



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞ GÖRENLERİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI VE BİR  
UYGULAMA**

**Berna AYTAÇ**

**Yüksek Lisans**

**KONYA  
Mart 2021**

İŞ GÖRENLERİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI VE BİR  
UYGULAMA

Berna AYTAÇ

KTO Karatay Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Tezli Lisans Programı

Yüksek Lisans

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

Konya  
Mart 2021

## KABUL VE ONAY

Berna AYTAÇ tarafından hazırlanan “İş görenlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Motivasyon Teorileri Kapsamında Araştırılması Üzerine Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 08 Mart 2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyesi:** **Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Nuri SALUR** \_\_\_\_\_  
Necmettin Erbakan Üniversitesi

**Jüri Üyesi:** **Dr. Öğr. Üyesi Fatih CURA** \_\_\_\_\_  
KTO Karatay Üniversitesi

**Tez Danışmanı:** **Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN** \_\_\_\_\_  
KTO Karatay Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

\_\_\_\_\_  
**Prof. Dr. Hüseyin Bekir YILDIZ**  
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Lisansüstü Eğitim Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dâhilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.<sup>1</sup>

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.

Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.<sup>34</sup>

08 Mart 2021

---

**Berna AYTAÇ**

---

<sup>1</sup> MADDE 6(1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

<sup>2</sup> MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

<sup>3</sup> MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

<sup>4</sup> MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez/proje çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez/proje çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

08 Mart 2021

---

**Berna AYTAÇ**

## TEŞEKKÜR

Tez çalıŐmasının bütün aŐamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan, araştırmanın planlanması, uygulanması ve düzeltme aŐamalarında yönlendirmeleriyle büyük destek gördüğüm tez danışmanım sayın hocam Dr. Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN'a, tüm desteklerinden dolayı değerli hocam ArŐ. Gör. Hamide SELÇUK'a ve hem lisans hem de yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve birikimlerini aktaran KTO Karatay Üniversitesi öğretim görevlilerine saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca; yoğun işleri arasında zaman ayırarak benimle görüşmeyi kabul edip mülakat sürecini yönetmemi sağlayan tüm yöneticilere teşekkür ederim.

Son olarak, sadece yüksek lisans eğitimim sürecinde değil beni her zaman teşvik edip, tüm hayatım boyunca her konuda desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

08 Mart 2021

Berna AYTAÇ

## ÖZET

Berna AYTAÇ

İş Görenlerin Performansını Etkileyene Faktörlerin Motivasyon Teorileri Kapsamında  
Araştırılması ve Bir Uygulama

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2021

Bu araştırma, “İş görenlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Motivasyon Teorileri Kapsamında Araştırılması ve Bir Uygulama” detaylı bir şekilde incelenmiş ve yüksek lisans tezi olarak rapor haline getirilmiştir.

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. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Bu araştırmanın amacı, Bursa ilinde bir işletmenin tekstil sektöründe çalışanlarının motivasyonunu artıran faktörlerin neler olduğunu belirlemek ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Böylece yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Yapılan araştırmada öncelikle literatür taraması yapılarak, çalışanların performansını arttırmada yöneticilerin motivasyon araçlarını kullanmalarının çalışanlar üzerindeki etkisi konusunda, çalışanların düşüncelerini saptamak için anket soruları hazırlanmıştır. Derlenen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu, seçilen örnekleme anketörler vasıtasıyla uygulanmıştır.

Bu istatistikî çalışmalar sonucu ortaya çıkan verilerle araştırmanın sonuçlarına ulaşılmış ve sonuç olarak ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçların motivasyonu arttırdığı görülmüştür. Her üç faktör grubunda da yönetici ve yönetilenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetilenlerin motivasyon araçlarının uygulanması konusundaki beklentilerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

### **Anahtar Kelimeler**

Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Motivasyon Araçları, Yönetim, İş Gören, Performans

## **ABSTRACT**

Berna AYTAÇ

Investigating The Factors Affecting The Performance Of Employees İn The Context Of  
Motivation Theories and An Application

Master of Business Administration

Konya, 2021

This research was investigated in detail within the scope of "Investigation of Factors Affecting the Performance of Employees within the Scope of Motivation Theories and An Application" and reported as a master's thesis.

Motivation is one of the most important facts that guide human relations. The common goal of all enterprises, institutions and organizations, of whatever type, is to concentrate people's efforts towards achieving the goal. Regardless of the job, what is ultimately desired is that the work in question requires people to be willing and adopt the job. Here is the level of motivation of the individual who provides this desire.

The purpose of this research is to determine what factors increase motivation of the employees of the textile industry in a business in Bursa and to determine whether it differs according to demographic characteristics. Thus, it is to help managers.

In the research conducted, firstly, a literature review was conducted, and questionnaire questions were prepared to determine the opinions of the employees about the effect of using the motivation tools of the managers in increasing the performance of the employees. The questionnaire form prepared in accordance with the compiled information was applied through the surveyors in the selected sample.

The results of the research have been reached with the data obtained from these statistical studies and as a result, it has been seen that economic, psycho-social, organizational and managerial tools increase motivation. It was concluded that there was a significant relationship between the manager and those managed in all three factor groups. It has been determined that the expectations of the managers about the implementation of motivation tools are higher than the managers.

### **Keywords**

Motivation, Motivation Theories, Motivation Tools, Management, Employee, Performance



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BİLDİRİM .....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1.GİRİŞ .....	1
2.YÖNETİM VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM .....	2
2.1. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış .....	2
2.1.1.Motivasyonun Tanımı ve Niteliği.....	2
2.1.2.Motivasyon Süreci .....	3
2.1.3.Motivasyon Türleri .....	3
2.1.3.1.İç Motivler .....	4
2.1.3.2. Fizyolojik Motivler .....	4
2.1.3.3. Sosyal Motivler.....	4
2.1.3.4. Psikolojik Motivler .....	4
2.2. Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Motivasyon .....	5
2.2.1. Klasik Yönetim Teorisi .....	5
2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	5
2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı .....	6
2.2.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı .....	7
2.3. Neo – Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi .....	8
2.3.1. Douglas Mc Gregor’un X ve Y Teorisi .....	8
2.4. Modern Yönetim Teorisi .....	9

2.4.1. Sistem Yaklaşımı .....	10
2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı .....	10
2.5. Başlıca Motivasyon Teorileri .....	11
2.5.1. Kapsam Teorileri .....	12
2.5.1.1. Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi: İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	12
2.5.1.2. Fredrick Herzberg'in Motivasyon – Hijyen (Çift Faktör) Teorisi .....	13
2.5.1.3. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	14
2.5.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı .....	15
2.6. Süreç Teorileri .....	16
2.6.1. F.B. Skinner'in Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı.....	16
2.6.2. Bekleyiş Teorileri .....	18
2.6.3.Vroom'un Bekleyiş Teorisi .....	18
2.6.4. Lawler - Porter Modeli .....	19
2.6.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi .....	19
2.6.6. Locke'un Amaç Teorisi .....	20
2.6.7. Atıf Teorisi.....	20
3.MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÖZENDİRME ARAÇLARI .....	22
3.1. Ekonomik Araçlar .....	22
3.1.1. Ücret .....	23
3.1.2. Primli Ücret .....	23
3.1.3. Kâra Katılma.....	23
3.1.4. Ekonomik Ödüller .....	24
3.2. Psiko-Sosyal Motive Ediciler .....	24
3.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları .....	24
3.2.2. Sosyal Katılma.....	25
3.2.3. Değer ve Statü.....	25
3.2.4. Gelişme ve Başarı .....	26
3.2.5. Çevreye Uyum Sağlama .....	26
3.2.6. Öneri Sistemi .....	26

3.2.7. Psikolojik Güvence .....	27
3.2.8. Ceza .....	27
3.3. Örgütsel Yönetimsel Araçlar .....	27
3.3.1. Amaç Birliği .....	27
3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Verme .....	28
3.3.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	28
3.3.4. Kararlara Katılım .....	28
3.3.5. İletişim .....	29
3.3.6. İş Genişletme .....	29
3.3.7. İş Rotasyonu .....	30
3.3.8. İş Zenginleştirme .....	31
3.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	31
4.MOTİVASYON İLE PERFORMANS KAVRAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	32
4.1. Performans Tanımı .....	32
4.2. Performans Yönetim Sistemi.....	32
4.3. Performans Yönetim Sisteminin Süreçleri .....	33
4.4. Performans Yönetim Sisteminin Yararları .....	34
4.5. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Amaçları .....	35
4.5.1. Stratejik Planlama .....	35
4.5.2. Ücret Maaş Yönetimi.....	36
4.5.3. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	36
4.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	37
4.5.5. İşten Ayırma Kararları .....	37
5.İŞ GÖRENLERİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI VE BİR UYGULAMA .....	39
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	39
5.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	39
5.3. Yöntem .....	40
5.4. Evren ve Örneklem.....	41

5.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	41
5.6. Verileri Toplama ve Ölçekler.....	41
5.7. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	42
5.8. Elde Edilen Bulgular .....	42
5.8.1. Tanımlayıcı Özellikler .....	42
5.8.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Faktör Analizleri .....	45
5.8.3. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Tatmini Üzerindeki Etki Düzeyleri.....	49
5.8.4. Ankete Katılan Deneklerin Motivasyon Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Independent T Test İle Anova).....	54
5.8.4.1. Cinsiyet Durumuna Göre Independent T testi .....	54
5.8.4.2. Yaş Durumuna Göre Anova Testi.....	55
5.8.4.3. Medeni Duruma Göre Independent T testi .....	57
5.8.4.4. Eğitim Durumuna Göre Anova Testi.....	58
5.8.4.5. Görev/Unvan Durumuna Göre Anova testi .....	59
5.8.5. Araştırmanın Hipotez Testleri .....	60
SONUÇ .....	63
KAYNAKÇA .....	66
EK 1:ANKET FORMU .....	75
ÖZGEÇMİŞ .....	80

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	42
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı.....	43
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	43
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılım.....	44
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev/Unvan Durumlarına Göre Dağılımı... .....	44
Tablo 6: Motivasyon Sorularının Faktör Analizi.....	45
Tablo 7: Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Güvenilirlik İstatistikleri.....	47
Tablo 8: İş Tatmini Sorularının Faktör Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 9: İş Tatmini Sorularının Güvenilirlik İstatistikleri.....	48
Tablo 10: Motivasyonda Kullanılan Ekonomik Özendirme Araçlarının Analizi.....	49
Tablo 11: Motivasyonda Kullanılan Psiko-Sosyal Özendirme Araçlarının Analizi.....	50
Tablo 12: Motivasyonda Kullanılan Örgütsel ve Yönetimsel Özendirme Araçlarının Analizi.....	51
Tablo 13: Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Tatminini Arttırma Düzeyinin Analizi.....	53
Tablo 14: Çalışanların Cinsiyet Durumuna Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	54
Tablo 15: Çalışanların Cinsiyet Durumuna Göre İş Tatmini İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi.....	55
Tablo 16: Çalışanların Yaşlarına Göre Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerle İlgili Anova Testi.....	55
Tablo 17: Yaş Durumuna Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi.....	56
Tablo 18: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	57
Tablo 19: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmini İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi.....	57
Tablo 20: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Anova Testi.....	58
Tablo 21: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Test.....	59
Tablo 22: Çalışanların Görev/Unvan Durumuna Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Anova Testi.....	59
Tablo 23: Çalışanların Görev/Unvan Durumuna Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi.....	60
Tablo 24: Motivasyonu Etkileyen Faktörler İle İş Tatmini Korelasyon Matrisi.....	61

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	3
Şekil 2: Örgütün Yapısını Etkileyen Faktörler .....	11
Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	13
Şekil 4: Klasik Şartlandırma .....	17
Şekil 5: Sonuçsal Şartlandırma Modeli .....	17
Şekil 6: Locke' un Amaç Kuramı .....	20
Şekil 7: İş Genişletme .....	30
Şekil 8: İş Rotasyonu .....	30
Şekil 9: İş Zenginleştirme .....	31
Şekil 10: İş Performansını Belirleyiciler .....	32
Şekil 11: Performans Yönetim Süreci .....	34
Şekil 12: Kariyer Gelişim Sistemi .....	37

## 1.GİRİŞ

İşletmelerin hedefleri doğrultusunda misyonları incelendiğinde, ekonomik etkenler mikro ve makro açıdan yorumlanabilir. İşletme, mikro açıdan incelendiğinde en önemli özelliği kâr elde etmektir. Hedef bu şekilde adlandırıldığında işletmenin işleyişi ürünü ucuz yoldan tedarik ederek, pahalıya satmak şeklinde ifade etmek mümkündür. İşletmelerin fonksiyonlarını bu şekilde sınırlandırmak yanlıştır. İşletme sadece ürettiği ürünle sınırlı kalmayarak diğer bireylerin haklarını ölçülü kullanması, bireylerin hayat standartlarını olumlu yönde etkileyecek fikir akımları üretmesi işletmelerin hedefleri doğrultusunda sıralanmaktadır.

İşletmelerin en yaygın hedefleri; uzun vadede kâr elde etmek, topluma hizmet etmek ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Yöneticiler, belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların beklentilerini sağlamak için, motivasyon araçlarından yararlanmaktadır. Motivasyon; bireylerin beklenti ve gereksinimleri, hedefleri, sergiledikleri tutumları performansları hakkında fikir elde edilmesi ile ilgilidir. Bu nedenle motivasyon sürecinin etkin şekilde ilerlemesi için bireyleri davranışa yönlendiren sebepleri, bireyin hedefleri, davranışların sürdürülebilirliği gibi kavramların araştırılması gerekmektedir.

Çalışmanın birinci bölümde yönetim ile ilgili kavramlar, motivasyon kavramları ve motivasyon teorileri açıklanmıştır.

İkinci bölümde, motivasyon araçları ve buna bağlı olarak özendirme araçları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde, motivasyon araçları ile performans kavramı arasında ilişki hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise, çalışanların motivasyon araçları hakkındaki beklentilerini anket değerlendirmelerinde ortaya çıkan sonuçlar, tablolar şeklinde gösterilmekte olup, yorumlar ve öneriler bulunmaktadır.

## 2.YÖNETİM VE MOTİVASYON KAVRAMLARINA GENEL YAKLAŞIM

### 2.1. Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış

İnsan davranışları yapısı üzerinde hemen hemen herkes türlü fikirlerde bulunmuştur. Bu fikirler, kişilerin çalışma sebeplerini işletmenin hedeflerini nasıl gerçekleştirdiğine dair davranışları ve değerlendirmeleri içermektedir. Davranış, çevre koşullarının birleşimi neticesinde toplum tarafından öğrenilir. İhtiyaçların doyurulması ile bu fikirler, kuvvetlenir ve hayata geçirilebilir (Kaplan Mehmet, 2007: s.2).

Yöneticiler, örgütün tutum ve davranışlarını belirlerken çalışma faaliyetlerini göz önünde bulundurarak kişilerin davranış biçimlerine göre yönlendirmektedir. Örgüt, çalışanlar hakkında görüşlerini kişisel ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirecek, ödül ve ceza yöntemlerini belirleyecek stratejiler geliştirmek için uğraşmaktadır. Çalışanların davranışları hakkında yöneticilerin görüşleri, yönetim ilkeleri ve kavramları konusunda alt yapıyı oluşturmaktadır. Çalışan kişiler ise yönetimin belirlediği unsurları ve kavramları gerçekleştirmek için yaptıkları faaliyetlerden etkilenmektedir.

Örgütsel hedeflere ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan kurumlar, çalışanların ihtiyaçları noktasında tatmin olma düzeyini sağlamaktadır. Çalışanların iş yerinde performans kalitesi, genel olarak o kişinin çalışma ortamında ki motivasyonuna bağlıdır. Fakat her insan birbirine benzemediği için organizasyonda farklı davranışlarla karşılaşılabilir ve bu bazen yöneticilere zor anlar yaşatabilmektedir. Bu nedenle iş yerinde farklı davranışların ortaya çıkmasından ötürü motive edici faktörleri tespit etmek oldukça zordur (Kaplan Mehmet, 2007: s.3).

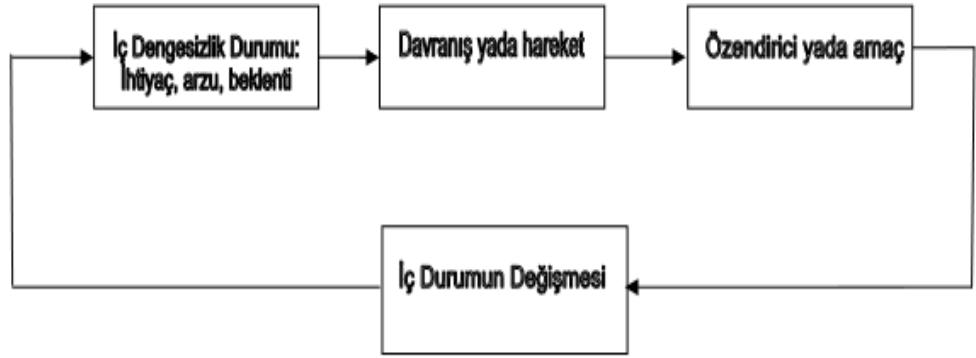
#### 2.1.1.Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

Motivasyon kavramı; kişilerin davranış biçimlerini harekete geçirme ve teşvik etmeye yönelik eylemlere verilen adı nitelendirilmektedir. Latince “movere” sözcüğünden türetilmiştir. Bu terim Fransızca ve İngilizce dilinde “motive” sözcüğünden türetilmiştir (Adair John, 2006: s.9). Terimin Türkçe de karşılığı; güdüler, dürtüleri, arzu ve istekleri harekete geçirme eylemidir. Kısaca güdüleme kavramı; kişilerin belirli hedefleri gerçekleştirmek için kendi isteklerine göre davranmalarını ifade etmektedir (Eren Erol, 1998: s.398).



### 2.1.2.Motivasyon Süreci

Motiv; belirli ihtiyaçların giderilmesi için kişileri harekete geçiren etmen olarak nitelendirilirken motivasyon kelimesi ise fiilin kendisini içermektedir (Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek, 1998). Kişi herhangi bir eylemi gerçekleştirmek için bir takım hareketlerde bulunmaktadır. Bu hareketler kişilerin sınırlandırdığı, etkisi altına aldığı bir yöntem sürecidir. Aslında bu karmaşık bir süreç olmasına karşın şu şekilde gösterilebilir (Eroğlu Feyzullah, 1995: s.7).



Şekil – 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, 2.B, Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s.247.

Genel anlamda motivasyonun temel etmen ve öğelere gereksinimlere, hedefleri ve geri bildirim “feedback”ten oluşmaktadır. Şekil-1’de görüldüğü gibi kişinin farklı alandaki gereksinim, istek ve hedeflerini içermektedir. Davranış adı altında yatan bu etmenler kişilerin hareket mekanizmalarını ve onların belirli bir noktada enerjilerine yoğunlaşarak motivasyonun artmasına imkân sağlayacaktır (Eroğlu Feyzullah, 1995: s.247).

