereken önemli bir noktadır.

Çalışanların performansının ölçülmesinde işin niteliklerine göre iş değeri (*kalite ve miktar*) kriterleri ya da zaman esaslı değerlendirme yöntemleri kullanılmakla birlikte, bazı işler performansın nesnel bir şekilde ölçülmesine imkân vermeyebilirler. Bundan dolayı, önceden ve hatta çalışanların katılımıyla belirlenmiş performans kriter ve standartları, değerlendirme sürecinde güçlüklerle karşılaşılması açısından önem taşırlar (Gannon 1979).

Performans değerleme tekniklerinin yılda sadece bir kez değil, aylık, haftalık hatta yeri geldiğinde günlük periyotlarla yapılması, kriterlerin kesin hatlarla belirlenmesi, kendine özgü şartların göz önünde bulundurulması ve değerleme sonuçlarının dikkatle tahlil edilmesi, mevcut motivasyon sistemine; hangi işgörenlerin hangi zaman dilimindeki performanslarının ne kadar takdir edilip ödüllendirileceği konusunda hayati veriler sağlayacaktır (Gannon 1979).

Diğer bir deyişle performans değerlemesi, uygulanan motivasyon programlarının düzensiz, disiplinsiz ve karma karışık bir hale gelmesini önleyen temel dayanaklardan biri olarak görülmektedir.

### 5.2.2.3. Ödül Sistemleri

Eğer işletmelerde uygulanan performans değerleme sistemi doğru, düzgün ve sağlıklı bir şekilde çalışıyorsa, etkili performans gösteren işgörenler ile etkisiz performans gösteren çalışanların ayırt edilmesi mümkün olacak ve bu durumda ölçülen performansları önceden belirlenmiş standartların üzerinde olan kişilerin ödüllendirilmesi gerekecektir.

dller, dl hakedecek olan davranışlara göre (retim, satış, performans, bilgi, yetenek, fikir, yenilik, tasarruf, fedakrlık, devamlılık, başarı) sınıflandırılabilirler gibi, verilecek ödülün özelliğine göre (parasal veya parasal olmayan) de sınıflandırılabilirler. Oluşturulan motivasyon programı çerçevesinde tespit edilecek bir ödül sisteminde ilk aşama ne tür ödüllerin çalışanları ulaşılmak istenen amaçlara ve hedeflere motive etmekte etkili olacağının belirlenmesidir.

Bu yüzden, işletmeler çalışanlarını motive etmek amacı ile performansların ya da çalışanlardan beklenen davranışların ödüllendirilmesini sağlayan biçimsel veya biçimsel olmayan ödül mekanizmalarına gereksinim duyarlar. Ödülün verilmesinde amaç, temel olarak çalışanın davranışını etkilemektir (Barney ve Griffin 1992).

Başarı veya performans gibi bir davranışın dengeli ve doğru bir ödül yelpazesi ile ödüllendirilmesi sonucunda işgörenler motive olacaklardır (Robertson 1996).

Bu konuda işletmelerin uygulayabileceği; davranış ölçekleri, psiko-sosyal anketler, sosyometrik testler, psiko-teknik testler, kişisel görüşme, klinik görüşme, analiz grubu ve sosyal rasyolar gibi yöntemler mevcuttur (Erdoğan 1996). Çalışanların kişisel ihtiyaçlarındaki farklılıklardan dolayı, işletmeden beklentilerinde de farklılaştıkları gerçeği motivasyon teorilerini ortaya koyan tüm düşünürlerin birleştikleri önemli bir noktadır (Eren 1993). Bu farklılaşma nedeniyle, "işgöreni en çok ne motive eder?" sorusunun her zaman tek bir cevabı yoktur ve öngörülen herhangi bir ödülün her çalışanda olumlu etki yapması garanti edilemez.

Örgütçe vaad edilen ödüllerin kişi nezdinde ki değeri (*valence*) ve harekete geçirici etki yapma derecesi kişiye ait birçok özellik ve parametreden başlayıp işe ve işletmeye ilişkin değişkenlere ve nihayetinde genel ekonomik ve sosyal koşullara kadar uzanan uzun bir dizi unsura göre değişiklik göstermektedir.

İşletmelerin çalışan personellerine sunabilecekleri ödüller büyük bir farklılık göstermektedir. Bunlar parasal ödemeler, daha fazla sorumluluk, esnek çalışma saatleri, övgü ve takdir, yazılı veya sözlü teşekkür, daha fazla yetki, şirket arabası, özel ofis, özel park yeri, tatil, nişan ve plaketler, tanınma, performansa bağlı değer artışı, yılda bir şirket yemeği, eğitim, terfi, izin olabilir.

Bazı Amerikan şirketleri çalışanlarının yaşam kalitesine katkıda bulunarak onları teşvik etmek için doğum günü hediyeleri, araba kiralama, yazlık ev rezervasyonu, dekoratör temini, kiralık ev bulmaya yardımcı olma, spor müsabakaları, konserler ve benzeri sosyal etkinlikler için bilet temini, düğün organizasyonu, haftalık kuru temizleme yardımı gibi araçları ödül olarak kullanabilmektedirler (Curran ve Bran 1996).

Ekonomik değeri olan ödüller elbette ki işgörenleri verimliliğe yöneltmede etkili bir faktördür fakat işgörenler için her şey demek değildir. Bu yüzden parasal ödüllerin rolü, motive edici diğer araçların bütünlüğü içinde düşünülmelidir (Hagemann 1997).

Parasal ödüller genelde maaşı düşük olduğu için maddi ve ekonomik kaygıları bulunan, eğitim seviyesi düşük olan, sosyo-ekonomik düzeyi yüksek olmayan, örgüt hiyerarşisi içerisinde daha alt mevkilerde yer alan, kırsal bölgelerden gelmiş olan veya paranın içinde yaşadığı çevrede kendine statü kazanması için gerekli olduğuna inanan personeller tarafından tercih edilmektedir.

Ekonomik sorunları olmayan, karmaşık yapıları ve anlamlı işler yapan veya işletmenin orta ve üst yönetimlerinde görev alan kişilerin beklentileri ise daha ziyade; takdir edilme, başarının tescili, daha fazla yetki ve sorumluluk, hareket serbestisi, daha fazla bilgi ve açık iletişim gibi unsurlar olmaktadır (De Cenzo ve Robbins 1996).

Yapılan bilimsel araştırmalar, maddi teşviklerin, işgörenler tarafından iletişimsel bir araç olarak değil de işletme içerisindeki faaliyetleri üzerinde bir kontrol aracı olarak algılandıkları zaman, motivasyonu artırmadıklarını ortaya çıkarmıştır (Gilbert 1994).

Başka bir araştırmaya göre de ekonomik ödeme miktarının çok az veya çok fazla olarak belirlenmesi çalışan motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Kişinin eğilimlerini, tutumunu, davranışlarını ve motivasyonunu etkileyen ödül mekanizması aynı şekilde iş tatmini, devamsızlık ve performans gibi verimlilikle yakından ilgili unsurları da



etkilemektedir. Bu yüzden motivasyon programı uygulayan yöneticiler ödül sistemini dikkatle tasarlamalı ve yürütmelidirler (Flynn 1994).

Ödüller, başka şirketlerdeki performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır. Daha da önemlisi işletme içinde ödüllerin dağıtımı son derece adil olmak durumundadır. Çalışanların genel yapısı göz önünde tutularak ödül çeşitliliğine özen gösterilmeli ve yöneticilerin, çalışanları en çok motive ettiğini düşündükleri etkenlerle, çalışanların kendilerini en çok motive ettiğini düşündükleri etkenler birbiriyle örtüşmelidir (Blanchard 1997).

Ödül sistemi iş tasarımı ve performans değerlemesi ile birlikte motivasyon sisteminin önemli olan temel unsurlarındandır.

#### **5.2.2.4. Örgüt Kültürü ve İklimi**

Örgüt kültürü, örgüte bağlı bulunan üyelerin fikirlerini, düşünce tarzlarını ve davranış kalıplarını şekillendiren ve örgüt içerisinde ne şekilde hareket etmeleri gerektiği konusunda örgüt üyelerini yönlendiren baskın inanç, alışkanlık, değer, teamül ve belirlenmiş kuralların oluşturduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeyi verimliliğe götürecektir olan doğru stratejiler, mevcut örgüt kültürüne uygun olarak seçilmediği zaman, uyum ve örtüşme sorunları, direniş ve durgunluk ortaya çıkacaktır. Böylesi bir iş çevresinde çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine motive edilmesi de hiç kolay olmayacaktır. İşgörenleri bu inanç ve normlar bütünü etrafında toplayan örgüt kültürü, örgüte yeni katılan kişilerin de sorunlar karşısında doğru şekilde algılama ve düşünme yetilerini geliştirmektedir (Altuğ 1997).

Örgüt kültürü ile yakın ilişkisi olan örgüt iklimi ise, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumun derecesi tarafından belirlenmektedir. Örgüt ikliminden kasıt, çalışanların örgüte dönük beklentilerinin ve sonuçta bu beklentilerin ne kadarını elde ettiklerine ilişkin algılamalarının örgütte yarattığı genel atmosferdir (Dinçer 1994). Bu yönüyle örgüt kültürü zaman zaman örgütteki kişisel iş tatminlerinin bir toplamı diye de nitelendirilebilmektedir. Örgüt iklimi, örgütsel etkililiğin önemli belirleyicilerinden biri olmasının yanı sıra, motivasyon sürecini etkileyen başlıca unsurlardan biridir (Chruden ve Sherman 1984). 1960'lı yıllarda yapılan bilimsel araştırmalar, otoriter (*authoritarian*) ve yakın ilişkileri öne çıkaran (*affiliative*) örgüt iklimlerinden ziyade amaçlara ve hedeflere dönük çalışmaya vurgu yapan başarı eğilimli (*achievementoriented*) örgüt iklimlerinin yüksek

iş tatminine, olumlu grup davranışlarına ve dolayısıyla yüksek performansa yol açtığını ortaya çıkarmışlardır (Gannon 1979).

#### **5.2.2.5. Grup ve Takım Çalışması**

Takım, işletmenin stratejik hedefini gerçekleştirmek amacıyla, çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü şekilde performans gösteren ve ortak amaçlı iş başarımları elde etme yolunda karşılaşılan sorunlara müşterek çözümler sunan, iki veya daha fazla çalışanın oluşturduğu faaliyet birimi olarak tanımlanmaktadır.

Bir örgütte grup ve takımların oluşturulması, takımı oluşturan kişileri olumlu etkilediği gibi, örgütün kültürünü ve iklimini de değiştirmektedir. Takımlar oluşturulduğunda, örgütleme, yürütme ve denetim faaliyetlerini de devralmakta ve bu çalışmaları uygulayan yetenek parçacıkları olan takım üyeleri bambaşka bir ekip ruhuna kavuşmaktadırlar (Selen 2009).

Grupların belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda faaliyet göstermeleri, fikir üretimi, yaratıcılık ve yenilikçilik başta olmak üzere işe ilişkin birçok performans zeminini çok daha verimli hale getirmektedir.

İşletmelerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması hem örgütsel etkililiğin sağlanması, hem de motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Başaran 1998).

Grup ve takım halinde çalışmanın, kişisel çalışmaya kıyasla daha yüksek performans düzeyleri sağladığı şeklinde yaygın bir kanaat ve inanış vardır. Gerçekten de tek başına çalışan işgörenlerin herhangi bir sorun ile başa çıkmak için, daha az tecrübe, yetenek, bilgi ve enerjiye sahip olduğu düşünülünce, grup ve takım çalışmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Roy ve Gauvin 1996).

Takıma yüklenen sorumlulukların takım üyelerince paylaşılması ve oluşan ekip ruhu, üyelerin kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerini ve aidiyet hislerinin takımdaki rol kabulleri çerçevesinde daha fazla gelişmesini sağlamakta, doğal bir motivasyona sebep olmaktadır. Takım çalışmasının, motivasyona yardımcı bir öge olarak başka bir özelliği de takım üyelerinin, kendi takımlarının üretimi ile bunun örgütün bütünsel üretim ve dışsal başarılarına katkısı arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olmasıdır. Elde edilen başarıların tüm işletmeye yansması ve bunun görülebilmesi, çalışanların takıma katkılarını artırmakta ve daha fazla şevklendirmektedir. Oluşturulan grup ve takımların faaliyetlerini amaçsızca değil, iyi belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda yürütmeleri ve diğer takımların varlığının

yarattığı rekabet duygusu kişilerin içsel motivasyonları ve verimliliği için ön şartlardır (Mulvey ve Ribbens 1999).

Öte yandan, takımın başarısı ile kendi gayreti arasında bağ kuran çalışanlar, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları ile olumlu bir süreç içine girmekte ve herhangi bir dışsal ödüle gerek duymaksızın iş doyumunu sağlamaktadırlar. Takım çalışması, duygusal ihtiyaç ve gereksinimleri desteklediği gibi, çalışanların sosyalleşmelerine de yardımcı olmaktadır (Roy ve Gauvin 1996).

Kişilerin tek tek motive edilmesindeki güçlükler hesaba katıldığında takım odaklı motivasyon tekniklerinin oldukça etkin ve düşük maliyetli teknikler olduğu görülecektir. Bu açıdan yöneticiler yönetim sinerjisinden optimal biçimde faydalanmak ve çalışanlarının kapasitesinden en üst seviyede avantajlar elde etmek istiyorlarsa, örgütün toplam üretimi ile takımların kritik yeteneklerini birleştirerek eklemleyen bir motivasyon modelini kesinlikle göz ardı etmemelidirler (Yılmaz 1999).

#### **5.2.2.6. Kalite Çemberleri**

Etkinliği dolayısıyla küçük çalışma grupları arasında önemli ve özel bir yere sahip olan kalite çemberleri, ürünü üreten çalışanlar ile ilk üstlerinin oluşturduğu gönüllü takımlardır.

Kalite çemberi; aynı işyerinde çalışan veya benzer işleri yapan işletme personellerinin, gönüllülük esasına dayanarak, kendi çalışma alanlarında karşılaştıkları veya karşılaşılabilecek ihtimalleri olan sorunları belirlemek, önceden kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm üretebilmek için oluşturdukları, belirli ve düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Kalite çemberlerini genel olarak işle ilgili problemleri çözmek üzere düzenli olarak toplanan aynı iş kolunda çalışan gönüllü insanlar oluşturur. Gönüllü olan katılımcılardan oluşması kalite çemberlerini diğer kalite gruplarından ayıran önemli bir özelliktir (Roy ve Gauvin 1996).

Kalite çemberleri ürün hakkındaki her konuyu, her unsuru teker teker ele alıp, sorunları saptarlar ve belirli sürelerdeki periyodik toplantılarla bunlara yönelik çözümler üreterek ürün niteliğinin artırılmasına çalışırlar (Başaran 1998).

Toplam kalite ve verimliliğin yanı sıra; örgütsel kalkınma, örgütsel, denetim, eyleme dönüklük, liderlik, örgütsel değişim, katılım ve mesleki gelişme konularında önemli bir rolü olan kalite çemberleri, bu unsurların tümüne işlerlik kazandıran motivasyonun oluşumunda da büyük pay sahibidir.

İnsan merkezli yaklaşımlarla kurgulanmaları sebebiyle kalite çemberlerinin öngördüğü isteklendirme sürecinde aidiyet ihtiyacı ve sonuçta ekonomik getiri elde edilse de gönüllü olma özelliği ön plana çıkmaktadır (Eren 1997).

Kalite çemberleri, çözümleyici kişiliğin artması, yetki paylaşımı, sorumluluk verilmesi, saygınlık, özgeçim, üretkenlik, araştırmacı yönetim gibi motivasyon ile yakından alakalı faktörlerin temininde ve buna paralel olarak tatminin sağlanmasında oldukça etkilidir.

Kalite çemberlerinin tatmin sağlamada olumlu ve yüksek etkinliği göz önünde bulundurulduğunda, kalite çemberleri ve motivasyon arasındaki ilişkinin oluşmasında kalite çemberlerinin, motivasyon sürecini olumlu anlamda destekleyici bir etkisinin olduğundan rahatlıkla bahsedilebilmektedir (Gannon 1979).

## 6. MOTİVASYON TÜRLERİ

İşletmelerde çalışan İşgörenlerin motive edilmelerinde içsel ve dışsal güdülenme ayrımı mevcuttur. Dışsal güdülenme, üstlerin girişimini gerektiren ve genelde işin özelliklerini değiştirmeden, bazı dışsal ödüller koyarak sağlanmakta iken, içsel güdülenmede dışsal herhangi bir ödüle başvurmadan, sadece iş tasarım teknikleri vasıtasıyla işin yapısında bazı değişikliklere gidilmekte ve çalışan personel kendini içsel olarak güdülemektedir (Northcraft ve Neale 1996). İş tasarım teknikleri sayesinde yeniden düzenlenen iş, çalışan personelde tekdüzelik, monotonluk, bıkkınlık, sıradanlık gibi içsel çıktılara yol açmamakta, aksine bütünsellik, bağımsızlık, sorumluluk, önemlilik, anlamlılık veya çeşitlilik gibi işin niteliğinden kaynaklanan içsel çıktı ve ödüllere sebep olmaktadır.

Bazen çalışanların yapmaktan hoşlandığı bir iş, yönetici tarafından vaat edilen bir ödül için yapıldığında, işgörenin işi yapmaktan dolayı aldığı zevk ve işe olan içsel ilgisi yok olmaktadır. Bu yüzden oldukça kuvvetli olan içsel motivasyonun, bazen bir takım dışsal ödüllerden zarar görme ihtimali her zaman vardır (Benton ve Halloran 1991).

Motivasyon, kişiyi harekete geçiren gücün temel kaynağı açısından içsel ve dışsal olmak üzere iki önemli boyutta ele alınabilir.

Yukarıdaki ifadelerden anlaşılacağı gibi içsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel farklılık, davranışı kontrol eden nedenlerle ilgilidir. İçsel motivasyonda kontrol kişinin kendinde, dışsal motivasyonda ise çevrededir (Yazıcı 2009). İçsel motivasyon da bireyi işin kendisi motive ederken, dışsal motivasyon da çevreden gelen etkenler kişiyi motive etmektedir.

Literatürde motivasyon türleri içsel (iç) motivasyon ve dışsal (dış) motivasyon olmak üzere ifade edilmektedir. Bu bölümde içsel ve dışsal motivasyon türleri kavramsal olarak kullanılacaktır.

### **6.1.1. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon kişilerin gereksinim ve ihtiyaçları, beklentileri, inançları, onu yapma nedenleri ve zevkleri ile ilgili hedefleridir (Durmuş 2007). İçten güdülemenin en belirgin özelliği, kişinin kendisini herhangi bir dışsal faktörün etkisinden bağımsız olarak harekete geçirebilmesidir. İçten güdülemenin başka bir belirgin özelliği ise yapılacak işin sonunda elde edilecek hazzın ve derecesinin kişinin bizzat kendisi tarafından belirlenmiş ve tamamen içsel olmasıdır (Argon ve Eren 2004).

İçsel motivasyon, bireyin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol olmaksızın, işin bizzat kendisi tarafından motive edilmesidir. İçsel motivasyon araçları genel olarak, doğrudan işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyon ilgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içermektedir (Mottaz 1985).

İçsel motivasyon çalışanların çalışma sorumluluğunu geliştirmede önemli ve öncelikli bir rol oynamaktadır (Putra ve Ark. 2015). Çalışanların güdülenememesi stresten sıkıntı yaşamaya neden olmasına rağmen içsel motivasyonu ve kişisel canlılığı arttırıcı bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Alcaraz ve Ark. 2015).

İçsel motivasyon, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. İçsel güdülere örnek olarak; merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme ve başarı arzusu gibi kavramlar gösterilebilir.

İçsel motivasyon faktörleri şunlardır (Banger 2008):

- Sırtını okşama
- Cesaretlendirici görevler
- Belli becerilerin üstesinden gelme arzusu
- Destekleyici çalışma / yaşama ortamı
- Kişinin istekli olması

- İş / eğitim yaşantısından hoşnut olma
- Becerilerine inanma
- Umutsuzluktan kaçınma
- Başarı fırsatları yaratma
- Kişileri birey olarak değerlendirme
- Risk alma davranışını cesaretlendirme
- İlgiiyi iletişime katma
- Kendini değerli algılamasını oluşturma
- Güvenle kabul etme
- Merak

İçsel motivasyon aynı zamanda bireylerin duygusal motivasyonu da ilgilidir. Duygusal motivasyon unsurları uzaklaşma ve yakınlaşma başlıkları altında toplanmaktadır. Buradaki uzaklaşma, motivasyonunun azalması sonucu kişinin işine duyduğu ilginin azalması dolayısıyla da kişinin işten uzaklaşmasını belirtmektedir.

Zhu ve Ark.(2016) yaptığı çalışmada içsel motivasyonun direkt olarak yaratıcılıkla bağlantısı olduğu, içsel motivasyon yüksek olduğu zamanla kıyaslanıp düşük olduğu zaman yaratıcılıkla çok güçlü bir ilişkisi olduğu, takım içinde yardımlaşmanın ve rekabet ortamının bireysel motivasyon aracılığıyla dolaylı etkilerinin yanı sıra yaratıcılık üzerinde de direkt etkilerinin bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Yakınlaşma ise motivasyonun artması sonucu kişinin işine ilgisinin artması ve bunun sonucunda da işine gereksiz daha çok yakınlaşmasını ifade etmektedir. Bu duygusal motivasyon faktörleri aşağıda sıralanmıştır.

Olumsuz duygusal motivasyon (uzaklaşma) faktörleri şunlardır (James ve Edden 2001):

- Düş kırıklığı
- Can sıkıntısı
- Hayatı boşa harcama duygusu
- Evde yanlış giden ilişkiler
- Kendini gerçekleştirememeye duygusu

Olumlu duygusal motivasyon (yakınlaşma) faktörleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Mutluluk
- Heyecan
- Tutku
- Kendinden gurur duyma
- Kararlılık
- Sevgi
- Öç alma

Olumsuz duygusal ödüller de olumlular kadar bazen motive edici olabilmektedir ve kimi zaman bunlara ulaşmak daha kolaydır. Örneğin yarışı sadece rakiplerinden öç almak istedikleri için kazanan bazı sporcular vardır. Belki de rakip sporcular geçmişte bu kişileri çok fazla aşağılamış ya da yarıştan hemen önce başında olumsuz eleştirmiştir. Bu davranış dolayısıyla sporcularda öç alma isteği, kazanma iradesini pekiştirerek, sporcunun rakiplerini ezip geçecek kadar güçlü konuma gelmesini sağlamıştır.

Kişilerarası çatışma depresyon ve stresle olumlu şekilde bağlantılı iken içsel akademik motivasyon ile olumsuz olarak bağlantılıdır (Huang ve Ark. 2016).

İçsel motivasyonun memnuniyet düzeyinin yükseltilmesinde iş yerindeki psikolojik şiddetinde olmamasına özen göstermek gerekmektedir. Psikolojik şiddet; kişinin çalışma ortamını rahatsız ederek, işine zarar vererek, fiziksel ve zihinsel bütünlüğüne karşı, hiyerarşik olarak üst ya da çalışma arkadaşı tатаfindan yapılan etik olmayan tutum ve defalarca uzun süre gerçekleştirilen düşmanca davranışlar olarak ifade edilir (Da Silva João ve Portelada 2016).

Yaratıcı insanların içsel motivasyonunu keşfetmek için tümevarımsal teori yapısını kullanarak yaratıcılık ve içsel motivasyon arasındaki bağlantı daha iyi bir şekilde incelenebilmektedir (Auger ve Woodman 2016).

İçsel motivasyonun belirlenmesinde, teori ve pratik arasında, içsel ve iki boyutlu yani ikili ilişkilerdeki tutumları belirleyen genel davranışların gözlenmesi ve uzmanlar tarafından tespit edilmesi gerekmektedir (Zhu ve Zhang 2014).

## 6.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon ise kişinin dışından kaynaklanır, kişinin çevreden gelen bir pekiştirme ya da ödüllendirme ile bir şey yapmasını sağlar. Dışsal motivasyonun etkisi oldukça geçici, yapılan davranışın kalıcılığı ve yoğunluğu ise düşüktür.

Dışsal motivasyon, kişinin çevresinden gelen etkileri içerir. Bir çalışanın performansından dolayı ücret alması, ikramiyeler, terfi etmesi ve yöneticisi tarafından takdir edilmesi gibi dışsal ödüller çalışanın motivasyonunu artırır. Dışsal etkenlerin motivasyonu arttırmadaki rolü önemli olmakla birlikte, içsel etkenler olmadan dışsal etkenler çoğu zaman gerekli motivasyonu sağlayamaz.

Dışsal motivasyon araçlarının iki boyutu vardır. Bunların ilki sosyal motivasyon araçları ve diğeri örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteği gibi faktörleri içermekte ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon araçlarının diğeri boyutu olan örgütsel boyut ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu, ücret eşitliği, ikramiyeler, ödüller, yükselme fırsatı ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir (Mottaz 1985).

Olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon faktörlerinden söz etmek mümkündür (Baltaş 2003).

Olumlu dışsal motivasyon faktörleri şunlardır (Banger 2008):

- Not ( performans puanı)
- Mükâfat
- Ödül
- Sertifika
- Kupa
- Madalya
- Kulüp ve dernek üyeliği
- Tasdik edilme ve benimsenme duygusu
- Arkadaş baskısı



Olumsuz dışsal motivasyon faktörleri şunlardır (Banger 2008):

- Alay
- Aşağılama
- Sözlü olarak incitme
- Saldırma
- Cezalandırma
- Haklarını geri alma

Bu olumsuz davranışlara maruz kalması durumunda bireyin motivasyonu olumsuz yönde etkilenir ve bu durum bireyin işten ayrılmasına bile sebep olabilir. Sonuçta herkes hata yapabilir. Yapılan bu hataları bireyin gururunu inciterek yüzüne vurmaktansa daha güzel bir dille söylemek her zaman için daha iyidir.

Shkēmbi ve Ark. (2015) te yaptıkları çalışmada dış motivasyon açısından iş yeri stresi; yaşla cinsiyetle medeni durumla çalışma deneyimiyle değil yaşanan yerle ve eğitim seviyesiyle ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iç motivasyon bireylerin ihtiyaçlarını ön plana çıkarırken, dış motivasyonda ise başkaların ihtiyaçları ön plandadır. Belirtilen bu faktörlerin daha iyi anlaşılması için aşağıdaki örneği incelemek yararlı olacaktır. Hiç hareket etmeyen bir eşek olduğunun varsayılması durumunda, bu hayvanı hareket ettirmenin yollarından bir tanesi hayvana sopayla vurmaktır. Kullanılabilecek diğer bir yöntem ise hayvanın burnunun tam ucuna bir havuç sallandırmaktır. Eğer eşek aç ise bu havucu yemek için hareket edecektir. Fakat aç değil de daha önce çok havuç yemişse, bu yöntem işe yaramayacaktır. O zaman hayvana büyük bir sopa gösterdiğinizde, eşek daha önceden yediği dayaklardan neden sonuç ilişkisi ile belleğine kazınan sopa korkusu ile hareket edecektir. Buradaki havuç ve sopa bireyi motive etmede kullandığımız iki temel güdüyü temsil etmektedir. Bu güdüler ceza ve ödöldür (Banger 2008). Bu örnektende anlaşıldığı gibi olumlu dışsal motivasyon faktörü olan ödüllendirme ile olumsuz dış motivasyon faktörü olan cezalandırma kavramlarını görmekteyiz. Görüldüğü gibi her iki yöntemle de eşek motive edilmektedir fakat olumlu motivasyon faktörlerini kullanmak her zaman için daha iyi olmaktadır.

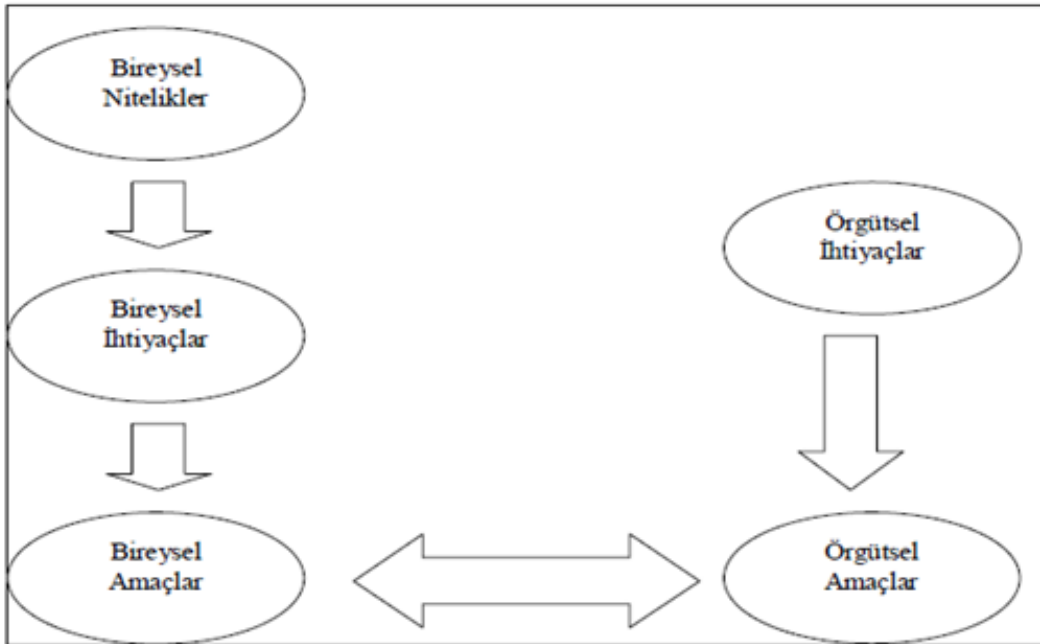
### 6.3. Motivasyon Verimlilik İlişkisi

Kişileri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanmaktadır (Eroğlu 1995).

Dolayısıyla motivasyon belirli amaçlara hizmet etmektedir. Motivasyonun en önemli amaçlarından birisi ise verimliliktir. İşletmelerde çalışanların verimliliğinin yükseltilmesine doğru yönde etki eden konu motivasyondur. Ancak kişileri isteklendirebildiğimiz ölçüde verimliliği yükseltmeye yönlendirebiliriz (Akdemir 2003).

Verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkinin iyi anlaşılması açısından verimlilik kavramının açıklanmasında yarar olacaktır. Akdemir'e göre verimlilik (2003) elde edilen sonuçların, yararların, bu sonuçları ve yararları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı kısacası çıktıların girdilere oranıdır. Çıktılar bir dönem içinde elde edilen üretim miktarını ya da bir dönem içinde elde edilen üretim miktarının parasal tutarını gösterirken; girdiler ise anılan üretimin elde edilmesi için kullanılan girdilerin fiziksel miktarını ya da parasal tutarını ifade etmektedir.

Şekil 6.1'de de görüldüğü gibi kişilerin amaçlarıyla örgütlerin amaçlarının bütünleşmesi sonucunda motivasyon verimlilik ilişkisi doğmaktadır. İşletmelerde verimliliğin sürekli geliştirilmesi konusundaki en belirgin hedef işletme amaçlarıyla işgörenlerin amaçlarının entegre olmasıdır (Akdemir 2003).



Şekil 6.1. Motivasyon Verimlilik İlişkisi (Erkut 1992).

Çalışanların motive edilmesinde örgüt amaçları ile kişilerin amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir (Erkut 1992). Bu örtüşmenin gerçekleşmesi durumunda motivasyon verimlilik ilişkisi ortaya çıkacaktır. İşletmenin amacına ulaşması durumunda birey de amacına ulaştığına inanıyorsa verimliliğin elde edilmesi daha kolay olacaktır (Oral ve Kuşluvan 1997). Çünkü insanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar (Eren, 2003).

Motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişkinin bir diğer boyutu da iş ortamıdır. Sapacalı (1993); yöneticilerin üzerinde durduğu konunun çalışanlara iş ortamını ve çalışmayı sevdirerek, onları daha verimli bir çalışmaya yöneltmek olduğunu belirtmiştir.

Çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları ve hedefleri belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla; etkin, verimli ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerle çalışma fırsatı elde edilebilir (Karakaya ve Ay 2007).

Ünal (2008) ise örgütsel verimliliğin büyük oranda insan ögesinin geliştirilmesine dayandığını ve çalışanların geliştirilmesinden de yönetimin sorumlu olduğunu belirterek motivasyon verimlilik ilişkisine yeni bir boyut kazandırmıştır. İşletmelerin verimli ve etkin olabilmeleri, ancak diğer tüm kaynaklar gibi insan kaynaklarını da etkin ve verimli kullanmaları ile mümkün olabilir. İnsan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi ise ancak iş gören beklentilerinin tatmin edilerek, hedefe yönelik çalışma isteğinin uyandırılması ve güçlendirilmesi ile mümkündür (Bayar ve Ark. 2008).

Verimlilik ve motivasyon üzerine ABD’de yapılan bilimsel bir araştırmaya göre, çalışanların %97’sinin motivasyonun verimlilik üzerindeki etkisinin çok büyük olduğunu, %92’sinin ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan önemli bir faktör olduğunu belirttiği çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kâr elde edildiği saptanmıştır (Hagemann 1997). Diğer taraftan yöneticilerin, personelin verimli çalışmasını sağlamak ve değerli işgörenlerini kaybetmemek için, öncelikle çalışanları neyin motive ettiğini bilmeleri gerektiği de vurgulanmaktadır (Good and Nelson 1997).

Bireylerin kendi amaçlarıyla çalıştıkları örgütlerin amaçlarının örtüşmesi ve birbirini tamamlaması, çalışanların ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayabilecek çalışma ortamlarının sağlanması ve insan ögesinin geliştirilmesi, motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişki açısından ele alınarak farklı boyutlarıyla değerlendirilmektedir.

## 7.ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma bölgesinde bulunan motivasyon çalışmamız için büyükşehir belediyesi ve büyükşehir belediyesine bağlı ilçe belediyelerinin mevcut durumu; yerel yönetimde çalışan personelin bilgi düzeyleri ve iç ve dış motivasyonu etkileyen faktörlere karşı bakış açıları, araştırmamıza katkıda bulunanlar açısından iç ve dış motivasyon düşüncesi üzerinde etkili olan değişkenler detaylı olarak ortaya konulmuştur. Araştırma bulguları, her grup için ayrı ayrı analiz ve değerlendirmelerin yapıldığı üç temel kısımdan oluşmaktadır. Yapılan çalışmada öncelikle yüzde ve ortalamalar ile demografik özellikler ve genel durum ortaya konulmuştur. Ankete katılan çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açıları hakkındaki bilgi düzeyleri ve düşünceleri frekans dağılımları ve Likert Ölçek ortalamaları ile yorumlanmıştır. İç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının boyutları çerçevesinde hazırlanan 5'li Likert Ölçekli sorulara öncelikle Güvenirlik Analizi uygulanmış ve verilerin uygun bulunmaları sonucunda Faktör Analizi ile boyutlar altında toplanmıştır. Son olarak faktör analizlerinden elde edilen faktörler ve gerekli görülen diğer değişkenler ile yerel yönetimlerde çalışanların iç ve dış motivasyon teknikleri üzerinde etkili olan değişkenleri incelenerek ikili Lojistik Regresyon Analizleri ile ortaya konulmuştur.

### 7.1. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörü bakımından dağılımları

Çizelge 7.1.Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet faktörü bakımından dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	94	36.6
Erkek	163	63.4
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yerel yönetim çalışanlarının cinsiyet faktörü bakımından dağılımı Çizelge 7.1'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete 163 erkek, 94 kadın katılmıştır. Erkeklerin yüzde olarak dağılımı %63,4, kadınların ise %36.6 olup %63.4 ile erkeklerin daha fazla katılımı görülmüştür.

Motivasyon ve işten tatmin olma ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Loscocco (1990) ve (Brush ve Ark. 1987) iş tatmininin cinsiyete göre

farklılık gösterdiğini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. (Oshagbemi 1997) ve (Bilgiç 1998) Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörler alanında yaptıkları araştırmalar sonucunda, buldukları verileri eğitim sektörü açısından incelemişlerdir. T-testi ve regresyon analizi uygulanarak incelenen bulgulardan motivasyonun cinsiyete göre eğitim sektöründe bir farklılık göstermediği sonucuna varmışlardır. Bu bilgiler ışığında test edilmek üzere aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların motivasyon düzeylerinde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Bu farklılık, bayanların motivasyonunun erkeklere göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılanların değişkenleri cinsiyete bağlı incelenmesi sonucunda anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu farklılık bayanların takım birlikteliğinin erkeklere göre daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

## 7.2. Araştırmaya katılan çalışanların yaş faktörü bakımından dağılımları

**Çizelge 7.2.**Araştırmaya katılan çalışanların yaş faktörü bakımından dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
24 ve altı	18	7.0
25-34	102	39.7
35-44	86	33.5
45-54	45	17.5
55 ve üstü	6	2.3
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yerel yönetim çalışanlarının yaş faktörü bakımından dağılımı çizelge 7.2’de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların 18 tanesi 24 ve altı, 102 tanesi 25-34, 86 tanesi 35-44, 45 tanesi 45-54,6 tanesi 55 ve üstü yaş grubundadır. Bunların yüzde olarak dağılımı sırasıyla %7.0-%39.7-%33.5-%17.5 ve %2.3’dir. Bu durumda %39.7 ile 25-34 yaş grubundaki çalışanların araştırmaya katılımlarının en fazla olduğu görülmüştür.

Çalışma kapsamındaki yerel yönetim çalışanlarının çalışma tecrübeleri ile ilgili bulgular gösterilmiştir. Araştırmaya katılan yerel yöneticilerin en genci 22 yaşında iken en yaşlısının 65 yaşında olduğu ve ortalama yaşlarının ise yaklaşık 44 olduğu bulunmuştur. Bu araştırma kapsamındaki yerel yönetimde çalışan memur ve daimi işçi statüsüne sahip olanlar

emeklilik yaşı gelinceye kadar, sözleşmeli personel sözleşmesi fesih olana kadar ve hizmet alımı personel ise politik yaklaşımlardan dolayı genel olarak mevcut iktidar dönemi süresince çalışmaktadır. Yerel yönetim çalışanlarını yaş faktörü bakımından değerlendirdiğimizde memur ve daimi işçi statüsü dışında çalışan personel için yaş belirleyici bir kriter belirlemek doğru olmamaktadır.

Bu bulgulara bakılarak, bu çalışma kapsamındaki Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyelerinde görev yapan personelin mevcut durumda çalıştıkları yerel yönetimlerdeki motivasyon araçları ile ilgili durumu iyi bir şekilde değerlendirebilecek yeterli tecrübeye sahip oldukları söylenebilir.

İşe yeni başlayan bireylerin becerilerini yeni yeni kullanmalarından dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla tatminlik duymakta oldukları buna karşılık ilerleyen zamanlarda çabaların karşılığının alınmadığı düşüncesi ile iş tatmin düzeyinin düşük seyrettiği ve yine yaşın ve iş deneyiminin artışı sonucu uyumun artması ile meslekte daha eski olanların iş tatmin düzeyinin yine yüksek seyrettiği ile ilgili veriler görülmektedir (Davis 1984, Lee and Wilbur 1985, Gelnn vd. 1977). Tabi ki mesleğinde belli bir yol almış kişinin tatmin düzeyinin yüksek çıkmasını sırf uyumun artışına bağlamak yanlış olacaktır. Bireyin iş değiştirmeye karşı tedirgin bakışı da ister istemez kısmi bir tatmini getirmiş olabilir.

### 7.3. Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum bakımından dağılımları

Çizelge 7.3.Araştırmaya katılan çalışanların medeni durum bakımından dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Evli	146	56.8
Bekar	111	43.2
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yerel yönetim çalışanlarının medeni durum faktörü bakımından dağılımı çizelge 7.3'te gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılan çalışanların 111 tanesi bekar, 146 kişi ise evlidir. Ankete katılan çalışanlardan bekârların yüzde olarak dağılımı %43.2, evlilerin ise %56.8 olup %56.8 ile evlilerin daha fazla anket çalışmasına katılımı görülmüştür.

Yapılan çalışmada bekarların evlilere oranla çalıştıkları işten ücret, statü ve saygınlık olarak memnuniyet derecelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Yerel yönetimlerde, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla fazla mesainin telafi edilmesi durumu medeni durum göz önünde bulundurulduğunda motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmıştır.

Fazla mesainin telafi edilmesi durumu, büyükşehir belediyesinde işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilerken ilçe belediyelerinde çalışan işgörenler ise bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu durumun nedeni, her işgörene fazla mesainin belirli oranda izin olarak (tatil) yada maaşının belirli bir katı kadar para verilmesinin (mesai ücreti), bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açması olduğu söylenebilir.

Evli olan kişiler fazla mesainin karşılığının ücret olarak verilmesinin aile bütçesine katkıda bulunması gerektiği konusunda görüş bildirirken, bekar olan kişilerin tatil yada izin olarak sosyal amaçlı olarak kullanılacak fazla mesai sürelerinin yapılan işten memnuniyeti arttırabileceği konusunda görüş belirtmişlerdir.

#### 7.4. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu faktörü bakımından dağılımları

Çizelge 7.4.Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu faktörü bakımından dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlkokul	19	7.4
Ortaokul	16	6.2
Lise	63	24.5
Ön lisans	62	24.1
Lisans	93	36.2
Yüksek lisans/ Doktora	4	1.6
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yerel yönetim çalışanlarının eğitim durumu faktörü bakımından dağılımı Çizelge 7.4'te gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılan çalışanlardan 19u %7.4 ile ilkokul, 16 sı %6.2 ile ortaokul, 63ü %24.5 ile lise, 62si %24.1 ile ön lisans,93ü %36.2 ile lisans ve 4ü 1.6 ile yüksek lisans/doktora yapmıştır. Bu araştırmaya en fazla %36.2 ile lisans mezunları katılmıştır.

Yerel yönetimlerle ilgili yaptığımız çalışmada araştırmaya katılan işgörenlerin 93'ü lisans eğitimi almıştır. Aynı zamanda işgörenlerin pozisyon dağılımında, destek hizmetleri personeli olarak görev yapan işgörenlerin sayısı da 84'tür. Bu da pozisyon dağılımındaki en yüksek paydır.

İşgörenlerin eğitiminin yüksek oranda lisans eğitimi olmasının sebebi, yerel yönetim sektörlerinde, destek hizmetleri personeli pozisyonunda çalışan işgören grubunun sayıca yüksek çıkması olabilir. Bu da sektörlerde meslek bazında bir eğitimin çok önemli bir seçim sebebi olmamasından kaynaklanabilir. Bu sektörlerde lisans eğitimi alan işgörenlerin sayısı yüksek olsa da lise ve önlisans eğitimi alan işgörenlerin sayısı da gözden kaçırılmayacak kadar yüksektir. Burada bilgi ve eğitime sektör bazında daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

#### 7.5. Araştırmaya katılan çalışanların Statü faktörü bakımından dağılımları

Araştırmaya katılan yerel yönetim çalışanlarının statü bakımından dağılımı çizelge 7.5' te gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların 73ü %28.4 ile memur, 75i %29.2 ile daimi işçi, 25i %9.7 ile sözleşmeli personel ve 84ü %32.7 ile destek hizmet personeleridir. Araştırmaya %32.7 ile en fazla destek hizmetleri personeli katıldığı görülmektedir.

#### Çizelge 7.5. Araştırmaya katılan çalışanların Statü faktörü bakımından dağılımları

Statü	Frekans	Yüzde
Memur	73	28.4
Daimi İşçi	75	29.2
Sözleşmeli P.	25	9.7
Destek Hiz. P.	84	32.7
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yerel yönetim çalışanlarının statü bakımından dağılımı çizelge 7.5' te gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların 73ü %28.4 ile memur, 75i %29.2 ile daimi işçi, 25i %9.7 ile sözleşmeli personel ve 84ü %32.7 ile destek hizmet personeleridir. Araştırmaya %32.7 ile en fazla destek hizmetleri personeli katıldığı görülmektedir.



Yerel yönetimlerde genel olarak kamusal merkezi atamanın çok fazla olmamasından dolayı personel yoğunluğunun sözleşmeli personel ve destek hizmet personelinin oluştuğunu gözlemlemekteyiz. Sözleşmeli personel ve destek hizmet personelinin kadrolu olmayıp sözleşmeli bir şekilde hizmet verdikleri içinde en önemli gereksinimlerinin iş güvencesi ve ücretlerin zamanında ödenmesi olduğu gözlemlenmektedir.

Yerel yönetimlerde çalışan işgörenler, maaşlarına yapılacak yıllık artışların motivasyonlarını olumlu yönde arttıracaklarında hemfikirdirler. Fakat yapılan yıllık artışlar memurlar ve daimi işçilerde merkezi kararlar devlet tarafından belirlenirken. Sözleşmeli personel ve Destek hizmet personeli maaşları çalışılan kurum tarafından belirlenebilmektedir.

Yerel yönetim sektöründe, işgörenlerin aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarıyla aynı ücreti alması (ücret adaleti) motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı olduğu gözlenmiştir. Büyükşehir belediyesinde çalışan işgörenler, ilçe belediyesindeki çalışanlara göre daha yüksek oranda bu görüşe katılmadığı gözlenmiştir. Burada eşit işe eşit ücret mantığı, işgörenlerin kendileri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla arasında bir ayrımcılık yapılmadığı görüşünü düşündürmektedir.

## 7.6. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kurum faktörü bakımından dağılımları

Çizelge 7.6. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kurum faktörü bakımından dağılımları

Kurum	Frekans	Yüzde
Büyükşehir	74	28.8
Süleymanpaşa	25	9.7
Çerkezköy	22	8.6
Çorlu	27	10.5
Ergene	16	6.2
Hayrabolu	9	3.5
Kapaklı	20	7.8
Malkara	23	8.9
Marmara Ereğlisi	9	3.5
Muratlı	6	2.3
Saray	13	5.1
Şarköy	13	5.1
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yerel yönetim çalışanlarının kurum faktörü bakımından dağılımı çizelge 7.6' da gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların 74 tanesi %28.8 ile

Büyükşehir, 25 tanesi %9.7 ile Süleymanpaşa, 22 tanesi %8.6 ile Çerkezköy, 27 tanesi %10.5 ile Çorlu, 16 tanesi %6.2 ile Ergene, 9 tanesi %3.5 ile Hayrabolu, 20 tanesi %7.8 ile Kapaklı, 23 tanesi %8.9 ile Malkara, 9 tanesi %3.5 ile Marmara Ereğlisi, 6 tanesi %2.3 ile Muratlı, 13 tanesi %5.1 ile Saray ve 13 tanesi %5.1 ile Şarköy, ilçelerindeki yerel yönetim kurumlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya %28.8 ile en fazla Büyükşehir Belediyesindeki çalışanların katıldığı görülmektedir.

Kurum faktörü açısından yaptığımız çalışmayı değerlendirdiğimizde yerel yönetimlerde, fiziksel şartlar ve çalışma koşulları gibi çalışma ortamları İşgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı tespit edilmiştir. Büyükşehir belediyesinde çalışan işgörenler bu görüşte kararsız kalırken, ilçe belediyelerinde çalışan işgörenlerin bu görüşe katılabildiği gözlenmiştir. İşgörenler işe ilk girdikleri zaman çalışma arkadaşları ve üstleriyle hemen tanışmalı ve ortama ayak uydurmaya çalışmalıdırlar. Eğer işgören bu konuda kararsız davranış gösterecek olursa motivasyonu da olumsuz yönde etkilenebilir.

İletişim ağının iyi gelişmiş olması ve işlemesi, yerel yönetimlerdeki iş başarısını olumlu olarak etkiler ve bu başarı çıktılarının hem nitelik, hem de nicelik olarak yüksek olmasını sağlayabilir. Bilgi alışverişi ve işbirliği konusunda belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik de o kadar düşebilir. Yerel yönetimlerde, belediye içerisinde sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin olmasının işgörenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği konusunda büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyeleri arasında bir görüş farklılığı saptanmamıştır. İletişimin iş yerinde arkadaşlığın ve dayanışma duygusunun güçlenmesine de yol açacağı söylenebilir.

Yerel yönetimlerde, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla fazla mesainin telafi edilmesi durumu motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmıştır. Fazla mesainin telafi edilmesi durumu, büyükşehir belediyesinde işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilerken ilçe belediyelerinde çalışan işgörenler ise bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu durumun nedeni, her işgörene fazla mesainin belirli oranda izin olarak (tatil) yada maaşının belirli bir katı kadar para verilmesinin (mesai ücreti), bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açması olduğu söylenebilir.

Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu işgörenlere, yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Böylelikle motivasyonları da olumlu yönde etkilenmiş olacaktır. Bu çalışmada Yerel yönetimlerde çalışan işgörenler bağımsız çalışmalarının kendilerini daha çok motive edeceği konusunda aynı fikir dedirler.

Ancak bağımlı çalışmak isteyen ve sorumluluk almak istemeyen işgörenlere de inisiyatif vermek her zaman yararlı olmayabilir.

Bir işgörenin yalnız başına bir ilişki sistemine dahil olmadan çalışma olanağı yoktur. İşbirliği ve ekip çalışması gibi bireysel ya da grupsal olarak dahil olduğu gruplar vardır. Farklı gereksinimi olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun gereksinimlerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek daha kolaydır. Araştırmada da, yerel yönetimlerde çalışan işgörenlerin, işbirliği ve ekip çalışması gibi sosyal katılımın motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği konusunda görüş farklılığı olmadığı gözlenmiştir.

