

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

SEKTÖREL BAZDA KADEME YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYON  
DÜZEYLERİNİN HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI  
BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Taner BÜYÜKGÖZ

HAZİRAN-2008

TRABZON

## **0. SUNUŞ**

### **00. Önsöz**

Kamu-özel sektör ayrımında çeşitli kademelerdeki yöneticilerin motivasyon düzeylerinin ortaya konulduğu ve çift faktör kuramının uygulanabilirliğinin test edildiği bu çalışmada, alana ilişkin bir ölçme aracının daha önceden Türkiye’de geliştirilmemiş olması, konuya ilişkin yerli ve yabancı birçok kaynağın taranmasını gerektirmiştir.

Kapsam kuramları arasında yer alan Herzberg’in Çift Faktör Kuramı’nın doğası (tanımı gereği) bir ölçme aracıyla modellenmesini ayrıca zorlaştırmıştır. Aynı zamanda, araştırmacının görev yeri nedeniyle araştırma, kaynak temini, veri toplama ve çözümleme çalışmaları yukarıda sözü edilen zorlukları bir kat daha artırmıştır.

Geliştirilen ölçme aracıyla toplanan verilerin çözümlenmesinde gerekli varsayımlar gözetilmek suretiyle çeşitli parametrik testler kullanılmıştır. Araştırma safhasında elde edilen bulgular, alan yazındaki benzeri çalışmaların bulgularıyla karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Bu çalışmanın yürütülmesinde yardımını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Kamil YAZICI ve Doç. Dr. Taner ACUNER’e, Araştırma Görevlisi Kurtuluş Yılmaz GENÇ’e, meslektaşım ve çalışma arkadaşım Orhan FAZLIOĞULLARI’na teşekkürlerimi sunuyorum.

0. SUNUŞ	
00.Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	VIII
03. Summary.....	IX
04. Tablolar Listesi.....	X
05. Şekiller Listesi.....	XII
06. Kısaltmalar Listesi.....	XIII
GİRİŞ.....	1-2

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	3-23
10. Yönetim Kavramı.....	3
11. Yönetim ve Organizasyon.....	5
12. Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Yönetimi.....	6
13. Yönetici Kavramı ve Kapsamı.....	8
130. Yönetici.....	9
131. Yöneticilik-Liderlik.....	11
132. Yönetim Düzeylerine Bağlı Olarak Yöneticiler.....	14
1320. Buldukları Yönetim Kademesine Göre Yöneticiler.....	14
13200. İlk Kademe Yönetim ve Yöneticiler.....	16
13201. Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler.....	17
13202. Üst Düzey Yönetim ve Yöneticiler.....	18
132020. Özel Sektörde Üst Yönetim ve Yöneticiler.....	18
132021. Kamu Sektöründe Üst Yönetim ve Yöneticiler...19	
1321. İşlev ve Sorumluluk Alanına Göre Yöneticiler.....	22
13210. Fonksiyonel Yöneticiler.....	22
13211. Genel Yöneticiler.....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

2. MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI.....	24-71
20. Motivasyon Kavramı.....	25
21. Motivasyonun Fizyolojik Yönü.....	26
22. Motivasyon Süreci.....	27
23. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi.....	28
24. Motivasyon Kuramları.....	30
240. Kapsam/İçerik Kuramları.....	31
2400. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	32
2401. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	40
24010. Kuramın Açıklanması.....	40
24011. Kurama Yönelik Eleştiriler.....	45
24012. Kuramın Literatüre Olan Katkısı.....	46
24013. Kuramla İlgili Yapılan Çalışmalar.....	46
2402. Alderfer'in VİG Kuramı.....	47
2403. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	49
241. İçerik Teorilerinin Bütünleşik Değerlendirilmesi.....	53
25. Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	54
250. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	55
2500. Ücret.....	55
2501. Primli Ücret.....	57
2502. Ekonomik Ödüllendirme.....	57
2503. Kâra Katılma.....	57
251. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	58
2510. Meslek Sevgisi.....	58
2511. Etkili Bir Ödül Sistemi Kurmak.....	59
2512. Dürüstlük.....	60
2513. Çalışmada Bağımsızlık.....	60
2514. Sosyal Statü ve Saygı.....	60
2515. Güvenlik.....	61
2516. Yapılmaya Değer Bir İşe Sahip Olmak.....	62
2517. Öneri Sistemi.....	62

252. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları.....	63
2520. Amaç Birliği.....	63
2521. Geri Besleme.....	63
2522. Eğitim ve Yükselme.....	64
2523. Yetki ve Sorumluluk.....	66
2524. Kararlara Katılma.....	67
2525. Adaletli Olmak.....	68
2526. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme.....	68
2527. Etkin Bir İletişim.....	69
253. Sosyal Çevre ile İlgili Motivasyon Araçları.....	70
2530. Sosyal Faaliyetlere Katılmayı Sağlamak.....	70
2531. Özel Günlerde Personeli Hatırlamak.....	71

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### 3. SEKTÖREL BAZDA KADEME YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ANALİZİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA..... 72-150

30. Araştırmanın Amacı.....	72
31. Araştırmanın Önemi.....	72
32. Araştırmanın Metodolojisi.....	73
320. Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	73
321. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	75
322. Evren ve Örneklem.....	75
323. Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	77
3230. Problem Cümlesi.....	77
3231. Alt Problemler.....	77
324. Araştırmanın Yöntemi.....	78
3240. Ölçme Aracının Geliştirilmesi.....	78
3241. Verilerin Toplanması.....	84
3242. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	84
33. Çalışmada Elde Edilen Bulgular.....	85
330. Örneklemın Özellikleri.....	85
331. Motivasyon Düzeylerine Yönelik Bulgu ve Yorumlar.....	95

3310. Birinci Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	95
33100. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	95
33101. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	108
33102. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	111
331020. Cinsiyetin Motivasyona Etkisi .....	111
331021. Yaşanılan Yerin Motivasyona Etkisi.....	112
331022. Medeni Durumun Motivasyona Etkisi.....	115
331023. Yaş Durumunun Motivasyona Etkisi .....	116
331024. Gelir Durumunun Motivasyona Etkisi.....	119
331025. Eğitim Durumunun Motivasyona Etkisi.....	122
331026. Hizmet Süresinin Motivasyona Etkisi.....	125
331027. Takdir/Ödül Durumunun Motivasyona Etkisi.....	127
331028. Ceza Durumunun Motivasyona Etkisi.....	130
3311. İkinci Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	132
3312. Üçüncü Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	136
3313. Dördüncü Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	141
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143-150
40. Araştırmanın Problemlerine Yönelik Sonuçlar.....	143
400. Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	143
4001. Beklenti ve Özendiricilere İlişkin Sonuçlar.....	145
41. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler.....	146
42. Sonraki Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	149
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	151-168
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

**ÖZET**  
**Doktora Tezi**  
**Sektörel Bazda Kademe Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Herzberg'in**  
**Çift Faktör Kuramı Bağlamında Değerlendirilmesi**  
**Taner BÜYÜKGÖZ**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi**  
**İşletme Fakültesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

İnsanları motive etmenin belirli bir püf noktası yoktur. Tarih süreci içerisinde ortaya konan motivasyonla ilgili teoriler de bu görüşü destekler niteliktedir. Bununla birlikte motivasyon için gerekli olan, var olan duruma dair berrak ve tarafsız bir anlayışla ve insan doğasının, hem birey hem de grup düzeyindeki aşırılıklarına dair derin bir sezgiye sahip olmak, makul ve elverişli hedef ve beklentiler belirlemek ve maddi ve maddi olmayan teşviklerin dengeli bir kümesini oluşturmaktır. Bu düşünceden hareketle yapılan çalışmanın temel amacı, Trabzon il merkezi ve ilçelerinde çalışan kamu ve özel sektör yöneticilerinin mevcut motivasyon durumlarının ve motivasyon faktörlerinin kademeler üzerindeki muhtemel etkilerini belirlemek ve çift faktör kuramının Türkiye’de (Trabzon) uygulanabilirliğini test etmektir.

**ABSTRACT**  
**Doctorial Thesis**  
**Study and Evaluation of Sectorial Branch Managers' Motivation According to Herzberg's Two Factor Theory**  
**Taner BÜYÜKGÖZ**

**Karadeniz Technical University**  
**Business Faculty**  
**Institute of Social Sciences**

There is no certain tip for motivating people. This argument is supported by theories on motivation exhibited in the course of history. However, to have a clear and objective perception of existing situation along with strong intuition on extremities of human nature on both individual and group level, to set reasonable and convenient targets and expectations, and to form a balanced group of material and immaterial encouragement types are required for motivation. Based on this idea, the main goals of this study are to clarify the present motivational situation of public and private enterprise managers in the city of Trabzon and its districts, the possible effects of the motivational factors on branch managers', and to test the applicability of Herzberg's Two Factor Theory to Turkey (Trabzon).



#### 04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Kamu ve Özel Yönetim Arasındaki Farklar.....	8
2	Eski ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri.....	11
3	Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar.....	13
4	Faktör Analizi Sonucu Motivasyon Ölçeği.....	82
5	Motivasyon Değişkenleri.....	83
6	Skor Değerlendirme Bilgileri.....	84
7	Deneklerin Sektör ve Kademelere Göre Dağılımları.....	86
8	Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	86
9	Deneklerin 18 Yaşına Kadar Yaşadıkları Yerlere Göre Dağılımları.....	87
10	Deneklerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları.....	88
11	Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....	89
12	Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	90
13	Deneklerin Çocuk Sayısına Göre Dağılımları.....	91
14	Deneklerin Gelir Düzeyine Göre Dağılımları.....	92
15	Deneklerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları.....	93
16	Deneklerin Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Dağılımları.....	94
17	Deneklerin Aldıkları Ceza Sayılarına Göre Dağılımları.....	95
18	Tüm Örneklem Motivasyon Düzeylerine İlişkin Çeşitli İstatistiksel Değerler (I).....	96
19	Tüm Örneklem Motivasyon Düzeylerine İlişkin Çeşitli İstatistiksel Değerler (II).....	99
20	Kamu Sektörünün Motivasyon Düzeyi.....	101
21	Özel Sektörün Motivasyon Düzeyi.....	103
22	Sektör Bazında Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	104
23	Sektör ve Kademe Bazında Motivasyon Algı Düzeyleri.....	105
24	Sektörel Bazda Boyutların Varyans Analizi.....	106
25	Kademelere Göre Boyutların Tukey Testi.....	107
26	Motivasyon Alt Boyutları Veri Nitelikleri.....	109

27	Motivasyon Boyutları Değişkenler İlişkisi.....	110
28	Cinsiyete Göre İstatistiki Bulgular.....	111
29	Cinsiyete Göre Boyutların Bağımsız T-testi.....	112
30	Yaşanılan Yer Durumuna Göre İstatistiki Bulgular.....	113
31	Yaşanılan Yer Durumuna Göre Boyutların Varyans Analizi.....	114
32	Yaşanılan Yer Durumuna Göre Boyutların Tukey Testi.....	114
33	Medeni Duruma Göre İstatistiki Bulgular.....	115
34	Medeni Duruma Göre Boyutların Bağımsız T-testi.....	116
35	Yaş Durumuna Göre İstatistiki Bulgular.....	117
36	Yaş Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi.....	118
37	Yaş Gruplarına Göre Boyutların Tukey Testi.....	119
38	Gelir Durumuna Göre İstatistiki Bulgular.....	120
39	Gelir Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi.....	121
40	Gelir Gruplarına Göre Boyutların Tukey Testi.....	121
41	Eğitim Seviyesine Göre İstatistiki Bulgular.....	122
42	Eğitim Seviyesi Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi.....	123
43	Eğitim Seviyesi Gruplarına Göre Boyutların Tukey Testi.....	124
44	Hizmet Süresine Göre İstatistiki Bulgular.....	125
45	Hizmet Süresine Göre Boyutların Varyans Analizi.....	126
46	Hizmet Süresine Göre Boyutların Tukey Testi.....	127
47	Takdir Durumuna Göre İstatistiki Bulgular.....	128
48	Takdir Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi.....	129
49	Takdir Gruplarına Göre Boyutların Tukey Testi.....	130
50	Ceza Durumuna Göre İstatistiki Bulgular.....	131
51	Ceza Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi.....	132
52	Algı ve Beklenti Durumuna Göre İstatistiki Bulgular.....	133
53	Beklenti Durumuna Göre İstatistiki Bulgular.....	133
54	Sektör Bazında Motivasyon Beklentisine Göre Bağımsız T-testi.....	134
55	Algı ve Beklenti Durumuna Göre Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi.....	135
56	Hijyen ve Motive Edici Özendiricilere Göre Önemlilik Dereceleri.....	137

## 05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Yönetim ve Yönetici Düzeyleri.....	15
2	Motivasyon Süreci.....	28
3	İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İhtiyaçların Örgütlerde Karşılanmasına Örnekler.....	38
4	Doyum ve Doyumsuzluk İlişkisi.....	42
5	Maslow ve Herzberg'in Modellerinin Karşılaştırılması.....	44
6	Maslow, Herzberg ve Alderfer'in Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması.....	48
7	Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	74
8	Hijyen Faktörlerin Ortalama Skor Dağılımı .....	109
9	Motive Edici Faktörlerin Ortalama Skor Dağılımı .....	110
10	Sektör Bazında Özendiricilerin Dağılımı.....	138
11	Kamu Sektöründe Kademelere Göre Özendiricilerin Dağılımı.....	140
12	Özel Sektörde Kademelere Göre Özendiricilerin Dağılımı.....	140

## Kısaltmalar Listesi

- AÜ : Ankara Üniversitesi  
DEM : Devamlı Emirler Muhtırası  
İF : İşletme Fakültesi  
İÜ : İstanbul Üniversitesi  
İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
KTÜ : Karadeniz Teknik Üniversitesi  
LDN : Liderlik Ders Notu  
MESS : Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası  
MT : Müşterek Talimname  
MÜ : Marmara Üniversitesi  
MYT : Müşterek Yardımcı Talimname  
Nr. : numara  
ODTÜ : Orta Doğu Teknik Üniversitesi  
s. : sayfa  
SBF : Siyasal Bilgiler Fakültesi  
TODAİ: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi  
vb. : ve benzeri, ve benzerleri

## GİRİŞ

Örgütleri amaçlarına uygun olarak yaşatacak olan, örgütün yönetim alt sistemidir. Bu bağlamda yöneticilerin de başarılı olabilmeleri için huzurlu ve mutlu olmaları gerekir (SPECTOR, 1997, s.57). Bunun yolu da onların motive edilmesinden geçer.

İnsanları neyin motive ettiği konusu ile ilgilenen kapsam kuramları ve davranışın nasıl başlatıldığı, yönlendirildiği ve devam ettirildiği ile ilgilenen süreç kuramları bulunmaktadır. Bu çalışma, insan davranışlarını nelerin meydana getirdiği ve yönlendirdiği üzerinde duran içerik kuramlarını esas almıştır.

Bu kapsamda araştırmanın temelini oluşturan Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, kişinin gereksinimleri ve kişiyi tatmin eden ve etmeyen faktörlere ağırlık veren bir teoridir. Bunlardan hijyen faktörler; denetim kalitesi (tarzı), şirket kuralları ve politikası, ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişisel yaşantı, statü ve bireyler arası ilişkiler (ast, üst ve akranlarla) olarak belirlenmiştir. Motive edici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme imkânları, ilerleme imkânları, sorumluluk, geri bildirim olarak belirlenmiştir.

Görüldüğü gibi motive edici faktörler, psikolojik gelişim ve doyum sağlayıcı, doğrudan doğruya işe, işin içeriğine ve özüne yöneliktir. Hijyen faktörler ise genel itibariyle, sıkıntı ve acıdan kaynaklanan doyumsuzlukla, işin çevresi ile (CEYLAN, 1992, s.56) çalışma şartları (DAVIS, 1981, s.68; EROĞLU, 1998, s.261; TÜRKO, 1988, s.66) ile ilgili temel ihtiyaçlardır (FINDIKÇI, 2001, s.383).

Hijyen faktörler varsa doyumsuzluk önlenir fakat doğrudan motivasyon da artmaz. Motive edici faktörler yoksa hem tatmin hem de motivasyon yoktur. Eğer hijyen faktörler mevcutsa ve motive edici faktörler de varsa, ancak o zaman tatmine ve motivasyona yol açar.

Bu çalışmanın konusu, Trabzon il merkezi ve ilçelerinde kamu ve özel sektörde çalışan kademe yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında değerlendirilmesidir.

Çalışmada;

- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na dayanan bir ölçme aracının geliştirilmesi,
- Trabzon il merkezi ve ilçelerinde çalışan kamu ve özel sektör yöneticilerinin mevcut motivasyon durumlarının ve motivasyon faktörlerinin kademeler üzerindeki muhtemel etkilerinin belirlenmesi,
- Motivasyon alt boyutları arasında algı ve beklenti düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması,
- Çift faktör kuramına göre kamu ve özel kesim yöneticilerinin özendiricilere verdikleri önem derecelerinin belirlenmesi,
- Kuramın Türkiye'de (Trabzon) uygulanabilirlik düzeyinin test edilmesi,
- Konuya ilişkin sonradan yapılacak çalışmalarda yeni motivasyon araçlarının belirlenmesi için önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde yönetim ve yönetici kavramları, ikinci bölümde ise motivasyon kavramı ve kapsamı ile motivasyon teorileri ve özendirici araçlara yer verilmiştir.

Kuramsal temelin ardından Herzberg'in teorisine uygun olarak araştırmacı tarafından geliştirilen ölçme aracı yardımıyla elde edilen veriler, çeşitli analiz teknikleri kullanılarak, sektör ve kademe kategorisindeki yöneticilerin motivasyon durumları belirlenmeye çalışılmış ve kuramın geçerliliği test edilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAMI VE KAPSAMI

#### 10. Yönetim Kavramı

Uzun yıllar iş başarısızlıkları üzerine yapılan analizler, meydana gelen başarısızlıkların, yüksek oranda kalitesiz ya da deneyimsiz yönetimden kaynaklandığını göstermiştir (KOONTZ, 1964, s.4). Bu açıdan bakıldığında günümüzde başarılı organizasyonları diğerlerinden ayıran en önemli unsurun, yönetim kalitesi (TAŞLICA, 1986, s.222) olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Zira yönetim, işletmelerin ya da kuruluşların can damarlarıdır. Kuruluşlar, etkili bir yönetim olmadan etkili bir şekilde çalışamazlar (MARGERISON, 1989, s.17).

Öte yandan son yıllarda ekonomik, sosyal, politik ve benzeri birçok alanda meydana gelen değişim, yönetim olgusunda da önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmıştır (ACUNER-İLHAN, 2002, s.3). Bunun sonucunda da, çok genel bir fikir birliği (KOÇEL, 2003, s.15) dışında, yönetim kavramının tanımı tam olarak yapılamamıştır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte, üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimciler, yönetimin bir otorite sistemi olduğunu kabul ederler. Toplum bilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak tanımlarlar (ŞAHİN, 1985, s.6).

Görüldüğü gibi, konu ile ilgili kişiler, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanımlar geliştirmişlerdir. Yönetim, kimi tanımlarda bir “süreç”, bazen bu sürecin unsurları olan “organlar” -kişi veya grup-, bazen de bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (KOÇEL, 2003, s.15).

Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı, “Yönetim, başkaları vasıtasıyla/ile iş görmektir.” (KOÇEL, 2003, s.16) olmuştur. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan (TOSUN, 1978, s.183) bir grup faaliyeti olduğu (SIMON, 1957, s.8) genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır (KOÇEL, 2003, s.16).

Bununla birlikte yönetim kavramı ile yapılan tanımlardan birkaçını şu şekilde sıralamak mümkündür:

Yönetim, birden çok kişi tarafından bir amacın gerçekleştirilmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesidir (DEMİR, 1999, s.93).

Yönetim, insanları etkileme (OLMSTEAD, 2000, s.10), onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır (ÖZTEKİN, 2002, s.15).

Verilen tanımlar incelendiğinde, yönetimin, süreç, amaç, kaynak, yapı (KAVUNCUBAŞI, 2000, s.4), insan, eşgüdüm, bilim, sanat unsuru ya da özelliği ihtiva ettiği sonucuna ulaşılabilir.

Yönetim sürecine işlerlik kazandıran temel faktör insan unsurudur (DEMİR, 1999, s.94). Başka bir ifadeyle, yöneticinin işi, daha az teknoloji fakat daha çok insan yönetimi (KOÇEL, 2003, s.16) ile ilgilidir. Bu yüzden, günümüzde yönetim, maddi faktörlerin idaresinden çok “personel idaresi” şeklinde algılanmaktadır.

Yukarıda belirtilenlerin ışığı altında bir yönetimden söz edebilmek için gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (AKAT ve diğerleri, 1999, s.10):

- \* İnsan varlığının gerekliliği
- \* İnsanların işbirliği
- \* İşbirliğinin belirli bir amaca yöneltilmesi



Yönetim ile ilgili bu genel açıklamalardan sonra, esas alınan “başkaları vasıtasıyla/ile iş görme” tanımına daha yakından bakılacak olursa, bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutlu bir faaliyetler topluluğu olduğu görülür (LUTHANS, 1995, s.4).

Teknik boyutu, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans ve araştırma-geliştirme gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Böyle bir uzmanlığın, özellikle organizasyonun alt yönetim kademelerindeki önemi açıktır.

Beşeri boyutu, insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, yönlendirerek, koordine ederek ve kontrol ederek, bunların gayretleriyle çözmeye başlamaktadır. Yani, başkalarıyla sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır.

Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir (KOÇEL, 2003, s.20).

## **11. Yönetim ve Organizasyon**

İnsanoğlu, temel ihtiyaçlarının artması sonucunda, birey olarak başaramadığı şeyleri gerçekleştirmek, kâr elde etmek, eğitim ve öğretimi sağlamak, dinsel gerekleri yerine getirmek ve sağlığı geliştirmek için örgütler kurmuştur (CAN, 1997, s.3). Bu noktadan hareketle, insanın tek başına yeteneği, gücü, zamanı ve çabası, istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması (GÖKÇE ve diğerleri, 2001, s.54), organizasyonların ortaya çıkış nedenlerini oluşturur sonucuna varılmaktadır. İnsanların çoğalması, ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve buna benzer gelişmeler, çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyerek, yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır (DİNÇER-FİDAN, 1996, s.20).

Bir yönetim fonksiyonu olan organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri, yapılandırılmış bir süreç (KOÇEL, 2003, s.171) olarak ifade edilebilir.

Örgütlenmiş çabaların istenen amaçlara en iyi bir biçimde yöneltilmesi bizi yönetim kavramı ile karşı karşıya getirmektedir (TÜRKEL, 1999, s.3). Bunun nedeni, yöneticilerin belirli bir organizasyon içerisinde amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmasıdır. Öte yandan, yönetici, bu organize etme işini verdiği kararlarla gerçekleştirir, yapı ve işleyişte gerekli gördüğü değişiklikleri yapar. Bu açıdan da organizasyon, yöneticinin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir araç (FRANCO, 2002, s 205) olarak karşımıza çıkar.

Kısaca örgüt, yönetimin içinde yer aldığı bir yapıyı, düzeni veya düzenlemeyi (KOÇEL, 2003, s.167); yönetim ise, onun işlevini (TÜRKEL, 1999, s.3) ifade eder. Dolayısıyla, yönetimin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında çok yakın bir ilişki vardır (EFİL, 1999, s.5).

## **12. Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Yönetimi**

Organizasyonlar amaçlarına göre “kamu organizasyonu”, “özel sektör organizasyonu” (ÖZTEKİN, 2002, s.26) ve “kâr amacı gütmeyen gönüllü organizasyon” olmak üzere gruplara ayrılabilir (AKTAN, 2006, s.1). Özel sektör organizasyonu kâr amaçlı, büyüme hedefli, daha çok mal ve hizmet üretmek için araştırmalar yaparken, kamu organizasyonları toplumun refahı, mutluluğu, güvenliği, eğitimi, esenliği, geleceği, ülkenin kaynakları, doğası, güzellikleri için kâr, kazanç, büyüme vb. gibi, özel sektör yönetiminin önceliklerinden olan faktörleri gerektiğinde göz ardı ederek, sadece kamu yararına yönelik kamu hizmeti üretmek maksadıyla, kamu kurum ve kuruluşlarının ve sivil toplum örgütlerinin yapılarını, görevlerini, işleyişlerini, işlem ve eylemlerini araştırır (ÖZTEKİN, 2002, s.26, 27).

Organizasyon gruplarına bağlı olarak yönetim çeşitleri de değişiklik göstermektedir. Bunlar, kamu yönetimi ve özel sektör yönetimidir.

Kamu yönetimi kavramı içine sadece merkezi yönetim değil, yerel yönetim, ulusal yönetim ve uluslararası örgütlerin yönetimi de girmektedir. Kamu yönetimini, siyasal olarak saptanmış amaçların yerine getirilmesi olarak da görmek mümkündür. Bu amaçlar şu şekilde özetlenebilir (ERGUN-POLATOĞLU, 1998, s.7): Öncelikle, örgüt içinde bireylerin nasıl davrandıklarını saptayarak, örgütle örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin

uyumlu ve sağlıklı olabilmesi için nelerin yapılabileceğinin araştırılması önem kazanmaktadır. Daha sonra, kurumların etkili biçimde nasıl örgütlenmesi gerektiğinin incelenmesi ve uygulamaya dönük önerilerde bulunulması gerekmektedir. Öte yandan, kamu yönetiminde örgütlenme ve yönetimle ilgili tekniklerin sağlam temellere ve ilkelere dayandırılarak kamu yönetimi disiplininin oluşturulması da, anılan amaçların yerine getirilmesinde önem kazanmaktadır.

Yönetim kuram ve ilkelerinin kamu kurum ve kuruluşları dışındaki yerlerde uygulanması ile özel sektör yönetimi ortaya çıkmıştır (GENÇ, 1990, s.15). “Peki bunlar arasında bir fark var mıdır?” sorusu ise zihinleri sürekli meşgul etmiştir.

Yönetim olgusunun evrensellik ilkesi ile aynı yönetsel teknik ve yöntemlerin kullanıldığı (POLATOĞLU, 2001, s.50) gerek kamu, gerekse özel sektörde yönetimde genellikle aynı becerilere ihtiyaç duyulur (SIMON, 1957, s.6). Bu nedenle, özel sektör yönetimiyle kamu yönetimi arasında sürdürülen kurumsal ayırım günümüzde geçerliliğini yitirmiştir (GÜMÜŞ, 1999, s.375). Her iki kesim de komuta birliği ve komuta zinciri gibi yönetimin temel ilkelerinin yürürlükte olduğu hiyerarşik bir otorite yapısı aracılığıyla yönetilirler (POLATOĞLU, 2001, s.50). Ancak karşılaştıkları sorunların özelliklerine göre getirdikleri çözüm yolları değişik olabilir (TORTOP, 1982, s 46).

Bununla birlikte, iki kesim arasında Tablo-1’de belirtilen bir takım farklar bulunmaktadır.

**Tablo: 1**  
**Kamu ve Özel Yönetim Arasındaki Farklar**

<b>Kamu Yönetimi</b>	<b>Özel Yönetim</b>
Amacı kamu yararına yönelik kamu hizmeti üretmektir.	Amacı kârı maksimize etmek, büyümeektir.
Siyasetle yakın ilişki.	Genel olarak siyaset dışı.
Kamu hizmeti süreklidir.	Değişkendir.
Planlama ve planların değiştirilmesi parlamento, hükümet, ya da yasa ile olur.	Planlar kolay ve çabuk değiştirilebilir.
İlişkilerde kamu gücü ön plandadır.	İlişkilerde hukuksal eşitlik.
Hissedarları tüm vatandaşlardır.	Elde ettikleri geliri hissedarlarına paylaşırlar.
Yasal kısıtlayıcı yapı.	Özerk yapı.
Katı kurallar.	Yenilikçi.
Alan araştırmaları sonucu uygulama kolay ve çabuk değildir.	Alan araştırmaları sonucu hemen uygulamaya geçilebilir.
Sosyal maliyeti dikkate alır.	Dikkate alınmaz.
Sık politik değişmeler.	Fazla politik değişimi yoktur.
Düşük ücretle çalışma.	Yüksek ücretle çalışma imkânı.
Hataların bedelini tüm toplum öder.	Hatalardan işletmenin sahibi ve müşterileri zarar görür.
Tekel niteliğinde hizmet üretirler.	Rekabet ortamı içinde ve serbest piyasa koşullarında çalışırlar.
Hizmetlerden yararlanmada eşitlik	Ekonomik güce göre yararlanma.
Yöneticileri, siyasi, yargısal, yazılı ve görsel denetim altındadır.	Yöneticileri, şirket sahipleri ya da hissedarlarının denetimi altındadır.

Kaynak: SIMON, 1957, s.5-8  
KARAMAN, 2000, s.39  
POLATOĞLU, 2001, s.50

### **13. Yönetici Kavramı ve Kapsamı**

Yönetim ve organizasyon kavramlarından sonra insanları ve işi yöneten (SABUNCUOĞLU, 1984, s.718), kurumun/işletmenin başarılı veya başarısız olmasında en önemli etken olan yönetici kavramı üzerinde durulacaktır.

Yönetici kimdir, ne iş yapar? Yöneticileri yönetilenlerden ayıran unsurlar nelerdir? Yönetici ile lider arasında fark var mıdır? Yönetici çeşitleri nelerdir? Araştırmanın bu bölümünde yukarıda belirtilen sorulara yanıt verilmeye çalışılacaktır.

### 130. Yönetici

Yönetim kavramının tanımındaki karışıklık ve çeşitlilik yönetici tanımına da yansımıştır. Farklı düşünce, davranış, huy, inanış (SÖZEN, 1973, s.37), yönetim tarzları ve hatta problem çözme teknikleri (DOĞAN, 1995, s.7), bu karışıklık ve çeşitliliğe etken faktörleri oluşturmaktadır.

Bunlara rağmen, yönetimle ilgili yapılan genel tanıma paralel olarak yönetici, “başkaları vasıtasıyla iş gören kişi” (KOÇEL, 2003, s.20) şeklinde tanımlanabilir. Burada açıklanması gereken nokta, kişinin profesyonel yönetici, yani çalıştığı kurumdan ücret alan ve bu işi meslek olarak yapan kişi olarak algılamaktır. Görüldüğü gibi, profesyonel yönetici kavramı özel sektörü yönetimine yöneliktir ve paralel olarak tüm kamu yöneticileri profesyonel sınıfındadır. Çünkü, yetkisini yönettiği yerin sahibinden değil, memur olduğu için devletten almaktadır (ÖZGÜR, 2004, s.30).

Çalışma konusu bakımından ele alınan kamu ve özel sektör yöneticileri şu şekilde tanımlanabilir. Kamu yöneticisi, sorumlu olduğu ya da yönettiği kamu kuruluşunda, kamu kaynaklarını kullanmaya, kuruluşta çalışan kamu görevlilerini atamaya, yer değiştirmeye yetkili, kuruluşundaki menkul ya da gayrimenkul kamu mallarını kullanmaya ya da kullandırmaya ve ayrıca kamu gücü denilen yasalardan ya da diğer mevzuattan kaynaklanan takdir hakkını kullanmaya yetkili kişidir. Özel sektör yöneticisi ise, çalıştığı ya da yönetmekten sorumlu olduğu örgütün sahibi, sahipleri, sermayedarları ya da hissedarlarının isteği/istekleri doğrultusunda veya onların belirlediği kurallar içinde işletmeyi, örgütü ya da fabrikayı yöneten kişilerdir (ÖZTÜRK, 2002, s.136).

Yönetimin meslekleşme süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında ise üç tür yönetimden söz etmek mümkündür (KOÇEL, 2003, s.16). Bunlar, ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir (HARBISON-MYERS, 1959, s.68).

Bir özel sektör yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalarına açık olmasıdır (HARBISON-MYERS, 1959, s.68).

İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda ise, siyasal yönetimden söz etmek mümkündür. Bu yönetim türünde, aile yönetiminde olduğu gibi, yönetim konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olanağı var olmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar, yönetim kademelerine girişi etkilemektedir (KOÇEL, 2003, s.18).

Yönetimin belirli aile veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir (ANDREWS, 1969, s.50).

Yöneticiler, örgütün geleceğini temin etme sorumluluğu ile yükümlüdürler. Bu sorumluluk da birtakım “karar verme” (ASWARD ve diğerleri, 2005, s.5) işlemleri ile gerçekleşir. Bunun için “yöneticilik” ile “karar” her zaman beraber düşünülmüştür.

Bir yöneticinin başarısı, başkalarına bağlı olarak, işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülmektedir (STEWART, 1972, s.118). Ancak bu başarının bir seviyesi yoktur ve yaptığı iş bir çeşit açık uçlu iştir (MINTZBERG, 1973, s.30).

Drucker, yöneticilerin görevlerini, “amaçları saptama, örgütleme, haberleşmeyi sağlama, değerlendirme ve eğitim” olarak sıralamaktadır. (DRUCKER, 1983, s.713). Bunun doğal sonucu olarak “planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerinin etkin bir şekilde kullanılması” (BABALÇIK, 1997, s.169) şeklindeki klasik yöneticilik tanımı artık tarihe karışmaktadır. Yönetim sürecinde “kutsal üçlü olarak kabul edilen “planlama, organize etme ve kontrol etme fonksiyonları artık değişmektedir (ACUNER-İLHAN, 2002, s.5). Bu noktadan hareketle yöneticiler, “vizyon, destek verme, eğitim, motivasyon (TÜRKEK, 1999, s.30), liderlik, delegasyon, yaratıcılık ve sorun” (TÜRKEK, 1999, s.30), gibi yeni fonksiyonlar üstlenmişlerdir. Artık bir yöneticinin “elindeki değişik araçlardan ustaca yararlanarak emrindeki personelden en iyi verim elde

etmesi” (TORTOP, 1982, s.231) “değişime ayak uydurma, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa odaklanma” (ACUNER-İLHAN, 2002, s.15) düzeyine bağlıdır.

Geleceğin yöneticisi olabilmek, öncelikle eski yöneticilik özelliklerinin bir kenara bırakılıp 21. yüzyılın gerektirdiği özelliklere sahip olmakla mümkün olabilir. Başka bir ifadeyle, geleceğin yöneticisinin, etkin bir iletişimcilik, takım oyunculuğu, teknoloji geliştirici, problem çözücü, temsilci, değişimci ve 21. yüzyıl liderliği gibi özellikleri bünyesinde taşıması gerekmektedir.

**Tablo: 2**

**Eski ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri**

<b>Eski Yönetici</b>	<b>Yeni Yönetici</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Yönetici ya da patron gibi düşünür.</li> <li>* Komuta zincirini takip eder.</li> <li>* Kurulu organizasyon yapısı içinde çalışır.</li> <li>* Kararların çoğunu tek başına alır.</li> <li>* Bilgiyi saklar.</li> <li>* Pazarlama ya da finans gibi büyük bir disipline hâkim olmaya çalışır.</li> <li>* Uzun zaman talep eder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bir sponsor, takım lideri ya da danışman gibi düşünür.</li> <li>* İşi yapması gereken kimselere yol gösterir.</li> <li>* Piyasadaki değişime cevap vermek için örgüt yapısını değiştirir.</li> <li>* Diğerlerini karar almaya katılmaya davet eder.</li> <li>* Bilgiyi paylaşır.</li> <li>* Yönetimsel disiplinleri geniş bir düzene yaymaya çalışır.</li> <li>* Sonuç talep eder.</li> </ul>

Kaynak: AKAL, 2000, s.38

Tablo-2’de görüldüğü gibi, yöneticilerin nitelikleri artık değişmiştir. Bunun doğal sonucu olarak, üstlendikleri fonksiyonlarda da değişim söz konusudur.

### **131. Yöneticilik-Liderlik**

Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak, “yönetici” terimi yerine, bu değişimleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramlar başlıca şunlardır: Lider, koç, kolaylaştırıcı, koruyucu, mümkün kılıcı, destekleyici

(KOÇEL, 2003, s.25). Bu kavramlar içerisinde nispeten ayrıntılı olarak incelenmiş olanı, liderliktir. Konuyu dağıtmamak için diğer terimlere değinilmeden liderlik kavramı incelenecektir.

Yönetici ile lider arasında fark var mıdır? Yoksa yönetici ile liderlik aynı anlamamı mı gelmektedir?

İnsanlar genel olarak “birbirine yakın kavramlar olan yönetim, yönetici, liderlik ve lider” kavramlarını karıştırmaktadırlar. Bazen de bu kavramları aynı anlamda kullanmaktadırlar. Gerçekte ise bu kavramlar arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bu sebeple, yönetici tiplerini incelerken “lider anlayışlı yönetici” ayırımına yer verilmiştir.

Bununla birlikte, liderlik ve yöneticilik kavramları, birbirlerini tamamlayan, birbirleriyle bağlantılı olan eylem sistemleridir. Her ne kadar birbirleriyle çatışsalar da, biri olmadan diğeri yalnız başına bir işe yaramaz. Gerçekte liderlik, bir önderliği, yöneticilik de resmi otoriteyi temsil eden bir kavramdır. Bu sebeple kurumların ayakta kalmak ve başarılı olmak için hem yöneticilere hem de liderlere ihtiyacı vardır (ZALENZIK, 1991, s.67).

Yönetim, her türlü organizasyonun olmazsa olmaz şartıdır. Bu nedenle bir yerde hiç yönetim ve yönetici olmadan sadece liderliğin olması bir dengesizliktir ve ciddi sorunlara yol açabilir. Ancak, zayıf bir yönetimle güçlü bir liderliğin uygulanması da mümkün değildir. Zaten her yöneticide liderlik niteliklerinin bulunması mümkün olmadığından, her yönetici bir lider değildir.

Lider ile yöneticiyi ayıran en önemli özellik, “ne” ve “nasıl” sorularıdır. Bilindiği gibi liderler “ne” yapılacağı sorusuna, yöneticiler ise, bir şeyin “nasıl” yapılacağı sorusuna karar veren kimselerdir. Bir başka deyişle, yönetici, “nasıl” ve “ne zaman” sorularına, lider de, “ne” ve “niçin” sorularına cevap bulmaya çalışır.

Lider ile yönetici arasında diğer farklardan bazıları Tablo-3’de belirtilmiştir (ARIKAN, 2001, s.287).



**Tablo: 3**  
**Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar**

<b>YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ</b>	<b>LİDERLİK ÖZELLİKLERİ</b>
Yöneticilik gücü organizasyon yapısından gelir.	Liderlik gücü kişisel özelliklerden kaynaklanır.
Yöneticiler, mantıklı, inatçı, problem çözen, tahlilci, temkinli, şekilci, otoriter, muhafazakâr kişilik özelliklerine sahiptir.	Liderler, uzak görüşlü, tutkulu, yaratıcı, mantıklı, esnek, ilhamlı, yenilikçi, cesur, hayal gücü kuvvetli, değişim yaratan kişilik özelliklerine sahiptir.
İyi yöneticiler, örgütleri ve çevrelerindeki karmaşıklıkları kontrol ederler ve statükoyu korurlar.	Etkili liderler örgüt içinde gerekli ve faydalı değişimi yaratırlar.
Yöneticiler, planlama, bütçeleme, danışma, kontrol ve problem çözme faaliyetlerini yürütürler.	Liderler ise örgüt için bir istikamet tayin ederler. İnsanları iletişim ile etkileyerek, güçlendirerek, kısmen temel ihtiyaçlarını karşılayarak işe karşı motive ederler.
Yöneticilik süreci örgüt içinde belirsizliği en aza indirir.	Liderlik örgüt içinde belirsizlik yaratır ve değişimi başlatır.
Kişisel olmayan, pasif fonksiyonel davranışlara sahiptir. Hedeflerin ihtiyaçlardan ve gerçeklerden ortaya çıktığına inanmaktadır.	Kişisel ve aktif davranışları vardır. Hedeflerin hayal gücü ve arzulardan ortaya çıktığına inanmaktadır.
İşe, insanları, fikirleri ve nesnelere birbirine bağlayan bir üretim süreci olarak bakar. Denge ve koordinasyon ile riski en aza indirme gayreti içindedir.	Eski problemlere yeni yaklaşımlarla bakar. Özellikle yüksek getirisi olan riskli pozisyonlara can atar.
Çok açık bir yaşam düzeni kurar. Hayatı olduğu gibi kabul eder.	Hayattan zevk almak amacıyla mücadeleye başlamıştır. Maceralı bir hayatı tercih eder.
Sorumluluk alır.	Sorumluluğu arar.
Riski minimize eder.	Hesaplı risk alır.
Fırsatları kabul eder.	Fırsatlar yaratır.
Makul hedefler koyar.	Ulaşılması zor, fakat ulaşılabilir hedefler koyar.
Çalışanların problemlerine ilgisiz davranır.	Çalışanların problemleri ile gönülden ilgilenir.
Konforlu bir çalışma ortamı yaratmak için çalışır.	Heyecanlı bir çalışma ortamı yaratmak için çalışır.
Gücü ihtiyatlı kullanır. Yetki devrini ihtiyatlı yapar.	Gücü sınırsız kullanır. Sınırsız yetki devri yapar.
Çalışanlara işçi gözüyle bakar.	Çalışanlara potansiyel izleyici gözüyle bakar.

Kaynak: NELSON-QUICK, 1996, s.186

DAFT, 1997, s.420

KIREL, 2001, s.51

ARIKAN, 2001, s.235

Sonuç olarak, liderlik, insanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü çabalarını sağlar. Yönetici, ancak kendisine bağlı insanların onun düşünce tutum ve davranışlarını etkilemesine izin veriyorsa onların lideri olabilir. İdeal olanı, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik başarı madalyonunun birbirini tamamlayan iki yönüdür.

### **132. Yönetim Düzeylerine Bağlı Olarak Yöneticiler**

Organizasyondaki yönetim düzeylerine bağlı olarak değişik yönetici tipleri söz konusu olduğu gibi, organizasyonun dikey ve yatay yapılanmalarına göre de yönetim düzeyleri farklılaşmakta buna bağlı olarak yönetici tipleri de değişmektedir (ŞAHİN, 2003, s.39).

### **1320. Buldukları Yönetim Kademesine Göre Yöneticiler**

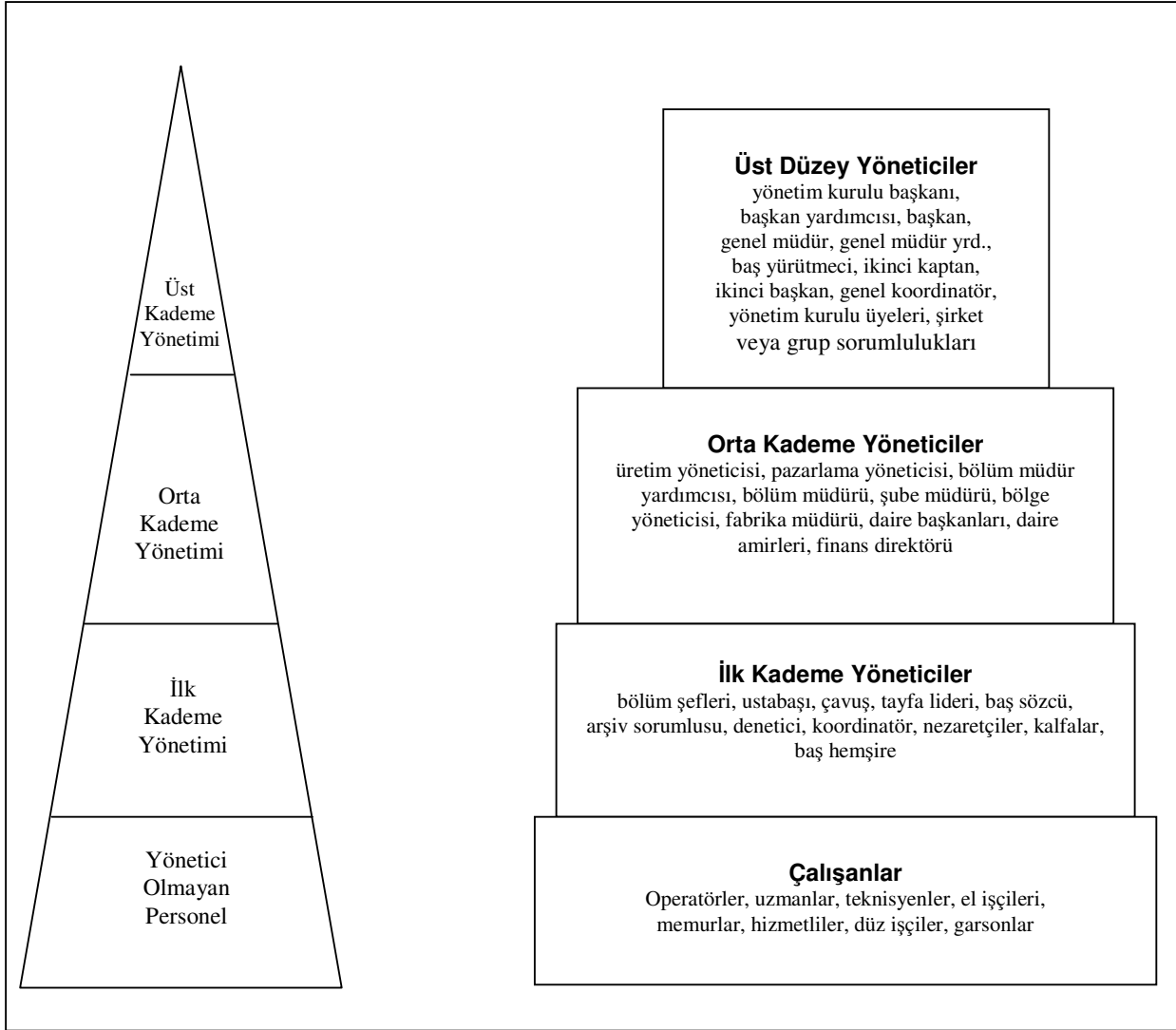
Yöneticileri yönetici olmayan personelden ayıran en önemli ölçüt yetkidir. Bu kavram aracılığıyla örgütler çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit biçimli bir düzenlemeye giderler (CAN, 1997, s.24).