### 2.1.3.Motivasyon Türleri

Birey bir eylemi bilinçli ya da bilinçsiz şekilde harekete geçirirken bazı motivlerden etkilenmektedir (Aşıkoğlu Meral, 1996: s.41).

### 2.1.3.1.İç Motivler

Motivler, bireylerin bilinçsiz bir şekilde gerçekleştirdiği eylemleri içeren davranışlar olarak tanımlanır. Davranışların içgüdüsel olarak sınıflandırılması için bazı koşulları içermesi gerekmektedir (Taşpınar Fatih, 2006: 19). Bu koşullar;

- a. Fizyolojik etkenleri kesin olarak belirlenmelidir.
- b. İçgüdüsel hareketlerin belirlenmesi için hayvanlar âleminde evrensel niteliği bulunmalıdır.
- c. İç motivasyon tarafından gerçekleştirilen davranışın, öğrenme aşaması tamamlandığında değişmemesi gerekmektedir.

Öğrenmeye ihtiyaç duyulmayan davranışlar; nefes almak, yürümek, koşmak vb. gibi hayvanlarda da görülen motivler olarak ifade edilebilir.

### 2.1.3.2. Fizyolojik Motivler

Fizyolojik motivler, bireylerin yaşamlarını sürdürmesi için temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu tür motivler, kaynaklarda yaygın olan Maslow'un hiyerarşisinde ilk başta yer almaktadır (Kaplan Mehmet, 2007: s.6). Örneğin; yemek yeme, nefes alma, uyuma, arınma, barınma gibi ihtiyaçları içinde barındırmaktadır.

### 2.1.3.3. Sosyal Motivler

Sosyal motivler; toplumun değer yargılarını oluşturan motivler olarak tanımlanabilir. Maslow'un hiyerarşisinde de yer alan sosyal motivler; ekibe dâhil olmak, tanınma içgüdü, yardımlaşmak, sevmeye ve sevilme duygusu gibi bireyi bu eyleme yönlendiren düşünceleri içermektedir. Ancak sosyal motivler bireylerin duygu durumuna göre farklı zamanlarda ve değişik biçimde toplum koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bir davranış bir bireyde hoşgörülle karşılanırken başka bir bireyde ters tepki yaratabilmektedir (Kaplan Mehmet, 2007: s.7).

### 2.1.3.4. Psikolojik Motivler

Bireylerin davranışlarının şekillenmesinde bebeklik dönemleri, aldığı eğitimler ve toplumsal değer yargıları oluşmaktadır. Psikolojik motivler bireylerin iç dünyası ile ilgili kararları öğrenme yoluyla kazanılabileceğini ifade etmektedir. Psikolojik motivler diğerlerine göre daha karışık bir motiv türü olarak nitelendirilebilir. Bunun nedeni

bireyler olaylar karşısında farklı tepkiler verdikleri için algılama seviyelerinde de farklılık oluşmaktadır (Kaplan Mehmet, 2007: s.7).

## **2.2. Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Motivasyon**

Yönetim teorileri Klasik Yönetim Teorisi, Neo – Klasik Yönetim Teorisi, Modern Yönetim Teorisi şeklinde üç ana başlıktan oluşmaktadır. Bu teoriler, kesin sınırları olmamakla birlikte işletme içerisinde yöneticilerin karşılaşacağı herhangi bir problemi çözmede kullanacağı unsurların verimliliğini artırmayı hedefleyen teoriler olarak ele almak mümkün olabilmektedir. Bu teoriler şu şekilde açıklanabilir.

### **2.2.1. Klasik Yönetim Teorisi**

Klasik yönetim teorisi, 18. yüzyılın sonlarından itibaren başlayarak 20. yüzyıla kadar devam eden süreci içermektedir. Klasik yönetim teorisi yönetimin işlev ve ilkelerini ele alarak yönetim teorisini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Frederik W. Taylor'un ortaya çıkardığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", yönetim ilkelerinin bilimsel esaslara göre araştırılması gerektiğini savunmaktadır. Verimsiz çalışma ortamı, tutumsuz davranışları engellemek, ast ve üstler arasında ki rekabeti en aza indirmek ve işbirliği içerisinde devam etme amacı taşımaktadır (Güven H. Sami, 1981: s.4).

#### **2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Frederick W. Taylor tarafından başlatılan bilimsel yönetim yaklaşımı çalışan kişilerin motivasyonunu arttıracak bir klasik yaklaşım ortaya çıkarmıştır. Motivasyon konusunda ilk çalışmayı Taylor'un "bilimsel yönetim" ile başlamıştır (Şahin Ali, 2004: s.528). 1911'de "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabı yayınlayarak yöneticilerin fikir sahibi olmalarını sağlamıştır (Soyer Zeliha, 1996: s.28).

Taylor'un yaklaşımında yöneticilerin sistemli ve bir bütün halinde çalışması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların sadece para ile motive edilmesi gerektiğini öne sürerek parça başı ödeme sistemini geliştirmiştir (Özkalp Enver, 1999: s.84). Bilimsel yönetim yaklaşımının amacı, verilen görevi etkin bir şekilde tamamlamak, üretimi ve verimliliği arttırmak, iş gücünü dengelemek, şeklinde özetlenebilir (Aktan Tahir, 1998: s.17). Bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır:

- a. Özensiz çalışma değil, bilimsel yöntemlerle çalışma düzeni,
- b. Uzmanlaşma ve iş bölümünü de koordinasyon,
- c. Kendi çıkarların için değil, yardımlaşarak hareket etme,
- d. Verimliliği en üst noktada tutma,
- e. Bütün çalışanların eğitim düzeyini maksimuma çıkarmak.

Bilimsel yönetim yaklaşımının ilkeleri verimliliği en yüksek düzeye çıkarmayı hedeflemektedir (Soyer Zeliha, 1996: s.30). Taylor çalışanları bir makinaya benzeterak gelir elde etmeyi amaçlamaktadır. Çalışanları ücret konusunda tatmin olmaları yaptıkları işi de yansıyacağını savunmuştur (Özalp İnan, 1996: s.25). Bu nedenle bilimsel yönetim yaklaşımı insan faktörünü sosyal ve psikolojik yönden yok saymış, ücret faktörünü tek motivasyon aracı olarak değerlendirmiştir.

#### 2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henri Fayol kuruculuğunu üstlendiği yönetim süreci yaklaşımı, makro işletmelerin yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetim anlayışı; planlama yapma, organize etme, koordinasyon sağlama ve kontrol işlevlerinin önemi üzerinde durmuştur. Fayol'a göre yönetim süreci yaklaşımının bazı unsurları vardır (Şahin Ali, 2004: s.529). Bunlar;

- a. Yönetim yapısında uzmanlaşma ve departmanlara dayalı sistem geliştirilmesi,
- b. Yönetim de alınan kararlara karşı sorumluluğun yerine getirilmesi,
- c. Disiplinli çalışma ortamı sağlamak.
- d. Çalışan kişilerin verilen emirleri yerine getirmeleri,
- e. İşletmenin hedeflerine göre planların sürdürülmesi,
- f. İşletmenin menfaatlerinin her şeyin üstünde tutulması.
- g. Çalışan kişilere emeğinin karşılığı verilmesi,
- h. İşletme de merkezi yönetim sisteminin uygulanması,
- i. Örgütün belirlediği düzen ortamının devamının sağlanması,
- j. Çalışan kişilere adaletli bir şekilde davranılması,
- k. Çalışan kişilerin yaratıcı gücünü ortaya çıkarmak.

### 2.2.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımını ilk defa Alman sosyolog ve ekonomist Max Weber tarafından sistemli bir şekilde incelenmiştir. Max Weber'e göre bürokrasi kavramı uzmanlaşmış bir fonksiyonu bireylerin birbiriyle işbirliği içerisinde sürekli örgütlenmesi olarak ifade etmektedir (Aydın Mehmet, 1998: s.163).

Max Weber "ideal tip" kavramını geliştirerek bireyin zihninde soyut bir mantık tasarlamıştır. Bu kavramın amacı, gerçek yaşamda varlığı olmayan ideallerin zihinde oluşturulan ideallere en uygun olan tipin önemsenmesi gerektiğini savunmuştur (Özlem Doğan, 1990: s.106).

Max Weber, ideal bürokrasi yaklaşımının ayırt edici özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Çelik Adnan, 1988: s.25) :

- 1- İşbölümünde işlevsel olarak uzmanlaşılması,
- 2- Hiyerarşik yapının açık bir şekilde ele alınması,
- 3- İşletme içerisinde uygulanacak kuralların soyut olarak belirlenmesi,
- 4- İşletme içerisinde kişilik dışı,
- 5- Bireyin bilgi ve becerilerinin ölçülmesi,
- 6- Yasal yetkinin kullanılması,
- 7- Görev ile çalışanın birbirinden ayrı tutulması,
- 8- İşletmeye karşı tehlike arz eden durumların önlenmesi,
- 9- Çalışanların ücretlerinin ödenmesi,
- 10- Çalışanların iş güvenliklerinin sağlanması,
- 11- Verilerin yazılı şekilde kaydedilmesidir.

Max Weber'e göre yukarıda sıralana maddelerin diğer yönetim şekillerine göre birçok alanda avantaj sağladığını ileri sürmektedir. Bu avantajlar; doğruluk, hız, devamlılık, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, gizlilik, birlik, tam bağımsızlık, maddi ve beşeri maliyetlerin azaltılması olarak sıralanabilir (Eryılmaz Bilal, 2013: s.72 ).

### 2.3. Neo – Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi

1930 yılında ikinci dünya savaşı öncesi bu araştırmalar başlamıştır. Birçok araştırmacı uzman, sosyolog ve psikologlar bu alanda araştırmalarda bulunmuştur. Bu araştırmanın amacı işletme de elde edilen verimliliğin nedeni insan unsurunun etkisinden kaynaklandığını ifade etmektedir (Yozgat Osman, 1983: s.181). Neo – klasik yönetim kuramı, ilk olarak çalışan kişileri araştırarak “sosyal insan düşüncesini ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, bu kuram diğer teorilerde insan faktörünü arka planda tutan düşünceleri kırmak ve bu teori ile yeni kavramlar geliştirmeyi planlamıştır (Şahin Ali, 2004: s.530).

#### 2.3.1. Douglas Mc Gregor’un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor, Taylor ve Fayol’un klasik yönetim teorisinden ilham alarak endüstriyel psikoloji alanında çalışmaları ile insan tabiatını, karakterini ve davranışlarını inceleyerek bazı hipotezler geliştirmiştir. Mc Gregor “İşletmenin İnsan Yönü” adlı kitabında, “ X Teorisi ”ve “Y Teorisi” isimlerini vererek insan ögesini ön planda tutan “Y Teorisini” desteklemiştir (İbak Serdar, 2010: s.26). Mc Gregor’a göre işletme üzerinde yöneticiler bu iki kuramdan birini uyguladıklarında motivasyon düzeyinin sağlandığını düşünmektedir (Can Halil, 2002: s.188).

Mc Gregor X ve Y kuramlarını şu şekilde sıralamaktadır (Can Halil, 2002: s.189);

X Kuramına Göre:

İnsan yapısı gereği çalışmayı pek sevmez ve bulduğu her fırsatta bu ortamdan kaçmaya çalışır. Çalışmanın gerçekleştirilmesi gerektiğinde kişiler gerekirse korku ve tehdit duygusu ile yönlendirilmelidir. Normal zamanda bir birey iş yerinde yükselmeye eğilimli değildir. Sorumluluk alma duygusundan kaçınmaktadır (Kıngır Said ve Şahin Mustafa, 2005: s.415). Güvenli bir ortam aramaktadır. İnsanların birçoğu yaratıcılık konusunda pek başarılı değildir ve değişime tepki göstermektedir. Birey öncelikle kendi çıkarlarını düşündüğü için işletmenin hedeflerini göz ardı etmektedir (Eren Erol, 2004: s.26).

Y Kuramına göre ise:

- a. İnsanlar bir işte çalışarak fiziksel ve ruhsal çabalarının yanında dinlenmek ya da oyun oynamak gibi isteklerinin olması kadar doğaldır.

- b. Bir insan işe girmeden önce belirlediği bazı hedefleri ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- c. Kişinin hedeflerine yönelmesi ödülle birlikte başarı ihtiyacını tetiklemektedir.
- d. İnsanların yaratıcılık konusunda, yenilik bulma arayışları sadece toplumda belirli kişilere değil geniş bir kesimi kapsamaktadır (Kıngır Said ve Şahin Mustafa, 2005: s.416).

#### **2.4. Modern Yönetim Teorisi**

1950'lerden günümüzde ki zaman dilimini kapsayan tez ve antitezlerden oluşan dönemi içermektedir (Yüksel Öznur, 2000: s.16). Modern yönetim yaklaşımı diğer yaklaşımlardan farkı açık sistem anlayışını benimsemektedir. Modern yönetim yaklaşımında iki temel yaklaşımı içermektedir. Bunlar; klasik yönetim teorisi ve neo – klasik yönetim teorisi yaklaşımıdır.

Modern yönetim teorisini açıklamadan önce klasik ve neo – klasik yönetim teorilerinin temel aldığı görüşleri, artı ve eksi yönlerini ortaya koymakta yarar görülmektedir (Kaplan Mehmet, 2007: s.26).

##### **Klasik Yönetim Teorisi**

- a. İşletme ve yönetimde biçimsel yapı önemlidir.
- b. İşletme bünyesinde çalıştırdığı kişileri maddi ödüllerle daha fazla çalışmaya teşvik etmektedir.
- c. İşletme amaçları doğrultusunda üretimi arttırmayı esas almaktadır.
- d. Birey, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yarayan bir araçtır.

##### **Neo-Klasik Yönetim Teorisi**

- a. İşletme ve yönetimde biçimsel yapının kadar esnek yapının da mevcut olması önemlidir.
- b. Toplumsal ve kişinin moralini yükseltecek ödüller önemlidir.
- c. İşletmede bireyin duygu ve tatmini ilk sırada gelmektedir.
- d. İşletme, çalışanlarının amaçlarına gerçekleştirmeye için bir araçtır.

Klasik ve Neo-klasik teorilerinin savunduğu görüşler incelendiğinde; her iki teoride işletmeyi bir bütün olarak ele alamadığı ve işletmenin çevre ile ilişkileri üzerinde

durmadığı fark edilmektedir (Kaplan Mehmet, 2007: s.27). 1950-1960 yılları arasında modern yönetim teorisi iki farklı yaklaşımı ele almaktadır. Bunlar; sistem ve durumsallık yaklaşımı şeklinde literatürde yer almaktadır.

#### 2.4.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı 1920'lerde biyolog Von Bertalanffy'nin başlattığı "Genel Sistem Teorisi" nden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşım belirli zamanlarda gerçekleşmiş olay ve durumların incelenmesi ve geliştirilmesine yönelik başlatılmış düşünce tarzını ifade etmektedir (Şimşek Şerif, 2001: s.54).

Sistem, üç ana başlıktan oluşmaktadır. Birincisi beraber ilişki kuran parçalar, ikincisi çıktı veren süreci, üçüncüsü ise sibernetik ve diyalektik alandan oluşmaktadır (Koçel Tamer, 1998: s.160).

Yönetim açısından bakıldığında sistem yaklaşımı, gerçekleşen olaylar karşısında birimlerin birbiriyle olan ilişkisini incelemektedir. Başka bir ifadeyle, yönetim yapısını meydana getiren unsurları bir bütün halinde değerlendirmesidir (Şahin Ali, 2003: s.73).

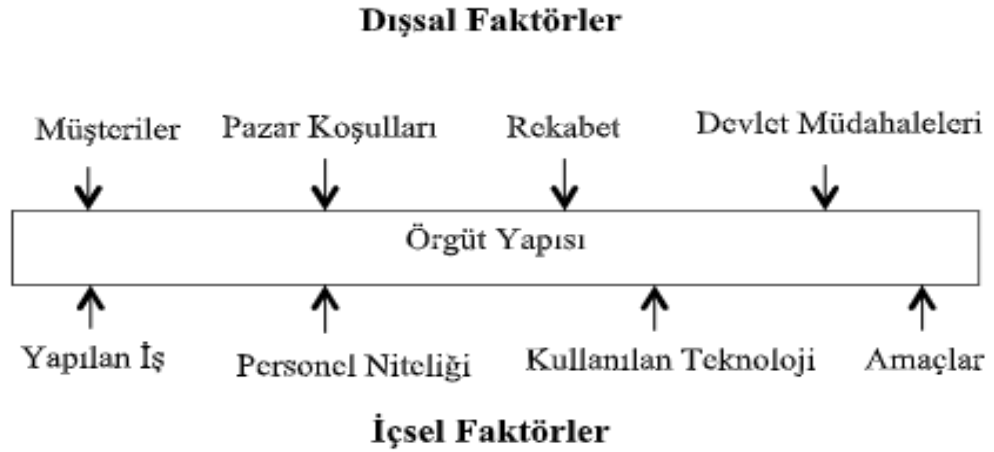
#### 2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

İşletme ve yönetim konularını kapsayan örneklerden biri de durumsallık yaklaşımıdır (Koçel Tamer, 1998: s.265). Durumsallık yaklaşımı, klasik, neo –klasik ve sistem yaklaşımlarına hangi ölçüde fayda sağlayacağına, hangi etkilerden yararlanacağını araştıran bir sistem yaklaşımıdır (Şahin Ali, 2003: s.73). Durumsallık yaklaşımı genel kabul görmüş sistem kuramının soyut düzeninin somut durumlarda uygulanmasına imkân sağlamıştır (Yüksel Öznur, 2000: s.17). Durumsallık yaklaşımı anlayışına göre işletme iç ve dış çevre koşullarının değişimine göre yönetim sistemlerini belirleyebilir (Özalp Enver, 1999: s.50).

Durumsallık Yaklaşımı kısaca şu şekilde tanımlanabilir (Birdal İlker ve Aydemir Nilgün, 1992: s.37):

1. Organizasyonlarda birden fazla doğru yol vardır.
2. Organizasyonlarda verimliliğin sağlanması için farklı yollar izlenmektedir.
3. Organizasyon oluşturulurken çevre koşullarından etkilenilir.





Şekil – 2: Örgütün Yapısını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel Tamer “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları, 10.Baskı. Yayın No: 45,2005 s.245.

## 2.5. Başlıca Motivasyon Teorileri

Sanayi devrimi sonrasında artmakta olan iş bölümü ve uzmanlaşma, çalışanların işletmeye karşı olumsuz yönde etkilemeye başlamıştır. Bu olumsuzluklar, bilim adamları tarafından fark edilmiş ve araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmacılar, çalışanların davranışlarını incelemeye başlamıştır. Motivasyonu oluşturan iki ana unsur vardır. Bunlar, ekonomik ve psiko-sosyal motivler şeklinde ele alınmaktadır. Motivasyon konusunda birden fazla teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerin amacı işletme bünyesinde çalışan kişilerin motivasyonunu arttırmaya yardımcı olmak için çıkarılmıştır. Motivasyon teorileri insan yapısını farklı açılardan ele almıştır. Bunlar; fizyolojik, psikolojik ve dışsal faktörler olarak sıralanmaktadır (Konur Deniz Yaşar, 2010: s.29).