### 7.7. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları müdürlük faktörü bakımından dağılımları

**Çizelge 7.7.**Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları müdürlük faktörü bakımından dağılımları

<b>Müdürlük</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Hukuk İşleri Müd.	2	0.8
Basın Yayın ve Halk.	8	3.1
Bilgi İşlem Müd.	2	0.8
Temizlik İşleri Müd.	25	9.7
Destek Hizmetleri M.	12	4.7
Fen İşleri Müd.	13	5.1
İmar İşleri Müd.	13	5.1
İnsan Kaynakları M.	10	3.9
İtfaiye M.	15	5.8
Kültür ve sosyal işler M.	14	5.4
Mali Hizmetler Müd.	36	14.0
Sağlık İşleri Müd.	4	1.6
Ulaşım Müd.	5	1.9
Yazı İşleri Müd.	25	9.7
Zabıta Müd.	13	5.1
Teski (su)	33	12.8
Park Bahçeler Müd.	27	10.5
<b>Toplam</b>	<b>257</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yerel yönetimdeki çalışanların çalıştıkları Müdürlük faktörü bakımından dağılımı çizelge 7.7' de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların 2 si %0.8 ile Hukuk İşleri Müdürlüğü, 8 i %3.1 ile Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, 2

si %0.8 ile Bilgi İşlem Müdürlüğü, 25 i %9.7 ile Temizlik İşleri Müdürlüğü, 12 si %4.7 ile Destek Hizmetleri Müdürlüğü, 13 ü %5.1 ile Fen İşleri Müdürlüğü, 13 ü %5.1 ile İmar ve Şehircilik İşleri Müdürlüğü, 10 u %3.9 ile İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü, 15 i %5.8 ile İtfaiye Müdürlüğü, 14 ü %5.4 ile Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, 36 sı %14.0 ile Mali Hizmetler Müdürlüğü, 4 ü %1.6 ile Sağlık İşleri Müdürlüğü, 5 i %1.9 ile Ulaşım Müdürlüğü, 25 i %9.7 ile Yazı İşleri Müdürlüğü, 13 ü %5.1 Zabıta Müdürlüğü, 33 ü %12.8 ile TESKİ ve 27 si %10.5 ile Park ve Bahçeler Müdürlüğü personelinden oluşmaktadır. Bu araştırmaya %14.0 ile en fazla Mali Hizmetler Müdürlüğündeki çalışan personelin katıldığı görülmektedir.

Müdürlükler bazında yaptığımız araştırmayı değerlendirdiğimizde, çoğu işgörenler, yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalıştıkları gözlenmiştir. Bu takdirde işgörenler sadece kendileri ya da işletme çıkarları için çalışmış olmakla kalmazlar, aynı zamanda toplum içinde bir şeyler yapmanın mutluluğunu da duyabilmektedirler. Ayrıca işgörenlerin, üstlerinden ya da grup üyelerinden yaptıkları işle alakalı yapıcı eleştiriler alması ve takdir edilmeleri motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Araştırmada, yerel yönetimlerde çalışan işgörenlerin aynı fikre sahip olduğu gözlenmiştir.

Yerel yönetimlerde ki birim müdürlüklerinde, işgörelere başarılarının karşılığında terfi ve yükselme olanağının tanınmasının motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı olmadığı tespit gözlenmiştir. Yıllarını bir işletmeye vermiş olan bir işgörenin, zamanı gelince bir üst pozisyona geçirilmesi onu mutlaka motive edeceği düşünülmektedir.

## 7.8. Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeyi faktörü bakımından dağılımları

**Çizelge 7.8.**Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeyi faktörü bakımından dağılımları

Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde
900 TL - 1250 TL	24	9.3
1251 TL – 1500 TL	54	21.0
1501 TL – 2000 TL	36	14.0
2001 TL – 3000TL	96	37.4
3001 TL – 3500 TL	32	12.5
3501 TL ve üstü	15	5.8
<b>Toplam</b>	257	100

Araştırmaya katılan yerel yönetimlerdeki çalışanların gelir düzeyi faktörü bakımından dağılımı çizelge 7.8’ de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ankete katılanların 24 tanesi % 9.3 ile 900TL – 1250TL arasında, 54 tanesi %21.0 ile 1251TL – 1500TL arasında, 36 tanesi %14.0 ile 1501TL – 2000TL arasında, 96 tanesi %37.4 ile 2001TL – 3000TL arasında, 32 tanesi % 12.5 ile 3001TL – 3500TL arasında ve 15 tanesi %5.8 ile 3501TL üstü gelir düzeyine sahiptir. Bu araştırmaya % 37.4 ile 2001TL – 3000TL arasındaki en fazla gelir düzeyine sahip çalışanların katıldığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeyi faktörü bakımından sonuçlarına göre, yerel yönetimlerde çalışan işgörenler, maaşlarına yapılacak yıllık artışların motivasyonlarını olumlu yönde arttıracığında hemfikirdirler. Bu durumda ücret faktörünün işgörenlerin motivasyonunda önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Yerel yönetim bazında işgörenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı gözlenmiştir. Yerel yönetim sektöründe, işgörenlerin aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarıyla aynı ücreti alması (ücret adaleti) motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı olduğu gözlenmiştir. Büyükşehir belediyesinde çalışan işgörenler, ilçe belediyesindeki çalışanlara göre daha yüksek oranda bu görüşe katılabilmektedirler. Burada eşit işe eşit ücret mantığı, işgörenlerin kendileri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla arasında bir ayrımcılık yapılmadığını düşündürmektedir.

Gelir düzeyi faktörü bakımından yerel yönetimlerde, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla fazla mesainin telafi edilmesi durumu motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı gözlenmiştir. Fazla mesainin telafi edilmesi durumu, büyükşehir belediyesinde işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilerken ilçe belediyelerinde çalışan işgörenler ise bu konuda kararsız kaldığı gözlenmiştir. Bu durumun nedeni, her işgörene fazla mesainin belirli oranda izin olarak (tatil) yada maaşının belirli bir katı kadar para verilmesinin (mesai ücreti), bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açması olduğu söylenebilir.

İşgörenin kâra katılarak işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekli ve daha verimli çalışmasını sağlayabilmektedir. Araştırmada işgörenlerin motivasyonları bu konuda olumlu yönde etkilenmektedir ve sektör bazında bir görüş farklılığına rastlanmadığı gözlenmiştir.

Yerel yönetimlerde işgörenlerin ücretlerin zamanında ve düzenli ödenmesi, motivasyonlarını olumlu yönde etkilerken, yerel yönetimlerdeki çalışanlar arasında görüş farklılığı bulunmadığı gözlenmiştir. Yerel yönetimlerde genelde yaygın ve yanlış bir ifade olan “İşgörenler başarılı olmak zorundadır, nasıl olsa ücretini bir şekilde alacaktır” düşüncesi

bu şekilde çürütülmüş olacaktır. İşgörenler ücretlerini zamanında ve düzenli aldıkları takdirde daha çok motive olabilmektedirler. Böylece yerel yönetimlere olan katkıları da artabilmektedir.

### 7.9. Araştırmaya katılan çalışanların mevcut durum göz önünde bulundurulduğundaki yüzdeler dağılımları

Çizelge 7.9. Çalışanların mevcut durum göz önünde bulundurulduğundaki yüzdeler dağılımları

Mevcut Durum Göz Önünde Bulundurulduğunda	Hiç Önemli Değil (%)	Önemli Değil (%)	Kararsız m (%)	Önemli (%)	Çok Önemli (%)	Ortalama ( $\bar{X}$ )	Standart Sapma ( $\Sigma$ )
1. Üst Yönetim (Belediye Başkanı) tutum ve davranışları	4,3	1,6	14,4	25,7	54,1	4,23	1,039
2. Yöneticilerin (Başkan Yardımcıları ve	3,5	2,3	15,6	26,5	52,1	4,21	1,021
3. İşbirliği ve ekip çalışması	3,5	1,6	15,2	23,7	55,6	4,42	2,73
4. İyi arkadaşlık ilişkileri	2,7	0,8	12,1	23	61,5	4,39	0,926
5. İş huzuru	1,9	1,6	9,7	16,7	70	4,51	0,879
6. Çalışanların takdir ve teşvik edilmesi	3,9	9,3	14	20,6	52,1	4,07	1,176
7. İş güvencesi	0,8	2,3	10,5	24,9	61,5	4,43	0,832
8. Ücretlerin zamanında ve düzenli ödenmesi	2,7	1,2	5,8	15,2	75,1	4,58	0,871
9. Eğitim çalışmaları	8,6	6,2	24,1	21,4	39,7	3,77	1,27
10. Üst-Ast ilişkisi	4,3	5,8	17,1	26,8	45,9	4,04	1,11
11. Çalışma ortamı	0,8	1,9	9,3	24,9	63	4,47	0,805
12. Terfi, ilerleme ve gelişme için fırsat	5,8	7	15,6	20,2	51,4	4,04	1,21
13. Ast-üst ilişkisi	5,1	5,4	19,5	28	42	3,96	1,36
14. İlgî görmek	5,8	7,8	16	28,8	41,6	3,92	1,18
15. Üst yönetimin başarısı	5,1	5,8	22,2	27,6	39,3	3,9	1,139
16. İletişim	0,8	1,9	8,2	35,4	53,7	4,39	0,783
17. Kurum çalışmanı olmaktan memnuniyet	2,7	2,7	15,2	27,2	52,1	4,23	0,988
18. Terfi etmek	4,3	8,9	14,4	22,6	9,8	4,04	1,17

Yerel yönetimin insan kaynakları verilerine göre sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp mevcut durum göz önünde bulundurularak iç ve dış motivasyon unsurlarına bakışlarını genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar çizelge 7.9' da gösterilmiştir. Buna göre ( $\bar{x}=4,58$ ) ücretlerin zamanında ve düzenli ödenmesi % 75.1 oranıyla motivasyonu çok etkilediği görülmüştür. Takibinde ise ( $\bar{x}=4,51$ ) % 70 oranıyla iş huzurunun, ( $\bar{x}= 4,47$ ) çalışma ortamının % 63 ile, ( $\bar{x}=4,39$ ) iletişim ve iyi arkadaşlık ilişkilerinin mevcut durum göz önünde bulundurulduğunda motivasyonu çok etkilediği görülmektedir.

Çizelge 7.9' da elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde buna göre ( $\bar{x}=3,77$ ) Eğitim çalışmalarının % 8.6 oranıyla motivasyonu hiç etkilemediği görülmüştür. Devamında ise terfi ilerleme ve gelişme için fırsatların ve ilgi görmenin % 5.8 oranıyla mevcut durum göz önünde bulundurulduğunda motivasyonu hiç etkilemediği görülmektedir.

Mevcut durum göz önünde bulundurulduğunda yerel yönetimlerde çalışanlar işleri için harcadıkları emeklerinin karşılığında belli bir ücret beklentisine girerler. Ayrıca yine çalışanlar aldıkları ücreti benzer işlere ödenen diğer ücretlerle kıyaslarlar. Çalışanın bu beklentisi ve kıyası sonucunda ücretinden dolayı yaptığı işe karşı motive olma veya olmama durumu ortaya çıkar. Yönetim bilimi açısından iletişim bireylerin birbirine bilgi aktarması ve duygu birliğinin sağlaması açısından önemlidir. Özellikle iletişimin çift yönlü olması çalışanda iş tatmini sağlaması bakımından önemli bir konudur. Kurumda iletişimin olmaması doyumsuzluk yaratan bir unsur olabilmektedir (Erdoğan 1996).

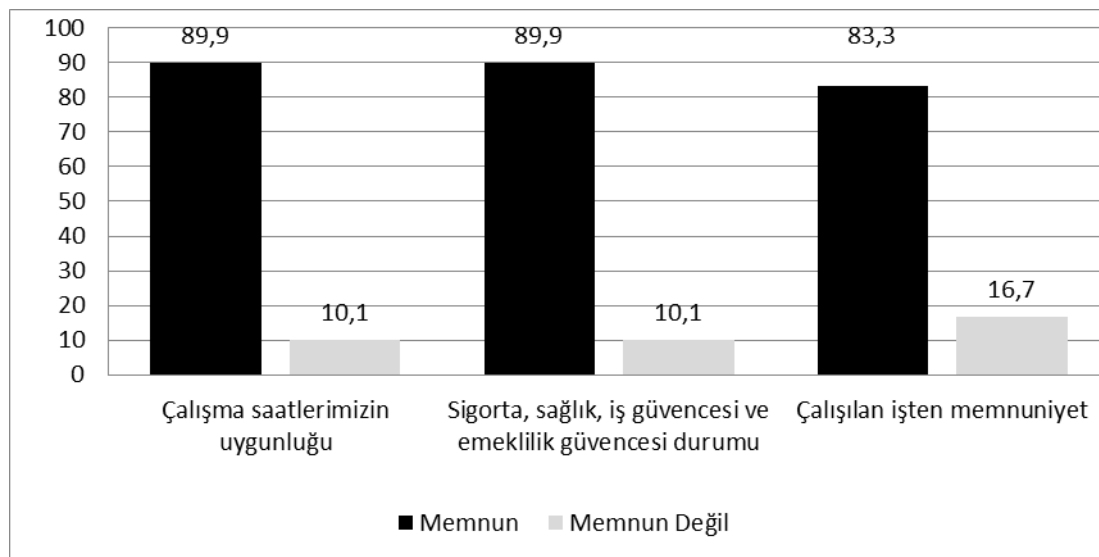
Terfi etme imkanını elde eden çalışanların işine olan bağlılığı ve çalışma arzusu artarken kariyer sisteminin açıkça belirlenmediği ve adil bir terfi sisteminin var olmadığı işletmelerde çalışanlarda tatminsizlik sorunu yaşanabilir. Eğitim kurumlarında çalışanların kariyer sistemleri kıdeme dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi bireysel bir başarı değerlendirme ve bunun neticesi olan bir kariyerde ilerleme olanağı bulunmamaktadır. Son zamanlarda uygulanmaya başlayan ve uygulanış sistemi açısından adaletsiz olduğu eleştirilerine maruz kalan uzmanlık sınavı ile kariyerde ilerleme fırsatının herkese eşit ve adil olarak uygulanması yöntemi benimsenmektedir ya da benimsenmeye çalışılmaktadır.

İç ve dış motivasyon sağlama noktasında önemli bir unsur da onu etkileyen faktörleri belirleyebilmektir. Motivasyon düzeyini etkileyen faktörlere gereken önem verilmezse çalışandan ve dolayısıyla kurumdan beklenen verimin alınması güçleşebilir. Araştırmaya katılan çalışanların mevcut durum göz önünde bulundurulduğundaki yüzdeler dağılımlarına

bakıldığında, yerel yönetimlerde çalışanların iş tatminini ile iç ve dış motivasyonunu etkileyen başlıca unsurlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve iletişim gibi faktörlerin üzerinde sıklıkla durulduğu görülmektedir. Bu çalışmada, yerel yönetimlerde hizmet veren çalışanların işlerinden duydukları tatmin ile iç ve dış motivasyon düzeyini belirlemek ve çalışanların işte motive olmalarını sağlayan unsurlar arasında sayılan yukarıdaki faktörlerin birbirleriyle olan ilişkisi tespit edilebilmektedir. Diğer bir deyişle ise, hali hazırda iş tatmini sağlayıcı unsur olarak kullanılmakta olan unsurların etkinliğinin ne düzeyde olduğunu tespit etmek ve hangi unsurların daha fazla iç ve dış motivasyona etki sağlayacağını belirleyebilmektir.

Aslında adil ücret alma hakkı, çalışanların emek hareketinin başından beri ilk amaçları olmuştur. Çalışma koşullarından önce, ilk amaç ücretin adil olması olarak görülmüştür. Gerçekten ücret çalışanlar için çok önemlidir. Çünkü temel gelir kaynaklarıdır ve temel gereksinimlerin sağlanması için ücret zorunlu bir koşul olmaktadır (Şimşek 1999). Çalışanlar çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ücretin diğer kişilere göre yüksek olması değil adil olması önemlidir. Yapılan çalışmalarda iş doyumu ile ücret arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Kolasa 1969). Bunun yanı sıra çalışılan kurumun adil terfi sisteminin varlığı ve kişilerin ödüllendirilmesinin de iş tatminini artırdığı görülmektedir (Davis 1984). Kişinin aldığı ücretin beklentileriyle uyumlu ve adil olması ve yine terfi sisteminin adilliği motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

#### 7.10. Araştırmaya katılan çalışanların memnuniyetlerinin yüzdelerle dağılımları



Şekil 7.1. Çalışanların memnuniyetlerinin yüksek olduğunu gösteren yüzdelerle dağılımlar



Çalışanların motivasyon unsurlarına bakışları genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar memnuniyet durumuna göre şekil 7.1 de gösterilmiştir.

Elde edilen verile göre çalışma saatlerinin uygunluğu % 89.9 yüzdeler oranıyla en yüksek seviyedeki evet cevabını aldığı gösterilmiştir. Devamında ise %83.3 evet oranıyla çalıştıkları işten memnuniyetlerinin yüksek olduğu, % 77.4 evet oranıyla tatil, izin ve istirahat yapabilme durumlarından memnuniyetin üst seviyelerde yer aldığı gösterilmiştir.

Yerel yönetimlerde çalışan personelin memnuniyet seviyelerinde en önemli belirleyici unsurların başında çalışma saatlerinin uygunluğu gelmektedir.

Yerel yönetimlerde, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla fazla mesainin telafi edilmesi durumu motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmıştır. Fazla mesainin telafi edilmesi durumu, büyükşehir belediyesinde işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilerken ilçe belediyelerinde çalışan işgörenler ise bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu durumun nedeni, her işgörene fazla mesainin belirli oranda izin olarak (tatil) yada maaşının belirli bir katı kadar para verilmesinin (mesai ücreti), bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açması olduğu söylenebilir.

Çalışma saatlerinin uygunluğu personelin motivasyonunu ve verimliliğini yükseltmektedir. Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans 1973).

Kişinin içinde bulunduğu grup iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (Erdoğan 1996).

Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği çalışma grubundaki iş arkadaşlarının durumu, samimiyeti, birbirleriyle dostane ilişkiler kurmaları ve aralarındaki işbirliği iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma grubu çalışana sosyal dayanışma

ortamı sağlamaktadır. Çalışma grubunda uyum varsa, dünya görüşleri birbirine uyuyorsa, işten duyulan tatmin artmaktadır (Luthans 1973).

Tek başına çalışanların kendilerini sosyal açıdan yalnız hissetmeleri, işlerini sevmemelerine neden olmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışma grupları çalışanların iş tatmini için önemli bir kaynaktır ve grup üyelerinin birbirleriyle olan İletişimleri ve ilişkileri iş tatminini yönlendirmektedir. Birbirleriyle iletişim kuramayan çalışanların iş tatminleri azalmakta ve sosyal yalnızlığa itilmekte ve sonuçta işi terk etmelerine yol açmaktadır (Feldman ve Hugh 1986).

Yerel yönetimler tarafından sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik güvencesi sağlanması ve işgörenlerin işten atılma korkusuyla çalışmamaları motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Yerel yönetimlerde çalışanların görüşleri arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu faktörler işgörelere, çalıştıkları yerel yönetimlerde emekli olabilecekleri düşüncesini yaratabilir. Gelecek garantisinin olması kişiyi daima mutlu ve huzurlu yapabilmektedir. Bu güvencenin verilmesi yerel yönetimlerin lehine olacağı gözlenmiştir.

Günümüzde iş güvencesi, sosyal barışın korunması, toplumsal düzen ve huzurun sağlanmasında taşıdığı anahtar rol nedeniyle, sadece bir işçi hakkı olarak değil, temel bir insan hakkı olarak kabul edilmektedir (Aktuğ 2003). Genel olarak, çalışma hakkının korunması olarak tanımlanan iş güvencesi; iş ilişkisinde başlı başına sürekliliğin bir ifadesi sayılmaktadır (Kaya 1999). Son yıllarda yapılan yasal düzenlemeler sonucunda iş güvencesi, ülkemizde de yoğun tartışma ve çalışmaların odağında yer almıştır. İşten çıkarma prosedürlerini düzenleyen ve zorlaştıran yasal düzenlemeler, özel sektör firmalarının insan kaynakları politika ve süreçlerinde yeniden yapılanmayı da zorunlu kılmıştır. Yerel yönetim çalışanları açısından sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik güvencesi çalışanların memnuniyetlerinin yüksek olma ve motivasyonlarını etkileme nedenlerin olacağı gözlenmiştir.

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson ve Quick 1995). Çalışanın verimliliği ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. İşin tatminsizliği durumunda, düşük

performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı gibi hususlar dikkate alınmalıdır (Noe ve Ark. 1997).

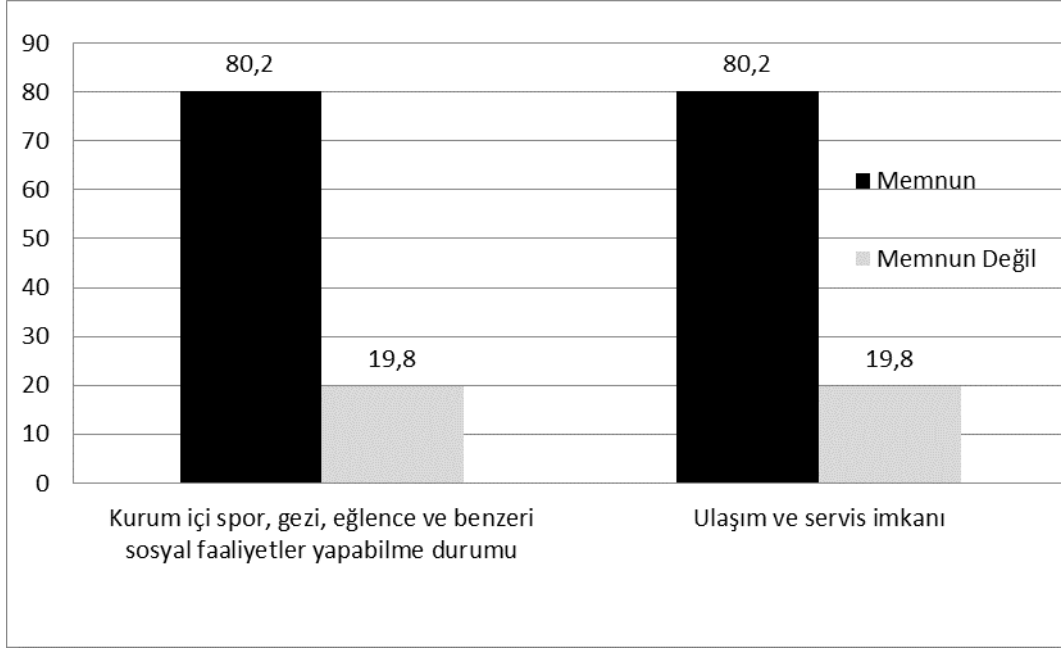
İş tatmini, en basit bir ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Cranny, Smith ve Stone (1992) iş tatmininin tanımı hususunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş tatminini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadırlar (Weiss 2002). Yani iş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde çalışanın his ve duyguları ile tecrübeleri bulunmaktadır (Lawler 1987).

Locke'a göre (1983) iş tatmini; çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoş giden ve olumlu duygusal ifadelerdir (Testa 1999). Diğer bir ifade ile bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir.

Yerel yönetimlerin kendi içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda, işgörenlerin çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için, işe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerinde çalışan işgörenlerin görüşünde bir farklılığa rastlanmamıştır. İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlık göstermesi ve düzenli olarak toplanıp, sorunlara çözümler bulması ve gerekenleri önceden belirlemesi, işgörenlerin motivasyonunda önemli bir yere sahip olduğu gözlenmiştir.

Yerel yönetimlerde, fiziksel şartlar ve çalışma koşulları gibi çalışma ortamları İşgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı tespit edilmiştir. Büyükşehir belediyesinde çalışan işgörenler bu görüşte kararsız kalırken, ilçe belediyelerinde çalışan işgörenler bu görüşe katılabilmektedir. İşgörenler işe ilk girdikleri zaman çalışma arkadaşları ve üstleriyle hemen tanışmalı ve ortama ayak uydurmaya çalışmalıdırlar. Eğer işgören bu konuda kararsız davranış gösterecek olursa motivasyonu da olumsuz yönde etkilenebilir.

Yerel yönetimlerdeki çalışanların işindeki fiziki ortamın yeterliliği ve iş yerindeki ilişkilerin tatmin edici olması memnuniyet derecelerini belirlemede önemli etkenlerdendir.



**Şekil 7.2.** Çalışanların memnuniyetlerinin düşük olduğunu gösteren yüzdeler dağılımları

Memnuniyet durumuna göre şekil 7.2 de ki veriler incelendiğinde % 80.2 oranı ile kurum içi spor, gezi eğlence ve benzeri sosyal faaliyetler ile ulaşım (servis) imkanının sağlanmamasından dolayı memnuniyet durumunun en düşük seviyede olduğu gösterilmiştir.