Dikey farklılaşma kriteri, yetki ve sorumluluk derecesini esas almakta ve yöneticileri hiyerarşideki yetki ve sorumluluklarına göre sınıflandırmaktadır (KAVUNCUBAŞI, 2000, s.10). Ancak sınıflandırmada birtakım farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Örneğin Dinçer, yönetsel düzeyleri “stratejik yönetim, fonksiyonel yönetim ve program yönetim” (DİNÇER-FİDAN, 1996, s.28-30) şeklinde sınıflandırırken, Bateman, yönetici düzeylerini “stratejik yöneticiler, taktik yöneticiler ve işlevsel yöneticiler” (BATEMAN-ZEITHAM, 1993, s.19-20) şeklinde üç kategoriye ayırmaktadır.

Dinçer’e göre stratejik yönetim “üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar.” (DİNÇER, 1987, s.16). Bunun doğal sonucu olarak çalışmada “stratejik yönetim” kavramı yerine “Üst Düzey Yönetim ve Üst Düzey Yönetici” ibaresi kullanılmaktadır.

Küçük organizasyonlarda genellikle tek kademe yönetimi söz konusu iken organizasyon büyüdükçe daha fazla yönetim kademesine gereksinim duyulur

(HELLRIEGEL-JACKSON, 1999, s.12; FRANK-LEWIS, 2004, s.10). Bunlar, üst kademe, orta kademe ve ilk kademe yönetimidir (GRIFFIN, 1990, s.11).



**Şekil: 1**  
**Yönetim ve Yönetici Düzeyleri**

Kaynak: HELLRIEGEL-JACKSON, 1999, s.12–15  
FRANK-LEWIS, 2004, s.10–14  
GRIFFIN, 1990, s.11–13  
DRAFT, 1994, s.16–18  
HITT ve diğerleri, 1989, s.20–26,

Şekil-1'den de anlaşıldığı gibi, yönetsel düzeyin en alt kısmında yönetici olmayan çalışanlar söz konusudur. Bu çalışanların yönetsel sorumlulukları yoktur. Sadece günlük

işleri yerine getirirler. Örneğin bir lokanta da yemek pişirme, masalara servis yapma, salatayı hazırlama ve masaları temizleme işleri yönetici olmayan çalışanların yaptıkları işlerdendir. Yönetici olmayan çalışanlar sadece kendi davranış ve eylemlerinden sorumludurlar (HITT ve diğerleri, 1989, s.25).

### **13200. İlk Kademe Yönetim ve Yöneticiler**

Yönetici olmayan düzeyden sonraki organizasyon düzeyi temel yönetim düzeyidir. Bu düzey, yönetici olmayan çalışanların işlerini koordine etmekten sorumlu ilk kademe yöneticileri kapsar. İlk kademe yöneticiler gerçekte çalışanların görevlerini yapmazlar; ancak gerektiğinde astlarına yardım etmek için astlarının görevlerini bilmek/anlamak zorundadırlar (HITT ve diğerleri, 1989, s.20). İlk kademe yöneticiler, çalışanların işlem faaliyetlerini denetler ve koordine eder (HOPPE, 2004, s.22; GRIFFIN, 1990, s.13). Başka bir ifadeyle, ilk kademe yöneticiler mal ve hizmetlerin üretiminden sorumludurlar (HELLRIEGEL-JACKSON, 1999, s.12; DRAFT, 1994, s.17).

İlk kademe yöneticileri daha çok iki temel aktivite ile ilgilendirirler. Bunlar, bireysel performansı yönetme ve astlara talimat vermek/yol göstermektir.

Bireysel performansı yönetme, motivasyonu, astların disiplininin, cezalandırılmasını, performansı izlemeyi, geri bildirim sağlamayı ve iletişimi geliştirmeyi ifade eder. Astlara talimat verme/yol gösterme, eğitimi, koçluğu ve çalışanlara işlerini nasıl yapacaklarına dair talimat vermeyi ifade eder (FRANK-LEWIS, 2004, s.12).

Görüldüğü gibi, ilk kademe yöneticilerininin temel ilgileri, üretimi etkin bir şekilde başarmak, teknik yardım sağlamak ve astları motive etmek için kural ve prosedürleri uygulamaktır (HOPPE, 2004, s.16). Bu yüzden zaman ufku kısadır ve günlük amaçları başarma üzerine vurgu yapılır (DRAFT, 1994, s.17). İlk kademe yöneticiler, zamanlarının çok az kısmını üst düzey yönetimle ya da başka organizasyondaki insanlarla geçirirlerken, zamanlarının çoğunu denetledikleri insanlarla ve diğer ilk kademe yöneticilerle geçirirler (HOPPE, 2004, s.16). İlk kademe yöneticileri, astlarına öğretmek ve onların günlük görevlerini denetlemek için güçlü teknik uzmanlığa ihtiyaç duyarlar (HELLRIEGEL-JACKSON, 1999, s.12).

### **13201. Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler**

Orta kademe yönetim, çoğu organizasyonda, belki de en geniş yönetici grubunun bulunduğu yerdir (GRIFFIN, 1990, s.13). Orta kademe yöneticileri tanımlamak diğer yöneticilerden biraz daha zordur (HITT ve diğerleri, 1989, s.26). Bu tip yöneticiler, üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilen genel amaç ve planları daha özel amaç ve faaliyetlere dönüştürmekten (BATEMEN-ZEITHAM, 1993, s.20) ve daha alt düzeydeki yöneticilerin faaliyetlerini denetleme ve koordine etmekten sorumludur (GRIFFIN, 1990, s.13). Başka bir ifadeyle, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen tüm stratejileri ve politikaları yerine getirmekten sorumludurlar (RAMSEY, 2003, s.9). Bunların dışında orta kademe yöneticiler yakın gelecekle ilgilenirler. Organizasyon çevresindeki emsalleri ile iyi ilişkiler kurmaları, takım çalışmasını cesaretlendirmeleri ve çatışmaları çözüme bağlamaları ümit edilir. Yakın zamanlarda organizasyonlarda görülen yeniden yapılanma ve küçülme eğilimleri, orta kademe yöneticilerin işini zorlaştırmıştır. Birçok şirket orta kademe yöneticilerin işten çıkartılması ve orta kademe yönetiminin parçalanmasıyla verimsiz hale gelmiştir (DRAFT, 1994, s.17).

Hizmetleri tutarlı bir şekilde bağlama fonksiyonu ile ilişkili olarak orta kademe yöneticilerinin ilgilendiği üç temel faaliyet söz konusudur. Bunlar; planlama ve kaynakların kullanımı, grupları koordine etme ve grup performansını yönetme faaliyetleridir.

Planlama ve kaynakların kullanımı; projelerin tamamlanması için hedef belirleme, kaynak ihtiyaçlarını tahmin etme, kaynakların nerede kullanılabilceğini belirleme, iş grubunun faaliyetleri için tüm organizasyon stratejilerinin anlamlarını açıklama ve iş grubu performansını ölçmek için değerlendirme kriteri belirlemedir.

Birbirine bağlı grupları koordine etme fonksiyonu, diğer iş gruplarında olduğu gibi, yönetici biriminin iş planlarını gözden geçirme, faaliyetler için öncelikler belirlemedir. Grup performansını yönetirken de, yöneticiler, yönetici personelin sorumluluk alanlarını belirlemeli, grup üyelerinin performanslarını izlemeli (PETTINGER, 1996, s.258) ve performansları ile ilgili geri bildirim sağlamalıdır (FRANK-LEWIS, 2004, s.13).

### **13202. Üst Düzey Yönetim ve Yöneticiler**

Üst düzey yönetim ve yöneticiler konusu, çalışmanın kapsamı gereği iki açıdan ele alınmaktadır: birincisi özel sektör yönetimi, ikincisi de kamu yönetimi. Çünkü özel sektör yönetimindeki üst düzey yönetim ve yöneticiler ile kamu yönetimindeki üst düzey yönetim ve yöneticiler hem verilen unvanlar hem de yerine getirdikleri görevler açısından belli noktalarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

#### **132020. Özel Sektörde Üst Yönetim ve Yöneticiler**

Drucker, “Practice of Management” adlı eserinde bir işletmenin üst yönetimi için “şişenin üst kısmındaki darboğaza benzetmektedir” der. Drucker’a göre hiçbir işletme üst yönetimden daha iyi olamaz, daha geniş bir görüş açısına sahip olamaz (DRUCKER, 1983, s.127). Üst yöneticilik görevlerinin çok küçük işletmeler dışında tek bir bireyin üzerine yüklenemeyeceğini, bu görevlerin grup çalışmaları ile yürütülmesi gerektiğini ifade eden Drucker, işletmede başarı ve çalışma ruhunu geniş ölçüde üst yönetimi oluşturan “Üst Yönetici ve Yönetim Kurulunun” kalitesine bağlamaktadır (AKAL, 2000, s.357). Üst düzey yöneticiler bir organizasyonun en kıdemli yöneticileridirler (BATEMAN-ZEITHAM, 1993, s.19) ve tüm yönetim onların sorumluluğundadır (HELLRIEGEL-JACKSON, 1999, s.14; BATEMEN-ZEITHAM, 1993, s.19). Yönetim kurulu başkanı, başkan, genel müdür, ikinci başkan, başkan yardımcısı, genel koordinatör, baş yürütmeci, genel müdür yardımcısı vb. unvanlarla isimlendirilen üst yöneticiler, organizasyonun amaçlarını, tüm stratejilerini ve hizmet politikalarını belirleme (GRIFFIN, 1990, s.11), işletmenin ne olacağına karar verme, işletmenin misyonunu belirleme (GEBUR-FLEISH, 2007, s.340), farklı iş alanları arasında kaynak ayırımını sağlama gibi (GARETH-CHARLES, 1992, s.21) rollere sahiptirler. Üst düzey yöneticiler, organizasyonun amaçlarının hazırlanmasından, ana projeleri (uzun dönem planlama gibi) hazırlamaya rehberlik etmekten (HITT ve diğerleri, 1989, s.27), başarılacak stratejilerin belirlenmesinden, denetimden, dış çevrenin yorumlanması ve tüm organizasyonu etkileyecek kararların alınmasından sorumludurlar. Şirket kültürünü etkileyen üst yöneticiler, uzun dönemli geleceğe bakarlar ve organizasyonun üstesinden gelebileceği başarılar ile genel çevresel eğilimlerle ilgilenirler (DRAFT, 1994, s.16).

Üst düzey yöneticiler aynı zamanda hükümet kuruluşları, diğer organizasyonların üst düzey yönetimi vb. ile toplantılar yaparak, organizasyonu dışarıda resmi olarak temsil ederler. Üst düzey yönetimin işi aslında karmaşık ve çeşitlidir. Diğer firmaları kazanmak, araştırma geliştirme yatırımı yapmak, çeşitli piyasalara girmek, yeni fabrikalar ve iş tesisleri inşa etmek, (GRIFFIN, 2004, s.11) bir fabrikanın genişletilmesi, ana ürünleri bırakma ya da firmalarla pazarlık etme (HITT ve diğerleri, 1989, s.27) gibi karar faaliyetleri üst yönetim tarafından yürütülür. Görüldüğü gibi üst düzey yönetim, etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararların (DEMİR, 1999, s.303) alındığı ve faaliyetlerin uygulandığı yönetim düzeyidir.

Üst düzey yöneticiler, günlerinin %75'den fazlasını planlama yapma ve yönlendirme ile geçirirler. Yönlendirme için ayırdıkları zamanlarının çoğunu kendi organizasyonları dışındaki “anahtar kimseler” ve organizasyonlarla geçirirler. Orta kademe yöneticiler gibi, diğer insanların çalışmalarını doğrudan kontrol etmek için çok fazla zaman harcamazlar (HELLRIEGEL-ZEITHAM, 1999, s.15).

Geçmişleri ne olursa olsun üst düzey yöneticiler seçilmelidirler, çünkü organizasyon için vizyona sahiptirler ve vizyona ulaşmak için organizasyona yön verecek yetenekler gereklidir (FRANK-LEWIS, 2004, s.13). Etkili olabilmek için üst düzey yöneticiler, kavramsal yeteneklere sahip olmalıdırlar. Çünkü kavramsal yetenekler, yöneticilere organizasyonun iç ve dış çevreleri için çok miktarda bilgi sahibi olma imkânı verir ve bu bilgilerin uygulanmasına karar verir. Kavramsal yetenekler, aynı zamanda yöneticilere, organizasyonlarına bir bütün olarak bakma imkânı verirken, birbirleri ile ilişkileri olan iş grupları ve bölümlerin nasıl ayrıldığını ve birbirlerini nasıl etkilediklerini anlama imkânı da verir. Sonuç olarak kavramsal yetenekler, üst düzey yöneticilere, organizasyona ayrı bir kişilik ya da organizasyon kültürü geliştirme imkânı sağlar (FRANK-LEWIS, 2004, s.13).

### **132021. Kamu Sektöründe Üst Yönetim ve Yöneticiler**

Daha öncede ifade edildiği gibi kamu yönetimi, diğer yönetim türleri ile belli noktada aynı özelliklere sahip olsa da, farklı yönleri baskın olan bir uygulamaya sahiptir. Bu çerçevede kamu yöneticisi de farklılık arz etmektedir.

Kamu yöneticisi, yönetim eylemlerini hukuka, anayasaya ve öteki yasalara uygun bir ortam içinde yürüten çok yönlü bir kişiliğe (CEM, 1976, s.28) sahip olmak durumundadır. Çünkü kamu yöneticisi, kamu gücünü kullanarak birden çok kişinin işini planlayan, örgütlendiren, eldeki kaynakları amaca yönelik harekete geçiren ve yönelten, çeşitli etkinlikleri koordine eden, denetleyen (CANMAN, 1995, s.93) bunları yaparken de yasal çerçeveye dikkat eden kimsedir. Uygulamada ise kamu yöneticisi deyimini, kamu hizmetlerini yerine getiren üst düzeyde bulunan kişiler için kullanılmaktadır (CANMAN, 1995, s.93). Ancak diğer yönetim türlerinde olduğu gibi kamu yönetimindeki yöneticileri yönetsel düzeylere göre tasnif etmek kolay değildir. Özellikle üst düzey kamu yöneticisinin tanımını tam ve kesin olarak yapmak oldukça güçtür (ERGUN-POLATOĞLU, 1998, s.5).

Anayasa'nın 128. maddesinin 1. fıkrasında, devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri ve memurlar tarafından yerine getirilmektedir. Ancak geniş anlamda kamu görevlisi, "hukuki durumlarına ve yaptıkları işlerin niteliğine bakılmaksızın, kamu kesiminde görev yapan herkesi ifade etmektedir. Bu anlamda cumhurbaşkanından kamuya ait bir fabrikada çalışan işçiye kadar herkes kamu görevlisidir." (GÜNDAY, 1997, s.386, 387).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (DMK) 4. maddesinde "Devlet ve diğer kamu tüzel kişilerin genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, memurlardır" ibaresi yer almaktadır. Yine aynı kanunun 36. maddesinde memurlar on sınıfa ayrılmıştır. Ancak bu sınıflamada da üst düzey yönetici sınıfından söz edilmemektedir.

Görüleceği üzere, gerek Anayasa, gerekse 657 Sayılı DMK'da üst kademe yönetici tanımı yapılmamış olup, hangi kadro unvanlarının üst kademe olduğu belirtilmemiştir. Bu da, üst kademe yöneticilerin memur ayrımı içerisinde kaldığını göstermektedir (KILIÇKAYA, 2000, s.222). 657 sayılı DMK'nın uygulandığı kurumlarda yönetim, yürütme, büro ve benzeri hizmetlere göre ve diğer sınıflara girmeyen memurlar (GÜNDAY, 1997, s.391) "genel idare hizmetleri sınıfı" içerisinde yer almaktadır. Bu sınıflama "yönetim hizmeti görenlerin Genel İdare Hizmetleri sınıfı içerisinde



düşünüldüğü”nü (KILIÇKAYA, 2000, s.222) gösterse de, kanunun 36. maddesinde yer alan mülki idare amirliği hizmetleri sınıfı da yönetimle yakından ilgilenmektedir. Çünkü bu sınıf içerisinde vali, kaymakam ve maiyet memurları girmektedir.

Şaylan’ın da ifade ettiği gibi, “yüksek yöneticiler için soyut bir tanımlama söz konusu olmamakta, daha çok uygulamadan esinlenen tanımlar” (ŞAYLAN, 1972, s.45) yapılmaktadır. Örneğin ülkemizde 657 sayılı DMK’ya göre, Genel İdare Hizmetleri sınıfında ilk dört dereceden 3. ve 4. derecedeki kadrolara atananlar yönetici, özellikle 1. ve 2. dereceli kadrolara atananlar ise yüksek yönetici olarak kabul edilmektedir (CANMAN, 1995, s.92; ŞAYLAN, 1972, s.45).

Dale, üst düzey kamu yöneticilerini, “sayıları az, kuruluşlarının en üst düzeyinde ya da bu düzey dolaylarında görevli, önemli sorunlarda hükümetin güdeceği siyaset üzerine gerçek ve doğrudan etki yapabilecek olan ve bakandan hemen sonra gelen kişiler” (CEM, 1976, s.25) olarak tanımlar. Başka bir tanıma göre, kamu yönetimi üst düzey yöneticileri, “genel yönetimin merkez ve taşra kuruluşlarında, kamu girişimlerinde, özerk ya da yarı özerk kurumlarda ve yerel yönetimlerin üst düzeylerindeki kilit noktalarda hizmet veren görevlilerdir.” (ERGUN-POLATOĞLU, 1998, s.93).

Bu bağlamda, yüksek yöneticiler, kamu kuruluşlarının üst düzeylerinde yöneticilik görevlerini yerine getiren, ana politikaların oluşturulmasına çaba gösteren, üst düzeyde politika konularında danışmanlık yapan, yönetsel politikaya ilişkin kararlar verme yetki ve sorumluluğuna sahip, yürütmenin belirlediği temel politikaları programlara ve karara dönüştüren kişilerdir (CANMAN, 1995, s.93).

Netice olarak kamu yönetimindeki üst düzey yöneticilerin kimler olduğunu belirleyebilmek oldukça zor görülmektedir. Ancak memurların zam ve tazminat ödeneklerine ilişkin cetvellerde gösterilen ayrıma göre, müsteşar, müsteşar yardımcısı, kurum veya idari başkanı ve yardımcısı, başkan ve yardımcısı, teftiş kurulu başkanı, genel müdür ve yardımcısı, daire başkanı ile taşra teşkilatı bölge müdürü, il müdürü kadroları (KILIÇKAYA, 2000, s.223) belediye başkanları, belediye iktisadi teşebbüslerinin başındaki yöneticiler (CANMAN, 1995, s.223) vali, vali yardımcısı, KİT müdürleri, genel sekreter, savunma sekreteri (uzmanı), hukuk müşaviri, müşavir (CEM, 1976, s.16) gibi ilk

dört dereceye giren yöneticiler, kamu yönetimindeki üst düzey yöneticiler olarak kabul edilmektedir.

### **1321. İşlev ve Sorumluluk Alanlarına Göre Yöneticiler**

Martin, yöneticileri hem aşağıdan yukarıya doğru alt-orta-üst düzey yöneticiler olarak, hem de yöneticinin yaptığı işlev ve sorumluluk alanlarına göre fonksiyonel ve genel yönetici biçiminde gruplandırmaktadır (MARTIN, 1998, s.23).

#### **13210. Fonksiyonel Yöneticiler**

Fonksiyonel yöneticilerin yerine getirdikleri faaliyetler nispeten dar iken, genel yöneticilerin yerine getirdikleri faaliyet alanları geniştir (HELLRIEGE-JACKSON, 1999, s.8). Fonksiyonel yöneticiler, personel, pazarlama, üretim, satış, müşteri, muhasebe, (GARETH-CHARLES, 1992, s.18) ilan, finans (DRAFT, 1994, s.17), araştırma geliştirme (LEWIS ve diğerleri, 2004, s.10) gibi belli iş fonksiyonlarının sorumluluğunu taşırlar. Bu yüzden otorite alanları genellikle bir organizasyonun faaliyeti ile sınırlıdır (GARETH-CHARLES, 1992, s.18). Başka bir ifadeyle, fonksiyonel yöneticiler, basit bir görevi yerine getiren ve benzer eğitim ve yetenekleri olan çalışanların bulunduğu bölümlerden sorumludurlar (DRAFT, 1994, s.17). Bu yöneticiler, yönettikleri birimin görev alanı konusunda uzman olan kişilerdir. Bunların en büyük çabası, organizasyon iş birimleri ve iş grupları arasında kişilerarası ilişkiler anlayışını geliştirmektir. Fonksiyonel yöneticiler, kendi iş gruplarına bilgi nakletmeli ve kendi birim üyelerinin organizasyonun bütünlüğü içerisinde kendi grubunun rolünü anlamalarını sağlamalıdır (LEWIS ve diğerleri, 2004, s.10).

#### **13211. Genel Yöneticiler**

Genel yöneticiler, farklı fonksiyonları yerine getiren birçok bölümden sorumludurlar (DRAFT, 1994, s.18; LEWIS ve diğerleri, 2004, s.10). Başka bir ifadeyle, genel yöneticiler, şirket ya da bir bölüm gibi daha karmaşık olan bir birimin faaliyetlerinden sorumludurlar. Genellikle de fonksiyonel yöneticilerin çalışmalarını idare ederler (HELLRIEGEL-JACKSON, 1999, s.8). Örneğin bir süpermarketin yöneticisi, mağazanın

içindeki bütün bölümlerin yönetiminden sorumludur. Üretim yöneticisi, bakkaliye yöneticisi ve fırın yöneticisi genel yönetime rapor verirler. Çünkü genel yöneticiler çeşitli bölümleri yönetirler.

Teknik bilgileri, yönettikleri bireylerin teknik yetenekleri kadar güçlü olmayabilir. Bu yetenekleri eksik olmasına rağmen iletişim yeteneği meydana getirirler. Çünkü genel yöneticiler, insanların çeşitli iş gruplarını, koordine etmeli ve birleştirmelidir (LEWIS ve diğerleri, 2004, s.10). Bunu yapabilmek için de güçlü bir beşeri ilişki yeteneği gereklidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MOTİVASYON KAVRAMI VE KAPSAMI

İçinde bulunduğumuz yüzyılda, insan kaynağına yatırım yapan firmaların başarılı olacağı, birçok akademisyen ve uygulamacının uzlaştığı bir görüştür. Bu nedenle hem kamu sektörü, hem de özel sektör, çalışanlarını yüksek düzeyde verimlilik sağlayabilecek ve pozitif bir çalışma ortamı (HOPPER, 2004, s.24) oluşturabilecek birer değer olarak görmelidirler (REIGER-STANG, 1999, s.62).

Münterberg, işgörenin psikolojisi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmasında, “insan unsurunun” yönetim faaliyetlerindeki önemini vurgulamaya çalışmıştır (YÜKSEL, 1998, s.159). Çünkü insan, verimliliği artırmanın en önemli ve ümit verici alanı olarak görülmektedir (PROKOPENKO, 1992, s.247). Başka bir ifadeyle, verimlilik sadece modern teknolojiyle sağlanamaz, teknolojinin yanında insan davranışları da verimlilik üzerinde önemli bir etkidir (HAGEMANN, 1995, s.7). Zira kurumlarda ya da örgütlerde başarı, ancak fiziksel ve finansal kaynaklarla insan kaynaklarının bir birleşimi (YÜKSEL, 1998, s.117) ile sağlanmaktadır.

Genel olarak üst düzey yöneticilerden insanları motive etmesi beklendiğini herkes bilir. Ancak üst düzey yöneticileri nelerin motive ettiği daha az bilinir (ROTTIER, 2001, s.18). Hatta şunu rahatlıkla söylemek mümkündür: İnsanlar arasında bireyleri ya da çalışanları yöneticilerin motive ettiği yönünde genel bir anlayış hâkimdir. “Yöneticileri kim motive eder? Yöneticilerin motivasyona gereksinimleri var mıdır? Eğer varsa, yöneticileri neler motive eder?” gibi soruların cevapları, yönetilenlere (işgörenler) oranla pek fazla araştırılmamıştır. Motivasyon olgusunun tıpkı “iletişim gibi çift yönlü” (BURSALIOĞLU, 1978, s.141) olarak ele alınıp değerlendirilmesi gerekir. Çünkü yukarıda da ifade edildiği gibi, verimlilikte temel unsur insandır.

Hiçbir insan %100 performansla çalışamaz, ancak her insanın performansı %100 arttırılabilir. Bireyleri, çalışmalarını arttırmak için bağıra çağıra ve ite kaka zorlama dönemi artık geride kalmıştır (PEKER-AYTÜRK, 2000, s.289). Çalışmayı istemek için gereken arzu bireyin içinden gelmelidir. Motivasyon da, içten zevk almayı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür (HAGEMANN, 1995, s.7). Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve “neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar?” (KOÇEL, 2003, s.633). Başka bir ifadeyle, insanlar neden sıkıntı içinde saate bakıp, “Daha saat beş olmadı mı?” (HAGEMANN, 1995, s.7), “Ne geçmez zamanmış bu?” diye söylenip dururlar? İnsanların işlerinden mutlu olması nasıl sağlanabilir? Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, işe yoğunlaşmaları ve işi sevmeleri için yeterli midir? Çalışanlar, yöneticinin istekleri ve kurumun amaçları doğrultusunda nasıl daha fazla çabaya yöneltilerler? İş görenlerin davranışlarını yönlendiren temel faktörler nelerdir (FINDIKÇI, 2001, s.375)? Bireyleri farklı şekilde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Kişiler neden ve ne yönde davranış gösterirler? Kişilerin aynı davranışları tekrar etmeleri (ya da etmemeleri) nasıl sağlanabilir (KOÇEL, 2003, s.634)? İnsanlar yaptıkları şeyi neden yaparlar ve başkalarının kendilerinden yapmalarını istedikleri şeyi neden yaparlar? İşte tüm bu sorunların cevapları motivasyon olgusu ile, daha doğrusu kişilerin motivasyon düzeyleri ile ilgilidir.

## 20. Motivasyon Kavramı

Bugün hemen hemen tüm insanlar, uygulamacılar ve bilim adamları, motivasyonla ilgili kendi tanımlarını yaparlar. Aşağıdaki sözcüklerden, ekseriya bir ya da daha fazlası bu tanımlamaları içerirler: “arzu”, “istek”, “hedef”, “güdü”, “ihtiyaç”, “motiv”, “teşvik” (LUTHANS, 1992, s.141), yöneltme (ÖZTEKİN, 2002, s.115), yoğunlaşma (GALLSTEDT, 2003, s.449).

“Motivasyon”, örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesi için, onları etkileyici, uyarıcı, harekete geçirici güdü, dürtü ve isteklendirme anlamında kullanılmaktadır (GENÇ, 1990, s.388). Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse, arzu, istek, amaç, hedef (ECCLESTON, 2005, s.7), ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok kavram (LUTHANS, 1992, s.141; BAYKAL, 1974, s.130;

LYMAN-EDWARD, 1968 s.2; ALEXANDRE, 1969, s.65; TEVRÜZ ve diğerleri, 1999, s.55) motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Görüldüğü üzere motivasyon için “network” yapısının tek başına yeterli olacağını ileri süren bazı teorisyenlerin aksine, motivasyon, organizasyonlardan çok bireylere daha kolay uygulanan bir terimdir (KADUSHIN, 2002, s.1-14). Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen, iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgili (İNCEOĞLU, 1985, s.38) dinamik bir süreçtir (KOLOSA, 1982, s.288).

Örgüt açısından motivasyonda hareket noktası, örgütsel amaçlara ulaşmak için bir çabayı sürdürme konusunda bireyin isteklilik derecesi olarak tanımlanırken (FRANCO ve diğerleri, 2002, s.1255), birey açısından motivasyon ise daha dar kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içerir (ERTEKİN, 1978, s.20). Netice itibarıyla motivasyon, bireyleri davranışa sevk eden, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren (GALLSTEDT, 2003, s.449; KLEIN, 1989, s.150; PANTHAWORN, 2005, s.24, PINDER, 1998, s.11) ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir (ARIK, 1996, s.16).

Ünlü yönetim bilimci Claus Moller, “İşe yüreğinizi koyun” der. İşte motivasyon, çalışanların, işe beyinlerinin ve fiziksel güçlerinin yanında yüreklerini de katmalarını sağlamanın en önemli aracıdır. Çünkü fiziksel güç için yakıt gıda, beyin için yakıt bilgi ise, yürek için yakıt da motivasyondur. Motivasyon bir anlamda, bir işi başarma azim ve isteğidir (BEDEIAN, 1993, s.2).

## **21. Motivasyonun Fizyolojik Yönü**

İnsan vücudunun en önemli organlarından biri beynin tabanında bulunan hipotalamustur. Hemen hemen tüm psikolojik tabanlı motiv ve duygular hipotalamusun uyarılmasıyla meydana gelir (PANTHAWORN, 2005, S.10). Hipotalomus, açlığı, susuzluğu, uykuyu, uyanıklık halini, seksüel tepkileri, genel hormon değişikliklerini ve vücut ısısının ayarlanmasını etkiler. Uyarılmış davranışı üreten hipotalamus aynı zamanda güdünün ne zaman doyduğuna da karar verir (GREEN-BUTKUS, 1999, s.32). Motivasyonu etkileyen bir diğer merkez de beyinde yer alan retikülerler (ağ oluşumu). Retiküler formasyonu tüm duyu organlarından gelen nöronlarla beslenir ve organizmanın

yaşamsal ya da uyanıklık halinin genel seviyesini düzenlemek için hizmet verir (MADDOCK-FULTON, 1998, S.45).

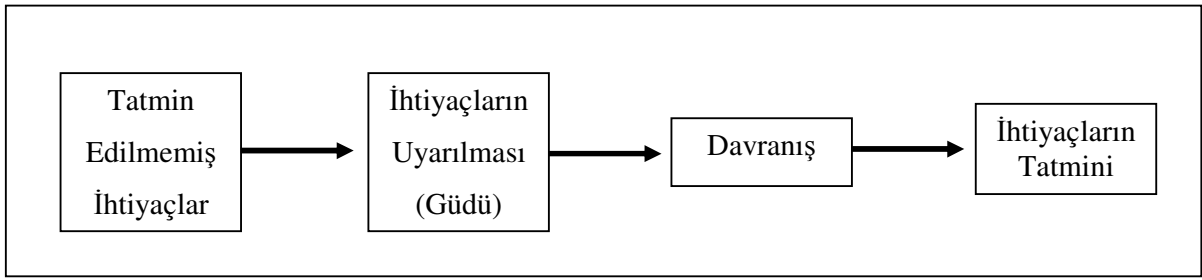
Bilim insanları, beyindeki ödüllendirme ve cezalandırma bölgelerini keşfetmişlerdir. Beynin ödüllendirme bölgesine yapılan direkt uyarı, zevk hissi üretir. Ceza bölgesine yapılan uyarı ise korku veya acı hissi üretmektedir. Zevk, güdü ve onun ödülünü alma seçimi öngörüsü içinde kompleks haldedir (PANTHAWORN, 2005, s.11). Acı ve korku hissi endokrin sistemi tarafından yönetilir. Endokrin sistemi hormonları salgılayan bezleri içerir. Duygulara cevap veren en önemli bezlerden biri de hem adrenalin hem de noradrenalin salgılayan adrenalin bezidir. Adrenalin korku, noradrenalin ise öfke durumlarında salgılanır (HULL, 1943, s.12).

Psikolojinin temellerinin anlaşılması çok önemli bir içe bakış kazanımına yardım eder. Bir kişinin yaptığı, düşündüğü ya da hissettiği hiçbir şey vücudunun çalışma sisteminden bağımsız değildir. Bu tür psikolojik değişimler konu ile ilgilidir ve psikolojik unsurlar oldukça, direkt olarak motivasyonu etkiler (COTTON, 1993, s.23).

## **22. Motivasyon Süreci**

Motivasyon, içerisinde değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya beklentilerin yer aldığı, (ÖZGEN ve diğerleri, 2002, s.337) genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir olgudur. Bundan dolayı karmaşık ve (EROĞLU, 1998, s.247) dinamik bir süreçtir. Karmaşık ve dinamiktir, çünkü süreç, (EROĞLU, 1998, s.247) işgörenlerin davranışlarını etkilemekte, belirlemekte ve sürekliliğini sağlamaktadır.

Şekil-2’de belirtildiği gibi, motivasyon süreci, kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği psikolojik, sosyal ihtiyaçlar olabilir (EREN, 1998, s.494). Birey, bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış, ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır.



**Şekil: 2**

**Motivasyon Süreci**

Kaynak : CAN, 1985, s.173

**23. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi**

Milyonlarca insan dünyanın değişik yerlerinde ve günün her saatinde iş yapmak amacıyla çalışmakta, uğraşmakta ve yorulmaktadır. Yine dünyada yüz binlerce kişi de bu çabaları yönetmek için çalışmaktadır. Tüm bu faaliyetler “örgüt” adı verilen iş bölümü, iş birliği ve koordinasyon sistemleri içerisinde gerçekleşmektedir.

Motivasyon, sadece çalışanları ilgilendiren bir kavram değildir. Yöneticilerin de başarılı olabilmeleri için huzurlu ve mutlu olmaları gerekir (SPECTOR, 1997, s.57). Bunun yolu da onların motive edilmesinden geçer. Aslında, hem sağduyu hem de yapılan araştırmalar, yöneticinin performansını etkileyen en önemli dış etkinin onun üstü olduğunu göstermektedir. Öyleyse, görevleri başarıyla yerine getirmede ve yönetimsel gelişmede kilit çevresel faktör, yönetici ile onun üstü arasındaki ilişkidir (MOTİVASON, 2004, s.93) denebilir. Genç bir yöneticinin ilk yöneticisi muhtemelen o insanın meslek yaşamındaki en etkili kişi olacaktır. Eğer yöneticiler genç insanların etkin performans göstermek için ihtiyaç duydukları becerileri geliştiremezse ya da gerçekleştirmekte isteksiz davranırsa, çalışanlar kişisel standartlarını gerçekleştirebilecekleri düzeyden daha düşük tutacaklardır; benlik imajları zedelenecek, işe, işverene ve büyük olasılıkla işteki kendi kariyerlerine karşı olumsuz tutumlar takınacaklardır. Buna karşılık, ilk yöneticiler eğer çalışanların azami potansiyele ulaşmasına yardımcı olursa, başarılı bir kariyerin temelleri atılmış olacaktır (MOTİVASON, 2004, s.103).

Bir yönetici, nadiren kendi üstünün genel performansı hakkında hüküm verme konumunda olabilir; ancak üstünün kendisine işini yaptırmada, yeterliliğini ve



görünürlüğünü artırmada ne oranda yardımcı olduğunu, önüne ne gibi sorunlar çıkardığını ve ne tür destekler sağladığını değerlendirebilme imkânı vardır (MOTIVASON, 2004, s.93). Çalışanlar gibi “yöneticilerin de hiçbir zorlanma olmaksızın kendi istekleri ile çalışması, arzu edilen bir durumdur.” (ERDOĞMUŞ, 1999, s.342). İşte bu bağlamda yöneticileri motive eden faktörlerin neler olduğu yönünde çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Kimileri iyi bir yöneticinin başarılı olan yönetici olduğunu söyleyebilir, fakat artık iş araştırmacıları ve iş insanları, kendi küçük işlerini başarıyla yürüten insanları neyin motive ettiğini biliyorlar. Onların başarısındaki kilit öge, psikologların başarıya ihtiyacı dediği şey, yani bir şeyi eskisinden daha iyi ya da etkili yapma arzusudur (MOTIVASON, 2004, s.103). Bununla birlikte, insan kaynakları danışmanlığı veren Watson Wyatt’ın yaptığı bir araştırmaya göre, yöneticilerin ABD ve Kanada’da %74’ü, Latin Amerika’da %84’ü, Avrupa’da %80’i, Asya ve Pasifik’te %78’i ve diğer bölgelerde %79’u, işi çekici kılan birinci koşulun kariyer geliştirme olduğunu belirtmişlerdir. Bunun dışında prim, yüksek maaş ve esnek çalışma koşulları, motivasyonu artırıcı diğer faktörler olarak sıralanmaktadır (DEĞERLİ, 1998, s.12).

Marx ve Demby tarafından İngiltere’deki en büyük 200 şirketin üst düzey yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada yöneticileri motive edici en önemli faktörler olarak da, işin niteliği (teşvik edici ve heyecan verici nitelikleri olan işler, otonomi ve çeşitlilik), kariyer geliştirme (yükselme hedefleri, uluslararası fırsatlar ve eğitim), şirket ortamı (sadakat, değerler ve şirketin başarısı) ve ücret sıralanmıştır. Aynı yöneticilerin geleceğe yönelik beklentileri ise şöyle sıralanmaktadır (MARX-DEMBY, 2002, s.3):

1. Fırsat	%85
2. İş güvenliği ve ücret	%67
3. Şirket başarısı ve bağlılık	%65
4. Otonomi/liderlik	%26

Bu sıralamalardan da anlaşılacağı gibi, fırsatların, ileride üst düzey yöneticiler için iş güvenliği ve ücretten daha önemli olacağını göstermektedir (MARX-DEMBY, 2002, s.4).

## 24. Motivasyon Kuramları

Motivasyon ile ilgili eski ve yeni bütün kuramlar, insanların ihtiyaç ve isteklerinin sayı ve cinslerinin doğuştan ve değişmez olarak saptandığını kabul etmektedirler. Bu kuramlar, ihtiyaçlardan doğan hedeflerin ve psikolojik çevrenin değişebileceğini kabul ederler, fakat temel ihtiyaçların ve isteklerin her zaman aynı olduğunu ve değişmediğini ileri sürerler (SÖNMEZ, 1981, s.58). Bununla birlikte bireyleri nelerin motive ettiği sorusu uzun süren çalışmalara neden olmuştur. Bu bağlamda da bireyleri çalışmaya teşvik eden faktörleri belirlemek ve güdülemeyi devam ettirebilmek için yöneticilere yol gösterecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir (KOPARAN, 1997, s.304). Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedirler (DAVIS, 1981, s.43). Dolayısıyla, motivasyonu tüm yönleriyle ortaya koyup açıklayan bir teori yoktur (FEY, 2005, s.349). Çünkü motivasyon, karmaşık bir konudur (ATAMAN, 2001, s.437).

Hangi teori ile izah edilirse edilsin bütün teoriler şu üç soruyu cevaplar (PANTHAWORN, 2005, s.27):

- \* Davranışları neler başlatır?
- \* Davranışları neler yönlendirir?
- \* İnsanları davranışlara sevk eden özendiriciler nelerdir?

Bu genel değerlendirmeye birlikte, motivasyon teorileri, en genel anlamda iki grup içerisinde ele alınır (LUTHANS, 1992, s.148). Birinci grup “Kapsam Teorileri” olarak adlandırılacak ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da “Süreç Teorileri” olarak adlandırılacak ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (KOÇEL, 2003, s.636).

Bu çalışmada, yöneticilerin buldukları seviye ve sektörlere yönelik motivasyon unsurlarını belirleyebilmek ve araştırma sorularını formüle edilebilmek için kapsam kuramları incelenecektir.

## 240. Kapsam/İçerik Kuramları

Hemen hemen tüm içerik teorileri, motivasyonu ihtiyaçlar açısından açıklarlar. Bu kuramlara, (ONARAN, 1981, s.2) “insan ihtiyaçlarının giderilmesi kuramları” adı da verilmektedir.

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri (STONER, 1978, s.406), yani kişileri “nelerin” motive ettiğini (YÜKSEL, 1998, s.122, GRIFFIN, 1990, s.439) anlamaya çalışırlar.

Bu teorilerden her biri, biraz farklı ihtiyaç grubunu tartışsa da, hepsi de davranış ve tutumları etkileyen gerginliğin ihtiyaçlardan dolayı meydana geldiğini kabul ederler (GRIFFIN, 1990, s.389-395). Bu yüzden davranışı uyaran ihtiyaç ve güdülerini anlatırlar, kişilerin tatmini ve performansı için gereken ödül ve teşvikleri ele alırlar. Bu teoriler genelde çok sayıda faktör arasından hangi spesifik yapının kişileri motive ettiğini belirlemeye çalışan statik bir yapıya sahiptirler (YÜKSEL, 1998, s.122). Çünkü bu kuramlar, bireyin, belirli bir anda içinde bulunan güdü veya ihtiyacını tatmin etmeye yöneliktir (EROĞLU, 1998, s.257). İçerik teorilerinin birbirlerinden ayrıldıkları nokta, ihtiyaçların çeşitliliği ve dinamik değişkenliğidir (LUTHANS, 1992, s.149).

Motivasyonu açıklamaya yönelik içerik teorilerinin geçmişi 20. yüzyılın başına, bilimsel yöneticiliğin öncülüğünü yapan ve motivasyona geleneksel yaklaşım olarak ifade edilen Taylor, Gilbert ve Gantt’a kadar uzanır. Bunlar, işin bilimsel yönetimi ve çalışanların motivasyonu için gelişmiş ücret teşvik modelleri önererek, motivasyon sürecinde ekonomik kârın ilk amaç olduğunu varsaymışlardır. Bundan sonra, Elton Mayo ve çalışma arkadaşlarının öncülük ettikleri insan ilişkileri dönemi gelir. Bu dönemde ekonomik ve güvenlik koşullarının yanı sıra, sosyal sürecin rolü üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise, günümüze kadar ulaşan görüşleri ile, Maslow, Herzberg, Alderfer gibi ismi öne çıkan teorisyenler gelmektedir (GRIFFIN, 1990, s.389-395).

## 2400. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

20. yüzyılın ikinci yarısından ve özellikle de 2. Dünya Savaşı'ndan sonra hızla gelişen çağdaş örgüt kuramı ve yönetim anlayışına uygun olarak, örgütlerin insan unsuru olan çalışanlar ne eşya/makine gibi görülecek, ne de üretim ve verimlilik düşünülmeden sadece çalışanlar düşünülecekti. Çağdaş yönetim ve yönetici, her ikisinin dengelendiği, maksimize edilmeye çalışıldığı bir model ya da yönetici olmalıydı (ÖZTEKİN, 2002, s.118).

Bu anlayışın ve felsefenin uygulanabilmesinin yolu da, örgütün insan unsuru olan çalışanlar ve yöneticilerini sosyolojik ve psikolojik olarak tanımaktan geçmektedir. İnsanları sosyo-psikolojik olarak tanımak için de önce insanların ihtiyaçlarını bilmek gerekmektedir. İşte tüm bu nedenlerden dolayı, 2. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim psikolojisi, endüstri ya da psikoloji alanında çalışan bilim adamları, bu alanlara yoğunlaşmışlardır (ONARAN, 1981, s.1). Bu alanda araştırma yapan bilim adamlarından birisi olan Abraham Maslow'un teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi (MASLOW, 1954, s.50) olarak literatüre geçmiştir.

İnsanı, "isteyen bir varlık" olarak ele alan kuram (ARMSTRONG, 1984, s.8), güncelliğini en çok koruyan motivasyon teorisidir (FEY, 2005, s.350; AŞIKOĞLU, 1996, s.90; KOÇEL, 2003, s.637). Abraham Maslow teorisinde, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak (BİRDAL, 1997, s.54), ihtiyaçları ayrıntılı bir şekilde, teorik bir iskelet (FEY, 2005, s.350) halinde anlatmaktadır.

Maslow'un teorisi, insan motivlerinin çeşitliliğini ve karmaşıklığını vurgular. Bu bağlamda hem aynı olay karşısında insanların neden farklı tepkiler gösterdiğini açıklar, hem de insanlarda bazı ortak olan noktaları da ortaya koyar (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.112).

Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları kişisel anlayışı doğrultusunda tespit edip, bu ihtiyaçları bir önem derecesine göre hiyerarşik bir sraya göre kümelenmiştir. Oluşturulan hiyerarşik yapı, ihtiyaçların önceliği ve onların gücü temelini yansıtmaktadır (HODGETTS, 1999, s.291; KAST-ROSENWEIG, 1985, s.289).

Maslow teorisinde ihtiyaçları beş düzeyde sıralamıştır:

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyaçları
- Sosyal ihtiyaçlar
- Saygı görme ihtiyaçları
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları

Maslow, bir ihtiyaç seviyesinin tatmini sağlandığı zaman, onun artık motivasyona hizmet etmeyeceğine inanır (MASLOW, 1943). Bunun için daha yüksek olan ihtiyaç düzeyi bireyi motive edebilmek için harekete geçirilmelidir (LUTHANS, 1992, s.150) der. Bu sıralamada alt kademedeki ihtiyaçlar doyurulduğa bir st ihtiyaca geçilir ve bu ihtiyaçlar tatmin edilmeye çalışılır (FEY, 2005, s.350). Bu nedenle birey, farklı ihtiyaçlardan dolayı, benzer olaylara farklı tepkiler gösterebilir. Fakat aynı nedenle, herkes için ortak noktalar da vardır (GÜVEN, 1981, s.13; BOVETE, 1993, s.25).