Motivasyon kuramları iki ana gruptan oluşmaktadır. Bunlar; kapsam kuramları ve süreç kuramlarıdır. Kapsam kuramları içsel faktörlerle ilgilenirken süreç kuramları dışsal faktörleri içermektedir. Kapsam kuramları, davranış gerçekleşmeden önce olan durumu ifade ederken, süreç kuramları ise davranış gerçekleştikten sonra olan durumun sonucuna hedeflemektedir (Koçel Tamer, 2001, s.510).

### 2.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyi işletme içerisinde neyin motive ettiği ile ilgilenmektedir. Kapsam teorileri kullanan kuramcılar aşağıda gösterildiği üzere dörde ayrılmaktadır. Bunlar;

1. Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
2. Frederick Herzberg'in Motivasyon-Çift Faktör Teorisi
3. David Mc Celland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

#### 2.5.1.1. Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kapsam kuramları dendiğinde akla ilk gelen teori Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımıdır. Bu kurama göre bireyler ihtiyaçlarını karşılaması için beş kademedен oluşan hiyerarşik bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Maslow'un kuramında insan ihtiyaçları bir merdiven basamağına benzetilmektedir. Bir ihtiyaç merdivenin alt basamağında ise birey ihtiyacı acil ve önemlidir (Şahin Ali, 2003: s.81).

Maslow'un hiyerarşisini sıralarken alt kademedede fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Bunlar hava alma, su içme, yemek yeme vb. gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. İkinci kademedede güvenlik ihtiyacı bulunmaktadır. Güvenlik ihtiyacı, bireyin barınması, giyinme imkânı, can ve mal güvenliğini sağlamasından oluşmaktadır. Üçüncü basamağı sosyal ihtiyaçlar içermektedir. Bunlar sevilme, ilgi görme, yaşlıları tarafından benimsenme gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Dördüncü basamakta saygınlık ihtiyacına yer verilmiştir. Saygınlık ihtiyacı çevreye karşı olumlu bir izlenim yaratmak ve başkaları tarafından saygı görmeyi içermektedir. Hiyerarşinin en üst kademesinde ise Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına yer vermiştir. Bu ihtiyaçta birey kendi gücünün farkına varıp yeteneklerinin tümünü kullanabilmesidir (Sarıhasan İmran, 214: s.8). Maslow, bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını gerçekleştirdiği zaman arzuladığı doyuma varacağını düşünmektedir (Sevinç Hüseyin, 2015: s.946).



Şekil – 3: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel Tamer “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45,2005.,s.639.

Teoriye Yönelik Eleştiriler:

Yoshio Kondo öncelikle hiyerarşinin yapısını ve oluşumunu eleştirmiştir. Alt kademe ki ihtiyaç gerçekleşmeden üst kademe de ki ihtiyacın gerçekleşmeyeceği eleştiri konusu olmuştur. “Yoshio Kondo’ya göre ihtiyaçlar bireyin isteğine göre şekillenmesi gerektiğini savunarak bireyin yaşam standardının yükseleceğini düşünmektedir”. Örneğin; bir anne kendi ihtiyaçlarından önce çocuğunun ihtiyaçlarına öncelik vermesi şeklinde ifade edilebilir (Çebi Ruhan Hakan, 2015: s.9).

#### 2.5.1.2. Fredick Herzberg’in Motivasyon – Hijyen (Çift Faktör) Teorisi

Kapsam kuramları içerisinde ikinci sırada Fredick Herzberg’in Çift Faktör kuramı yer almaktadır. Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra bilinen en önemli kuramlardan birisidir. Herzberg bu teoriye başlarken yaklaşık 200 muhasebeci ve mühendisten oluşan, en sade şekilde yaptıkları işlerde kendilerini iyi ya da kötü hissettikleri durumları araştırmaya başlamıştır. Araştırma verilerine göre kişiler tatmin

oldukları zaman sorumluluk alma, başarma, takdir görme vb. gibi tatmin olmadıkları zamanda ise ücret, çalışma şartları, iş güvenliği vb. gibi kavramlara cevap aramaya başlamışlardır (Koçel Tamer, 2005: s. 641).

Herzberg, yaptığı araştırmadan çıkan sonuçları baz alarak motivasyonu etkileyen etmenleri motive ve demotive faktörler şeklinde ayırmıştır. Motive edici faktörler, bireylerin çalışma isteğini arttırırken hijyen faktörleri sağlandığında iş doyumunu gerçekleştirerek birey motive edebilir. Hijyen faktörünün olumsuz olması durumunda motivasyonun etkisi ortadan kalkacağı düşünülmektedir (Gökçe Gülise, 1999: s.236). Herzberg'e göre çalışanların motivasyonu her iki faktörün bir arada kullanılarak sağlanacağını ileri sürmektedir (Şahin Ali, 2003: s.93).

Teoriye Yönelik Eleştiriler:

Mc Kenra'ya göre hijyen faktörünün karşılaşılan problemlerde tek başına yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Mc Kenra iş doyumunu gerçekleştğinde yetersiz kalacağını doyumun motivasyon faktörleri ile sağlanacağını ifade etmektedir (Kenra Mc, 1987).

Garke'nin 1999 yılında rehabilitasyon danışmalarını konu alan araştırmasında, çift faktör kuramı üzerinde durmuştur. Yapılan araştırmada danışmanların birçoğu motivasyon etmenlerinin hijyen etmenlerine göre daha faydalı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Telmen Nursel ve Ünsal Pınar, 2004: s.14-15).

#### 2.5.1.3. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David Mc Clelland'a göre başarma ihtiyacı sonradan kazanılan davranışlar olarak nitelendirilebilir (Taşdemir Sevgi, 2013: s.36).

Mc Clelland tematik algılama testini kullanarak başarıyı dört etmenden oluşturmaktadır (Özer Pınar Süral ve Topaloğlu Tayfun, 2008: s.13). Bunlar; tanınma, başarı, yeterlilik ve güç ihtiyaçları şeklinde sıralanmaktadır.

##### a. Tanınma İhtiyacı

Küçük yaşlarla başlayarak aile ortamı ve arkadaşlar tarafından kazanılan bir ihtiyaçtır.

##### b. Başarı İhtiyacı

İnsanların birçoğu başarıya içgüdüyle ulaşırken bazıları bu ihtiyacı önemsemeyebilir. Başarıya ihtiyacı bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu ihtiyaç şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Başarı karşısında beklentinin oluşması,
2. Sonuçların birey tarafından değeri,
3. Başarı karşısında alınacak olan sorumluluk duygusu.

#### c. Yeterlilik İhtiyacı

Bazı kişiler işinde ustalaşma ve mükemmelliği hedeflemektedir. İşin hakkını verme duygusu onları tatmin eder.

#### d. Güç İhtiyacı

Bir bireyin iş ortamında tüm kontrolleri elinde olmasını amaçlamaktadır (Tevrüz Suna, 2002: s.108).

Teoriye Yönelik Eleştiriler:

Wainer, Rubin göre bir işletmenin başarılı olabilmesi için başarı güdüsü kadar yöneticilerin davranışları da işletmenin iş başarımını artacağını ileri sürmektedir.(Onaran Oğuz, 1981: s.217).

Lawrence, Lorsch göre orta kademedeki başarı sağlayan bireyler ile başarı sağlayan bireyler arasında sıkı bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Onaran Oğuz, 1981:s.218).

#### 2.5.1.4. Clayton Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in ERG teorisini Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi basitleştirerek geliştirmiştir. Bu teoride ilkeler aynı kalarak sıralamaya önem verilmiştir. Öncelikle alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeli, daha sonra üst kademedeki ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Alderfer'a göre ihtiyaçlar üç şekilde sıralanmalıdır. Bunlar; var olma (existence), bağlılık (reladness) ve gelişim (growth) ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçların baş harflerinin birleşimi ERG teorisinin kısaltmasını ifade etmektedir (Taşdemir Sevgi, 2013: s.33).

#### a. Var Olma İhtiyacı

Var olma ihtiyacı fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını oluşturmaktadır. Yemek yeme, su içme, barınma, can ve mal güvenliği gibi gereksinimleri içermektedir (Taşdemir Sevgi,2013: s.34).

b. Bağlılık İhtiyacı

Bağlılık ihtiyacı sevgi ait olma ve saygınlık gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. İnsanlar arasındaki sosyal ilişkilerle ilgilidir. Saygı görme, duygusal destek, sosyal onay gibi kavramlardan oluşmaktadır (Taşdemir Sevgi, 2013: s.34).

c. Gelişim İhtiyacı

Gelişim ihtiyaçları kendini geliştirme ve saygınlık gereksinimi kapsamaktadır. İnsanların içinden gelen davranışları sergilemesini ifade eder (Taşdemir Sevgi, 2013: s.35).

## 2.6. Süreç Teorileri

Süreç teorileri çalışan kişilerin motivasyonlarının işleyişleri konusunda nasıl bir yol izlediğini araştırmaktadır. Kişilerin sergiledikleri bir davranışı tekrarlanıp tekrarlanmayacağı üzerinde durulmaktadır. Bu teori içsel faktörler yerine dışsal faktörler üzerinde uygulanmaktadır (Kaplan Mehmet, 2007: s.41). Süreç teorileri beş ana başlıktan oluşmaktadır;

- a. F.B. Skinner'in Davranış Şartlandırma ( Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı
- b. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- c. Eşitlik Teorisi
- d. Amaç Teorisi
- e. Atıf Teorisi'dir.

### 2.6.1. F.B. Skinner'in Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi şartlandırma kavramıdır. Şartlandırma kavramının birincisi klasik şartlandırma ikincisi sonuçsal şartlandırma olarak iki etmenden oluşmaktadır. Klasik şartlandırmanın ana teması I.Pavlov'un köpekler üzerinde uyguladığı deneyi geliştirmesi ile ortaya çıkmıştır (Şenufuk Yusuf, 2004: s.32). Klasik şartlandırma şu şekilde gösterilebilir:



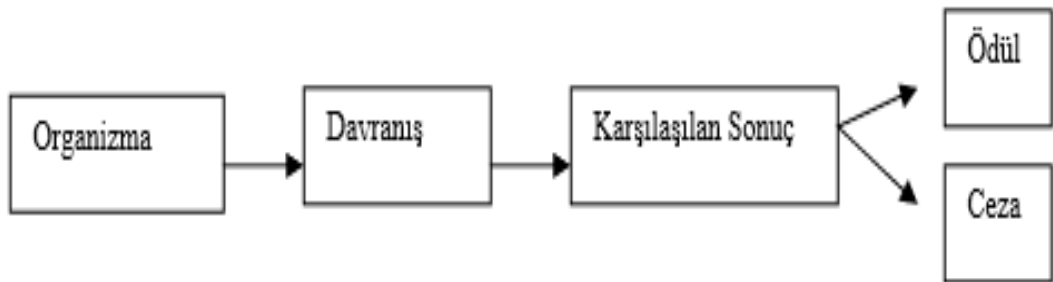
Şekil – 4:Klasik Şartlandırma

Kaynak: Tamer KOÇEL “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45,2005.s.645.

Örneğin, Pavlov'un deneylerinde kullandığı yöntem ile köpeği beslemeden önce zil ile uyarıda bulunması zamanla köpeğin bu davranışa alışarak besleme işlemi gerçekleşmeden zil sesi ile şartlanmasına neden olmuştur.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımı ise isminden de anlaşılacağı üzere davranışların nedenleri üzerinde değil, sonuçları üzerinde durmaktadır (Bulduklu Yasin, 2005: s.69). Kişinin gerçekleştirdiği davranışın sonucu olumlu ise tekrarlayacak eğer olumsuz ise o davranışı bir daha tekrarlamayacaktır (Ataman Göksel, 2002: s.451).

Sonuçsal şartlandırma kuramı, kişi davranışı örgüt tarafından tatmin edildiğinde yöneticiler çalışanın bu davranışı tekrarlamasını isteyecektir. Örgüt içerisinde istenilmeyen davranışlar gerçekleştiğinde yöneticiler bu durumdan rahatsız olup tekrarlanmaması için uyarıda bulunacaklardır. Bu tür davranışlar cezalandırıldığında davranışın tekrarlanma olasılığının azalması beklenmektedir (Konur Deniz Yaşar, 2006: s.48).



Şekil – 5: Sonuçsal Şartlandırma Modeli

Kaynak: Tamer KOÇEL “İşletme Yöneticiliği” Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45, 2005, s.646.

Çalışanların davranışlarını etkileyen iki yöntemden bahsedilmektedir. Bunlar; arzu edilen davranışlar gerçekleştiğinde uygulanacak ödüllendirme yöntemi ve arzu edilmeyen davranışlar gerçekleştiğinde uygulanacak cezalandırma yöntemidir (Şahin Ali, 2003: s.104-105).

### 2.6.2. Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorileri motivasyon alanında giderek önemli bir yere sahip olan teoriler haline gelmektedir. Bekleyiş teorileri iki kısımdan oluşmaktadır. V. Vroom geliştirdiği teori, E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen teoriler olarak ele alınmaktadır.

### 2.6.3. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Victor H. Vroom'un geliştirdiği beklenti kuramı, sayısal verilerin yüksek olduğu bir kuramdır. Vroom teorisinde, bir insanın belli bir iş için çaba sarf etmesi ve bu hareket sonucundan karar vermesi gerektiğini düşünmektedir. Vroom'un teorisi üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar "valence, beklenti ve araçsallık" kavramlarıdır (Koçel Tamer, 2001: s. 447).

Valence, bireyin yaptığı işten sonuç elde etmesi konusunda ki isteğinin şiddet noktasıdır. Amaca verilen önem söz konusudur. Birey bir amaca ulaşmak istiyorsa valence (+) amaca ulaşmak istemiyorsa valence (-) olacaktır. Bu amaca karşı kayıtsız kalan bireylerin valence ise (0) nötrdür (Şahin Ali, 2003: s.106).

Birey verilen ödül ile iş doyumuna ulaşması beklenmektedir. Valensin artması bireyin daha fazla efor sarf etmesine neden olacaktır. İkinci unsur beklenti kavramıdır. Beklenti, bireyin çaba sarf etmesinden alacağı ödülü ifade etmektedir. Beklenti kavramının değer aralığı 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Birey belirli bir davranış gösterdiğinde elde edilen sonuçtan memnun ise beklenti (1) değerini almaktadır. Fakat birey gösterdiği davranıştan istediği sonucu alamaz ise beklenti (0) olarak nitelendirilir. Bu nedenle beklenti kavramı 0 ile +1 arasında değer alacağı düşünülmektedir (Anık Cengiz, 2009: s.139).

Vroom'un beklenti kuramının son kavramı ise araçsallıktır. Araçsallık kavramı bireyin belirli bir çaba sarf etmesi ile performansı arasında ki ilişkiden bahsetmektedir. Performansın niteliğine göre ödüllendirme uygulanabilir. Örneğin birinci kademe de sonuç elde edebilmek için kişinin maaşına artı sağlanabilir. İkinci kademedeki sonuç



alınabilmesi için birinci kademede ki sonuçların incelenmesi gerekir. Örnekte belirtildiği üzere maaş bireyin toplum içerisinde değer görmesine yükselmesine olanak sağlayan bir araç olarak ifade edilebilir (Birkan Kemal Can, 2009: s.39).

#### 2.6.4. Lawler - Porter Modeli

Lawler - Porter modeli Vroom'un bekleyiş kuramının geliştirilmiş halini ifade etmektedir. Bu kuram; kişinin çabasını, idrak etme sürecini, bilgi ve becerilerini performansına göre ödüllendirileceğini vurgulamaktadır (Şimşek M. Şerif, vd. 1998: s.111). Bu kurama sonradan algılanan rol kavramı yüklenmiştir. Lawler ve Porter, motivasyonu üç şekilde incelemektedir (İncir Gülten, 1985: s.122). Bunlar; motivasyon, iş tatmini ve performans şeklinde sıralanmaktadır. Lawler ve Porter'in motivasyon anlayışına göre ödüllerin doyuma ulaşması ile performansın sağlanacağı düşünülmektedir. Buna göre iş tatmini ile performans arasındaki ince çizginin ödül olduğunu varsaymaktadır.

Lawler – Porter modeli Vroom'un bekleyiş teorisine benzemektedir. Ancak bu modele göre başarı birikimler sayesinde elde edileceği düşüncesinden doğmaktadır. Başarının elde edilebilmesi için gerekli bilgi ve becerilerin rollere dayandırılması gerektiği ileri sürülmektedir. Modelin bir diğer önemli noktası başarının sağlanması sonucunda birey bazı içsel ve dışsal ödüllerle tatmin edilmektedir (Yüksel Öznur, 2000: s.144). Birey kendi başarısını değerlendirirken içsel ödüllendirme yöntemini kullanarak motivasyonu sağlarken işletme ise başarıyı dışsal ödüllendirme yöntemi ile sağlamaktadır.

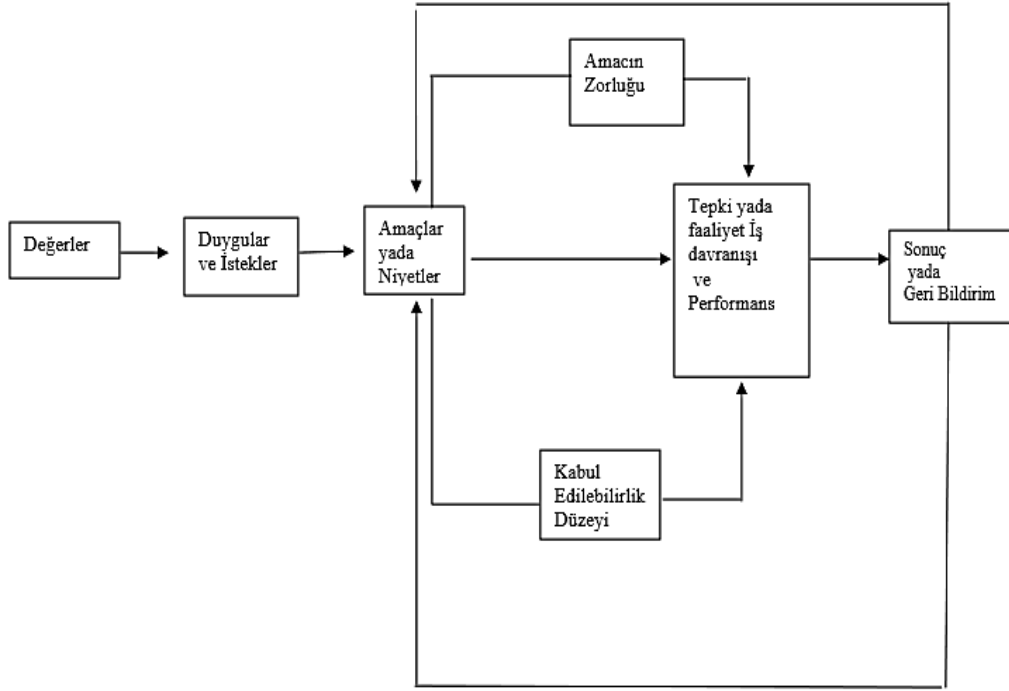
#### 2.6.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Süreç teorileri unsurlarından bir diğeri de Eşitlik Teorisi'dir. Eşitlik teorisinin amacı çalışan bireylerin örgüt içerisinde ayırım gözetmeksizin eşit şartlar altında çalışmalarını motivasyonu olumlu bir şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. Adams'a göre, bireyin başarıya gücü ve iş doyumuna ulaşması örgüt içerisinde uygulanacak eşitlik ya da eşitsizliği oluşturan kavramlara bağlı olduğunu ifade etmektedir. Adams'a göre, birey kendi çabasını diğer çalışanlar ile karşılaştırarak sonuç elde etmeyi hedeflemektedir (Çiçek Dursun, 2005: s.23). Bu karşılaştırma genel olarak bireyin, çabası ve elde edilen sonucun oranını belirlemektedir.