Yerel yönetimlerde memnuniyet seviyesinin düşük olarak karşımıza çıktığı kurum içi spor, gezi, eğlence ve benzeri sosyal faaliyetler ile iş yerine ulaşım noktasında önemli bir etken olan servis imkanı çok önemli olarak görülmesi de çalışanlar açısından iç ve dış motivasyon üzerinde önemli etkenlerden olduğu ortadadır. Kurum içi yapılan sosyal ve ortak birliktelikler çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmakta ve çalışanlar arasındaki iletişim ağını da güçlendirebilmektedir.

Yurtdışında yapılan görgül araştırmalarda örgütsel bağlılığın çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; işe devamsızlığı, personel devir hızını azalttığı, çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur (Erdem 2007).

Yerel yönetimler ile özel sektör kuruluşları sahiplik yapısı ve kuruluş amaçları bakımından farklılık gösterir. Yerel yönetimlerin sahibi devlet iken özel sektör kuruluşlarının sahibi bireylerdir. Yerel yönetim sektöründe amaç kamu yararının maksimum düzeye çıkarılarak sosyal hizmetlerin sağlanması temel amaç iken, özel sektörde temel amaç kar etmektir. Ayrıca, yerel yönetim kuruluşlarının kontrolü daha çok yasa ve yönetmeliklerle yapılırken özel sektör kuruluşları örgütün kontrolünü örgüt politikaları gibi yazılı kuralların yanında davranış kontrolü ve örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin kontrolüyle de

gerçekleştirebilmektedirler. Kurum içi sosyal çalışmalarını organize etmek özel sektörde daha kolay yapılabilirken, yerel yönetimlerde kamusal yapı ve işleyişten dolayı çok yaygın olarak yapılamadığı ortaya çıkmaktadır. Oysaki örgütsel bağlılığı çalışanlar açısından yükseltebilmek için bu tür sosyal aktivitelerin kurum içinde yaygınlaştırılması yerel yönetim çalışanları açısından iç ve dış motivasyonların da da olumlu olabilecektir.

Gerek sahiplik yapısı, gerek örgütsel amaçlar ve örgütsel kontrol örgüt kültüründe farklılıklara neden olabilir. Literatür genel olarak incelendiğinde kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün karşılaştırmalı analizi ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan bir çalışmada (Erdem 2007) kamu ve özel sektör kuruluşlarının kültürlerinin farklılığı görülmektedir. Örgüt kültürü farklılığı ve diğer etmenlerden dolayı kamu ve özel sektörde çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklı olacağı beklenebilir. Örgüt kültürüyle örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır (Erdem 2007). Değişik örgüt kültürü ortamının duygusal, normatif, devamlılık bağlılığı gibi farklı bağlılıklara neden olacağı beklenebilir. Diğer bir ifadeyle farklı baskın kültürün örgütsel bağlılığı olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi mümkün olabilir.

Araştırmada, büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerinde çalışan işgörenlerin sosyal etkinlikler karşısında motivasyonlarının olumlu yönde etkileneceği kanısına varılabilmektedir. İşletmelerin sosyal yardımlara ve çalışanların aileleriyle birlikte katılabilecekleri sosyal faaliyetlere önem vermesi onların ve ailelerinin işletmenin mensubu olmaktan mutlu olacakları ortamın yaratılmasına katkısı olacağı ve işgören bu yolla işine güdülenmiş olacağı söylenebilir. Aynı zamanda işgörenlerin katıldığı bu etkinlikler sayesinde grup ruhunun gelişmesi de sağlanabilir.

Kurum içi organize edilen spor, gezi, eğlence ve benzeri sosyal faaliyetler çalışanların kuruma karşı bağlılığını ve motivasyonunu yükseltecek, dolayısıyla, bu bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancı olumlu yönde geliştirebilir.

Yerel yönetimlerde görev yapan çalışanların kurum içi sosyal faaliyetlerinin gerçekleşmemesi durumunda ki memnuniyeti üzerinde olumsuz etkisi olduğu kadar, çalışanların iş yerine ulaşım noktasında gerekli servis imkanına sahip olmamaları da çalışanlar üzerinde işe ulaşım ile ilgili sıkıntı ve olumsuzluklar yükleyebilir. Yaşanan bu olumsuzluklar çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve çalışanlar açısından iş yerinin memnuniyetini düşürmekte olduğu gözlenmektedir.

### 7.11. Çalışanların Verimlilik Açısından İç ve Dış Motivasyona Genel Bakış Açılarının Yüzdelerle Dağılımları

Yerel yönetimin insan kaynakları verilerine göre sorulara verilen cevapların ortalamaları alınıp verimlilik açısından iç ve dış motivasyona genel bakış açısı değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar Çizelge 7.10' da gösterilmiştir. Buna göre ( $\bar{x}=4,64$ ) ücret seviyesinin motive olma ve daha verimli çalışmadaki öneminin % 65,5 oranıyla verimlilik açısından iç ve dış motivasyonu çok etkilediği görülmüştür. Devamında ise ( $\bar{x}=4,56$ ) % 72,4 oranıyla yapılan işten zevk alma ve tatmin olma durumu takip ederken, ( $\bar{x}=4,52$ ) % 68,1 ile de sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarının durumu verimlilik açısından iç ve dış motivasyonu çok etkilediği görülmektedir.

Çizelge 7. 10' da elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde buna göre ( $\bar{x}=3,15$ ) Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu şuan % 19,8 oranıyla verimlilik açısından iç ve dış motivasyonu hiç etkilemediği görülmektedir. Devamında ise Eğitim, kurs vb. olanaklarından faydalandırılmada fırsat eşitliği durumu % 15,2 oranıyla işinizde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu ile normalden fazla çalışma durumunuz (fazla mesai) % 8,2 oranıyla verimlilik açısından iç ve dış motivasyonu hiç etkilemediği görülmektedir.

Yerel yönetimlerde işten tatmin sağlayıp sağlamama önemli bir iç ve dış motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İşinden memnun olan her çalışan bu memnuniyetini işine de yansıtacaktır. İşinden memnun olan kişinin artan verimliliği işletmenin genel performansına da yansıtacaktır ve dolayısıyla işletme verimliliğini artırıcı bir etki yapabilecektir. Günümüz hizmet koşullarında insan faktörünün artan önemi doğrultusunda, gerekli bir öneme sahip olan, yerel yönetim sektöründe belki de diğer sektörlerden daha fazla iş tatmininin sağlanması üzerinde durulması gerekmektedir. Bu çalışmada genel olarak iç ve dış motivasyon tatminini etkileyen ücretten, kariyer gelişiminden, arkadaşlık ilişkilerinden, yönetim ve yöneticiden tatmin ve iletişim unsurları incelenmiştir. Yerel yönetim sektöründe çalışanların en büyük sorunlarından olan düzenli ücret ödenmemesi ve servis gibi yetersizlikleri araştırma sonuçlarında da açık bir şekilde ortaya çıktığı gözlenmiştir. Ankete katılanların büyük çoğunluğu ücretlerinden tatmin olduklarını ama hizmet alımı personelin özellikle zamanında ücret alamama sorununu yaşadığı, ücretlerinin piyasadaki benzer işlerle karşılaştırıldığında uygun olmadığını ve ücret belirlemede performans değerlemenin kullanılmadığını belirtmişlerdir. Tüm bunlara rağmen yapılan iş, koşullar ne olursa olsun

sevilmektedir. Ayrıca ankete katılanlar, kurum içinde uygulanması durumunda kendilerine en fazla motivasyon ve verimliliği sağlayacak unsurun ücret artışı olduğunu ancak bunun kurum içinde kullanılmadığını ifade etmişlerdir. Kurum içinde motivasyonu sağlamak için sıklıkla kullanılan unsurlar ise arkadaşlık ilişkilerinin destekleyici nitelikte olması, kurum içinde kararlara katılım imkanı verilmesi ve kurumun imajıdır. Görülüyor ki maddi unsurlar yerine manevi unsurlar kullanılarak iç ve dış motivasyon oluşturup verimliliğin artırılması sağlanmaya çalışıldığı gözlenmiştir.

Ayrıca analiz sonucu göstermiştir ki meslekte yeni olanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha yüksek olabilmektedir. Bunun anlamı da, yıllar geçtikçe meslekte beklentilerine cevap bulamayan personelin motivasyon düzeyi git gide düşmektedir. Ancak meslekte ilerledikçe tecrübenin ve uyumun artması ile iç ve dış motivasyon yeniden yükselbilmektedir. Yine başka bir tatmin unsuru olan kariyer gelişimi ile ücretten ve yönetimden tatmin olma arasında pozitif ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır ve bu durumda iç motivasyon üzerinde olumlu bir etki oluşturabilmektedir. Kişinin ücretinden duyduğu dış motivasyonun etkisiyle birlikte kariyer gelişiminden de memnunluk duymayı getirdiği görülmektedir. Çalışanların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesinin sağlanması için üzerinde durulması gereken konulardan biri de onların işlerinde motive olmalarının sağlanmasıdır. Bunun sağlanması için ise, yöneticilerin tek taraflı kararlar almaları yerine tüm çalışanlarla ortaklaşa kararlar almaları ve sürekli fikir ve bilgi paylaşımının sağlanması iç motivasyon açısından önem arz etmektedir. Ücret belirlemede kişilerin performanslarının ve piyasa ücretlerinin dikkate alınması, kariyer gelişimine paralel eğitim imkanlarının verilmesi ve başarılarının takdir edilmesi de dış motivasyon ve verimlilik açısından göz önüne alınması gereken diğer uygulamalardan bazılarıdır. İç ve dış motivasyon ile verimliliği etkileyen birbirinden bağımsız faktörler vardır ve bu faktörlerin etki derecesi kurumdan kuruma değişim gösterebilir. Bu çalışma açısından bakıldığında örnek kitlenin kendilerini en fazla tatmin edeceğini düşündüğü dolayısıyla yerel yönetimler açısından etki derecesi yüksek olan unsurlar, adil ücret, servis imkanı, çalışma ortamı, iş huzuru, başarıların takdir edilmesi ve arkadaşlık ilişkileri şeklinde ortaya çıkmış olduğu gözlenmiştir.

Yerel yönetimlerde çalışan işgörenler, maaşlarına yapılacak yıllık artışların motivasyonlarını olumlu yönde arttıracığında hemfikirdirler. Bu durumda ücret faktörünün işgörenlerin motivasyonunda önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Yerel yönetim bazında işgörenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yerel yönetim sektöründe, işgörenlerin aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarıyla aynı ücreti alması (ücret adaleti) motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı vardır. Büyükşehir belediyesinde çalışan işgörenler, ilçe belediyesindeki çalışanlara göre daha yüksek oranda bu görüşe katılabilmektedirler. Burada eşit işe eşit ücret mantığı, işgörenlerin kendileri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla arasında bir ayrımcılık yapılmadığını düşündürmektedir.

Yerel yönetimlerde, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla fazla mesainin telafi edilmesi durumu motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmıştır. Fazla mesainin telafi edilmesi durumu, büyükşehir belediyesinde işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilerken ilçe belediyelerinde çalışan işgörenler ise bu konuda kararsız kaldıkları gözlenmiştir. Bu durumun nedeni, her işgörene fazla mesainin belirli oranda izin olarak (tatil) ya da maaşının belirli bir katı kadar para verilmesinin (mesai ücreti), bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açması olduğu söylenebilir.

Yerel yönetimlerde işgörenlerin ücretlerin zamanında ve düzenli ödenmesi, motivasyonlarını olumlu yönde etkilerken, yerel yönetimlerdeki çalışanlar arasında görüş farklılığı bulunmamaktadır. Yerel yönetimlerde genelde yaygın ve yanlış bir ifade olan “İşgörenler başarılı olmak zorundadır, nasıl olsa ücretini bir şekilde alacaktır” düşüncesi bu şekilde çürütülmüş olacaktır. İşgörenler ücretlerini zamanında ve düzenli aldıkları takdirde daha çok motive olabilmektedirler. Böylece yerel yönetimlere olan katkıları da artabilmektedir.

Yerel yönetimler tarafından sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik güvencesi sağlanması ve işgörenlerin işten atılma korkusuyla çalışmamaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yerel yönetimlerde çalışanların görüşleri arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu faktörler işgörelere, çalıştıkları yerel yönetimlerde emekli olabilecekleri düşüncesini yaratabilir. Gelecek garantisinin olması kişiyi daima mutlu ve huzurlu yapabilmektedir. Bu güvencenin verilmesi yerel yönetimlerin lehine olacağı düşünülebilir.

Çoğu işgörenler, yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar ve yaptıkları işten büyük bir keyif ve zevk alırlar. Bu takdirde işgörenler sadece kendileri ya da işletme çıkarları için çalışmış olmakla kalmazlar, aynı zamanda toplum içinde bir şeyler yapmanın mutluluğunu da duyarlar. Ayrıca işgörenlerin, üstlerinden ya da grup üyelerinden yaptıkları işle alakalı yapıcı eleştiriler alması ve takdir edilmeleri motivasyonlarını olumlu



yönde etkilemektedir. Araştırmada, yerel yönetimlerde çalışan işgörenler aynı fikre sahip olduğu gözlenmiştir.

İşgörelere, hizmet içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak kendilerini donatma fırsatı verilirse, işgörelner yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanması görmekten mutlu olurlar. Çünkü içinde buldukları yerel yönetime ve topluma yararlı olduklarını hissederler. Araştırmada da, işgörelner mesleği ile ilgili eğitimler verilmesi ve eğitimlerde fırsat eşitliği sunulması bakımından motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmamıştır

Yerel yönetimlerde çalışan İşgörelner yönetim tarafından sahip oldukları niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığına rastlanmamıştır. Yerel yönetimlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha çok yetki sahibi olmak isteyebilmektedirler. Yetki sahibi olan astlarda, yerel yönetimlerde daha çok çalışır ve daha başarılı olabilirler. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmeli; böylece astlarını daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya motive edebilirler.

**Çizelge 7.10.** Araştırmaya katılan çalışanların Verimlilik Açısından İç Ve Dış Motivasyona Genel Bakış Açılarının yüzdelerik dağılımları

<b>Verimlilik Açısından İç ve Dış Motivasyona Genel Bakış Açısı</b>	<b>Hiç Önemli Değil (%)</b>	<b>Önemli Değil (%)</b>	<b>Kararsızım (%)</b>	<b>Önemli (%)</b>	<b>Çok Önemli (%)</b>	<b>Ortalama (<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>Standart Sapma (<math>\Sigma</math>)</b>
1. Ücret seviyesinin, genel olarak motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	3,9	1,2	7,8	20,6	66,5	4,64	3,29
2. Size göre ücretlerin adil olup olmama durumu, motive olmanızda ve verimli çalışmanızda ki önemi	2,3	3,9	10,1	25,7	58	4,33	0,97
3. İşinizde takdir edilme,	1,2	1,9	11,3	26,1	59,5	4,4	0,85

övülme ve teşekkür durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi							
4. Başarıdan dolayı ödüllendirilme durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	1,6	3,5	16	24,5	54,5	4,26	0,95
5. Ödül ve cezalarda adalet durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	4,3	4,7	16	23,3	51,8	4,13	1,11
6. İşinizde yükselme olanağı, motive olmanızda ve verimli çalışmanızda ki önemi	3,5	3,1	17,1	24,9	51,4	4,17	1,04
7. Terfilerde liyakat ve adalet durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	3,5	2,3	16	24,5	53,7	4,22	1,02
8. Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu	19,8	12,5	23	22,2	22,6	3,15	1,42
9. Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu,	5,8	9,7	21	26,8	36,6	3,78	1,2
10. Eğitim, kurs vb. olanaklardan faydalandırılmada fırsat eşitliği	15,2	14	24,5	23,7	22,6	3,24	1,35
11. Eğitim, kurs vb. olanaklardan	7,8	7	20,6	24,9	39,7	3,81	1,24

faýdalandırılmada fırsat eşitliđi durumu								
12. Amirler ile ilişkilerinizin durumu	4,7	5,4	21,8	28	40,1	3,93	1,21	
13. Amirler ile ilişkilerinizin durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	2,7	1,2	9,7	24,5	61,9	4,41	0,91	
14. Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin motivasyon açısından önemi	0	2,7	13,2	27,2	56,8	4,38	0,81	
15. Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	0,8	1,9	13,2	17,5	66,5	4,47	0,85	
16. İşinizde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu	8,2	8,9	25,3	30,7	26,8	3,59	1,2	
17. İşinizde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	2,7	5,1	12,8	29,2	50,2	4,19	1,02	
18. Biriminizdeki karar alma süreçlerine katılabilme durumunuz,	5,8	4,7	16,7	31,1	41,6	3,98	1,14	

motive olmanızda ve verimli çalışmanızda ki önemi							
19. Kurumla veya işinizle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumunuz	6,6	3,1	19,1	35	36,2	3,91	1,12
20. Kurumla veya işinizle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumu, motive olmanızda ve verimli çalışmanızda ki önemi	2,3	4,3	12,1	35,2	46,1	4,18	0,96
21. İş yaparken kullandığımız teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	2,3	3,1	10,1	29,6	54,9	4,31	0,94
22. Çalışma saatlerinin size uygunluğu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	1,2	1,9	10,5	26,8	59,5	4,42	0,84
23. Tatil, izin ve istirahat durumunuz, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	0,8	3,5	7,8	25,8	62,6	4,45	0,84
24. Sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik	1,9	0,4	8,9	20,6	68,1	4,52	0,82

koşullarının durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi							
25. Kurum içi spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin durumu	6,2	8,6	19,5	24,5	41,2	3,85	1,22
26. Normalden fazla çalışma durumunuz (fazla mesai), motive olmanızda ve verimli çalışmanızda ki önemi	8,2	6,2	26,8	17,5	41,2	3,77	1,27
27. Fazla çalışmanızın telafi edilme durumu motive olmanızda ve verimli çalışmanızda ki önemi	3,5	5,1	17,1	19,8	54,5	4,16	1,1
28. İlişkide olduğunuz diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim kurabilme durumu	2,3	3,1	16,3	31,5	46,7	4,17	0,96
29. İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin genel olarak bakış açısı ve duyarlılığı	6,2	10,1	24,1	24,5	35	3,71	1,21
30. İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı	5,4	12,1	21	28,8	32,7	3,71	1,19
31. Yönetimin duyarlılığının motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	3,9	3,9	14,4	25,7	52,1	4,33	2,7

32. Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı	6,6	10,9	21	25,3	36,2	3,73	1,24
33. Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı	2,7	5,4	18,3	23,4	50,2	4,28	2,64
34. İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu	6,6	5,4	24,5	29,6	33,9	3,78	1,16
35. İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı tutumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	3,1	3,5	16,3	30,4	46,7	4,14	1,01
36. Çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, kurumunuzun imaj, vizyon ve genel görünüşü	3,5	8,6	23,7	30,7	33,5	3,82	1,09
37. Çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, kurumunuzun imaj, vizyon ve motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	2,3	4,3	13,6	32,7	47,1	4,17	0,97
38. Yaptığınız işten zevk alma ve tatmin olma	3,9	4,3	14,8	23,7	53,3	4,18	1,08

durumunuz							
39. Yaptığınız işten zevk alma ve tatmin olma durumunuzun genel anlamda önemi	1,9	1,9	5,8	17,9	72,4	4,56	0,84

### 7.12.Yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarına yönelik tutumlarının güvenilirlik ve faktör analiziyle değerlendirilmesi

Yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarına yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik 17 yargı unsurunun daha belirli faktörler altında toplanıp toplanmadığını test etmek üzere faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz ile çalışanların yerel yönetimin sunmuş olduğu çalışma koşullarını destekleyici hizmetler konusunda temel belirleyicileri ve belirlemedeki ağırlıkların saptanması planlanmıştır. Faktör analizine başlamadan önce verilerin kendi içinde tutarlılığının olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik katsayısı (Cronbach-Alfa) 0.83 olarak belirlenmiştir. Bu kriterlere göre ölçek güveniliridir.

Kullanılacak değişkenlerin faktör analizi uygulamaya elverişli olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü kullanılmıştır. KMO test sonucu 0.822 hesaplanmıştır. KMO değerinin 0,90' larda çok iyi, 0,80' lerde iyi olarak kabul gördüğü varsayımıyla çalışmada elde edilen 0,822' lik KMO test değeri ideal olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca Barlett's Test of Sphericity değeri ve anlamlılığı değişkenlerin birbirleri ile korelasyon gösterip göstermediklerini sınırlar ve kullanılan verilerle faktör analizi yapmanın uygun olup olmadığını gösterir. Faktör analizi sonuçlarına göre oluşan 4 faktör Çizelge 7.12' de görülen bileşenlerden oluşmaktadır.

**Çizelge 7.11.** Güvenirlik Analizi ve Faktör Analizi sonuçları istatistikleri

<b>Kriterler</b>	<b>Değerler</b>
<b>Alfa Güvenirlik Katsayısı</b>	0,83
<b>Değişken Sayısı</b>	17
<b>F testi</b>	P=0,000
<b>Tukey</b>	P=0,000
<b>Hotteling <math>T^2</math></b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</b>	0,822
<b>Barlett's Test of Sphericity</b>	1622,230
<b>-Approx. Chi-Square</b>	19,169
<b>-sig.</b>	0,001

Çizelge 7.13'te faktör analizi sonuçları dikkate alınarak faktör yükleri yüksek olan sorular bir araya getirilmiş ve kategorik değişkenlere ait faktör puanları hesaplanarak indeksler oluşturulmuştur. Faktör analizi dikkate alınarak oluşturulan indeksler, motivasyon üzerindeki etkileri tahmin edici olarak kullanılacak olan bağımsız düşünülen değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt problemlerine cevap aramak için, faktör analizi ile tahmin edici olarak kullanılacak olan bağımsız değişken olarak belirlenen her bir indekse ait frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak dağılımlara açıklamalı olarak yer verilmiştir.

**Çizelge 7.12.** Yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarına yönelik tutumlarının faktör analizi sonuçları

<b>Faktörler ve Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Varyans (%)</b>	<b>Öz Değerleri</b>
<b>Faktör 1 (Yönetimin Sunduğu İmkanlardan Etkilenme)</b>		17,988	3,058
Başarıdan dolayı ödüllendirilme durumu	,817		
Terfilerde liyakat ve adalet durumu	,817		
İşinizde yükselme olanağı	,785		
İşinizde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu	,517		



Ücret seviyesinin, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi	,469		
<b>Faktör 2 (Dış Motivasyon)</b>		14,203	2,415
Tatil, izin ve istirahat durumu	,758		
Sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarının durumu	,721		
Çalışma saatlerinin size uygunluğu	,691		
Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu	,446		
<b>Faktör 3 (İç Motivasyon)</b>		14,073	2.392
Eğitim, kurs vb. olanaklardan faydalandırılmada fırsat eşitliği durumu	,764		
Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu	,762		
Amirler ile ilişkilerinizin durumu	,602		
Kurumun çalışanlara karşı tutumu	,536		
Fazla çalışmanızın telafi edilme durumu	,460		
<b>Faktör 4 (Yönetim Yaklaşımından Etkilenme)</b>		13,716	2,332
Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı	,835		
İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı	,819		
Yaptığınız işten zevk alma ve tatmin olma durumu	,784		

KMO, 822, Barlett's testi: 1622,230; p<0.000

Faktör analizinin ana hedefi çok sayıdaki değişkeni aza indirmektir. Yapılan analiz sonucunda her faktöre bir isim verilir. Faktörü oluşturan değişkenler faktörün isimlendirilmesinde etkili olur. Ancak, bazen birbirine uymayan değişkenler bir faktörde toplanabilir. Bu durumda faktör yükü en fazla olan değişken esas alınarak isimlendirme yapılır.

**Faktör 1 (Yönetimin Sunduğu İmkanlardan Etkilenme)** : faktörün tanımladığı faktör yüzdesi 17,988'dir ve beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörü oluşturan değişkenler: başarıdan dolayı ödüllendirilme durumu, terfilerde liyakat ve adalet durumu, işinizde

yükselme olanağı, işinizde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu, ücret seviyesinin, motive olmanızda ve daha verimli çalışmamızda ki önemi şeklindedir.

