



EĞİTİM
yayınevi

Yönetim ve Organizasyon Makaleleri

*Kadın Akademisyenlere
Armağan*

**Esra Gökçen KAYGISIZ
Reyhan Ayşen WOLFF**



**YÖNETİM ve ORGANİZASYON MAKALELERİ:
KADIN AKADEMİSYENLERE ARMAĞAN**

Hazırlayanlar

Esra Gökçen KAYGISIZ

Reyhan Ayşen WOLFF

Giresun 2017

EĞİTİM
yayınevi

Bilim Kurulu*

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Esin CAN	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Servet CEYLAN	Giresun Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI	Mersin Üniversitesi
Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Erol EĞRİOĞLU	Giresun Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet KARADAL	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. Halit KESKİN	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Kenan PEKER	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Funda ŞERİFOĞLU SİVRİKAYA	YÖK, Akademide Kadın Çalışmaları ve Sorunları Birimi
Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR	Marmara Üniversitesi

* Soyadına göre alfabetik sıra ile.

İçindekiler

Önsöz	11
Sunuş.....	13
<i>Doç. Dr. Pınar ACAR</i> Ambivalent Sexism as a Predictor of Perceptions of Leader Effectiveness: Female Leaders in IT Context.....	17
<i>Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ, Öğr. Gör. Mehmet KAPLAN, Arş. Gör. Esra KIZILOĞLU</i> Kadın Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cam Tavan Sendromunu Aşma Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme.....	27
<i>Yrd. Doç. Dr. Aykut ARSLAN, Yrd. Doç. Dr. Serdar YENER</i> Kadın Çalışanların Mükemmeliyetçilik ve Tükenmişlikleri Arasındaki Etkileşimde Aile-İş ve İş-Aile Çatışmasının Düzenleyici Rollerini	37
<i>Yrd. Doç. Dr. Yeliz MOHAN BURSALI, Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK, Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL</i> Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Çağrı Merkezinde Araştırma	59
<i>Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE, Yük. Lisans. Öğr. Elif UYSAL ALAGÖZ</i> Lider Üye Etkileşimi.....	77
<i>Prof. Dr. Servet CEYLAN, Yrd. Doç. Dr. Burcu YILMAZ ŞAHİN</i> Demokrasi ve Kadınların İşgücüne Katılımı: Panel Veri Analizi.....	107
<i>Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI</i> Sahiplerinin Gözünden Aile İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarındaki Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme	119
<i>Arş. Gör. Metin ÇAKIROĞLU</i> Yönetim Bilimine Katkı Sağlayan İki Bilim Kadını.....	131
<i>Prof. Dr. Adnan ÇELİK, Öğr. Gör. Emine Vasfiye KORKMAZ</i> Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Kullanım Alışkanlıkları ve İnternet Üzerinden İş Başvurusuna Bakış Açılarının Etkileşimi: Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat Kampüsü Örneği.....	147
<i>Arş. Gör. Adviye Ash DENİZLİ, Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR</i> Sendikali Kadın Çalışanların, Örgütsel Adalet Algılarını İncelemeye Yönelik Bir Araştırma.....	165
<i>Doç. Dr. Şaban ESEN</i> Yönetimde Motivasyon Teorileri ve İş Hayatında Kadınlara Yönelik Motivasyon: Lisansüstü Tez Çalışmalarında Bir İçerik Analizi.....	181
<i>Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ</i> Kadın ve Liderlik.....	203