Maslow, insan davranışları üzerinde aşağıda belirtilen çeşitli önermelerde bulunmuştur (EREN, 1998, s.403-407; DERELİ, 1995, s.192-196; HODGETTS, 1999, s.292, 293; KAYNAK, 1995, s.118-127):

\* İnsan ihtiyaçlarla dolu bir organizmadır. Daima ister ve daha çok ister. Fakat neler istediği, o an sahip olduklarına bağlıdır. Her zaman tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarımız vardır. Bir ihtiyaç doyuma ulaştığında önemi azalır ve onun yerini bir başkası alır. Var olan ihtiyaçlar tatmin edildikçe ortaya birtakım yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç devam edip gitmektedir. Böylece, belli bir ihtiyaç karşılansa bile ihtiyaçlar, tüm ve genel karşılanamazlar.

\* Bireyin çabasının yoğunluğu, ihtiyacın ne kadar güçlü olduğuna bağlıdır (CARRELL ve diğerleri, 1997, s.76), yani ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli faktörlerdir. Her davranış bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir. Bir davranışı belirleyen en önemli etmen o andaki en güçlü ihtiyaçtır. İnsanlar çok çeşitli ve değişik ihtiyaçlarını temin etmek için motive olurlar (MCNAMARA, 1999, s.11).

\* Bir ihtiyaç doyuma ulaşır ulaşmaz, bu belirleyici ihtiyaç artık bireyi gdlemez, birey başka bir ihtiyacın tatmini için zgr olur ve tekrar doyumunu arar.

\* İnsan, hiyerarşinin alt kademelerindeki ihtiyaçları tatmin oluncaya kadar öteki ihtiyaçlarını bastırır; bunlar tatmin olduktan sonra daha üst kademedeki ihtiyaçlar önem kazanır.

\* Bu hiyerarşide bir basamaktan diğerine geçmek için, bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belli dereceye kadar tatmin edilmesi gerekir.

### **Fizyolojik İhtiyaçlar**

Fizyolojik ihtiyaçlar insanın en temel ve ilkel ihtiyaçlarıdır. Fizyolojik ihtiyaçlar, öğrenilmesine gerek olmayan, otomatik olarak hissedilen, tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikteki (DERELİ, 1995, s.191) ihtiyaçlardır. Bu nedenle bütün ihtiyaçları bastırır. Bunlar tatmin edilinceye kadar en yüksek güdüleme gücüne sahip olma eğilimindedirler. İnsanlar öncelikle bu temel ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışacaklar, sonra diğer ihtiyaçlarına sırasıyla yöneleceklerdir. Dolayısıyla bu ihtiyaçlar, bireysel motivasyonun da ilk ögeleridir (KAYNAK, 1995, s.121).

Maslow'un ifade ettiği gibi, “sevgiden, güvenceden, saygıdan ve temel ihtiyaçlarını karşılamaktan yoksun olan bir kişinin açlığını giderme ihtiyacı diğer herhangi bir ihtiyaçtan muhtemelen daha kuvvetlidir” (HODGETTS, 1999, s.292). Bunlar; açlık, susuzluk, giyecek, barınma gibi yaşamın devamı için gerekli organizmayı yakından ilgilendiren ihtiyaçlardır. Bu temel ihtiyaçlar içerisinde bile bir önem sırası olduğu açıktır (WELLS, 1988, s.22). Birbirinden bağımsız olan bu tür ihtiyaçların sürekli bir şekilde ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur (AKAT ve diğerleri, 1999, s.207).

Araştırmalar, fizyolojik ihtiyaçların doyumunun genelde para ile sadece paranın kendisi ile değil fakat alabilecekleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Her ne kadar ihtiyaçlar hiyerarşisi sistemine bakarak, diğer ihtiyaçların da parayla doyuma ulaşabileceği söylenebilirse de, bu faktörün değerinin hiyerarşik olarak yukarı doğru çıkıldıkça azaldığı, (DAVIS, 1981, s.60) üst düzeydeki ihtiyaçların, psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranış aracılığıyla doyurulduğu görülmektedir (HODGETTS, 1999, s.292). Bireylerin fizyolojik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkar ve bir mânâ ifade eder (AKAT ve diğerleri, 1999, s.207).

## **Güvenlik İhtiyaçları**

Bu ikinci düzey ihtiyaçlar, kabaca, korunma ihtiyaçları olarak adlandırılabilir (LUTHANS, 1992, s.150). Organizmanın fizyolojik dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sürdürme ihtiyacına yöneltir. Bu ihtiyaç, insanın kendini fiziksel, sosyo-ekonomik (SAĞLAM, 1996, s.28) ve duygusal olarak güvenlik içinde hissetme ihtiyacıdır (KAYNAK, 1995, s.122).

Buradaki mantık, insanın, fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde huzurlu olacağı düşüncesinden doğar.

Fizyolojik ihtiyaçlar, doğuştan gelerek öğrenilmelerine gerek yokken, güvenlik duygularının çoğunluğu hayat süresince sonradan kazanılırlar (EROĞLU, 1998, s.43). Güvenlik ihtiyaçları çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (DAVIS, 1981, s.57). Bu ihtiyaçların en başında beden fiziksel olarak tehditlerden uzak olması (PANTHAWORN, 2005, s.31) gelir, daha sonra ekonomik ve mali güvenlik içinde olma, gelecek üzerinde kontrol sahibi olma, düzenli ve tahmin edilebilir bir çevreye ihtiyaç duyma gibi ihtiyaçlar bu grupta toplanmıştır (HODGETTS, 1999, s.293).

## **Sosyal İhtiyaçlar**

Üçüncü kademe ihtiyaç grubu bireyin sosyal ihtiyaçlarını kapsar. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edilmiş bir bireyin sosyal yönü ağır basar. Bu ihtiyaçlar daha çok duygusal nitelik gösteren ve organizasyonda arkadaşça, samimi bir ortam sağlayan (CARELL ve diğerleri, 1997, s.98) ihtiyaçlardır. Birey, belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevme ve onlarca sevildiğini bilme gereğini isteyecektir. Bu ihtiyaçlar, ait olma, sevgi, dostluk, arkadaşlık, grup mensubu olma, kabul görme gibi ihtiyaçlardır (PANTHAWORN, 2005, s. 16; KAYNAK, 1990, s.124). Bu ihtiyaç grubu, insanların büyük ölçüde toplu halde yaşama içgüdüleri ile ilgilidir (EROĞLU, 1998, s.43).

İşyerlerinde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, bağlı iş grupları, sosyal etkinlikler bu ihtiyaçların tatminini sağlar. Bu nedenle, yönetim, iş ortamındaki bu unsurları tehdit unsuru olarak görmemeli, örgüt amaçlarına yöneltmenin yollarını aramalıdır (HICKS, 1972, s.372).

### **Saygı Görme İhtiyacı**

Bu düzey ihtiyaçlar insanların oldukça yüksek ihtiyaçlarını belirtir. Güç, başarı ve statü ihtiyaçları bu düzey ihtiyaçların bir parçası olarak düşünülebilir. Maslow, bu düzeyin hem insanın kendisine olan saygısını hem de başkalarından beklediği saygıyı kapsamı üzerinde durmaktadır (PANTHAWORN, 2005, s.16; LUTHANS, 1992, s.150).

### **İnsanın Kendine Duyduğu Saygı**

Güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, uzmanlaşma, kendine güven (PETTINGER, 1996, s.95), bağımsızlık ve özgürlük ihtiyaçları bu grupta toplanır.

### **Başkalarından Saygı Görme İhtiyacı**

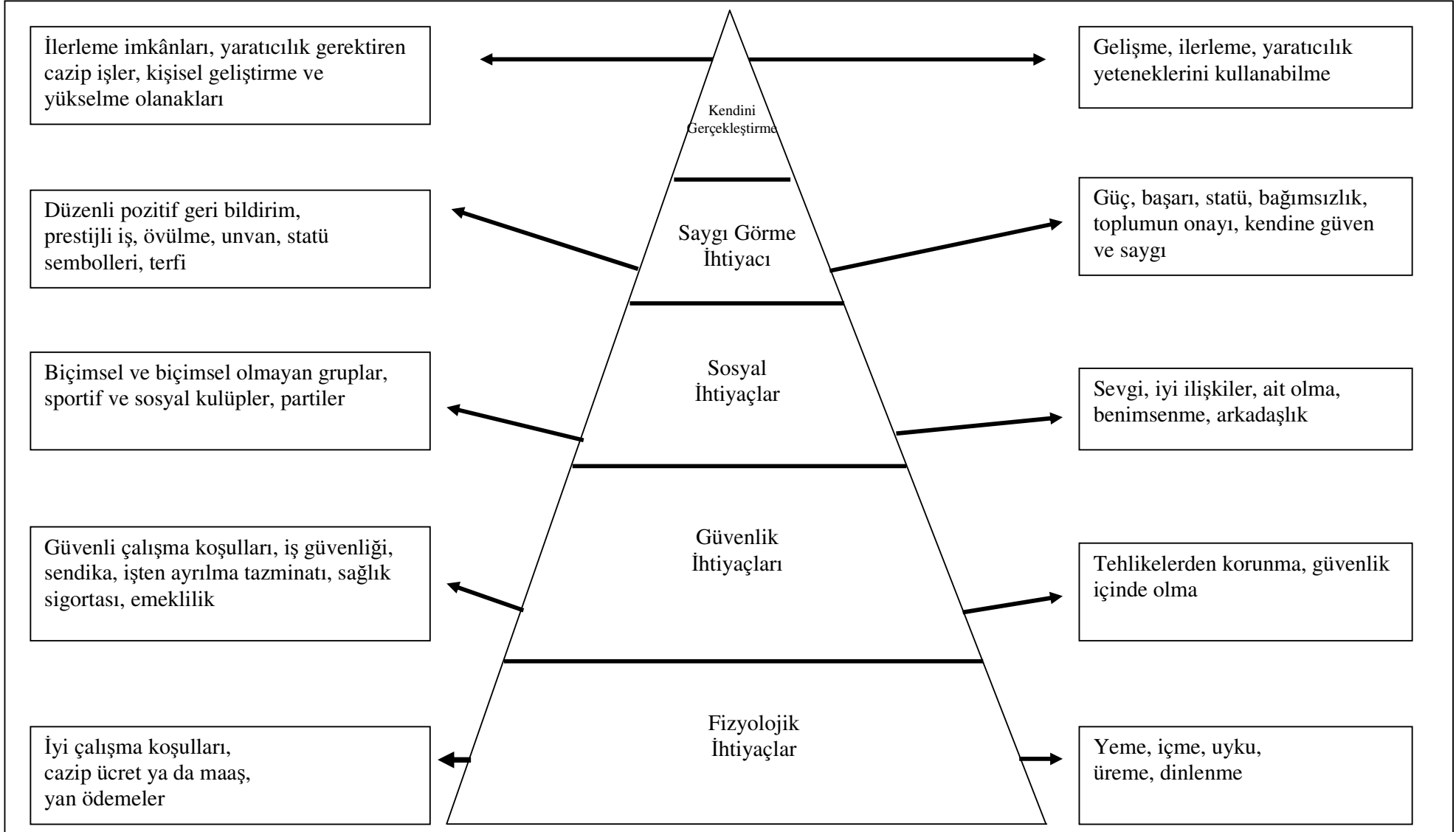
Tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma, değer verilme, üstün görülme ihtiyaçları (KAYNAK, 1995, s.124) başkalarından saygı görme ihtiyacı kapsamında ele alınmaktadır.

### **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı**

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son aşamasında kendini gerçekleştirme ihtiyacına yer verir. Bu ihtiyacın oluşması için kişinin sosyal yaşamda yerini bulması, istediği ortam ve işe sahip olması gerekir (KAYNAK, 1995, s.373). Kendini gerçekleştirme, kişinin potansiyel güçlerinin, yeteneklerinin bilincine varıp bunları kullanmak istemesi (İNCİR, 1985, s.114), başka bir deyişle, kişinin gizli gücünü gerçeğe dönüştürme çabası (DRAKE-SMITH, s.102) demektir.



Hiyerarşinin bu aşamasında, birey, ideallerini (CÜCELOĞLU, 1997, s.237) gerçekleştirmeye teşebbüs eder ve kendini geliştirme ve yaratıcılıkla ilgilenir (HODGETTS, 1999, s.295). Bu ihtiyacı tanımlamak oldukça zor, ölçmek ise imkânsızdır. Her bireyde görülebilecek bir ihtiyaç türü değildir (WELLS, 1988, s.22). Kültürel çevreden çok etkilenen bu ihtiyaç, kişiden kişiye büyük farklılık gösterir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil-3'de belirtilmiştir.



**Şekil: 3**  
**İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve İhtiyaçların Örgütlerde Karşılanmasına Örnekler**

Kaynak: MASLOW, 1954, s.50; KANAT, 1991, s.15  
 BUCHANAN-HUCZYNSKI, 1997, s.75  
 LUTHANS, 1992, s.151  
 ATAMAN, 2001, s.439  
 CAN, 1985, s.240  
 ŞİMSEK, 2000, s.197'den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı çok eleştirilmiştir. Araştırmacılar, ihtiyaçları tanımlamanın ve sınıflara ayırarak kesin çizgilerle bunları ayırt etmenin güçlüğüne dile getirerek, araştırmaya ve objektif sonuçlar çıkarmaya pek elverişli olmadığını ileri sürmüşlerdir (İNCİR, 1985, s.115). Bireysel güdülerin örgütü nasıl etkilediği, ya da örgütten nasıl etkilendiği yönündeki sorunlar irdelenmemiştir (GÜVEN, 1981, s.13). Teorinin doğruluğu ve geçerliliğini saptamak amacıyla yapılan araştırmaların bazıları, kuramın varsayımları doğrultusunda, insanların, alt kademeli ihtiyaçları tatmin edildikçe üst kademede ihtiyaçların tatminine yönelecekleri ve ihtiyaçların belirtilen sırayla hiyerarşik bir sistem düzeninde ortaya çıktıklarını doğrularken, bazı araştırmalar da bu varsayımları desteklememişlerdir (DERELİ, 1995, s.161). Teoriyi desteklemeyen sonuçlar daha çok, ihtiyaçların hiyerarşik sırasına ilişkin sonuçları üzerinde olmuştur (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.113). Farklı bulgulara varmanın nedenleri, Maslow'un dinamik ve holistik tahlil şemasının uygulamada kantitatif olarak ölçülmesinin güç oluşu ve araştırmacıların ihtiyaçlar hiyerarşisini incelerken farklı yöntemler kullanmış olmalarıyla açıklanabilir (DERELİ, 1995, s.161).

Maslow, modelini doğrudan iş motivasyonu olarak düşünmemesine rağmen, işgörenlerin ihtiyaçlarının çok çeşitliliğine ilgi çekmesi açısından önemlidir (CEYHAN, 1992, s.132). Maslow'un teorisi, örgüt teorisi literatüründe yaygın olarak kullanılmış olsa bile, geçerliliği ampirik olarak fazla sorgulanmamıştır. Bunun yanı sıra, motivasyonu aşırı basite indirgediği ve herhangi bir anda, kişide yalnız bir ihtiyaç düzeyinin baskın olduğu görüşü de eleştirilmiştir. Tüm olumlu ve olumsuz yaklaşımlara karşın, teori, günümüz iş yaşamında "saygı" ve "kendini gerçekleştirme" gibi yüksek düzeyli ihtiyaçlara dikkat çekmesi açısından önemlidir (BOVETE, 1993, s.27).

## 2401. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

### 24010. Kuramın Açıklanması

Meşhur bir yönetim kuramcı olan Frederick Herzberg'in "Motivasyon Muhafaza Kuramı," Maslow'un kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon (DRAFKE-KOSSEN, 1997, s.281, BEDEIAN, 1993, s.444, WARD, 1998, s.12) teorisi. Herzberg'in kuramı, "Çift Faktör Kuramı" ve "Motivasyon-Hijyen Kuramı" olarak da isimlendirilmektedir (HERZBERG ve diğerleri, 1959, s.12; HITT ve diğerleri, 1989, s.316). Herzberg, ihtiyaçları Maslow gibi daha düşük (alt) ve daha yüksek (üst) ihtiyaçlar şeklinde tasnif ederek (SENCER, 1982, s.9) Maslow'un kuramını geliştirmiştir (FEY, 2005, s.350; BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.113).

Herzberg ve arkadaşları tarafından Pittsburg'da 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde kritik olay yöntemiyle (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.113; LUTHANS, 1995, s.151) yapılan araştırmadaki, "İş konusunda özellikle ne zaman kendinizi iyi hissedersiniz, sizi neler harekete geçirir? İş konusunda istisnai olarak ne zaman kendinizi kötü hissedersiniz, sizi işe ilgisizleştiren nedir? (KOÇEL, 2003, s.650; KOPARAN, 1997, s.307; LUTHANS, 1995, s.151)" sorularına verilen cevaplar, çift faktör kuramının temelini oluşturmaktadır.

Araştırmaya konu olanların kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile doğrudan ilgili olan kavramları kullandıkları görülmüştür. Herzberg, bu araştırmasıyla iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durmuş (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.114), işin kendisi ile ilgili faktörlerin, iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu savunmuştur (HODGETTS, 1999, s.511). Dolayısıyla Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre Herzberg, Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri şu şekilde sıralamıştır (HERZBERG, 1959, s.87-89; PANTHAWORN, 2005, s. 18; MCKENRA, 1987, s.75; PLUNKETT-ATTNER, 1992, s.349, DRAFKE-KOSSEN, 1997,

s.283, YALÇIN, 1988, s.209, KAYNAK, 1990, s.127, WEIHRICH-KOONTZ, 1993, s.469):

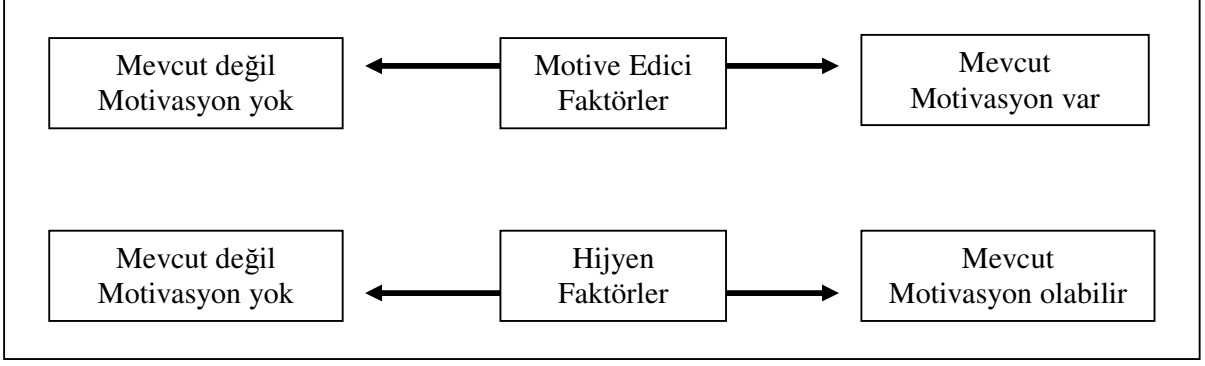
### **Motive Edici Faktörler**

- \* Başarı
- \* Tanınma
- \* İşin kendisi
- \* Gelişme imkânları
- \* İlerleme imkânları
- \* Sorumluluk
- \* Geri bildirim

### **Hijyen Faktörler**

- \* Denetim kalitesi (tarzı)
- \* Şirket kuralları ve politikası
- \* Ücret
- \* Çalışma koşulları
- \* İş güvenliği
- \* Kişisel yaşantı
- \* Statü
- \* Bireyler arası ilişkiler (ast, üst ve akranlarla)

Görüldüğü gibi, motive edici faktörler, psikolojik gelişim ve doyum sağlayıcı, doğrudan doğruya işe, işin içeriğine ve özüne yöneliktir. Hijyen faktörler ise genel itibariyle, sıkıntı ve acıdan kaynaklanan doyumsuzlukla, işin çevresi ve (CEYLAN, 1992, s.56) çalışma şartları (DAVIS, 1981, s.68; EROĞLU, 1998, s.261; TÜRKO, 1988, s.66) ile ilgili temel ihtiyaçlardır (FINDIKÇI, 2001, s.383). Motive edici faktörler bir bireyin sorumluluk, tanınma, kendine güven ve takdir hislerinin gelişmesine imkân sağlamaktadır (TÜRKEL, 1999, s.113). Bireylerin motivasyonu hem hijyen faktörlerin hem de motive edici faktörlerin mevcut olmasına bağlıdır (HITT ve diğerleri, 1989, s.317).



**Şekil: 4**

### **Doyum ve Doyumsuzluk İlişkisi**

Kaynak: KOÇEL, 2003, s.642

Şekil-4'den de anlaşılacağı gibi, hijyen faktörler yoksa işle ilgili doyumumsuzluk artar. Hijyen faktörler varsa doyumumsuzluk önlenir fakat doğrudan motivasyon da artmaz. Motive edici faktörler yoksa hem tatmin hem de motivasyon yoktur. Eğer hijyen faktörler mevcutsa ve motive edici faktörler de varsa, ancak o zaman tatmine ve motivasyona yol açar. İşte bu yüzden Herzberg'in kuramı, iyi çalışma şartlarının ya da rasyonel şirket politikalarının, motivasyonu meydana getirmeyeceğini savunur (HITT ve diğerleri, 1989, s.317).

Hijyen Faktörler + Motive Edici Faktörler = Tatmin ve Motivasyon

Herzberg, "bir işte doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır" der (SABUNCUOĞLU, 1984, s.107).

Herzberg, araştırmaları neticesinde insanlar işlerinde tatminsizken olumsuz duygularının genelde çalışılan ortamdan kaynaklandığı, insanlar işleriyle ilgili olarak tatmin ve mutluluk duyduklarında ise bu durumun işin kendisiyle bağdaştırıldığı kanısına varmıştır (HODGETTS, 1999, s.302).

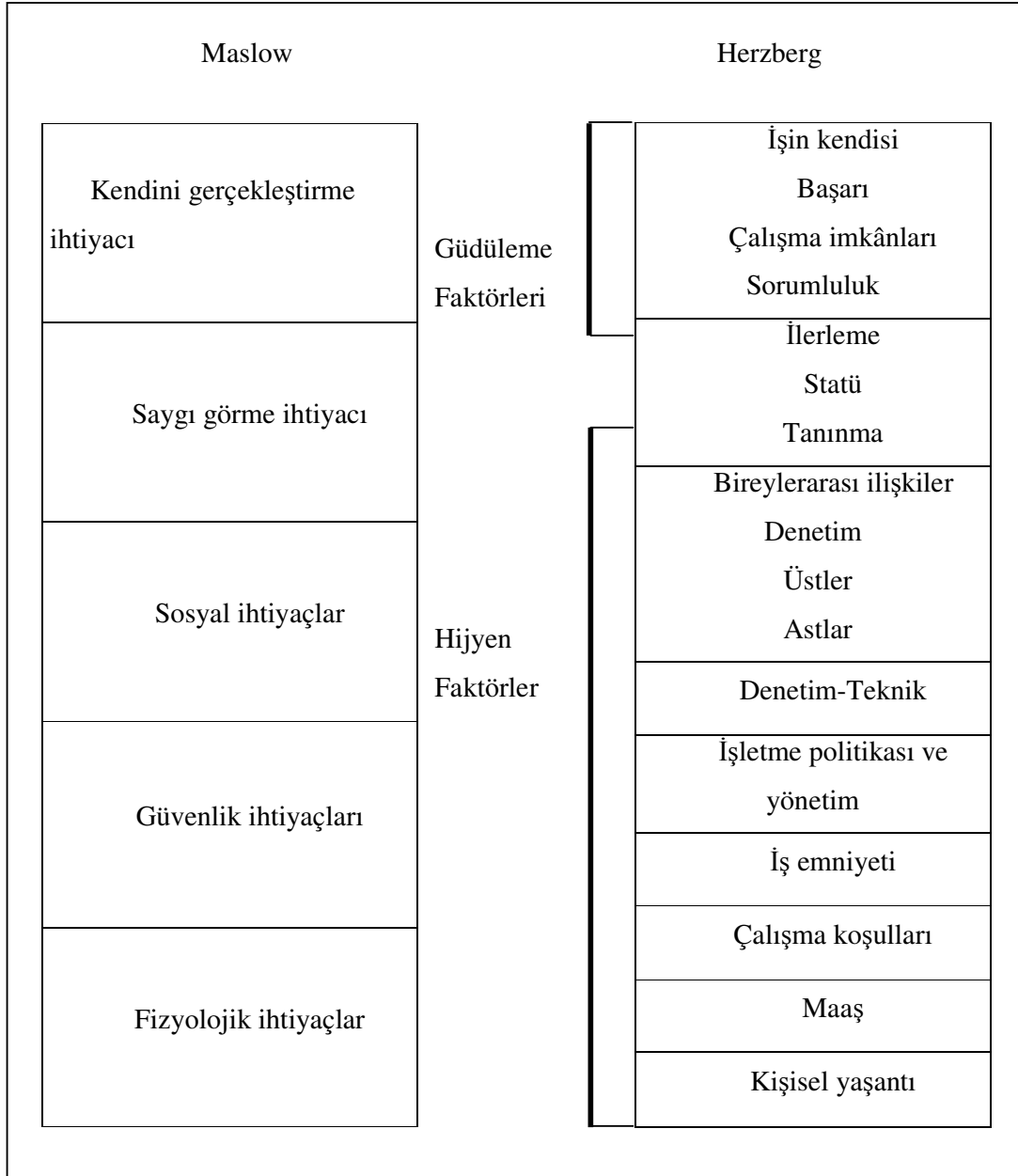
Herzberg'in kuramı ile Maslow'un kuramları karşılaştırıldığı zaman, her ikisinin birleştikleri temel nokta şudur: "İhtiyaçların giderilmesiyle insanlar motive olabilir." Dolayısıyla her iki kuram da ihtiyaçların tatmin edilmesine yöneliktir. Ancak Maslow,

ihtiyaçları önem sırasına göre sınıflandırırken, Herzberg, tatmin ediciler ve gidericiler olarak ihtiyaçları iki ayrı gruba ayırmaktadır.

Maslow'un alt kademe (fizyolojik, güvenlik ve sosyal) ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen faktörleri ile benzerdir. Üst kademedeki ihtiyaçlar ise Herzberg'in motive edicilerine karşılık gelmektedir. Maslow, nispeten tatmin edilmemiş bir ihtiyacın bir motivasyon unsuru olabileceğini varsayarken, Herzberg, sadece üst kademedeki ihtiyaçların motivasyon unsurları olabileceğini öne sürmektedir. Ancak her iki kuramda da ihtiyaçlar daha düşük ve daha yüksek ihtiyaçlar olduğu için tıpkı Maslow'un kuramı gibi bireysel büyüme ve gelişmeye imkân tanımaktadır. Tabii ki bu gelişmeyi tek başına üst kademe ihtiyaçlar sağlayamayabilir. Çünkü çalışanlar daha fazla yetki ve sorumluluk, başarı ve örgütte gelişme ve ilerleme talep etmekle beraber, bu unsurların maddi faktörlerle ilişkili olmasını da talep etmektedirler (YÜKSEL, 1998, s.128).

Kısaca özetlemek gerekirse, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha çok az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanabilme imkânı fazla iken, Herzberg'in kuramının daha çok gelişmiş ülkelerde uygulanabilmesi mümkün gözükmektedir.

Maslow ile Herzberg'in kuramları Şekil-5 üzerinden şu şekilde karşılaştırılabilir:



Şekil: 5

**Maslow ve Herzberg'in Modellerinin Karşılaştırılması**

Kaynak: DAVIS, 1981, s.71,  
 ÜÇOK, 1988, s.154,  
 TÜRKEK, 1999, s.19,  
 KOPARAN, 1997, s.309,  
 EROĞLU, 1998, s.264,  
 TÜRKO, 1988, s.68



### 24011. Kurama Yönelik Eleştiriler

Eleştiriler, Herzberg'in kuramını geliştirmek için kullandığı metot etrafında merkezileşmiştir (HITT ve diğerleri, 1989, s.318). Dolayısıyla, “öykü anlatma” metodunun sonuçlarının yanıltıcı olabileceği savunulmaktadır (İNCİR, 1985, s.119). Çünkü bireylerin, iş ortamı ile ilgili olarak temin edici şeyleri kendilerine, temin edici olmayan şeyleri de başkalarına ya da dış etmenlere bağlama eğiliminde oldukları ileri sürülmüştür (DAVIS, 1981, s.70; SENCER, 1982, s.11; İNCİ, 1985, s.119, HICKS-GULLETT, 1981, s.218). İkinci eleştiri noktası ise, sadece sınırlı mesleklerin bir örnekleme kullanılması yönündedir (ŞİMŞEK, 2000, s.6). Araştırma sadece mühendisler ve muhasebeciler üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla, bunlar diğer çalışanlara benzemezler (HITT ve diğerleri, 1989, s.318). Kısaca, kuramın genel olarak iş gücünü temsil ettiği söylenemez. Üçüncü eleştiri ise, kuramın, ücret, statü ve bireyler arası ilişkilerin motive edici niteliklerine yeterince önem vermediği yönündedir (DAVIS, 1981, s.70). Ekonomik unsurların özellikle ücret faktörünün hijyen unsurları içerisinde gösterilmesi, en yoğun eleştirilerin başında gelmektedir (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.117). Eleştirilerin dördüncü boyutu, farklı ekonomik ve sosyo-kültürel yapıların (FEY, 2005, s.350) göz önünde bulundurulmaması ile ilgilidir. Buna göre hijyen faktörler, gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde motive edici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda çift faktör kuramının refah düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonunu açıkladığı söylenebilir (ATAMAN, 2001, s.442). Başka bir ifadeyle, sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun olmayan (EREN, 1993, s.331) bir kuramdır. Teori, az gelişmiş ülkeler için geçerli değildir. Çünkü bu gibi ülkelerde bireyler için öncelik, temel nitelikli ihtiyaçların tatminidir. Örneğin Türkiye için de bu kuramın geçerli olduğunu söylemek zordur. Özellikle ülkemizde yaşanan ekonomik kriz döneminde hijyen faktörler motive edici bir niteliğe sahiptir. Kısaca, ekonomik güdüleme faktörleri olan ücret, çalışma şartları ve diğer çevresel şartlar ikinci planda kalmıştır. Bu yüzden kuramın evrensel boyutlarda geçerliliği yoktur (FEY, 2005, s.350; SABUNCUOĞLU, 1984, s.114). Herzberg'in kuramına yöneltilen bir diğer eleştiri ise, bireysel farklılıkların dikkate alınmaması yönündedir. Bir faktör bir birey için sadece hijyen olurken, diğer bir birey için motive edici olabilir (DRAFKE-KOSSEN, 1997, s.284). Örneğin bazı çalışanlar başarıyı, sorumluluğu ve ilerlemeyi tercih etmezlerken, belki de bazıları yakın denetim, iyi belirlenmiş iş kurallarında makul ücretten daha fazla tatmin olurlar (HITT ve diğerleri, 1989, s.318). Bazen de yakın denetim kırıncı olabilir (MARTIN, 1998, s.145).

Yapılan bu çalışmada, Herzberg'in çift faktör teorisinin Türkiye (Trabzon)'de uygulanabilirliği ile sektörel bazda kademe yöneticilerin motivasyon durumları istatistiksel olarak test edilecektir.

#### **24012. Kuramın Literatüre Olan Katkısı**

Yapılan tüm bu eleştirilere rağmen Herzberg'in kuramının motivasyon konusundaki katkılarını da göz ardı etmek mümkün değildir (HODGETTS, 1999, s.303). Herzberg'in katkıları kısaca şöyle özetlenebilir:

\* Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını genişletip çalışma hayatında uygulanabilir hale getirmiştir (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.114).

\* Kuram, iş motivasyonu konusuna yeni bir ışık tutmuştur. Daha önce yöneticiler, koruma faktörleri üzerinde durmaktaydılar. Bir moral sorunu olduğunda çözüm olarak parasal ödüller üzerinde durulurdu. Herzberg'in araştırmaları, yöneticilerin bakış açılarını değiştirmiştir (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.114).

\* Daha önceleri ihmal edilen ve gözden kaçan işin içeriği, bu teoriyle önem kazanmış ve iş zenginleştirme tekniği (TEVRÜZ ve diğerleri, 1999, s.75) bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmıştır.

\* Teorisyen, kişileri motive eden ve motive olmaya hazır tutan faktörleri (DAVIS, 1981, s.70) ayırmıştır.

#### **24013. Kuramla İlgili Yapılan Çalışmalar**

Çift Faktör Kuramı, yurt dışında çeşitli ampirik çalışmalarla denenmiş ve günümüzde de farklı boyutlarda denenmektedir. Yüksek Öğretim Kurumu internet sitesinde yapılan araştırmada Çift Faktör Kuram'ıyla ilgili Türkiye'de yapılan bir çalışma tespit edilememiştir. Bu bakımdan, kuram, yapılan bu çalışma ile Türkiye'de ilk defa incelenecektir.

Yurt dışında yapılan araştırmalardan kuramı destekleyenler olduğu gibi, eleştiren ve değişik sonuçlar bulanlar da söz konusudur. George L. Allen bir tasarruf ve kredi kurumunda çalışan kadınlar üzerinde yaptığı araştırmada Herzberg'in hijyen faktörler

olarak belirlediği üst-ast ilişkilerinin kadınlar için motive edici olduğunu ortaya koymuştur (TÜRKO, 1988, s.67). Herzberg'in araştırmalarını 50 muhasebeci ve 82 mühendis kullanarak kopya eden Wernimont, hem hijyen hem de motive edici faktörlerin işle ilgili tatmin ve tatminsizlik hislerine sebep olduğunu vurgulamıştır (MCKENRA, 1987, s.77). Florida'da kamu ve özel kesimde çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada motive edici unsurun önemi vurgulanarak, her iki sektör için kişileri "iş" in kendisinin motive ettiği, ayrıca kamu sektöründe çalışanların hijyen algılarının özel sektörde çalışanlara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir (MAIDANI, 1991, s.5). Amerika'da yayımlanan bir makalede, çalışanların motive edilmelerinde etken faktörlerden birinin de iş zenginleştirme tekniği olduğu vurgulanmıştır (HERZBERG, 2003, s.12). 1997 yılında Kanada'da ortaokul öğretmenleri ile bunların yöneticileri arasında çift faktör kuramına yönelik demografik değişkenler bakımından bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre, öğretmenlerin hijyen algılarının yöneticilerden daha yüksek olduğu, iş güvenliği algısının orta yaş grubunda çalışanlarda yüksek olduğu, cinsiyet, hizmet süresi ve gelirin istatistiksel olarak bir farklılık yaratmadığı bulunmuştur (SEGUIN, 1997, s.110). Toronto Üniversitesi tarafından hemşirelerin motivasyonları üzerinde yapılan bir çalışmada, motive edici faktörlerin yüksek, hijyen faktörlerin düşük olduğu belirlenmiştir (HARPER, 1998, s.123).

#### **2402. Alderfer'in VİG Kuramı**

Moslow'un çalışmalarından esinlenen en popüler çalışmalardan biri Clayton Alderfer tarafından gerçekleştirilmiştir (SCHERMERHORN, 1996, s.148). Herzberg ve özellikle Maslow'un iş motivasyonundaki teorilerinin gelişimi Clayton Alderfer'in çalışmalarından gelmektedir. Maslow ve Herzberg gibi, o da ihtiyaçların kategorize edilmesinin değerli olduğunu ve düşük ile yüksek düzeydeki ihtiyaçlar arasında temel ayırt edicilerin olduğunu düşünmüştür. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini gelişmiş modern toplumlara uyarlayarak beş basamaktan; var olma, ilişki ve gelişme olmak üzere üç basamağa indirmiştir (PANTHAWORN, 2005, s.18; YÜKSEL, 1998, s.128; MONDY , 1991, s.303, KOÇEL, 2003, s.644).

Buna göre, var olma ihtiyaçları, fiziksel olarak yaşamı sürdürebilme; güvenlik ve huzuru ilişki ihtiyacı, insanlarla ilişkide olma, sevgi, dostluk ve ait olmayı; gelişme ihtiyacı ise, düşünce ve davranış özgürlüğünü ve yetkin olduğunu hissetmeyi içerir. Alderfer,

özellikle gelişme ihtiyacının önemini vurgular ve bu ihtiyacın giderilmesinin daha düşük seviyedeki ihtiyaçları kişilerin gözünde daha önemli kıldığını ileri sürer (ORGAN-HAMMER, 1982, s.160).

Maslow ve Herzberg'in teorileri ile karşılaştırıldığında Alderfer'deki var olma ihtiyacı, Maslow'daki fizyolojik ve bir kısım güvenlik ihtiyacı ile Herzberg'in bazı hijyenik faktörlerine; ilişki ihtiyacı, bir miktar güvenlik, sevgi ihtiyacı ve saygı ihtiyaçları ile bir miktar hijyenik ve bir miktar motive edici faktörlere; gelişme ihtiyacı ise bir kısım saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile bir kısım motive edici faktörlere denk gelir (LUTHANS, 1992, s.155).

Şekil-6'da Maslow, Herzberg ve Alderfer'in Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması özet olarak gösterilmiştir.

<b>HERZBERG</b> <u>MOTİVASYON-HİJYEN</u> <u>TEORİSİ</u>	<b>MASLOW</b> <u>İHTİYAÇLAR</u> <u>HİYERARŞİSİ</u>	<b>ALDERFER</b> <u>VAROLMA-İLİŞKİ-</u> <u>GELİŞME İHTİYAÇLARI</u>
MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME	GELİŞME
	SAYGI	İLİŞKİ
HİJYEN FAKTÖRLER	SEVGİ	
	GÜVENLİK	VAR OLMA
	FİZYOLOJİK	

**Şekil: 6**

**Maslow, Herzberg ve Alderfer'in Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması**

Kaynak: LUTHANS, 1992, s.156

Alderfer'e göre ihtiyaç grupları arasında kesin sınırlar ve hiyerarşik bir düzen yoktur. İhtiyaçlar belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç bireyi aynı anda güdüleyebilir. Alderfer, ihtiyaçların önceliklerinin zaman zaman değişebileceğini ve bireyin yaşantısında ihtiyaçların alttan üste doğru bir gelişim izlemesinin söz konusu olmayacağını savunur (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.115). Teoriye göre, bu üç ihtiyaç grubunun tümü, ya da herhangi biri, herhangi bir zamanda bireysel davranışı etkileyebilir. Kişinin üst düzeydeki ihtiyaçları tatmin edildikçe daha da önemli hale geleceğini belirtir (CAN, 1985, s.174).

Alderfer aynı zamanda, tatmin edilmiş ihtiyaçların kendi motivasyonel etkilerini kaybettikleri görüşüne de katılmaz (SCHERMERHORN, 1996, s.148). Zira, teoriyene göre gereksinimler, sürekli ve dönemsel olarak da değişebilir (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.115).

Teorinin eleştirilen en önemli eksikliği Herzberg ve Maslow'un teorilerine göre motivasyonun sınırlarını çok geniş tutması ve bu konuda hiçbir kısıtlama getirmemesidir (LUTHANS, 1992, s.155).

### **2403. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı**

Son kapsam kuramı, David McClelland tarafından geliştirilmiştir (ERTEKİN, 1978, s.20). Bu kurama, "Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı" da denilmektedir. Çünkü kuram, bireyin hayatı boyunca belli tip ihtiyaçları kazandığını belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, insanlar bu ihtiyaçlarla birlikte doğmazlar fakat onları hayat tecrübeleri boyunca öğrenebilirler (DRAFT, 1994, s.519). Bu açıdan bakıldığında başarı ihtiyacı kuramı, diğer kapsam kuramlarının aksine "ihtiyaçların doğuştan olduğu varsayımını" reddetmekte ve ihtiyaçların öğrenme ile ortaya çıktığını ileri sürmektedir.

McClelland'ın teorisine göre, bireyler muhtemelen şu kombinasyona bağlı olarak bir işi etkili ve yeterli yaparlar (MONDY, 1991, s.305):

- \* Motiv ya da ihtiyacın kuvvetliliği, diğer ihtiyaçlarla ilgisi
- \* Yapılan görevde başarı olasılığı
- \* Performans için ödüllendirme ya da isteklendirmenin kuvveti

McClelland, örgütün en azından üç ihtiyacı tatmin etmek için fırsatlar sunduğunu ileri sürerek (HITT ve diğerleri, 1989, s.314), kuramında bu ihtiyaçları “başarma, güç ve ilişki kurma ihtiyaçları” (ATAMAN, 2001, s.444; ÖZKALP-KIRAL, 1979, s.444; GÜVEN, 1981, s.14-16; EROĞLU, 1998, s.264; KOÇEL, 2003, s.643; EREN, 1993, s.340, NORTCRAFT-NEALE, 1990, s.141) şeklinde tasnif etmiştir. İhtiyaçları, bireysel düzeyden hareket ederek ulusal düzeyde ele alan (AKAL, 2000, s.107) McClelland, motivasyon ve çalışma hayatı ilişkisinin de bireysel ve ulusal düzeydeki önemine dikkat çekmektedir (EROĞLU, 1998, s.264).

### **Başarma İhtiyacı**

McClelland, kuramında üç ihtiyaçtan söz etse de, “insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama, tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.” (EREN, 1993, s.340) diyerek, “daha çok başarma ihtiyacı üzerinde durmaktadır (GENÇ-DEMİRDÖĞEN, 2000, s.24). Çünkü bu ihtiyacın diğer iki ihtiyaca göre bireyi daha fazla motive eden bir yapıya sahip olduğunu ileri sürmüştür (TÜRKEL, 1999, s.56). Yüksek motivasyon başarıyı getirirken, başarı da yüksek motivasyonu getirmektedir (GENÇ-DEMİRDÖĞEN, 2000, s.24).

Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bir birey, ulaşılması güç olduğu kadar çalışma gerektiren anlamlı amaçlar belirleyecek ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve (GIBSON ve diğerleri, 1979, s.111) bunları kullanarak arzu ettiği başarıya ulaşacak davranışı gösterecektir (GÜVEN, 1981, s.14). Modelde bireyi başarılı olmaya yönelten husus, kişisel güven ve sorumlulukla birlikte başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden, yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır (EREN, 1998, s.339).

Yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireyler, diğerlerine oranla daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekâyâ sahiptirler (ÖZKALP-KIRAL, 1979, s.171). Bu sayede zor amaçları daha hafifletip, onları daha anlaşılır ve kolay hale getirebilirler (ATAMAN, 1991, s.444; ÖZKALP-KIRAL, 1979, s.171). Ulaşılması imkânsız veya çok basit olan amaç belirlemekten de kaçınırlar (ATAMAN, 1991, s.444; ÖZKALP-KIRAL, 1979 s.171). Çünkü Yerkes-Dodson ilkesine göre güdüleme derecesi ile işin zorluk derecesi arasında

ters bir ilişki vardır (CÜCELOĞLU, 1997, s.290). Bu ilkeye göre, zor işler karşısında bireylerin güdüleyici etkisinin azaldığını söylemek mümkündür.

Başarı güdüsü insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı olmayabilir. Çünkü bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye değişebildiği gibi toplumdan topluma (EROĞLU, 1998, s.264, 265) veya sektörden sektöre göre de değişebilmektedir.

McClelland, başarı güdüsünün yaş ile azaldığını ifade etmekte ve onun genç yaşlarda daha yüksek seviyede bulunduğunu ileri sürmektedir (TELİMEN, 1978, s.204).

Teorisyene göre başarı güdüsü ile kişisel gelişme arasında bir ilişki olduğu gibi, toplumların başarı güdeleri ile toplumsal gelişme arasında da önemli bir ilişki söz konusudur (FINDIKÇI, 2001, s.138).

Başarı güdüsünün kaynağı çocukluk dönemlerine kadar uzanmaktadır (BALTAŞ, 2001, s.178). Çocuklukta geçirilen tecrübeler, özellikle ana-babanın çocuğun başarısına verdiği önem ve bu konudaki tavrı (TEVRÜZ ve diğerleri, 1999, s.75) bu ihtiyacın ortaya çıkmasında ve şiddetin yüksek ya da düşük olmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca McClelland'a göre bir toplumun genel nüfusunda başarı güdüsü seviyesi yüksekse, o toplumun ekonomik seviyesi de yüksektir (TEVRÜZ ve diğerleri, 1999, s.75). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, toplumların ekonomik gelişmişlik seviyeleri ile toplumsal başarı güdüsü arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur.

### **Güç İhtiyacı**

Güç ihtiyacı, bir insanın başkaları üzerinde kontrole, otoriteye ya da etkiye sahip olma arzusu ile ilişkilidir (DRAFKE-KOSSE, 1997, s.276). Yüksek güç ihtiyacı olan bireyler, organizasyonu statü ve otorite pozisyonu kazanma fırsatı olarak görürler ve dolayısıyla ancak güç kazanma fırsatı sağlayan görevler tarafından motive olurlar (HITT ve diğerleri, 1989, s.314-315). Bu yüzden üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler (EROĞLU, 1998, s.265)

ve kendilerine gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle (CAN, 1985, s.175) rekabete tutuşurlar (PLUNKETT, 1994, s.78).