### 2.6.6. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke'un geliştirdiği amaç teorisine göre bireyler motivasyon düzeyini belirledikleri amaçlara göre gerçekteştiğinde etkili olacağını öne sürmektedir. Birey belirlediği amaçlar doğrultusunda motive olarak performans gösterecektir.

İşletmelerin bazıları örgüt içinde belirlenen amaçlara göre yönetim uygulamaları geliştirerek performansın etkinliğini arttırmaya yönelik bazı öneriler sunmaktadır. Yöneticiler bu teoriyi işletmenin ve çalışanın belirlediği amaçları ortak bir paydada toplayarak uygunluğunu ölçmek istemektedir. Bunun sağlanabilmesi için astların fikirlerinden yararlanılabilir (Can Halil, 1999: s.185).



Şekil – 6: Locke'un Amaç Kuramı

Aktaran: Şahin Ali, 2003: s.117.

### 2.6.7. Atıf Teorisi

Son zamanlarda birçok güdüleme kuramında kullanılan yükleme teorisidir. Teorinin amacı, insanların olay ve davranışları açıklarken atıfta bulunmasını ifade etmektedir. Teori, bireylerin kendi davranışları ve diğer bireylerin de davranışlarını gözlemleyerek davranışların anlam ve nedeni hakkında atıfta bulunulması temeline dayanmaktadır.

Atıfta bulunurken bireyin kendi özelliklerini ya da davranışın gerçekleştiği ortama bağlayarak atıf yapılmaktadır. Teori bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlar birey ve çevresinde bulunan bireylerin davranış nedenlerini belirlemek için yaptıkları çalışmaları ifade ederken belirli kurallar çerçevesinde atıfların nedenlerini incelemektedir (Balcı Ali,1989: s.25).

Atıf teorisine göre kişiler, algılama derecelerini değiştirebilirler. Bu nedenle yöneticiler, bu değişikliklerin çalışanlar üzerinde yaratacağı sonuç ve etkileri bilme ihtiyacı hissedebilirler (Balcı Ali, 1989: s.26). Kelley bu yaklaşımı bütünleşmiş bir şekilde ortaya koymaktadır. Kelley insan davranışları ve güdülenmeyi yorumlarken davranışın nedenleri ile ilgilenir ve nedenler genellikle gözlenemedikleri için biliş ve özellikle algılara önem vermektedir.

Süreç teorileri, motivasyonun oluşturan unsurlarla ilgilenmektedir. Teorinin kapsamı; motivasyon, bireyin algılama derecesini, inançları ve iş yerinde ödüllendirme beklentilerini içermektedir (Balcı Ali,1989: s.28).

### **3.MOTİVASYONU ETKİLEYEN ÖZENDİRME ARAÇLARI**

Motivasyonu etkileyen özendirme araçları bireyin işletmeye karşı bağlılığını sürdürmesinde tek başına yetersiz kalmaktadır. Bireyin motivasyon seviyesinin sağlanmasında ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından da yararlanılmaktadır. Bu araçlar; eğitim olanakları, iş yerinde yükselme, kararlara katılma, iletişim, çalışanın performansını değerlendirme, işin geliştirilmesine ve zenginleştirilmesine imkân sağlama vb. gibi araçları içermektedir (Sarıhasan İmren, 2014: s.25).

İşletme içerisinde çalışanı motive eden faktörler, bireyden bireye değişiklik gösterebilir. Bu nedenle bireyi motive eden araçlar da farklılıklar meydana gelebilir. Psikologlara göre her birey farklı bir grup içerisinde yer almaktadır (Ay Alper Ferda, 2007: s.29).

Bunlar;

- a. Saygınlık arayan çalışan,
- b. Güvenlik arayan çalışan,
- c. Mükemmeliyetçi çalışan yapısı,
- d. Kendini değerli gören çalışan,
- e. Sorumluluk duygusu olan çalışan,
- f. İşletme içinde kabul görme duygusu isteyen çalışan,

Motivasyon araçları her bireyde farklılık göstereceğinden bu ayrım yapılırken bireyin psikolojik durumunu göz önünde bulundurulmalıdır (Çiçek Dursun, 2005: s.30).

#### **3.1. Ekonomik Araçlar**

İşletme kurulma amacı ile kâr elde etmek isterken çalışan ise yaşamını devam ettirebilmek için diğer özendirme araçlarından daha çok ekonomik araçlara ihtiyaç duymaktadır. Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde ekonomik araçlar, gelişmiş ülkelere göre motivasyonu etkileyen en önemli etmen olarak nitelendirilebilir. Bunun nedeni; iş sıkıntısı yaşayan bireylerin elde ettiği çalışma ortamını ve gelir kaynağını kaybetme korkusu ile örgütün çalışandan beklediği performansı yerine getirmeyi hedeflemektedir (Alkış Hüseyin, 2001: s.70).

### 3.1.1. Ücret

Ücret faktörü bir işletmede çalışanın motivasyonunu sağlayan en önemli etmenlerden birini ifade etmektedir. Çalışan bu faktör nedeniyle hem kendini hem de işletmeyi kalkındırmayı hedeflemektedir. Ücret çalışanın örgüt içerisindeki ekonomik gücünü, saygınlık derecesini ve geleceğe ait yeni girişimlerdeki otoriter gücü yansıtan etken olarak tanımlanabilir (Tümgan Cengiz, 2007: s.14).

Ücret faktörü ile motivasyonu sağlanan bireyin performansında artış olacağından dolayısıyla verimliliğin artması beklenmektedir (Taşdemir Sevgi, 2013: s.54-55).

### 3.1.2. Primli Ücret

Çalışan bireylere verilen baz ücretin yanı sıra onların performansını ve verimliliğini arttırmak amacıyla verilen ek ücrete “prim” denir. Bu prim sistemi belirli kriterlere göre hesaplanmaktadır. Prim hesaplaması yapılırken süre kavramı ve parça başı temeli göz önüne alınmaktadır. Primli ücret sistemi uygulanırken bazı problemler ortaya çıkabilir. Bunun nedeni, yapılan işin zorluk derecesinin belirlenmesinde önemli bir kriter oluşturmaktadır. Primli ücret sisteminin sonuçları şu şekilde sıralanabilir. Bunlar; çalışan kişinin işe karşı nitelikli düşmesini sağlama, dikkatsizlik sonucu iş kazalarının ortaya çıkması ve çalışanın prim unsuru için kendini daha fazla yıpratması gibi etkilere yol açabilir (Keskin Burcu, 2008: s.50).

### 3.1.3. Kâra Katılma

Kâra katılma; yöneticiler ile çalışanlar arasında işletmenin ortak çıkarlarına katkıda bulunan bir ücret yöntemidir. Kâra katılımda çalışan kâr oranı ve miktarını göz önünde bulundururken aynı zamanda işletmenin de hedeflerini gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda çalışanlar kâr oranının artmasını amaçlarken üretim ve verim düzeyinde de artışlar meydana gelmesi beklenmektedir (Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek, 1995: s.112). Kâra katılma ile çalışanın örgüt ortamında performansı artabilir hatta yeni bir işe başlama ya da işten çıkarılma korkusu ortadan kalkabilir.

Kâra katılımların olumlu yönleri olduğu gibi bazı olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Kâr oluşurken her çalışan aynı performansı göstermeyebilir. Yıllarda kârı çalışanlara paylaştırırken bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunlar verilen görevleri yerine getiren çalışan ile işten kaçan çalışan arasında fark olmasına rağmen her ikisi de ödüllendirilmiş

olur. Çalışan yılsonunda kâr dağıtımına alıştığında bunun gerçekleşmediğini gördüğünde problem yaşayabilir. Bunun sonucunda yöneticilerin çalışanı olumsuz etkilediğini ya da kârı paylaşmak istemediği düşüncesi ortaya çıkabilir (Çiçek Dursun, 2005 s.36).

#### 3.1.4. Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller çalışanı işe karşı özendirmeyi ve işletmeye olan sadakatini arttırmak amacı ile verilen ödülleri kapsamaktadır. Ekonomik ödüller iki ana başlık altında toplanabilir. Bunlar;

1.Başarı karşısında verilecek olan ödülün zamanında çalışana takdim edilmesidir.

2.Gerçekleştirilen başarı ya da öneri arasında bir bağ olmasını ifade etmektedir.

Ekonomik araçlar ile bireyleri şartlandırmak yerine onları ekonomik ödüllerle ve diğer özendirme araçları ile beraber ele alınmalıdır. İşletmenin belirlediği ilkelere göre davranmaları çalışanların işine ve işletme ortamına olan sadakatini sağlayarak bir bütün oluşturmalıdır (Taşdemir Sevgi, 2013 s.59).

### 3.2. Psiko-Sosyal Motive Ediciler

Ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlarda çalışanın motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardan biridir. Psiko-sosyal araçların amacı, örgüt içerisinde çalışanların kendilerini huzursuz, zorlayıcı, mutsuz hissettiklerinde psiko-sosyal araçlar sayesinde baskıcı çalışma ortamından uzaklaşarak uzun vadede çalışanı motive edecek araçlardan bahsetmektedir (Aşıkoglu Meral, 1996: s. 51-52).

#### 3.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

Örgüt içerisinde çalışanların birçoğu kendi egemenliklerini kurmayı amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirirken bir başkasına bağlı olmadan rahat ortamda kendi yetki merceğini oluşturmayı amaç edinirler. Çalışana verilen bu tarz sorumluluklar beraberinde başarıyı getirebilir (Genç Nurullah, 2004: s.238). Çalışan kendi kurallarını belirlediği özgür bir ortamda çalışırken elde edeceği performans ve değeri grup içinde ki bireylere de yansıtılabilir (Baykal Besim, 1974: s.162). Bağımsız çalışan bireylerin dışında sorumluluktan kaçan bireylerde vardır. Bu tarz bağımlı çalışan bireylere öncelik tanınması haksızlığa yol açabilir. Bu nedenle, bireyin bağımsız çalışma ortamında

başarıya ulaşması için performans arttırıcı ödül sisteminde yaralanması ve kendi işinde sorumlu bir birey olabilmesi için eğitim almaları gerekmektedir.

### 3.2.2. Sosyal Katılma

Sosyal katılım bireyin iş hayatına girmesinden sonra başlayan bir süreci içermektedir. Birey yeni bir örgüt içerisine girdiğinde kendine sosyal ortam yaratmak istemektedir (Keser Aşkın, 2006: s.168).

Birey sosyal bir ortama girdikten sonra gruba karşı kendini ispatlamaya çalışır. İlk süreç atlatıldıktan sonra ikinci evreye geçiş başlar. Bu evrede çalışan mesleği ile ilgili bilgi birikimlerini grup içerisindeki çalışanlara kanıtlamayı amaçlar. Bu süreç gerçekleşikten sonra da çalışan düşüncelerini özgürce açıklayabilen motive olmuş çalışan konumuna gelebilir.

Sosyal katılım işletmeler açısından yeni farkına varılan bir olgudur. Yöneticiler, bireylerin sosyal katılımını yükseltmek için alışılmışın dışında aktivite yöntemleri aramayı planlamaktadır. Örneğin; doğa sporları, piknik gezileri, personel geceleri gibi organizasyonlar düzenlenebilir.

### 3.2.3. Değer ve Statü

Değer kavramı, manevi yönde çalışanı etkileyen önemli bir özendirme aracıdır. Yönetici tarafından çalışanın yaptığı işin takdir görmesi ve beğenilmesi bireyin tatmin düzeyinin artmasına neden olabilir. Birçok çalışan işletme içinde kendi değer yargısını oluşturmak istemektedir. Bu kavramı makul şartlar altında olması gerektiği gibi çalışana verilmesi iş doyumunu ve üretimde performans artışında büyük ölçüde etkileyecektir (Sarıkurt Turgut, 2007: s.67-68).

Statü ise, bir bireye toplum tarafından verilen değer in göstergesidir. Birey bu statüye ulaşabilmek için elinden gelen çabayı gösterebilir. Statü, genellikle saygı görme ihtiyacı ile ortaya çıkabilir. Gerçek anlamda statüye sahip olan bireyler hem özel hayatında hem de iş ortamında bu saygı ihtiyacı karşılamaktadır. Çalışan yaptığı iş karşılığında gördüğü saygı ile işine daha fazla sarılmaktadır (Erol Eren, 1979: s.276).

#### 3.2.4. Gelişme ve Başarı

Birey, işletme içerisinde kendilerini geliştirmek için fırsat aramaktadır. Bu fırsat gerçekleştiğinde bireyin motivasyon düzeyinin artacağı düşünülmektedir. Yöneticiler çalışan bireylere iş yerinde gelişme gösterebilmesi için bazı eğitim imkânı sunmaktadır. Aynı zamanda bireylerde bulunduğu konumdan yükselebilmek için çaba harcamalıdır. Yöneticiler ve çalışanlar açısından yükselme durumunun gerçekleşmemesi sonucunda işe karşı şevkleri kırılacak ve motivasyon düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir (Çiçek Dursun, 2005: s.41).

#### 3.2.5. Çevreye Uyum Sağlama

Birey, işletme içerisinde bulunduğu ortama uyum sağlamaya çalışırken bazı problemlerle karşılaşabilir. Bu problemler; fiziksel koşullar ve sosyo-psikolojik koşullar olarak ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel koşulların sağlanması için yöneticiler problemleri önceden belirlemeli ve gerekli şartları sağlamalıdır.

İşletmelerde çalışma ortamına yeni başlayan bireylerde çevreye uyum sağlama konusunda bazı problemler ortaya çıkmaktadır. Bu bazen bireyin kendisinden bazen de takım arkadaşları tarafından dışlanma duygusunu beraberinde getirmektedir. Yöneticiler, çalışma hayatına yeni başlayan ya da pozisyon değiştiren bireylere imkânlar çerçevesinde yardımcı olmalıdır (Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek, 1998: s. 131).

#### 3.2.6. Öneri Sistemi

İşletme içerisinde öneri sistemleri demokratik yönetimi etkileyen önemli bir unsurdur. Örgüt, yöneticiler ile çalışanlar arasında fikir birliği kurularak etkili görüşlerin uygulanması, o örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasında kuvvetli iletişim ağı kurulmasını ifade etmektedir. Ancak yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan iletişim ağı, önerilerin onaylanması ya da fikir ayrılığı olduğunda bunun geliştirilmesi için çaba sarf edilmelidir (Baykal Besim, 1978: s.114).

Öneri sistemi, bireylerin örgüt hakkında ki düşüncelerini, kişisel problemlerini, örgütsel ya da teknik konular hakkında düşüncelerini üst yönetime ulaştırma imkânı veren bir sistem şeklinde ifade edilebilir.



### 3.2.7. Psikolojik Güvence

Birey işletme içerisinde ekonomik anlamda refah seviyesine ulaşmasının yanında psikolojik olarak güven duygusunun oluşmasını istemektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği üzere güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile psikolojik güvence ortamı sağlanmaktadır (Yıldırım Nail, 2002: s.55).

### 3.2.8. Ceza

Ceza işletme içerisinde olumsuz davranışları ortadan kaldırmaya amaçlayan olumsuz bir yaklaşımı ifade etmektedir. Örgüt içinde birey işe sürekli geç gelmesi, verimin düşmesi ve çalışma arkadaşlarını olumsuz etkilemesi sonucunda yöneticiler bireylere cezalandırma yöntemi uygulayabilir (Onaran Orkun, 2010: s.49). Ceza yöntemi problemi ortadan kaldırmaya yönelik bir davranış iken bazen bu tutum düşmanlığa neden olmaktadır. Bu sebepten ötürü yöneticiler çalışanları olumlu pekiştiriciler kullanarak motive etmelidir (Yıldırım Selahittin, 2007: s.29).

## 3.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar

Eğitim imkânlarının genişletilmesi çalışanlara iş yerinde yükselme olanağı tanınması, işletme içerisinde alınan kararlara çalışanların dâhil edilmesi ve etkili iletişim ortamının sağlanması, iş yerinde fiziksel şartların iyileştirilmesi, bireylerin özel hayatına saygı duyulması, eşitlik ilkesi ve sistematik düzenin sağlanması gibi örgütsel ve yönetmel özendirme araçları verimliliği artırıcı önemli faktörleri kapsamaktadır.

### 3.3.1. Amaç Birliği

Amaç birliği, işletme içerisinde çalışanların motivasyonunu arttıran bir etmeni ifade etmektedir. Örgüt çalışanını iyi tanımalı ve işletmenin belirlediği hedeflere göre hareket etmesi gerektiğini öğretmelidir (Ay Ferda Alper, 2006: s.42). Çalışanın ve örgütün aynı hedefler doğrultusunda yol izlemesi her iki tarafa yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Burada en büyük iş yöneticilere düşmektedir. Birlikte hareket etme düşüncesini aşıl原因 ve hedeflere ulaşma sürecinde çaba harcanması gerektiğini empoze eden yönetici her daim başarıyı sağlayabilir (Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz Melek, 2003: s.165).

### 3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Verme

Yöneticiler bazen alt kademe de çalışan kişilere sorumluluk bilinci kazandırmak için yetki verme gücü tanımaktadır. Bu nedenle yöneticiler üzerinde ki sorumluluğu biraz olsun hafifletmek için alt kademede çalışan kişilere bu görevi vererek daha rahat bir çalışma ortamı hazırlamasını sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışana yetki ve sorumluluk bilincinin aşılması birey üzerinde bir güç etkisi yaratarak yapabileceklerinin farkına varmasına neden olmaktadır. Çalışanın işi başarabileceği düşüncesi ile motive edilmelidir (Tümgan Cengiz, 2009: s.18).