<i>Öğr. Gör. Mehmet KAPLAN, Prof. Dr. Adnan ÇELİK</i> Girişimciliğin Annelik Perspektifinden Görünüşü: Anne Girişimciliği-Arka Plan, Kavram, Yazın ve Öneri.....	221
<i>Prof. Dr. Himmet KARADAL, Dr. Öğr. Ahmet Tuncay ERDEM</i> Kadın Girişimciliği: Kişilik Özellikleri Üzerine Bir Çalışma.....	231
<i>Yük. Lisans Öğr. Sebahat DURAN KARAHAN, Doç. Dr. Ata ÖZDEMİRÇİ</i> Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Kadın Hareketinin Tarihsel İncelemesi: Türkiye 1980-2010.....	249
<i>Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ</i> Türk Yönetim Yazınında Kadın Girişimciler.....	273
<i>Öğr. Gör. Arzu KURŞUN</i> Takım Çalışması Anlayışının Cinsiyet ve Şehir Farklılıkları Açısından İncelenmesi.....	287
<i>Yrd. Doç. Dr. Mübeyyen TEPE KÜÇÜKOĞLU</i> Türkiye’de Kadın Girişimciliğinin Değerlendirilmesi.....	301
<i>Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR, Prof. Dr. Rachel S. SHINNAR,</i> <i>Arş. Gör. Nilgün KARATAŞ GÜMÜŞTAŞ</i> Belagat (Retorik) Ne Sağlar? Sosyal Girişimcilerin Meşruiyet Kazanma Çabaları	325
<i>Doç. Dr. Esen ORUÇ, Prof. Dr. Meral UZUNÖZ</i> Dünya’da ve Türkiye’de Kamusal Alanda Üst Düzey Yönetimde Kadın	345
<i>Yrd. Doç. Dr. Aslı ÖZPOLAT, Yrd. Doç. Dr. Ferda NAKİPOĞLU ÖZSOY</i> Feminist İktisat Çerçevesinde Cinsiyet Eşitsizliğinin Ekonomik Maliyeti.....	365
<i>Yrd. Doç. Dr. Emine ŞENER</i> İş Yerinde Kadınlar Tarafından Kullanılan İzlenim Yöntemi Taktikleri: Kırşehir İli Örneği	383
<i>Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN</i> Örgütsel Stresin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi.....	399
<i>Doç. Dr. Deniz ÜNAL</i> Akademik Yaşamda Cinsiyetçilik	411
<i>Doç. Dr. Recep YÜCEL, Yrd. Doç. Dr. Cihat KARTAL</i> Girişimcilik Temelinde Kadın Girişimcilerin Karşılaştıkları Sorunları Üzerine Bir Araştırma.....	431

Yönetimde Motivasyon Teorileri ve İş Hayatında Kadınlara Yönelik Motivasyon: Lisansüstü Tez Çalışmalarında Bir İçerik Analizi

Motivation Theory in Management and Motivation for Women in Business Life:
A Content Analysis in Graduate Thesis Studies

Şaban ESEN*

Öz: İşletmeler açısından motivasyon kavramı her zaman en önemli konularında başında yer almıştır. Çünkü personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasının gerektirir ve bu faktörler çalışan personelin niteliğine göre farklılık arz etmektedir. Nitekim yüksek tatminlere rağmen, işletmelerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada, işletme literatüründe genel motivasyon teorileri üzerinde durulduktan sonra, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) Tez Merkezi'ne kayıtlı lisansüstü çalışmalarda (yüksek lisans ve doktora) iş hayatında kadımlarla ilgili motivasyon konulu çalışmaların içerik analizi ile bir değerlendirmesi yapılacaktır. Çalışmada sadece kadınları inceleme konusu yapan kaç adet çalışma vardır ve bu çalışmalar hangi sektör üzerinde yoğunlaşmaktadır, sorularına yanıt aranmaya çalışılmaktadır.

Anahtar sözcükler: Motivasyon teorileri, kapsam teorileri, süreç teorileri, ihtiyaçlar hiyerarşisi, kadın çalışanlar.

Abstract: In terms of businesses, the concept of motivation has always been at the forefront of the most important topics. Because increasing the productivity of the staff requires investigating the factors that encourage them, and these factors vary according to the nature of the employee. As a matter of fact, despite the high satisfaction, the fact that a large part of the staff in the enterprises is not efficient is due to the fact that the methods applied are not faulty but the misdirected ones are misdiagnosed.

In this study, after analyzing the general motivation theories in the business literature, an evaluation will be made by content analysis of the studies on motivation related to women in business life in post graduate studies (Master and PhD) in the Higher Education Council Presidency (YÖK) Thesis Center. In the study, there is only how many studies are done on the subject of women and what kinds of studies are concentrated on these sectors will be tried to be answered.

Keywords: Motivation theories, scope theories, process theories, hierarchy of needs, women workers.