Başarı ihtiyacı işin kendisi ile karşılanabilir, fakat güç ihtiyacı sadece kişinin diğer insanlar üzerinde güç sahibi olabileceği bir seviyeye yükselmesiyle karşılanabilir (DRAFT, 2000, s.102). Güç ihtiyacına sahip olan yöneticiler, her şeyden önce otorite sistemine, kişilerden çok koruma ve disipline önem verirler. Örgütte adalete ve herkesin eşit muamele görmesine inanırlar (TEVRÜZ ve diğerleri, 1999, s.76). Güç kaynakları ise yasallık, korkutma, beğeni ve uzmanlıktır (ÖKTEM, 1991, s.126).

### **İlişki Kurma İhtiyacı**

Bu güdü, bireyin, kendi dışındaki insanlar veya gruplarla ilişki içerisinde bulunmasını ifade eder. Örneğin, dostluk kurma ve belirli bir arkadaş çevresi edinmek insanların hoşuna giden şeylerin başında gelir (EROĞLU, 1998, s.265). İlişki kurma güdüsüne sahip olan bireyler şu özellikleri taşımaktadırlar (CAN, 1985, s.175):

- \* Diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler
- \* Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar
- \* Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar
- \* Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler

Bu güdünün yüksek olduğu bireyler, “dayanışmayı rekabete tercih ederler” (ÖZKALP-KIRAL, 1979, s.171). Ayrıca yönetmekten ziyade yönetilmeyi arzu ederler; gruba uyarlar. Bir örgütte üst seviyelere çıkıldıkça bu ihtiyaçta azalma olur. McClelland’a göre başarılı yöneticilerin pek çoğunda böyle bir ihtiyaç yoktur (TEVRÜZ ve diğerleri, 1999, s.76). Dolayısıyla üst düzey yöneticilerde güç ihtiyacı yüksek, ilişki kurma ihtiyacı da düşük olmalıdır (ÖZKALP-KIRAL, 1979, s.171). Başka bir ifadeyle, üst düzey yöneticiler tayin edilirken güç ihtiyacı yüksek olanlar arasından bir tercih yapmak uygunken, orta ve alt kademe yöneticiler için yüksek başarı ihtiyacı aranmalıdır (TEVRÜZ ve diğerleri, 1999, s.77).

Sonuç olarak McClelland’ın kuramında bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin olmadığını söyleyebiliriz. Bireyin ihtiyacını belirleyen, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş



ortamıdır. Bu yüzden McClelland'ın ileri sürdüğü üç ihtiyaç bir arada bulunabilir (ATAMAN, 1991, s.445). Kuram, kişileri motive eden faktörleri belirlemekle yetinmiş olması ve ihtiyaçların bireyin davranışlarına olan etkilerini ele almamış olması nedenleriyle eleştirilmiştir.

#### **241. İçerik Teorilerinin Bütünleşik Değerlendirilmesi**

Motivasyona içerik açısından yaklaşan teorilerin ortak birçok yönü vardır. Hemen hemen tüm içerik teorilerinde bir hiyerarşi vardır. Farklı terimler ile ifade edilse bile, tümünde alt düzey ve üst düzey ihtiyaçlardan bahsedilmektedir. Yine bu teorilerde, farklı şekillerde ifade edilse bile, üst düzey ihtiyaçlar alt düzey ihtiyaçlara bağlıdır. Hiyerarşilerin geçerliliği genelde fazla incelenmemiştir. Kısıtlı sayıdaki incelemelerde de metodolojik sorunlar vardır.

Örgütsel davranış sahasında yeni olan birisi için tartışılan içerik teorileri muhtemelen birbiriyle çok benzer görünür. Bu teoriler, benzer ihtiyaç tiplerini sunarlar fakat onları farklı kategorilere bölerler (NORTHCRAFT-NEALE, 1990, s.142).

İçerik teorilerinin ortak bir diğer noktası, motivasyonu, ihtiyaç, güdü, tutum, istek vb. zihinsel durumlara bağlamalarıdır. Bu noktadan hareketle, zihinsel durumları iyileştirmenin motivasyonu sağlayacağı ileri sürülmektedir. Motivasyonun sağlanması ile de performansın artacağı varsayılmaktadır. Oysa pratikte bu teorilerin uygulamaları son derece kısıtlıdır (GRAY-NEALS, 1984, s.142). Bütünleşik olarak ele alındıklarında, içerik teorilerinin, iş motivasyonunun karmaşık yapısını açıklamada yetersiz kaldıkları ve Herzberg'in çalışmaları dışındakilerin motivasyonu insan kaynakları yönetimi uygulamalarına indirgeyemedikleri anlaşılmaktadır. Ancak motivasyonu sağlayan faktörler üzerine yararlı açıklamalar getirmişlerdir (LUTHANS, 1992, s.148).

İçerik teorileri, iş motivasyonunda çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasında çok etkili olmuşlardır. Herzberg'in çift faktör teorisi, motivasyonda kişisel ve işe bağlı şartlar arasında önemli ayrılığı yönetim düşüncesine yerleştirmiştir. En son olarak, McClelland'ın teorisi bazı ihtiyaçların öğrenildiği fikrini zihinlere yerleştirmiştir (NORTHCRAFT-NEALE, 1990, s.143).

İçerik teorilerinden her biri, biraz farklı ihtiyaçlar grubunu tartışsa da, hepsi davranış ve tutumları etkileyen gerginliğin ihtiyaçlardan dolayı meydana geldiğini kabul ederler. Bu teoriler, insanların, işleri yoluyla önemli ihtiyaçlarını tatmin edebildikleri koşulların oluşturulması çerçevesinde, ihtiyaç tatminini sağlayan iş faktörleri üzerinde dururlar (SCHERMERHORN, 1996, s.146). İçerik teorilerini süreç teorilerinden ayıran en temel özellik, bu teorilerin insanları nelerin motive ettiği ile ilgilenmeleridir. Bu açıdan içerik teorilerini birbirinden ayıran en temel özellik ise, motivasyonel ihtiyaçların dinamik değişkenliğidir.

## 25. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Kişinin yaptığı işe kendi ilgi ve zevklerinden dolayı motive olduğunda, başkalarının bunu kişiye empoze etmesiyle motive olduğu durumdan daha fazla yaratıcı katkı sağladığı ortaya çıkmıştır (TUNA-TÜRK, 2006, s.4). Bununla birlikte yönetici, maiyetinin dinamik ve bütün gayretlerinin üretime katılması için motivasyonu gerekli kılar (SABUNCUOĞLU, 1984, s.27). Motivasyonda temel amaç ise, çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır (ARMSTRONG, 1984, s.72). Ancak bunu başarabilmek için çalışanları çok iyi tanımak gerekir. Çünkü insan davranışları çok karmaşık ve anlaşılması güçtür (SAĞLAM, 1996, s.90). Bu yüzden “Çalışanlar nasıl motive olabilir? Ne gibi yöntemler kullanılarak çalışanların iş tatmini ve doyum düzeyleri artırılabilir? İnsanların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmasını sağlayan güç nereden ve hangi yollarla sağlanabilir (EREN, 1993, s.62)?” şeklinde çeşitli sorular sorularak insanları motive eden özendirici araçlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Her insan sürekli olarak öğrenme ve değişme eğiliminde (FINDIKÇI, 2001, s.396) olduğu gibi, her toplum ve kurum da değişme ve gelişme eğilimindedir. Dolayısıyla her kişiye, her topluma ve her kuruma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (NEWMAN, 1985, s.447). Bununla birlikte, yapılan çalışmalarla genel kabul görmüş birtakım özendirici araçların varlığı kabul edilmektedir. Bu araçlar ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve sosyal çevre ile ilgili araçlar olarak gruplandırılabilir (BİNGÖL, 1990, s.264). Bu teşvik araçlarının incelenmesine geçmeden önce üzerinde durulması gereken noktalardan birisi de çalışanları motive eden bir kurumun özelliklerinin neler olduğu ya da olabileceğidir. Herman, “Tercih Edilen Bir İşveren Olmak” isimli kitabında,

çalışanları işte tutmanın önemli noktalarını şu şekilde açıklamaktadır (WENNAR-ANDERSON, 2002'den değiştirilerek alınmıştır.):

- \* Kurumun saygınlığı
- \* Örgüt kültürü
- \* Liderlik
- \* Kişilere ilgi
- \* Gelişme ve fırsat
- \* Anlamli iş

Bir başka kaynakta ise, kurumda hâkim olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- \* Açık ve net vizyona sahip olmak
- \* Çalışanların kabul ettiği ve benimsediği değerlere sahip olmak
- \* Çalışanlara ve onların kuruma katkılarına saygı duymak
- \* İşin özelliklerine uygun kişileri işe almak
- \* Çalışanlar tarafından gurur kaynağı olarak algılanmak
- \* Çalışanlara örnek olacak yönetici tavırları sergilemek

## **250. Ekonomik Motivasyon Araçları**

Geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacı, gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinmektedir (ERTÜRK, 2000, s.73). Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için ise en önemli özendiriciler, gelir ve güvenlidir (SAPANCALI, 1993, s.59). İş görenin korkusu başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda, yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır (ERTÜRK, 2000, s.73). Bu nedenle, motivasyon faktörleri içerisinde aşağıda belirtilen ekonomik özendirme araçları, diğer araçlardan daha etkili olacaktır.

### **2500. Ücret**

Organizasyonlarda, düzenli bir temele dayalı olarak verilen görevlerin gerçekleştirilmesi amacıyla işveren tarafından çalışanlara bedensel veya düşünsel çaba

karşılığı (ARTAN, 1997, s.34) verilen başlıca ödül ücrettir (PITTS, 1995, s.14). Ücret sisteminin dayandığı temeller şunlardır:

- \* İşletmede görülen işin önemi
- \* Yönetimin kişinin yeri ve değerini belirlemedeki standardı (STEERS-PORTER, 1975, s.141)
- \* Bir tatmin kaynağı (STEERS-PORTER, 1975, s.141)
- \* Belli bir işte, örgütte harcanan toplam hizmet süresi
- \* Çalışanların daha yüksek standartta iş görmelerini ve işte daha fazla sorumluluk yüklenmelerini temin için iş kademeleri arasındaki farklılıkları belirten farklı meblağların ödenmesi,
- \* Minimum/maksimum standart tutarları ifade eden bir maaş veya ücret dizisi (TÜRKO, 1988, s.60),

Opsahl ve Dunette, işgörenlerin iş başındaki davranışlarını etkilemede paranın rolüne değinen teorileri şu şekilde özetlemiştir (CHUNG, 1972, s.28):

\* İlk olarak, para, kişilerin ihtiyaçlarının şiddetine ve önemine göre değer kazanan, ihtiyaçlarını gideren genel bir vasıta (AÇIKALIN, 1996, s.177). Değer verilen bir sonuca ulaşmada kabul gören, birçok değişik arzu ve ihtiyacın aynı anda giderilmesini sağlayan bir araçtır. Kişinin endişelerini azaltan bir unsur ve etkili bir genel teşvik aracıdır.

\* İkinci olarak, örgüt üyesi işgörenin başarı ve yeteneğinin bir ölçütü, örgüt ve toplum içindeki yeri ve konumunu gösteren güç (LUTHANS, 1992, s.206), prestij ve statü sağlayan bir araçtır.

\* Üçüncü olarak, para, diğer ödüllerle birlikte sunulması nedeniyle, genellikle şartlanmış bir takviye aracı rolü oynar. Böyle bir takviye unsuru, şarta bağlanmış ödüllerin kullanılmasını gerektiren durumların sürekli olmasından dolayı etkili olur.

\* Dördüncü olarak, paranın diğer ödüllere her zaman eşlik etmesi, para için yeni, bilinçli bir tercih oluşturur. Büyük bir olasılıkla para, çeşitli güdüleme araçları ile birlikte kullanılırsa, genelleşmiş koşullara uygun bir ödül haline gelir.

\* Beşinci olarak para, işgöreni tatminsizliğe sürüklemekten kurtaran, fakat çalışma azmi vermeyen bir koruyucu faktördür (BİNGÖL, 1990, s.247).

\* Altıncı olarak, işgörenin aldığı ücretin adil olup olmadığı hakkındaki düşüncesi, ücretin üretimde bir uyarıcı olarak etkinliğini belirler (PITTS, 1995, s.14).

### **2501. Primli Ücret**

Otomatik bir standart yerine kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yöntemi de, başvuru bir mali özendirme aracıdır (NEWMAN, 1985, s.448). İş görenleri, almış oldukları sabit ücretin dışında kalan ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” denir (SABUNCUOĞLU, 1984, s.111). Primli ücret sistemleri, işgörenin ücreti ve ücret gelirini doğrudan etkileyen ve özellikle işgörenin ücret tatminine ulaşmasında önemli payı olan sistemlerdir. Bu sistemler, doğrudan bireyi hedef alırlar.

Bu sistemlerin amacı, personelin daha çok ve daha verimli çalışmaya teşvik edilmesi, temel niteliği ise; çaba ve kazanç eşitliğinin sağlanması, işgörenlerin adil ve eşit bir şekilde ödüllendirilmesi ve bunun sağlanacağına dair işgörenin inandırılmasıdır (ATAAY, 1996, 215).

### **2502. Ekonomik Ödüllendirme**

Parasal kökenli ödüller çalışanları işletmeye bağlar (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.112) daha üst beceri ve sorumluluk düzeylerindeki işlere yöneltir, kişilerin ve işletmelerin performanslarının yükseltilmesini sağlar (DAVIS, 1981, s.645-672).

Ekonomik ödüller; ancak şu koşullarda işe yarar (KENAN, 1993, s.35):

\* Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıca ek bir çaba göstermeye de değerlidir.

\* Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır (CEYLAN, 1992, s.126).

\* Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmelidir.

Yukarıda belirtilen faktörlerin yerine getirilmesi durumunda ekonomik ödüllendirme çalışanları motive edebilir.

### **2503. Kâra Katılma**

Günümüzde kâra katılma konusu yönetime katılmanın başka bir yolu olarak değerlendirilmektedir (ERTÜRK, 2000, s.112; DRAFT, 1994, s.527). Yönetime katılma,

endüstriyel ya da yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kâra katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir (ERTÜRK, 2000, s.75).

Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün veya belli bir yüzdesinin işgörenlere verilmesidir (SCHERMERHORN, 1996, s.158). Nedeni ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önem taşıdığı (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.112) inancıdır.

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

Günümüz rekabet ortamında, insan kaynakları yönlendirmede ya da motive etmede kullanılabilir psiko-sosyal motivler de önemli yer tutmaktadır.

İş yerlerinde iki temel soruna önem verilmelidir. Birincisi, işgörenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırılarak doyuma ulaştırmak, ikincisi, çalışanları psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bugüne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydedilirken, yavaş yavaş ikincisinin de önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Hiç kuşku yok ki bu iki sorun, etkin önlemler alınmadıkça, diğer bir ifadeyle, işgörenin mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayan ortam oluşturulmadıkça kesin olarak çözülemez.

### **2510. Meslek Sevgisi**

Sevgi, genel tanımıyla, bir şeye ya da kişiye karşı ilgi ve bağlılığı işaret eden duygusal bir durumdur. Bütün insanların ortak değeri olan sevgi, insan davranışlarını olumlu istikamette yönlendiren itici güçtür. Bireyin temel ihtiyaçları arasında yer alan sevgi; aile sevgisi, vatan sevgisi, insanlık sevgisi ve meslek sevgisi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Meslek sevgisi denilince akla gelen şey, birey ile mesleği arasında duygusal bir etkileşimin kurulması, bireyin mesleğiyle özdeşleşmesidir. İlk aşamada olan meslek sevgisi, kişilerin mesleklerini geçim kaygısı dışında tutarak benimsemeleridir. Meslek motivasyonunun ikinci aşaması, yapılacak görevleri başarmak konusunda istek duyulmasıdır. Son aşama ise istek duyulan hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan fiziksel, zihinsel ve ruhsal enerji birikiminin sağlanmasıdır (23-6, A12, A13).

### 2511. Etkili Bir Ödül Sistemi Kurlmak

Ödül, bir görevi başarmaktan, bir hizmeti yapmaktan ya da verilen sorumlulukların gereklerini yerine getirmekten doğan, çalışanların elde ettikleri (PITTS, 1995, s.13) ekonomik, sosyal, psikolojik ve hiyerarşik bakımlardan tatmin edici (MYT 53-1, 1999, s.13) kazançlardır. Bu kapsamda ödül sistemleri, çalışanlara geribildirim mekanizması işlevi gören (ERSEN, 1997, s.129) ve çalışan davranışlarının örgütsel hedeflere yönlendirilmesini esas alan uygulamalardır. Sistem, adil ve performansa bağlı olduğu sürece, organizasyon içinde güçlü bir motivasyonel kuvvet ortaya çıkar (COLLINS, 2000, s.38; GRIFFIN, 1990, s.409).

Çalışanlara verilecek ödüller onlar için değerli ve önemli olmalı, onlar için bazı değerleri ifade etmelidir (FELDMAN-ARNOLD, 1983, s.168). Çalışan için ödülün, tekrar aynı başarıyı gösterme ihtimalini artırma etkisi olmalıdır (CEYLAN, 1992, s.122, 123).

Ödül, hak eden personele ve zamanında verilmesi halinde morali yükselten, verimi arttıran ve yarışma duygusunu yaratan; hak etmemiş personele verilmesi halinde ise yöneticiye olan güveni sarsan, moral üzerinde menfi etki yapan, gruplaşma ve dedikoduya sebebiyet veren bir unsurdur (DEMİR, 1999, s.3-33).

Ödüller, toplum önünde verilmeli ve herkese örnek teşkil etmesi sağlanmalıdır. Verilen büyük mükâfatların yerine, küçük bir mükâfatın personel önünde verilmesi, astlar için daha makbûldür.

Örnek davranışları ödüllendirmek, yanlış davranışları cezalandırmaktan daha fazla işe yarar (23-6, 1999, s.32). Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene/yöneticiye takdim edilmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, her seviyedeki işgöreni daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirir (TUTUM, 1979, s.136).

### **2512. Dürüstlük**

Dürüstlük, en kısa tarifi ile özü ve sözü doğru olmaktır. Yani, kişinin doğru düşünmesi, doğruyu söylemesi ve doğru davranması demektir. Dürüst insan aldatıcı düşüncelerden sakınan, baskılara rağmen doğruluktan ayrılmayan, her şeyden önce kendisine karşı dürüst olması ve yine kendisine karşı verdiği sözleri tutmasını bilen kimsedir. Toplum yaşantısında kişilerin saygınlığı ve itibarları, dürüstlük seviyeleriyle ölçülür. Dürüstlük, aynı zamanda cesaretin de kaynağını oluşturur (23-6, s.A16).

### **2513. Çalışmada Bağımsızlık**

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar (SABUNCUOĞLU, 1984, s.127). Bu nedenlerle, çalışanların çoğu, bağlılık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verirler (AKAT ve diğerleri, 1999, s.211). Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler ve yapıcı güçler ortaya çıkar. Ancak burada bağımsızlık kavramı işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa, örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez.

### **2514. Sosyal Statü ve Saygı**

Kişilerin toplumdaki yerleri, o toplumun ihtiyaç ve değerlerine göre saptanır. Statü, bir kimseye toplum, grup ya da örgütte başkalarının attettikleri değerlerden oluşan (EREN, 1993, s.335) ve diğer bireylerle mukayese edildiğinde kişinin elinde bulundurduğu mevki ya da yerdir (LUTHANS, 1995, s.154). Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (EREN, 1993, s.335).

Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de, ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o örgüt için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılmasıdır (ASNA, 1988, s.132).



Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinimi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.118) ve gerçek bir teşvik aracı olur. Kişiden kişiye değişmekle birlikte genel olarak, (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.118) başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu güdünün bir sonucudur (SABUNCUOĞLU, 1982, s.93). İşgal edilen pozisyon ne olursa olsun, birinci sınıf bir personel olarak kabul edilmek, hemen herkes için derin bir tatmin sağlar (NEWMAN, 1985, s.434).

Bu konuda ilgi çekici önemli bir faktör de çalışanların kamuoyunda ün yapmış büyük örgütlerde çalışma isteğidir (SABUNCUOĞLU, 1982, s.93). Tanınmış bir örgütte çalışma isteği, statü ile birlikte, bulunulan ortamdan gurur duyulmasına vesile olacaktır.

### **2515. Güvenlik**

Durumu bilmeme güvensizlik duygusunu yaratır. Bu nedenle insanlar normal hayatlarında olduğu kadar, çalıştıkları işlerinde de sahip oldukları konumlarından emin olmak isterler (LUTHANS, 1992, s.153). Genellikle güvenlik, kişisel çabalar yönünden önemli bir amaç haline gelmiş bulunmaktadır. Emeklilik, işsizlik, hayat, kaza ve hastalık sigortaları ve öteki ekonomik koruma biçimleri son zamanlarda süratle gelişmiş ve genişlemiş bulunmaktadır.

Bu tedbirler, personelin işinden memnun olmasına, tatmin hissi duymasına yardımcı olur. Bununla birlikte, güvenlik duygusu, ekonomik garantiden çok daha geniş bir kapsama sahiptir.

Güvenlik duygusu, belirli bir çevreye uyabilmekten doğan kendi kendine güveni de içine alır. Görev yönünden kendi kendine güven, birçok faktörlere bağlıdır. Ne yapacağını, nasıl yapacağını ve ne derece başarıyla yapabildiğini bilmek bunlar arasında önemli bir yer tutar.

### **2516. Yapılmaya Değer Bir İşe Sahip Olmak**

İnsan başkalarını memnun ettiğini görebildiği takdirde, çektiği zahmet ve eziyeti aynı derecede hissetmez, sıkıntısı hafifler, fiziki ve sosyal gücü artar, dünyanın gerçekten yaşanmaya değer bir yer olmasında kendi katkısının da bulunduğunu görmekten zevk duyar. Bu sebeplerle de daha büyük bir şevk ve arzu ile çalışması muhtemeldir (NEWMAN, 1985, s.439).

Her seviyedeki yöneticinin, bir amaca karşı duyulan inançtan doğan şevk ve arzuyu kontrol altına almaya çalışması gerekir. Bunun için başvurulması gereken iki tedbir vardır. Önce personelin, organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmeye değer olduğu hususuna kabil olduğu kadar kuvvetle inanmalarını sağlamalıdır. İkinci olarak da, yaptıkları iş ortaklığının bu amaçların gerçekleştirilmesinde elde edilen başarıya nasıl bir katkıda bulduklarını görmelerinin temin etmesi gerekir (NEWMAN, 1985, s.439).

İş, personelin kabiliyetinden en iyi şekilde yararlanmaya imkân verdiği takdirde daha ilgi çekici ve daha teşvik edici olur (NEWMAN, 1985, s.436). İşin niteliği yükseldikçe, genel olarak işten duyulan doyum da artmaktadır (BAŞARAN, 1982, s.206).

### **2517. Öneri Sistemi**

Motivasyonda işgörenleri sosyo-psikolojik açıdan çalışmaya özendirilecek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi örgütte demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir.

Örgütte çalışan kesim, düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görünenler uygulamaya konulursa, o örgütteki işgörenler ile yönetenler arasında iyi bir diyalog başlamış demektir. Böylece, birlikte yönetim anlayışına adım atılmış olur (KUŞLUVAN, 1995, s.60).

## 252. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Her seviyedeki yönetici, bulunduğu konum itibariyle başta emri altındaki yöneticiler olmak üzere işgörenlerini aşağıda izah edilen birtakım örgütsel ve yönetmel faktörleri de kullanarak motive edecektir.

### 2520. Amaç Birliği

Amaç, örgütte çalışanların ardından koştuğu, ulaşmak istediği sonuçtur. Amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için örgütten beklenen eylemler de görevleri oluşturur (YÜKSEL, 1998, s.53). Burada en önemli husus, örgüt amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır (HOPPE, 2004, s.10). Zira amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticilerdir (EREN, 1993, s.336).

Amaç birliği örgüte canlılık getirir. Bu canlılık, çalışanların örgüt faaliyetlerine kişisel olarak katılmalarını sağlamakla elde edilir. Böylece, işgörenlerin daha etkin çalışmasını sağlayacak bir ortam yaratılmış olur (SIBSON, 1991, s.110).

### 2521. Geri Besleme

Geri besleme, başarılı bir motivasyonunun vazgeçilmez bir unsurudur (VOE-IYENGAR, 2004, s.557; HANKS, 1999, s.130) ki yapılan bir çok araştırma (örneğin, ASFHORD, 1986; BANDURA-CERVONE, 1983; TAYLOR, 1984) iş motivasyonu ile geri besleme arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Kişilerin performansları hakkında bilgi almak istedikleri (HALL, 2007, s.5) ve bu konuda bilgi vermenin (CEYLAN, 1992, s.104) bireysel başarıyı arttırdığı kabul edilmektedir (PRUE-FAIRBANK, 1997, s.1-16).

Bunun nedeni de, geri besleme ile bireyin kendini değerlendirmesinin sağlanması, aynı zamanda psikolojik olarak kendisine değer verildiğinin, ilgi gösterildiğinin hissettirilmesi ve performanslarının yükseltilmesinde (HARNDEN, 2002, s.95) yardımcı olunmasıdır (OBERG, 1972, s.74-91).

Yöneticinin astlarına verdiği geri beslemenin iki temel amacı vardır. Birincisi, performansı kabul etmek veya pekiştirmek, ikincisi, davranışları düzeltmek ya da değişimi yöreklendirmektir (ARNOLD, 1990, s.74). Her iki durumda da, geri beslemenin ast tarafından kabul edilmesi ve amaçlanan etkiyi uyandırması geri beslemenin somut bir şekilde ve zamanında yapılmasına bağıdır (WELLS, 1988, s.26).

Üstlerinden devamlı geri beslenim sağılayan ast, kendi kişiliğinin ve işlevinin nasıl algılandığı hakkında bilgi sahibi olur, kendini yeni gelişmelere ayarlayabilir, güçlü ve geliştirmesi gereken yönlerini, özelliklerini tanır, psikolojik olarak değer verildiği, ilgi gösterildiği hissi duyar (DİCLE, 1982, s.54).

Geri beslemenin etki düzeyi, geri beslemedeki bilginin türüne, geri besleme sürecine, geri beslemenin yapısal özelliklerine karşı kişisel farklılıklara ve hedefin türüne, hangi kaynaktan geldiğine, verilen bilginin tutarlı ve yararlı olmasına bağıdır (BOVETE, 1993, s.115, 116).

## **2522. Eğitim ve Yükselme**

Örgütler, yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil, hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için dinamik olmak ve değişmek zorundadırlar (VOE-IYENGAR, 2004, s.557; ERSEN, 1997, s.129). Bu da eğitim sayesinde meydana gelmektedir. Yaşam boyu öğrenme felsefesinin hızla yaygınlaştığı günümüz çalışma hayatında, eğitim, iş yaşamının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (MOTİVASON, 2004, s.5). Eğitimde güdülen amaç, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme (COLLINS, 2000, s. 36), aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri ve bütün bu gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır (SABUNCUOĞLU, 1984, s.125). Bilgi ve teknolojinin devinim içerisinde olduğu çağımızda, örgüt ve dolayısıyla işgören gelişmeleri takip edemezse yani teknolojinin gerisinde kalırsa, örgüt içerisinde nitelsiz personel durumu ortaya çıkacak, bu da bir dönem sonra organizasyonun yok olmasına neden olacaktır (PFEFFER, 1995, s.236). Buna karşılık örgütlerin uygulayacakları hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlarıyla, çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır.

Yöneticilerin örgütte başarılı liderler olarak kalabilmeleri için deneyim, yetenek ve başarı kazanmalarını sağlayacak eğitim programlarının olması gerekir (KAYNAK, 1975, s.147). Eğitim, mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi, gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için de düzenlenebilir. Eğitimin bir motivasyon aracı olarak başlıca nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (YÜKSEL, 1998, s.179, 180):

- \* Yeni işgörenleri işe alıştırmak
- \* Başarıyı artırmak
- \* Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak
- \* İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak

Eğitim, çoğu kez yükselmenin aracı, ya da basamağıdır. Bir başka deyişle eğitim, işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselmesi işgöreni daha üst konumlara yöneltir (SABUNCUOĞLU-ÖZKALP, 1996, s.101). Bu durumun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinmelerinin bir sonucudur (KAYNAK, 1975, s.149).

Her seviyedeki yönetici için yükselme, parasal ve psikolojik ödülleri birlikte içeren bir belirleyici ve her şeyden önce (CHUNG, 1972, s.128) kuvvetli bir prestij duygusu yaratan, bir başarının gereği, karşılığı ve ödülüdür (KAYNAK, 1995, s.148).

Yükselme,

- \* İşgörene kişisel ilerleme ve kendini geliştirme imkânı verir
- \* Yeterlik duygusunu geliştirerek kendini daha güçlü hissetmesini sağlar
- \* Bireyin kendi kendini yönetme arzusunu gerçekleştirir
- \* Kişinin, kendini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmasını sağlar (CHUNG, 1972, s.128).

Yükselmek, dinamik bir yaşam arayan her bireyin özlemidir. İlerleme ya da yükselme olanakları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevklerinin azaldığı gözlenmiştir (KAYNAK, 1995, s.148).

Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, âdil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini yükselten öğelerdir (BAŞARAN, 1982, s.206).

### **2523. Yetki ve Sorumluluk**

Örgütler, sürekli büyümek ve gelişmek için kurulurlar. Sürekli büyüyen örgütün sorunları da büyür. Bu sorunlardan biri, yetki ve güç dağılımını gözden geçirerek yeni düzenlemelere girme (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.124) gerekliliğidir. Bu durumda etkin çözüm, üst yöneticilerin bir kısım işleri alt basamaklara devretmesidir. Böylece yetki dağılımı yukarıdan başlamak üzere alt konumlara doğru dengeli bir biçimde yürütülür.

Yetkilendirme, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici bir araçtır. Yetki devri sayesinde çalışan, hareketlerinde serbestlik kazanır, sorumluluk yüklenir.

Sorumluluk ise, bir kimsenin kendisine verilen işleri yeteneğinin imkân verdiği en iyi biçimde yürütme sorumluluğudur (CEMALCILAR, 1984, s.122). Başka bir ifade ile işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür.

Daha çok sorumluluğa layık görülme, kişinin başarı, kabul görme ve öz tatmin olanaklarını artırır. Sorumlulukların artması birçok sorunu beraberinde getirir de, bireye, yeteneklerini daha iyi kullanma, daha çok öğrenme ve gelişme fırsatı sunduğu için, birçok kişi için bu motive edici bir özellik taşır.

Bu konuda bir yöneticinin söylediklerine kulak verelim; “Biz inanıyoruz ki, çalışanlarımıza kapasitelerinin sonuna kadar onu kullanabilecekleri yetki ve sorumluluğu beraber vererek ödüllendirdiğimiz zaman, aynı zamanda kendini gerçekleştirme fırsatını da vermiş oluyoruz.” Yine başka bir yönetici bu konuyla ilgili olarak, “Her astın yaratıcılığının iş yerindeki sınır noktası, üstünün izin verdiği kadardır.” diyerek yetki ve sorumluluğun önemine işaret etmektedir (MARŞAP, 1999, s.12).

Burada önemli nokta, sorumluk verilen kişiye sorumluluğu ölçüsünde yetki vermektir. Yani yetki ve sorumluluğun denkliğidir.

#### **2524. Kararlara Katılma**

Motivasyon, katılımın sonucudur (HAGEMANN, 1995, s.110, HARNDEN, 2002, s.28). Katılma, örgüt üyelerinin çeşitli amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel karar almalarını ve faaliyetlerini başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için oluşturulan, kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinmelerine karşılık gelen (ERKUT, 1993, s.18) bir grup yönetimi türüdür. Bir başka ifade ile katılma, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir (DİNÇER, 1987, s.437).

İnsanların özellikle kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir (EREN, 1993, s.420). Bu nedenle katılım, çalışanın üretme potansiyelini uyaracak ve işteki doyumunu oluşturacak önemli bir etkidir (ERKUT, 1993, s.18).

Katılmalı yönetimin genelinde üç boyut üzerinde durulur. Birincisi, işgörenlerin yönetime ve kararlara katılması, ikincisi, işgörenin sosyal katılımı, üçüncüsü ise işgörenlerin işletmelerin kârına ve sahipliğine katılmalarıdır (AŞIKOĞLU, 1996, s.66). Katılmanın temel amacı, çalışanlara sorumluluk ve yetki vererek, onlara işin parçası olduklarını hissettirmektir (KIREL, 2001, s.229). Katılım, örgüt içinde doğacak sorunların belirlenmesi, çözüm önerilerinin ortaya çıkarılması ve tartışılması gibi güdüleme yönünden faydaların yanı sıra, örgüt içerisindeki nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet (SAPANCALI, 1993, s.62) etmektedir.

Yapılan araştırmalarda çalışanların kontrol ortamından çok işbirliği ortamında daha yaratıcı, sorumluluk sahibi ve üretken oldukları gözlenmiştir. Katılım, kişinin belirli koşullarda inisiyatifini ve yaratıcılığını kullanması açısından oldukça önemli olduğu gibi, değişimlere karşı olan direnci azaltıp yeni hedeflere doğru çalışmalarda motivasyonu artırır. Düşünceleri ve fikirlerini sağlıklı bir iletişim çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan çalışan, yaratıcılığıyla, yapılan işin kalitesine kalite katabilecektir (ERSEN, 1997, s.72).

### **2525. Adaletli Olmak**

Cinsiyet, yaş, ırk, din, dil ve millet farkı gözetmeksizin eşit davranmak demektir. Adalet anlayışı, yöneticinin hak ve adalet ölçülerini gözetmesi, herkes için doğru ve tarafsız davranması ve yasalara saygılı olmasını gerektirir. Astlar kendi haklarını aramak yerine, haklarının kendilerine verilmesini beklerler (23-6, 1999, s.19). Yönetici, adaletin gecikmemesi hususunda da dikkat etmelidir. Adaletli olma, organizasyona ve yöneticiye bağlılık duygusunu geliştirir. Uygulamaların âdil olmadığı bir örgütten yüksek motivasyon beklenemez, motivasyon için adalet şarttır (23-6, 1999, s.19).

### **2526. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme**

İş, kendi kendine, önemli bir parasal olmayan ödüdür (SIBSON, 1991, s.237). İşgörenin verimi ve işi benimsemesi üzerine yapılan çeşitli araştırmalar “iş”in bizzat kendisinin yüksek düzeyde bir teşvik aracı olduğunu göstermektedir.

Monoton hale gelen görevler isteksizlik yaratır (23-6, 1999, s.32). Dolayısıyla, bir örgütte çalışmaya başlamış bir kişiyi yıllar boyu aynı işte ve işin içeriğinde herhangi bir değişiklik yapmaksızın çalıştırmak olanaksızdır (ŞENATALAR, 1982, s.292).

İş genişletme, özellikle aşırı derecede rutin ve basit hale getirilmiş işlerin, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (ÖZEN, 1991, s.100). Bu teknikte, kişinin yaptığı işlemler sayı ve nitelik bakımından arttırılır (PEKER-AYTÜRK, 2000, s.152), yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek iş genişletilir (YILDIZ, 1989, s.289; UYARGİL, 1985, s.48). İşin güçlük derecesi, sorumluluğu, beceri çeşitliliği aynı kalmakta, işi oluşturan görevlerde nitel değil, nicel değişiklikler sağlanmaktadır (BAŞARAN, 1982, s.168).

İş zenginleştirme, iş genişletmenin bir uzantısı, (HODGETTS, 1999, s.349) aynı zamanda çalışanların tatminini sağlayacak biçimde yapılandırılması ve düzenlenmesidir (DERELİ, 1995, s.248). İş zenginleştirmede genişleme dikey yani hiyerarşik olmaktadır (CAN, 1985, s.173). İş genişletme kişiye sadece daha çok iş getirirken, iş zenginleştirmede işin planlama, karar alma ve yürütme aşamasında söz sahibi olmasını sağlayan yani, işin



baştan sona tüm sorumluluğunun çalışana verilmesini (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.121) böylece işletmenin verimliliğinin (DOĞAN, 1995, s.250) yükseleceğini öngören bir motivasyon tekniğidir. İş zenginleştirme kişiye artan saygınlık, ilerleme, gelişme ve sorumluluk fırsatı sağlar. Bu teknik Herzberg'in çift faktör motivasyon teorisinin doğrudan bir uzantısıdır (HODGETTS, 1999, s.349). Bu yöntemde, çalışanlara belirli sınırlar içinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme (VOE-IYENGAR, 2004, s.558) çalışma yöntemlerini, kullanılacak malzeme, alet ve teçhizatı seçme olanağının tanınması gibi uygulamalara rastlanır (UYARGİL, 1985 s.48). İş zenginleştirme amacıyla yapılan en yaygın uygulamalar şunları kapsar (WELLS, 1988, s.27):

- \* Daha büyük sorumluluklar vermek
- \* Daha çok bireysel özerklik tanımak
- \* İşlemleri birleştirmek
- \* Bir görevin çerçevesini genişletmek
- \* Faaliyet sırasını yeniden düzenlemek
- \* İşgöreni değişik işlerde dönüşümlü çalıştırmak

Böyle bir yaklaşım, örgütün çalışma şeklinde yeni düzenlemelerin yapılmasını ve çalışma yöntemlerinin geliştirilmesini, çalışmalarına ilgililerin katılımlarını ve onların görüş ve önerilerine yer verilmesini gerekli kılmaktadır (ŞENATALAR, 1982, s.171).

### **2527. Etkin Bir İletişim**

Her seviyedeki yöneticinin başarısında etken faktörlerden biri olan (KURSH, 1971, s.189-208; GEBAUR-FLEISH, 2007, s.344) iletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür. Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları, başkalarıyla kurduğu ilişkilerle gelişir. Bu noktadan hareketle örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim (HARDEN, 2002, s.158), kişiler arasındaki bir bağlantı kurmanın yanında yaratıcılığın gelişmesini (VOE-IYENGAR, 2004, s.557), karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar (SAPANCALI, 1993, s.62). İletişim yokluğu, bir organizasyonda her problemin açıklaması olmuştur (KURSH, 1971, s.189-208).

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörenlere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, bireylerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir (HOPPER, 2004, s.58). Örgütte iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının örgüt amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcanmalıdır (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.127).

Örgütte iletişim kanalları iyi yönlendirilebilirse, sadece işgörenler arasında arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliğine, dayanışmaya, hızlı karar almaya (MOSLEY ve diğerleri, 2001, s.252), zıtlıkları azaltmaya, itirazları minimize etmeye (KURSH, 1971, s.189-208) ve sosyal bir atmosfer yaratılmasına neden olacaktır.

### **253. Sosyal Çevre ile İlgili Motivasyon Araçları**

Son yıllarda motivasyon araçları içerisinde en önemlisi olarak, sosyal çevreyle ilgili motivasyon araçları görülmektedir. Her seviyedeki yönetici kendi işletme yapılarında, çalışmalarında, sosyal çevreyle ilgili aşağıdaki araçları kullanabilir (SAPANCALI, 1993, s.63).

#### **2530. Sosyal Faaliyetlere Katılmayı Sağlamak**

Her organizasyonun bir formel, bir de informel yapısı bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar, evinde ve işyerinde huzurlu olan bireylerin verimliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Birey, katıldığı grubun kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği inanç ve ümidini taşır. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemi, her şeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır. Diğer önemi ise bu gruplarda birçok davranış ve inanç kazanılmasının altında kişinin kendini ifade etme ihtiyacının yatmasıdır. Bireylerin, ilişki ve faaliyetlere katılma derecesi bir anlamda onların genel motivasyon düzeyini ortaya koyar.

**2531. Özel Günlerde Personeli Hatırlamak**

Her seviyedeki yönetici ve personelin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlayacak olan araçlardan bir tanesi de, özel günlerde (doğum günü, evlenme yıldönümü, milli ve dini bayramlar) hatırlanmaktır. Bu gibi günlerde küçük bir hediye veya bir tebrik kartı ile personelin hatırlanması, işletmeye bağlılığı arttıracak ve personelin kendini daha iyi hissetmesine vesile olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. SEKTÖREL BAZDA KADEME YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYON DÜZEYLERİ ANALİZİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

#### 30. Araştırmanın Amacı

Kamu ve özel sektör yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmada;

- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na dayanan bir ölçme aracının geliştirilmesi,
- Trabzon il merkezi ve ilçelerinde çalışan kamu ve özel sektör yöneticilerinin mevcut motivasyon durumlarını ve motivasyon faktörlerinin kademeler üzerindeki muhtemel etkilerinin belirlenmesi,
- Motivasyon alt boyutları arasında algı ve beklenti düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması,
- Çift Faktör Kuramı'na göre kamu ve özel kesim yöneticilerinin özendiricilere verdikleri önem derecelerinin belirlenmesi,
- Kuramın, Türkiye'de (Trabzon) uygulanabilirlik düzeyinin test edilmesi,
- Konuya ilişkin sonradan yapılacak çalışmalarda yeni motivasyon araçlarının belirlenmesi için önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

#### 31. Araştırmanın Önemi

Bir örgütün en önemli girdisi insan ögesidir. Örgüt, etkinlik için yapısal, ekonomik ve fiziksel koşullara sahip olsa da, sistemin işlemeden sorumlu olan yöneticilere gerekli önem verilmez, gereksinimleri ve beklentileri karşılanmaz ise o sistemin verimli çalışması olanaklı olmayabilir. Bu bağlamda kurum/kuruluş ve işletmelerin var olmasını sağlayan ve devam etmesinde en önemli katkıda bulunan yöneticilerin, örgütün amaç ve hedeflerine sıkı sıkıya bağlanma, onları kabul etme, örgüt adına dikkate değer çaba sarf etme isteğini

devam ettirerek, yüksek bir motivasyon seviyesine sahip olmaları gerekmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar daha çok özel sektör işletmelerinde çalışan işgörenler ile yöneticilerin motivasyon düzeylerini kapsamaktadır. Kamu kesiminde çalışan yöneticilerin motivasyon durumu ve kamu ile özel sektörde motivasyon düzeylerini karşılaştırmalı olarak ele alan yeteri kadar araştırmaya rastlanılmamıştır.

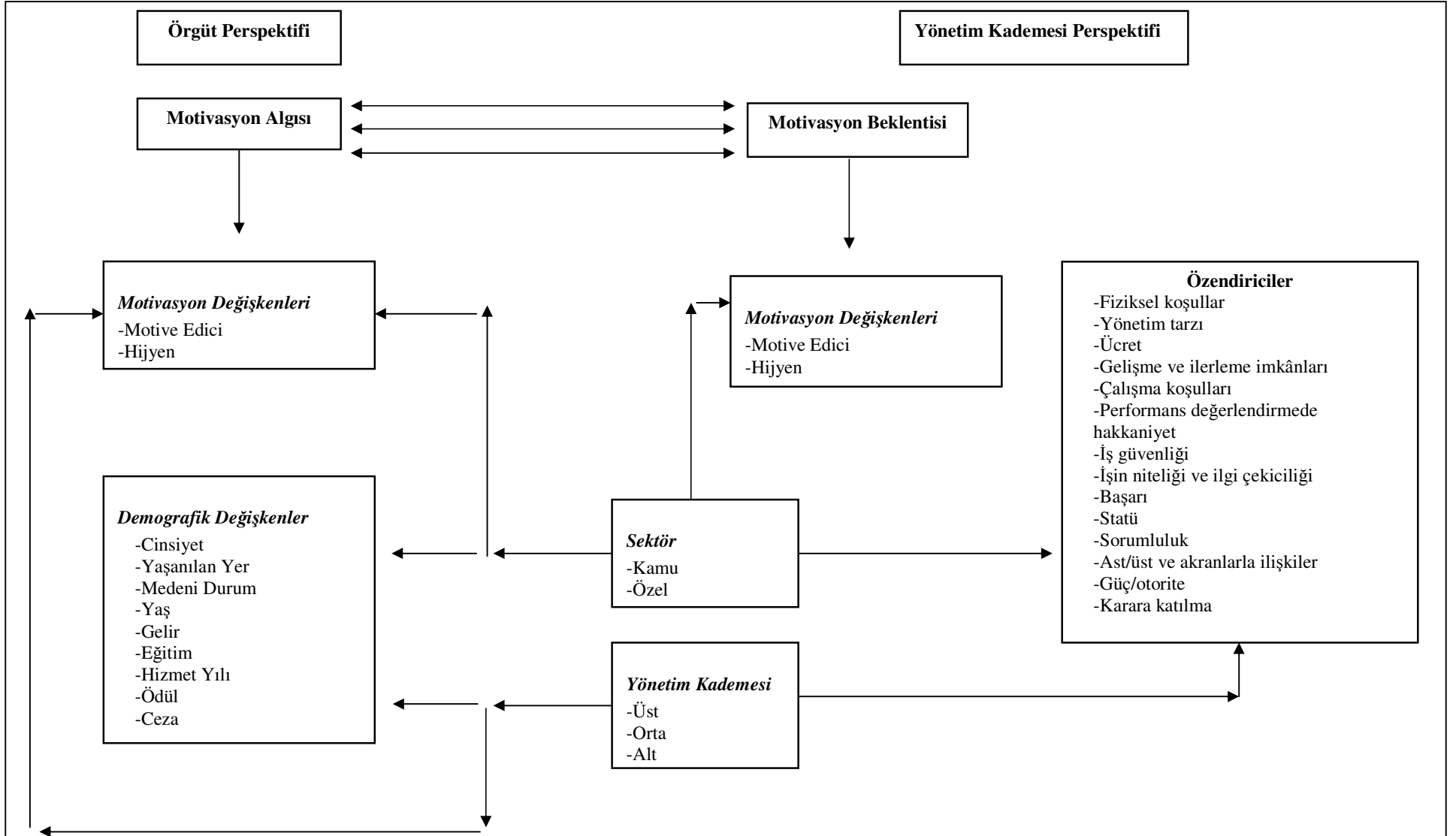
Araştırmada, alan yazında daha önce yetersiz olduğu değerlendirilen bu konuda, literatüre katkı sağlanması açısından araştırmacı tarafından geliştirilen ölçme aracıyla, yöneticilerin motivasyon düzeyleri ortaya konulurken, her iki kesimde (kamu ve özel) motive edici ve hijyen faktörlerin uygulanmasına yönelik olarak bilgi elde edilecek, yönetici beklentisi ve özendiricilerin öncelik derecelerinin belirlenmesi ile de yöneticilerin motive edilme ihtiyaçlarına yönelik veri sağlanacaktır. Böylelikle çalışma, kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin motivasyon durumlarının karşılaştırmalı olarak hem örgüt, hem de yönetim kademesi perspektifinden betimlenmesi, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörde görevli yöneticilerin motive edilmesine esas olabilecek öneriler sunulması sayesinde örgütlere yapacağı katkı açısından önemlidir.