### 3.3.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Eğitim ve yükselme olanağı çalışanların, motivasyon seviyelerini belirlerken göz önünde bulundurulması gereken bir araçtır. Bu faktör sistemli bir şekilde uygulandığında çalışanlara fayda sağlayabilir. Aynı zamanda her çalışana fırsat eşitliği sağlanarak hem meslek bilgisini hem de sosyal haklarının sağlanması örgüte karşı güven duygusunun artmasına imkân sağlamaktadır (Tümgan Cengiz, 2007: s.21). Hemen hemen her çalışan eğitim olanaklarından faydalanmak istemektedir. Geleceğe yönelik kariyer planlaması sunabilen örgüt çalışanın hayalini kurduğu bir ortamı içermektedir. Çalışan bu faktörü gerçekleştirmek için elinde bulunan tüm imkânlardan faydalanırken yöneticiler tarafından verimliliğin gözle görülür bir şekilde gerçekleştiği sonucuna varılabilir (Taşdemir Sevgi, 2013: s.75).

### 3.3.4. Kararlara Katılım

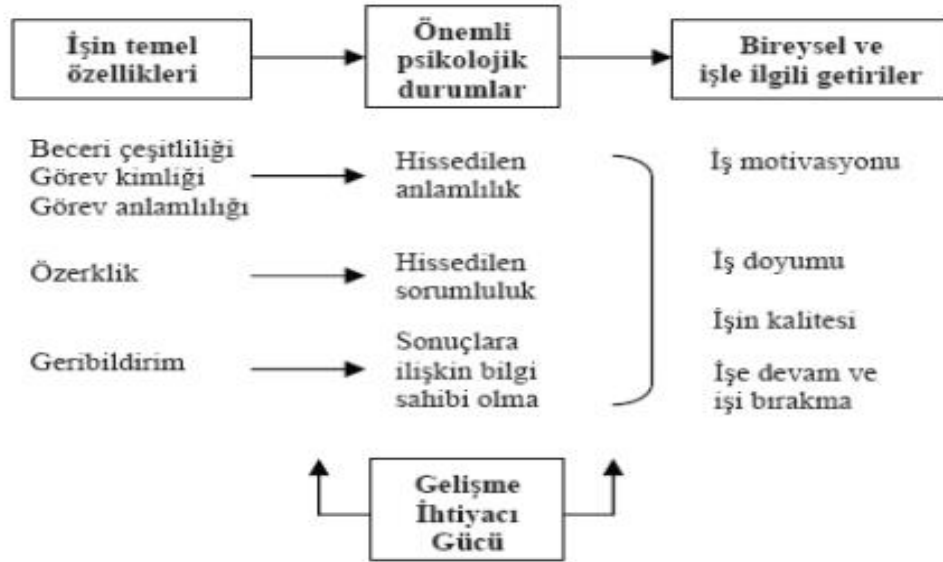
Günümüz işletmelerinde çalışanlar örgüt içerisinde etkin bir rol almayı hedeflemektedir. Çalışanlar, yöneticilerin alacağı kararlar çerçevesinde kendilerini ilgilendiren konularda etkinliğini gösterebilmek, fikirleri açıkça belirtmek ve alınan kararlar çerçevesinde aktif olmayı istemektedirler. Çalışanın bu görüşü benimsemesinin birçok nedeni vardır. Burada en önemli etken çalışanın bilgi düzeyinin artmasını amaçlamaktadır. Katılım faktörü, çalışanın karşılaştığı herhangi bir problem karşısında çözüm araması etkinliğin artmasına neden olacaktır. Katılım sayesinde çalışanın motivasyonu, kişisel hedeflerle örgütsel hedeflerin dengelenmesi, verimliliğin giderek artması, çalışanların işe giriş ve çıkışlarının azalması, çatışma ve anlaşmazlıkların önlenmesi sağlanmaktadır (Akçakaya Murat, 2010: s.152).

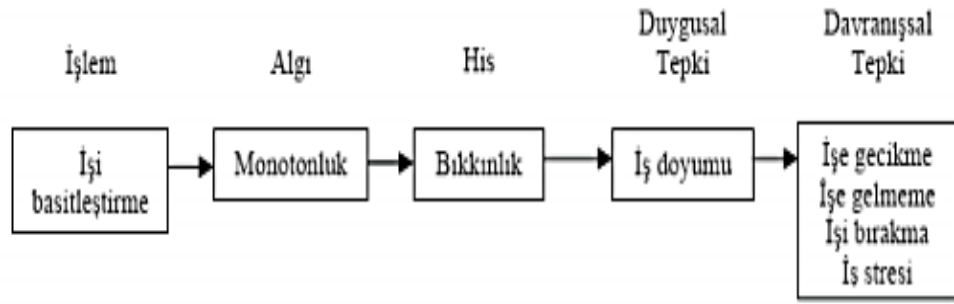
### 3.3.5. İletişim

İşletme bünyesinde iletişimin ana hedefi, güçsüz ve düzensiz bireyleri bir uyum içerisine alarak örgütün hedefleriyle kişisel hedefler arasında ki dengenin kurulmasını sağlamaktadır. Örgüt içerisinde yönetici ve çalışanların birbiri ile iletişimi çalışma isteğinin artmasına imkân sağlayacaktır. Bu nedenle iletişim, çalışanlar üzerinde değer yargısının güçlenmesini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticiler açısından bakıldığında iletişim ortamının yaratılması verilen görevin sağlıklı bir şekilde gerçekleşeceği düşüncesine yol açabilir. İyi bir iletişim ağı kurmak hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından motivasyonun artmasına neden olmaktadır (Çiçek Dursun, 2005: s.63).

### 3.3.6. İş Genişletme

İş genişletme faktörü uzmanlaşmanın getirdiği bazı sorunları ve tekdüze çalışma şeklini ortadan kaldırmak için gerçekleştirilmiştir. İş genişletmenin amacı, çalışan bireylerin üstlendiği görev sayısının artırılması olarak ifade edilmektedir (Özkalp Enver, 2003: s.9).



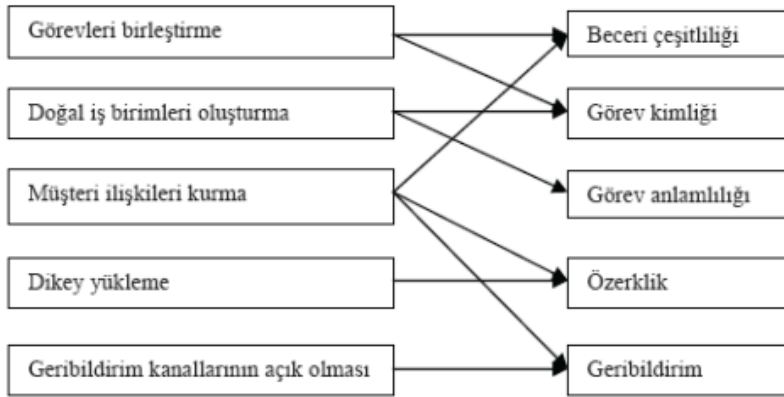


Şekil – 7: İş Genişletme

Kaynak: Hackman, Oldham, Janson ve Purdy, 1975.

### 3.3.7. İş Rotasyonu

İş rotasyonunun amacı, örgüt içerisinde çalışanların belirli bir sistem içerisinde iş akışını sağlama süreci olarak ifade edilebilir. Burada kilit nokta çalışanın işe karşı doyumunu minimum düzeye getirmektir. İşletmelerin birçoğu çalışanın motivasyonunu sağlamak amacı ile farklı alanda iş tasarım opsiyonlarını araştırmaktadır. Bu araştırmalar sonucunda iş rotasyonunu geliştirmeye yönelik çalışmalar başlatılmıştır (Taşdemir Sevgi, 2013: s.79).



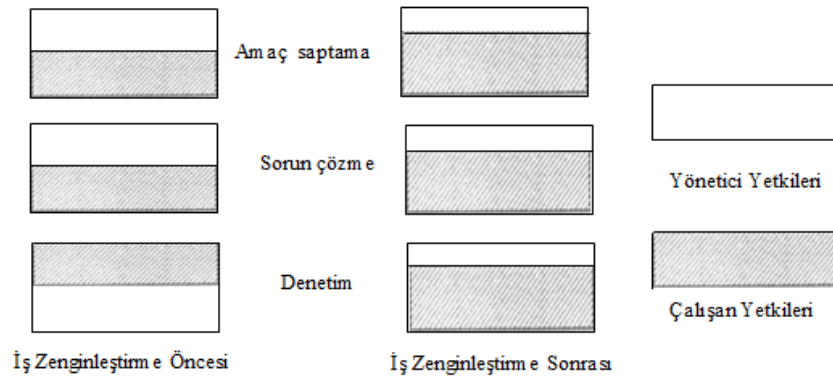
Şekil – 8: İş Rotasyonu

Kaynak: Hackman, Oldham, Janson, Purdy, 1975.

### 3.3.8. İş Zenginleştirme

Herzberg'in geliştirdiği iş zenginleştirme sistemi, bireyin çalışma ortamında sorumluluk seviyesini ve motivasyonel ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeye erişmesi olarak tanımlanabilir.

İş zenginleştirme sistemi bireyin kendi performansını belirlemesi, sorumlu olduğu işin kalitesini, yapılan hataları ortadan kaldırmayı, çalışma politikalarını, kullanacakları demirbaşları seçme olanağı tanınması anlamına gelmektedir (Şimşek Şerif, 1998: s.97).



Şekil – 9: İş Zenginleştirme

Kaynak: Joseph Prokopenko ILO MPM Yay.1995 s.275.

### 3.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Örgüt içerisinde verimliliğin artmasına neden olan en önemli etmenlerden bir diğeri de çalışma şartlarıdır. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi çalışanların arzularının gerçekleşmesinde etkili bir yöntem olabilir. İstenilen çalışma ortamının oluşturulması, yalnızca ekonomik anlamda bir mecburiyet olarak değil, modern işletmecilik düşüncesi içerisinde toplumsal ve hümanist bir gereksinim anlamın da değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu Zeyyat, 1997: s. 94).

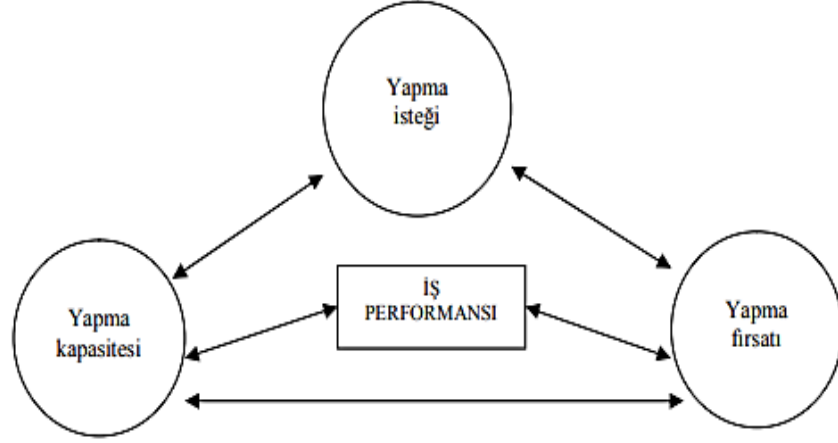
İşletmenin bulunduğu ortam çalışanın motivasyon düzeyinin belirlenmesinde önemli bir etkisi vardır. Birey, lider olma ruhu ve takım çalışması gibi faktörlerle motive edilebilmesi için iş yerinde çalışma ortamının tatmin edici olması gerekmektedir (Çiçek Dursun, 2005: s.64).

## 4.MOTİVASYON İLE PERFORMANS KAVRAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

### 4.1. Performans Tanımı

Performans, belirlenen hedefler doğrultusunda düzenlenen faaliyetler sonucunda nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramları ifade etmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın performansını etkileyen etmenler; planlı bir şekilde hareket etme, taktik edilme, yeni fikirler geliştirme olarak tanımlanabilir (Kaplan Mehmet, 2007: s.57).

Performans, genel olarak verimlilik kavramıyla beraber nitelendirilebilir. Bu noktada verimlilik, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek adına beklenen ürün ve hizmeti; nitelik, vakit ve maliyet sınırları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanabilir (Eren Erol, 1998: s.435).



Şekil – 10:İş Performansını Belirleyiciler

Kaynak: Bayındır Mustafa, 2012: s.4.

### 4.2. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi, çalışanın işletme içerisinde belirlediği hedeflere ulaşmak için bir takım çaba sarf etmesi ve iş akışının artırılmasına yönelik yönlendirilmesi, değerlendirilmesi, ücret akışının sağlanması, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecini ifade etmektedir (Bilgin Kamil Ufuk, 2004: s.20).

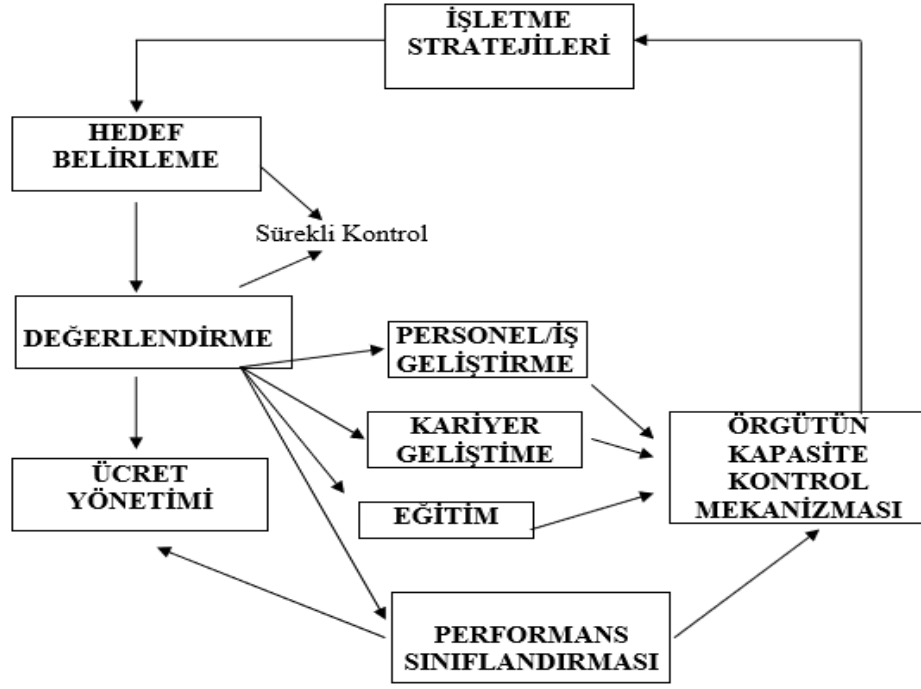
Performans sisteminin amacı, işletmenin belirlediği vizyon kriterleri doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefleri çalışanların bilgi ve becerileri, yetkinlik düzeyleri, kişisel gelişim seviyeleri ile bütünleştirerek başarıya yönelik destek vermesi olarak nitelendirilebilir (Öztürk Ümit, 2006: s.13).

### **4.3. Performans Yönetim Sisteminin Süreçleri**

İşletmelerde performans yönetim sistemi uygulanırken birtakım esaslar söz konusudur. Bunlar;

- a. İşletmede çalışan kişinin performansının planlanması,
- b. Planlanan performans sonucunda ölçütlerin belirlenmesi,
- c. Karar verilme aşamasında performansın tekrar incelenmesi,
- d. Aşamalar uygulanırken bireyin kişinin performansına bir geri-besleme sağlanması,
- e. Çalışan kişiye geri-besleme sağlandığında performansının artırılması için kişinin yönlendirilmesi,
- f. Aşamalar tamamlandıktan sonra performansı değerlendirilen çalışana karar alma konusunda esasların oluşturması,

Performans yönetim sistemi süreçleri yukarı kısımda belirtilen esasları içermektedir. Bu süreçlerin başarı ile sürdürülebilmesi için insan kaynakları yönetimi ve diğer sistemlerinde birbiriyle uyum içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistem şekil-11'de şematik olarak gösterilmiştir (Kaplan Mehmet, 2007: s.76).



Şekil – 11:Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Frances Neale, The Handbook Performance Manaement, 1992, s.28.

#### 4.4. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetiminin yöneticiler, yönetilenler ve örgüt için birçok yarar sağlamaktadır (Uyargil Cahide, 2008: s.246-247).

Yöneticiler açısından yararları;

- Planlama ve kontrol fonksiyonlarının etkin bir şekilde oluşması,
- Ast kademe çalışan bireylerin performansına katkı sağlayarak iletişimin güçlendirilmesi,
- Astların kendi güçlü/güçsüz yönlerini tanıma fırsatı,
- Yönetimsel becerinin gelişmesine olanak sağlamak.

Yönetilenler açısından yararları;

- Yöneticilerin çalışanlardan beklentisi ve performansları hakkında fikir sahibi olmalarını sağlamak,
- Güçlü / zayıf yanlarını tanıma fırsatı oluşturulması,
- Örgüt içerisinde rol ve sorumluluklar konusunda bilgi sahibi olmaları sağlamak,



- d. Birey gerçekleştirdiği performans sonucunda geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine olan güven duygusunun gelişimine imkân sağlamaktadır.

Örgüt açısından yararları;

- a. İşletmenin kâr ve etkinliğinin artması,
- b. Üretim ve hizmet alanında kalitenin gelişmesine imkân sağlama,
- c. Eğitime olan ihtiyaç ve bütçe oranı belirlenmesi,
- d. İnsan kaynakları planlaması yapılırken güvenilir bilgiler elde ederek işlenmesi,
- e. Bireyin iş yerinde kendini geliştirme imkân sağlamak,
- f. Kısa dönem içerisinde beşeri gereksinimlerin karşılanması için esneklik sağlanmaktadır.

#### **4.5. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Amaçları**

Performans yönetim sistemi işletmenin tüm birimlerinde çalışanları ilgilendiren bir sistemdir. Bu sistemin en belirgin amacı yönetim kararlarının işletme ve çalışanlar üzerinde uygulanması ile isteklerin karşılanması düşüncesini ifade etmektedir. İşletme, uygulayacağı bu sistemi tanımlarken performans yönetiminin kullanım alanlarını kapsamlı bir şekilde araştırarak bilgi elde etmektedir (Dişkaya Müfit Ali, 2006: s.52).

Performans yönetim sisteminin kullanım amaçları; şu şekilde sıralanabilir;

- a. Stratejik Planlama
- b. Ücret-Maaş Yönetimi
- c. Kariyer Geliştirme Sistemi
- d. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi
- e. İşten Ayırma Kararları
- f. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenme

şeklinde sıralanabilir.

##### **4.5.1. Stratejik Planlama**

İşletmeler stratejik planlamayı sistematik bir yapı içinde birbirini takip eden süreç olarak ele almaktadır. Örneğin, bir işletme stratejik düşüncesini uzun vadede gerçekleştirmek için piyasaya yeni ürünler sunarak, bu amaçları gerçekleştirmek için

organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. gibi kademelerde çalışanların faaliyetlerini içermektedir (Dişkaya Müfit Ali, 2006: s.58).

Stratejik planlamanın amacı belirlenen faaliyetlerin işlevlerine dağıtılmasını ifade etmektedir. İşletme kendi belirlediği hedefleri gerçekleştirmek için çalışanlar arasında iş bölümü yaparak planlama sürecinin etkin bir şekilde oluşmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu şekilde hem işletmenin hem de çalışanın amaçları birleşerek planlanan süreç tamamlanmış olacaktır (Güvenir Nalan, 2000: s.8).