* Bartın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü. E-posta: sabanesen@bartin.edu.tr

Giriş

İster küçük bir atölye, isterse binlerce çalışanı olan bir işletme olsun, işletmelerin sosyal yönü olan beşeri unsurlar diğer üretim faktörlerinden önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Çünkü diğer üretim faktörlerinin üretimde bulunabilmeleri için temel girdi unsurları olan enerji, bakım onarım gibi temel girdiler sağlandığı müddetçe başka hiçbir gereksinimleri olmamakta ve günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü çalışmaları mümkün olabilmektedir. Oysa insan (beşeri unsur) için durum farklıdır. İşletmede çalışan her bir birey, diğerlerinden psiko-sosyal yönüyle farklıdır. Bir çalışan için yeterli olan işyeri fiziksel koşulları bir diğeri tarafından yetersiz bulunabilmekte veya bir çalışan için gayet babacan bulunan bir üst amir bir diğeri için despot olarak kabul edilebilmektedir. Bu nedenle yönetici veya işletme sahiplerinin bir şekilde çalışanlarını sürekli olarak motive etmesi söz konusudur. Bu durum, özellikle ekonomik anlamda gelişmiş ve zorunlu ihtiyaçların önemli oranda karşılandığı ülkelerde veya ekonomilerde çok daha önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmada, öncelikle genel kabul görmüş motivasyon teorileri hakkında bilgi verildikten sonra, YÖK Tez Merkezine kayıtlı "motivasyon" konulu lisansüstü çalışmaların konumuz açısından bir değerlendirmesi yapılmaya çalışılmaktadır.

Motivasyon Kavramı

Motivasyon; zamana, çevreye ve bireye göre değişim göstermektedir. Bu da motivasyonun dinamik ve etkileşimli bir olgu olmasının yanı sıra, hem içsel hem de dışsal belirleyicilerinin varlığına işaret etmektedir. Son yıllarda üretim sektörü yerine hizmet sektörünün giderek yaygınlaşması, işlerin ve örgütlerin yapısını da değiştirmiştir. Bireylerin daha yüksek rekabet ortamında çalışması, iş yaşamında önemli toplumsal ve psikolojik değişimlere neden olmuştur. İşe ilişkin değerler ve işin anlamı bireylerce yeniden yapılandırılmıştır (Pinder, 1998, s. 16). Bireyin işi neden yaptığı konusundaki içsel isteğini yani motivasyonunu belirleyen etmenler ya da gereksinimlerde de ciddi farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Günümüzde örgütlerin motivasyonu belirleyen yeni öğeler konusunda bilinçlenme, önlemler alma ve bireyleri anlayıp gereksinim duydukları motivasyon öğelerini sağlama zorunluluğu bulunmaktadır.

Motivasyon doğrudan gözlemlenemediği için davranışlarla ilişkilendirilerek test edilmekte ve değerlendirilmektedir. Varsayıma dayanan bir yapısı olduğu için psikoloji, eğitim, sosyoloji iletişim ve yönetim gibi çeşitli bilim dallarının kapsamına giren yaklaşım farklılıklarından dolayı motivasyon tanımları ve kuramları da çeşitlenmiştir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir;

Motivasyon sözcüğü köken olarak Latince "movere" yani hareket ettirme ya da hareketlendirme anlamına gelmektedir. İngilizce ve Fransızca'dan gelen "motive" sözcüğünden türetilmiş olup güdü, harekete geçirici, özendirici, isteklendirici gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Türkçede motivasyon "güdülenme, isteklendirme, harekete yöneltici içsel güç" anlamlarına gelmektedir (TDK, 2013).

Motivasyon genel olarak işle ilgili davranışı başlatan içsel istek, güç ya da kuvvet ve dışsal etmenlerle ilişkilendirilmektedir. Motivasyon, çaba göstermek için iç istekler (Dowling ve Sayles, 1978); davranışı hedefe yönlendiren güç (Ertürk, 2000); bireyin iş yapma isteğine sahip olması (Smithers ve Walker, 2000); davranış için harekete geçiren iç etkenleri ve bireyi davranışa teşvik eden dış etkenleri kapsayan, bir gereksinimi gidermek için gerekli davranışları başlatan güç (Waterman, 2005); işle ilgili davranışı oluşturan içsel ve dışsal güçlerin toplamı ya da hedefe yönelik uyanmış, yöneltilmiş yoğun ve ısrarlı gönüllü etkinliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Motivasyon yalnızca bireyin yeteneklerinin kazanımını etkilemekle kalmakta, aynı zamanda bu kazanımların nasıl ve ne ölçüde kullanılacağını da belirlemektedir. Değişik motivasyon tanımlarının ortak yanı; motivasyonun, bireyin davranışlarını etkileme, amaca yönlendirme ve harekete geçirmedeki önemli rolünün vurgulanmasıdır. Motivasyonun, işle ilgili davranışların uyarılmasını, yönünü, yoğunluğunu ve davranışın sürekliliğini belirlediği üzerinde de genel olarak uzlaşılmıştır (Mitchell, 1997, s. 60).