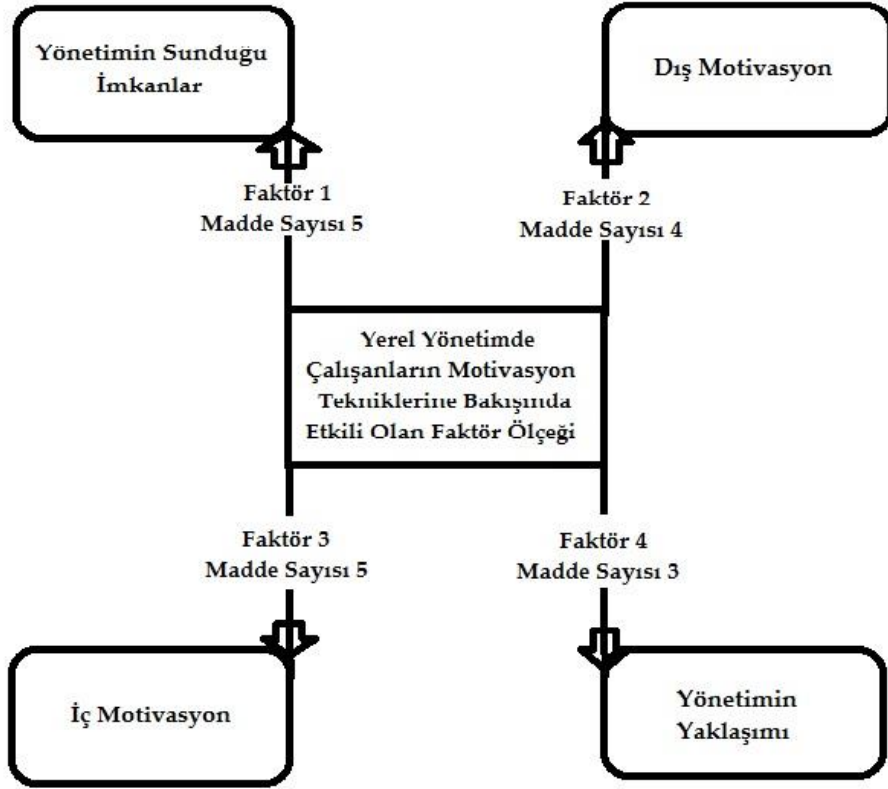
**Faktör 2 (Dış Motivasyon)** : faktörün tanımladığı faktör yüzdesi 14,203' tür ve dört değişkenle ifade edilmektedir. İkinci faktörü oluşturan değişkenler: tatil, izin ve istirahat durumu, sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarının durumu, çalışma saatlerinin size uygunluğu, çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmamızda ki önemi şeklindedir.

**Faktör 3 (İç Motivasyon)** : Bu faktörün tanımladığı faktör yüzdesi 14,073'dir ve beş değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler: eğitim, kurs vb. olanaklardan faydalandırılmada fırsat eşitliği durumu, eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu, amirler ile ilişkilerinizin durumu, kurumun çalışanlara karşı tutumu, fazla çalışmanızın telafi edilme durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmamızda ki önemi şeklindedir.

**Faktör 4 (Yönetim Yaklaşımından Etkilenme)** : Bu faktörün tanımladığı faktör yüzdesi 13,716'dır ve üç değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler: çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı, işe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı, yaptığımız işten zevk alma ve tatmin olma durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmamızda ki önemi şeklindedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucu güvenilirliği sağlanmış 4 faktörlü yapının geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda güvenilirliği sağlanmış 19 madde ve 4 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçek geliştirme yada oluşturulan bir yapının genellemesi ve farklı örneklem gruplarında da geçerli olabilmesi için güvenilirliği kanıtlanan yapının yapı geçerliliğinin de sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen yapının geçerliliğini sınamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve uyum indeksleri incelenerek geçerliliği olan bir yapı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen yapının geçerliliği olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle modele ilişkin modifikasyon indeksleri incelenmiş ve aşağıda belirtilen maddeler buldukları faktör yapısından çıkarılarak model tekrardan analiz edilmiş ve madde çıkarma işlemi tamamlandıktan sonra geçerliliği kabul edilen model şekil 7.3 te verilmiştir.



**Şekil 7.3.** Yerel Yönetimde Çalışanların Motivasyon Tekniklerine Bakışında Etkili Olan Faktör Ölçeğindeki Alt Boyutlar ve Madde Dağılımı

Doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan modelin uyumunu diğer bir ifadeyle geçerliliğini kontrol etmek için birçok uyum iyiliği indeksi ve kriterleri bulunmaktadır.

**Çizelge 7. 13.** DFA’da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Normal Değerleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2$ “p” Değeri	$p > 0.05$	-
$\chi^2/sd$	<2	<5
GFI	>0.95	>0.90
AGFI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
RMSEA	<0.05	<0.08
RMR	<0.05	<0.08
SRMR	<0.05	<0.08

**Kaynaklar:** (Munro, 2005; Schreiber, Nora, Stage, Barlow and King, 2006; Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Waltz, Strickland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2012).

DFA yaparken veya DFA yapılmış bir çalışmayı incelerken bu indeksler araştırmacıya kullanılan anket formu ölçeğini değerlendirme fırsatı vermektedir (Munro, 2005).

## Uyum İndeksleri

İkinci aşama olan uygun kestirim yöntemi seçildikten sonra modele ait sonuçların uyum indeksleri vasıtası ile incelenmesi gerekir (Albright and Park 2009). Araştırmacı t testi yaparken ya da  $\chi^2$  analizi yaparken p değerine bakarak karar verir. Önceden belirlenen önemlilik düzeyi eğer 0.05 ise, p değeri 0.05'in altında olduğunda aradaki fark anlamlıdır kararı verilir. DFA'da ise bu şekilde tek bir testin sonucuna göre değil, çeşitli uyum indeksi sonuçlarına göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığı kararı verilir. Modelde maddelerin faktör yükleri çok iyi çıksa bile uyum indeksleri normal değerleri yakalayamayabilir. Bu uyum indeksleri  $\chi^2$ ,  $\chi^2/sd$ , GFI, AGFI, RMSEA, RMR, SRMR gibi isimler alır. Uyum indeksleri çok çeşitlidir fakat bu uyum indekslerinden hangilerinin standart kabul edileceği hakkında tam bir uzlaşma olmadığı bildirilmektedir (Munro 2005; Şimşek 2007).

Literatürde sıkça yer alan uyum indeksleri ve bu indekslerin normal değerleri hakkındaki yaygın görüşlere aşağıda yer verilmiştir. İlgili uyum indeksi sonuçları aşağıda anlatılan kriterlere göre modelin uyumuna karar verilir.

**$\chi^2$  Değeri:** Geleneksel olarak araştırma raporlarında sonucu en çok verilen uyum indeksidir (Munro 2005). Ki-kare istatistiği evren kovaryans matrisi ile örneklem kovaryans matrisinin uyumuna bakar ve matrisler arasında fark olduğu anlamına geldiği için test sonucunun anlamlı çıkması istenmeyen bir sonuçtur, yani  $\chi^2$  testinin anlamsız çıkması gerekir (Munro 2005; Şimşek 2007; Schumacker and Lomax 2010). Fakat  $\chi^2$  istatistiğine ait p değeri örneklem büyüklüğünden çok fazla etkilenir ve çok büyük örneklem olmadıkça modelin reddedildiği sonucunu verir (Waltz, Strickland and Lenz 2010). Yani uygulamada  $\chi^2$  değeri genelde anlamlı çıkar (Şimşek 2007). Diğer uyum indeksleri örneklem büyüklüğünden daha az etkilenir (Waltz, Strickland and Lenz 2010). Bu nedenle bunun yerine  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değer dikkate alınabilir (Şimşek 2007).

**$\chi^2/sd$  Değeri:** Ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiği için örneklemden daha az etkilenen  $\chi^2/sd$  oranı bunun yerine kullanılacak bir ölçüttür (Şimşek 2007; Waltz, Strickland and Lenz 2010).  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu değer iki veya altında olmalıdır. Beş ve daha az ise kabul edilebilir bir değerdir

(Munro 2005; Şimşek 2007; Hooper and Mullen 2008).

**RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation):** Ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçüsüdür. Yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelir. Sıfır ve bir arasında değer alır (Munro 2005; Yılmaz ve Çelik 2009; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010; Schumacker and Lomax 2010). Normal ve kabul edilebilir değerleri Çizelge 7.13'de görülmektedir.

**GFI (Goodness of Fit Index):** Uyum iyiliği indeksi anlamına gelir (Yılmaz ve Çelik 2009). Modelin örneklemedeki kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü gösterir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010; Waltz, Strickland and Lenz 2010). GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın 0.90 'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak değerlendirilir (Munro 2005; Waltz, Strickland and Lenz 2010).

**AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index):** GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir. Değeri 0-1 arasında değişir ve 0.90'ın üzerinde olması gerekir (Munro 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010).

**RMR (Root Mean Square Residual) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual):** Bu değer sifıra yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. Standardize edilmiş şekline SRMR uyum iyilik indeksi denir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010; Wang and Wang 2012). Normal ve kabul edilebilir değerleri Çizelge 7.13'de görülmektedir

**CFI (Comparative Fit Index):**Değişkenler arasında hiçbir ilişkinin olmadığını varsayarak kurulan modelin yokluk modelinden (null) farkını verir. Değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören modeldir. Değeri 0-1 arasında değişir (Munro 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk 2010).

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonuçları uyum iyiliği açısından değerlendirilmiş olup; GFI: Joreskog uyum iyiliği indeks değeri 0.914, AGFI: Joreskog düzeltilmiş uyum iyiliği indeks değeri 0.853, CFI: Bentler karşılaştırmalı uyum indeks değeri 0.936, The Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) değeri 0.07, RMR: Atıkların kök ortalama kare değeri 0.034, IFI: Fazlalık uyum indeks değerininin 0.936 olarak

tespit edilmiştir. Belirtilen uyum indeks değerlerinin modelin iyi uyum gösterdiğini göstermektedir.

Ayrıca CAIC ve BIC değeri incelenmiş ve bu değerlerin karşılaştırılan diğer modellere göre CAIC ve BIC değerleri incelenmiş ve bu değerlerin karşılaştırılan diğer modellere göre (CAIC ve BIC) oluşturulan (default model) modelde daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durumdan hareketle modelin alternatif modellere göre daha iyi bir model olduğunu göstermektedir(Doğan 2015). Uyum iyiliği indeks sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde geçerliliği sınanan 4 faktörlü yapının geçerli olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 7.14.** DFA Sonucunda Elde Edilen Modelin Güvenilirlik Analizi

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
Yönetimin Sunduğu imkanlardan etkilenme	0.910	5
Dış motivasyon	0.876	4
İç motivasyon	0.865	5
Yönetim Yaklaşımından etkilenme	0.820	3
Ölçek toplam	0,830	17

**Çizelge 7. 15.** Cronbach alfa Katsayısına Göre Ölçeğin Güvenilirlik Sınırları

$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük güvenilirlikte
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Oldukça güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek derecede güvenilir

**Kaynak:** (Özdamar 2013)

Gerçekleştirilen değerlendirme sonuçlarına göre ölçek genelinin 0.830 ile yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

### 7.13. T Testi ve Ki Kare Testi Analizi

Çizelgede 7.16’da görüldüğü gibi yerel yönetimlerde çalışanların, cinsiyete göre çalışma motivasyonuna verdikleri önem ve performanslarına olan etkileri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**Çizelge 7.16** T Testi Tablosu Çalışma Motivasyonuna Etki Eden Kriterlerin (İç Motivasyon Unsurlarının) Cinsiyetlere göre Değerlendirilmesi

Değişkenler	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Ücret	Kadın	4,7879	,55829	,454	,522
	Erkek	4,7451	,52319		
İş güvenliği	Kadın	4,5657	,71659	1,332	,468
	Erkek	4,3922	,82652		
Terfi ve ilerleme	Kadın	4,6162	,76541	-,089	,829
	Erkek	4,6275	,66214		
Kararlara Katılma	Kadın	4,3737	,77704	1,402	,414
	Erkek	4,1765	,88783		
Ekonomik ödül	Kadın	4,4040	,78141	,225	,497
	Erkek	4,3725	,87088		
Pirimli ücret	Kadın	4,4141	,91484	-,780	,070**
	Erkek	4,5294	,73083		
İyi çalışma Şartları	Kadın	4,7677	,47009	1,006	,150
	Erkek	4,6863	,46862		
İşi ilgi çekici Bulma	Kadın	4,5859	,70000	3,246	,009*
	Erkek	4,0980	1,13587		
Anlayışlı bir Disiplin	Kadın	4,6364	,59684	3,295	,001*
	Erkek	4,1961	1,03961		
Sosyal uğraşlar	Kadın	4,3030	,95249	1,592	,466
	Erkek	4,0392	,97900		
Yetki ve sorumluluk	Kadın	4,5354	,70440	1,653	,026**
	Erkek	4,3137	,90532		

\*P < 0,01; \*\*P < 0,05

Çizelge 7.16’ daki T-Testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların cinsiyetlerine göre çalışma motivasyonuna etki eden kriterlerin değerlendirilmesinde bazı kalemler açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu fark işi ilgi çekici bulma (t: 3,246, p: ,009),

anlayışlı bir disiplin (t: 3,295, p: ,001), yetki ve sorumluluk (t: 1,653, p: ,026) olduğu çizelge 7.16' da görülmektedir.

**Çizelge 7.17** T Testi Tablosu Personele Sunulan İmkanların (Dış Motivasyon Unsurlarının) Motivasyona Olan Etkilerinin Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

Değişkenler	Cinsiyet	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Ücretler	Kadın	2,2424	1,28644	-1,394	,074***
	Erkek	2,5686	1,48667		
Personel servisleri	Kadın	2,1515	1,20681	-1,784	,626
	Erkek	2,5294	1,27048		
Yükselme olanağı	Kadın	2,6465	1,29609	-2,993	,114
	Erkek	3,2941	1,17122		
Çalışma ortamının temizliği	Kadın	3,0202	1,39956	-2,803	,000*
	Erkek	3,6275	,91566		
Çalışma saatleri	Kadın	3,9394	1,14123	,912	,663
	Erkek	3,7647	1,05049		
Yöneticiyle iletişim	Kadın	3,9091	1,27047	1,360	,187
	Erkek	3,6078	1,31268		
İzin istirahat verme durumu	Kadın	3,8485	1,29649	1,241	,302
	Erkek	3,5686	1,33049		
Çalışma ortamında huzur	Kadın	3,9293	1,21431	,791	,681
	Erkek	3,7647	1,19312		
Sunulan sosyal imkan	Kadın	2,4949	1,37302	-1,497	,000*
	Erkek	2,8235	1,05273		
İş yaparken kullanılan teçhizat ve ekipmanın yeterliliği	Kadın	3,2525	1,28049	-,861	,044***
	Erkek	3,4314	1,04412		
Sigorta ve sağlık	Kadın	2,5556	1,65140	-2,024	,006**
	Erkek	3,0392	1,24837		

\*P< 0,001 ; \*\* P< 0,01; \*\*\*P< 0,005

Çizelge 7.17'deki T-Testi sonuçlarına bakıldığında çalışanların cinsiyetlerine göre çalışma motivasyonuna etki eden kriterlerin değerlendirilmesinde bazı kalemler açısından anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Söz konusu bu fark çalışma ortamının temizliği (t: -2,803,



p: ,000), sunulan sosyal imkanlar (t: -1,497, p: ,000) sigorta ve sağlık (t: -2,024, p: ,006) olduğu Çizelge 7.17 de görülmektedir.

**Ki Kare Testi Analizi;** Çalışmaya katılan kişilerin cinsiyetlerine göre işyeri tarafından kendilerine sunulan imkanların motivasyonları üzerindeki etkilerinin birbirlerinden bağımsız olup olmadığı ki-kare bağımsızlık testi ile belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

*H<sub>0</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasına bağımlıdır.*

*H<sub>1</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasına bağımlı değildir.*

Ki-kare bağımsızlık testi ile Pearson ki-kare değeri= 19,169 Sd=1, P= ,000 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar ışığında P= ,000 >0,01 olduğundan H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilir. Buradan elde edilen sonuca göre çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasından bağımsız olmadığı söylenebilir.

Ayrıca çalışanların cinsiyetlerine göre motivasyonlarının işletme açısından performanslarına etki eden değişkenler arasında farklılık olup olmadığı yapılan T testi analizine göre değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre %99 zeyinde cinsiyetlere göre çalışan personelin motivasyonunda etkili olan değişkenlerin tipleri arasında performans ve motivasyonlarında anlamlı farklılık bulunduğu söylenebilir. Örneğin kadınlar daha çok iş hayatında sosyal uğraşlar ve kendi kariyerlerini yükseltme olanaklarına önem verirken erkeklerin ise ücret, ekonomik koşullar ile sigorta ve sağlık gibi değişkenleri daha çok tercih ettikleri belirlenmiştir.

**7.14. Statüye Göre Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Ki-Kare Testiyle Değerlendirilmesi**

**Çizelge 7.18 Statüye Göre Motivasyon Tekniklerine Bakış Açıları**

Değişkenler		Mevcut Durumdan		Ser.Der.	Ki-Kare		
		Memnuniyet					
		Evet	Hayır				
<b>STATÜYE GÖRE MOTİVASYON TEKNİKLERİNE BAKIŞ AÇILARI</b>		<b>Kategoriler</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>s.d.</b>	<b>P</b>	
	<b>Yönetimin</b>	<b>Başarılarından dolayı ödüllendirme</b>	54.5	46.5	1	<b>0,368</b>	
	<b>Sunduğu</b>	<b>Terfilerde liyakat ve adalet</b>	53.7	47.3	1	<b>0,923</b>	
	<b>İmkanlardan</b>	<b>İşinizde yükselme olanağı</b>	51.4	49.6	1	<b>0,531</b>	
	<b>Etkilenen</b>	<b>Takdir edilme ve övünme</b>	59.5	41.5	1	<b>0,614</b>	
	<b>Faktörler</b>	<b>Ücret seviyesi</b>	58.0	42.0	1	<b>0,09</b>	
	<b>Dış Motivasyon</b>	<b>Tatil ve İzinler</b>	62.6	38.4	1	<b>0,793</b>	
		<b>Sigorta ve İş Güvenliği</b>	68.1	32.9	1	<b>0,424</b>	
		<b>Faktörleri</b>	<b>Çalışma Saatleri</b>	59.5	41.5	1	<b>0,49</b>
			<b>Çalışma Arkadaşları ve İlişkiler</b>	66.5	34.5	1	<b>0,184</b>
	<b>İç Motivasyon</b>	<b>Eğitim ve Kursta fırsat eşitliği</b>	39.7	61.3	1	<b>0,144</b>	
		<b>Eğitim ve Kurstan faydalandırma</b>	36.6	64.4	1	<b>0,76</b>	
		<b>Faktörleri</b>	<b>Amirler ile İlişkiler</b>	40.1	69.9	1	<b>0,15</b>
			<b>Kurumun çalışanlara karşı tutumu</b>	52.1	48.9	1	<b>0,726</b>
			<b>Fazla çalışmanın telafisi</b>	54.5	46.5	1	<b>0,83</b>
	<b>Yönetimin</b>	<b>Çalışanların Sorunlarına karşı yönetimin duyarlılığı</b>	36.2	64.8	1	<b>0,21</b>	
	<b>Yaklaşımından</b>	<b>İşe ilişkin sorunlara karşı yönetimin duyarlılığı</b>	35.0	65.0	1	<b>0,104</b>	
		<b>Etkilenen fak.</b>	<b>Yaptığımız işten zevk alma ve tatmin olma</b>	72	28	1	<b>0,169</b>

\*P < 0,00; \*\*P < 0,05

Çalışmaya katılan kişilerin statülerine göre işyeri tarafından kendilerine sunulan imkanların motivasyonları üzerindeki etkilerinin birbirlerinden bağımsız olup olmadığı ki-kare bağımsızlık testi ile belirlenmesi amacıyla aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

*H<sub>0</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri statülerine statüsüne (Memur, Daimi İşçi, Sözleşmeli Personel ve Hizmet Alım Personeli) bağımlıdır.*

*H<sub>1</sub>: Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri statülerine (Memur, Daimi İşçi, Sözleşmeli Personel ve Hizmet Alım Personeli) bağımlı değildir.*

Çalışmaya katılan yerel yönetimde görev yapan personelin statü bakımından motivasyon tekniklerine bakış açıları incelendiğinde, şuan ki mevcut memnuniyet durumları göz önünde bulundurularak iç motivasyon, dış motivasyon, yönetimin sunduğu imkanlar ve yönetimin yaklaşımı faktörleri arasındaki logit regresyon modelinin oluşturulması için anlamlı bağımsız değişkenlerin belirlenmesi için çapraz tablolar düzenlenerek çalışanların statüsüne göre motivasyon tekniklerine bakış açıları incelenmiştir. Tablolardan oluşan değerlerden khi-kare (19,169) değeri  $P < 0,05$  değişkenler incelenerek anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir.  $P = 0,00 > 0,05$  olduğundan yerel yönetimde görev yapan personelin mevcut motivasyonunu ve motivasyon tekniklerine bakış açılarını görev yapan personelin statüsüne (Memur, Daimi İşçi, Sözleşmeli Personel ve Hizmet Alım Personeli) bağlı olmadığı söylenebilir.

**Çizelge 7.19.** Ki Kare Testi ve T Testi Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durumu

No.	İddia	Kabul Durumu
H0	<b>Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasına bağlıdır.</b>	<b>Kabul</b>
H1	Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri kadın ya da erkek olmasına bağlı değildir	<b>Red</b>
H0	Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri statülerine statüsüne (Memur, Daimi İşçi, Sözleşmeli Personel ve Hizmet Alım Personeli) bağlıdır.	<b>Red</b>
H1	<b>Çalışanların kendilerine sunulan imkânların motivasyonları üzerindeki etkileri statülerine (Memur, Daimi İşçi, Sözleşmeli Personel ve Hizmet Alım Personeli) bağlı değildir.</b>	<b>Kabul</b>

Buna göre cinsiyetlerine göre motivasyonlarının yerel yönetimler açısından performanslarına etki eden değişkenler arasında farklılık olup olmadığı yapılan Ki Kare ve T testi analizine göre değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre cinsiyetlere göre çalışan personelin motivasyonunda etkili olan değişkenlerin tipleri arasında, kadın yada erkek olmasından kaynaklanan performans ve motivasyonlarında anlamlı farklılık bulunduğu söylenebilir. Çalışmaya katılan yerel yönetimde görev yapan personelin statü bakımından motivasyon tekniklerine bakış açıları incelendiğinde, şuan ki mevcut memnuniyet durumları göz önünde bulundurularak iç motivasyon, dış motivasyon, yönetimin sunduğu imkanlar ve yönetimin yaklaşımı faktörleri arasındaki anlamlı bağımsız değişkenler incelenerek anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Yerel yönetimde görev yapan personelin mevcut motivasyonunu ve motivasyon tekniklerine bakış açılarını görev yapan personelin statüsüne (Memur, Daimi İşçi, Sözleşmeli Personel ve Hizmet Alım Personeli) bağlı olmadığı söylenebilir.

## 7.16.Yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarına yönelik tutumlarının Regresyon Modeliyle değerlendirilmesi

Bireysel ve örgütsel değişkenler için tespit edilecek olan memnuniyet davranışlarını tahmin etmek için kullanılacak olan ikili lojistik regresyon modelleri için bağımlı değişken şu şekilde kodlanmıştır.

Memnun değil 0

Memnun 1

Çalışmada yerel yönetimlerde çalışanların işten memnun olup olmama durumunu ortaya koymak üzere çok değişkenli istatistik analiz yöntemlerinden biri olan logit analizi kullanılmıştır. Logit model, gözlemleri, belirlenen gruplara göre ayırım yapılarak kullanıldığında, doğru ayırım yüzdeleri uyum iyiliği ölçütü olabilmektedir. Sınıflandırma yapma doğrudan hatalar üzerine dayanan diğer ölçütlere göre ek bir ölçüt olarak faydalı olabilir (Hosmer ve Lemeshow 1989). Bu yöntemde, ayırım noktası C'ye göre her bir tahmin olasılığı karşılaştırılmaktadır. Tahmin edilen olasılık değeri C'yi aşarsa, araştırılan değişken 1'e eşit olur, aksi durumda sifira eşit olur. Çoğunlukla ayırimsama noktası için 0.50 kullanılır (Karaman 2007).

Çalışmada, sıfır olmayan gözlem sayısının gözlem sayısına oranı olarak hesaplanmıştır. Çizelge 7.19'de görüldüğü üzere logit modelin doğru tahminlerin oranı 83,3'tür. Çalıştığı işten memnun olmayan deneklerin %16,7'si ve çalıştığı işten memnun olan deneklerin %83,3'ü doğru olarak sınıflanmıştır.

Motivasyon faktörlerinin çalışılan işten memnun olup olmamaya olan etkisinin lojistik regresyon modelinin sonuçları şöyledir.

**Çizelge 7.20. Sınıflandırma Tablosu (Logit Modelin Doğru Tahmin Tablosu)**

Gözlemlenen	Öngörülen		
	Çalışılan işten memnuniyet		
		%	Kişi
<b>Çalıştığımız işten memnunuz</b>	Hayır	16.7	43
	Evet	83.3	214
Genel Yüzde		100	257

a. Sabit modele dahil edilmiştir.

b. Kesim değeri, 500

**Çizelge 7.21. Değişken Denklemler**

	Beta	Std.Hata	Wald	Ser. Der.	Sig.	Exp(B)
Sabit	-,306	,126	5,872	1	,015	,736

Sig. Değeri % 5 ten küçük olduğu için yapılan regresyon modeli anlamlıdır.