#### 4.5.2. Ücret Maaş Yönetimi

Performans yönetim sistemi elde edilen verilerin sonucuna göre uygulanacak ücret yönetimini ifade etmektedir. Örgütlerin birçoğu çalışanın performansına göre ücret uygulanması gerektiğini savunmaktadır (Fındıkçı İlhami, 1999: s.338).

Bu sistemin amacı, çalışanları motive etmek için yeni fikirler geliştirerek ödül sistemi ile aynı orantıda giderek çalışanın bunu fark etmesini hedeflemektedir. Bu orantıyı sağlamanın en etkili yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. gibi etmenleri içermektedir.

Dikkat edilmesi gereken nokta yüksek performans sağlayan bireylere yüksek ücret, düşük performans sağlayan bireylere ise düşük ücret verilmesi gibi bir bağ kurulmamasına özen gösterilmelidir. Yüksek performans gösteren bireyleri ödüllendirmek ve düşük performans gösteren bireyleri de ödüllendirme işlevine teşvik etmeye yardımcı olunmalıdır (Dişkaya Müfit Ali, 2006: s.52)

#### 4.5.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Modern yönetim anlayışı günümüz işletmelerinde insan kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanılması için kariyer geliştirme programlarının oluşturulması; işletmenin aktifliğini ve çalışan bireyin iş tatmini açısından kalkınmasında önemli bir yere sahiptir.

Tablo - 12'de görüldüğü üzere, kariyer geliştirme sistemi belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi, kişinin kendini değerlendirmesi ve çalışanın eğitimine katkı sağlanması vb. gibi çalışmaların performans yönetim sistemi ile birleşiminden kaynaklanmaktadır. Bu sistemlerin birleşimi ile gerekli bilgi akışı sağlanarak çalışma ortamında verimin sağlanması amaçlanmaktadır (Babadalı Hasan, 2006: s.21).

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi	Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi
Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması	Kariyer yollarının belirlenmesi
Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptaması	Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması
Planlarını hazırlaması	Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi
Planlarını uygulaması	Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
	İş deneyimlerinin artırılması
	Eğitim programları düzenlenmesi
	Yeni personel politikalarının oluşturulması

Şekil – 12: Kariyer Gelişim Sistemi

Kaynak: Uyargil Cahide, 2008: s.6.

#### 4.5.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını belirlenirken bir takım bilimsel kaynaklardan yararlanarak çalışanların sisteme katılım oranını incelemektedir. Örneğin, çalışan birey bazı eğitim programlarına katılarak kendini izleyebilir. Bazen de yöneticiler tarafından çalışanın hangi alanda eğitim alması gerektiği konusunda görüş bildirerek katkı sağlanmaktadır (Dişkaya Müfit Ali, 2006: s.55).

İşletme, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde uygulanan çalışmaları destekleyerek elde edilen sonuçlarına göre hareket etmektedir. Performans yönetim sistemi, değerlendirme sonucuna göre birbiriyle ilişkisini araştırarak çalışanları objektif bir şekilde inceleme imkânı sunmaktadır (Dişkaya Müfit Ali, 2006: s.56).

#### 4.5.5. İşten Ayırma Kararları

Performans yönetim sisteminin ilgilendiği bir diğer konu ise sözleşmelerin yeniden gözden geçirilmesi ve işten çıkarma kararlarıdır. İşletme içinde yöneticiler ve çalışanlar

karar alma sürecinde diğer unsurları da göz önüne almalıdır. Performans yönetim sistemi karar alırken tek bir konu üzerinde durması süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Karar alma aşamasında bireyin genel performansı göz önünde tutularak sonuca varılmalıdır (Bingöl Dursun, 2003: s.273).

## **5.İŞ GÖRENLERİN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN MOTİVASYON TEORİLERİ KAPSAMINDA ARAŞTIRILMASI VE BİR UYGULAMA**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmamın amacı, BOSB (Bursa Organize Sanayi Bölgesi) tekstil alanında faaliyet gösteren işletme çalışanlarının motivasyonlarının iş tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu ana amaç doğrultusunda üç adet alt amaç belirlenmiştir. Bu alt amaçlar;

- 1) Çalışanların motivasyonunu etkilemesi muhtemel hususları, çalışanların bu hususlara atfettikleri öneme göre derecelendirmek.
- 2) Çalışan motivasyonlarının alt boyutlarını belirlemek.
- 3) Çalışan motivasyonun alt boyutlarının çalışanların işinden memnun olma durumunu etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır.

Bu nedenle çalışan bireylerin işletme içerisinde memnuniyetlerini belirlemek amacıyla BOSG (Bursa Organize Sanayi Bölgesi) tekstil alanında faaliyet gösteren işletmeler içerisinde anket çalışması uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan anketler, İyilikçi (2012), Çakıcı (2014) ve Çolak (2009) kaynaklarından yararlanılarak hazırlanılmıştır.

### **5.2. Araştırmanın Hipotezleri**

**H1:** Ekonomik özendirme araçları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Psikolojik özendirme araçları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Örgütsel-yönetimsel özendirme araçları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Demografik özellikler ile motivasyonu etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H4a:** Cinsiyet ile motivasyonu etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H4b:** Yaş ile motivasyonu etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H4c:** Medeni Durum ile motivasyonu etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H4d:** Eğitim Durumu ile motivasyonu etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H4e:** Görev/Unvan ile motivasyonu etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H5:** Demografik özellikler ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H5a:** Cinsiyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

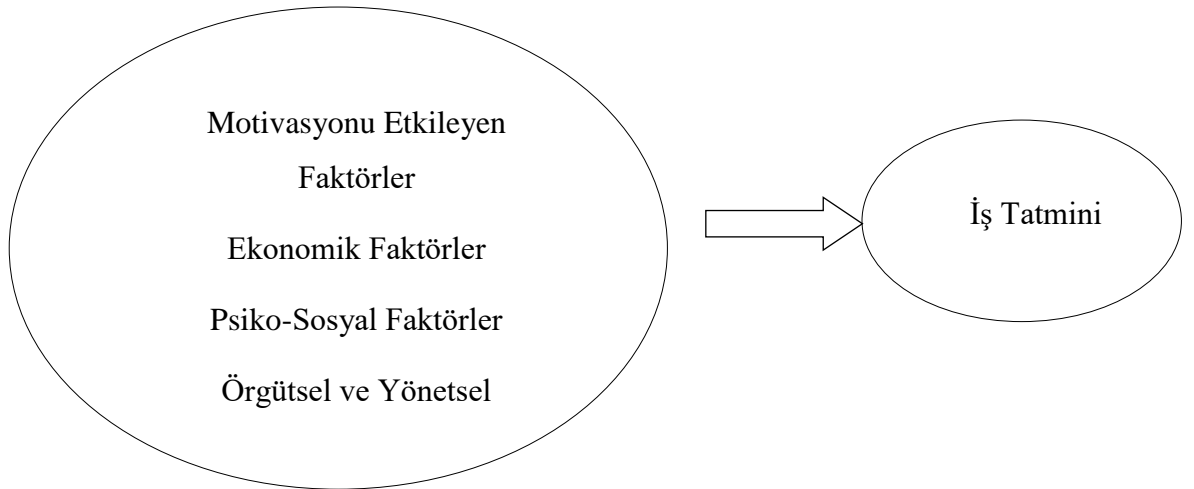
**H5b:** Yaş ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H5c:** Medeni Durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H5d:** Eğitim Durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H5e:** Görev/Unvan ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 5.2.1. Araştırmanın Modeli



### 5.3. Yöntem

Araştırmanın bu kısmında araştırma modeli, hipotezler, veri toplama aracı, ölçekler, evren ve örneklem, araştırmanın kapsamı ve kısıtları ile alakalı malumat verilecektir.

#### **5.4. Evren ve Örneklem**

Araştırma da Bursa ilinde Nilüfer ilçesinde bulunan Sanayi Bölgeleri'nde yer alan büyük ölçekli tekstil firmalarına yapılması tasarlanmıştır. Bu tasarı çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme ise bu doğrultuda tüm firmalarla görüşülmesi sonucunda 10 tekstil firmasında görev yapan toplamda 866 kişinin faaliyet gösterdiği işletmelerde 688 kişinin katılımı ile üst kademe, orta kademe ve çalışanlar grubu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan veriler incelendiğinde işletme içerisinde 866 kadrolu personel bulunmaktadır. Bunların 52'si üst kademe yönetici, 106'sı orta kademe yönetici, 111'i uzman ve 419'u çalışan kişilerden oluşmaktadır. Her bir çalışan grubun hepsine anket formu 08.06.2020 tarihinde dağıtılarak 18.06.2020 tarihinde toplanmıştır. Toplanan anket sayısı 688 olup toplam % 100 dönüş sağlanmıştır.

#### **5.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Yapılan araştırma kısa süre içerisinde imkânlar dâhilinde katılımcıların anket sorularına doğru ve gerçekçi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Araştırma Marmara Bölgesi sınırları içerisinde yer alan Bursa ili Nilüfer ilçesinde Sanayi Bölgeleri sınırları içerisinde ve tekstil alanında faaliyet gösteren firmaların üst kademe, orta kademe ve çalışan konumundaki kişilerin görüşleri ile sınırlıdır.

#### **5.6. Verileri Toplama ve Ölçekler**

Araştırma konusu ile ilgili yazılı kaynakların taranmasından sonra, elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu (Ek-1) hazırlanmıştır. Hazırlanan veriler, yüz yüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket üç kısımdan oluşmuştur. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanan 5 soruya yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde motivasyonu etkileyen faktörlerden psiko-sosyal faktörlerle ilgili sorular için, Çakıcı'nın 2014 yılında geliştirdiği "Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması" Ekonomik faktörler ve Örgütsel-Yönetimsel Faktörler için ise İyilikçi'nin 2012 yılında yapmış olduğu "Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Denizli Örneği" adlı araştırmalarda kullanılan ölçek kullanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise motivasyonu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisiyle ilgili 15 sorudan oluşan iş tatmini sorularına yer verilmiştir. Bu anket soruları için de Çolak'ın 2009 yılında yapmış olduğu "İş Gören Motivasyonu İle İş Doyumu arasındaki İlişki" adlı araştırmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde sorulara, 5= katılıyorum, 4= kısmen katılıyorum, 3= kararsızım, 2= kısmen katılmıyorum ve 1= katılmıyorum seçenekleri ile beşli likert ölçeği şeklinde cevaplanmıştır.

### 5.7. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler önce SPSS (Statistical Packages For Social Science) programında oluşturulan veriler aktarılmıştır. Ankette bulunan demografik soruların frekans dağılımları yapılmıştır. Sonra verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) yöntemiyle test edilmiştir. Independent T testi ve Anova testleriyle demografik özelliklerin etkileri bakılmıştır. Son olarak araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 5.8. Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde, araştırmayla ilgili tanımlayıcı özellikler, güvenilirlik ve faktör analizleri, varyans analizleri ve hipotez testleri yapılmıştır.

#### 5.8.1. Tanımlayıcı Özellikler

Tablo1: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	315	45,8	45,8	45,8
Erkek	373	54,2	54,2	100,0
Total	688	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların %45,8'i kadınlardan, %54,2'si ise erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmını erkekler oluşturmaktadır.



Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
18-24 yaş	158	23,0	23,0	23,0
25-34 yaş	169	24,6	24,6	47,5
35-44 yaş	143	20,8	20,8	68,3
45-50 yaş	132	19,2	19,2	87,5
51 ve üzeri	86	12,5	12,5	100,0
Total	688	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların, yaşlarına göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların %23,0'ı 18–24 yaş, %24,6'si 25–34 yaş, %20,8'i 35–44 yaş, %19,2'si 45–50 yaş, %12,5'i ise 51 ve üzeri yaş aralığı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmını 25–34 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bekâr	294	42,7	42,7	42,7
Evli	394	57,3	57,3	100,0
Total	688	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların %42,7'si bekâr, %57,3'ü ise evli kişilerden oluşmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların önemli bir kısmı evli kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
İlköğretim	16	2,3	2,3	2,3
Ortaöğretim	14	2,0	2,0	4,4
Lise	76	11,0	11,0	15,4
Ön Lisans	145	21,1	21,1	36,5
Lisans	362	52,6	52,6	89,1
Lisansüstü	75	10,9	10,9	100,0
Total	688	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarının dağılımı incelendiğinde; çalışanların %2,3'ü ilköğretim, %2,0'ı ortaöğretim, %11,0'ı lise, %21,1'i ön lisans, %52,6'sı lisans ve %10,9'u lisansüstü ise mezunu olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre en fazla %52,6 oranında lisans mezunları olmuştur.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Görev/Unvan Durumlarına Göre Dağılımı

Görev/Unvan	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Çalışan	419	60,9	60,9	60,9
Uzman	111	16,1	16,1	77,0
Orta Kademe Yönetici	106	15,4	15,4	92,4
Üst Kademe Yönetici	52	7,6	7,6	100,0
Total	688	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanların görev/unvan durumlarına göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların %60,9'u çalışan, %16,1'i uzman, %15,4'ü orta kademe yönetici ve %7,6'si

üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu çalışanlar oluşturmaktadır.

#### 5.8.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmada motivasyonu etkileyen faktörlerin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,96 iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,93 olarak bulunmuştur.

Motivasyon sorularının faktör analizinde Barlett testinin sonucunda çıkan  $p < 0,001$  olduğundan verilerin analiz yapılmaya uygun olduğu görülmüş olup, KMO değerinin de 0,905 olarak çıkmasından dolayı verilerin faktör analizi için de uygunluğunun mükemmel yakın seviyede olduğu saptanmıştır.

Tablo 6: Motivasyon Sorularının Faktör Analizi Sonuçları

Motivasyon İle İlgili Sorular	Faktör
<b>Ekonomik Faktörler İle İlgili Sorular</b>	
Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur.	,983
Primli ücret uygulaması motivasyonumu artırır.	,884
Ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.	,860
Çalışanların kâra katılımı aidiyet hissini artırır.	1,024
<b>Psiko-Sosyal Faktörler İle İlgili Sorular</b>	
İş güvencemin olması motivasyonumu artırır.	,999
Çalışma ortamında iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır.	,968
Bağımsız çalışma imkânı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğimi artırır.	,984
Üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu artırır.	1,042
Doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması benim için önemlidir.	,966
Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir.	1,027

Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	,961
Çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir.	,311
Önemli bir unvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir.	,426
İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir.	,895
Yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu artırır	,970
Çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.	,583
Adil bir ceza sistemi çalışma disiplinini ve çalışma isteğini artırır.	1,005
<b>Örgütsel-Yönetimsel Faktörler İle İlgili Sorular</b>	
Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.	,881
Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.	,464
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.	,944
Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır.	,357
Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	,574
Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.	,626
Çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlanma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır.	,631
Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalıdır.	,550

---

Açıklanan Varyans : %77,977

Faktör döndürme sonrasında, ölçeğin birinci faktörünün dört maddeden, ikinci faktör on üç maddeden, üçüncü faktör ise sekiz maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,860 - 1,024 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,311 – 1,042 arasında ve üçüncü faktörde yer alan

maddelerin yük değerleri 0,357 – 0,944 arasında değişmektedir. Belirlenen Faktörler üzerinde yapılan güvenilirlik analizine göre ekonomik faktörler ile ilgili soruların Cronbach's Alpha değeri 0,871, psiko-sosyal faktörler ile ilgili soruların Cronbach's Alpha değeri 0,951 ve örgütsel-yönetmel faktörler ile ilgili soruların Cronbach's Alpha değeri 0,917 olarak bulunmuştur.

Tablo 7: Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Güvenilirlik İstatistikleri

<b>Standartlaştırılmış Maddelere Cronbach's Alpha</b>		<b>Dayalı</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>		<b>N of Items</b>
,969	,970	25

Araştırma ile ilgili motivasyonu etkileyen faktörlerin güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha$  0,969 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde 0.70 ve üzerinde bulunan güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu bilinmektedir (Gürbüz Sait, 2007: s.170).

Tablo 8: İş Tatmini Sorularının Faktör Analizi Sonuçları

<b>İş Tatmini İle İlgili Sorular</b>	<b>Faktör</b>
Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenmesi iş tatminimi artırır.	,533
Yaptığım işten aldığım ücretin tatminkâr olması iş tatminimi artırır.	,887
İş yerimde özel günlerde çay, yemek, piknik programları düzenlenmesi iş tatminimi artırır.	,781
Yöneticilerim iş arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olmaları, iş tatminimi artırır.	,998
İş yerinde doğum günümün kutlanması iş tatminimi artırır.	,952
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılması, iş tatminimi artırır.	-,970
Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam iş tatminimi artırır.	,858

İş dışında da yöneticilerimle ve çalışanlarla birlikte vakit geçirmem, iş tatminimi arttırır.	,981
Terfi imkânının olması iş tatminimi arttırır.	-,876
İşimi tam anlamıyla yapacak yetkiye sahip olmam, iş tatminimi arttırır.	,975
İşyerimde kendimi eğitme ve yetiştirme imkânım olması, iş tatminimi arttırır.	-,951
Hastanede çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim, iş tatminimi arttırır.	,529
Bağlı bulunduğum yönetici ve çalışanlar ile ilişkilerimin iyi olması, iş tatminimi arttırır.	,487
İşyerimin fiziksel şartlarının (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb. ) uygun olması, iş doyumumu arttırır.	,806
Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, iş tatminimi arttırır.	,627

Açıklanan Varyans : %73,780

İş tatmini ile ilgili sorular on beş maddeden oluştuğu belirlenmiştir. On beş faktörün yük değerleri - 0,970 – 981 arasında değişmektedir. Faktöre yapılan güvenilirlik analizine göre iş tatmini ile ilgili soruların Cronbach's Alpha değeri 0,938 olarak bulunmuştur.

Tablo 9: İş Tatmini Sorularının Güvenilirlik İstatistikleri

<b>Standartlaştırılmış</b>		
<b>Maddelere</b>		<b>Dayalı</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>		
<b>Cronbach's Alpha</b>		<b>N of Items</b>
,938	,939	15

Araştırma ile ilgili iş tatmini sorularının güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha$  0,969 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimlerde 0.70 ve üzerinde bulunan güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu bilinmektedir (Gürbüz Sait, 2007: s.170).