### **32. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımları, evren ve örneklem, problem cümlesi ve altı problemler ile araştırmanın yöntemiyle ilgili bilgiler verilecektir.

#### **320. Araştırmanın Kavramsal Modeli**

Tarama modelinin kullanıldığı bu araştırma ile Şekil-7’de belirtilen Trabzon il merkezi ve ilçelerinde çalışan kamu ve özel sektördeki yöneticilerin motivasyon düzeyleri hijyen ve motive edici faktörler boyutlarında örgüt ve yönetim perspektifi açısından araştırılmış olup, bu boyutların demografik özellikler açısından farklılıklar gösterip göstermediği, algı ve beklenti arasındaki ilişkinin niteliği ile özendiricilere sektör ve kademe bazında verilen önem dereceleri sorgulanmıştır.



Şekil: 7  
Araştırmanın Kavramsal Modeli

### 321. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Konu kapsamı belirlenirken konuyla ilgili en son gelişmelerin dahil edilmesine dikkat edilmiş, yerli ve yabancı olmak üzere yeterli ve yaygın kaynak taraması yapılmıştır. Araştırmanın konusu, ihtiyaçlar bakımından yöneticileri neyin motive ettiğinin tespiti olduğu için çalışma, kapsam kuramlarını ilgilendirmektedir. Söz konusu kuramlardan alan yazında Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bu araştırmanın konusu olan motivasyon düzeylerinin incelenmesinde temel veri olarak kabul edilmiştir.

Yapılan bu araştırmada, kamu ve özel sektörde çalışan alt, orta ve üst düzey yöneticilerin motivasyon durumları karşılaştırmalı olarak ortaya çıkarılacaktır. Bu kapsamda çalışma evreni, 2006 ve 2007 yıllarında Trabzon il merkezi ve ilçelerinde çalışan kamu ve özel sektör yöneticileriyle sınırlıdır. Araştırma evreni belirlenirken özel sektördeki profesyonel yöneticiler, diğer bir ifadeyle, çalıştığı kurumdan ücret alanlar ve bu işi meslek olarak yapan kuruluşlar dikkate alınmıştır. Kamu ile özel sektörlerin aynı/benzer faaliyetler icra eden kurum/kuruluşlardan seçilmesi ile çalışma evreni mantıksal olarak sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın teorik bölümünde yönetim kademeleri ve bunların işgal ettikleri makamlarla ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir. Kamu kesiminde üst kademe yönetici ayrımı konusunda alan yazında fikir birliği oluşmamış olması ve konu kapsamında çeşitli tanımlamaların olması nedeniyle, bu çalışmada özel sektördeki tepe yöneticileri ile kamu kesiminde tepe yönetiminde bulunan 1. ve 2. dereceli kadrolara atanan yöneticiler yüksek kademe yöneticisi (CANMAN, 1995, s.92; ŞAYLAN, 1972, s.45) olarak kabul edilmiştir.

### 322. Evren ve Örneklem

Örneklem, Trabzon merkezi ve ilçelerinde kamu ve özel sektörün faaliyet gösterdiği eğitim, sağlık, finans (banka), emniyet/güvenlik, ulaşım (kara, hava), üretim (çay, fındık), basın-yayın (radyo, televizyon), spor, enerji (elektrik dağıtım) ve vakıf olmak üzere toplam 10 ayrı alandan oluşmaktadır. Araştırma evreninde bulunan kurum/işletme ile buralarda görev yapan yönetici sayısı Valilik ve Ticaret Odası'ndan alınan verilere göre belirlenmiştir.

Buna göre, kamu sektöründe görev yapan yöneticisi sayısı 1.315, özel sektörde çalışan yönetici sayısı ise 357 olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninin temsil kabiliyeti, Cochran tarafından geliştirilen aşağıda belirtilen formül yardımıyla belirlenmiştir (BARTLETT ve diğerleri, 2001, s.48).

$$n_o = \frac{(t)^2 * (s)^2}{(d)^2}$$

n=Örneklem sayısı

t= $\alpha$  değeri (1,96)

s=5'li Likert ölçeğine göre standart sapma (5/4=1,25)

d=kabul edilebilir marjinal hata [(5\*0,05)<sup>2</sup>=0,0625]

Formül değerleri yerine koyulduğunda, her iki sektör için minimum 84'er deneğin araştırma kapsamında yeterli olacağı belirlenmiştir. Ancak her iki alt evrende (kamu, özel) tespit edilen denek sayısı araştırma evreninin %5'inden az olduğundan [(1.315\*0,05=65), (357\*0,05=17)] Cochran'ın aşağıda belirtilen düzeltme formülü kullanılarak nihai örneklem hacmi hesaplanmıştır.

$$n = \frac{n_o}{(1 + n_o / \text{örneklem})}$$

Formül değerleri yerine koyulduğunda, kamu sektörü için 78, özel sektör için 68 deneğin bu araştırma için yeterli olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak her alanın (enerji, sağlık, eğitim, finans vb.) hem kamu hem de özel sektördeki karşılığının örneklemde yer almasını temin etmek böylelikle örneklemin temsil gücünü artırmak amacıyla, kamu sektöründe 234, özel sektörde 118 deneğe ulaşılmıştır. Aynı alan içinde birden fazla orta kademe, ya da alt kademe yöneticisinin örnekleme yer almasına izin verilmesi örneklem hacminin yüksek tutulmasının bir diğer sebebini teşkil etmiştir.

Balcı (2001, s.94), literatürde, örnekleme türleri üzerine çeşitli sınıflamalar yapıldığını belirtirken, olasılığa dayalı ve olasılığa dayalı olmayan örnekleme sınıflandırmasının en yaygın sınıflandırmalar olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada, evrenin tamamına ilişkin bir listenin edinilememiş olması, diğer taraftan eğitim, finans, üretim, spor, basın-yayın,



enerji vb. alanların örnekleme yer alması amacıyla olasılığa dayalı olmayan bir örnekleme yöntemi (Uygun Örnekleme) kullanılmıştır (BALCI, 2001, s.100).

### **323. Problem Cümlesi ve Alt Problemler**

#### **3230. Problem Cümlesi**

1. Trabzon il merkezi ve ilçelerinde kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin motivasyon düzeyleri nedir?

2. Herzberg'in teorisine göre motivasyon alt boyutlarının algı ve beklenti dereceleri arasında ilişki var mıdır?

3. Hijyen ve motive edici faktör birlikte ele alındığında sektör ve kademe bazında yöneticilerin öncelik dereceleri nedir?

4. Elde edilen verilere göre Çift Faktör Kuramı'nın Türkiye (Trabzon)'de uygulanabilirlik düzeyi nedir?

#### **3231. Alt Problemler**

1. Trabzon merkezi ve ilçelerinde çalışan yöneticilerin motivasyon durumları:

- \* motive edici faktörler
- \* hijyen faktörler

boyutlarında ne düzeydedir?

2. Motivasyon düzeyinin alt boyutları arasında bir ilişki var mıdır?

3. Trabzon merkezi ve ilçelerinde çalışan yöneticilerin motivasyon durumları:

- \* sektörel baz
- \* kademe düzeyi
- \* cinsiyet
- \* yerleşim yeri

- \* medeni durum
- \* yaş
- \* gelir düzeyi
- \* eğitim durumu
- \* hizmet süresi
- \* takdir ve ceza değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **324. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde ölçme aracı (anket formu)'nın geliştirilmesi, verilerin toplanması ile verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması hakkında bilgiler verilecektir.

### **3240. Ölçme Aracının Geliştirilmesi**

Çalışmada, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nı temel alan iki boyutlu bir ölçek geliştirilmiştir. Herzberg'in teoreminin esas alınma gerekçeleri şunlardır:

- \* Araştırma konusunun, yöneticileri nelerin motive ettiği, diğer bir ifadeyle kapsam kuramlarıyla ilgili olması,
- \* Teorinin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını genişletip, çalışma hayatında uygulanabilir hale getirmiş (BAYSAL-TEKARSLAN, 1996, s.114) olması,
- \* Kuramın diğer teorilere göre daha tutarlı olması ve faktörlerin belirgin olarak tanımlanabilmesi,
- \* Herzberg'in çalışmaları dışındaki teorilerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına indirgenememesi (LUTHANS, 1992, s.148),
- \* İş motivasyonunda, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını ortaya çıkarması nedeniyle daha birey odaklı olması (NOTCRAF-NEALE, 1990, s.143),
- \* Kişisel ve işe bağlı şartlar arasındaki önemli ayrılığı ortaya çıkarması (NORTCRAFT-NEALE, 1990, s.143).

2. Bölümde de belirtildiği üzere Herzberg, motivasyon faktörlerini iki alt grupta ele almıştır. Kurama göre bu faktörlerden motive edici unsurların bireyin motivasyon düzeyinde belirleyici olduğu, hijyen faktörlerin ise genel motivasyon düzeyinin kuşkusuz

bir bileşeni olmakla beraber, motive edici faktörler kadar belirleyici olmadığı açıktır. Hijyen faktörler yoksa, işle ilgili doyumsuzluk artar. Diğer bir ifadeyle, hijyen faktörler varsa doyumsuzluk önlenir, fakat doğrudan motivasyon da artmaz. Motive edici faktörler yoksa motivasyon da yoktur. Eğer hijyen faktörler mevcutsa ve motive edici faktörler de varsa, ancak o zaman motivasyon sağlanır. İşte bu yüzden Herzberg'in kuramı, iyi çalışma şartlarının ya da rasyonel şirket politikalarının motivasyonu meydana getirmeyeceğini savunur (HITT ve diğerleri, 1989, s.317). Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere genel motivasyon düzeyi ile motive edici faktörler arasındaki ilişki doğrusal bir nitelik arz ederken, hijyen faktörlerle genel motivasyon düzeyi arasında benzer nitelikli bir ilişkiden söz edilemez. Bu bağlamda iki boyutlu olarak geliştirilmeye çalışılan ölçme aracında her iki boyutun genel motivasyon düzeyinin birer bileşeni olmakla beraber, iki ayrı faktör olduğu varsayımından hareketle, genel motivasyon skoru hesaplamasına gidilmemiştir.

Pilot uygulama yapmak suretiyle Herzberg'in çift faktör kuramına göre bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ve EK-1'de örneği bulunan ölçme aracı (anket formu), Şahin (2003, EK-1), Balay (2000, s.95), Fey (2005, s.364), Rosenfeld-Zdep (1971, s.360) ve Dowel (1999, s.95) 'in motivasyon anketlerinden uyarlanarak hazırlanmıştır.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nı temel alan ölçeğin (5'li Likert) geliştirilmesine hijyen ve motive edici faktörler adı altında 35 soruluk taslak (ham) bir form ile başlanılmıştır. Soruların hazırlanmasını müteakip, iç geçerliğin sınanması amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuştur. Pilot uygulama için 29 maddeye indirgenerek son şekli verilen ölçme aracı, araştırma evreninden alınan örneklem verileri üzerinde, SPSS 11.5 yazılımı kullanılarak geçerlik ve güvenilirlik testlerine alınmıştır. Pilot uygulama için kullanılan örnekleme, Trabzon il merkezi ve ilçelerinde kamu ve özel sektörde görevli 80 üst, orta ve alt kademe yöneticisine ulaşılmıştır.

Ölçeğin alt boyutları ve bütünü için Cronbach alfa katsayısı hesaplanarak, ölçek madde iç tutarlığı açısından incelenmiştir. Yapı geçerliği için Faktör Analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin motive edici faktörlere ilişkin alt boyutu ve hijyen faktörleri ölçeğin alt boyutu alfa katsayıları sırasıyla (motive edici faktörleri ilişkin alt

boyutu) 0,7473 (oldukça güvenilir), (hijyen faktörleri alt boyutu) 0,8881 (yüksek derecede güvenilir) olarak bulunmuştur.

Bu değerler, yapı geçerliği analizi sonrası 26 madde olarak elde edilen ölçeğin son haline ilişkindir. Elenen üç maddeden “çalışanlarla ilişki kurma düzeyi” maddesi, kuramdan farklı olarak motive edici faktörler içerisinde yer almıştır. Kültürel farklılıklar dikkate alındığında Türk insanı için ast, üst ve akranlarla ilişkilerin motive edici bir özelliğe sahip olabileceği düşünülmektedir. Ancak kuramın özüne sadık kalmak amacıyla, “çalışanlarla ilişki kurma” düzeyinde motive edici faktörlere yer vermekten ziyade bu aşamada ölçeğe dahil edilmemesi tercih edilmiştir. Diğer iki sorudan “göreve yönelik zihinsel, bedensel ve ruhsal donanıma sahip olma” ile “tatil ve izin durumu” maddeleri, her iki alt boyuta yönelik faktör yükü oluşturarak yorumu zorlaştırdığından dolayı ölçeğe dahil edilmemiştir.

Faktör analizi öncesi verilerin analize hazırlanma sürecinde (data screening) öncelikle rastgele denemeler yapılarak anket üzerindeki verilerin bilgisayar ortamına doğru bir şekilde aktarılıp aktarılmadığı kontrol edilmiştir (TABACHNICK-FIDELL, 1996, s.57). Diğer taraftan, denekler arasında sürekli aynı skorları tercih eden uç denekler olup olmadığı incelenmiş, değişkenlerin (maddeler) ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak normal dağılımdan fazlasıyla ayrılan bir değişken tipi olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Korelasyon matrisi oluşturularak (EK-2) sorular arası ilişkiler incelenmiş, çoklu bağlantılılık sorunu ile birbiriyle ilişkisi hiç olmayan soru olup olmadığı, 0,05 önem düzeyinde sınanmıştır. Bu kapsamda, korelasyon matrisinin anlamlılık değerleri incelenmiş olup, bazı değerlerin 0,05’ten büyük olduğu görülmüş, ancak korelasyon matrisinin determinantı 0,000286 olarak bulunduğu ve bu değer 0,00001 değerinden büyük olduğundan, çoklu bağlantılılık sorununun bu veriler için geçerli olmadığı değerlendirilmiştir.

KMO değeri 0,771 (iyi seviye) olarak bulunmuştur. Bu değer 0,5’ten büyük olduğu için faktör analizinin birbirinden ayrık ve güvenilir faktörler oluşturacağı kanısına varılmıştır. Bartlett test değerine ilişkin anlamlılık değeri 0,000 ( $P < 0,0001$ ) olarak bulunmuştur. Bu

değerin 0,05'ten küçük olması, korelasyon matrisinin özdeş matris olduğu hipotezini reddettiği için matris elemanlarının sıfırdan farklı olduğunu, dolayısıyla da değişkenler arası bir ilişki olduğu anlamına gelir ki, bu durum faktör analizinin söz konusu değişkenler için uygun olduğunu belirtmektedir.

Bu çalışmada yapılan faktör analizi bir kurama dayalı olarak yürütüldüğü için, açıklayıcı faktör analizinden (EFA) ziyade, doğrulayıcı (CFA) faktör analizi niteliğindedir. Çift Faktör Kuramı'ndan aynı genel kavramın (motivasyon) iki alt boyutu (hijyen ve motive edici) olduğu anlaşılacakla birlikte, her iki boyutun genel motivasyon düzeyi ile ilişkilerinin farklı olması nedeniyle yürütülen faktör analizinde dik (varimax, vb.) döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo-4'de görüldüğü gibi, iki faktörün çıkarıldığı (motive edici ve hijyen) analizde her iki faktör toplam varyansın %63,494'ünü (birinci faktör %43, ikinci faktör %20) açıklamaktadır. Faktörlerin belirlenmesinde 0,30'dan az faktör yüküne sahip olan değişkenler ayırt edici özelliği olmadığından analizden çıkartılmıştır (BÜYÜKÖZTÜRK, 2005, s.171).

**Tablo: 4**  
**Faktör Analizi Sonucu Motivasyon Ölçeği**

<b>İŞ MOTİVASYONU ANKETİ (ALGILANAN)</b>	<b>MOTİVE EDİCİ</b>	<b>HİJYEN</b>
14. İş verimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği, vb.) yeterlidir.		0,713
15. İş yerimde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.		0,591
16. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.		0,649
17. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.		0,586
18. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor.		0,444
19. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.		0,491
20. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.		0,633
21. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik, vb.) beni memnun ediyor.		0,514
22. İşimi gerçekten severek yapıyorum.	0,499	
23. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.	0,399	
24. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeme destek verir.	0,576	
25. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor.	0,575	
26. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.	0,575	
27. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.	0,575	
28. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek yetki düzeyine sahibim.	0,642	
29. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	0,475	
30. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.	0,470	
31. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.	0,525	
32. Başardığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim.	0,655	
33. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (“Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır?”) yeterli seviyededir.	0,525	
34. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir.	0,611	
35. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir.	0,568	
36. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim.	0,609	
37. Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir.	0,633	
38. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.	0,653	
39. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir.	0,747	

Kuramda olduğu gibi, hijyen faktörlere yönelik unsurlar bir faktör altında toplanırken, motive edici faktörlere yönelik unsurlar da diğer faktör altında toplanmıştır. Buna göre motive edici faktörler alt ölçeğinin 18 adet maddeden, hijyen faktörlere ilişkin alt ölçeğın ise 8 maddeden oluştuğu Tablo-5’de belirtilmiştir. Yapı geçerliği ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin ayrıntılar EK-3’de verilmiştir.

**Tablo: 5**  
**Motivasyon Değişkenleri**

<b>Değişken Adı</b>	<b>Kavramsal Tanım</b>	<b>İşlevsel Tanım</b>
<b>Hijyen Faktörler</b>	Sıkıntı ve acıdan kaynaklanan doyumsuzlukla, işın çevresi ve çalışma şartları ile ilgili temel ihtiyaçlardır.	Anketin ikinci bölümünde 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21 numaralı sorulardır. Bu sorulardan alınan puanların ortalaması hijyen faktör düzeyini verir.
<b>Motive Edici Faktörler</b>	Psikolojik gelişim ve doyum sağlayıcı, doğrudan doğruya işe, işın içeriğine ve özüne yöneliktir.	Anketin ikinci bölümünde 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38 ve 39 numaralı sorulardır. Bu sorulardan alınan puanların ortalaması motive edici faktör düzeyini verir.

Çalışmada elde edilen betimsel istatistik sonuçları (ortalama) Tablo-6’da görüldüğü gibi 5 üzerinden değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sınıf aralığı (class interval) yöntemi kullanılmak suretiyle, her bir aralığın 0,80 değerinde olduğu bulunmuştur ( $5-1=4$ ,  $4/5=0,80$ ).

**Tablo: 6**  
**Skor Değerlendirme Bilgileri**

Aralık	Seçenek	Değerlendirme
1,00-1,80	1	Yetersiz
1,81-2,60	2	Alt düzey
2,61-3,40	3	Orta düzey
3,41-4,20	4	st düzey
4,21-5,00	5	çok st düzey

### 3241. Verilerin Toplanması

Araştırmadaki verilere esas olan bilgiler, soru kâğıdı yöntemiyle toplanmıştır. Kamu sektörü yöneticilerine yönelik yapılacak anketler için valilikten izin alınmıştır (EK-4). Bilgi Edinme Kanunu kapsamında Trabzon Valiliği ve Ticaret Odası ile irtibata geçilerek, kamu ve özel sektörle ilgili faaliyet alanı ve yönetici sayılarıyla ilgili bilgiler edinilmiştir. Őehir merkezindeki deneklerle yüz yüze görüşmek suretiyle, araştırmaya ilişkin ön bilgi verilmesini müteakip ölçme aracı uygulanmıştır. İlk görüşmelerde lisans mezunu bir yardımcı araştırmacı yanında yer alınıp ölçme aracının uygulaması uslü hakkında bilgi sahibi olunarak, Őehir merkezinde yapılan veri toplama süreci, araştırmacı ve yardımcısının ayrı ayrı ve yüzyüze görüşmesi ve ardından ölçme aracını uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. İlçelerden toplanan veriler ise telefon ile yapılan bir ön görüşmenin ardından ölçme aracının posta yoluyla iletilmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

### 3242. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Likert ölçeği kullanılarak sayısallaştırılan değişkenler (özellikler) için öncelikle açıklayıcı (betimsel) istatistiksel ölçütlerden; aritmetik ortalama, standart sapma, tepe değeri (mod) ve ortalama (medyan) hesaplanmıştır. İkinci aşamada çeşitli sorular (değişkenler) bakımından gruplar arası karşılaştırmalar yapılmıştır. Gruplar, ilgilenilen özelliğe bağlı olarak çeşitli alt bölümlere (alt kademe, orta kademe, st kademe; bay, bayan; köy, kasaba, ilçe, il) ayrılmaktadır. İkili gruplar arası karşılaştırmalarda “iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (independent t- test)”, ikiden çok gruplu karşılaştırmalarda ise “basit (tek faktörlü) varyans analizi” uygulanmıştır. Varyans



analizleri sonucunda sıfır hipotezi reddedilmiş ise, gruplar arası ikili karşılaştırmalarda “Tukey” testi uygulanmıştır. Tukey testi sonucunda homojen gruplar oluşturularak gruplar arası farklılıklar belirlenmiş ve yorumlanmıştır. Tüm istatistiksel analizler SPSS adlı paket programa uygun yapılmış ve önem düzeyi  $\alpha=0,05$  seçilmiştir.

### **33. Çalışmada Elde Edilen Bulgular**

Bu bölümde, ilk olarak araştırma kapsamındaki örnekleme oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını gösteren bulgular sunulmuştur. Daha sonra hijyen ve motive edici faktör ölçekleri ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular ile yorumlara yer verilmiştir.

#### **330. Örneklemin Özellikleri**

Kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilerin cinsiyet, yaşadıkları yer, medeni durum, yaş, gelir, eğitim durumu, kademe düzeyi, hizmet yılı, ödül ve ceza durumuna ilişkin dağılımları aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Araştırmanın örneklemini kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Yöneticilerin iki farklı sektöre göre dağılımları yukarıdaki Tablo-7’de verilmiştir. Buna göre 352 yöneticiden 234’ü (%66,4) kamuda, 118’i (%33,6) özel sektörde görev yapmaktadır.

Araştırmanın örnekleminde gerek kamu, gerekse özel sektörde her kademe yönetici bulunmaktadır. Örnekleme teşkil eden kamu yöneticilerin kademelere göre dağılımı şu şekildedir: 74 yönetici alt kademe (%31,6), 99 yönetici orta kademe (%42,3), 61 yönetici ise (%26,1) üst kademe bulunmaktadır. Örnekleme teşkil eden özel sektör yöneticilerinin dağılımı ise şu şekilde gerçekleşmiştir: 18 yönetici alt kademe (15,3), 43 yönetici orta kademe (%36,4), 57 yönetici üst kademe (%48,3).

**Tablo: 7**  
**Deneklerin Sektör ve Kademelere Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Frekans (f)	Yüzde
<b>Kamu</b>	Alt Kademe	74	31,6
	Orta Kademe	99	42,3
	Üst Kademe	61	26,1
	<b>Toplam</b>	234	100
<b>Özel</b>	Alt Kademe	18	15,3
	Orta Kademe	43	36,4
	Üst Kademe	57	48,3
	<b>Toplam</b>	118	100
<b>Genel Toplam</b>		352	100

Tablo-8’de belirtildiği üzere 352 kişilik örneklemin 300’ü (%85,2) erkek, 52’si (%14,8) kadın yöneticilerden oluşmaktadır.

**Tablo: 8**  
**Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Cinsiyet			
		Bay		Bayan	
		f	%	f	%
<b>Kamu</b>	Alt Kademe	70	32,4	4	22,2
	Orta Kademe	89	41,2	10	55,6
	Üst Kademe	57	26,4	4	22,2
	<b>Toplam</b>	216	100	18	100
<b>Özel</b>	Alt Kademe	8	9,5	10	29,4
	Orta Kademe	33	39,3	10	29,4
	Üst Kademe	43	51,2	14	41,2
	<b>Toplam</b>	84	100	34	100
<b>Genel Toplam</b>		300	85,2	52	14,8

Tablo-9’da görüldüğü gibi, katılımcıların büyük çoğunluğu 18 yaşına kadar köy ve ilçelerde yaşamıştır. Buna göre, 142 (%40,3) yönetici köy/kasaba, 108 yönetici (%30,7) ilçe, 102 (%29) yönetici ise il merkezinde yaşamıştır.

**Tablo: 9**  
**Deneklerin 18 Yaşına Kadar Yaşadıkları Yerlere Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Yaşanılan Yer					
		Köy/Kasaba		İlçe		İl	
		f	%	f	%	f	%
<b>Kamu</b>	Alt Kademe	36	29,5	22	36,7	16	30,8
	Orta Kademe	57	46,7	24	40	18	34,6
	Üst Kademe	29	23,8	14	23,3	18	34,6
	<b>Toplam</b>	122	100	60	100	52	100
<b>Özel</b>	Alt Kademe	6	30	4	8,3	8	16
	Orta Kademe	9	45	16	33,3	18	36
	Üst Kademe	5	25	28	58,3	24	48
	<b>Toplam</b>	20	100	48	100	50	100
<b>Genel Toplam</b>		142	40,3	108	30,7	102	29

Tablo-10’da görüldüğü gibi yöneticilerin %50’ye yakın bir bölümü fakülte mezunudur. Yüksek lisans yapma miktarı yalnız kamuda ve orta kademedede 10 (%2,8), doktora durumu ise yine kamuda 4 (%1,2) yönetici olarak gerçekleşmiştir. İlkokul mezunu yöneticinin bulunmadığı örnekleme 10 (%2,8) yönetici ortaokul, 66 (%18,8) yönetici lise, 88 (%25) yönetici yüksekokul mezunudur.

**Tablo: 10**  
**Deneklerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları**

G r u p	Alt Gruplar	Eğitim Düzeyi													
		İlk- okul		Orta- okul		Lise		Yüksek- okul		Fakülte		Y. Lisans		Doktora	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K a m u	Alt Kademe	0	0	2	50	22	55	10	20	40	31,7	0	0	0	0
	Orta Kademe	0	0	1	25	14	35	30	60	44	34,9	10	100	0	0
	Üst Kademe	0	0	1	25	4	10	10	20	42	33,3	0	0	4	100
	<b>Toplam</b>	0	0	4	100	40	100	50	100	126	100	10	100	4	100
Ö z e l	Alt Kademe	0	0	6	100	4	15,4	6	15,8	2	4,2	0	0	0	0
	Orta Kademe	0	0	0	0	10	38,5	9	23,7	24	50	0	0	0	0
	Üst Kademe	0	0	0	0	12	46,1	23	60,5	22	45,8	0	0	0	0
	<b>Toplam</b>	0	0	6	100	26	100	38	100	48	100	0	0	0	0
<b>Genel Toplam</b>		0	0	10	2,8	66	18,8	88	25	174	49,4	10	2,8	4	1,2

Üst kademe yöneticilerin tamamına yakınının evli olduğu Tablo-11’de görülmektedir. Boşanmış/dul yönetici sayısı ise 6 (%1,8) olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo: 11**  
**Deneklerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Medeni Durum					
		Evli		Bekâr		Boşanmış/Dul	
		f	%	f	%	f	%
Kamu	Alt Kademe	66	30,3	6	50	2	50
	Orta Kademe	95	43,6	2	16,7	2	50
	Üst Kademe	57	26,1	4	33,3	0	0
	<b>Toplam</b>	218	100	12	100	4	100
Özel	Alt Kademe	10	10,4	8	40	0	0
	Orta Kademe	33	34,4	8	40	2	100
	Üst Kademe	53	55,2	4	20	0	0
	<b>Toplam</b>	96	100	20	100	2	100
<b>Genel Toplam</b>		314	89,2	32	9	6	1,8

Tablo-12’de görüldüğü gibi, yöneticilerin %70’e yakın bir bölümü 31-50 yaş arasında bulunmaktadır. Yönetici miktarı en az olan grup 20-30 yaş arası (%10,3) olarak gerçekleşmiştir. Örneklemin %21,1’ine tekabül eden 74 yönetici ise 51 ve üzeri yaşıdır.

**Tablo: 12**  
**Deneklerin Yaşlarına Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Yaş Durumu							
		20-30		31-40		41-50		51 ve üzeri	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Kamu	Alt Kademe	8	66,8	36	46,1	28	32,5	2	3,5
	Orta Kademe	2	16,6	28	35,9	39	45,4	30	51,7
	Üst Kademe	2	16,6	14	18	19	22,1	26	44,8
	<b>Toplam</b>	12	100	78	100	86	100	58	100
Özel	Alt Kademe	14	58,3	0	0	4	9,5	0	0
	Orta Kademe	6	25	16	44,5	18	42,9	3	13
	Üst Kademe	4	16,7	20	55,5	20	47,6	13	87
	<b>Toplam</b>	24	100	36	100	42	100	16	100
<b>Genel Toplam</b>		36	10,3	114	32,3	128	36,3	74	21,1

Tablo-13’de görüldüğü gibi, örneklemini temsil eden 352 yöneticinin 44’ünün (%12,5) çocuğu bulunmazken (32 yönetici bekârdır), 44’ünün (%12,5) 1, 200’ünün (%56,8) 2-3, 64’ünün (%18) 4 ve daha çok çocuğu bulunmaktadır.

**Tablo: 13**  
**Deneklerin Çocuk Sayısına Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Çocuk Sayısı							
		Yok		1		2-3		4 ve üzeri	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Kamu	Alt Kademe	8	36,4	12	54,5	50	36,2	4	7,7
	Orta Kademe	4	18,2	6	27,3	59	42,8	30	57,7
	Üst Kademe	10	45,5	4	18,2	29	21	18	34,6
	<b>Toplam</b>	22	100	22	100	138	100	52	100
Özel	Alt Kademe	8	36,4	6	27,3	4	6,5	0	0
	Orta Kademe	10	45,5	6	27,3	21	33,9	6	50
	Üst Kademe	4	18,2	10	45,5	37	59,7	6	50
	<b>Toplam</b>	22	100	22	100	62	100	12	100
<b>Genel Toplam</b>		44	12,5	44	12,5	200	56,8	64	18

Tablo-14'te yöneticilerin gelir durumu belirtilmiştir. Buna göre 134'ünün (%38,2) 500-1.500, 136'sının (%38,6) 1.500-2.500, 48'inin (%13,6) 2.500-4.500, 34'ünün (%9,6) de 4.500 ve üzeri geliri bulunmaktadır. Kamu kesiminde çalışan yöneticilerin gelirleri 500-2.500 YTL arasında değişirken, özel sektörde çalışan yöneticilerin gelirleri 1.500-4.500 YTL ve üzerinde gerçekleşmiştir. Bu verilerden, özel sektörde çalışan yöneticilerin daha tatmin edici gelir durumlarının olduğu söylenebilir.

**Tablo: 14**  
**Deneklerin Gelir Düzeyine Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Gelir Düzeyi (YTL)							
		500-1500		1500-2500		2500-4500		4500 üzeri	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Kamu	Alt Kademe	44	45,8	28	27	2	10	0	0
	Orta Kademe	36	37,5	47	45	12	60	4	28,6
	Üst Kademe	16	16,7	29	28	6	30	10	71,4
	<b>Toplam</b>	96	100	104	100	20	100	14	100
Özel	Alt Kademe	8	21	10	31,2	0	0	0	0
	Orta Kademe	16	42,1	11	34,4	6	21,4	10	50
	Üst Kademe	14	36,9	11	34,4	22	78,6	10	50
	<b>Toplam</b>	38	100	32	100	28	100	20	100
<b>Genel Toplam</b>		134	38,2	136	38,6	48	13,6	34	9,6



Araştırma örneklemini oluşturan yöneticilerin 86'sının (%24) 0-10 yıl, 76'sının (%36,3) 11-20 yıl, 108'inin (%30,7) 21-30 yıl, 30'unun (%8,6) 31 ve daha fazla hizmet süresine sahip olduğu Tablo-15'de belirtilmiştir.

**Tablo: 15**  
**Deneklerin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Hizmet Yılı							
		0-10		11-20		21-30		31 ve üzeri	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Kamu	Alt Kademe	20	52,6	40	41,7	12	15,8	2	8,3
	Orta Kademe	11	29	34	35,3	42	55,2	12	50
	Üst Kademe	7	18,4	22	23	22	29	10	41,7
	<b>Toplam</b>	38	100	96	100	76	100	24	100
Özel	Alt Kademe	12	25	4	12,5	2	11,1	0	0
	Orta Kademe	21	43,8	10	31,3	12	37,5	0	0
	Üst Kademe	15	31,2	18	56,2	18	56,3	6	100
	<b>Toplam</b>	48	100	32	100	32	100	6	100
<b>Genel Toplam</b>		86	24,4	128	36,3	108	30,7	30	8,6

Tablo-16’da, yöneticilerin aldıkları takdir durumu belirtilmiştir. Buna göre, kamu sektöründe görev yapan yöneticilerin 74’ü (%31,6), özel sektörde görev yapan yöneticilerin ise 28’i (%23,7) amirleri tarafından takdirle ödüllendirilmemiştir. Kamu sektöründeki yöneticiler en çok 2-3 takdir alırken, özel sektördeki yöneticiler ise 2-3 ile 4-6 arasında takdirle ödüllendirilmişlerdir.

**Tablo: 16**  
**Deneklerin Aldıkları Ödül Sayılarına Göre Dağılımları**

G r u p	Alt Gruplar	Ödül Sayısı													
		Hiç		1		2-3		4-6		7-10		11-14		15 ve üzeri	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
K a m u	Alt Kademe	30	40,5	10	38,5	28	40	2	5	2	20	0	0	2	20
	Orta Kademe	31	41,9	8	30,8	18	25,7	28	67	6	60	0	0	8	80
	Üst Kademe	13	17,6	8	30,8	24	34,3	12	28	2	20	2	100	0	0
	<b>Toplam</b>	74	100	26	100	70	100	42	100	10	100	2	100	10	100
Ö z e l	Alt Kademe	6	21,4	4	50	0	0	0	0	0	0	6	37,5	2	25
	Orta Kademe	12	42,9	3	37,5	8	26,7	8	33,3	4	100	4	25	4	50
	Üst Kademe	10	35,7	1	12,5	22	73,3	16	66,7	0	0	6	37,5	2	25
	<b>Toplam</b>	28	100	8	100	30	100	24	100	4	100	16	100	8	100
<b>Genel Toplam</b>		102	29,1	34	9,6	100	28,4	66	18,7	14	3,9	18	5,1	18	5,1

Tablo-17’de görüldüğü gibi, yöneticilerin 312’si (%88,7) amirlerinden hiç ceza almamışlardır. En çok ceza (26) kamu sektöründe verilmiştir.

**Tablo: 17**  
**Deneklerin Aldıkları Ceza Sayılarına Göre Dağılımları**

Grup	Alt Gruplar	Ceza Sayısı							
		Hiç		1		2-3		4-6	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Kamu	Alt Kademe	70	33,7	2	10	2	33,3	0	0
	Orta Kademe	94	45,2	4	20	1	16,7	0	0
	Üst Kademe	44	21,1	14	70	3	50	0	0
	<b>Toplam</b>	208	100	20	100	6	100	0	0
Özel	Alt Kademe	18	17,3	0	0	0	0	0	0
	Orta Kademe	38	36,5	2	25	0	0	3	50
	Üst Kademe	48	46,2	6	75	0	0	3	50
	<b>Toplam</b>	104	100	8	100	0	0	6	100
<b>Genel Toplam</b>		312	88,7	28	7,9	6	1,7	6	1,7

### 331. Motivasyon Düzeylerine Yönelik Bulgu ve Yorumlar

**3310. Birinci Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar (Trabzon il merkezi ve ilçelerinde kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin motivasyon düzeyleri nedir?)**

#### **33100. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar (Motivasyon Düzeyi)**

Tüm deneklerin hijyen ve motive edici değişken grupları için genel bir değerlendirme sonuçları Tablo-18 ve 19’da verilmiştir. Tablolardan açıkça görüleceği gibi motive edici değişkenleri ortalaması (3,35) hijyen değişkenleri ortalamasından (2,90) daha yüksektir.

**Tablo: 18****Tüm Örneklemnin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Çeşitli İstatistiksel Değerler (I)**

<b>Değişken</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart sapma</b>	<b>Değerlendirme</b>
<b>Hijyen</b>	2,90	0,61	Orta düzey
<b>Motive edici</b>	3,35	0,65	Orta düzey

Bu durum yöneticilerin örgütle arasında algıladıkları ilişkinin içsel boyutta bir ilişki olduğunu, dolayısıyla da yöneticilerin, örgütün amaç ve değerlerini benimsediğinin bir işareti olduğunu düşündürmektedir. Hijyen faktörlere ilişkin;

\* İş yerimin fiziksel şartları yeterlidir

\* İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir  
ve

\* İş yerimde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir sorularına denekler tarafından üst düzeyde katılım olmuştur (Tablo-19).

Kaynak (1990, s.118), gelişmiş ülkelerde güvenlik ihtiyacının büyük ölçüde karşılanmış olmasından dolayı bu tür ihtiyaçların işgörenleri motive etme olasılığının oldukça düşük olduğunu söylemektedir. İş güvencesine yönelik algılamının üst seviyede çıkmasına rağmen, çalışmanın ilerleyen bölümünde özel sektörde çalışan kademe yöneticilerinin en çok önem verdikleri özendiricilerin başında iş güvenliğinin olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, elde edilen veriler, örgütlerde fiziksel özendirici araçların yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

\* İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik, vb.) beni memnun ediyor

\* İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiler  
ve

\* İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum (orta seviye) sorularına denekler tarafından alt düzeyde katılım olmuştur (Tablo-19).

Yukarıda verilen sonuçlar örgüt içerisinde iş yaşam kalitesinin yeterli olmadığı, aşırı denetim ve kontrol sistemlerinin çalışanlarda huzursuzluk yarattığı, gelişmekte olan

ülkelerin temel sorunlarından biri olan ücret meselesinin ülkemiz için de geçerli olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Ücret, sadece yöneticinin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz, özellikle yüksek bir ücret, bireyin toplumda saygınlık ve otoritesini de artırır. Bu yüzden, genel olarak ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı varsayılmaktadır. Ancak eğer ücret tek başına güçlü bir özendirici olsaydı, kişi başına milli gelir seviyesi nispeten düşük olan ülkemizde, sözleşmeli olarak ve yüksek ücret alan insanların tamamının yüksek düzeyde motivasyon seviyesine sahip olması gerekirdi.

Sosyal katılım daha çok organizasyonlarda, biçimsel olmayan gruplar tarafından karşılanan ve önemli görülen bir özendirme aracıdır. Değişen ve gelişen çalışma koşullarına rağmen yöneticilere sağlanan sosyal imkân ve hizmetlerin yetersiz olması, örgütlerde uygulanan mevcut sistemlerin yetersiz kaldığını, personelin mevcut sistemin değiştirilmesi ve geliştirilmesi ile alternatif çözüm yollarının bulunmasını beklediklerini ifade etmek mümkündür.

Motive edici faktörlere ilişkin;

\* İşimi gerçekten severek yapıyorum (çok üst seviye)

\* Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum

ve

\* Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir sorularına denekler tarafından üst düzeyde katılım olmuştur (Tablo-19).

Elde edilen veriler, yönetici personelin, yaptıkları iş ve mensubu oldukları örgüt nedeniyle toplumda duyduğu saygınlıktan dolayı (üst seviye) önemli oranda mutluluk ve gurur duyduğunu, duygusal bir etkileşimin kurulduğunu, yöneticilerin meslekleriyle özdeşleştiğini göstermektedir. Bu durumun, personelin iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkilediği, bunun da kurum kültürünün kazanılma sürecinin bir ürünü olarak vurgulanmasının doğru olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır.

\* Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir (alt seviye)

\* Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır

ve

\* İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (“Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır?”) yeterli seviyededir sorularına denekler tarafından orta düzeyde katılım olmuştur (Tablo-19).

Bu durum örgütlerde iletişimsizlik veya çekememezlik olduğunu, araştırma yapılan organizasyonlarda uygulanan performans değerlendirme sistemlerinden yöneticilerin mutlu olmadığını, anket uygulanan personelin mevcut sistemi yeterli ve âdil bulmadığını göstermektedir.

Drafke’ye göre, çalışanlar, tahsis edilen iş yükü ile dağıtılan ödüllerde dürüstçe muamele edilmesini beklerler. Motivasyonda eşitlik kuramı da girdi ve çıktı dengesi üzerine kuruludur. Bu kurama göre bireyler, çalışmalarını sonucunda elde edilen çıktılar üzerinde adalet ve eşitliğin olduğuna inanırlarsa motive olurlar.

Öte yandan iş zenginleştirme tekniklerinden bireysel özerklik ve kararlara katılma konularına denekler tarafından orta düzeyde katılım olmuştur. İşi çekici kılmaya yönelik uygulamalardan olan iş zenginleştirme, Frederick Herzberg’in, hijyen ve motive edici faktörler üzerindeki araştırmalarına dayanarak yarattığı bir terimdir. Herzberg’e göre, yönetim, çalışma ortamında motivasyon araçlarını kullanma olanağını verebilecek bir örgütlenme yoluna gitmelidir. Herzberg, bu yönüyle motivasyon araçları içinde özellikle iş zenginleştirilmesi kavramının üzerinde durmaktadır. Bu kavram, işgörenlerin gözünde yaptığı işi daha anlamlı kılmak amacıyla motivasyon kuramının sistemli bir biçimde uygulanmasıdır ve işin içsel ya da motive edici etkenleri ile ilgilidir. Böylece işgören, yaptığı işin gerçekten anlamlı ve yapılmaya değer olduğu hissini kazanacak ve bu durum da onun üzerinde motive edici bir etki yaratacaktır.

Tablo: 19

## Tüm Örneklem Motivasyon Düzeylerine İlişkin Çeşitli İstatistiksel Değerler (II)

ÖLÇEK MADDELERİ	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	s
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
14. İş yerimin fiziksel şartları yeterlidir.	116	6	20	6	114	32	154	44	48	14	3,56	,95
15. İş yerimde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.	6	2	50	14	74	21	200	57	22	6	3,51	,87
16. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.	110	3	142	40	164	47	34	10	2	1	2,64	,71
17. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.	222	6	142	40	142	40	44	13	2	1	2,60	,8
18. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor.	222	6	134	38	100	28	72	21	24	7	2,83	1,04
19. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.	222	6	34	10	110	31	110	31	76	22	3,52	1,11
20. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.	662	18	122	35	70	20	62	18	36	10	2,68	1,24
21. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor.	180	51	108	31	30	9	12	3	22	6	1,83	1,12
<b>Hijyen Faktörler</b>											2,9	,61
22. İşimi gerçekten severek yapıyorum.	4	1	10	3	30	9	152	43	156	44	4,26	,82
23. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.	2	1	38	11	64	18	132	38	116	33	3,91	,99
24. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir.	32	9	84	24	80	23	104	30	52	14	3,17	1,2
25. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor.	12	3	52	15	68	19	154	44	66	19	3,59	1,05
26. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.	6	2	16	5	90	26	184	52	56	16	3,76	,83
27. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.	0	0	26	7	74	21	198	56	54	15	3,79	,78
28. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek yetki düzeyine sahibim.	30	9	80	23	100	28	104	30	38	11	3,11	1,13
29. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	116	5	42	12	58	17	146	42	90	26	3,71	1,1
30. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.	114	4	70	20	108	31	124	35	36	10	3,27	1,02
31. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.	118	5	68	19	82	23	124	35	60	17	3,39	1,13
32. Başarıdığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim.	24	7	110	31	98	28	76	22	44	13	3,01	1,14
33. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti ("Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır?") yeterli seviyededir.	38	11	78	22	136	39	76	22	24	7	2,91	1,06
34. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir.	126	36	124	35	62	18	18	5	22	6	2,1	1,13
35. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir.	14	4	30	8,5	48	14	148	42	112	32	3,89	1,07
36. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim.	18	5	56	16	84	24	142	40	52	15	3,43	1,08
37. Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir.	40	11	98	28	112	32	72	21	30	9	2,86	1,12
38. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.	54	15	82	23	96	27	94	27	26	7	2,87	1,18
39. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir.	6	2	86	24	118	34	106	30	36	10	3,22	,98
<b>Motive Edici Faktörler</b>											3,35	,65

Kamu sektörü için hijyen ve motive edici faktörlerin frekans dağılımları Tablo-20'de verilmiştir. Söz konusu değerlendirmede hijyen faktörler alt boyutunda;

\* İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir  
\* İş yerimin fiziksel şartları yeterlidir  
\* İş yerimde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir sorularına üst düzeyde;

\* İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor (yetersiz seviye)

\* İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum  
ve

\* İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor sorularına orta düzeyde katılım olduğu,

Motive edici alt faktörler alt boyutunda;

\* İşimi gerçekten severek yapıyorum

\* Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum

ve

\* Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir sorularına üst düzeyde;

\* Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir sorusuna yetersiz seviyede

\* Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir sorusuna alt seviyede

\* Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır sorusuna orta seviyede katılım olduğu söylenebilir.