**Çizelge 7.22. Model Katsayıları Omnibus Testleri**

	Ki-Kare	Ser. Der.	Sig.
Step 1 Step	19,169	4	,001
Block	19,169	4	,001
Model	19,169	4	,001

Bütün adımlar anlamlı çünkü sig 0. Bütün değişkenleri eklemekle anlamlı bir işlemin yapılmış olduğu anlamı ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 7.23. Model Özeti**

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	331,167 <sup>a</sup>	,372	,497

Modelin oluşturulmasına 4 adımla ulaşılmış ve %0.001 den binde birde tepeye ulaşılmıştır. Geriye kalan mesafe gidilse de değişiklik yani fark çok küçük olacağı için dört adım yeterli olacaktır. -2 Log: tepe değeri 331 olarak belirlenmiş olup, bu değer ne kadar yüksek olursa o kadar iyidir. 331 uygun olabilirlik fonksiyonu ile beklenen şekilde lojistik regresyona uygundur.

Verilerin teste ve modele uyumlu olduğunu göstermektedir. Verilen değişkenler modele Cox & Snell R Square %37, Nagelkerke R Square göre ise % 49 uygundur.

Yukarıdaki model orta uyumda bir modeldir.

İç ve Dış Motivasyon teknikleri boyutlarının her birinin yerel yönetim çalışanlarının motivasyonu üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiştir. Tablo7.22’te çalışılan işten memnun olup olmamama değişkeni ile Motivasyon faktörleri arasındaki Regresyon Analizi sonuçları yer almaktadır. Çalışılan işten memnuniyet bağımsız bir değişken ve motivasyon faktörleri bağımlı bir değişken olarak analize tabii tutulmuştur.

**Çizelge 7.24.** Motivasyon faktörlerinin çalışılan işten memnun olup olmamaya olan etkisinin tahmin sonuçları (Logit Model Sonuçları)

Değişkenler	Beta	Std. Hata	Wald	Ser. Der.	Sig.	Exp(B)
<b>Yönetimin Sunduğu İmkanlardan Etkilenen Faktörler (X1)</b>	,186	,137	1,855	1	,173	1,205
<b>Dış Motivasyon Faktörleri (X2)</b>	-,143	,133	1,167	1	,280	,867
<b>İç Motivasyon Faktörleri (X3)</b>	,262	,137	3,645	1	,006	1,300
<b>Yönetim Yaklaşımından Etkilenen Faktörler(X4)</b>	-,477	,136	12,258	1	,000	,621
<b>Sabit</b>	3,330	,132	6,285	1	,012	,719

Çalışılan İşten Memnun olup olmama durumunun iç motivasyon faktörleri ( $\beta=,262$ ) ve yönetimin sunduğu imkanlardan etkilenen faktörlerin ( $\beta=,186$ ) boyutlarının çalışılan işten memnun olup olmama üzerinde önemli bir etkisi vardır. Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel motivasyonun açıklanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{ÇALIŞILAN İŞTEN MEMNUN OLUP OLMAMA} = 3,330 + ,186x \text{ YÖN. SUN. İMK. ETK. FAK.} + (-,143) x \text{ DIŞ MOT. FAK} + -,262 x \text{ İÇ MOT. FAK.} + (-,477) x \text{ YÖN. YAK. ETK. FAK.}$$

Bu durumdan işten memnun olup olmama motivasyonun değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip değişkenlerin iç motivasyon faktörleri ve yönetimin sunduğu imkanlardan etkilenen faktörler olduğu anlaşılmaktadır.

Logit modelin tahmincilerinin yorumunda Odds oranlarından yararlanılmaktadır. Tahmincilerin yorumu doğrusal regresyon modelinde olduğu kadar kolay değildir. Odds oranları, tahmincilerin katsayılarının doğal logaritmalarının üsteli alınarak elde edilmektedir. Odds oranı; diğer değişkenler sabit iken ilgili bağımsız değişkenin 1 (bir) yada 0 (sıfır) alma durumunda bağımlı değişkenin gerçekleşme olasılığını kaç kat etkileyeceğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra kural olarak tahmincilerin katsayıları negatif değer alıyorsa bu katsayıların Odds oranları  $OO=1/Exp(B)$  şeklinde düzeltilmelidir (Özdamar 2013). Modelde yönetimin sunduğu imkanlardan etkilenen faktörler ve iç motivasyon faktörleri pozitif, dış motivasyon faktörleri ve yönetimin yaklaşımından etkilenen faktörler ise negatif değere

sahiptir. Bu nedenle Odds oranları düzeltilerek yorum yapılmıştır. Diğer faktörler sabit iken, yönetimin sunduğu imkanlardan etkilenen faktörlerin çalışılan işten memnun olup olmamaya etkisi çalışan işgörene göre 1,205 kat fazladır. Dış motivasyon faktörleri açısından çalışılan işten memnun olup olmamaya etkisi çalışan işgörene göre 1,167 kat düşüktür. İç motivasyon faktörlerinin çalışılan işten memnun olup olmamaya etkisi çalışan işgörene göre 1,300 kat fazladır. Yönetim yaklaşımından etkilenen faktörlerin çalışılan işten memnun olup olmamaya etkisi çalışan işgörene göre 1,61 kat düşüktür.

Motivasyon faktörlerinin çalışılan işten memnun olup olmamaya olan etkisinin tahmini sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinde. Yerel yönetimlerde çalışan personelin çalıştığı statünün memur, daimi işçi, sözleşmeli personel yada hizmet alımı farkı gözetmeksizin iç ve dış motivasyonu üzerindeki etkilerine bakıldığında yönetimin sunduğu imkanlardan yani başarıdan dolayı ödüllendirilme durumu, terfilerde liyakat ve adalet durumu, yapılan işte yükselme olanağı, takdir edilme, övülme ve teşekkür edilme durumu ile ücret seviyelerinin personel üzerindeki motivasyon etkisi yönetimin sunduğu imkanlar açısından önemli olduğu gözlenmiştir.

Dış motivasyon faktörleri açısından tahmini sonuçlarla işten memnun olup olmamaya yönelik yapılan regresyon analizinde tatil, izin ve istirahat durumu, sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarının durumu, çalışma saatlerinin uygunluğu ile çalışma arkadaşları ile ilişkilerin durumunun personel üzerindeki motivasyon etkisi dış motivasyon açısından önemli olduğu gözlenmiştir.

İşten memnun olup olmama motivasyonun değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip değişkenlerden biri olan iç motivasyon faktörleri açısından tahmini sonuçlarla işten memnun olup olmamaya yönelik yapılan regresyon analizinde ise yerel yönetimlerde çalışan personelin çalıştığı statü farkı göz önünde bulundurulmadan iç motivasyonu üzerindeki etkilerine bakıldığında, eğitim, kurs vb. olanaklardan faydalandırılmada fırsat eşitliği durumu, eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu, amirleri ile ilişkilerin genel durumu, Kurumun çalışanlarına karşı tutumu ve fazla çalışma sürelerinin telafi edilme durumunun personel üzerindeki motivasyon etkisi iç motivasyon açısından oldukça önemli olduğu gözlenmiştir.

İşten memnun olup olmama motivasyonun değişkeni üzerinde belirleyici etkiye sahip değişkenlerin bir diğeri ise yönetim yaklaşımından etkilenen faktörlerdir. Yönetimin yaklaşımından etkilenen faktörler açısından tahmini sonuçlarla işten memnun olup olmamaya yönelik yapılan regresyon analizinde ise yerel yönetimlerde çalışan personelin çalıştığı statü farkı göz önünde bulundurulmadan yönetimin yaklaşımından etkilenme durumu üzerindeki



etkilerine bakıldığında, çalışanların sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı, işe ilişkin sorunlara karşı yönetimin duyarlılığı ile yapılan işten zevk alma ve tatmin olma durumunun personel üzerindeki motivasyon etkisi yönetimin yaklaşımı açısından oldukça önemli olduğu gözlenmiştir.

Yaptığımız çalışmayı yönetimin sunduğu imkanlardan etkilenen faktörler açısından incelediğimizde yerel yönetimlerde performans değerlendirme sistemi, işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkilemekte ve sektör bazında bu görüşte bir farklılık gözlenmemektedir. İşletmedeki performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonlarını ölçmede belirleyicidir. Performans değerlendirme sonuçları, kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma ve eğitim ihtiyaçları gibi birçok alanda kullanılabilir. Burada önemli olan işletmenin ödül-ceza sisteminde izlemesi gereken temel ilkenin belirlenmesidir, çünkü motivasyon örgüt ortamında çalışanlara yönelik ödül-ceza sistemiyle yakından ilişkilidir. Olumsuz davranışların cezalandırılması değil olumlu davranışların ödüllendirilmesi öncelikle tercih edilmesi gereken yaklaşımdır. Çünkü ancak bu şekilde olumlu davranışlar pekiştirilmiş olmaktadır. Bu değerlendirme sistemi yerel yönetimlerde uygulanabilecek bir öneri olarak kabul edilebilir.

Yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarına yönelik tutumlarının faktör analizi sonuçları genel olarak dış motivasyon faktörü açısından değerlendirildiğinde çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, kurumun imaj, vizyon ve genel görünüşü, çalışanları güdülemesi için ve bireysel amaçlarla yakın ilişkide hissedebilmesi isin önemli bir motivasyon özelliğidir. Araştırmada çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, kurumunuzun imaj, vizyon ve genel görünüşünün, yerel yönetim amaçlarının işgörenlerin bireysel amaçlarıyla örtüşmesinin motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmadığı gözlenmiştir. İşgörenler yerel yönetimin imaj ve vizyon amaçlarına uygun hareket ederlerse verim artacak bunun da işgörene terfi, statü, ödül olarak geri döneceği söylenebilir.

Yaptığımız çalışmayı iç motivasyon faktörleri açısından incelediğimizde, insan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerindeki çalışan işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği konusunda tam bir ifade ortaya çıktığı gözlenmiştir. Bunun sebebi, insan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu işgörenin çalıştığı yerel yönetime karşı aidiyet duygusunu beslediği ve bununda sahiplenmeyle birlikte başarı getirebileceği söylenebilir.

Yerel yönetim çalışanlarının iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarına yönelik tutumlarının faktör analizi sonuçları genel olarak yönetim yaklaşımından etkilenen faktörler açısından değerlendirildiğinde yerel yönetimlerin kendi içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda, işgörenlerin çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için, işe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerinde çalışan işgörenlerin görüşünde bir farklılığa rastlanmadığı gözlenmiştir. İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlık göstermesi ve düzenli olarak toplanıp, sorunlara çözümler bulması ve gerekenleri önceden belirlemesi, işgörenlerin motivasyonunda önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yönveren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır. Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir.

Bu nedenle motivasyon psikologlar tarafından genellikle hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Hedefe yönelik davranışlar çok çeşitlidir. Gıda aramak, berbere gitmek, eğitim görmek, uzlaşmak gibi birbirinden farklı çok çeşitli davranışları kapsar. Motive edilmiş davranışların çeşidi de hemen hemen davranışların çeşidi kadar çoktur. Bundan dolayı motivasyon kavramının kapsamına pek çok konu girmektedir. Aynı zamanda motivasyonla ilgili tanımlar, uygulama ve yayınlarda çok çeşitlidir.

Küreselleşen ve teknolojinin çok yüksek seviyelere ulaştığı bu yüzyılda, işletmelerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğuna inanılmaktadır. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi, işgörenlerin davranışlarını yönlendiren motivasyon uygulamalarına olan ihtiyacı arttırmaktadır. Dolayısıyla motivasyon faktörleri de işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen araçlar olarak işletmelerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli rol oynamaktadır.

İşgörenleri işletme yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak çok zor bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, işletmelerde motivasyonun sağlanması ve işgörenlerin işletme amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için çok sayıda teşvik edici araç kullanılmaktadır. İşgörenler bir işletmede çalışmaya başladıkları zaman, beraberlerinde işletmeye başarı ve verimi etkileyen birtakım gereksinimler getirmektedirler.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine çok büyük etkisi olduğunu, %92'si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan kilit faktör olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, çalışanların tatmin olmalarıyla işi sevmeleri ve verimli olmaları arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Yönetici bunu nasıl sağlayabilir? Bunu sağlayabilmek için ne gibi güç kaynaklarını (power) kullanabilir. Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir. Büyük Atatürk'ün Çanakkale Savaşları sırasında verdiği "Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum" komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir.

Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmez. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değiştiği için hangi motivasyon araçlarının etkili olacağı belirlenmelidir.

İşgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının her zaman ve her yerde herkesle aynı olmayacağı düşünülürse motivasyonu etkileyen faktörlerin işgörelere göre değişeceğide göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla motivasyonun iç ve dış motivasyon olarak çok boyutlu düşünülmesi gereken bir kavram olduğu, ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel faktörlerin genel olarak motivasyonu etkilemedeki düzeyinin birlikte ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

İşgörenlerin motivasyonunun sağlanması, iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem işgörenin hem de işletmenin performansında etkili bir araç durumundadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, işgörenlerin tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını aynı zamanda bunlara etki eden işletme içi ve işletme dışı faktörleri dikkate almalıdır. İç veya dış motivasyonunu gerçekleştiremeyen personelin olumlu performans göstermesi beklenmemelidir.

Araştırmada buradan hareketle, iç ve dış motivasyon etkileri göz önünde bulundurularak ekonomik, psikolojik ve yönetimsel-örgütsel motivasyon faktörleri ele alınmış ve bu faktörlerin yerel yönetimlerde çalışan işgörenlerin motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğini açıklayarak, yerel yönetim bazında karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır.

Çalışma hipotezinde iç ve dış motivasyon faktörlerine etki eden ekonomik, psikolojik ve yönetimsel-örgütsel motivasyon faktörlerinin, işgörenlerin motivasyonlarını etkilemesi konusunda yerel yönetimler arasında görüş farklılığının olup olmadığı konusu araştırılmış ve

sektör bazında bir farklılığa rastlanamamıştır. Yerel yönetimlerde çalışan işgörenler arasında 3 adet görüş farklılığı tespit edilmiştir. Bu değer yüzde olarak toplamı etkilememektedir.

Araştırma sonucunda, öncelikle işgörenlerin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 8 adet anket sorularının bulgularına yer verilmiştir. Araştırmadan objektif bir karşılaştırma yaparak sonuç elde edebilmek için 257 işgörenin %28.8'i büyükşehir belediyesinde, %71.2'si ise büyükşehir belediyesine bağlı 11 ilçe belediyesinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan yerel yönetimlerde çalışan işgörenlerin büyük bir kısmı 25-30 yaş aralığındadır. Bu açıdan bakıldığında, bu sektörlerde daha genç yaşta çalışanların çoğunlukta olduğu söylenebilir. Yaş aralığı yükseldikçe işgören sayısında bir azalma söz konusudur.

Bulgulara göre araştırmaya katılan işgörenlerin %36,6'sı kadın, %63,4'ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre, erkek işgören sayısının oldukça yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Yerel yönetimlerde çalışan İşgörenlerin cinsiyet farkının önemli olduğu gözlenmektedir. Çünkü emek yoğun çalışılan bu sektörlerde erkek gücünün daha çok kullanıldığı açıkça ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin %36,2'si lisans eğitimi almıştır. Aynı zamanda işgörenlerin pozisyon dağılımında, destek hizmetleri personeli olarak görev yapan işgörenlerin sayısı da 84'tür. Bu da pozisyon dağılımındaki en yüksek paydır. İşgörenlerin eğitiminin yüksek oranda lisans eğitimi olmasının sebebi, yerel yönetim sektörlerinde, destek hizmetleri personeli pozisyonunda çalışan işgören grubunun sayıca yüksek çıkması olabilir. Bu da sektörlerde meslek bazında bir eğitimin çok önemli bir seçim sebebi olmamasından kaynaklanabilir. Bu sektörlerde lisans eğitimi alan işgörenlerin sayısı yüksek olsa da lise ve önlisans eğitimi alan işgörenlerin sayısı da gözden kaçırılmayacak kadar yüksektir. Burada bilgi ve eğitime sektör bazında daha fazla önem verilmesi gerektiği söylenebilir.

İşgörenlerin büyük bir kısmı 2000TL ve 3000TL arasında ücretle yerel yönetimlerde çalışmaktadır. Bu sonuca göre yerel yönetimlerde ekonomik istihdam politikalarının yeterli olduğu açıkça ortadadır. Uygulanan bu ekonomik politikada işgörelere ekonomik durumlarıyla ilgili güvende oldukları hissini yaratabilir.

Bulgulara göre; yerel yönetimlerde çalışan işgörenlerin iç ve dış motivasyonlarına ilişkin şunlar söylenebilir:

### **Dış Motivasyon Faktörleri;**

- Araştırma sonuçlarına göre, yerel yönetimlerde çalışan işgörenler, maaşlarına yapılacak yıllık artışların motivasyonlarını olumlu yönde arttıracığında hem fikirdirler. Bu durumda

ücret faktörünün işgörenlerin motivasyonunda önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Yerel yönetim bazında işgörenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

- Yerel yönetim sektöründe, işgörenlerin aynı işi yapan diğer çalışma arkadaşlarıyla aynı ücreti alması (ücret adaleti) motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı vardır. Büyükşehir belediyesinde çalışan işgörenler, ilçe belediyesindeki çalışanlara göre daha yüksek oranda bu görüşe katılmaktadırlar. Burada eşit işe eşit ücret mantığı, işgörenlerin kendileri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla arasında bir ayrımcılık yapılmadığını düşündürmektedir.

- Yerel yönetimlerde, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlamak amacıyla fazla mesainin telafi edilmesi durumu motivasyonu olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmıştır. Fazla mesainin telafi edilmesi durumu, büyükşehir belediyesinde işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilerken ilçe belediyelerinde çalışan işgörenler ise bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu durumun nedeni, her işgörene fazla mesainin belirli oranda izin olarak (tatil) yada maaşının belirli bir katı kadar para verilmesinin (mesai ücreti), bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açması olduğu söylenebilir.

- İşgörenin kâra katılarak işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekli ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Araştırmada işgörenlerin motivasyonları bu konuda olumlu yönde etkilenmektedir ve sektör bazında bir görüş farklılığına rastlanmamıştır.

- Yerel yönetimlerde işgörenlerin ücretlerin zamanında ve düzenli ödenmesi, motivasyonlarını olumlu yönde etkilerken, yerel yönetimlerdeki çalışanlar arasında görüş farklılığı bulunmamaktadır. Yerel yönetimlerde genelde yaygın ve yanlış bir ifade olan “İşgörenler başarılı olmak zorundadır, nasıl olsa ücretini bir şekilde alacaktır” düşüncesi bu şekilde çürütülmüş olacaktır. İşgörenler ücretlerini zamanında ve düzenli aldıkları takdirde daha çok motive olmaktadır. Böylece yerel yönetimlere olan katkıları da artmaktadır.

- Yerel yönetimler tarafından sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik güvencesi sağlanması ve işgörenlerin işten atılma korkusuyla çalışmamaları motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yerel yönetimlerde çalışanların görüşleri arasında bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu faktörler işgörelere, çalıştıkları yerel yönetimlerde emekli olabilecekleri düşüncesini yaratabilir. Gelecek garantisinin olması kişiyi daima mutlu ve huzurlu yapmaktadır. Bu güvencenin verilmesi yerel yönetimlerin lehine olacaktır.

- Yerel yönetimlerde çalışan işgörelere yönetim tarafından sahip oldukları niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığına rastlanmamıştır. Yerel yönetimlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha

çok yetki sahibi olmak istemektedirler. Yetki sahibi olan astlarda, yerel yönetimlerde daha çok çalışır ve daha başarılı olurlar. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmeli; böylece astlarını daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya motive etmelidirler.

- İşgörenlere, hizmet içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak kendilerini donatma fırsatı verilirse, işgörenler yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü içinde buldukları yerel yönetime ve topluma yararlı olduklarını hissederler. Araştırmada da, işgörenlere mesleği ile ilgili eğitimler verilmesi motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmamıştır.

- Kurum çalışanı olmaktan duyulan memnuniyetle ilgili temel varsayım, işlerin hem çalışan, hemde kurum içi motivasyonda artış, can sıkıntısı ve tatminsizliklerde azalma, artan verimlilik ile üst düzeyde işe katılım sağlamasına yöneliktir. Araştırmada yerel yönetimlerde çalışan işgörenler, kurum çalışanı olmaktan dolayı duydukları memnuniyet konusunda motivasyonlarının olumlu etkilendiğini düşünmektedirler. Bunun sebebi, daha fazla sorumluluk almaları olabilir.

- Araştırmada, yerel yönetimlerde, işgörenler açısından üst yönetimin başarı durumu motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı gözlenmemiştir. Üst yönetimin başarısı çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklemekte ve yaptıkları işler ile ilgili daha da dikkati davranmaları ve bu başarıyı gölgelememeleri gerekmektedir.

- Yerel yönetimlerde çalışan işgörenlerin, tatil, izin ve istirahat durumuyla ilgi motive olması ve daha verimli çalışmasında ki önemi, motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi görüşünde bir farklılık saptanmamıştır. İşletmeye özel uygulamaların motivasyonu artırıcı nitelikte olduğunu gösterdiği söylenebilir.

- Çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, kurumun imaj, vizyon ve genel görünüşü, çalışanları güdülemesi için ve bireysel amaçlarla yakın ilişkide hissedebilmesi için önemli bir motivasyon özelliğidir. Araştırmada çevrenizde size bir statü sağlaması açısından, kurumunuzun imaj, vizyon ve genel görünüşünün, yerel yönetim amaçlarının işgörenlerin bireysel amaçlarıyla örtüşmesinin motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmamıştır. İşgörenler yerel yönetimin imaj ve vizyon amaçlarına uygun hareket ederlerse verim artacak bunun da işgörene terfi, statü, ödül olarak geri döneceği söylenebilir

- Performans değerlendirme sistemi, işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkilemekte ve sektör bazında bu görüşte bir farklılık gözlenmemektedir. İşletmedeki performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonlarını ölçmede belirleyicidir. Performans

değerlendirme sonuçları, kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma ve eğitim ihtiyaçları gibi birçok alanda kullanılabilir. Burada önemli olan işletmenin ödül-ceza sisteminde izlemesi gereken temel ilkenin belirlenmesidir, çünkü motivasyon örgüt ortamında çalışanlara yönelik ödül-ceza sistemiyle yakından ilişkilidir. Olumsuz davranışların cezalandırılması değil olumlu davranışların ödüllendirilmesi öncelikle tercih edilmesi gereken yaklaşımdır. Çünkü ancak bu şekilde olumlu davranışlar pekiştirilmiş olmaktadır. Bu değerlendirme sistemi yerel yönetimlerde uygulanabilecek bir öneri olarak kabul edilebilir.

### **İç Motivasyon Faktörleri;**

- Birçok kişi, bağımsız çalışmak, serbest hareket etmek, inisiyatif sahibi olmak, sorumluluk almak ve kendi başına iş yapmak ister. Kuşkusuz bu tip sorumlu işgörenlere, yönetimde inisiyatif vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Böylelikle motivasyonları da olumlu yönde etkilenmiş olacaktır. Bu çalışmada yerel yönetimlerde çalışan işgörenler bağımsız çalışmalarının kendilerini daha çok motive edeceği konusunda aynı fikir dedirler. Ancak bağımlı çalışmak isteyen ve sorumluluk almak istemeyen işgörenlere de inisiyatif vermek yararlı olmayabilir.
- Bir işgörenin yalnız başına bir ilişki sitemine dahil olmadan çalışma olanağı yoktur. İşbirliği ve ekip çalışması gibi bireysel ya da grupsal olarak dahil olduğu gruplar vardır. Farklı gereksinimi olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun gereksinimlerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek daha kolaydır. Araştırmada da, yerel yönetimlerde çalışan işgörenlerin, işbirliği ve ekip çalışması gibi sosyal katılımın motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği konusunda görüş farklılığı saptanmamıştır.
- Çoğu işgörenler, yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde işgörenler sadece kendileri ya da işletme çıkarları için çalışmış olmakla kalmazlar, aynı zamanda toplum içinde bir şeyler yapmanın mutluluğunu da duyarlar. Ayrıca işgörenlerin, üstlerinden ya da grup üyelerinden yaptıkları işle alakalı yapıcı eleştiriler alması ve takdir edilmeleri motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmada, yerel yönetimlerde çalışan işgörenler aynı fikre sahiptirler.
- Hizmet ve imalat işletmelerinde, işgörenlere başarılarının karşılığında terfi ve yükselme olanağının tanınmasının motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı



olmadığı tespit edilmiştir. Yıllarını bir işletmeye vermiş olan bir işgörenin, zamanı gelince bir üst pozisyona geçirilmesi onu mutlaka motive edecektir.