Motivasyon kavramını açıklamada dürtü ve güdü kavramları sıklıkla kullanılmaktadır. Dürtü, belirli bir amaç doğrultusunda organizmayı diriltip harekete geçiren güçtür. Güdü de benzer biçimde tanımlanmakla birlikte, yapısal olarak dürtü ve gereksinim kavramlarını da içermektedir. Güdülenme, gereksinim ve dürtüden oluşan iki aşamalı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Dürtü genellikle daha ilkel olan ve bireyin kontrol etmesinin güç olduğu yemek, uyumak vb. fiziksel gereksinimlerin karşılanmasıyla ilişkilidir. Güdü ise toplumsal çevreden öğrenilen gereksinimlerin giderilmesini temsil etmektedir. Güdüler genelde içgüdüler, fizyolojik güdüler, toplumsal güdüler ve psikolojik güdüler şeklinde sınıflandırılmaktadır (Altok, 2009, s.13; Şimşek ve Eroğlu, 2013, s. 166-167).

Motivasyon terimi, gerçekte bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak onun, bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten, başka şekilde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Yapılan tanımlardan anlaşıldığı gibi motivasyon, şu konulardan oluşmaktadır; "ihtiyaç ya da beklentiler, davranış, amaçlar ve geribildirim" (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 177).

Motivasyon Süreci

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilmektedir. İşletmede çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden sonuç alınamamaktadır. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Motivasyonun rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmektir. Bu anlamda ihtiyaçlar ve teşvik unsurlarınca uyarılma; tutum ve davranış sergileme ve sonuçta tatmine ve verimliliğe ulaşmanın oluşturduğu bir motivasyon süreci gündeme gelmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 177).

Motivasyon sürecinde genellikle aşağıdaki şekilde görülen üç ana aşamadan söz edilir. Bu sürecin başlangıcında insanın ruhsal veya fiziksel yapısında bir boşluk ya da eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik ya da boşluk insan ihtiyaçlarının diğer bir ifadesidir. İhtiyaçlar ise hedefleri belirler ve hedefe yönelik davranışa yol açmaktadır (Barlı, 2012, s. 199).

Belirli fizyolojik işlevler motivasyon olmadan gerçekleşir, ancak bilinçli davranışın hemen tümü güdüseldir ya da nedenlidir. Örneğin saçların uzaması güdülenme gerektirmez, ancak saç kestirmek güdülemeyi gerektiren bir davranıştır. Yönetimin görevi, iş gören güdülerini, iş başarımına yapıcı bir biçimde yönlendirmek üzere belirlemek ve harekete geçirmektir. En basit biçimiyle motivasyon süreci, doyum sağlanmamış bir gereksinimin, bilinçli ya da bilinçsiz olarak tanınmasıyla başlar. Sonra da o gereksinimini karşılayacağı düşünülen bir hedef oluşturulur ve hedefe götüreceği eylem şekli belirlenir. Ancak, hedefler gerçekleştirildikçe yeni gereksinimler ortaya çıkar ve döngü bu şekilde sürmektedir (Barlı, 2012, s. 199).

Motivasyonun Önemi

Örgütte insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemi artmıştır. Bireyin davranışlarını etkileyen ve davranışlara yön veren arzu ve amaçların yanı sıra çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi birtakım çevresel unsurlar da bulunmaktadır. Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir ve bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilirlerdir (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 178).

Günümüzde pek çok yöneticinin güdülemenin gücü ve önemi hakkında bilgi sahibi olduğu malumdur. Ancak uygulamada pek çok aksaklığın yaşandığı ve çalışanların başarılı biçimde motive edilmeleri hususunda işletmelerde problemlerin olduğu da bilinmektedir. Bu bakımdan güdülemenin anlamı, önemi ve kapsamı gibi çeşitli boyutları açısından iyice irdelenerek özümsemesi gereklidir. Güdülemenin yapı ve eylem bakımından çeşitli yönleriyle tüm taraftarı ilgilendiren özelliklerinden ötürü; güdülemeyle ilgili kavram ve konuların açıklanmasında özellikle çalışanlar ve yönetim boyutlarının ayrı ayrı ele alınması yararlıdır (Barlı, 2012, s. 196).