Tablo: 20

## Kamu Sektörünün Motivasyon Düzeyi

ÖLÇEK MADDELERİ	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	s
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
14. İş yerimin fiziksel şartları yeterlidir.	16	7	14	6	84	36	90	39	30	13	3,44	1,01
15. İş yerimde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.	12	5	38	16	58	25	126	54	10	4	3,44	,84
16. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.	6	3	98	42	112	48	16	7	2	1	2,61	,69
17. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.	14	6	102	44	48	42	20	9	0	0	2,52	,73
18. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor.	16	7	100	43	70	30	32	14	16	7	2,70	1,01
19. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.	12	5	20	9	86	37	74	32	42	18	3,48	1,04
20. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.	14	19	94	40	48	21	38	16,2	10	4	2,47	1,10
21. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor.	136	58	81	35	10	5	4	2	2	1	1,52	,73
<b>Hijyen Faktörler</b>											2,77	,32
22. İşimi gerçekten severek yapıyorum.	4	2	6	3	20	9	118	50	86	37	4,17	,82
23. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.	0	0	22	9	41	18	98	42	72	31	3,94	,92
24. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir.	28	12	60	26	60	26	66	28	20	9	2,95	1,16
25. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor.	12	5	40	17	52	22	98	42	32	14	3,41	1,08
26. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.	0	0	16	7	66	28	114	49	38	16	3,74	,80
27. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.	0	0	18	8	54	23	132	56	30	13	3,74	0,77
28. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek yetki düzeyine sahibim.	26	11	60	26	76	32	54	23	18	8	2,90	1,11
29. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	16	7	32	14	48	21	96	41	42	18	3,49	1,13
30. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.	14	6	52	22	80	34	64	27	24	10	3,13	1,06
31. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.	16	7	54	23	64	27	76	32	24	10	3,16	1,10
32. Başardığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim.	24	10	84	36	64	27	46	20	16	7	2,76	4,09
33. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti ("Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşımızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır?") yeterli seviyededir.	36	15	62	27	81	35	48	21	6	3	2,68	1,04
34. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir.	108	46	84	36	30	13	10	4	2	1	1,77	,88
35. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir.	8	3	20	1	38	16	100	43	68	29	3,85	1,04
36. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim.	18	8	50	21	54	23	82	35	30	13	3,21	1,15
37. Başarılı çalışmalarımın dolayı terfi olanağım oldukça yüksektir.	38	16	80	34	80	34	32	14	4	2	2,50	,97
38. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.	50	21	62	27	62	27	48	21	12	5	2,61	1,17
39. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir.	6	3	62	27	84	36	58	25	24	10	3,13	1,00
<b>Motive Edici Faktörler</b>											3,18	,59

Tablo-21’de özel sektörde görev yapan yöneticiler hijyen faktörler alt boyutunda;

\* İş yerimin fiziksel şartları yeterlidir

\* İş yerimde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir

ve

\* İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir sorularına üst düzeyde;

\* İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor (alt düzey)

\* İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum

ve

\* İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor sorularına orta düzeyde katılım olduğu söylenebilir.

Motive edici alt faktörler alt boyutunda;

\* İşimi gerçekten severek yapıyorum (çok üst düzey)

\* İşimdeki çalışma başarıımı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim

ve

\* Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir sorularına üst düzeyde;

\* Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir

ve

\* Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır sorularına orta seviyede katılım olduğu söylenebilir.

**Tablo: 21**  
**Özel Sektörün Motivasyon Düzeyi**

ÖLÇEK MADDELERİ	1		2		3		4		5		$\bar{x}$	s
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
14. İş yerimin fiziksel şartları yeterlidir.	0	0	6	5	30	25	64	54	18	15	3,79	,75
15. İş yerimde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.	4	3	12	10	16	14	74	63	12	10	3,66	,91
16. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunuz.	4	3	44	37	52	44	18	15	0	0	2,71	,76
17. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.	8	7	40	34	44	37	24	20	2	2	2,76	,91
18. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor.	6	5	34	29	30	25	40	34	8	7	3,08	1,05
19. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.	10	9	14	12	24	20	36	31	34	29	3,59	1,25
20. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunuz.	18	15	28	24	22	19	24	20	26	22	3,10	1,39
21. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor.	4	37	26	22	20	17	8	7	20	17	2,44	1,47
<b>Hijyen Faktörler</b>											3,14	0,75
22. İşimi gerçekten severek yapıyorum.	0	0	4	3	10	9	34	29	70	59	4,44	,79
23. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.	2	2	16	14	22	19	34	29	44	37	3,86	1,11
24. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeye destek verir.	4	3	24	20	20	17	38	32	32	27	3,59	1,18
25. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor.	0	0	12	10	16	14	56	48	34	19	3,94	,91
26. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.	6	5	0	0	24	20	70	59	18	15	3,79	,88
27. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.	0	0	8	7	20	17	66	56	24	20	3,89	,79
28. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek yetki düzeyine sahibim.	4	3	20	17	24	20	50	41	10	17	3,52	,06
29. İşimdeki çalışma başarıyı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	0	0	10	9	10	9	50	42	48	41	4,15	,90
30. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.	0	0	18	15	28	24	60	51	12	10	3,55	,87
31. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.	2	2	14	12	18	15	48	41	86	4	3,86	1,03
32. Başardığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim.	0	0	26	22	34	29	30	15	28	26	3,50	1,08
33. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir.	2	2	16	14	54	46	28	24	18	15	3,37	0,95
34. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir.	18	15	40	34	32	27	8	7	10	17	2,76	1,28
35. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir.	6	5	10	9	10	9	48	41	44	37	3,96	1,12
36. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim.	0	0	6	5	30	15	60	51	21	19	3,83	,78
37. Başarılı çalışmalarımın dolayı terfi olanağım oldukça yüksektir.	2	2	18	15	32	27	40	34	26	22	3,59	1,06
38. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.	4	3	20	17	34	29	46	39	14	12	3,38	1,01
39. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir.	0	0	24	20	34	29	48	41	12	10	3,40	,92
<b>Motive Edici Faktörler</b>											3,69	,63

Motivasyon algılarına sektörel bazda bakıldığında, özel sektörün her iki motivasyon boyutunda da daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin motivasyon algılarındaki bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığını sınamak amacıyla t-testi yapılmıştır.

Tablo-22’de görüldüğü üzere, 0,05 önem düzeyinde, her iki motivasyon boyutunda da özel sektör yöneticileri kamu sektörü yöneticilerinden daha yüksek bir motivasyon algısına sahiptir ( $p<0,01$ ) . Bu durumun, kâr ve büyüme amaçlı olarak kurulan işletmelerin genel olarak siyaset dışında faaliyet gösterme, işe alma ve terfi sistemlerinde liyakate önem verilme, işletmelerde özerk bir yapı kurulma, insan kaynakları departmanları oluşturulma ve göreceli yüksek ücretle çalışma imkânlarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, kamu sektöründe algılamaların düşük olmasının başlıca nedenleri, yasal kısıtlayıcı yapı, siyasetle yakın ilişki ve dolayısıyla işe alınacak/terfi ettirilecek yöneticilerde liyakatten ziyade siyasi mülahazaların göz önünde bulundurulması, sık politik değişimler ve düşük ücretle çalışma şeklinde sıralanabilir.

**Tablo: 22**

**Sektör Bazında Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Sektör</b>	<b>Örnek Sayısı (n)</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>t istatistiği</b>	<b>Önem Düzeyi (p)</b>
<b>Hijyen</b>	Kamu	234	2,78	,32	-4,78	<u>,000</u>
	Özel	118	3,14	,75		
<b>Motive</b>	Kamu	234	3,18	,59	-7,47	<u>,000</u>
	Özel	118	3,69	,63		

Motivasyon algısı sektör ve yönetim kademeleri bakımında da incelenmiştir. Tablo-23'deki veriler incelendiğinde; aritmetik ortalamaların üst kademelerden alt yönetim kademelerine doğru azalış gösterdiği ve bu durumun hem kamu, hem de özel sektör için geçerli olduğu, ancak özel sektöre ilişkin ortalamaların kamu sektörüne oranla sayısal olarak daha düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo: 23**  
**Sektör ve Kademe Bazında Motivasyon Algı Düzeyleri**

Bağımlı Değişken	Gruplar	Örnek Sayısı (n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Kamu Hijyen</b>	Üst kademe	61	2,87	,42	2,13	3,88
	Orta kademe	99	2,82	,46	1,75	3,75
	Alt kademe	74	2,63	,57	1,25	4,13
	Toplam	234	2,77	,50	1,25	4,13
<b>Kamu Motive</b>	Üst kademe	61	3,38	,59	2,39	4,56
	Orta kademe	99	3,18	,61	1,94	4,67
	Alt kademe	74	3,01	,50	2,28	4,67
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
<b>Özel Hijyen</b>	Üst kademe	57	3,36	,69	2,00	4,63
	Orta kademe	43	3,09	,67	1,88	4,00
	Alt kademe	18	2,56	,85	1,63	3,63
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
<b>Özel Motive</b>	Üst kademe	57	3,96	,52	2,44	4,94
	Orta kademe	43	3,51	,71	2,28	4,83
	Alt kademe	18	3,27	,37	2,94	3,78
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazda motivasyon algılarındaki kademe durumuna göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo-24’de kademe değişkeninin, 0,05 önem düzeyinde, kamu ve özel sektörde gerek hijyen ( $p<0,01$ ), gerekse motive edici ( $p<0,01$ ) faktörler algıları üzerinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo: 24**  
**Sektörel Bazda Boyutların Varyans Analizi**

Bağımlı Değişken	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Önem Düzeyi (p)
<b>Hijyen</b>	Gruplar Arası	12,407	2	6,20	17,685	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	122,425	349	,35		
	Toplam	134,832	351			
<b>Motive</b>	Gruplar Arası	19,862	2	9,93	26,773	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	129,460	349	,37		
	Toplam	149,322	351			

Yapılan ANOVA testi sonucunda tespit edilen anlamlılık düzeylerinin hangi kademelerde olduğunu test etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo-25’de belirtilmiştir.

Buna göre, 0,05 önem düzeyinde, kamu sektöründe yönetim kademesi bazında alt kademe yöneticilerin hijyen algısı diğer kademe yöneticilerden daha düşük bulunmuştur. Motive edici faktörler boyutunda ise üst kademe ile orta kademe arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Motivasyon faktörlerine birlikte bakıldığında yönetim kademesi yükseldikçe motivasyon algısının arttığı görülmektedir. Bu durumun, üst kademe yöneticilerin örgüt misyonunu benimsediği ve örgüt değerlerini içselleştirdiğinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

**Tablo: 25**  
**Kademelere Göre Boyutların Tukey Testi**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>(I)Yön. kademesi</b>	<b>(J) Yön. kademesi</b>	<b>Ortalama Fark (I-J)</b>	<b>Önem Düzeyi (p)</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	Üst kademe	Orta kademe	,0447	,841
		Alt kademe	,2412*	,013
	Orta kademe	Üst kademe	-,0447	,841
		Alt kademe	,1965*	,026
	Alt kademe	Üst kademe	-,2412*	,013
		Orta kademe	-,1965*	,026
<b>Kamu Motive</b>	Üst kademe	Orta kademe	,2017	,082
		Alt kademe	,3747*	,001
	Orta kademe	Üst kademe	-,2017	,082
		Alt kademe	,1730	,126
	Alt kademe	Üst kademe	-,3747*	,001
		Orta kademe	-,1730	,126
<b>Özel Hijyen</b>	Üst kademe	Orta kademe	,2659	,156
		Alt kademe	,7924*	,000
	Orta kademe	Üst kademe	-,2659	,156
		Alt kademe	,5265*	,025
	Alt kademe	Üst kademe	-,7924*	,000
		Orta kademe	-,5265*	,025
<b>Özel Motive</b>	Üst kademe	Orta kademe	,4468*	,001
		Alt kademe	,6894*	,000
	Orta kademe	Üst kademe	-,4468*	,001
		Alt kademe	,2426	,300
	Alt kademe	Üst kademe	-,6894*	,000
		Orta kademe	-,2426	,300

Özel sektörde yapılan incelemede ise, hijyen boyutunda kamu sektörü ile aynı sonuca ulaşılmakla birlikte, motive edici faktörler boyutunda üst kademe yöneticiler alt ve orta kademe yöneticilerden daha yüksek bir algıya sahiptir. Kamu sektörüne ilişkin yapılan değerlendirmede “Motivasyon faktörlerine birlikte bakıldığında yönetim kademesi arttıkça motivasyon algısının arttığı görülmektedir.” ifadesinin özel sektör için daha geçerli olduğu söylenebilir.

Porter (1962), üst düzey yöneticilere yönelik yaptığı araştırmasında alt kademe yöneticilerin üst düzey yöneticilere göre daha az motivasyon düzeyine sahip olduklarını kesin olarak ortaya koymuştur. Bu çalışmanın bulguları da Porter’ın araştırmasının sonuçlarını desteklemektedir. Başka bir ifadeyle, kamu ve özel sektör üst düzey

yöneticileri, daha alt kademe yöneticilere oranla daha fazla motivasyon düzeyine sahiptirler.

### **33101. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar (Motivasyon Boyutları Arasındaki İlişki)**

Motive edici faktörlerle ile hijyen faktörleri arasında bir korelasyon olup olmadığının belirlenmesi amacıyla, öncelikle her iki faktör grubu için ortalama skor değerleri hesaplanmış ve bu değerlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri belirtilmiştir. Tablo-26'da tüm denekler için hijyen ve motive edici faktörlere ilişkin ortalama skorları aritmetik ortalama-ortanca-tepe değerleri bakımından birbirlerine çok yakın olduğu (hijyen faktörler için 2,90-2,88-2,63; motive edici faktörler için 3,35-3,33-3,39), ayrıca çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım değerlerine yakın olduğu görülmektedir. Öte yandan basıklık (-0,28, -0,391) ve çarpıklık (0,263, 0,297) kat sayılarının -1 ile +1 arasında olması, puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği (BÜYÜKÖZTÜRK, 2005, s.40) şeklinde yorumlanabilir.

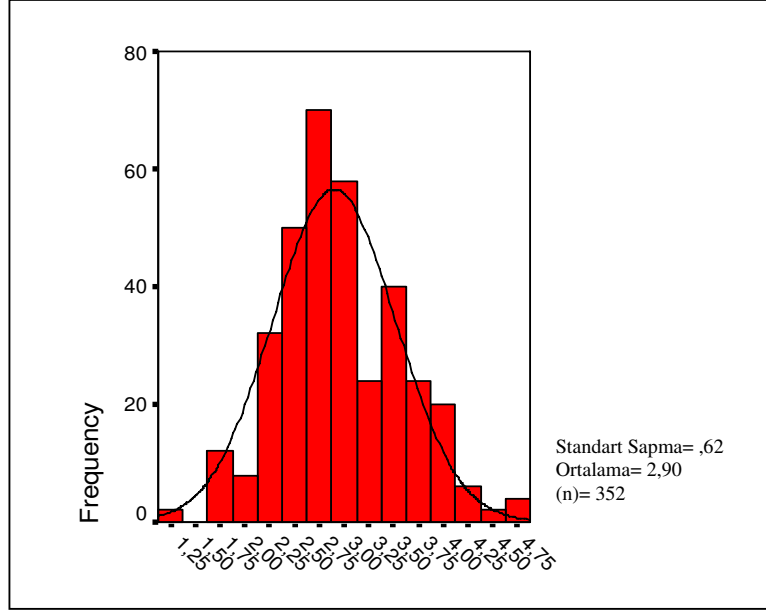
**Tablo: 26**

#### **Motivasyon Alt Boyutları Veri Nitelikleri**

	<b>Hijyen</b>		<b>Motive</b>
	<b>Denek</b>	352	352
<b>Ortalama</b>	2,90		3,35
<b>Ortanca</b>	2,87		3,33
<b>Mod</b>	2,63		3,39
<b>Standart Sapma</b>	,62		,65
<b>Çarpıklık</b>	,26		,29
<b>Basıklık</b>	-,02		-,39

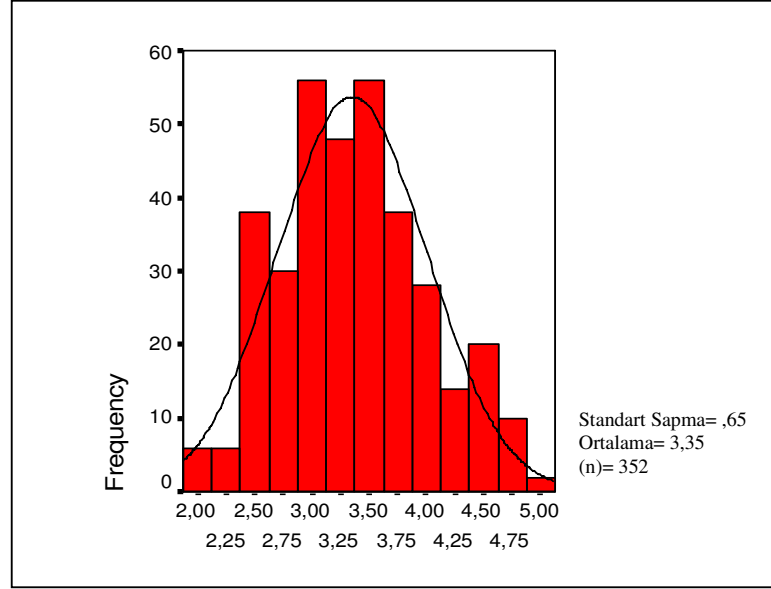


Yukarıda da belirtildiği gibi gerek hijyen, gerekse motive edici faktörlere ilişkin ortalama skor değerlerinin Şekil-8 ve 9'da önemli bir sapma göstermediği, dağılımın grafiği bakımından önemli bir benzerlik olduğu görülmektedir.



**Şekil: 8**

**Hijyen Faktörlerin Ortalama Skor Dağılımı**



Şekil: 9

### Motive Edici Faktörlerin Ortalama Skor Dağılımı

Tablo-27’de belirtildiği gibi her iki ortalama skor değerleri arasındaki korelasyon katsayısı  $r=0,483$  [(orta düzey) (BÜYÜKÖZTÜRK, 2005, s.32)] olup,  $p<0,001$  önem düzeyi ile anlamlı bulunmuştur.

Elde edilen verilere yönelik hijyen ve motive edici faktörler arasında pozitif bir korelasyon olması Herzberg’in kuramını desteklerken, aradaki ilişkinin orta düzeyde çıkması, gelişmekte olan ülkelerde hijyen faktörlerinin motive edici faktörler gibi iş görebileceği düşüncesinin sorgulamaya değer bir denence olduğunu düşündürmektedir.

Tablo: 27

### Motivasyon Boyutları Değişkenler İlişkisi

Bağımlı Değişken		Hijyen	Motive
Hijyen	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,483
	Önem Düzeyi (p)	.	<u>,000</u>
	(n)	352	352

### 33102. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar (Motivasyon Algılarının Sektörel Farklılığının Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi)

#### 331020. Cinsiyetin Motivasyona Etkisi

Tablo-28'deki betimleyici istatistiklerde de görüleceği üzere, cinsiyet ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu çözümlemede her ikili karşılaştırma için de özel sektör algılarına ilişkin ortalamalar daha yüksektir.

**Tablo: 28**  
**Cinsiyete Göre İstatistiki Bulgular**

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	(n)	Ortalama	Standart Sapma
Kamu Hijyen	Bay	216	2,77	,50
	Bayan	18	2,90	,41
Kamu Motive	Bay	216	3,18	,57
	Bayan	18	3,23	,83
Özel Hijyen	Bay	84	3,17	,71
	Bayan	34	3,09	,85
Özel Motive	Bay	84	3,65	,65
	Bayan	34	3,80	,59

Deneklerin cinsiyet durumuna göre sektörel bazda motivasyon algılarındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında t-testi yapılmıştır.

Tablo-29'da, cinsiyet durum değişkeninin 0,05 önem düzeyinde anlamlı olmadığı ( $p>0,05$ ) belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin erkek ya da bayan olmasının motivasyon alt boyutlarını yükseltmede/düşürmede herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuç alan yazında önceden yapılan araştırmaları (FRANK-LEWIS, 2004, s.36, BAŞARAN, 1982, s.161, ŞAHİN, 2003, s.131, SEGUIN, 1997, s.110) doğrular niteliktedir.

**Tablo: 29**  
**Cinsiyete Göre Boyutların Bağımsız T-testi**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>t İstatistiği</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Önem Düzeyi (p)</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	-1,110	232	,268
<b>Kamu Motive</b>	-,290	18,373	,775
<b>Özel Hijyen</b>	,510	116	,611
<b>Özel Motive</b>	-1,242	116	,217

### **331021. Yaşanılan Yerin Motivasyona Etkisi**

Tablo-30'da betimleyici istatistiklerden de görüleceği üzere yerleşim yeri ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu çözümlemede her ikili karşılaştırma için özel sektör algılarına ilişkin ortalamalar daha yüksektir.

Başka bir tespit ise, kamu kesimindeki yöneticilerin köylerden illere geçişlerinde hijyen ve motivasyon algılarının düşmesi, özel sektörde ise bu durumun aksinin (hijyen ilçe-köy hariç) görülmesidir. Diğer bir ifadeyle, özel sektörde köylerden illere gidildikçe hijyen ve motivasyon algısı artmaktadır.

**Tablo: 30**  
**Yaşanılan Yer Durumuna Göre İstatistiki Bulgular**

<b>Bağımlı Değişken</b>		<b>(n)</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	Köy	122	2,81	,45	1,75	3,88
	İlçe	60	2,76	,60	1,63	4,13
	İl	52	2,71	,48	1,25	3,75
	Toplam	234	2,78	,50	1,25	4,13
<b>Kamu Motive</b>	Köy	122	3,21	,63	1,94	4,67
	İlçe	60	3,20	,48	2,28	4,67
	İl	52	3,09	,62	2,00	4,44
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
<b>Özel Hijyen</b>	Köy	20	3,19	,72	2,38	4,00
	İlçe	48	2,87	,68	1,63	4,13
	İl	50	3,39	,77	1,63	4,63
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
<b>Özel Motive</b>	Köy	20	3,48	,69	2,44	4,61
	İlçe	48	3,49	,51	2,28	4,11
	İl	50	3,98	,62	2,39	4,94
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazda motivasyon algılarındaki yaşanılan yer durumuna göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo-31’de yerleşim yeri değişkeninin, 0,05 önem düzeyinde, özel sektörde gerek hijyen ( $p<0,05$ ), gerekse motive edici ( $p<0,05$ ) faktör algıları üzerinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo: 31**  
**Yaşanılan Yer Durumuna Göre Boyutların Varyans Analizi**

Bağımlı Değişken	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Önem Düzeyi (p)
<b>Kamu Hijyen</b>	Gruplar Arası	,451	2	,22	,910	,404
	Gruplar İçi	57,244	231	,24		
	Toplam	57,694	233			
<b>Kamu Motive</b>	Gruplar Arası	,594	2	,29	,850	,429
	Gruplar İçi	80,744	231	,35		
	Toplam	81,338	233			
<b>Özel Hijyen</b>	Gruplar Arası	6,673	2	3,33	6,401	<u>,002</u>
	Gruplar İçi	59,941	115	,52		
	Toplam	66,613	117			
<b>Özel Motive</b>	Gruplar Arası	6,926	2	3,46	9,827	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	40,523	115	,35		
	Toplam	47,449	117			

Yapılan ANOVA testi sonucunda özel sektörde tespit edilen farklılığın hangi yerleşim yerlerinde olduğunu test etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo-32'de belirtilmiştir.

Buna göre, 0,05 önem düzeyinde, özel sektörde hijyen alt boyutunda illerde oturanların ilçeye, motive edici faktörler alt boyutunda ise illerde oturanların diğer yerleşim yerlerinde oturanlara oranla daha yüksek motivasyon algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo: 32**  
**Yaşanılan Yer Durumuna Göre Boyutların Tukey Testi**

Bağımlı Değişken	(I) Yerleşim	(J) Yerleşim	Ortalama Fark (I-J)	Önem Düzeyi (p)
<b>Özel Hijyen</b>	Köy	İlçe	,3177	,228
		İl	-,2025	,541
	İlçe	Köy	-,3177	,228
		İl	-,5202*	,002
	İl	Köy	,2025	,541
		İlçe	,5202*	,002
<b>Özel Motive</b>	Köy	İlçe	-,0028	1,000
		İl	-,4922*	,006
	İlçe	Köy	,0028	1,000
		İl	-,4894*	,000
	İl	Köy	,4922*	,006
		İlçe	,4894*	,000

### 331022. Medeni Durumun Motivasyona Etkisi

Evli, bekâr ve boşanmış şeklinde üç kategorisi olan medeni durum değişkenindeki frekanslara bakıldığında, boşanmış kategorisinde yalnızca 6 adet denek olduğu belirlenmiştir. Tek yönlü varyans çözümlemesi için komşu iki sınıfın (bekâr, boşanmış) birleştirilmesi uygun bulunmuştur.

Tablo-33'deki betimleyici istatistik verilerinden de görüleceği üzere, medeni durum ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu çözümlemede her ikili karşılaştırma için özel sektör algılarına ilişkin ortalamalar daha yüksektir. Başka bir tespit ise kamu kesimindeki yöneticilerde bekâr olanların hijyen ve motivasyon algıları düşükken, özel sektörde aksi bir durum gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, özel sektörde evli olan yöneticilerin hijyen ve motivasyon algısı daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo: 33**  
**Medeni Duruma Göre İstatistiki Bulgular**

<b>Bağımlı Değişken</b>		<b>(n)</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	1,00	218	2,80	,48	1,63	4,13
	2,00	16	2,50	,70	1,25	3,63
	Toplam	234	2,78	,50	1,25	4,13
<b>Kamu Motive</b>	1,00	218	3,18	,60	1,94	4,67
	2,00	16	3,17	,47	2,67	3,83
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
<b>Özel Hijyen</b>	1,00	96	3,11	,78	1,63	4,63
	2,00	22	3,27	,61	2,25	4,13
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
<b>Özel Motive</b>	1,00	96	3,69	,68	2,28	4,94
	2,00	22	3,71	,39	3,11	4,11
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazdaki motivasyon algılarının medeni duruma göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında t-testi yapılmıştır.

Tablo-34’de, medeni durum değişkeninin, 0,05 önem düzeyinde kamu sektöründe evli olan yöneticilerin hijyen algıları üzerinde anlamlı olduğu ( $p<0,05$ ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun, örgütteki evli personelin nispeten yaşlı, rütbe ve statüsü yüksek, dolayısıyla örgütteki konumu, yönetimdeki karar süreçlerindeki etkinliği, ücret seviyesi ve ilişkilerinin bekârlara oranla daha iyi şartlara sahip olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

**Tablo: 34**  
**Medeni Duruma Göre Boyutların Bağımsız T-testi**

Bağımlı Değişken	t İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önem Düzeyi (p)
Kamu Hijyen	1,687	16,048	<u>,020</u>
Kamu Motive	,103	232	,918
Özel Hijyen	-,886	116	,378
Özel Motive	-,217	55,408	,829

### 331023. Yaş Durumunun Motivasyona Etkisi

Ankette sekiz kategori olarak belirlenen yaş durumu, komşu sınıfların birleştirilmesi ile genç (20-35), orta (36-45) ve yaşlı (46 ve üzeri) olmak üzere üç kategori altında incelenmiştir.

Tablo-35’deki betimleyici istatistiklerden de görüleceği üzere, yaş durumu ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu çözümlemede, her ikili karşılaştırma için özel sektör algılarına ilişkin ortalamalar daha yüksektir. Başka bir tespit ise, yaş arttıkça (özel sektörde yaşlı olan yöneticiler dışında) deneklerdeki hijyen ve motivasyon algısının yükselmesidir.



**Tablo: 35**  
**Yaş Durumuna Göre İstatistiki Bulgular**

<b>Bağımlı Değişken</b>		<b>(n)</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	1,00	12	2,17	,61	1,25	2,88
	2,00	124	2,74	,45	1,63	4,13
	3,00	98	2,90	,49	1,75	3,88
	Toplam	234	2,78	,50	1,25	4,13
<b>Kamu Motive</b>	1,00	12	2,87	,30	2,61	3,44
	2,00	124	3,07	,57	1,94	4,67
	3,00	98	3,36	,60	2,39	4,67
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
<b>Özel Hijyen</b>	1,00	24	2,78	,87	1,63	4,13
	2,00	60	3,17	,68	2,00	4,38
	3,00	34	3,36	,71	1,88	4,63
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
<b>Özel Motive</b>	1,00	24	3,57	,52	2,94	4,56
	2,00	60	3,80	,63	2,28	4,83
	3,00	34	3,58	,69	2,39	4,94
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazda motivasyon algılarında yaş durumuna göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Yaş durum etkisi, Tablo-36'da görüldüğü üzere, 0,05 önem düzeyinde, özel sektörde motive edici faktörler haricinde anlamlı ( $p < 0,05$ ) bulunmuştur.

**Tablo: 36**  
**Yaş Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi**

Bağımlı Değişken	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Önem Düzeyi (p)
<b>Kamu Hijyen</b>	Gruplar Arası	6,056	2	3,028	13,546	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	51,638	231	,224		
	Toplam	57,694	233			
<b>Kamu Motive</b>	Gruplar Arası	5,593	2	2,797	8,529	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	75,745	231	,328		
	Toplam	81,338	233			
<b>Özel Hijyen</b>	Gruplar Arası	4,976	2	2,488	4,642	<u>,012</u>
	Gruplar İçi	61,637	115	,536		
	Toplam	66,613	117			
<b>Özel Motive</b>	Gruplar Arası	1,598	2	,799	2,004	,139
	Gruplar İçi	45,851	115	,399		
	Toplam	47,449	117			

Yapılan ANOVA testi sonucunda tespit edilen farklılığın hangi yaş gruplarında olduğunu test etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo-37’de belirtilmiştir.

Buna göre, 0,05 önem düzeyinde, kamu sektöründe hijyen alt boyutunda yaş ilerledikçe hijyen algısının arttığı, motive edici faktörlerde yaşlı olan yöneticilerin genç ve orta yaşlı yöneticilerden daha yüksek motivasyon algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Özel sektörde ise hijyen faktörler alt boyutunda yaşlı olan yöneticilerin genç yaşta olan yöneticilere göre daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo: 37**  
**Yaş Gruplarına Göre Boyutların Tukey Testi**

Bağımlı Değişken	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	Önem Düzeyi (p)
Kamu Hijyen	1,00	2,00	-,5753*	,000
		3,00	-,7313*	,000
	2,00	1,00	,5753*	,000
		3,00	-,1560*	,041
	3,00	1,00	,7313*	,000
		2,00	,1560*	,041
Kamu Motive	1,00	2,00	-,2031	,470
		3,00	-,4856*	,016
	2,00	1,00	,2031	,470
		3,00	-,2825*	,001
	3,00	1,00	,4856*	,016
		2,00	,2825*	,001
Özel Hijyen	1,00	2,00	-,4000	,065
		3,00	-,5895*	,009
	2,00	1,00	,4000	,065
		3,00	-,1895	,452
	3,00	1,00	,5895*	,009
		2,00	,1895	,452

45 yaşından büyük yönetici personelin motivasyon düzeylerinin yaşlarına bağımlı olarak olumlu yönde değiştiği, her iki grubun da motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen faktörlerden farklı oranda etkilendikleri değerlendirilmektedir. Yöneticilerin yaşındaki artış, onun ilişkilerini, medeni durumunu, rütbe ve statüsünü, örgüt içindeki etkinliğini, aile yaşantısını ve ücret düzeyini olumlu yönde etkilediği için, bu sonuçların motivasyon seviyesini de olumlu yönde etkilediği kıymetlendirilmektedir.

### **331024. Gelir Durumunun Motivasyona Etkisi**

Ankette dört kategori olarak belirlenen gelir durumu, komşu iki sınıfın birleştirilmesi ile alt (500-2.500), orta (2.500-4.500) ve üst (4.500 ve üzeri) düzey gelir olmak üzere üç kategori altında incelenecektir.

Tablo-38'deki betimleyici istatistiklerden de görüleceği üzere, gelir durumu ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu çözümlemede her ikili karşılaştırma için özel sektör

algılarına ilişkin ortalamalar daha yüksektir. Başka bir tespit ise özel sektördeki hijyen ve motive edici faktörlerde gelir ile motivasyon algısının doğru orantılı olduğudur. Diğer bir ifadeyle gelir arttıkça motivasyon algısının da artmasıdır.

**Tablo: 38**  
**Gelir Durumuna Göre İstatistikî Bulgular**

<b>Bağımlı Değişken</b>		<b>(n)</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	1,00	170	2,74	,52	1,25	4,13
	2,00	50	2,90	,44	1,63	3,63
	3,00	14	2,80	,41	2,13	3,13
	Toplam	234	2,78	,50	1,25	4,13
<b>Kamu Motive</b>	1,00	170	3,21	,58	1,94	4,67
	2,00	50	3,02	,49	2,28	3,94
	3,00	14	3,40	,88	2,00	4,44
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
<b>Özel Hijyen</b>	1,00	62	2,97	,84	1,63	4,63
	2,00	36	3,35	,57	2,38	4,38
	3,00	20	3,33	,65	2,25	4,13
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
<b>Özel Motive</b>	1,00	62	3,57	,68	2,28	4,94
	2,00	36	3,86	,57	2,44	4,83
	3,00	20	3,77	,54	2,89	4,56
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazda motivasyon algılarındaki gelir durumuna göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Gelir durumu etkisi, Tablo-39’da görüldüğü üzere, 0,05 önem düzeyinde, özel sektörde hijyen ( $p < 0,05$ ) boyutunda anlamlı bulunmuştur.

**Tablo: 39**  
**Gelir Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi**

Bağımlı Değişken	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Önem Düzeyi (p)
<b>Kamu Hijyen</b>	Gruplar Arası	1,084	2	,542	2,212	,112
	Gruplar İçi	56,610	231	,245		
	Toplam	57,694	233			
<b>Kamu Motive</b>	Gruplar Arası	2,102	2	1,051	3,065	,05
	Gruplar İçi	79,236	231	,343		
	Toplam	81,338	233			
<b>Özel Hijyen</b>	Gruplar Arası	4,068	2	2,034	3,740	<u>,027</u>
	Gruplar İçi	62,545	115	,544		
	Toplam	66,613	117			
<b>Özel Motive</b>	Gruplar Arası	1,975	2	,987	2,497	,087
	Gruplar İçi	45,474	115	,395		
	Toplam	47,449	117			

Yapılan ANOVA testi sonucunda tespit edilen anlamlılık düzeylerinin hangi gelir gruplarında olduğunu test etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo-40'da belirtilmiştir.

Buna göre, 0,05 önem düzeyinde, özel sektörde hijyen alt boyutunda orta gelir grubuna mensup yöneticilerin, alt gelir grubuna mensup yöneticilere oranla daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo: 40**  
**Gelir Gruplarına Göre Boyutların Tukey Testi**

Bağımlı Değişken	(I) Gelir	(J) Gelir	Ortalama Fark (I-J)	Önem Düzeyi (p)
<b>Özel Hijyen</b>	1,00	2,00	-,3795*	,041
		3,00	-,3573	,148
	2,00	1,00	,3795*	,041
		3,00	,0222	,994
	3,00	1,00	,3573	,148
		2,00	-,0222	,994

Yapılan araştırmalar, ekonomik araçların, iş doyumunu üzerindeki etkisinin son sırada yer aldığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, işgörenlerin çalışma nedenlerinin özünde ekonomik zendiriciler yatmaktadır. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motiv, kendi yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir gelir elde etmektir.

### 331025. Eğitim Durumunun Motivasyona Etkisi

Eğitim durumu frekanslarına bakıldığında, yöneticilerin en az ortaokul mezunu olduğu görülmüştür. Ortaokul mezunu yönetici sayısı 10 olduğundan, ortaokul ve lise mezunu yönetici grupların birleştirilmesi uygun bulunmuştur. Yine zel sektörde, yüksek lisans ve doktora mezunu yönetici bulunmaması nedeniyle bunların fakülte mezunu sınıfı ile birleştirilmesi yoluna gidilmiştir.

Tablo-41'deki betimleyici istatistiklerden de görüleceği üzere, eğitim durumu ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu zmlenmede, özel sektörde fakülte mezunu yöneticilerin motive edici faktörler algısı daha yüksektir.

**Tablo: 41**  
**Eğitim Seviyesine Göre İstatistiki Bulgular**

Bağımlı Değişken		(n)	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Kamu Hijyen</b>	1,00	44	2,65	,60	1,25	4,13
	2,00	50	2,93	,39	2,13	3,75
	3,00	140	2,76	,48	1,63	3,88
	Toplam	234	2,78	,50	1,25	4,13
<b>Kamu Motive</b>	1,00	44	2,99	,33	2,39	3,56
	2,00	50	3,21	,73	1,94	4,67
	3,00	140	3,23	,59	2,00	4,67
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
<b>zel Hijyen</b>	1,00	32	2,46	,66	1,63	3,88
	2,00	38	3,44	,74	2,00	4,63
	3,00	48	3,36	,51	2,25	4,00
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
<b>zel Motive</b>	1,00	32	3,24	,62	2,39	4,61
	2,00	38	3,90	,60	2,44	4,94
	3,00	48	3,83	,53	2,28	4,83
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazda motivasyon algılarındaki eğitim durumuna göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Eğitim seviyesi etkisi, Tablo-42’de görüldüğü üzere, 0,05 önem düzeyinde, kamu sektöründe hijyen ( $p < 0,05$ ), özel sektörde ise her iki alt boyutta ( $p < 0,01$ ) anlamlı bulunmuştur.

**Tablo: 42**  
**Eğitim Seviyesi Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi**

Bağımlı Değişken	Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F İstatistiği	Önem Düzeyi (p)
<b>Kamu Hijyen</b>	Gruplar Arası	2	,936	3,873	<u>,022</u>
	Gruplar İçi	231	,242		
	Toplam	233			
<b>Kamu Motive</b>	Gruplar Arası	2	,946	2,751	,066
	Gruplar İçi	231	,344		
	Toplam	233			
<b>Özel Hijyen</b>	Gruplar Arası	2	10,307	25,766	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	115	,400		
	Toplam	117			
<b>Özel Motive</b>	Gruplar Arası	2	4,565	13,701	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	115	,333		
	Toplam	117			

Yapılan ANOVA testi sonucunda tespit edilen anlamlılık düzeylerinin hangi eğitim gruplarında olduğunu test etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo-43’de belirtilmiştir.

Buna göre, 0,05 önem düzeyinde, kamu sektöründe hijyen alt boyutunda fakülte mezunu yöneticilerin orta eğitim düzeyine mensup yöneticilerden, özel sektörde de hem hijyen hem de motive edici faktörler boyutunda fakülte ve yükseköğretim mezunu yöneticilerin orta eğitim düzeyi yöneticilerden daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Bulgular, eğitim düzeyinin özel sektörde daha anlamlı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

**Tablo: 43**  
**Eğitim Seviyesi Gruplarına Göre Boyutların Tukey Testi**

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Fark (I-J)	Önem Düzeyi
Kamu Hijyen	1,00	2,00	-,2766*	,019
		3,00	-,1091	,406
	2,00	1,00	,2766*	,019
		3,00	,1675	,099
	3,00	1,00	,1091	,406
		2,00	-,1675	,099
Kamu Motive	1,00	2,00	-,2184	,171
		3,00	-,2336	,057
	2,00	1,00	,2184	,171
		3,00	-,0152	,986
	3,00	1,00	,2336	,057
		2,00	,0152	,986
Özel Hijyen	1,00	2,00	-,9799*	,000
		3,00	-,9036*	,000
	2,00	1,00	,9799*	,000
		3,00	,0762	,844
	3,00	1,00	,9036*	,000
		2,00	-,0762	,844
Özel Motive	1,00	2,00	-,6610*	,000
		3,00	-,5914*	,000
	2,00	1,00	,6610*	,000
		3,00	,0696	,844
	3,00	1,00	,5914*	,000
		2,00	-,0696	,844

Eğitim seviyesi yükseldikçe, doğal olarak, örgütsel statü, gelir seviyesi, iletişim ve kararlara katılma düzeyi gibi motivasyon araçlarından yararlanma imkânı artan yöneticilerin motivasyon düzeylerinin de doğal olarak yükseldiği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldiği oranda, motivasyon düzeyi de olumlu yönde etkilenmektedir.

Öte yandan, eğitim programları, özellikle yöneticilerin işlerinde kendilerini yeterli hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan önemli motivasyon araçlarıdır. Yöneticilerin hem mesleki bilgi, görgü ve becerisini hem de sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik davranış ve yönetim bilgilerini eğitsel programlar düzenleyerek geliştiren, böylece yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayan örgütler, çalışanlarına güven hissi aşılar, örgüte bağlılıklarını artırır ve istekli çalışmaya motive etmiş olurlar (SABUNCUOĞLU-



ÖZKALP, 1989, s.101). Böylece, eğitim ihtiyaçları karşılanarak teknik, beşeri ve kavramsal yetenekleri gelişen ve bilgi ufukları genişleyen yöneticiler de örgüt için en büyük yatırım olurlar (KAYNAK, 1995, s.148).

### 331026. Hizmet Süresinin Motivasyona Etkisi

Frekans dağılımlarının dengelenmesi amacıyla hizmet yılı değişkeni üç kategori halinde (0-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 ve üzeri) yeniden düzenlenmiştir.

Tablo-44'deki betimleyici istatistiklerden de görüleceği üzere, hizmet süresi durumu ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu çözümlemede özel sektörde hijyen ve motive edici faktör algıları kamu kesiminden daha yüksektir. Diğer bir sonuç ise özel sektörde hizmet yılı arttıkça hijyen ve motivasyon algısının da artmasıdır.

**Tablo: 44**  
**Hizmet Süresine Göre İstatistikî Bulgular**

Bağımlı Değişken		(n)	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Kamu Hijyen	1,00	38	2,43	,49	1,25	3,25
	2,00	96	2,75	,44	2,00	4,13
	3,00	100	2,94	,48	1,75	3,88
	Toplam	234	2,78	,50	1,25	4,13
Kamu Motive	1,00	38	3,13	,51	2,50	4,67
	2,00	96	2,97	,56	1,94	4,44
	3,00	100	3,40	,58	2,39	4,67
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
Özel Hijyen	1,00	48	2,81	,72	1,63	4,13
	2,00	32	3,27	,57	2,38	4,00
	3,00	38	3,46	,78	1,88	4,63
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
Özel Motive	1,00	48	3,49	,60	2,28	4,56
	2,00	32	3,83	,54	3,06	4,83
	3,00	38	3,84	,70	2,39	4,94
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazda motivasyon algılarındaki hizmet yılına göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Hizmet süresi durumu etkisi, Tablo-45’de görüldüğü üzere, 0,05 önem düzeyinde, her iki sektörde ve alt boyutta anlamlı ( $p<0,05$ ) bulunmuştur.

**Tablo: 45**  
**Hizmet Süresine Göre Boyutların Varyans Analizi**

Bağımlı Değişken	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F İstatistiği	Önem Düzeyi (p)
<b>Kamu Hijyen</b>	Gruplar Arası	7,031	2	3,516	16,030	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	50,663	231	,219		
	Toplam	57,694	233			
<b>Kamu Motive</b>	Gruplar Arası	9,410	2	4,705	15,111	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	71,928	231	,311		
	Toplam	81,338	233			
<b>Özel Hijyen</b>	Gruplar Arası	9,785	2	4,893	9,901	<u>,000</u>
	Gruplar İçi	56,828	115	,494		
	Toplam	66,613	117			
<b>Özel Motive</b>	Gruplar Arası	3,313	2	1,656	4,316	<u>,016</u>
	Gruplar İçi	44,136	115	,384		
	Toplam	47,449	117			

Yapılan ANOVA testi sonucunda tespit edilen anlamlılık düzeylerinin hangi hizmet yılı gruplarında olduğunu test etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo-46’da belirtilmiştir.