- Yerel yönetimlerde, fiziksel şartlar ve çalışma koşulları gibi çalışma ortamları işgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı tespit edilmiştir. Büyükşehir belediyesinde çalışan işgörenler bu görüşte kararsız kalırken, ilçe belediyelerinde çalışan işgörenler bu görüşe katılmaktadır. İşgörenler işe ilk girdikleri zaman çalışma arkadaşları ve üstleriyle hemen tanışmalı ve ortama ayak uydurmaya çalışmalıdırlar. Eğer işgören bu konuda kararsız davranış gösterecek olursa motivasyonu da olumsuz yönde etkilenebilir.

- Yerel yönetimlerde, işgörenlerin önerilerinin üst yönetim tarafından değerlendirilerek etkin bir biçimde uygulamaya konulması ve çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda görüş farklılığı saptanmamıştır. Katılımcı işgörenler, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabilmektedir. Bu tür önerilerin ciddiye alınması ve yararlı görülerek uygulamaya konulması da işgörenler ve yöneticiler arasında iyi bir diyalogu başlatmaktadır. Bu da yerel yönetimlerde demokratik bir yönetime geçiş olduğunun en önemli göstergelerinden biridir.

- Araştırmada, büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerinde çalışan işgörenlerin sosyal etkinlikler karşısında motivasyonlarının olumlu yönde etkileneceği kanısına varılmaktadır. İşletmelerin sosyal yardımlara ve çalışanların aileleriyle birlikte katılabilecekleri sosyal faaliyetlere önem vermesi onların ve ailelerinin işletmenin mensubu olmaktan mutlu olacakları ortamın yaratılmasına katkısı olacağı ve işgören bu yolla işine güdülenmiş olacağı söylenebilir. Aynı zamanda işgörenlerin katıldığı bu etkinlikler sayesinde grup ruhunun gelişmesi de sağlanabilir.

- Yerel yönetimlerde, işgörenlerin bir takım kararların alınmasında söz sahibi olmasından dolayı motivasyonlarının olumlu yönde etkilenmesi konusunda görüş farklılığı bulunamamıştır. Öyle ki, her işgören yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak ister. Çünkü bizzat kendileri o işi yaptıkları için, işle ilgili uzmanlık bilgisine sahiptirler. Bir işgören yapacağı işin planlamasına katıldığı zaman o işi daha arzulu bir şekilde yapacaktır.

- İletişim ağının iyi gelişmiş olması ve işlemesi, yerel yönetimlerdeki iş başarısını olumlu olarak etkiler ve bu başarı çıktılarının hem nitelik, hem de nicelik olarak yüksek olmasını sağlar. Bilgi alışverişi ve işbirliği konusunda belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik de o kadar düşer. Yerel yönetimlerde, belediye içerisinde sağlıklı ve etkin bir iletişim sisteminin olmasının işgörenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği konusunda büyükşehir

belediyesi ve ilçe belediyeleri arasında bir görüş farklılığı saptanmamıştır. İletişimin iş yerinde arkadaşlığın ve dayanışma duygusunun güçlenmesine de yol açacağı söylenebilir.

- Araştırmada, insan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerindeki çalışan işgörenin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği konusunda tam bir ifade ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi, insan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu işgörenin çalıştığı yerel yönetime karşı aidiyet duygusunu beslediği ve bununla sahiplenmeyle birlikte başarı getirebileceği söylenebilir.

- Yerel yönetimlerin kendi içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda, işgörenlerin çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için, işe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerinde çalışan işgörenlerin görüşünde bir farklılığa rastlanmamıştır. İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlık göstermesi ve düzenli olarak toplanıp, sorunlara çözümler bulması ve gerekenleri önceden belirlemesi, işgörenlerin motivasyonunda önemli bir yere sahiptir.

## **Öneriler;**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, meslekte geçirilen süre ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İşe yeni başlamış işgörenler işlerinden daha fazla doyumlu olma eğilimindedirler. İş yeni olduğundan bu doyum yüksek olabilmektedir. Yerel yönetim çalışanları yeni başlanacak projelerde yeni işe başlayan personelin heyecan, enerji ve iş tatmin düzeyinden yararlanabilir.

Evli olan kişiler fazla mesainin karşılığının ücret olarak verilmesinin aile bütçesine katkıda bulunması gerektiği konusunda görüş bildirirken, bekar olan kişilerin tatil yada izin olarak sosyal amaçlı olarak kullanılacak fazla mesai sürelerinin yapılan işten memnuniyeti arttırabileceği konusunda görüş belirtmişlerdir. Yerel yönetim yöneticileri fazla mesai belirlerken çalışan personelin evli yada bekar olma durumuna göre motivasyonunu yönlendirebilir.

Eşit işe eşit ücret mantığı, işgörenlerin kendileri ve diğer çalışma arkadaşlarıyla arasında bir ayrımcılık yapılmadığı görüşünü düşündürmektedir. Bu durumda yerel yönetim çalışanlarına eşit işe eşit ücret uygulandığı konusunda şeffaf bir bilgilendirmede bulunmak motivasyonunu olumlu yönde yükseltebilir.

Yerel yönetimlerde, fiziksel şartlar ve çalışma koşulları gibi çalışma ortamlarının düzgün olması işgörenlerin dış motivasyonunu olumlu yönde etkilemesinden dolayı,

yöneticiler çalışanların dış motivasyonunu yükselte bilmek için fiziksel şartların düzgünlüğünü gözden geçirebilir.

İşgörenler işe ilk girdikleri zaman çalışma arkadaşları ve üstleriyle hemen tanışmalı ve ortama ayak uydurmaya çalışmalıdırlar. Eğer işgören bu konuda kararsız davranış gösterecek olursa iç motivasyonu da olumsuz yönde etkilenebilir. Yöneticiler yeni işe başlayan işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla kaynaşması konusunda destek olup iç motivasyonlarını arttırabilir.

İletişim ağının iyi gelişmiş olması ve işleme, yerel yönetimlerdeki iş başarısını olumlu olarak etkiler ve bu başarı çıktılarının hem nitelik, hem de nicelik olarak yüksek olmasını sağlayabilir. Bilgi alışverişi ve işbirliği konusunda belirsizlik ne kadar artarsa, verimlilik de o kadar düşebilir. Yerel yönetimlerde çalışan personelin iletişimin iyi olması iç motivasyonunu yükseltecektir. İş yerinde arkadaşlığın ve dayanışma duygusunun güçlenmesi bu şekilde sağlanabilir.

Yerel yönetimlerde ki birim müdürlüklerinde, işgörelere başarılarının karşılığında terfi ve yükselme olanağının tanınmasının iç de dış motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Yıllarını bir işletmeye vermiş olan bir işgörenin, zamanı gelince bir üst pozisyona geçirilmesi onu mutlaka motive edeceği düşünülmektedir. Çalışanlara yükselme olanaklarının olduğu konusunda teşvik edici başarı ödülleri uygulanabilir.

Yerel yönetimlerde işgörenlerin ücretlerin zamanında ve düzenli ödenmesi, iç ve dış motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. İşgörenler ücretlerini zamanında ve düzenli aldıkları takdirde daha çok motive olabilmektedirler. Çalışanların ücretleri düzenli ve zamanında ödenerek yerel yönetimlere olan katkıları arttırılabilir.

Çalışma saatlerinin uygunluğu personelin motivasyonunu ve verimliliğini yükseltmektedir. Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır. Düzenli bir çalışma saati yerel yönetimde çalışan personelin iç ve dış motivasyonunu arttırabilir.

Yerel yönetimler tarafından sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik güvencesi sağlanması ve işgörenlerin işten atılma korkusuyla çalışmamaları motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Gelecek garantisinin olması kişiyi daima mutlu ve huzurlu yapabilmektedir. Bu güvencenin verilmesi yerel yönetimlerde çalışanların iç ve dış motivasyonu yükseltmek için değerlendirilebilir.

Yerel yönetimlerin kendi içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda, işgörenlerin çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için, işe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı çalışanların iç ve dış motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlık göstermesi ve düzenli olarak toplanıp, sorunlara çözümler bulması ve gerekenleri önceden belirlemesi, çalışan kişilerin kendilerini önemli hissetmesi sağlanabilir.

Kurum içi organize edilen spor, gezi, eğlence ve benzeri sosyal faaliyetler çalışanların kuruma karşı bağlılığını ve motivasyonunu yükseltecek, dolayısıyla, bu bağlılık kavramı örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin gösterdiği ilgiyi, örgüte karşı sadakati ve örgütsel değerlere duyulan inancı olumlu yönde geliştirebilir.

İşgörelere, hizmet içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak kendilerini donatma fırsatı verilirse, işgörelenler yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanması görmekten mutlu olurlar. Çünkü içinde buldukları yerel yönetime ve topluma yararlı olduklarını hissederler. İşgörelere mesleği ile ilgili eğitimler verilmesi ve eğitimlerde fırsat eşitliği sunulması bakımından motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi konusunda yönetsel kararlar alınıp uygulanabilir.

Yerel yönetimlerde çalışan İşgörelere yönetim tarafından sahip oldukları niteliklere uygun yetkiler verilmesi motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yerel yönetimlerde çalışanlar, özellikle alt ve orta kademe yöneticileri, daha çok yetki sahibi olmak isteyebilmektedirler. Yetki sahibi olan astlarda, yerel yönetimlerde daha çok çalışır ve daha başarılı olabilirler. Onun için yöneticiler, astlarına gerekli yetkileri devrederek, onları yetkilendirmeli ve güçlendirmeli; böylece astlarını daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya motive edebilirler.

Bu tez çalışması, yerel yönetim bazında Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren büyükşehir belediyesi ve ilçe belediyelerinde çalışan işgörelenlerin motivasyonlarını artırmada ve daha verimli bir çalışma elde etmede yardımcı nitelikte bir bilgi kaynağı olarak, bu çalışmadan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlayabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıklam A (1999). İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirmesi. Pegem Yayınları, No. 74, 75s, Ankara.
- Agresti A (2002). Categorical Data Analysis. 2nd Edition, John Wiley and Sons, Hoboken,NJ.
- Ağca V, Ertan H (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’daBeş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X, S II, 2008), 135-142, Afyon.
- Ağırbaş İ, Çelik Y, Büyükkayıkçı H (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. Hacettepe 329 Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3, No. 329-333s, Ankara.
- Akat İ ve Gülay B (1994). İşletme Yönetimi. Beta Yayınları, No. 155s, İstanbul.
- Akdemir A (2003). Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, No.71, 78s, İstanbul
- Akgemici T (2001). Performans Değerlendirmesi. Sosyal Bilimler Dergisi, Gazi Kitabevi, No. 165, 168s, Ankara.
- Aktan C. C (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (4), Sinerjik Yönetim. TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Aktuğ S. S (2003): “Türk Hukukunda İş Güvencesi”, İzmir: Dokuz Eylül Ün. Sos. Bil. Enst. Çal. Eko.ve End. İlişk. ABD Yüksek Lisans Tezi,  
[http://www.turkhukuk sitesi.com/makale\\_103.htm](http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_103.htm), (Erişim Tarihi: 03.02.2008).
- Akyıldız H (2001), Ücret Yapısının Oluşumu, 1. Baskı, Süleyman Demirel Ün. Isparta.
- Alcaraz S., Viladrich C., Torregrosa M. & Ramis Y (2015). Club and Players' Pressures on the Motivation, Vitality and Stress of Development Coaches. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(2-3), 365-378.
- Alkış H (2001). Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Altuğ D (1997).Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, No.15, 72s, Ankara.
- Altok T (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Albright, J. J., & Park, H. M. (2009). Confirmatory factor analysis using Amos, LISREL,

- Mplus, and SAS/STAT CALIS. *The Trustees of Indiana University*, 1, 1-85.
- Argon T ve Eren A (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, No.118s, Ankara.
- Aslan A., Şilbir L., ve Karaman S (2016). Motivasyonel İfadelerle Zenginleştirilmiş Metinlerin Öğrencilerin Anlama Ve Öz Yeterlilik Düzeylerine Etkisi. *Journal of Instructional Technologies & Teacher Education*, 5(2).
- Aşıkoğlu M (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, No.122s, İstanbul.
- Auger P., & Woodman R. W (2016). Creativity and Intrinsic Motivation Exploring a Complex Relationship. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342-366.
- Barlow J (1997). Her Şikayet Bir Ödüldür. *Executive Excellence*, Y. 1, S. 5, (Ağustos 1997).
- Banger G (2008). “Motivasyon” ilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt (04.03.2008).
- Baumeister R. F, Leary M. R (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117 (3), No.497s.
- Baltaş A (2003). “Motivasyon Sözlüğü” <http://www.baltasbaltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13> ( 28.02.2008).
- Bacharach S. B., Bamberger P. & Conley S (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of organizational Behavior*, 12(1), 39-53.
- Bandura A (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, first edition, No.124,129s, New York.
- Barney J. B - Griffin R W (1992). *The Management Of Organizations*, Houghton Mifflin Company.
- Başaran İ. E (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış*, Seçkin Yayıncılık. No. 87, 93s, Ankara.
- Başaran İ. E (1996). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış*, Seçkin Yayıncılık. No.47s, Ankara.
- Batman O, Yıldırğan R - Soybalı H. H (1999). “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi”, *Standard Dergisi*, Y. 38, No. 455s, İstanbul.
- Bayar M, Durna M ve Söylemez D (2008). Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi [www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/goto.aspx?id=3062](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=3062)(24.03.2008)

- Baysal C. A, Tekarslan E (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Avcıol Yayınları, No.101s, İstanbul.
- Berkson J (1944). Application of the Logistic Function to Bio-assay. Journal of the American Statistical Association, 9:357-365.
- Benton D, Halloran J (1991). Applied Human Relations, An Organizational Approach, 4. Ed, Prentice Hall, Englewood Cliffs, No. 148,149s, New Jersey.
- Bennett R (1997), Management, 3. Ed., Financial Times Pitman Publishing,
- Betton D, Halloran J (1991). Applied Human Relations: An Organizational Approach, 4. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, No.122s, New Jersey.
- Bingöl D (1997). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi Yayınları, No. 676s, Erzurum.
- Bingöl D (1996). Personel Yönetimi, 2. Baskı, Beta Yayınları, No.254s. İstanbul.
- Bircan H (2004).“Lojistik Regresyon Analizi”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2004 /2. No.185,208s. Kocaeli
- Bilgiç R (1998). The Relationship between job satisfaction and personel characteristic of Turkish worker, Journal of Psychology, No.132,135s. İstanbul.
- Buck J. D. and Motluck M (2003), “Perceptions Among Potential Employers And Business Students at christian colleges Regarding Work-Related Motivators: Multi- Countr Investigation”, 19 th Annual CBFA Coferance at Regent University, USA.
- Buluç B (1996). “Yönetimde Örgütlenme Süreci”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Y. 2, S. 4, No. 513,522s, Ankara.
- Burney M A (2000). “Motivating Engineers”, IIE Solutions, Vol. 32, No. 6, (June 2000).
- Büyüköztürk Ş (2002). Sosyal Bilimleri İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik Araştırma Deseni-SPSS Uygulamaları ve Yorum, Pegen Yayıncılık. Ankara.
- Booher D (1997). “Kaliteli İletişim”,Executive Excellence: Liderlik Gelişimi, Yönetim Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Derg, Rota Yayınları. Y. 1, S. 5, İstanbul.
- Blanchard K (1997). “Herkes Zaman Ayırın”, Executive Excellence, Y. 1,S. 5, (Ağustos 1997).
- Breuer N L (1995). “Minimize Distractions For Maximum Output”, Personnel Journal, ol. 74, No. 5, (May 1995).
- Brush D. H, Moch M. K ve Pooyan A (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. Journal of Occupational Behaviour, No.139,155s,Usa.

- Can H ve Akgün A (1998). Personel Yönetimi. Ankara Siyasal Kitabevi, No. 305s, Ankara.
- Can H (1997). Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, No. 25s Ankara.
- Cankurt M (2000), Aydın Yöresinde Çiftçilerin Traktör Talebi, Kullanım Memnuniyeti ve Satın Alma Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Ana Bilim adalı, İzmir.
- Carey R (1996). “Opening The Book On Productivity”, Sales & Marketing Management, Vol. 148, No. 3, (March 1996).
- Cranny C. J, Smith P. C, & Stone E. F (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. Lexington Books: New York.
- Chruden H. J, Sherman A. W (1984). Managing Human Resources, (South-Western Publishing Co. New York: 1984).
- Curran V, Bran B (1996). “My Gal Monday Through Friday”, CanadianBusiness, Vol. 69, No. 11, (September 1996).
- Cummings M. L., Gao F., & Thornburg K. M (2016). Boredom in the Workplace A New Look at an Old Problem. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 58(2), 279-300.
- Canman D (2000). İnsan Kaynakları Yönetim Yargı Yayınları, No.175s, Ankara
- Çalık T (2003). Performans Yönetimi. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, No. 44s, Ankara.
- Çayırağası F, Özpolat A (2013). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama. 3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu, 89-93, Gaziantep.
- Çelik T (1993), Kurumlar Özgün Çalışma [http:// Siirt.wep.gov.tr](http://Siirt.wep.gov.tr). No.11s, (11.05.2010).
- Çelik Yetim A. ve Atlay ışık D (2016). “Sosyal amac bağlantılı etkinliklere katılımı etkileyen başlıca motivasyon faktörleri: fethiye yaşam için yarış örneği”. *Journal of International Social Research*, 9(43).
- Çetinkanat C (2000). Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu. Anı Yayıncılık, No. 17s, Ankara.
- Çokluk Ö., Şekercioğlu G. & Büyüköztürk Ş (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi. Ankara.
- Cevher C, Köksal Ö, Ceylan C İ (2012). Tarımsal desteklerin yem bitkisi üretimi ve Sürdürülebilirliğine etkisi: Kayseri ili örneği, 10. Tarım Ekonomisi Kongresi, (1):37-43, 5-7 Eylül 2012, Konya.



- Chen, C. A. & Hsieh C. W (2015). Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 812-832.
- Coşkun S (2015). “Kamu hizmetleri motivasyonu kuramı: bir literatür taraması.” *International Journal of Economic & Social Research*, 11(1).
- Ciocirlan C. E (2016). Environmental Workplace Behaviors Definition Matters. *Organization & Environment*.
- Çiçek D (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Daft R. L (1997). Management, 4. Ed., (The Dryden Press, 1997).
- Davis K (1984). İşletmelerde insan davranışı. (Çev. K. TOSUN ve diğ.). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:64s, İstanbul.
- Da Silva João A. L. & Portelada A. F. S (2016). Mobbing and its impact on interpersonal relationships at the workplace. *Journal of interpersonal violence*.
- Derel B (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4 Sayı:7, No. 59,81s, İstanbul.
- De Cenzo, Robbins S P (1996), Human Resource Management, 5. Ed., (John Wiley & Sons, 1996).
- Durmuş H (2007). “Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme” [www.hayatidurmus.com/GGO/subat\\_pdf/08.pdf](http://www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf), No.8s, (28.02.2008).
- Delaney J (1995), “Morale Boosters”, Black Enterprise, Vol. 26, No. 2, (September 1995).
- Delfgaauw J, Dur R (2004). Incentives and Workers’ Motivation in the Public Sector. Working Paper, Erasmus University, Tinbergen Institute, No.4/1 June 1, 2004, Usa
- Dı Martino V (1990). Telework: An Overview. Conditions Of Work Digest, Vol. 9, (1/1990)
- Diñer I (1994). Experimental testing of a new solar dryer. *International Journal of Energy Research*, 18(4), 483-491.
- Diñer Ö, Fidan Y(1996). İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Yayınları, No.134s, İstanbul.
- Duygulu E, Sezgin O. B (2015). Türkiye’de Örgütsel Davranış Yazını Doktora Tezlerine Yönelik Bir İnceleme. İş ve İnsan Dergisi, 2015; 2(1), 13-25, Kayseri.
- Doğan T (2015). Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği’nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve

- güvenirlilik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 3 (1), 93-102.
- Efil İ (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No. 80s, Bursa.
- Ekinci, H ve Yılmaz A (2002). Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık, No. 35, 50s, Kayseri.
- Elliot A. J, Dweck C. S. (Eds.) (2013). Handbook of competence and motivation. Guilford Publications.
- Elhan, A. H. (1997). Lojistik regresyon analizinin incelenmesi ve tıpta bir uygulaması. *Biyostatistik Yüksek Lisans Tezi) AÜ*, No.4-29s, Ankara.
- Erdoğan İ (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. Beta Yayınları, No.72,85s, İstanbul.
- Erdem R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol. 2(2), No.63,79s, Eskişehir.
- Eren E (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım, No. 515s, İstanbul.
- Eren E (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, No. 553s, İstanbul.
- Eren E (1993). Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, Beta Yayınları, No.95, 316s. İstanbul.
- Eren M. Ş, Akyüz B (2014). Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:14, Yıl:14, Sayı:1, 167-182, Bolu.
- Erenel F (2015). The Effect Of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Performance: A Research on Jewellery Industry in Istanbul. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 2(4).
- Ersoy E ve Oksuz C (2015). Primary school mathematics motivation scale. *European Scientific Journal*, 11(16).
- Ergül H. F (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 (67-79). (27.12.2010).
- Ergün S. ve Özata S. C (2016). The tendency of preschool education teaching programs student's to lifelong learning Okul öncesi öğretmenliği bölümüne devam eden öğrencilerin yaşam boyu öğrenme eğilimleri. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1851-1861.

- Eroğlu F (1995). Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, No. 247s, İstanbul.
- Erkut H (1992). Verimlilik ve Özendirme. Verimlilik Dergisi, No. 6,15,16s, İstanbul.
- Ertas N (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*.
- Ertürk M (2000). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. Beta Basım ve Yayınevi, No. 75s, İstanbul.
- Ersoy H., Duman E. ve Semiral Ö (2016). Artırılmış Gerçeklik ile Motivasyon ve Başarı: Deneysel Bir Çalışma. *Journal of Instructional Technologies & Teacher Education*, 5(1).
- Ertekin Y (1978). Örgüt İklimi, Todaie Yayınları, Ankara.
- Eren E (1993). Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, Beta Yayınları, No.46s, İstanbul.
- Eren H (1997). Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Yayınları, No.119s, İstanbul.
- Erengül B (1997). Kültür Sihirbazları, 1. Baskı, Evrim Yayınları, No. 87,93s, İstanbul.
- Ersarı G, Naktiyok A (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012, 16 (1), 81-101, Erzurum.
- Farber B J (1994). Call To Action. Sales & Marketing Management, Vol. 146, No. 13, November 1994, Usa.
- Feldman D ve Hugh A (1986). Managing individual and group behavior in organization. Auckland, McGraw-Hill International Book Company
- Fields B. S., Benson R. F. & Besser R. E (2002). Legionella and Legionnaires' disease: 25 years of investigation. *Clinical microbiology reviews*,15(3), 506-526.
- Fullwood C., Nicholls W. & Makichi R (2015). We've got something for everyone: How individual differences predict different blogging motivations. *new media & society*, 17(9), 1583-1600.
- Flynn G (1994). Non-Sales Staffs Respond To Incentives. Personnel Journal, Vol. 73, No. 7, July 1994, Usa.
- Frank S. A, Lewis G. B (2004). Government Employees Working Hard or Hardly Working? American Review of Public Administration, Vol. 34 No. 1, March, 36-51, Usa.

- Fındıkçı İ (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Alfa Yayınları, No. 373s, İstanbul.
- Gannon M. J (1979). Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective, Little, Brown and Company, No.39s, Boston, Toronto.
- Gilbert C. D (1994). Axonal sprouting accompanies functional reorganization in adult cat striate cortex. *Nature*, 368(6473), 737-740.
- Glenn N. D, Taylor P.A ve Weaver C. N (1977). Age and job stisfaction among males and females: a multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, Vol.62 (2), 189,193s, Usa.
- Gull G A (1997). Sinerjik İletişim. Executive Excellence, Y. 1, S. 5, No. 112s, Ağustos 1997, Usa.
- Güler O İ, Yavuz F (2012). Erzurum Daphan ovasında tarımsal sulamanın ekonometrik analizi,10.Tarım Ekonomisi Kongresi, (2):810-816, 5-7 Eylül 2012, Konya.
- Gürler Z A, Doğan G H, Ayyıldız B, Özkan M, Gürel E. (2012). Üniversite öğrencilerinde yoksulluk ve geleceğe yönelik beklentiler: Gaziosmanpaşa Üniversitesi örneği, 10. Tarım Ekonomisi Kongresi, (1):330-338, 5-7 Eylül 2012, Konya.
- Gözen D. E (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketlerine Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Good L, Nelson B (1997), Motivate Employees According to Temperament, HR Magazine, S. 42 (3),No. 51s, Usa.
- Hackman J. R ve Oldham G. R (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), No. 250, 279s.
- Hageman G (1997), Motivasyon El Kitabı. Rota Yayınları, No.27, 87s, İstanbul.
- Hasdemir M (2011). Kiraz Yetiştiriciliğinde İyi Tarım Uygulamalarının Benimsenmesini Etkileyen Faktörlerin Analizi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Herbert J. C ve Arthur W. S (1984). Managing Human Resources, South – Western Publishing Co. No.257s, New York.
- Herzberg F (1959). Theory of motivators and hygiene factors, Motivation And Control In Organizations, The Dorsey Press, Usa.
- Herzberg F (1966), Work And The Nature of Man, The World Publishing Company, 1st printing, Cleveland, Ohio, Usa.