Yönetici Açısından Önemi

Yönetici, örgütsel hedeflere ancak çalışanlarla ulaşabileceğini kavramalı ve bu bakımdan insan ihtiyaçlarını anlamının önemini farkında olmalıdır. Yönetici, "herkes aynı özendirme yöntemleri ve teşviklerle motive olurlar" yargısındaki düşünceye benzer bir hataya düşmemelidir (Myers, 1996). Ancak yukarıda vurgulandığı üzere, uygulamada güdüleme sürecinde var olan bu aşamaların her birini realize edebilmek hiçte kolay bir iş değildir. Avrupa'daki işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin per-

sonelin motivasyonu olduğunu ve yöneticilerin bu konuda kendi yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir (Koçel, 1993, s. 367). Ancak, "Yöneticiler neden iş görenleri motive etmek zorunda olsunlar ki?" Bu sorunun cevabı hayati nitelik taşımaktadır. Gayet basit bir biçimde ifade edilirse; çok hızlı bir biçimde değişen iş dünyasında motive olmuş çalışanlara ihtiyaç vardır. Motive olmuş iş gören işletmenin hayatiyetini devam ettirmesine daha çok katkı sağlar ve motive olan çalışan daha verimlidir (Smith, 1994). Öte yandan, zaten yönetici motivasyon olgusundan uzak durma şansına ve keyfiyetine sahip değildir. Esasen bir yöneticinin çalışanlarını motive etmeyi başarabilmesi, kendi kariyeri açısından önemli bir başarı ve meydan okumadır. Yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmağa sevk etmek zorundadır. Başka bir deyişle, bir yöneticinin başarısı, astların örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır (Barlı, 2012, s. 196).

Motivasyon ile performans çok yakından ilişkili iki konudur. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler ve bu davranışların değişik nedenleri olabilmektedir. Yönetici açısından önemli olan personelin organizasyonun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır. İşletmedeki bir makinenin herhangi bir malzemeyi belli toleranslara uygun biçimde işleyemediğini varsayılırsa, bu durumda makinenin yağlanması gerektiği ya da bir başka arızanın olduğu gibi sonuçlara varılabilir, önce usta sorunu kendi bulmaya çalışır, daha sonra gözetimciden yardım ister; en sonunda bir bakım ustası ya da bir mühendis çağrılır ve sorunun nedeni bulunup makine işletilir. Bu örnekte, makinenin bozulma nedenlerini araştıran herkes, bu araştırmayı makine bilgisine dayanarak analitik bir biçimde yapmıştır ya da yapmış olması gerekir. Sorunun bulunabileceği ümidiyle vidaları geliştirmek ya da dişlileri yağlamak boşuna olurdu. Hatta bu tür bir davranış, var olan bozukluğu daha da artırabilir (Davis, 1988).

Bu durum, bir işletmenin en önemli ögesi olan insan faktörüne yansıtıldığına ilginç biçimde benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Örneğin, işletmede çalışan bir makine ustasının görevini aksattığı, devamsızlık yaptığı, üstleri ve aynı zamanda iş arkadaşlarıyla geçimsizlik yaşadığını farz edilirse böyle bir durumda yöneticinin durum değerlendirmesi yapmaksızın, direk makine ustasını azarlaması veya cezalandırması; yukarıdaki örnekte olduğu gibi makinenin gerçek arıza nedenini bilmeksizin onu geliştirmek kurcalamasına benzemektedir. Makine ustasının söz konusu davranışlarının temelinde mutlaka belli nedenler vardır. Yöneticinin arzu etmediği ve işletme açısından olumsuz sonuçlar doğuracak olan bu davranışları güdüleyen ve yönlendiren; güvensizlik, aileyi sorunlar, yönetim biçimi ve maddi problemler gibi çeşitli nedenler söz konusu olabilmektedir. Bu bakımdan, yöneticinin istenmeyen davranışları metodolojik yöntemlerle analiz ederek, kökeninde yatan gerçek nedenlere ulaşması önemlidir (Barlı, 2012, s. 197).