Buna göre, 0,05 önem düzeyinde, kamu sektöründe hizmet süresi arttıkça hijyen algısının da arttığı, motive edici faktörlerde üst hizmet süresi kategorisinde bulunan yöneticilerin orta ve alt hizmet süresi grubunda bulunan yöneticilerden daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Özel sektörde ise hijyen alt boyutunda üst ve orta hizmet yılında bulunan yöneticilerin alt hizmet yılında bulunan yöneticilerden, motive edici faktörler alt boyutunda üst hizmet yılında bulunan yöneticilerin alt hizmet yılında bulunan yöneticilerden daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo: 46**  
**Hizmet Süresine Göre Boyutların Tukey Testi**

Bağımlı Değişken	(I) Hizmet	(J) Hizmet	Ortalama Fark (I-J)	Önem Düzeyi (p)
<b>Kamu Hijyen</b>	1,00	2,00	-,3158*	,002
		3,00	-,5008*	,000
	2,00	1,00	,3158*	,002
		3,00	-,1850*	,017
	3,00	1,00	,5008*	,000
		2,00	,1850*	,017
<b>Kamu Motive</b>	1,00	2,00	,1628	,282
		3,00	-,2729*	,029
	2,00	1,00	-,1628	,282
		3,00	-,4357*	,000
	3,00	1,00	,2729*	,029
		2,00	,4357*	,000
<b>Özel Hijyen</b>	1,00	2,00	-,4661*	,012
		3,00	-,6532*	,000
	2,00	1,00	,4661*	,012
		3,00	-,1871	,510
	3,00	1,00	,6532*	,000
		2,00	,1871	,510
<b>Özel Motive</b>	1,00	2,00	-,3356	,050
		3,00	-,3455*	,031
	2,00	1,00	,3356	,050
		3,00	-,0099	,998
	3,00	1,00	,3455*	,031
		2,00	,0099	,998

Genel olarak bulgular, hizmet süresi artıkça motivasyon algısının da arttığı bilgisini vermektedir. Hizmet süresinin artmasının organizasyon ile olan bağı güçlendirdiği, sorumluluk duygularını ve pozitif tutumları geliştirdiği, örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık kavramını ortaya çıkardığı, bunun da motivasyona pozitif bir etki yaptığı değerlendirilmektedir.

### **331027. Takdir/Ödül Durumunun Motivasyona Etkisi**

Ankette sekiz kategori olarak belirlenen ödül durumu, komşu sınıfların birleştirilmesi ile, hiç ödül almayan, 1-2, 3-6, 7 ve daha fazla ödül alan olmak üzere, dört kategori altında birleştirilmiştir.

Tablo-47'deki betimleyici istatistik verilerinden de görüleceği üzere takdir/ödül durumu ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu çözümlemede, özel sektörde hijyen ve motive edici faktör algıları kamu kesiminden daha yüksektir.

**Tablo: 47**  
**Takdir Durumuna Göre İstatistiki Bulgular**

<b>Bağımlı Değişken</b>		<b>(n)</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	1,00	74	2,66	,45	1,25	3,50
	2,00	96	2,74	,46	1,63	3,63
	3,00	42	2,99	,55	2,25	3,88
	4,00	22	2,93	,55	1,75	4,13
	Toplam	234	2,77	,50	1,25	4,13
<b>Kamu Motive</b>	1,00	74	3,00	,53	2,00	4,44
	2,00	96	3,16	,51	2,39	4,56
	3,00	42	3,39	,74	1,94	4,67
	4,00	22	3,45	,60	2,56	4,33
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
<b>Özel Hijyen</b>	1,00	28	2,70	,67	1,63	3,88
	2,00	38	3,30	,92	1,63	4,63
	3,00	24	3,45	,41	2,50	3,88
	4,00	28	3,11	,62	2,00	4,00
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
<b>Özel Motive</b>	1,00	28	3,41	,62	2,28	4,50
	2,00	38	3,81	,74	2,44	4,94
	3,00	24	3,81	,41	3,17	4,83
	4,00	28	3,72	,59	2,39	4,56
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazda motivasyon algılarındaki takdir durumuna göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Takdir durumu etkisi, Tablo-48'de görüldüğü üzere, 0,05 önem düzeyinde, kamu sektöründe motive edici faktörler boyutunda anlamlı ( $p < 0,01$ ) bulunmuştur.

**Tablo: 48**  
**Takdir Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Değişkenlik Kaynağı</b>	<b>Ortalama Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F İstatistiği</b>	<b>Önem Düzeyi (p)</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	Gruplar Arası	3,716	3	1,239	5,278	,053
	Gruplar İçi	53,978	230	,235		
	Toplam	57,694	233			
<b>Kamu Motive</b>	Gruplar Arası	5,729	3	1,910	5,809	<u>,001</u>
	Gruplar İçi	75,609	230	,329		
	Toplam	81,338	233			
<b>Özel Hijyen</b>	Gruplar Arası	8,598	3	2,866	5,632	,055
	Gruplar İçi	58,015	114	,509		
	Toplam	66,613	117			
<b>Özel Motive</b>	Gruplar Arası	3,041	3	1,014	2,603	,051
	Gruplar İçi	44,407	114	,390		
	Toplam	47,449	117			

Yapılan ANOVA testi sonucunda tespit edilen anlamlılık düzeylerinin hangi takdir kategorisi gruplarında olduğunu test etmek için yapılan Tukey HSD testi sonuçları Tablo-49'da belirtilmiştir.

Buna göre, 0,05 önem düzeyinde, kamu sektöründe motive edici alt boyutta 7 ve üzeri ile 3-6 arası takdir alan yöneticilerin hiç takdir almayan yöneticilerden daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo: 49**  
**Takdir Gruplarına Göre Boyutların Tukey Testi**

Bağımlı Değişken	(I) Ödül	(J) Ödül	Ortalama Fark (I-J)	Önem Düzeyi (p)
<b>Kamu Motive</b>	1,00	2,00	-,1610	,269
		3,00	-,3844*	,003
		4,00	-,4450*	,009
	2,00	1,00	,1610	,269
		3,00	-,2234	,154
		4,00	-,2840	,158
	3,00	1,00	,3844*	,003
		2,00	,2234	,154
		4,00	-,0606	,978
	4,00	1,00	,4450*	,009
		2,00	,2840	,158
		3,00	,0606	,978

Skinner'in sonuçsal şartlandırma kuramına göre eğer bir bireyin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, bu davranışın tekrarlanması arzu edilir. Dolayısıyla, arzu edilen davranışın ödüllendirilmesi, bu davranışın tekrarlanma ihtimalini arttırmış olur (KOÇEL, 2003, s.647). Bireylerin kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yöneldiği (COHEN ve diğerleri, 1976, s.118) de dikkate alındığında, kamu sektöründeki takdir edilmenin, yöneticilerin algı düzeylerini arttırmada daha anlamlı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

### **331028. Ceza Durumunun Motivasyona Etkisi**

Ankette beş kategori olarak belirlenen ceza durumu, komşu sınıfların birleştirilmesi ile, hiç ceza almayan, 1 ceza, 2 ceza ve 3'den daha fazla ceza alan olmak üzere, üç kategori altında birleştirilmiştir.

Tablo-50'deki betimleyici istatistiklerden de görüleceği üzere, ceza durumu ve sektör etkilerinin birlikte ele alındığı bu çözümlemede özel sektörde hijyen ve motive edici faktör algıları kamu kesiminden daha yüksektir.

**Tablo: 50**  
**Ceza Durumuna Göre İstatistiki Bulgular**

<b>Bağımlı Değişken</b>		<b>(n)</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Kamu Hijyen</b>	1,00	208	2,80	,51	1,25	4,13
	2,00	20	2,70	,36	2,25	3,38
	3,00	6	2,54	,28	2,25	2,88
	Toplam	234	2,78	,50	1,25	4,13
<b>Kamu Motive</b>	1,00	208	3,18	,61	1,94	4,67
	2,00	20	3,21	,51	2,56	3,94
	3,00	6	2,98	,08	2,89	3,06
	Toplam	234	3,18	,59	1,94	4,67
<b>Özel Hijyen</b>	1,00	104	3,13	,76	1,63	4,63
	2,00	8	3,63	,73	3,00	4,63
	3,00	6	2,75	,51	2,25	3,38
	Toplam	118	3,14	,75	1,63	4,63
<b>Özel Motive</b>	1,00	104	3,67	,61	2,28	4,94
	2,00	8	4,22	,65	3,61	4,83
	3,00	6	3,37	,76	2,44	4,11
	Toplam	118	3,69	,64	2,28	4,94

Deneklerin sektörel bazda motivasyon algılarındaki ceza durumuna göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlılığının sorgulanmasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Ceza durumunun, Tablo-51’de görüldüğü üzere, 0,05 önem düzeyinde, gerek hijyen, gerekse motive edici faktörler alt boyutunu yükseltmede/düşürmede herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

**Tablo: 51**  
**Ceza Gruplarına Göre Boyutların Varyans Analizi**

Bağımlı Değişken	Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F İstatistiği	Önem Düzeyi (p)
<b>Kamu Hijyen</b>	Gruplar Arası	2	,333	1,351	,261
	Gruplar İçi	231	,247		
	Toplam	233			
<b>Kamu Motive</b>	Gruplar Arası	2	,127	,362	,697
	Gruplar İçi	231	,351		
	Toplam	233			
<b>Özel Hijyen</b>	Gruplar Arası	2	1,402	2,526	,084
	Gruplar İçi	115	,555		
	Toplam	117			
<b>Özel Motive</b>	Gruplar Arası	2	1,458	3,765	,056
	Gruplar İçi	115	,387		
	Toplam	117			

Görüldüğü gibi, bireylerin davranışlarını etkilemede iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlar ödüllendirme ve cezalandırmadır (CEYLAN, 1992, s.46). Ancak yapılan araştırmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir (KOÇEL, 2003, s.647; GENÇ-DEMIRDÖĞEN, s.202). Yukarıda takdir edilme ile cezalandırmaya yönelik bulgular daha önce yapılan araştırmaları destekler niteliktedir.

### **3311. İkinci Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar (Algılanan (Aktüel) ve Beklenen (Optimal) Motivasyon Durumlarının Karşılaştırılması)**

Daha önceki araştırma sorusunda yöneticilerin motivasyon düzeyleri ortaya konulurken motivasyon düzeyine ilişkin elde edilen bulgular aynı zamanda örgütlerin yönetim kademelerini ne düzeyde motive ettiği bilgisini de vermiş olduğundan, birinci araştırma sorusunun, yönetim kademelerinin motive edilmesine örgüt perspektifinden baktığı söylenebilir. Bu araştırma sorusuyla yönetim kademelerinin beklentilerinin (motive edilmeye yönelik) ortaya konulması düşünülerek, böylelikle, yönetim kademelerinin motive edilmesine yönetim kademeleri perspektifinden bakılması amaçlanmıştır.



Yöneticilerin beklenti düzeyleri, ölçme aracında her bir maddenin ikinci alt sorusu olarak yer alan “Ne kadar olmalıdır?” sorusuyla elde edilen verilerin çözümlenmesiyle modellenmeye çalışılmıştır.

Tablo-52’de görüldüğü gibi, örneklemin bütününe yönelik algı düzeyleri her iki alt boyutta orta seviyede iken, beklenti düzeyleri üst seviyede bulunmuştur.

**Tablo: 52**  
**Algı ve Beklenti Durumuna Göre İstatistikî Bulgular**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>(n)</b>
<b>Hijyen Algılanan</b>	2,90	,62	352
<b>Motive Algılanan</b>	3,35	,66	352
<b>Hijyen Beklenti</b>	4,04	,43	352
<b>Motive Beklenti</b>	4,17	,49	352

Beklenti düzeylerine yönelik ortalamalarda Tablo-53’de de görüldüğü üzere, kamu sektöründe hijyen beklentisi özel sektöre göre daha yüksekken, özel sektörde motivasyon beklentisi kamu sektöründen daha yüksektir.

**Tablo: 53**  
**Beklenti Durumuna Göre İstatistikî Bulgular**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Sektör</b>	<b>(n)</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Hijyen Beklentisi</b>	<b>Kamu</b>	234	4,07	,43023
	<b>Özel</b>	118	3,96	,42995
<b>Motivasyon Beklentisi</b>	<b>Kamu</b>	234	4,14	,51376
	<b>Özel</b>	118	4,21	,43992

Beklenti düzeylerinin sektör bazında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testine müracaat edilmiştir. Beklenti düzeylerindeki bu farklılığın yalnızca hijyen beklentisinde anlamlı bulunduğu Tablo-54’de belirtilmiştir. Buna göre, kamu sektöründeki yöneticilerin hijyen beklentisi, 0,05 önem düzeyinde, özel sektör yöneticilerin hijyen beklentisinden daha yüksektir.

**Tablo: 54****Sektör Bazında Motivasyon Beklentisine Göre Bağımsız T-testi**

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>t İstatistiği</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Önem Düzeyi (p)</b>
<b>Hijyen Beklentisi</b>	2,282	350	<u>,023</u>
<b>Motivasyon Beklentisi</b>	-1,228	350	,220

Bu durumun, kamu sektöründe yasal kısıtlayıcı yapı içerisinde çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik olarak yapılabilecek uygulamaların merkezden verilecek kararlara tâbi olması, tasarruf tedbirlerinin yoğun olarak uygulanması, planlama ve planlama değişikliklerinin uzun zaman almasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Algı ve beklenti alt boyutları arasındaki 0,01 önem düzeyinde yapılan Pearson korelasyon analizinde, hijyen faktörlerin algı ve beklenti düzeyleri arasında pozitif bir anlamlı korelasyon olmasına rağmen, bu ilişki düşük (0,282) seviyededir. Diğer taraftan, motive edici faktörlerin algı ve beklenti düzeyleri arasında da pozitif bir korelasyon (0,416) bulunmuş ve bu ilişkinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Tablo-55’de elde edilen bu sonuca göre motive edici faktörler algısı arttırıldıkça beklenti seviyesi orta düzeyde bir artış gösterirken, hijyen faktörler algısı arttığında beklenti düşük düzeyde bir artış göstermektedir.

**Tablo: 55**  
**Algı ve Beklenti Durumuna Göre Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi**

Bağımlı Değişken		Hijyen Algılanan	Motive Algılanan	Hijyen Beklenti	Motive Beklenti
<b>Hijyen Algılanan</b>	Pearson Korelasyon	1	,483**	,282**	,156**
	Önem Düzeyi		,000	,000	,003
	(n)		352	352	352
<b>Motive Algılanan</b>	Pearson Korelasyon		1	,185**	,416**
	Önem Düzeyi			,000	,000
	(n)			352	352
<b>Hijyen Beklenti</b>	Pearson Korelasyon			1	,656**
	Önem Düzeyi				,000
	(n)				352
<b>Motive Beklenti</b>	Pearson Korelasyon				1

Daha önce de belirtildiği üzere Herzberg, bireylerin motivasyonunun hem hijyen, hem de motive edici faktörlerin mevcut olmasına (HITT ve diğerleri, 1989, s.317) bağlıdır. Ancak burada önemli olan nokta, hijyen faktörlerle motive edici faktörlerin etki biçimlerinin aynı olmamasıdır. Diğer bir ifadeyle, hijyen faktörlerin motive edici faktörler kadar motivasyona yol açmamasıdır. Her iki boyut da artırıldığında motivasyonda bir artış olurken, hijyen faktörler belli bir düzeye ulaştıktan sonra bu doğrusal ilişkiyi devam ettirmemektedir. Ancak motive edici faktörler arttırıldıkça motivasyon düzeyi de artmaktadır.

Yukarıdaki betimleme (hijyen faktörlerin belli bir düzeyden sonra motivasyon genel düzeyindeki etkisini değiştirmeyeceği) ile birlikte elde edilen bu sonucun (korelasyon değerleri), Herzberg'in kuramının işleyişine yönelik teoriyi destekler nitelikte olduğunu düşündürmektedir. Normal koşullarda bireylerin bir olguya yönelik sahip olduğu algı arttıkça o olguya ilişkin beklentilerinin daha az olması beklenir. Bu noktadan hareketle, hijyen faktörler algısıyla hijyen faktörler beklentisi arasındaki korelasyonun daha düşük çıkmasının bu önermeye daha çok uyum gösterdiği, böylelikle elde edilen sonucun teoremi desteklediği kıymetlendirilmektedir.

### **3312. Üçüncü Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar (Hijyen ve Motive Edici Faktörlerin Öncelik Dereceleri)**

Araştırmanın bu bölümünde, kamu ve özel sektörde çalışan kademe yöneticilerinin Herzberg'in çift faktör kuramında hijyen ve motive edici özendiricilere yönelik önem derecelerine yer verilecektir. Bu araştırma sorusu da bir önceki araştırma sorusu gibi motivasyona yönetim kademesi perspektifinden bakan bir araştırma sorusudur.

Bu derecelendirmeler, yöneticilerin motivasyonunda önemli olan özendiricileri ya da özendiricilere yönelik bir derecelendirmeyi yönetici perspektifinden ifade etmektedir. Bu sebeple, bir özendiricinin yöneticiler tarafından aşırı derecede vurgulanması, bu özendirici sayesinde motivasyon düzeyinin daha kolay arttırılabileceği anlamına gelmez.

Hazırlanan ölçme aracının son bölümünde (40'ıncı soruda) deneklerden ilk beş seçeneği 1, 2, 3, 4, 5 olmak üzere önem verdikleri öncelik derecesine göre işaretlemeleri istenilmiştir.

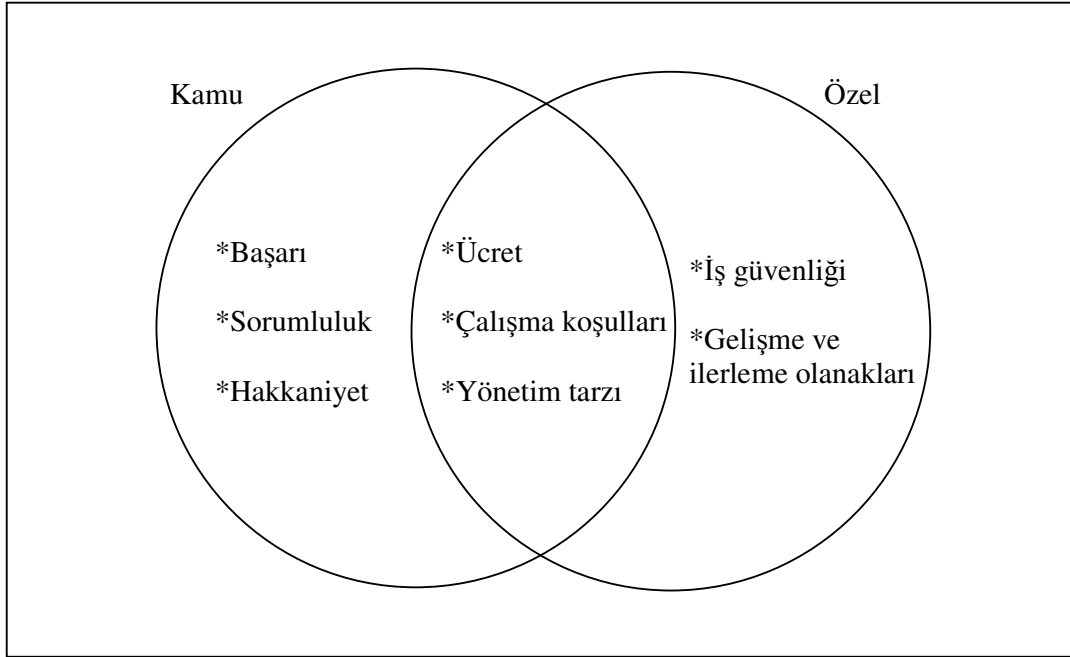
Tablo-56'da görüldüğü gibi, kamu ve özel kesimde en çok önem verilen (genel olarak) konuların başında ücret ve çalışma koşulları gelmektedir.

Tablo: 56

## Hijyen ve Motive Edici Özendiricilere Göre Önemlilik Dereceleri

Sıra No	Faktör	Kamu	Özel	Kamu			Özel		
				Üst kademe	Orta kademe	Alt kademe	Üst kademe	Orta kademe	Alt kademe
1	Fiziksel koşullar								
2	Ücret	1	1	1	1	1	1	2	4
3	Çalışma koşulları	2	3	3	4	3	5	3	
4	İş güvenliği		4				3	5	3
5	Başarı	4		4					2
6	Sorumluluk	2		2	2				1
7	Güç/otorite								
8	Yönetim tarzı	5	5		3		4	4	
9	Gelişme ve ilerleme olanakları		2	5		5	2	1	
10	Performans değerlendirmede hakkaniyet	3		3	5	4			
11	İşin niteliği								
12	Statü								5
13	Ast/üst ve akranlarla ilişkiler								
14	Kararlara katılma					2			

Şekil-10’da görüldüğü gibi, ücret, çalışma koşulları ve yönetim tarzı (hijyen faktörler) her iki sektörün ortak kümesini oluştururken, kamu kesiminde başarı, sorumluluk ve performans değerlendirmede hakkaniyet (motive edici faktörler), özel sektörde ise iş güvenliği (hijyen faktör) ile gelişme ve ilerleme olanakları (motive edici faktör) sektörleri birbirinden ayıran özendiricileri oluşturmaktadır.



**Şekil: 10**  
**Sektör Bazında Özendiricilerin Dağılımı**

Şekil-11 ve 12’de önem dereceleri sektör ve kademe bazında belirtilmiştir. Buna göre, kamu sektöründe ücret, çalışma koşulları ile performans değerlendirmede hakkaniyetin, özel sektörde ise ücret ve iş güvenliğinin her kademe için ortak olan özendiricileri oluşturduğu görülmektedir.

Kamu kesimindeki alt kademe yöneticiler gelişme ve ilerleme olanakları ile kararlara katılmaya önem verirlerken, özel sektörde statü, başarı ve sorumluluk ön plana çıkmaktadır.

Kamu kesimindeki orta kademe yöneticiler sorumluluk ve yönetim tarzına önem verirlerken, özel sektörde yönetim tarzı, gelişme ve ilerleme olanakları ile çalışma koşulları ön plana çıkmaktadır.

Kamu kesimindeki üst kademe yöneticiler başarı, sorumluluk ve gelişme ve ilerleme olanaklarına önem verirlerken, özel sektörde yönetim tarzı, gelişme ve ilerleme olanakları ile çalışma koşulları ön plana çıkmaktadır.

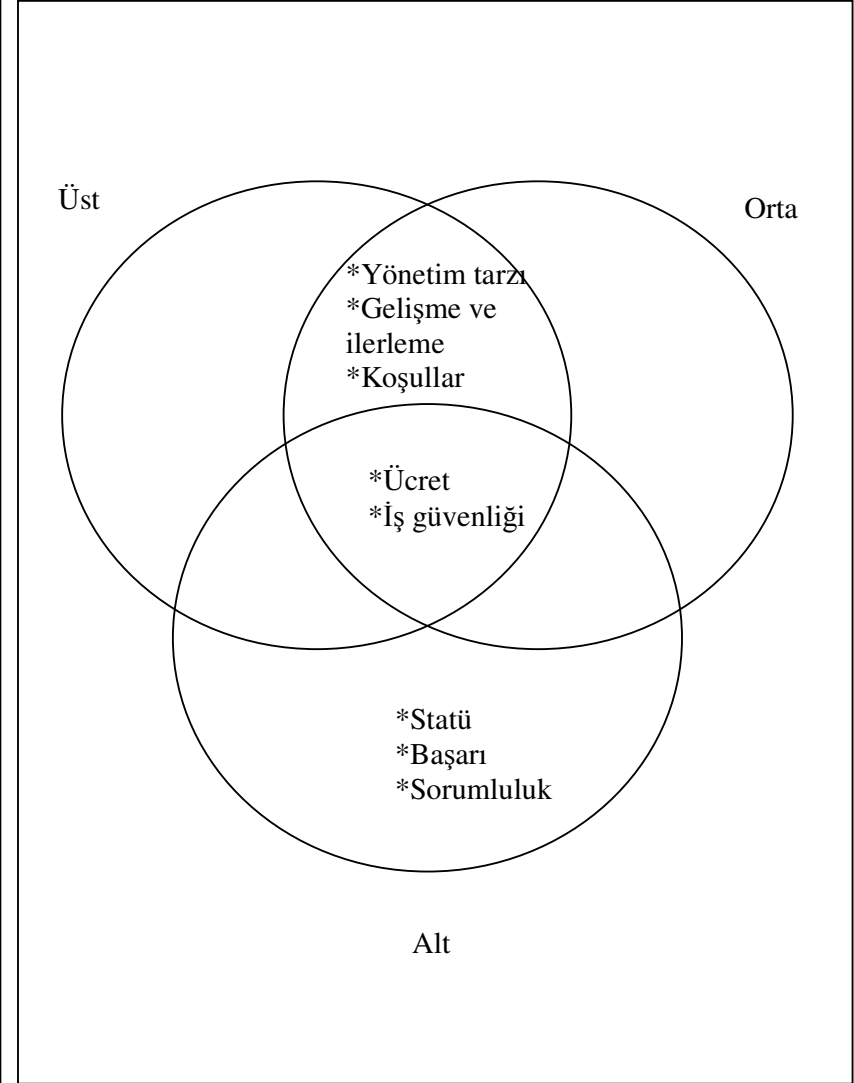
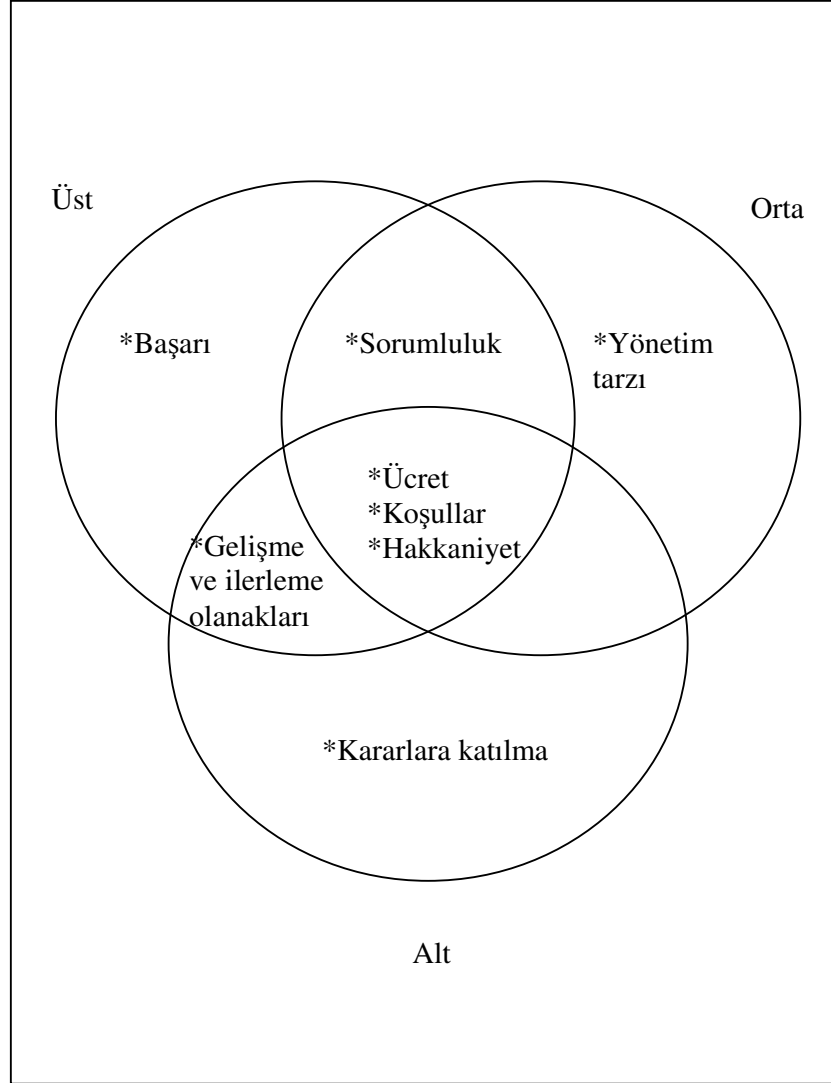
Yukarıda izah edilenlerden, sektör ve kademe bazında hijyen faktörlerin ortak değişkenleri oluşturduğu, motive edici faktörlerin ise kademe bazında değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Öte yandan, özel sektörde orta ve üst kademe yöneticiler arasında tercih edilen önem dereceleri arasında belirgin bir fark bulunmamıştır.

Fiziksel koşullar, güç ve otorite, işin niteliği ve ilgi çekiciliği ile, ast, üst ve akranlarla ilişkilerin sektör ve kademe bazında ilk beş özendiriciye girmediği belirlenmiştir.

Kamu

Özel



Şekil: 11

Kamu Sektöründe Kademelere Göre Özendiricilerin Dağılımı

Şekil: 12

Özel Sektörde Kademelere Göre Özendiricilerin Dağılımı



### **3313. Dördüncü Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar (Kuramının Türkiye (Trabzon'da uygulanabilirlik düzeyi)**

Ölçeğe yönelik yapı geçerliği analizinde hijyen ve motive edici alt boyutlara ilişkin elde edilen faktörler, kuramı destekler niteliktedir. Diğer bir ifadeyle, yapı geçerliği çalışmaları kuramda olduğu gibi ikili yapıyı (hijyen ve motive edici faktörler) doğrulamıştır. Kurama yönelik en yoğun eleştirilerin başında, gelişmekte olan ülkelerde ekonomik unsurların, özellikle ücret faktörünün, hijyen unsurları içerisinde gösterilmesi (SABUNCUOĞLU-TÜZ, 1996, s.117) gelmektedir. Elde edilen analiz sonuçları, kuramı destekler niteliktedir. Her ne kadar betimsel istatistik verilerinde ücret orta düzeyde algılanmış, aynı şekilde ücrete yüksek bir önem derecesi verilmişse de, ücret faktörü kuramda olduğu gibi hijyen alt boyutunda yer almıştır.

Öte yandan, “çalışanlarla ilişki kurma düzeyi” kuramdan farklı olarak, motive edici faktörler içerisinde yer almıştır. Kültürel farklılıklar dikkate alındığında bu durumun Türk insanı için motive edici bir özelliğe sahip olabileceği değerlendirilmektedir.

Hijyen faktörlerin, gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde motive edici bir rol oynayacağı (ATAMAN, 1991, s.442), kurama yönelik diğer bir eleştiri konusuydu. Hijyen ve motive edici faktörler arasında 0,483 büyüklüğündeki pozitif anlamlı korelasyon değeri, motivasyon algısının her iki alt boyutunda orta (BÜYÜKÖZTÜRK, 2005, s.32) düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Elde edilen verilere yönelik hijyen ve motive edici faktörler arasında pozitif bir korelasyon olması Herzberg'in kuramını desteklerken, aradaki ilişkinin orta düzeyde çıkması ise gelişmekte olan ülkelerde hijyen faktörlerin motive edici faktörler gibi iş görebileceği düşüncesini sorgulamaya değer bir denence olduğunu düşündürmektedir.

Algı ve beklenti alt boyutları arasındaki 0,01 önem düzeyinde yapılan Pearson korelasyon analizinde hijyen faktörlerin algı ve beklenti düzeyleri arasında pozitif anlamlı bir korelasyon olmasına rağmen bu ilişki düşük (0,282) seviyede, diğer taraftan, motive edici faktörlerin algı ve beklenti düzeyleri arasında da pozitif bir korelasyon (0,416) bulunmuş ve bu ilişkinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonucun Herzberg'in kuramının işleyişine yönelik teoriyi destekler nitelikte olduğu

düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle, hijyen faktörler algısıyla hijyen faktörler beklentisi arasındaki korelasyonun daha düşük çıkmasının bu önermeye daha çok uyum gösterdiği, böylelikle teoremi desteklediği kıymetlendirilmektedir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütleri, insanlardan ve insanların birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür. Bu anlamda, örgütleri amaçlarına uygun olarak yaşatacak olan, örgütün yönetim alt sistemidir. Bu düşünceden hareketle yapılan çalışmada, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na göre Trabzon il merkezi ve ilçelerinde kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilerin motivasyon düzeylerinin ortaya çıkarılması ve teoremin test edilmesi hedeflenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde yönetim ve yönetici kavramaları, ikinci bölümde ise motivasyon kavramı ve kapsamı ile motivasyon teorileri ve özendirici araçlara yer verilmiştir.

Kuramsal temelin ardından Herzberg'in teorisine uygun olarak araştırmacı tarafından geliştirilen ölçme aracı yardımıyla elde edilen verilerle, çeşitli analiz teknikleri kullanılarak, sektör ve kademe kategorisindeki yöneticilerin motivasyon durumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu bölümde, araştırmanın tamamlanmasıyla ortaya çıkan sonuç ve öneriler;

- \* Araştırmanın problemlerine yönelik sonuçlar,
  - Yöneticilerin motivasyon düzeylerine ilişkin sonuçlar,
  - Beklenti ve özendiricilere ilişkin sonuçlar,
- \* Araştırma sonuçlarına ilişkin öneriler,
- \* Sonraki araştırmalara yönelik öneriler şeklinde verilmiştir.

#### 40. Araştırmanın Problemlerine Yönelik Sonuçlar

##### 400. Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Gerek örneklemin tamamı, gerekse sektör bazında yapılan betimsel istatistik çözümlenmelerde, motive edici faktörler düzeyinin hijyen faktörlere göre daha yüksek çıkması, yöneticilerin örgütle aralarında algıladıkları ilişkinin içsel boyutta bir ilişki olduğunu ve aidiyet duygusu yarattığını, bunun da yöneticilerin örgütün amaç ve

değerlerini benimsediğini, örgütlere yönelik bir gönül gücü olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, örgütlerin gelecekteki hedeflerine ulaşmasında olumlu bir gelişmenin altyapısını oluşturacaktır. Bununla birlikte, hijyen faktörler alt boyutunda yöneticilere sağlanan sosyal imkânlar, işyerinde uygulanan katı kurallar ve politikalar ile maaş seviyesinin yetersizliği, motive edici faktörler alt boyutunda ise iş arkadaşları tarafından takdir edilme ile geri besleme sistemlerindeki adaletsiz uygulamalar, algılamaların az olduğu konuları oluşturmaktadır.

Değişen ve gelişen performans değerlendirme sistemlerini kamu sektörü içinde etkin ve âdil bir şekilde uygulama konusundaki gayretlerin yetersiz kaldığı, kurum ve kuruluşlarda uygulanan mevcut performans değerlendirme sisteminin yeterli olmadığı, yöneticilerin, mevcut sistemin değiştirilmesi ve geliştirilmesi ile alternatif çözüm yollarının bulunması yönünde önemli bir beklentisinin olduğu ifade edilmektedir.

İş zenginleştirme tekniklerinden bireysel özerklik ve kararlara katılma konularına denekler tarafından orta düzeyde katılım olmuştur.

Özel sektörün, her iki motivasyon boyutunda da daha yüksek bir algıya sahip olduğu, öte yandan hijyen faktör beklentilerinin kamu kesiminde daha yüksek ve anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Gerek kamu gerekse özel sektördeki motivasyon alt faktörlerine birlikte bakıldığında, yönetim kademesi yükseldikçe motivasyon algısının da arttığı görülmüştür. Örgütte, yönetici personelin statüsüne bağlı olarak artan ücret durumu, gelişen yetki ve sorumlulukları ile karar verme süreçlerine katılımı, fiziki ve sosyal çevreye uyumu, kazanılan tecrübe ve gelişen ilişkiler ve iletişim ortamı, alt düzey yöneticilere göre motivasyonu olumlu yönde etkileyen faktörler olarak değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin cinsiyetlerinin, motivasyon alt boyutlarını yükseltmede/düşürmede herhangi bir etkisinin olmadığı, diğer bir ifadeyle cinsiyetin motivasyon üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özel sektörde gerek hijyen, gerekse motive edici faktörler alt boyutunda illerde oturanların diğer yerleşim yerlerinde oturanlara oranla daha yüksek motivasyon algısına sahip olduğu belirlenmiştir.

Kamu sektöründe, evli olan yöneticilerin bekâr olan yöneticilere göre hijyen algılarının daha yüksek olması anlamlı bulunmuştur.

Kamu sektöründe yaş ilerledikçe hijyen ve motive edici algıların arttığı, özel sektörde ise hijyen faktörler alt boyutunda yaşlı olan yöneticilerin genç yaşta olan yöneticilere göre daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Özel sektörde hijyen alt boyutunda orta gelir grubuna mensup yöneticilerin alt gelir grubuna mensup yöneticilere oranla daha yüksek bir algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

Özel sektördeki yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe, gerek hijyen gerekse motive edici faktörler alt boyutlarında algı seviyelerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Gerek kamu, gerekse özel sektörde hizmet süresi arttıkça motivasyon düzeyinin her iki boyutta da arttığı belirlenmiştir.

Kamu sektöründe, takdir edilen yöneticilerin motivasyon algılarının daha yüksek olduğu, cezanın ise her iki sektörde bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır.

#### **4001. Beklenti ve Özendiricilere İlişkin Sonuçlar**

Hijyen ve motive edici faktörler arasında, algılama düzeyinde orta seviyede bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin hijyen ve motive edici faktörlere yönelik algı ve beklentilerine yönelik yapılan analizlerde ise hijyen algısı ve beklentisi arasında düşük bir ilişki, motive edici faktörlerde ise orta seviyede bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun Herzberg'in çift faktör kuramının işleyişine yönelik bir kanıt olabileceği hususuna vurgu yapılmıştır.

Özendiricilerin önem derecelerine yönelik betimsel istatistik verileri arasında ücret, çalışma koşulları ile yönetim tarzı (hijyen faktörler) her iki sektör tarafından paylaşılan bir

önceliğe sahip iken, kamu kesiminde başarı, sorumluluk ve performans değerlendirmede hakkaniyet (motive edici faktörler), özel sektörde ise iş güvenliği (hijyen faktör) ile gelişme ve ilerleme olanakları (motive edici faktör), sektörleri birbirinden ayıran özendiricileri oluşturmuştur.

Sektör ve kademe bazında hijyen özendiriciler paylaşılan bir önceliğe sahip iken, kademe bazında motive edici özendiricilerin değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **41. Araştırma Sonuçlarına İlişkin Öneriler**

Yöneticilerin şimdiki motivasyon durumları ile geleceğe yönelik beklentilerini tespit etmek ve iş yaşam kalitelerini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmaların her kurumda ayrı ayrı uygulanması daha yararlı olabilecektir. Çünkü her kurumun kendine özgü birtakım ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel şartları vardır. Çalışma alanı ne kadar daraltılırsa sonuçlar da o kadar sağlıklı olabilecektir.

İş motivasyonu üzerinde özellikle ilk sırada sosyal ihtiyaçları ön plana çıkaran sosyal özendirme araçlarının yer alması, ülkemizin sosyo-ekonomik koşulları göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuca işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler, iş motivasyonları üzerinde sosyal motivleri kapsayan sosyal araçlara büyük önem vermektedirler. Organizasyonların enformel yönünü oluşturan sosyal faaliyetler ve bunlara katılma dereceleri, çalışanların genel motivasyon düzeylerini gösteren önemli ipuçlarıdır. Bu bağlamda örgüt çatısı altında düzenlenecek kokteyl, piknik ve gezi gibi çeşitli etkinlikler, birlik ve beraberliği kuvvetlendirmede azımsanmayacak katkılar sağlayacaktır.

Genel olarak ileri kademedede, yaş ortalaması yüksek ve hizmet yılı fazla olan yöneticilerin organizasyonlara olan bağlılıklarının ve motivasyon seviyelerinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Organizasyonların bu durumu sürekli göz önünde bulundurarak, personel devir hızını asgari seviyede tutması gerekmektedir. Zira personel devri, örgütün aynı zamanda başarı derecesinin bir göstergesi olarak ifade edilmektedir.

Özel sektörde görev almak üzere işe alınacak yönetici adaylarından eğitim seviyesi yüksek olanlar tercih edilmelidir. Yöneticilerin bir üst kademeye terfi etmeleri durumunda

kurum içi eğitim seminerleri düzenlemek, onların deneyim ve becerilerini artırmada önemli bir basamak olacaktır.

Bugün artık katı politika ve kurallarla kurum/kuruluşların etkin bir şekilde yönetilemeyeceği açıktır. Her seviyedeki yönetimde insanı merkez alan, sevgi, saygı ve anlayışa dayalı sistem ve kurallar geliştirilmelidir.

Kamu kesiminde örgüt geliştirmeye yönelik acil bir ihtiyaç olduğu belirlenen daha çağdaş, âdil, siyasi etkiden uzak, itaat değil liyakati esas alan ve personelin beklentilerine cevap veren bir performans değerlendirme sisteminin uygulama alanına konulması, hem personelin motivasyon seviyesinin yükseltilmesi hem de etkinlik ve verimliliğin artırılması bakımından büyük önem taşıyan bir yönetim sorunudur. Bu kapsamda ücret sistemi ile performans değerlendirme sistemlerinin ayrıntılı bir şekilde araştırılarak birlikte değerlendirilmesi ve her iki temel motivasyon aracı ile ilgili iyileştirme tedbirlerinin alınması, yöneticiler için büyük önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, karara katılım, çalışanların değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve motivasyonlarına olumlu yönde etki etmektedir. Kararlara katılma, bir yandan organizasyonun alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan daha etkin ve sağlıklı kararların alınmasını ve organizasyonların sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlamaktadır. Betimsel istatistik verilerinden, iş zenginleştirme tekniklerinden, orta düzeyde algıyla sonuçlanan bireysel özerklik ve kararlara katılma konularında daha etkin ve ihtiyaca cevap verebilecek tedbirler alınmalıdır. Bu kapsamda, konu, özellikle kamu kesimindeki alt seviye yöneticileri için büyük önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre personelin yaşı, statüsü ve evli olması birbiri ile ilişkili olan ve aynı personelin motivasyon seviyesini etkileyen kişisel niteliklerdir. Motivasyon seviyelerinin iyileştirilmesine yönelik süreçlerin değerlendirilmesine ve geliştirilmesine, öncelikle genç yaştaki, bekâr ve alt kademe yöneticilerin sorunlarından başlanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Türkiye’de gerek özel sektörde, gerekse devlet birimlerinde görev yapan yöneticilerin ücretlerinin düşük olması ve ülke genelinde insan kaynaklarına tahsis edilen maddi

imkânların yetersizliği, bu çalışmada bir kez daha ortaya çıkmıştır. Nitekim, örneklem bütünlüğünün betimsel motivasyon verilerinde “aldığım ücretten memnunum” sorusuna denekler tarafından 2,64 ortalama ile katılım olmuş, araştırmada hijyen ve motive edici özendiriciler içerisinde en önemlisi ücret olarak belirlenmiştir. Bu nedenle gerek kamu, gerekse özel sektörde iyileştirme çalışmalarına ücret sistemi ile başlanması temel bir gereklilik olarak görülmektedir.

Kamu sektöründe hijyen faktörler iyileştirilmeli/geliştirilmelidir.

Betimsel istatistik verilerinde (algılanan, önem) kamu sektöründe çalışan yöneticiler, her türlü özendirici aracın kullanılmasında hakkaniyet prensibine dayalı olunmasını, adam kayırmacılık ve yanlış atamalar yapılmamasını istemektedirler. Kamu sektöründe şikâyet konusu olan adaletsiz uygulamaların süratle önüne geçilmelidir.

Özel sektörde, ekonomik ve sosyal güvence kadar, hukuki iş güvencesi de yöneticilerin geleceklere açısından hayati önemi haizdir. Nitekim, özendiriciler arasında iş güvencesinin öne çıkması bunun bir göstergesidir.

İşgörenin örgütte ödüllendirilmesi ve cezalandırılması âdil bir disiplin sistemini gerektirmektedir. Bu durum, her seviyedeki çalışana eşit davranma temeline dayandığı için çalışanların görevlerine karşı istek ve ilgisini arttıran önemli bir özendirme aracıdır. Ayrıca, iyi bir disiplin ve ödül sisteminin özendirici bir araç olarak çalışanların motivasyonundaki etkililiğinin, disiplin eyleminin zamanında bitirilmesine, ödül ya da cezanın yeterli düzeyde verilmesine ve uygulamanın yöneticiler tarafından âdil bulunmasına bağlı olduğunu söylemek de mümkündür.

Örgütlerde, belirli aralıklarla, başta yöneticiler olmak üzere personelin gönül gücünü artırmaya yönelik anketler düzenlenerek olumsuz faktörler tespit edilmeli, onları olumlu yönlerle teşvik eden tedbirler geliştirilmelidir.



## 42. Sonraki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Bu tez çalışmasında, öncelikle motivasyon kavramı ve teorileri ile motivasyon araçları hakkında çok farklı yerli ve yabancı kaynaklar taranmak suretiyle kapsamlı ve sistemli bir şekilde hazırlanan bilgiler kullanıcıların hizmetine sunulmuştur.