### 5.8.3. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Tatmini Üzerindeki Etki Düzeyleri

Tekstil fabrikasında çalışan iş görenlerin motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının uygulanma düzeyi hakkındaki görüşleri aşağıdaki verilmiştir. İş görenlerin her ifade için verdikleri puanların frekans analizleri ve ortalama değerleri alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 10: Motivasyonda Kullanılan Ekonomik Özendirme Araçlarının Analizi

<b>Ekonomik Araçlar</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Ortalama</b>
Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur.	3,9	4,4	6,4	11,0	74,3	4,47
Primli ücret uygulaması motivasyonumu artırır.	3,8	5,4	8,1	16,3	66,4	4,36
Ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.	7,0	7,8	13,2	22,2	49,7	3,99
Çalışanların kara katılımı aidiyet hissini artırır.	2,5	6,5	9,2	19,2	52,6	4,32

Tablo 10'da ekonomik araçların motivasyona olan etkisini gösteren frekans analizi ve ortalama değerleri bulunmaktadır. Tabloda görüldüğü üzere ekonomik araçların motivasyonu arttırmasına yönelik verilen cevapların toplamı katılıyorum'a yakındır (4,28).Yine bu tabloda görüldüğü üzere ekonomik araçlar içerisinde motivasyonu etkileyen en önemli etmen alınan ücretin statüye uygun olmasıdır. (4,47). Bunun yanı sıra kara katılım, ekonomik ödüllendirme de motivasyonu arttıran etmenler arasında ortalamanın üzerinde gelmiştir.

Tablo 11: Motivasyonda Kullanılan Psiko-Sosyal Özendirme Araçlarının Analizi

Psiko-Sosyal Araçlar	Katılmıyorum	Katılmıyorum Kısmen	Kararsızım	Katılıyorum Kısmen	Katılıyorum	Ortalama
İş güvencemin olması motivasyonumu arttırır.	9,6	6,3	13,2	19,8	51,2	3,96
Çalışma ortamında iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu arttırır.	6,7	7,7	11,2	18,5	56,0	4,09
Bağımsız çalışma imkânı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğimi arttırır.	9,2	6,4	14,5	23,1	46,8	3,92
Üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu arttırır.	9,3	6,0	14,0	21,5	49,3	3,95
Doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması benim için önemlidir.	6,7	7,7	10,6	18,3	56,7	4,10
Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir.	2,5	6,5	9,2	19,2	62,6	4,32
Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	6,7	8,0	10,6	18,2	56,5	4,09
Çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir.	6,3	4,1	8,7	18,9	62,1	4,26
Önemli bir unvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir.	5,2	3,5	8,7	18,6	64,0	4,32
İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir.	9,3	8,0	12,8	24,3	45,6	3,88
Yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu arttırır.	4,1	4,4	5,8	11,0	74,7	4,47
Çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.	11,3	6,4	13,8	25,7	42,7	3,82



Adil bir ceza sistemi çalışma disiplini ve çalışma isteğini artırır. 10,0 6,5 13,4 20,8 49,3 3,92

Tablo 11’de psiko-sosyal araçların motivasyona olan etkisini gösterir frekans analizi ve ortalama değerleri bulunmaktadır. Tablodan görüldüğü üzere psiko-sosyal araçların motivasyonu artırmasına yönelik verilen cevapların toplamı katılıyorum’a yakındır (4,08). Psiko-sosyal araçlar içerisinde motivasyona etkisi en az olan etmen adil bir ceza sisteminin kullanılmasıdır. “Çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.” sorusuna katılımcılar kısmen katılmıyorum’a yakın cevap vermişlerdir (6,26). Bunun yanı sıra “Yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu artırır.” sorusuna en yüksek puanı vererek rekabet koşullarının önemli olduğu, psiko-sosyal araçlara göre daha fazla motivasyonu arttırdığı anlaşılmıştır (4,47).

Tablo 12: Motivasyonda Kullanılan Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçlarının Analizi

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Ortalama
Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.	3,6	5,1	8,6	16,6	66,1	4,36
Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.	6,7	5,4	12,1	25,4	50,4	4,07
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.	10,2	6,5	15,3	24,6	43,5	3,84
Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır.	7,8	7,1	13,7	25,6	45,8	3,94
Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	11,8	6,4	14,0	26,6	41,3	3,79

Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.	15,1	9,2	16,3	2,82	3,13	3,51
Çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlanma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır.	15,7	10,3	17,6	28,6	27,8	3,42
Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalıdır.	13,2	9,2	15,1	22,2	40,3	3,67

Tablo 12’de örgütsel ve yönetsel araçların motivasyona olan etkisini gösterir frekans analizi ve ortalama değerleri bulunmaktadır. Tablodan görüldüğü üzere örgütsel ve yönetsel araçların motivasyonu arttırmasına yönelik verilen cevapların toplamı katılıyorum’a yakındır (3,82). Katılımcıların verdiği cevaplarda örgütsel ve yönetsel araçlarda motivasyona en az etkisi olan “Çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlanma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır.” olduğu görülmüştür (3,42). Bunun yanı sıra örgütsel ve yönetsel araçlar içerisinde konuyla ilgili “Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.” Çalışanları en fazla motive eden etmen olduğu tespit edilmiştir (4,36).

Motivasyona etki eden araçlar kendi içerisinde gruplandığında, katılımcılar en çok ekonomik araçların motivasyonu arttırdığını belirtmiştir (4,28). Psiko-sosyal araçların çalışanlar açısından önemi de ekonomik araçlara yakın bulunmuştur.(4,08) Çalışanlar üzerinde en az etkisi olan faktörün ile örgütsel ve yönetsel araçlar olduğu(3,82) şeklinde tespit edilmiştir.

Tablo 13: Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Tatminini Arttırma Düzeyinin Analizi

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	Katılmıyorum	Katılmıyorum Kısmen	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum Kısmen	Ortalama
Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenmesi iş tatminimi artırır.	5,4	6,3	7,8	13,4	67,2	4,30

Yaptığım işten aldığım ücretin tatminkâr olması iş tatminimi artırır.	4,7	6,5	9,4	17,9	61,5	4,25
İş yerimde özel günlerde çay, yemek, piknik programları düzenlenmesi iş tatminimi artırır.	8,1	8,4	13,2	20,6	49,6	3,95
Yöneticilerim iş arkadaşarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olmaları, iş tatminimi artırır.	2,9	6,4	7,8	17,2	65,7	4,36
İş yerinde doğum günümün kutlanması iş tatminimi artırır.	9,6	6,4	13,2	19,5	51,3	3,79
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılması, iş tatminimi artırır.	7,3	8,4	11,2	19,0	3,13	3,96
Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam iş tatminimi artırır.	10,9	7,1	13,5	22,4	46,1	3,85
İş dışında da yöneticilerimle ve çalışanlarla birlikte vakit geçirmem, iş tatminimi artırır.	9,9	5,7	13,8	20,2	50,4	3,95
Terfi imkânının olması iş tatminimi artırır.	8,4	8,0	11,2	2,6	51,7	3,99
İşimi tam anlamıyla yapacak yetkiye sahip olmam, iş tatminimi artırır.	2,6	6,1	8,4	17,4	65,4	4,36
İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkânım olması, iş tatminimi artırır.	7,4	8,6	10,6	18,3	55,1	4,05
İşletme içerisinde çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim, iş tatminimi artırır.	6,7	4,4	8,3	20,1	60,6	4,23
Bağlı bulunduğum yönetici ve çalışanlar ile ilişkilerimin iyi olması, iş tatminimi artırır.	5,7	3,3	9,2	18,8	63,1	4,30
İşyerimin fiziksel şartlarının (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb. ) uygun olması, iş doyumumu artırır.	10,3	8,6	10,9	23,7	46,5	3,87
Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, iş tatminimi artırır.	3,9	4,4	5,7	12,2	73,8	4,47

Çalışanların çoğunun işletme içerisinde ayrımcılık yapılması (4,47) iş tatminini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. İşletme çalışanları açısından işini yaparken yetkili olmak (4,36), yöneticilerin çalışanlar arasında anlaşmazlıklarını çözmede yardımcı

olması (4,36) yöneticiler ve çalışanlar ile ilişkilerimin iyi olması (4,30) başarıdan dolayı ekstra ücret ödenmesi (4,30) gibi faktörlerin öne çıktığı görülmüştür. Çalışanların %82'si işyerinde ayrımcılık yapılması onların iş tatminini sağlayabileceğini belirtmişlerdir.

#### 5.8.4. Ankete Katılan Deneklerin Motivasyon Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (Independent T Test İle Anova)

Ankete katılan deneklerin motivasyonlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve görev/unvan durumlarına göre Independent T ve Anova testleri aşağıda verilmiştir.

##### 5.8.4.1. Cinsiyet Durumuna Göre Independent T testi

Cinsiyet durumuna göre Independent t test tablosu aşağıda tablo 14 ve 15'te verilmiştir.

Tablo 14: Çalışanların Cinsiyet Durumuna Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Tek Yönlü Varyans Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadın	315	4,175	,86197	7,710	,000
Erkek	373	3,924	,99576		

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin cinsiyet durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 14'de verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların motivasyonu etkileyen faktörler ile ilgili kadınlarda ortalama skor 4,175 iken, erkeklerde 3,924 değerine ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,710$   $p=0,00<0,05$ ). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H4a** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 15: Çalışanların Cinsiyet Durumuna Göre İş Tatmini İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kadın	315	4,039	,95064	6,947	,000
Erkek	373	4,211	,84453		

Çalışanların iş tatmini ile ilgili cinsiyet durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 15’te verilmiştir. Buna göre kadın çalışanların iş tatmini ile ilgili kadınlarda ortalama skor 4,039 iken, erkeklerde 4,211 değerine ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=6,947 p=0,00<0,05). Çalışanların iş tatmini ile ilgili cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H5a** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

#### 5.8.4.2. Yaş Durumuna Göre Anova Testi

Yaş durumuna göre Anova test tablosu aşağıda tablo 16 ve 17’de verilmiştir.

Tablo 16: Çalışanların Yaşlarına Göre Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerle İlgili Anova Testi

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
18-24 yaş	158	3,838	1,01931		
25-34 yaş	169	4,049	,94098		
35-44 yaş	143	4,181	,82481	6,629	,000
45-50 yaş	132	4,051	,98570		
51 ve üzeri	86	4,130	,88892		

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre 18-24 yaş çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin ortalama skorları 3,838 iken, 25 ile 34 yaş aralığındaki çalışanların ortalama skoru 4,049, 35 ile 44 yaş arası çalışanların ortalama skoru 4,181, 45 ile 50 yaş arası çalışanların ortalama skoru 4,051, 51 ve üzeri çalışanların ortalama skoru 4,130 değerine ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,629$ ,  $p=0,00<0,05$ ). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H4b** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 17: Yaş Durumuna Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
18-24 yaş	158	4,148	,87898		
25-34 yaş	169	4,042	1,00899		
35-44 yaş	143	4,076	,78310	5,556	,001
45-50 yaş	132	4,246	,91831		
51 ve üzeri	86	4,201	,84216		

Çalışanların iş tatmini ile ilgili yaş durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Buna göre 18-24 yaş çalışanların iş tatmini ile ilgili skorları 4,148 iken, 25-34 yaş aralığındaki çalışanların ortalama skoru 4,042, 35-44 yaş aralığındaki çalışanların ortalama skoru 4,076, 45-50 yaş aralığındaki çalışanların ortalama skoru 4,246, 51 ve üzeri yaş aralığındaki çalışanların ortalama skoru 4,201 değerine ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,556$   $p=0,01<0,05$ ). Çalışanların iş tatmini ile ilgili cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H5b** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

#### 5.8.4.3. Medeni Duruma Göre Independent T testi

Medeni durumuna göre Independent t test tablosu aşağıda tablo 18 ve 19’da verilmiştir.

Tablo 18: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Tek Yönlü Varyans Analizi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Bekâr	294	3,966	1,00328	3,716	,003
Evli	394	4,093	,89565		

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 18’de verilmiştir. Buna göre bekâr çalışanların motivasyonu etkileyen faktörler ile ilgili ortalama skoru 3,966 iken, evlilerde 4,093 değerine ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,716$   $p=0,03<0,05$ ). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H4c** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 19: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre İş Tatmini İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Bekâr	294	4,157	,87606	3,723	,004
Evli	394	4,114	,91491		

Çalışanların iş tatmini ile ilgili medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve sonuçları Tablo 19’da verilmiştir. Buna göre bekâr çalışanların iş tatmini ile ilgili ortalama skoru 4,157 iken, evlilerde 4,114 değerine ulaşılmıştır. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark

0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=3,723$   $p=0,04<0,05$ ). Çalışanların iş tatmini ile ilgili medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H5c** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

#### 5.8.4.4. Eğitim Durumuna Göre Anova Testi

Eğitim Durumuna göre motivasyonu etkileyen faktörlerle ve iş tatminiyle ilgili Anova test tablosu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 20: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Anova Testi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
İlköğretim	16	3,655	1,12370	4,087	,003
Ortaöğretim	14	3,734	1,38116		
Lise	76	3,853	,96491		
Ön lisans	145	4,207	,80549		
Lisans	362	4,026	,94179		
Lisansüstü	75	4,089	1,00744		

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,087$ ,  $p=0,03<0,05$ ). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H4d** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.



Tablo 21: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
İlköğretim	16	3,750	,97934	4,087	,003
Ortaöğretim	14	3,885	,83079		
Lise	76	4,278	,79094		
Ön lisans	145	4,120	,94165		
Lisans	362	4,113	,90803		
Lisansüstü	75	4,232	,84494		

Çalışanların iş tatmini ile ilgili eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=4,087$ ,  $p=0,03<0,05$ ). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H5d** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

#### 5.8.4.5. Görev/Unvan Durumuna Göre Anova testi

Görev/Unvan durumuna göre Anova test tablosu aşağıda tablo 20 ve 21’de verilmiştir.

Tablo 22: Çalışanların Görev/Unvan Durumuna Göre Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Anova Testi

Görev/Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Çalışan	419	4,031	,91871	6,256	,000
Uzman	111	4,206	,85178		
Orta Kademe Yönetici	106	4,134	,88850		
Üst Kademe Yönetici	52	3,553	1,26068		

Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin görev/unvan durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=6,256, p=0,00<0,05). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin görev/unvan durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H4e** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

Tablo 23: Çalışanların Görev/Unvan Durumuna Göre İş Tatmini İle İlgili Anova Testi

Görev/Unvan	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Çalışan	419	4,157	,91331	6,256	,000
Uzman	111	4,034	,89103		
Orta Kademe Yönetici	106	4,113	,88481		
Üst Kademe Yönetici	52	4,184	,82167		

Çalışanların iş tatmini ile ilgili görev/unvan durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Anova testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 23’de verilmiştir. Ortalamalar arasındaki matematiksel fark 0,05 önem seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=6,256, p=0,00<0,05). Çalışanların iş tatmini ile ilgili görev/unvan durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu durumda **H5e** alternatif hipotezi **kabul edilmiştir**.

#### 5.8.5. Araştırmanın Hipotez Testleri

Motivasyonda kullanılan motivasyonu etkileyen faktörlerin iş tatmini ile olan ilişkilerine yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu ilişkileri test edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde, anketin son kısmında yer alan, tek değişkenli iş tatmini ölçümü kullanılmıştır.

Tablo 24: Motivasyonu Etkileyen Faktörler İle İş Tatmini Korelasyon Matrisi

		<b>Ekonomik Faktörler</b>	<b>Psikolojik Faktörler</b>	<b>Örgütsel- Yönetmel Faktörler</b>	<b>İş Tatmini</b>
Ekonomik Faktörler	Pearson Korelasyonu	1	,942**	,947**	,908**
	Sig. (2-kısımlı)		,000	,000	,000
	N	688	688	688	688
Psikolojik Faktörler	Pearson Korelasyonu	,947**	1	,993**	,936**
	Sig. (2-kısımlı)	,000		,000	,000
	N	688	688	688	688
Örgütsel- Yönetmel Faktörler	Pearson Korelasyonu	,921**	,948**	1	,915**
	Sig. (2-kısımlı)	,000	,000		,000
	N	688	688	688	688
İş Tatmini	Pearson Korelasyonu	,856**	,908**	,921**	1
	Sig. (2-kısımlı)	,000	,000	,000	
	N	688	688	688	688

\*\* . Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı bir öneme sahiptir.

Tablo 24’de yer alan Pearson korelasyon matrisine göre iş tatmini ile ekonomik faktörler, iş tatmini ile psikolojik faktörler, iş tatmini ile örgütsel – yönetmel faktörler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca Pearson korelasyon matrisinde yer alan motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde, ekonomik, psikolojik

ve örgütsel – yönetsel faktörler arasında anlamlı ( $p<0,01$ ) pozitif yönde bir bağ bulunduğu da görölmektedir.

## SONUÇ

Globalleşe dünyada teknolojinin günden güne büyüdüğü bu dönemde işletmelerin en önemli varlığından biri olan insan faktörü olduğu düşünülmektedir. İnsan faktörünün bu kadar önem arz etmesi çalışanların davranışlarını etkileyen motivasyon uygulamalarını da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin sağlanması işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli rol oynamaktadır.

İşletme, çalışanlarının devamlılığını sağlarken bireylerin tatmin olma derecelerinin farklılık göstereceğini göz önünde bulundurmalıdır. Bu nedenle, işletme içerisinde motivasyon faktörünün sağlanması ve çalışan bireylerin işletmenin belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmek için birçok özendirme araç kullanılmaktadır. Yöneticilerin de işletme içerisinde çalışan bireylerden başarı ve verimliliğe katkı sağlayan etkenler konusunda fikir sağlamaktadır.

Çalışanların performansını etkileyen araçların tespit edilmesi için bir takım anket soruları yöneltilmiş ve çalışanların beklentilerini ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya koyulan hipotezler ve bu hipotezlerin test edilmesi sonucunda verilen kararları, şöyle özetlemek mümkündür:

Araştırma, BOSB (Bursa Organize Sanayi Bölgesi) tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelerin 688 personeli üzerinde uygulanmıştır. İşletmelerde toplam 866 personel bulunmaktadır. 499 çalışan, 111 uzman, 106 orta kademe yönetici ve 52 üst kademe yönetici personel bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında motivasyonu etkileyen özendirme araçları üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarıdır.

İlk olarak yapılan faktör analizinde işletme içerisinde çalışanların en çok tercih ettiği motivasyon faktörü ekonomik faktörler olduğunu görülmüştür. Daha sonra ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçların motivasyona olan etkisini ölçmek için frekans analizi yapılmış ve ortalama değerlere bakılmıştır. Motivasyona etki eden araçlar kendi içerisinde gruplandığında, katılımcılar en çok ekonomik araçların motivasyonu artırdığını belirtmiştir, (4,28) Psiko-sosyal araçların çalışanlar açısından

önemi de ekonomik araçlara yakın bulunmuştur.(4,08) Çalışanlar üzerinde en az etkisi olan faktörün ise örgütsel ve yönetsel araçlar olduğu görülmüştür.(3,82)

Çalışanların ifadelerine verdikleri yanıtların ortalama değerleri dikkate alındığında, ankete katılan çalışanların, %85,3'ü aldığı ücretin statüsüne uygun olduğunu desteklemektedirler. Çalışanların %71,9'u ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmasını uygun bulmuştur.

Çalışanların %85,7'si yöneticileri tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonu arttıracaklarını ifade etmiştir. Psiko-sosyal faktörler üzerinde çalışanların %68,4'ü çalıştığı kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alındığını desteklemektedir.

Örgütsel-yönetsel faktörler sorularında çalışanların %82,7'si tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışmasını desteklerken %56,4'ü çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlanma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonu arttıracaklarını ifade etmiştir.