Çalışan Açısından Önemi

Genel olarak insan davranışları veya örgütsel davranış açısından ele alındığında, insanları neyin motive ettiğini bilmek; empati yapmayı, onların eylemlerini, duygu ve hislerini anlamayı gerektirir. İnsanlara ilişkin maddi/görünen (davranışlar) ve manevi/görünmeyen (tutumlar, duygu ve hisler) yönlerin anlaşılabilmesi ve analizi oldukça yüksek bir duyarlılık gerektirir; insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya itmektedir. Gerek toplumsal hayatta gerekse işletme içerisinde birbirini anlamaya çalışan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözerler ve bu sayede çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurabilirler. Diğer yandan, güdüleme kavramını anlamak kişiye özel yaşantısındaki ilişkilerini düzenlemede de yardımcı olmaktadır, bir sosyal insan olarak motivasyon kavramını özümsemek, işgörenin eşi ve çocuklarıyla, arkadaş çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurma ve uyumlu yaşama açısından oldukça yararlıdır. Yukarıda değinildiği gibi, tüm davranışlar belli nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenleri anlamaya çalışmak, bunlar üzerinde odaklanmak, ilerde ortaya çıkabilecek problemleri tahmin etme, önleme ya da çözmede yardımcı olmaktadır (Barlı, 2012, s. 196-197).

Motivasyonun Yararları

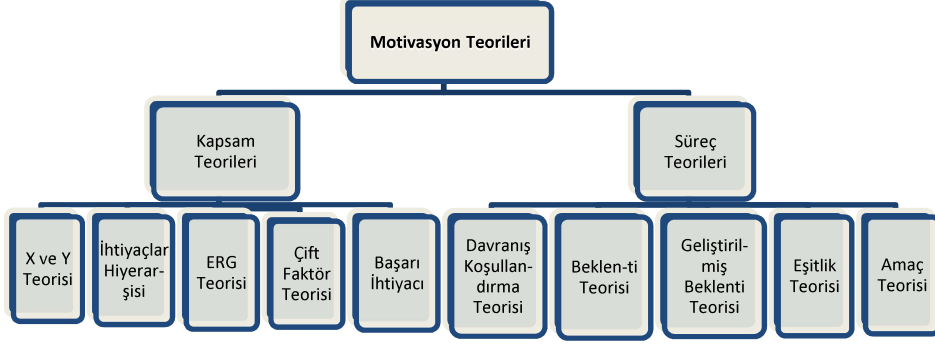
Motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayabilmektedir:

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını; toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak sağlamaktadır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine imkân vermektedir.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin sağlamaktadır.
- Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlterek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirmektedir.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri esnek motivasyon sistemlerini kabule zorlamaktadır.
- Motivasyon, çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri kapsamaktadır.
- Motivasyon, bir yandan işletme verimliliğinin yükseltilmesini, öte yandan çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun artırılmasını amaçlamaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 178-179).

Motivasyon Teorileri

Genel kabul görmüş motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ana kısımda sınıflandırılmakta; kendi içlerinde ise alt teorilere ayrılmaktadır.

Bu teorilerin ne olduğu Şekil 1’de verilmektedir.



Şekil 1: Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerinin yaygın olarak ikili bir sınıflandırmayla incelendiği görülmektedir. Birinci gruptaki teoriler *İçerik ya da Kapsam Teorileri* olarak adlandırılmakta olup içsel etmenlere vurgu yapmaktadır.

- McGregor’un X ve Y Teorisi,
- Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi,
- Herzberg’in Çift Faktör Teorisi,
- Alderfer’in ERG Teorisi,
- McClelland’ın Başarı İhtiyacı (Üç Günü) Teorisi bu grupta yer almaktadır.

Bu kuramlarda, genel anlamda, bireyin iç dünyasındaki gereksinimleri, istekleri ve arzuları, bireyin davranışlarının altındaki etken olarak kabul edilmektedir (Konak, 1997). Örgütler açısından bireyin davranışlarının kökenini, bireyin iç dünyasını çözümlene yöntemle değerlendirmek daha etkin ve verimli yönetim sağlamada önemli bir yol göstericidir.

İkinci gruptaki teoriler, davranışın nedenini dışsal etmenlere de bağlayan süreç teorileri olarak belirtilebilir.