- Herzberg F (1971). One More Time: How Do You Motivate Employees?. Motivation And Control In Organizations, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, Richard D. Irwin Inc. And The Dorsey Press, Usa. Herzberg'in Anket Sonuçları <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/motivasyon.htm>
- Hicks H. G (1979). Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev: Osman TEKOK, Turhan Kitabevi, No. 115s, Ankara.
- Humphrey C, Russell J (2004). Motivation and values of hospital consultants in south-east England who work in the national health service and do private practice. *Social Science & Medicine*, 59, 1241–1250.
- Huang Y, Lv W. & Wu J (2016). Relationship Between Intrinsic Motivation and Undergraduate Students' Depression and Stress The Moderating Effect of Interpersonal Conflict. *Psychological Reports*, 119(2), 527-538.
- Hosmer D. W. and Lemeshow S (1989). Applied Logistic Regression, 2nd edittion, John Wiley, New York USA.
- Hooper D., Coughlan, J. & Mullen M (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Articles*, 2.
- Işık İ. ve Bozçam E. S (2016). Being trainer in civil society: The motivational effect of trainers' individual characteristics and structural job characteristics of training projects Sivil toplum alanında eğitimlik: Eğitimci motivasyonunu etkileyen bireysel özellikler ve eğitim projelerinin yapısal iş özellikleri. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 2247-2267.
- İncir G (1984). Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Milli Produktivite Merkezi Yayını, No. 313s, Ankara.
- İsparta.tarim.gov.tr/Belgeler/.../Anketler/Çalışan%20Memnuniyeti%20Anketi.docx (Erişim Tarihi: 10.09.2010).
- James J ve Edden M (2001). Uzun Saplı Gelincik, Çev: Dicleli A, BZD Yayınve İletişim Merkezi, No.56,58s, İstanbul.
- Jost G, Dawson M, Shaw D (2005). Private Sector Consortia Working for a Public Sector Client– Factors that Build Successful Relationships: Lessons from the UK. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 3, 336–350.
- Kaynak T (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi; 2.Baskı, İ.Ü. İş. Fak, No. 211s, İstanbul.
- Kaya P. A (1999a): “İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 1, www.isgucdergi.org (Erişim Tarihi: 13.09.2007).
- Kaya T E, Sezgin A, Kumbasaroğlu H (2012). Erzurum ili süt sığırcılık işletmelerinde yeniliklerin benimsenmesine etkili olan sosyoekonomik faktörler, 10. Tarım Ekonomisi Kongresi, (2):1089-1097, 5-7 Eylül 2012, Konya.

- Karaali A (2005). Personel Motivasyonu Üzerinde Lider Yöneticinin Rolü. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakaya A ve Ay F (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31 (1), No.55,67s, Sivas.
- Karaman Y (2007). Antalya İlinde Cam Sera Domates Yetiştiriciliğinde Bombus Arısı Kullanımının Ekonometrik Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Karataş S., Bozkurt Ş. B. ve Hava K (2016). The perspective of history pre-service teachers' towards the use of digital storytelling in educational environments Tarih öğretmeni adaylarının öğretim ortamlarında dijital hikâye anlatımı etkinliğinin kullanımına yönelik görüşleri. *Journal of Human Sciences*,13(1), 500-509.
- Kesici S (2006) Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, No.21,47s, Denizli.
- Keleş H. N (2011). Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 129-133, İstanbul.
- Kerse G (2016). Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: X ve Y Kuşağı Karşılaştırması. *business & management studies: an international journal*, 4(1).
- Kıdak L, Aksaraylı M (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Yıl: 2009, Cilt: 7, Sayı: 1, 75-94, Manisa.
- Koçel T (2005). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, No. 633s, İstanbul.
- Koontz H, Cyril O'D and Heinz W (1986), Management. Mcgraw Hill Book Company, No.2,3s, Singapore.
- Koontz H, Donnell O (1968). Cyril, Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions, 4. Ed, No.4s, McGraw-Hill Book Company.
- Kolasa B. J(1969). İşletmeler için davranış bilimlerine giriş. (Çev. K. TOSUN). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No.122s, İstanbul.
- Kovancı A (2001). "Toplam Kalite Yönetimi", Sistem Yayıncılık, No.125s, Ankara.
- Kök S (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), 291-312, Isparta.
- Köksal Ö (2009). Organik Zeytin Yetiştiriciliğine Karar Verme Davranışı Üzerine Etkili Olan Faktörlerin Analizi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı, Ankara.

- Köksal B (2011). Regresyon Analizinde ROC Eğrisi Kestirimi ile Model Seçimi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Köroğlu Ö (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: turist rehberleri üzerinde bir araştırma. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13 (2), No.275,289ss. İstanbul.
- Landy F (1983). Performance Measurement and Theory. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Lawler E. E (1987). Handbook of Organizational Behavior, Prentice Hall, New York.
- Leer ve Wilbur E. R (1985). Age education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: multivariate analysis. Human Relations, Vol.38 (8), No.781,791s, Usa.
- Lewis, R. B. (2004). Özel gereksinimli öğrencilerin ölçümlenmesi (4. baskı). F. Gencer, Çev.). Gündüz Eğitim ve Yayıncılık. Ankara.
- Lewis P, Stephen H. Goodman and Patricia M (1995). Fandt, Management Challenges in the 21. Century. Minneapolis, No:7, West, Minneapolis.
- Lindner J. R (1998) "Understanding Employee Motivation", Journal of Extension, No.36s, Usa.
- Luthans F (1992). Organizational Behavior, 6. Ed., McGraw-Hill, Inc, No.146s, Usa.
- Luthans F (1973). Organizational behaviour, Mc Graw Hill, New York.
- Luthans F (1998). Organizational behaviour, (7th Ed.), Mc Graw Hill, New York.
- Loscocco K (1990). Reactions to blue collar work. Work and Occupations, No.280s, Usa.
- Locke E. A (1976). Nature and Causes of Job Satisfaction, In M. Dunnette(Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297-1349, Chicago.
- Locke E (1983). "Nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. John Wiley & Sons, New York.
- Matland L (1997). İnsanları Motive Etmek, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, No.122s, Ankara.
- Maier S. F (1970). Failure to escape traumatic elektrik shock: Incompatible skeletal motor response or learned helplessness? Learning&Motivation, Academy of Management Journal, 117-142, USA.

- McGraw H. C (1996). Kolluru, Rao V.S. Bartell, and R. Pitblado. *Risk assessment and management handbook: For environmental, health, and safety professionals.*
- Mattingly Jack D (1996). Elements of gas turbine propulsion. Vol. 1. McGraw-Hill Science, Engineering & Mathematics,
- Murphy Gregory B., Jeff W. Trailer J. W and Robert C. H (1196). "Measuring performance in entrepreneurship research." *Journal of business research* 36.1, No.15,23s, New York.
- Meyer J. P, Allen N. J (1984). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mottaz J. C (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly*,26(3), No.365-385s.
- Moon M. J (2000). Organizational Commitment Revisited in New Publi Management: Motivation, Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Leve, *Public Performance & Management Review*, 24 (2), 177-194.
- Mowday R. T, Steers R. M, Porter L. W (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, No.14, 224-247.
- Mcgregor D M (1971). *The Human Side Of Enterprise, Motivation And ControlIn Organizations*, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, Richard D.Irwin Inc. and The Dorsey Press, 1971.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research* (Vol. 1). Lippincott Williams & Wilkins.
- Mulvey P. W, Ribbens B. A (1999). The Effects Of Intergroup Competition And Assigned Group Goals On Group Efficacy And Group Effectiveness, *Small GroupResearch*, Vol. 30, No. 6s, (December 1999).
- Menard S (2002). *Applied Logistic Regresyon Analysis*, Sage University Paper, Volume:106, USA.
- Miran B (2008). *Temel İstatistik*, Ege Üniversitesi Yayın Evi, No.87s, İzmir.
- Newstrom J. W, Davis K (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior AtWork*, 9. Ed. McGraw-Hill, Inc.
- Nelson B (1996). "Dump The Cash, Load On The Praise", *Personel Journal/ACC Communicatios*, Nen York.
- Nelson D.L, Quick J.C (1995), *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Alternate Edition, West Company, New York.



- Noe R. A, Hollenbeck J. R, Gerhart, B, Wrght, P.M (1997) Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. Second Edition, McGraw-Hill, Chicago.
- Northcraft Gregory B, Neale Margaret A (1996), Organizational Behavior, A Management Challenge, No. 148,149s, (The Dryden Press)
- Oğuzlar, A.(2005). Lojistik Regresyon Analizi Yardımıyla Suçlu Profiline Belirlenmesi, Uludağ Üni, Ekonometri Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:19 Sayı:1,
- Oral S, Kuşluvan Z (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. Verimlilik Dergisi, No. 93-116s, İstanbul.
- O'Reilly III. Charles A.- Jennifer C ve David F.C (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. Academy of Management Journal, No.487-516,New York.
- O'Reilly C (1989). "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, No. 17, 18s, California.
- Oshagbemi T (1997). The Influence of rank job satisfaction of organizational members. Journal of Managerial Psychology, Vol.12 (8), Usa.
- Oshagbemi T (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. The International Journal of Educational Management, Vol.14, No.95,107s, Usa.
- Ölçer F (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 25, Temmuz – Aralık, Kayseri.
- Özdemir S, Muradova T (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. Journal of Qafqaz University, 146-151, Bakü / Azerbaycan.
- Özdevecioğlu M, Bulut E. A, Tekçe E. A, Çirli Y, Gemici T, Tozal M, Doğan Y, (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10 Sayı: 2, 126-131, Manisa.
- Özsoy O (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), No. 37, Ankara.
- Özgen H – Türk M (1997), Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). Amme İdaresi Dergisi, Aralık 1997, Sayı:29, 49-57. Ankara.
- Öztürk Z, Dündar H (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı:2, 57-67, Sivas.
- Özdamar K (2013). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Cilt:2, Nisan Kitap Evi,

Eskişehir.

Özmutaf M, Akkoç H (2015), "Yöneticilik ve Motivasyon"  
<http://slideplayer.biz.tr/slide/3144609>

Peker Ö (1995). Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği. TODAİE Yayınları, No. 122s, Ankara.  
Pfeffer J(1995). Çev. Sinem Gül. Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan, 2. Baskı, Sabah Yayınları No.147s, Ankara.

Palmer and Winters (1993). İnsan Kaynakları. Rota Yayınları,(Çeviren:DoğanŞahiner), No. 165s, İstanbul.

Pamela S. L, Stephan H, Goodman and Patricia M (1995) Fandt. Management Challenges in the 21 st Century, West Publishing Company, New York,

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, Sayı:65, No.661, 691s, Avustralya.

Propenko J. I (1992). "Verimliliğin Rolü, Unsurları, Politika ve Stratejileri" Başlıklı tebliğ, İşletmelerde Verimliliğin Geliştirilmesi Konusundaki TİSK-İLO İşbirliği ProjesiÇerçevesinde '1. Verimlilik Eğitimi Semineri', 29-30 Nisan 1991, Dedeman Oteli, İstanbul.

Putra E. D., Cho S., & Liu J (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*.

Raghuvanshi VS (2002). Improvement in Malaria Services in an Urban Setting: Role of Staff Motivation, *Public Health*, 116-125.

Rasmusson, E. M., Wallace, J. M., Mitchell, T. P., Kousky, V. E., Sarachik, E. S., & Storch, H. V (1998). On the structure and evolution of ENSO-related climate variability in the tropical Pacific: Lessons from TOGA. *Journal of Geophysical Research: Oceans*, 103(C7), 14241-14259.

Report W (1991). Working At A Distance. Worklife Report, Vol. 8, No. 2s, Usa.

Robbins S. P. (1984). Management: Concepts and Practices, New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, New Jersey.

Robbins S. P (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çev: Ayşe Öztürk), Etem Yayınları. İstanbul.

Robbins S. P (2001). Organizational Behavior. Prentice Hall Inc, No.145s, New Jersey.

Robertson R. F(1996). "Develop A Performance-Focused Organization", *Hydrocarbon Processing*, Vol. 75, No. 12s, (December 1996).

- Roy M C – Gauvin S (1996). Electonic Group Brainstorming. SmallGroup Research, Vol. 27, No. 2, (May 1996), No. 215-247s.
- Sabuncuoğlu Z (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, No.115s, Bursa.
- Saba D (1993). “Taking Necessary Step to Motivate Quality Programs”, USA.
- Sabuncuoğlu Z (1994). Personel Yönetimi. 7.Baskı, No122s, İstanbul.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (1998). Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Alfa Yayınları, No.110s, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgikitabevi, No.115s, Bursa.
- Sağlam A. Ç. ve Demir M (2015). The relation between the level of professional guidance of national education inspectors given to class teachers and the teacher motivations Maarif müfettişlerinin sınıf öğretmenlerine mesleki rehberlik yapma düzeyleri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 1503-1521.
- Salar E (1997). Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, No.56s, Malatya.
- Sapançalı F (1993). Çalışanların Güdülenmesinde kullanılan Özendirici Araçlar. Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:4, No.62s, Ankara.
- Sargiacomo M (2002). Role of cholesterol in human immunodeficiency virüstype 1 envelope protein-mediated fusion with host cells. 2002 Nov;76 (22), 11584-95.
- Sarıçam H (2015). Academic locus of control and motivational persistence: Structural equation modeling. *Journal of Educational Sciences Research*, 5(1), 79-92.
- Savaşan A. ve Çam O (2016). “Investigation of treatment motivation in alcohol-dependent persons followed by a recovery model: a controlled study”. *Bağımlılık Dergisi-Journal of Dependence*, 17(2).
- Shkëmbi F., Melonashi E. & Fanaj N (2015). Workplace Stress Among Teachers in *SAGE Open*, No.5ss, Kosovo.
- Spearman C. B (1904).General Intelligence, Objectively Determined and Measured. The American Journal of Psychology, 36(1):140-145, Usa.
- Selen U (2012). İşletmelerde Önce İnsan. Çatı Yayınları, No.15, 120s, İstanbul.
- Selen U (2009). İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirketi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, No. 57s, Tekirdağ.
- Stenmark D (2000). The role of intrinsic motivation when managing creative work. In Proceeding of ICMIT, November, 12-15, Singoper.

- Schumacker R. E. & Lomax R. G (2010). Structural equation modeling. *NY. Routlege*.
- Sümbüloğlu, K.; Akdağ, B.(2007). Regresyon Yöntemleri ve Korelasyon Analizi, Hatiboğlu Yayınları, Ankara,2007
- Synder E. E ve Spreitzer E (1984). Identity and Commitment to the Teacher Role. *Teaching Sociology*, 11 (2), 151-166.
- Sia S. K & Appu A. V (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772-784.
- Şahin A (2004). Yönetim Kavramları ve Motivasyon İlişkisi.  
<[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CAlı%20%C5%9EA%C4%B0N%5Cmotivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CAlı%20%C5%9EA%C4%B0N%5Cmotivasyon%20y%C3%B6netim%20makale.pdf)>,(12.09.2007).
- Şimşek M. Ş, Akgemcit ve Çelik A (1998) Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları, No.97s, İstanbul.
- Şimşek B (1999). Yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumlulukları. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.1, Sayı.3. İzmir.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. *Ankara: Ekinoks*.
- Tan C S, Salamone P. R (1994). Understanding Career Plateauing: Implications For Counseling. *Career Development Quarterly*, Vol. 42, No. 4s, June 1994.
- Tabachnick, B. G, & Fideli, L.S. (2001). Using Multivariate Statistics (Fourth Edition). Boston: Allyn And Bacon. Tatlıdil, H. (1992). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz. Ankara.
- Tavşancıl E (2005). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Nobel Yayınları, Ankara.
- Tekin H (2000). Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme. Yargı Yayınları. Ankara.
- Testa M. R (1999). Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.20/3:No.154,161s, Usa.
- Tevrüz S (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler. Beta Basım Yayım Dağıtım, No.82s, İstanbul.
- Tews M. J., Michel J. W. & Stafford K (2013). Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370.
- Tosun M (1991). Örgütsel Etkililik. TODAİE Yayını, No.74, Ankara.
- Turunç Ö ve Kabak M (2009). Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyon Faktör

- Önceliklerinin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle (AHY) Belirlenmesi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Say: 34, Temmuz-A 316, 315-337, Kayseri.
- Türker N (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulam. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, No.131s, Konya.
- Tranmer M, Elliot M (2005). Binary Logistic Regression, Cathie Marsh Center for Census and Survey Research.
- Usugami J, Park K (2006). Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese affiliated companies in Korea. International Journal of Human Resource Management, February, 280–294.
- Uyargil C (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi; İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, No.41, 48s, İstanbul.
- Wang G and Wang X (2012). A review of electrode materials for electrochemical supercapacitors. *Chemical Society Reviews*, 41(2), 797-828.
- Warr P., Cook J. & Wall T (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of occupational psychology*, 52(2), 129-148.
- Waltz C. F., Strickland O. L. & Lenz E. R. (Eds.). (2010). *Measurement in nursing and health research*. Springer Publishing Company.
- Werther W. B, Davis K (1996). Human Resources And Personnel Management, 4 Ed., McGraw-Hill, Inc., 1996.
- Weiss H. M (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, No.173,194s, Usa. [www.ssu.edu.tr/uploads/memnuniyet-anketi\\_FgRjHQ9G.doc](http://www.ssu.edu.tr/uploads/memnuniyet-anketi_FgRjHQ9G.doc)
- Yavuz C, Karadeniz C. B (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research Volume 2 / 9 Fall 2009, 508- 519, Ordu.
- Yazıcı H (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46, No.366s, Kastamonu.
- Yazıcıoğlu İ. ve Akbulut B. A (2016). Analysis of travel motivations of tourists in terms of their demographical characteristics: The case of Ankara Yabancı turistlerin seyahat motivasyonlarının demografik özellikleri açısından analizi: Ankara örneği. *Journal of Human Sciences*, 13(2), 3231-3241.
- Yılmaz H (1999). İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik, *Standard Dergisi*, Y. 38,

No.38s, İstanbul.

Yılmaz H ve Çavaş Huyugüzel P (2007). Fen Öğrenimine Yönelik Motivasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İlköğretim Online*, 6(3), 430-440.[Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr> adresinden 13 Ekim 2011 tarihinde indirilmiştir

Yılmaz V. & Çelik H. E (2009). Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-I: Temel kavramlar, uygulamalar, programlama. *Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık*.

Yılmaz F, Buzlukluoğlu Arslan S (2014). Çomü Tömer' de Türkçe Öğrenen Yabancı Öğrencilerin Motivasyon Kaynakları ve Sorunları. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 9/6 Spring 2014*, p. 1181-1196, Ankara.

Yücel Batmaz N. ve Güler A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 21(2).

Yüksel Ö (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi, (6. Baskı), Gazi Kitapevi, No.124s, Ankara. Matbaacılık Baskı, No.72,75s, Ankara.

Yüksel Ö (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, No.133s, Ankara.

Yüksel O, Adıgüzel O (2015). Kamu Hastaneler Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 39, 1019-1026, Isparta.

Zairi M (1994). *Measuring Performance For Business Results*, Chapman& Hall, No. 510, 511s, London.

Zeynel E, Çarıkçı İ. H (2015). Mesleki Motivasyonun İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2015, C.20, S.3, 217-248, Isparta.

Zhao Q. & Redifer J (2016). Expecting Immediate Grades. *SAGE Open*,6(2).

Zhu X. & Zhang P (2014). Intrinsic Motivation and Expert Behavior: Roles of Individual Experts in Wenling Participatory Budgeting Reform in China. *Administration & Society*.

Zhu Y. Q., Gardner D. G. & Chen H. G (2016). Relationships Between Work Team Climate,



**III. BÖLÜM**Aşağıda sizi işinizde motive edebilecek bazı unsurların, çalışmanızdaki verimliliği ne derece etkilediğini araştırmaya yönelik bir dizi soru hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden (1), en çok'a (5) doğru sıralanmıştır. Size uygun olan dereceyi daire içine almız. Soruları baştan sona dikkatlice okuduktan sonra cevaplandırmaya geçiniz.

1. Ücret seviyesinin, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
2. Size göre ücretlerin adil olup olmama durumu, motive olmanızda ve verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
3. İşinizde takdir edilme, övülme ve teşekkür durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
4. Başarıdan dolayı ödüllendirilme durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
5. Ödül ve cezalarda adalet durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
6. İşinizde yükselme olanağı, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
7. Terfilerde liyakat ve adalet durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ne kadar önemli?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
8. Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
9. Eğitim, kurs vb. geliştirme olanaklarından faydalanabilme durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
10. Eğitim, kurs vb. olanaklardan faydalandırılmada fırsat eşitliği durumu şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
11. Eğitim, kurs vb. olanaklardan faydalandırılmada fırsat eşitliği durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
12. Amirler ile ilişkilerinizin durumu şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
13. Amirler ile ilişkilerinizin durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
14. Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
15. Çalışma arkadaşlarınızla ilişkilerinizin durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
16. İşinizde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
17. İşinizde daha fazla yetki, sorumluluk ve bağımsızlık verilme durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
18. Biriminizdeki kararalması süreçlerinin katılabilme durumunuz, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızdaki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
19. Kurumla veya işinizle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumunuz şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
20. Kurumla veya işinizle ilgili bilgi, belge ve dokümanlara ulaşabilme durumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
21. İş yaparken kullandığımız teçhizat ve ekipmanın yeterlilik durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
22. Çalışma saatlerinin size uygunluğu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
23. Tatil, izin ve istirahat durumunuz, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
24. Sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşullarının durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
25. Kurum içi spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerinizin durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızdaki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
26. Normalden fazla çalışmadığınız (fazla mesai), motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızdaki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
27. Fazla çalışmanızın telafi edilme durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
28. İşinizde olduğunuz diğer birimlerle sağlıklı bir iletişim durumu motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızdaki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
29. İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
30. İşe ilişkin sorunlara karşı, yönetimin duyarlılığı	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
31. Motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
32. Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
33. Çalışanların sorunlarına karşı, yönetimin duyarlılığı motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızdaki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
34. İnsan unsuruna verilen değer ve özel yaşama saygı açısından, kurumun çalışanlara karşı genel tutumu şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
35. Bu açıdan, kurumun çalışanlara karşı tutumu, motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
36. Çevrenizde size bir statü sağlama açısından, kurumunuzun imaj, vizyon ve genel görünüşü şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
37. Çevrenizde size bir statü sağlama açısından, kurumunuzun imaj, vizyon ve motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızda ki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
38. Yaptığınız işten zevk alma ve tatmin olma durumunuz şu an nasıl?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5
39. Yaptığınız işten zevk almama ve tatmin olmadığınız durumunuz motive olmanızda ve daha verimli çalışmanızdaki önemi ne kadar?	ÇokDüşük	1	2	3	4	5



40-Cinsiyet	Erkek	Kadın	
41-Yaşınız 18-24 25-34 35-44 45-54 55+			
42-MedeniDurumu	Evli	Bekar	Varsa ÇocukSayısı
43-EğitimDurumu	İlkokul	Ortaokul	Lise Yüksekokul Üniversite Y.Lisans/Dr
44-ÇalıştığıStatü	Memur	Daimiİşçi	SözleşmeliPersonel Destek HizmetPersoneli
45-ÇalıştığıKurum (Belediye)			
46-ÇalıştığıMüdürlük			
47-GelirDüzeyi 0900TL-1250TL 01251TL-1500TL 01501TL-2000TL 02001 TL-3000TL 03000TL-3500 TL 03500 TL+			<i>Vakit ayırarak yardımcı olduğunuz için Teşekkürler...</i>

Kaynak: isparta.tarim.gov.tr/Belgeler/.../Anketler/Çalışan%20Memnuniyeti%20Anketi.docx

## ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında Tekirdağ ili Malkara ilçesinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini burada tamamladı. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Van Meslek Yüksek Okulu Radyo TV bölümünü 1998 yılında bitirmesinin ardından, 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. 2009 yılında Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'nde yüksek lisansını tamamlamış ve aynı alanda 2010 yılında doktora çalışmalarına başladı. Serbest öğretim elemanı olarak akademik eğitmenliğe ve yaşam koçluğu çalışmalarına devam etmekle birlikte kamu kurumunda yönetici olarak ta görevini sürdürmektedir. Şu zamana kadar yayınlanmış dört kitabı bulunan Ufuk SELEN, kitap yazarlığı çalışmalarıyla birlikte “Motivasyon, İletişim, Halkla İlişkiler, Diksiyon ve Güzel konuşma” alanlarında verdiği ulusal ve uluslararası söyleşi, seminer ve konferanslar ile öğrenci ve okuyucularıyla buluşmaya devam ediyor.