Motivasyonu etkileyen faktörlerin iş tatmini üzerinde etkisini incelemek için frekans analizi ve ortalama değerlere bakılmıştır. Çalışanların çoğu açısından işletme içinde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, iş tatminini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışanların %70,2'si çalışma ortamındaki fiziksel şartlar; (ısıtma, aydınlatma) uygun olmasının iş tatminini olumlu etkilendiğini belirtmiştir.

Varyans analizleri yapılarak Demografik faktörler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev/unvan) motivasyonu etkileyen faktörler ve iş tatmini arasında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Cinsiyet, Medeni Durum ile ilgili yapılan T testinde cinsiyet ve medeni durumda motivasyonu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yaş, Eğitim Durumu, Görev/Unvan ile ilgili Anova Testi yapılmıştır. Buna göre yaş, eğitim durumu ve görev/unvan ile ilgili yapılan analizde motivasyonu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın temel hipotezleri olan; ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezler, yapılan korelasyon analizi ile doğrulanmıştır.

Yapılan analizlerde BOSB (Bursa Organize Sanayi Bölgesi) tekstil alanında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları için ücret gibi ekonomik faktörlerin amaç birliği, yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara katılma, personelin eğitimi gibi örgütsel-yönetmel faktörlerden açık rekabet, dostça yaklaşım, belirli bir unvana sahi olma gibi psiko-sosyal faktörlerden daha önemli olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular doğrultusunda genel bir çıkarım yapmak gerekirse, motivasyon ve iş tatminini artırmada yönetime düşen görev fazladır.

Araştırmanın sonuçları çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Evli olan bireylere işletme içerisinde mesaiye kaldıkları zaman dilimi karşılığında fazla ücret uygulaması aile bütçesine katkı sağlayacağı görüşünü bildirirken, bekâr olan bireylere ise tatil ya da izin gibi uygulamalarla işine karşı tatmin olma düzeyini arttırabileceği konusunda görüş sunulabilir.
- Yöneticiler çalışan bireylere karşı sergiledikleri tutum ile işletmenin işleyişine yön verebilmektedir. İşletme bünyesine yeni başlayan bir bireyi çalışma arkadaşları ile tanıştırmak oluşabilecek olumsuzluğu ortadan kaldırabilir.
- 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. Çalışan personelin iletişimin iyi olması iç motivasyonunu yükseltecektir. İş yerinde arkadaşlığın ve dayanışma duygusunun güçlenmesi bu şekilde sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, John (2006). *Etkili Motivasyon*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akçakaya, Murat (2010). *Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri, Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme*. Karadeniz Araştırmaları (25), 145-174.
- Aktan, Tahir (1998). *Kamu Yönetimi, Editör: Ziyaettin Bildirici (2.Baskı)*. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları. No: 7 Eskişehir, s.17.
- Alkış, Hüseyin (2001). *Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Alpugan Oktay vd., (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi (5.Baskı)*. Beta Yayınevi, İstanbul, s.418.
- Alsat Çolak Oylun (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya.
- Anık, Cengiz (2009). *Eğiticinin Performansını Niteleyen Faktörler*, s.139.
- Arık Alev İsmail (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. Çantay Kitabevi, s.2
- Arkonaç, Ayşen Sibel (1998). *Psikoloji Zihin Süreçleri Bilimi*. Alfa Yayın Dağıtım, İstanbul, s.242.
- Aşıkoğlu, Meral (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. Üniversite Kitabevi, İstanbul, s.54.
- Ataman, Göksel (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.451.
- Ay, Z (2007). *Konya Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 17-78. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.29.
- Ay, Ferda Alper (2006). *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, s.42.
- Aydın, Ahmet Hamdi (2008). *Türk Kamu Yönetimi*. Üçüncü Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.177.



- Aydın Mehmet (1998). *Kurumlar Sosyolojisi*. Vadi Yayınları, İstanbul.
- Aytaç, Serpil (1996). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, s.65.
- Babadalı, Hasan (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneğinin İncelenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, s.21.
- Balcı, Ali (1989). *Eğitimsel Araştırmanın Eğitimsel Sorunların Çözümüne Uygulanması*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, s.25.
- Baltaş, Acar (2004). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul, Remzi Kitabevi, s.172.
- Baltaş, Acar (2006). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İnsan Kaynakları*. İstanbul: Remzi Yayınları, s.5.
- Baş, İ.Melih (1999). *Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama*. Kalite Kongresi, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s.14-16.
- Bayındır, Mustafa (2012). *Kısa Ders Notları*, s.4.
- Baykal, Besim (1974). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, s.162.
- Bayraktaroğlu Serkan (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bilge, Filiz; Akman, Yasemin ve Kelecioğlu, Hülya (2007). *Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi C:32, s.22.
- Bilgin, Kamil Ufuk (2004). *Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Dergisi; Ankara, s.127.
- Bingöl, Dursun (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi (5.Baskı)*. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, s.273.
- Birdal, İlker ve Aydemir, Nilgün (1992). *Yönetim Teorileri*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.37.
- Birkan, Kemal Can (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Budak, Gönül (2008). *Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, İzmir, s.515.
- Bulduklu, Yasin (2005). *Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, s.69.
- Büyüköztürk Şene (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (21.Basım)*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Can, Halil (2002). *Organizasyon ve Yönetim (6.Baskı)*. Siyasal Kitabevi, Ankara s.189.
- Çakıcı, Engin (2014). *Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması*. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çebi, Ruhan Hakan (2015). *Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Gelişimi ve Eleştirisi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9.
- Çelik, Adnan, Göktürk, İ., Kök, D., Yılmaz, M.(1998). *Bürokrasi Ve Etik (Sempozyum)*. Derleyen: Sakarya Ün. İ.İ.B.F. ve Adapazarı Ticaret Odası Merkez Matbaacılık, Adapazarı.
- Çelik, Pınar (2010). *İş Görenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini ve İş Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Çıtak, Zümral (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Çiçek, Dursun (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 23-64. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolak, Gökhan (2009). *İş Gören Motivasyonu ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm Ana Bilim Dalı, Aydın.

- Demir, Hulusi 1990: s.155 vd.; Dinçer, Ömer (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s.145-149.
- Dinçer, Fidan (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s.108.
- Dişkaya, M.Ali (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi*. İstanbul, Kadir Has Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, s.58.
- Egeli, Serra (1999). *Balanced Scorecard*. İstanbul: Agora Kitaplığı, s.32-33.
- Elitaş Cemal ve Ağca Veysel (2006). *Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afyon, 8(2).
- Erol, Eren (1979). *İşletmelerde Planlama ve Kontrol Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1, Nisan, s.276.
- Erol, Eren (1998). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi (5.Baskı)*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erol, Eren (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.36.
- Eren, Erol Örgütsel (2004). *Davranış ve Yönetim Psikolojisi (8.Basım)*. İstanbul, Beta Basım Yayınları.
- Erol, Eren (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, s.525-527.
- Ergül, Hüseyin Fazlı (2006). *Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, C.4, S.14, s.102
- Eroğlu, Feyzullah (1995). *Davranış Bilimleri (2.Basım)*. Beta Yayınları, Ekim, İstanbul, s.247.
- Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve Siyaset*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Frances, Neale(1992). *The Handbook Performance Manaement*, s.28.
- Fındıkçı, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, s.297.
- Genç, Nurullah (2004). *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (1.Baskı)*. Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. Ankara, s.238.
- Güven, H. Sami (1981). *İş Görenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve*

- Örgütsel Değişkenler*. AİD, C. 14, S. 3, TODAİE, Eylül.
- Gökçe, Gülise (1999). *Kamu Kurumlarında İş görenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 4, Isparta.
- Gökçe, Orhan ve Atabey, Ata (2001). *Davranış Bilimleri Ders Notları*. Konya s.250.
- Güney, Salih (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara, Nobel Yayınları, s.52.
- Gürbüz, Sait (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adaletle İlişki*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Sayı:170.
- Gürüz, Demet ve Yaylacı, Özdemir Gaye (2005). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kapital Medya; İstanbul, s.218.
- Güvenir, Nalan(2000). *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı*. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı; (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, s.8.
- Hackman, Oldham, Janson ve Purdy, (1975). *Development Of The Job Diagnostic Survey*. Journal of Applied Psychology, 159-170.
- Herzberg, Frederick (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Harward Business Review, September-October,
- Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H(1992). *Fundamentals of Management*. USA;p. 471.
- İncir, Gülten (1985). *Güdüleme Kuramlarına Toplu Bakış*. Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, s.122.
- İyilikçi, Yusuf (2012). *Özel ve Kamu Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Denizli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, İstanbul.
- Kaplan, Mehmet (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara, s.41.
- Karasar Niyazi (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (21.Basım)*. Nobel

Yayıncılık.

- Kavi, Ersin (2006). *İş görenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, s.74.
- Kenra, Mc (1987). *Psychology In Business. Theory and Applications*, London.
- Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Alfa Aktüel, İstanbul.
- Kesici, Serdar (2006). *Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Keskin, Burcu (2008). *Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kıngır, Said ve Mustafa Şahin (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Koçel, Tamer (1998). *İşletme Yöneticiliği (6.Baskı)*. Beta Yayınları, İstanbul, s.160.
- Koçel, Tamer (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.510
- Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş; İstanbul, s.199.
- Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Yayınları,10.Baskı. Yayın No: 45, s.244.
- Konur, Deniz Yaşar (2006). *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s.48.
- Mucuk, İsmet (2003). *Temel İşletme Bilgileri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.91.
- Onaran, Oğuz (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Onaran, Orkun (2010). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası, s.49.
- Özalp, İnan (1996). *Motivasyon Teorisindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi*. Adana İktisadi Ticari İlimler Akademisi İşletme Enstitüsü Dergisi,

Cilt 1,2.

- Özer, Pınar Süral, Tayfun Topaloğlu (2008). *Motivasyon ve Motivasyon Teorileri*. Liderlik ve Motivasyon içinde, (Düzenleyen Celalettin Serinkan), İstanbul, Nobel Basım Yayın, s.83-103.
- Özkalp, Enver (1998). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir İktisadi Ticaret Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, s.85.
- Özkalp, Enver (1999). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir, s.84.
- Özkalp, Enver (2003). *Örgütlerde İşin Çalışanlar için Anlamı ve İş Dizaynı*. 7(2).
- Özlem, Doğan(1990). *Max Weber'de Bilim Ve Sosyoloji*. Ara Yayıncılık, İstanbul.
- Öztürk, Ümit (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. Sistem Yayıncılık; İstanbul, s.13.
- Prokopenko, Joseph (1995). *Verimlilik Yönetimi*. Ankara ILO MPM Yayınları s.275.
- Sabuncuoğlu Zeyyat (1994). *Personel Yönetimi (7.Basım)*. Rota Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek (1995). *Örgütsel Psikoloji (2.Baskı)*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1997). *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*. Yapısal Analiz, B.İ.T.İ.A., Yayını, Bursa, s.94.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Kitabevi s.18.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi: Bursa, s.184.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset, Bursa, s.165.
- Sarihasan İmran (2014). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi*. Recep Tayyip Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Sarıkurt Turgut (2007). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Niğde.
- Sevinç Hüseyin (2015). *Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.

- Soyer, Zeliha (1996). *Örgütlerde Değişimin Güdüleme Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, Ali (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya.
- Şahin, Ali (2004). *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, sayı.11 s.528.
- Şenufuk, Yusuf (2004). *Resmi Ödüllerle Diğer özendiricilerin Öğretmenleri Güdülemesinin İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Şerif, vd.(1998 ). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayınları ve Dağılımı Ankara, s.111.
- Şimşek, M.Şerif(2001). *Yönetim ve Organizasyon (6.Baskı)*. Konya, s.54.
- Talas, Cahit (1952). *Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü*. A.Ü.S.B.F. Dergisi, C:7, S:1-4, Ankara, s.9.
- Taşdemir, Sevgi (2013). *Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış*. Motivasyon Araştırmaları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum Ölçeğinde Bir Model Önerisi. ( Ankara İdari Uzmanlık Tezi Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu.9, 36-81. Ankara.
- Taşpınar, Fatih (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Gören Motivasyonu Üzerinde Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. s.19.
- Telmen Nursel ve Ünsal Pınar (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Tevrüz, Suna (2002). *Güdülenme Örgütte Kişisel Gelişim*. Nobel Yayıncılık, Ankara, s.108.
- Tunalı, Duygu (2012). *Bir Yapısal Eşitlik Modeli Önerisi: Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişliğe Etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Tümgan, Cengiz ( 2007). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini*. (Yayınlamamış Yüksek Lisans Projesi), 14-28. Kahraman Maraş: Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.14.

- Tümgan, Cengiz (2009). *Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin*. s.18.
- Türkmen, İsmail (1996). *Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler*. Verimlilik Dergisi, Özel Sayısı, s.2.
- Uyargil, Cahide (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul, 2.Basım, Arıkan Basımevi, s.246-247.
- Yalçın, Selçuk (2002). *Personel Yönetimi (7.Baskı)*. Beta Yayınları Eylül, İstanbul, s.178.
- Yıldırım, Nail (2002). *Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdöleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yozgat, Osman (1983). *İşletme Yönetimi*. Met-er Matbaası, İstanbul, s.181.
- Yüksel, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, Ankara, s.16.



## **EK 1:ANKET FORMU**

Bu anket; KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülen ve her faktörün çalışanın motivasyonuna ve iş tatminine ne kadar etkisi olduğunu ölçmeye yönelik bir araştırmaya aittir.

Aşağıda yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve doğru olması araştırma sonuçlarını yakından etkileyecektir. Bu araştırmada yapacağınız yardım ve göstereceğinize inandığımız yakın ilgiye teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr.Öğr. Üyesi Hasan Fehmi ATASAĞUN

Berna Aytaç

*Anketin Uygulandığı Tarih:* 08.06.2020

*Anketin Uygulandığı Yer:* Nilüfer – Bursa

### ***I. ANKETE KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER***

#### ***1.Cinsiyetiniz:***

1( ) Kadın

2( ) Erkek

#### ***2. Yaşınız:***

1 ( ) 18 – 24 yaş

2 ( ) 25 – 35 yaş

3 ( ) 35 – 44 yaş

4 ( ) 45 – 50 yaş

5 ( ) 51 ve üzeri

#### ***3. Medeni durumunuz:***

1( ) Bekâr

2( ) Evli

**4. Eğitim Durumunuz:**

- 1 ( ) İlköğrenim  
2 ( ) Ortaöğrenim  
3 ( ) Lise  
4 ( ) Ön Lisans  
5 ( ) Lisans  
6 ( ) Lisansüstü

**5. Görev / Unvan**

- 1 ( ) Çalışan  
2 ( ) Uzman  
3 ( ) Orta Kademe Yönetici  
4 ( ) Üst Kademe Yönetici

Her bir faktör için ilgili kutucuğun işaretlenmesi istenmektedir: Lütfen size göre ilgili faktörün performansa olan etkisinin derecesini belirtiniz.

1 = Katılmıyorum                      3 = Kararsızım                      5 = Katılıyorum  
2 = Kısmen Katılmıyorum            4 = Kısmen Katılıyorum

MOTİVASYONLA İLGİLİ SORULAR	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Aldığım ücret, kurumda sahip olduğum statüye uygundur.					
2. Primli ücret uygulaması motivasyonumu artırır.					
3. Ekonomik ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.					

4. Çalışanların kara katılımı aidiyet hissini artırır.					
5. İş güvencemin olması motivasyonumu artırır.					
6. Çalışma ortamında iş güvenliğine önem verilmesi motivasyonumu artırır.					
7. Bağımsız çalışma imkânı verilerek inisiyatif kullanabilmek iş yapma isteğimi artırır.					
8. Üst kademe yöneticilerin, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmesi motivasyonumu artırır.					
9. Doğum günü, evlilik, yıl dönümü gibi özel günlerin hatırlanması benim için önemlidir.					
10. Çalışanlara dostça davranılmalı, empatik tutum sergilenmelidir.					
11. Çalışanların görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.					
12. Çalışılan kurum ve iş arkadaşlarının özel yaşama saygılı olması motivasyonu yükseltebilir.					
13. Önemli bir unvana ve cazip bir işe sahip olmak, daha yüksek maaşlı bir işe tercih edilebilir.					
14. İşyerindeki prestij ve diğer insanlardan görülen saygı ve değer çalışanlar için önemlidir.					
15. Yöneticilerim tarafından açık rekabet koşullarının tanımlanması ve rekabete açık bir çalışma ortamının sağlanması motivasyonumu artırır.					
16. Çalıştığım kurumda, bireysel farklılıklar, çalışanların psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.					
17. Adil bir ceza sistemi çalışma disiplinini ve çalışma isteğini artırır.					
18. Tüm çalışanların (yöneten ve yönetilen), ortak amaçlar için çalışması sağlanmalıdır.					
19. Çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır.					

20. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle personelin eğitimi sağlanmalıdır.					
21. Başarılı olan personelin çalıştığı kurumda terfi edebilme olanağına sahip olmalıdır.					
22. Kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.					
23. Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici bir faktördür.					
24. Çalışma ortamındaki (ısıtma, havalandırma, aydınlanma) fiziksel şartların iyi seviyede olması motivasyonumu artırır.					
25. Kurumda, disiplin kurallarının hakkaniyetli bir biçimde tüm çalışanlara uygulanmalıdır.					

İŞ TATMİNİYLE İLGİLİ SORULAR	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenmesi iş tatminimi artırır.					
2. Yaptığım işten aldığım ücretin tatminkâr olması iş tatminimi artırır.					
3. İş yerimde özel günlerde çay, yemek, piknik programları düzenlenmesi iş tatminimi artırır.					
4. Yöneticilerim iş arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olmaları, iş tatminimi artırır.					
5. İş yerinde doğum günümün kutlanması iş tatminimi artırır.					
6. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılması, iş tatminimi artırır.					

7. Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam iş tatminimi artırır.					
8. İş dışında da yöneticilerimle ve çalışanlarla birlikte vakit geçirmem, iş tatminimi artırır.					
9. Terfi imkânının olması iş tatminimi artırır.					
10. İşimi tam anlamıyla yapacak yetkiye sahip olmam, iş tatminimi artırır.					
11. İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkânım olması, iş tatminimi artırır.					
12. İşletmede çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim, iş tatminimi artırır.					
13. Bağlı bulunduğum yönetici ve çalışanlar ile ilişkilerimin iyi olması, iş tatminimi artırır.					
14. İşyerimin fiziksel şartlarının (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb. ) uygun olması, iş tatminimi artırır.					
15. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, iş tatminimi artırır.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyadı : Berna AYTAÇ

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : 2017, KTO Karatay Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : 2021, KTO Karatay Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Korece (Başlangıç)

### İŞ DENEYİMİ

Stajlar : 2015, Pazarlama Stajyeri, Sezer Tarım ve Sağlık Teknolojileri

Çalıştığı Kurumlar : 2018, Satış Danışmanı, Vivense Home % Living 2019, Eğitim Danışmanı, Language Garden

Tarih: : 08.03.2021