- Skinner’ın Davranış Koşullandırma Teorisi,
- Vroom’un Beklenti Teorisi,
- Porter ve Lawler’ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi,
- Adams’ın Eşitlik Teorisi,
- Edwin Locke’ın Amaç Teorisi bu gruptadır.

Bireyler çevrelerini gözlemleyerek, çalışma koşullarını, beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını, örgütsel adaleti vb. değerlendirmekte ve davranışlarına yön vermektedirler (Şimşek ve Eroğlu, 2013, s. 171).

Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir (Güney, 2007, s. 294).

McGregor'un X ve Y Teorisi

Yönetime bilimsel anlayışı getiren klasik yönetim anlayışı (1900-1930), bireyi fazla dikkate almayan ve yalnızca üretime odaklanan, daha çok Taylor, Weber ve Fayol'un kuramlarına dayanmaktadır. Bu kuramlar, insanı makinenin bir uzantısı olarak gören yapıyı oluşturmuştur (Akıncı, 1998). Dikey ilişkilerin yer aldığı bu yaklaşımda bireylerin kendilerini *değersiz* hissetmesi, işlerine yabancılaşması, iş yavaşlatma ve sabotajlar gibi olumsuz sayılabilecek davranışlar ortaya çıkmıştır. Çalışanların hiçbir şey hissetmeyen, düşünmeyen, değerlendirmeyen makineler gibi görülemeyeceği anlaşılmıştır. Örgütlerde yalnızca yapı üzerinde yoğunlaşmak yerine, insan ve yapının birlikte değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu durum örgütlerde çalışanların da üretim sürecinde bir girdi olarak dikkate alınması gereğini zorunlu kılmıştır.

1929 ekonomik bunalımından sonra klasik kuramlar yetersiz kalmaya başlamış ve neo-klasik kuramlar (1930-1965) geliştirilmiştir. Hawthorne deneyleri (1927-1939) sonucunda sosyo-psikolojik etmenlerin fark edilmesi ile X ve Y kuramı (McGregor, 1960) olarak bilinen davranışçı kuramlar yaygın kabul görmüştür. Çalışanlar ne istiyor, nasıl bir çalışma ortamı olmalı, onları çalışmaya nasıl yönlendirmeli gibi sorular motivasyon kavramına ilişkin temelin oluşturulmasını sağlamıştır. İnsan doğasını örgütsel amaçlar çerçevesinde anlamaya ve tanımlamaya dönük X ve Y kuramları, esas olarak bireylerin çalışma isteklerini tanımlamaya çalışmıştır. Yöneticiler bu iki kuramdan (X ya da Y) birini benimseyerek, çalışanlarını güdülemeye çalışmışlardır. X kuramı, temelde bireylerin çalışmak istemediğini, çalışmak için zorlanmaları ve kontrol edilmeleri gerektiğini savunmaktadır. Y kuramı ise bunun tam tersine, çalışmanın birey için doğal olduğunu, bireylerin tembellikten çok çalışmaktan zevk alacağını, gerekli ortam ve koşullar yaratıldığında bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmede istekli davranacağını koymaktadır (Düzyer, 2007).

Klasik yöneticilerin çoğu, bireyleri X kuramının ışığı altında görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütlenme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir. Buna karşılık, daha insancıl bir yaklaşımı benimseyerek Y kuramını uygulayan yöneticiler; olumlu ve destekleyici bir örgüt kültürü, esnek çalışma saatleri, kaliteli bireylerarası ilişkiler ve örgütsel iletişim gibi yöntemlerle bireyleri çalışmaya yönlendirmeye çalışmışlardır. Bireylere güvenmeyen dış kontrol odaklı X yönetim anlayışının korkutma ve kontrole dayalı baskıcı yapısı; bireylerin güvenilmez, isteksiz, sorumsuz, ilgisiz olması gibi sonuçlar üretmiştir. Y yönetim anlayışı ise bireylerin ye-

teneklerini ortaya çıkaracak uygun çalışma ortamı oluşturmayı hedeflemiştir. Y kuramında, örgütte yapı yerine insan etmeni öne çıkmış ve birey örgütün öz kaynaklarından birisi olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Şimşek, 2011).