Türkiye’de bugüne kadar yapılan araştırmalarda Çift Faktör Kuramı’na yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu, kurama yönelik olarak bir ölçeğin geliştirilmemiş olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle, çalışmanın, hijyen ve motive edici faktörler sınıflandırılmasına yönelik yapılacak bilimsel araştırmalara yön verebilecek nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışma için hazırlanan ölçme aracının geçerliği ile güvenilirliği test edilmiş ve bu örnekleme ait tespit edilen değerler yüksek seviyede bulunmuştur. Bu nedenle, ölçeğin bundan sonra aynı konuda yapılacak araştırmalarda benzer ölçme araçlarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Her ne kadar yapı geçerliği çalışmaları sırasında ana kurama aykırı birtakım bilgilere ulaşılmışsa da, ülkemizde konu hakkında yapılan çalışmaların yetersiz olması, sosyal yapı farklılığının sosyal bilimlerde yürütölen çalışmalarda belirleyiciliğinin zaman gerektirmesi, konunun defaten irdelenerek aynı yönde elde edilmiş/edilecek olan bilimsel kanıtların ortaya konulmasına ihtiyaç duyulması gerekçeleriyle, bu çalışmada ana kurama sadık kalınmıştır. Diğer taraftan, sonraki çalışmalara ışık tutması bakımından istisnai durumlar da değerli birer bulgu olarak kabul edilmiş ve vurgulanmıştır. Bunlardan biri “çalışan ilişkileri”nin kuramdan farklı olarak hijyen faktörlerden ziyade motive edici faktörler arasında yer almış olmasıdır. Bir diğer nokta ise her iki faktör (hijyen-motive) arasındaki korelasyon düzeyinin 0,438 gibi dikkate değer bir düzeyde olduğudur. Nitekim Sabuncuoğlu’nun da belirttiği üzere, gelişmekte olan ölkelerde hijyen faktörlerin de motive edici faktörler gibi işlev görebileceği, sonraki çalışmalarda dikkate alınmalıdır.

Çift faktör teorisine göre hazırlanan ölçeğin kullanılabilirliği, daha geniş örnekleme kitlelerinde test edilmelidir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular ile benzer çalışma sonuçları arasında karşılaştırmalı analizlerin yapılmasına imkân sağlanmıştır.

Gerek kamu, gerekse özel sektöre alınacak yeni yöneticilerde aranacak vasıflarda, tez çalışması sonuçlarından yararlanılabileceği değerlendirilmektedir.

Kamu ve özel sektörde etkinlik ve verimliliği artırmak üzere tez çalışmasında belirtilen konularla ilgili düzeltici tedbirlerin alınabileceği kıymetlendirilmektedir.

Bu çalışmada aktarılan yorumları, “kesin doğrular” olarak değil, izleyen araştırmalarla tekrar tekrar sınanması gereken “açıklama önerileri” olarak algılamak gerekir. Bu anlamda, çalışmanın motivasyon alt değişkenlerinin ayrıca ve derinlemesine ele alınacağı, daha küçük çaplı araştırmalara esin kaynağı olacağı umulmaktadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ACUNER, Taner  
İLHAN, Tülay : 21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, AÜ-İİBF Yayınları, Nr.4, ss. 3-19, Antalya, 2002.
- AÇIKALIN, Aytaç : Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayınları, Nr.7, Ankara, 1996.
- ADAMS, J. S.  
KATZ, D.  
KAHN, R. L. : "The Study of Organization", San Fransisco, CA: Jossey Bass, 1980.
- AKAL, Zühal : İşletmelerde Performans Ölçme Denetim, MPM. Yayınları, Nr. 473, Ankara, 2000.
- AKAT, İlter  
BUDAK, Gönül  
BUDAK, Gülay : İşletme Yönetimi, 3. Baskı, İzmir, 1999.
- AKAT, İlter  
BUDAK, Gönül  
BUDAK, Gülay : İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1994.
- AKTAN, C. Can : Yönetim Biliminin Doğuşu: Tarihsel Bakış, İstanbul, 2006.
- ALDEMİR, M.Ceyhun : Yöneticilerin Güç Tipleri ile Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, TODAİE Dergisi, Ankara, 1983.
- ALEXANDRE, Wexliard : "İktisat ve Sosyal Psikoloji", Çev: C. Orhan TÜTENGÜL, İÜ Yayınları, İstanbul, 1969.
- ANDREWS, Kenneth R. : "Toward Professionalism in Business Management", Harvard Business Review, 1969.
- ARIK, Alev : Motivasyon ve Heyecana Giriş, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996.
- ARIKAN Semra : Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 19, sayı: 1, 2001.
- ARMSTRONG, Michael : "A Handbook for Personal Management Practice", 2nd. Edition, London, 1984.

- ARNOLD, Edward : “Managing Human Resources”, 2nd. Edition, Athenguem Pres Ltd., London, 1990.
- ARTAN, Sinan : Ücret Yönetimi, Human Resources Dergisi, Yıl 1, Sayı 9, ss.34-40, İstanbul, Temmuz, 1997.
- ASGHFORD, S.J. : “Feedback-Seeking in Individal Adaptation: A Resource Perspective”, Academy of Management Journal, 29 (3), ss. 465-487, 1986.
- ASNA, Alaaddin : Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Nr.221, Ankara, 1988.
- AŞIKOĞLU, Meral : Motivasyon: İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.
- ATAAY, İsmail D. : İnsan Kaynakları Yönetimi, AÜ-İF Ders Kitapları, Nr.20, Eskişehir, 1996.
- ATAMAN, Göksel : İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- ASWARD, Damodaran  
JOHN, Kose  
CROCKER, H.Liu : “What Motivates Managers?, Evidence From Organizational From Changes”, New York University, US, 2005.
- BALCI, A : Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem Teknik ve İlkeler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2001.
- BALTAŞ, Acar : Ekip Çalışması ve Liderlik, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.
- BANDURA, A.  
CERVONE, D. : “Self Evaluation and Self Efficency Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems”, Journal of Personality and Social Psychology, 45, ss. 1017-1028, 1983.
- BARTLETT, J.  
KOTRLIK, J.  
HIGGINS, C : “Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research”, Information Technology, Learning, and Performance Journal, Vol. 19, No. 1, Spring 2001
- BAŞARAN, İ.Ethem : Örgütsel Davranış, AÜ-EBF Yayınları Nr.108, Ankara, 1982.

- BATEMAN, Thomas S.  
ZEİTHAM, Carl D. : "Management Function and Strategy", 2nd Edition,  
Irwin, Boston, 1993.
- BAYKAL, Besim : Günümüzde Yönetim, İÜ-İF İşletme İktisadi Yayınları  
Nr.21, Celtat Matbaacılık, İstanbul, 1974.
- BAYSAL, A.C.  
TEKARSLAN, E. : İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul, 1996.
- BEDEIAN, A.G. : "Management", 3rd Edition, Dreyden Press, New York,  
1993.
- BİNGÖL, Dursun : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi  
Basımevi, Erzurum, 1990.
- BİRDAL, İ. : Yönetim Teorileri, İÜ-İF Matbaası, İstanbul, 1997.
- BOVETE, Leon : Bireysel Ödül Tercihlerine Dayalı Bir Teşvik Sistemi  
Modeli ve Bir Hizmet Kuruluşunda Ödül Tercihlerine  
İlişkin Bir Vaka Araştırması Örneği, Doktora Tezi, İÜ-İF,  
1993.
- BUCHANAN, David,  
HUCZYNSKİ, Andizej : "Organizational Behavior, An Introductory Text", 3rd.  
Edition, Prentice Hall, New York, 1997.
- BURSALIOĞLU, Ziya : Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, 3. Baskı, AÜ-EF  
Yayınları, Nr.71, Ankara, 1978.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener : Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 5. Baskı, Pegem  
A Yayıncılık, Ankara, 2005.
- CAN, Halil : Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- CAN, Halil : Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, HÜ-İİBF Yayınları,  
Nr.12, Ankara, 1985.
- CANMAN, Doğan : Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİ, Ankara, 1995.
- CARPENTER, Karen D. : "The Relationship Between Job Characteristic, Work  
Motivation and General Job Satisfaction of Academic Middle  
Managers for Baccalaureate Nursing", University of South  
California, 1988.

- ARR, A. E.  
LÍ-PÍNG TANG, T. : “Sabbaticals and Employee Motivation: Benefits, Concerns, and Implications. Journal of Education for Business”, January/February, 160-164, 2005.
- CARRELL, M.R.  
JENNINGS, D.F.  
HEAVRİN, C. : “Fundamentals of Organizational Behavior, Prentice-Hall, Upper Saddle River”, New Jersey, United States of America, 1997.
- CEM, Cemil : Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticiler, TODAİE Dergisi, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976.
- CEMALCILAR, İlhan : İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1984.
- CEYLAN, Adnan : Endüstri Örgütlerinde Davranış Değişirme, Doktora Tezi, İÜ-İF Yayınları, 1992.
- CHUNG, Kae H. : “Incentive Theory and Research”, Çev: Oya ÇİTÇİ, TODAİE Dergisi, Cilt 5, Sayı 4, ss.124-133, Aralık, 1972.
- CLINTON, B. D.  
KOHLMAYER, J. : “The Effects of Group Quizzes on Performance and Motivation to Learn: Two Experiments in Cooperative Learning. Journal of Accounting Education”, 23, 96–116, 2005.
- COHEN, Allen  
FINK, S.  
GADON, H.  
WILLITS, R. : “Effective Behavior In Organizations”; R.D. Irwin, Homewood, III, 1976.
- COLLINS, Cristopher : “Strategic Human Resource Management and Knowledge-Creation Capability: Examining The Black Box Between Hr and Firm Performance”, University of Maryland, 2000.
- COTTON, John L. : “Employ İnvolveıment: Methods for Improving Performance and Work Attitudes”, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1993.
- CÜCELOĞLU, Doğan : İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları, 7. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1997.
- DAFT, Richard L. : “Management”, The Dreyden Pres, Fortworth, 1997.

- DAFT, Richard L.  
STEERS, Richard M. : "Organizational Behavior", The Dreyden Press, Orlando, 1990.
- DAVIS, Keith : "Human Behavior At Work: Organizational Behavior", McGraw Hill, 1981.
- DECI, E.  
BETELY, G.  
KAHLE, J.  
ABRAHAMS, L.  
PORAC, J. : "When Trying To Win: Competition and Motivation", Personality and Social Psychology Bulletin 7, ss.79-85, 1981.
- DEĞERLİ, Pınar Demirbaş : Yöneticinin Uykusunu Ne Kaçırır?, Radikal, 1998.
- DEMİR, Halis : İşletme Yönetim ve Organizasyonundaki Yeni Yönelimler ve Yönetici Fonksiyonlarının Değişen Boyutu, Verimlilik Dergisi, ss. 81-89, Ankara, 1999.
- DELFGAAUW, J.  
DUR, R. : "Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector. Working Paper Erasmus University, Tinbergen Institute", Nr.04-060/1, June 1, 2004.
- DERELİ, Toker : Örgütsel Davranış, 3. Baskı, Ar Kitabevi, İstanbul, 1995.
- VOE Sanford E.  
IYENGAR, Sheena S. : "Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance", Columbia Business School, New York, US, 2004.
- DİCLE, Ülkü : Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, ODTÜ-İİBF Yayınları, Nr. 43, Ankara, 1982.
- DİNÇER, Ömer : Bir Örgütsel Davranış Tarzı Olarak Karalara Katılma: Kavramsal Bir Model, MÜ-İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 1-2, 1987.
- DİNÇER, Ömer  
FİDAN, Yahya : İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Yayım, 2. Baskı, İstanbul, 1996.
- DOĞAN, Muammer : İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995.
- DRAFT, Richard L. : "Management", 3rd. Edition, The Drydan Pres , Orlando, 1994.

- DRAFKE, Michael W.  
KOSSEN, Stan : "The Human Side of Organizations", Addison, Wesley, New York, 1997.
- DRAKE, Richard J.  
SMİTH, Peter J. : Sanayide Davranış Bilimleri, Çev: Kemal TOSUN, İÜ-İF Yayınları, Nr.136, İstanbul, 1982.
- DRUCKER, Peter F. : Yönetici Olmak Ne demektir?, Çev: Gültekin SABUNCUOĞLU, Verimlilik Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, ss. 711-718, 1983.
- ECCLESTON, Collette P. : "The Impact of Appraisals of Fairness on Motivation Among Members of Stigmatized Groups", University of California, 2005.
- EFİL, İsmail : İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon , 6. Baskı, Alfa Kitabevi, Bursa, 1999.
- ERDOĞMUŞ, Nihat : Kamu Yöneticilerinin Yeni Yönetim Yaklaşımlarına Yönelik Tutumlarının Davranışsal Analizi, 1nci Baskı, TODAİE, Ankara, 1999.
- EREN, Erol : Yönetim ve Organizasyon, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- EREN, Erol : Yönetim Psikolojisi, Beta Basım yayım Dağıtım, İstanbul, 1993.
- ERGUN, Turgay  
POLATOĞLU, Aykut : Kamu Yönetimine Giriş, TODAİ Yayınları, Ankara, 1998.
- ERKUT, Haluk : Verimlilik ve Özendirme, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayınları, ss.15-24, Cilt 21, 1993.
- EROĞLU, Feyzullah : Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- ERSEN, Haldun : Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2nci Baskı, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- ERTEKİN, Y. : Örgüt İklimi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt II, Nr.2, Ankara, 1978.
- ERTÜRK, Müjdat : Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, 2000.



- ERYILMAZ, Bilal : Kamu Yönetimi, Enka Matbaacılık, İstanbul, 1999.
- FELDMAN, D.C.  
ARNOLD H.J. : “Managing Individual and Behavior in Organizations”, McGraw Hill Comp., Auckland, 1983.
- FEY, Carl F. : “Opening The Black Box of Motivation: A Cross Cultural Comparison of Sweden and Russia”, Stockholm School of Economics, Saint Petersburg, Rusia Federation, 2005.
- FINDIKÇI, İlhami : İnsan Kaynakları Yönetimi, 3ncü Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- FRANK, S. A.  
LEWIS, G. B. : “Government Employees Working Hard or Hardly Working? American Review of Public Administration, Vol.34, ss.36-51, Nr.1, 2004.
- FRANCO, L. M.,  
HAMPTON, David  
BENNETT, S. : “Contemporary Management”, McGraw Hill, 2002.
- GALLSTEDT, Margareta : “Working Conditions in Projects: Perceptions of Stress and Motivation Among Project Team Members and Project Managers”, Umea School of Business and Economics, Sweden, 2003.
- GARETH, R. Jones.  
CHARLES, L. Hill : “Strategic Management Theory, An Integrated Approach”, Second Edition, Boston, 1992.
- GEBAUER, Heiko  
FLEISH, Elgar : “An Investigation of the Relationship Between Behavirol Process, Motivation, Investments In the service Business And Service Revune”, University of St. Gallen, Swetzerland, 2007.
- GENÇ, Nurullah  
DEMİRDÖĞEN, Osman : Yönetim El Kitabı Temel Kavramlara Giriş, 2nci Baskı, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- GENÇ, Turan : Kamu Yönetiminde Çalışanların Morali, Türk İdare Dergisi, Nr.388, 1990.
- GENÇ, Turan : Kamu Yönetimi, Başkent Klişe Matbaacılık, Ankara, 1998.
- Genkur.Bşk.lığı Prensip Emri: Nr.23-6, Yönetim ve Liderlik, Ankara, 1999.

- GIBSON, James  
IVANCEVICH, J.  
DONNELLY, J. : "Organizations: Behavior, Structure and Process", Business Publications Inc., Dallas, Texas, 1979.
- GÖKÇE, Orhan : Davranış Bilimleri Ders Notları, Konya, 2001.
- GREEN, Thad B.  
BUTKUS, Raymond T. : "Motivation, Beliefs and Organizational Transformations", Quorum, Westport, Connecticut, 1999.
- GRIFFIN, R. : "Management", 3rd. Edition, Houghton Mifflin Comp, Boston, 1990.
- GROTHUS, H. : İş Zenginleştirilmesi Yolu ile Motivasyon, Çev: İslam Erokan, Verimlilik Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, ss. 373-399, 1973.
- GÜMÜŞ, Mustafa : Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, 2. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
- GÜVEN, H.Sami : İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel Kümesel ve Örgütsel Değişkenler, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Cilt 14, Sayı 3, 1981.
- HALL, Matthew : "The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance", London Economic and Political Science, United Kingdom, 2007.
- GÜNDAY, Metin : İdare Hukuku, 2. Baskı, Ankara, 1997.
- HAGEMANN, Gisela : "Motivasyonun Mucizesi", Çev: Göktuğ AKSAN, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1995.
- HANKS, Kurt : "Motivating People", Çev: Can İkizler, İnsanları Motive Etme Sanatı, Alfa Yönetim Dizisi Nr.4, İstanbul, 1999.
- MYERS, Charles : "Management in the Industrial World", McGraw Hill, New York, 1959.
- HARNDEN, Philip D. : "Perspectives on Middle Manager Actions During Improvement Efforts in Government Organizations", Rensselaer Polytecnic Instute, New York, 2002.
- HARPER, L. : "Nurse Practitioners' Role Satisfaction", University of Toronto, 1998.

- HELLERIEGEL, Don  
JACKSON, SUSAN E.  
SLOWM JR., John W. : "Management", 8th. Edition, South Westwern College Publishing, 1999.
- HERZBERG, F  
MAUSNER, B  
SNYDERMAN, B.B : "The Motivation to Work", John Wiley and sons, New York, 1959.
- HERZBERG, F. : "Reexamine the Ways to Motivate Employees", Harward Business Review, Chinese Edition, 17, ss. 87-97, 2003.
- HERZBERG, F. : "One More Time: How Do You Motivate Employees", Harward Business Review, 81, 1, Utah in Salt Lake City, 2003.
- HICKS, Herbert.  
GULLET, C. Ray : Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çev: Besim BAYKAL, İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, Nr.1, İstanbul, 1981.
- HICKS, Herbert G. : Örgütlerin Yönetimi: Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev: Bintuğ AYTEK ve Diğerleri, Cilt 1, 1. Baskı, AİTİA, Ankara, 1972.
- HITT, Michael A.  
MIDDLEMIST, R. Dennis  
MATHIS, Robert L. : "Management: Concepy and Effective Practice", Third Edition, West Publishing Company, San Francisco, 1989.
- HODGETTS, Richard M. : Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, Çev: Canan ÇETİN, Esin C. MUTLU, Der Yayınları, Nr.201, İstanbul, 1999.
- HOPPE, Tom : "The Relationship Between Front-Line Leadership and Employee Satisfaction and Motivation", Royal Roads University, Canada, 2004.
- HOPPOCK, R. : "Job Satisfaction", New York: Harper&Brother, 1935.
- HOUSTON, Archester : Anket Hazırlama Kılavuzu, Çev: Taner BAŞ, 2002.
- HULL, C. L. : "Principles of Behavior", Appleton-Century-Crofts, New York, 1943.
- HUMPHREY, C.  
RUSSELL, J. : "Motivation and values of hospital Consultants in South-East England Who Work in the National Health Service and Do Private Practice. Social Science&Medicine", Nr.59, ss.1241-1250, 2004.

- İNCEOĞLU, Metin : Güdüleme Yöntemleri, Ankara, 1985.
- İNCI, Gülten : Motivasyon Kurallarına Toplu Bakış, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Cilt 14, Sayı 1, Ankara, 1985.
- JOHNSON, Gregory G. : 21nci Yzyılda NATO: Liderlik Sayesinde Krizden Dnşme, Kara Harp Okulu Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiri Kitapığı, Kara Harp Okulu Basımevi, ss. 38-51, Ankara, 2004.
- JOST, G.  
DAWSON, M.  
SHAW, D. : "Private Sector Consortia Working for a Public Sector Client- Factors That Build Successful Relationship: Lessons From the UK-European Management Journal", Vol.23, Nr.3, 2005.
- JURKIEWICZ, C. L.  
MASSEY, T. K.  
JR, R. G.  
BROWN, R. G. : "Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. Public Productivity & Management Review", ss.230-250, 1998.
- KADUSHIN, Charles : "The Motivational Foundation of Social Networks", Social Networks 2002.
- KAYNAK, Tuğray. : Organizasyonel Davranış, İ-İF Yayınları, Nr. 222, İstanbul, 1990.
- KAYNAK, Tuğray : Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik, Yönetim Dergisi, Nr.2, 1975.
- KAYNAK, Tuğray : Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, 2. Baskı, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 1995.
- KAST, F.E.  
J.E. ROSENSWEİG : Organizational Management, A System and Contingen Approach, Fourth Edition, McGraw Hill Book Comp., New York, 1985.
- KARAMAN, Zerrin Toprak : Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler, TİD Yayınları, s.426, 2000.
- KAVUNCUBAŞI, şahin : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.
- KILIÇKAYA, A. Hayati : Üst Kademe Yöneticiliği, TİD, s.426, 2000.

- KIREL Çiğdem : Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5, 2000-2001.
- KLIEN, H. : “An Integrated Control Theory Model of Work Motivation”, Academy of Management Journal, 14 (2), ss. 150-172, 1989.
- KNOOTZ, Harold  
CYRİL O Donnell  
HEINZ Weichrich : “ Essential of Management”, Fourth Edition, McGraw – Hill Book Company, 1986.
- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Nr.1382, 9. Baskı, İstanbul, 2003.
- KOLOSA, B.J. : İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş , İÜ-İİE Yayını, Nr. 42, İstanbul, 1982.
- KOMINIS, George  
EMMANUEL, Clive R. : “The Expectancy-Valence Theory Revisited: Developing an Extended Model of Managerial Motivation”, University of Glasgow, UK, 2007.
- KOONTZ, Harold : “Making Sense of Management Theory”, A Management Sourcebook, (Ed.: Franklin More), Harper and Row Publishers, New York, 1964.
- KOPARAN, Celil : Yönetim ve Organizasyon, AÖF Yayınları, Nr.521, 1. Baskı, Eskisehir, 1997.
- KULAKSIZOĞLU, Adnan,  
DİLMAÇ, Bülent,  
EKŞİ Halil,  
OTRAR Mustafa : “Uyum Ölçeği-Üniversite Formu'nun Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, Eğitim Bilimleri ve Uygulama, Cilt 2, Sayı 3, s. 49-64, 2003.
- KURSH, C. O. : “The Benefits of Poor Communication”, The Psychoanalytic Review, 1971.
- KUSHNIR, Talma  
EHRENFELD, Mally  
SHALISH, Yael : “The Effects of a Coaching in Nursing on the Coaches’ Training Motivation, Training Outcomes, and Job Performance: An Experimental Study”, Tel Aviv University, Israel, 2007.

- KUŞLUVAN, Zeynep : “Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları” Human Resources, Temmuz–Ağustos sayısı, 1995.
- LUTHANS, Fred : “Organizational Behavior”, 7.B., Mc Graw Hill International Editions, New York, 1995.
- LUTHANS, Fred : “Organizational Behavior”, 6.Baskı, McGraw Hill Inc., New York, 1992.
- LYMAN, W. Porter  
EDWARD E. Lawler III. : “Managerial Attitudes and Performance”, Irwin, Homewood, 1968.
- MADDOCK, Richard C.  
FULTON, Richard R. : “Motivation, Emotions and Leadership: The Silent Side of Management, Quarrum, Westport, Connecticut, 1998.
- MAIDANI Ebrahim A. : “Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation Among Public and Private Sector”, Business Source Complete, 20, 4, 1991.
- MARGERISON, Charles : Nasıl Bir Yöneticisiniz?, Çev: Yakıt GÜNERİ, Modern Yönetim Dizisi, İlgı Yayımcılık, İstanbul, 1989.
- MARŞAP, Akın : Bilgi Toplumu ve Geleceğin Liderlik Anlayışı, 1999.
- MARTIN, John : “Organizational Behavior”, International Thomson Business Press, Boston, 1998.
- MARX, Elisabeth  
DEMBY, Nicki : Yönetim Kurulunuzu Geleceğe Hazırlayın, 2002.
- MASLOW, A.H. : “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review, 50, ss. 370-396, 1943.
- MASLOW, A.H. : “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review, 1954.
- MCKENRA, Eugore F. : “Psychology in Business, Theory and Applications”, London, 1987.
- MCNAMARA, C. : “Basic Guide to Leadership and Supervision. Clearing Up Common Myths About Employee Motivation Adapted from the Guide Boook, Basic Guide to Management, Leadership and Supervision Authenticity Consulting”, 1999. Retrieved, 2003,  
<http://www.mapnp.org/library/guiding/motivate/basics.htm>
- MIHÇIOĞLU, Cemal : Kamu Yönetimi, A.Ü. SBF Yayınları, 1985.

- MILL, R.C. : "Upping the Organization: Enhancing Employee Performance Through an Improved Work Climate", Coenell H.R.A. Quarterly. ss. 30-37, 1985.
- MINTZBERG, Henry : "The Nature of the Managerial Work", Harper and Row Publisher, New York, 1973.
- MONDY, R.W.  
SHARPLIN, A.  
PREMEAUX, S.H. : "Management", 5th. Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1991.
- MORRISON, E., W.  
ROBIMSON, S. L. : "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior" Journal of Organizational Behavior, 16, (3), ss. 289-299, 1995.
- MOSLEY, D.  
MEGGINSON, L.  
PIETRY, P. : "Supervisory Management the Art of Empowering and Developing People", South Wewtern Collage Publishing, Ohio, 2001.
- MOTİVASYON : Harvard Business School Press Harvard Business Review On Motivating People, Çev: Leyla Aslan, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- MYT: 53-1 : TSK Ödül Yönetmeliği, Ankara, 1999.
- NASON, Alan B. : "Motivation of Manager Assigned to a Federal Agency Towards Participation in Government-Sponsored Training", Faculty of the Virginia Polytecnic Instute and State University, 1998.
- NELSON Debral,  
QUICK James Cambell : "Organizational Behavior", Prepared by. Linda Parrack Livingstone, Scott A. Smith, West Publishing Company, New York, 1996.
- NEWMAN, William H. : İşletme ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Çev: Kenan SÜRGİT, Yetkin Yayınları, Ankara, 1985.
- NOE, R.A.  
HOLLENBECK, J.R.  
GERHART, B.  
WRIGHT, P.M. : "Human Resources Management", McGraw Hill Book Comp., Chicago, 1997.

- NORTHCRAFT, Gregory.B.  
NEALE, Margaret A. : "Organizational Behavior", The Dreyden Pres, Chicago, 1990.
- NOWLIN, W. A. : "Factors That Motivate Public and Private Sector Managers: Acomparasion." Public Personel Management Journal, Nr.11, 3. Baskı, ss.224-227, 1982
- OBBERG, W.M. : Personelin Değerlendirilmesi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 5, Nr.2, 1972.
- OLMSTEAD, J. : "Executive Leadership", Cashman Dudley, Houston, 2000.
- ONARAN, Oğuz : Çalışma Yaşamında Gütülenme Kuramları, A.Ü. SBF Yayınları, Ankara, 1981.
- ORGAN, D. W.  
HAMNER, W. Clay : "Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach", Busines Pub. Inc, Plano, Texas, 1982.
- ORPEN, C.  
Salary : "The Multifactoral Achivement Scale as a Predictor of Growth and Motivation Among Middle Managers. Social Behavior and Personality", Nr.23, 2. Baskı, ss.159-162,1995.
- ÖZEN, Şükrü : Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Cilt 24, Sayı 4, 1991.
- ÖZGEN, Hüseyin  
ÖZTÜRK, Azim  
YALÇIN, Azmi : İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- ÖZGÜR, Bünyamin : Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı, 2004.
- ÖZKALP, Enver : Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, EİTİA, Eskişehir, 1979.
- ÖZTEKİN, Ali : Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- PANTHAWORN, Pun : "An Explatory Study of Motivation of Management Personnel in the Heavy Construction Industry", The University of Texas at Austin, 2005.
- PARSONS, E. ,  
BROADBRIDGE, A. : "Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers. Journal Of Retailing And Consumer Services", 13, 2006.



- PEKER, Ömer  
AYTÜRK, Nihal : Etkili Yönetim Becerileri, Yayın Nr.35, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- PETTINGER, R. : “Organisational Behavior”, Patstow, Cornwall, UK, 1996.
- PFEFFER, Jeffrey : Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995.
- PINDER, C. C. : “Work Motivation and Organizational Behavior”, Prentice Hall, 1998.
- PITTS, Colin : “Motivating Your Organizations, Achieving Business Success Through Reward and Recognitions”, McGraw Hill Comp., London, 1995.
- PLUNKETT, W.R. : “Introduction to Management”, 5th. Edition, Belmont, California, Wadsworth, The United States of America, 1994.
- PLUNKETT, W. R.  
ATTNER, R. F. : “Introduction to Management”, Pws-Kent Publishing Company, Boston, 1992.
- POLATOĞLU, Aykut : Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması, METU Pres, Ankara, 2001.
- PROKOPENKO, Joseph : Verimlilik Yönetimi, Çev: Olcay BAYKAL, Nevda ATALAY Diğerleri, MPM Yayınları, Nr.476, Ankara, 1992.
- RAINEY, H.  
BACKOFF, R. W.  
LEVINE, C.H. : “Comparing Public and Private Organizations”, Public Administration Review, Nr.36, 2. Baskı, ss.233-244, 1976.
- RAMESY, R. : “Ten Things That Never Change for Supervisors. Supervision”, From Ebsco Host, 2003.
- REIGER, R. C.,  
STANG, J. : “Management and Motivation: an Analysis of Productivity in Education and the Workplace. Management and Motivation Education”, Vol:121, No:1, 1999.
- ROTTIER, Amy : “Motivate or Risk Losing Top Execs”, Workforce, November, 2001.
- SCHERMERHORN, J. R. : “Management and Organizational Behavior”, John Wiley-Sons, Inc., New York, 1996.

- SAĞLAM, Güler : Yöneticilerin Bir Kişilik Değişkeni Olarak Denetim Noktası ve Özendirme Araçlarına Yaklaşımları, GÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, Ankara, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Endüstriyel Davranışlar, Bursa İTİA, İF Yayını, Bursa, 1982.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat.  
TÜZ, Melek : Örgütsel Psikoloji, Ezgi Yayınları, Bursa, 1996.
- SAPANCALI, Faruk : Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı: 4 , 1993.
- SCHERMERHORN, J.R. : "Management and Organizational Behavior", John Wiley-Sons, Inc., .New York, 1996.
- SEGUIN, M. : "Motivation, Job Satsfaction, Needs, and Vacational Preferences of Urban Secondary Teachers and Administrators", University of Windsor, Canada, 1997.
- SENCER, Muzaffer : Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral, TODAİE Dergisi, 1982.
- SIBSON, E.B. : İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması, Çev: Sinan-İnci ARTAN, Çağdaş Yönetim Dizisi 1, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1991.
- SIMON, Herbert : "Administrative Behavior", The MacMillan Company, New York, 1957.
- SÖNMEZ, F. : Beşeri İlişkiler, EÜ-İF Teksir Yayınları, Nr. 70, İzmir, 1981.
- SÖZEN, Ural : Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, İTİA Yayınları, Nr.58, Ankara, 1973.
- SPECTOR, P. : "Job Satisfaction Application Assessment Causes and Consequances", Sage Publication, California, 1997.
- STEERS, R. M.  
PORTER, L. W. : "Motivation and Work Behavior", New York, NY: McGraw-Hill, Inc, 1975.
- STEWART, Rosemary : "The Reality of Organizations, Doubleday and Company", New York, 1972.

- STONER, James : "Management", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1978.
- SULLIVAN, J.J. : "Three Roles of Language In Motivation Theory", Academy of Management Review, 1988.
- SZILAGYI, Andrew D  
WALLACE, Marc J. : "Organizational Behavior and Performance", 5.B., Scott Foresman/Little Brown Higher Ed., Glenview, Illinois, 1990.
- ŞAHİN, Ali : Türk Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Motivasyon Durumu, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2003.
- ŞAHİN, Mehmet : Yönetim Teorisinin Bugünkü Durumu, AÜ-İİBF Dergisi, Cilt 3, ss.1-8, Eskişehir, 1985.
- ŞAYLAN, Gencay : Türkiye’de ve Yabancı Ülkelerde Yüksek Memurlar Sorunu, AİD, C.5, S.1, TODAİ, ss. 41-59, 1972.
- ŞENATALAR, Ferhat : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Olgaç Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1982.
- ŞİMŞEK, Muhittin : Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi, Standart Dergisi, Nr. 457, 2000.
- TABACHNICK B.G.  
FIDELL, L.S. : "Using Multivariate Statistics (Third edition). Boston: Ally and Baco,1996.
- TAŞLICA, Osman : İdeal Yönetici Profili, AÜ-İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, ss. 221-232, Eskişehir, 1986.
- TAYLOR, M. S. : "Indivudals’ Reactions to Performance Feedback in Organizations: A Control Theory Perspective", Research In Personel And Human Resource Management, 2, ss. 81-124, 1984.
- TELİMEN, Osman : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul, 1978.
- TERRY, G. R. : "Principles of Management", 7th Edition, Richard D. IRWIN Inc. Homewood, Illinois, 1977.
- TEVRÜZ, Suna  
ARTAN, İnci  
BOZKURT, Tülay : Davranışlardan Seçmeler, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1999.

- THOMOSON, Brad : Yönetim Fonksiyonları, Çev. Vedat G. Diker, Hayt Yay., İstanbul, 1998.
- TORTOP, Nuri : Yönetim Bilimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1982.
- TOSUN, Kemal : İşletme Yönetimi, İ.Ü. Yayını, Nr.2456, 1978.
- TSAI, Philip Cheng-Fei  
YEN, Yu-Fang  
HUANG, Liang-Chih  
HUANG, Ung-Chung : "A Study of Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-Downsizing Era: Job Satisfaction Perspective", National Chung Cheng University, Taiwan, 2007.
- TUTUM, Cahit : Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara, 1979.
- TUNA, Muharrem,  
TÜMER, Melih : Yönetim ve Yönetici, Üçler Matbaası, İstanbul, 1975.
- TÜRK, Mehmet Sezai : Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Çalışanların İçsel Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması, Ankara, 2006.
- TÜRKEL, Asuman : Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- TÜRKO, Metin : Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon, Ankara, 1988.
- USUGAMI, J.  
PARK, K. : "Similarities and Differences in Employee Motivation Viewed by Korean and Japanese Executives: Empirical Study on Employee Motivation Management of Japanese Affiliated Companies in Korea." International Journal of Human Resource Management", February, ss.280-294, 2006.
- UYARGİL, Cavide : İşletmelerde Verim Arttırıcı Motivasyon Tekniklerinden Biri İş Dizaynı, MESS Eğitim Kitapları Dizisi 8, İstanbul, 1985.
- ÜÇOK, Tengiz : Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Basımevi, Ankara, 1988.
- VALLERAND, R. J. : "The Effects of Differential Amounts of Positive Verbal Feedback on Intrinsic Motivation Of Male Hockey Players. Journal of Sport Psychology", Nr.5, ss.100-107, 1983.

- VOE Sanford E.  
IYENGAR, Sheena S. : “Managers’ Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions Of Motivation And Appraisal Of Performance”, Columbia Business School, New York, US, 2004.
- WARD, Lisa Anne : “Impact on Employee Motivation of Management’s Perception of What Employees Want From Their Work”, University of Nevada, 1998.
- WEIHRICH, H.  
KOONTZ, H. : “Management, A Global Perspective”, Tenth Edition, McGraw Hill Inc., New York, 1993.
- WELLS, Donald H. : Yüksek Verim Alma Stratejileri, Çev: Doğan ŞAHİNLER, Cep Yönetim Dizisi 8, Rota Yayın Yapım, 1. Baskı, İstanbul, 1988.
- WELLS, R.G. : Yetki Devri, 1nci Baskı, Çev: Vedat ÜNER, Rota Yayın Yapım Dağıtım, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul, 1993.
- WENNAR, Tara A.  
ANDERSEN, Arthur : Çalışanlar Gerçekten Ne İster?, 2002.
- WITTMER, D. : “Serving the People or Serving For Pay: Reward Preferences, Among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. Public Productivity and Management Review, Nr.14, ss.369-383, 1991.
- YALÇIN, Selçuk : Personel Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.
- YAZICI, Kamil : İşletme Bilimine Giriş, Trabzon, 2002.
- YILDIZ, Gültekin : İşletmelerde İşgören Yönetimi, İTÜ-SMF Matbaası, Sakarya, 1989.
- YÜKSEL, Öznur : İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.
- ZALENZIK, Abraham : “Power and Politics in Organizational Life” The Mckinsey Quarterly, Vol.7, Nr.4, 1991.

### **İş Yeri Koşullarının Yöneticilerin Motivasyonuna Etkisi**

İş ortamındaki koşulların yöneticilerin motivasyonuna etkisinin incelenmesine yönelik bilimsel bir araştırma yürütülmektedir. Bu araştırmanın amacı, kamu ve özel sektör yöneticilerinin şimdiki ve gelecekteki beklentisini karşılaştırmalı olarak tespit etmek ve iş yerindeki motivasyon düzeyini ortaya koymaktır.

Bu maksatla hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Demografik tespitlerin olduğu birinci bölümde 13 soru bulunmaktadır. Bu bölümde size uygun seçeneklerin soluna çarpı işareti koyunuz. İkinci bölümde genel motivasyon düzeyinin tespitine yönelik 26 soru bulunmaktadır. Sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden en üst seviyeye doğru birden beşe kadar sıralanmıştır. Size uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içine alınız.

Anket sonunda hiçbir surette değerlendirilmeyeceğinizden soruları etki altında kalmadan içtenlikle yanıtlamanız ve ankete kimlik bilgilerinizi yazmamanız çalışmanın amacına ulaşması bakımından önemlidir.

**Araştırmaya gösterdiğiniz yakın ilgi ve katkınıza teşekkür ederiz.**

**Taner BÜYÜKGÖZ**

**Kamil YAZICI**

**Doktora Öğrencisi**

**K.T.Ü. İşletme Fakültesi Dekanı**

**0438 351 60 37-41**

**Danışman**

**tanerbuyukgoz@yahoo.com.tr.**

1. Cinsiyetiniz?

( ) Bay ( ) Bayan

2. 18 yaşına kadar çoğunlukla hangi ortamda yaşadınız?

( ) Köy-kasaba ( ) İlçe ( ) İl

3. Medeni haliniz?

( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış-Dul

4. Yaşınız?

20-30  31-40  41-50  51 ve üzeri

5. Sahip olduğunuz toplam çocuk sayısı?

Çocuğum yok  1  2-3  4 ve daha fazla

6. Eşinizin çalışıp çalışmadığı?

Çalışıyor  Çalışmıyor

7. Ailenizin ortalama aylık geliri (YTL)?

500-1.500  1.500-2.500  2.500-4.500  4.500 ve üzeri

8. Eğitim durumunuz?

İlkokul  Ortaokul  Lise  Yüksekokul  
 Fakülte  Master  Doktora

9. Çalıştığınız kurumdaki yönetim kademeniz?

Üst kademe yönetici  Orta kademe yönetici  Alt kademe yönetici

10. Hizmet yılınız?

0-10 yıl  11-20 yıl  21-30 yıl  31 ve üzeri

11. Hangi sektörde çalışıyorsunuz?

Kamu sektörü  Özel sektör

12. Mesleğe başlamayı müteakip amirlerinizden kaç takdir/ödül aldınız?

Hiç almadım  1 kez  2-3 kez  
 4-6 kez  7-10 kez  11-14 kez  15 ve üzeri

13. Mesleğe başlamayı müteakip amirlerinizden kaç defa ceza aldınız?

Hiç almadım  1 kez  2-3 kez  4-6 kez

14. İş yerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, gürültü, tuvaletler, görev yerinin temizliği vb.) yeterlidir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

15. İş yerimde çalışma verimimi etkileyecek araç ve gereç durumu yeterlidir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

16. İşimdeki ücret ve maaş seviyesinden memnunum.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

17. İş yerimde oluşturulan kurallar ve düzenlemeler, çalışmalarımı olumlu yönde etkiliyor.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

18. Çalıştığım iş yerinde amirlerimin yakın denetimi altında bulunmam beni memnun ediyor.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

19. İş yerimde iş güvencesi (suç işlemedikçe) ve devamlılık derecesi yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

20. İş yeri dışındaki özel yaşantımdan memnunum.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

21. İş yerimde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.) beni memnun ediyor.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5



22. İşimi gerçekten severek yapıyorum.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

23. Yaptığım işte başarılıyım ve bundan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

24. Amirlerim mesleki açıdan gelişmeme destek verir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

25. Yaptığım iş yaratıcılığımı ve yeteneklerimi harekete geçiriyor.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

26. Çalıştığım yerde yeterli prestije sahibim ve kurumumda çalışan personelden saygı görüyorum.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

27. Kurum dışında yeterli prestije sahibim ve kurum dışındaki insanlardan saygı görüyorum.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

28. İşimdeki çalışma başarıımı etkileyecek yetki düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

29. İşimdeki çalışma başarıımı etkileyecek sorumluluk düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

30. İşlerimle ilgili yeterli bireysel özerkliğe sahibim.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

31. İş yerinde görevimle ilgili kararlara katılma olanağım yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

32. Başardığım işlerden dolayı, amirlerim tarafından takdir edilirim.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

33. İş yerindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Bir karşılaştırma yapsanız, sizinle aynı işi yapan iş arkadaşınızın elde ettiği toplam ödül ile sizinki aynı mıdır) yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

34. Başarılı çalışmalarım, iş arkadaşlarım tarafından takdir edilir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

35. Ödül aldığım bir başarılı davranışı tekrarlama eğilimim oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

36. İş yerinde yeterli otorite ve güç düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

37. Başarılı çalışmalarımın dolaylı terfi olanağım oldukça yüksektir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

38. Kurum içerisinde objektif performans değerlendirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

39. Tüm faktörler göz önünde tutulduğunda, bu iş yerinde iş motivasyonum yüksektir.	1	2	3	4	5
Ne kadar olmalıdır?	1	2	3	4	5

40. Aşağıdaki on dört seçenektan sizin için en önemli olduğunu düşündüğünüz ilk beş konuyu öncelik derecesine göre sıralayınız? (Parantez içine konunun numarasını yazınız.)

( ) Birinci ( ) İkinci ( ) Üçüncü ( ) Dördüncü ( ) Beşinci

1. Fiziksel koşullar

7. Yönetim tarzı

2. Ücret

8. Gelişme ve ilerleme imkanları

3. Çalışma koşulları  
hakkaniyet

9. Performans değerlendirmede

4. İş güvenliği

10. İş'in niteliği ve ilgi çekiciliği

5. Başarı

11. Statü

6. Sorumluluk

12. Ast/üst ve akranlarla ilişkiler

13. Güç/otorite

14. Karara katılma





YAPI GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİLİK ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN  
ÇÖZÜMLEME TABLOLARI

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,771
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	884,937
	df	325
	Sig.	,000

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	S.141	3,4250	,9247	80,0
2.	S.161	2,5125	,7115	80,0
3.	S.151	3,4250	,8682	80,0
4.	S.201	2,5750	1,2404	80,0
5.	S.191	3,1625	1,1632	80,0
6.	S.211	1,6500	1,0446	80,0
7.	S.181	2,5000	,9140	80,0
8.	S.171	2,5875	,8221	80,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	21,8375	21,9859	4,6889	8

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S.141	18,4125	16,7517	,5785	,6963
S.161	19,3250	18,4500	,4957	,7175
S.151	18,4125	18,2454	,4027	,7283
S.201	19,2625	14,9555	,5724	,6931
S.191	18,6750	16,6019	,4253	,7270
S.211	20,1875	16,9391	,4601	,7178
S.181	19,3375	19,3910	,2186	,7591
S.171	19,2500	18,1899	,4450	,7220

Reliability Coefficients

N of Cases = 80,0

N of Items = 8

Alpha = ,7473

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	S.241	4,2750	,7459	80,0
2.	S.251	3,8500	,9949	80,0
3.	S.261	2,8625	1,1445	80,0
4.	S.281	3,4125	1,0150	80,0
5.	S.291	3,6000	,8802	80,0
6.	S.301	3,6875	,8049	80,0
7.	S.311	3,0000	,9678	80,0
8.	S.321	3,7750	1,0185	80,0
9.	S.331	3,0625	,9188	80,0
10.	S.341	3,1375	1,1555	80,0
11.	S.351	2,8625	1,0403	80,0
12.	S.361	2,8875	1,0673	80,0
13.	S.371	2,0500	1,2211	80,0
14.	S.381	3,9750	1,0060	80,0
15.	S.391	3,3375	1,0667	80,0
16.	S.401	2,6750	1,1668	80,0
17.	S.411	2,5625	1,0890	80,0
18.	S.421	3,0000	,9278	80,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	58,0125	116,1644	10,7780	18

R E L I A B I L I T Y    A N A L Y S I S    -    S C A L E    ( A L P H A )				
Item-total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	Mean	Variance	Item-	if Item
	if Item	if Item	Total	Deleted
	Deleted	Deleted	Correlation	
S.241	53,7375	109,6391	,3821	,8864
S.251	54,1625	107,8087	,3565	,8876
S.261	55,1500	102,7367	,5223	,8823
S.281	54,6000	104,4456	,5152	,8824
S.291	54,4125	105,9669	,5200	,8824
S.301	54,3250	107,3614	,4889	,8835
S.311	55,0125	103,6328	,5884	,8800
S.321	54,2375	107,2720	,3723	,8872
S.331	54,9500	106,5797	,4607	,8842
S.341	54,8750	102,8956	,5090	,8829
S.351	55,1500	101,6734	,6392	,8780
S.361	55,1250	104,0348	,5048	,8828
S.371	55,9625	100,8720	,5627	,8809
S.381	54,0375	106,7960	,4019	,8862
S.391	54,6750	102,5766	,5762	,8802
S.401	55,3375	100,2264	,6239	,8783
S.411	55,4500	100,6810	,6542	,8773
S.421	55,0125	102,1644	,7006	,8766

Reliability Coefficients

N of Cases = 80,0

N of Items = 18

Alpha = ,8881