Peters ve Waterman (1982) X ile Y kuramlarının karşılaştırmasını yapmış ve kuram Y'nin uygulandığı firmalardaki, özellikle sorun çözme ve karar verme süreçleri başta olmak üzere, insan ilişkilerinin daha iyi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ancak müşteri için uygunluk ve kalite maliyetleri gibi konularda veriler yoktur. Zaman içinde iki kuramı da doğrulayan çok sayıda tekil örnek olay incelemesi yapılmıştır (Şimşek ve Eroğlu, 2013, s. 172-173).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı; "İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır ve tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır" şeklindeki iki varsayıma dayanmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı aşağıda hiyerarşik olarak sıralanmış olan beş ihtiyaç kategorisini öngörmektedir:

1. **Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, giyinme, barınma, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme ihtiyaçları.
2. **Güvenlik İhtiyaçları:** Fiziksel (kazalardan, hastalıktan) ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, düzenli ve temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma ihtiyaçları.
3. **Sosyal İhtiyaçlar:** Kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma ihtiyaçları.
4. **İtibar ve Saygı Görme İhtiyacı:** Kabul görme ve itibar kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarıma ihtiyaçları.
5. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma, benzerlerine göre en iyi olma ihtiyaçları.



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'a göre insanlar, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarının tatminini demeden önce daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere güdülenmektedirler. Bundan başka bir ihtiyaç doyurulduğunda artık güçlü bir güdüleyici olmamaktadır, örneğin, sendikalar daha yüksek ücretler, iş güvenliği, yardımlar ve güvenlik standartları için görüşürler. Bu pazarlık konulan doğrudan Maslow'un düşük düzeydeki ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Ancak fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri tam anlamıyla karşılandığında üst düzey ihtiyaçlar (sosyal, ego ve kendini gerçekleştirme) ağırlıklı konular haline gelmiştir. Bununla birlikte Maslow'un hiyerarşisi oldukça basit yapıdadır ve insan güdülenmesini tam olarak yansıtmayan bir kuramdır, örneğin, ifade edilen beş ihtiyaç herkes için aynı sırada olmayabilir. Ancak Maslow'un çalışması üç önemli katkıda bulunmaktadır. Öncelikle yöneticilerin etkili ve olumlu destekleyiciler yaratmasına yardımcı olacak önemli ihtiyaç kategorilerini tanımlamaktadır. Alt düzey ihtiyaçların üst düzey ihtiyaçlardan önce mutlaka karşılanması önemlidir şeklinde, iki genel ihtiyaç düzeyi hakkında düşünmeyi kolaylaştırmaktadır. Son olarak Maslow yöneticilerin, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirmenin önemi konusunda duyarlı olmalarını sağlamıştır (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 186).

Kendini gerçekleştirme, bu kuramdan çıkan en tanınmış kavramdır. Maslow'a göre ortalama olarak insanların ancak %10'u kendini gerçekleştirme olgusunu yaşayabilmektedir. Başka bir deyişle pek çoğumuz potansiyelimizin pek çoğuna dokunmadan yaşamakta ve çalışmaktayız. O hâlde yapılacak şey açıktır; eğitim, kaynak, özerklik, sorumluluk ve çaba gerektiren işler sağlayan bir iş çevresi yaratmak. Bu tür bir örgüt kültürü işgörenlere yeteneklerini ve becerilerini yaratıcı bir biçimde kullanma şansı vermekte, potansiyellerinin daha fazlasından yararlanmalarına izin vermektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin nelerle motive olabileceklerini anlamalarını sağlamaktadır. Bundan sonra yönetici, "duruma uygun" bir yönetim biçimi ile bireyleri motive edebilmelidir. Maslow'un tanımladığı beş temel ihtiyaca, Eric Fromm, "bir amaç ve bir dünya görüşü edinme" ihtiyaçlarını da eklemiştir (Şimşek, 2011, s. 187).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, çalışanların ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla iş tatminlerinin bu üç boyut tarafından belirlendiğini savunmakta ve her üç boyutun birlikte ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Yaptığı araştırmalar sonucunda insanların iş tatminini artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin aynı olmadığını tespit etmiştir. Bu nedenle iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki "Tatmin edici faktörler (motivasyon)" olarak adlandırılmış ve diğer grubu ise "tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)" olarak ifade etmiştir. Motivatörlerin çalışanların işe ilişkin tutumlarını uzun dönemli olarak etkilerken hijyen faktörlerin daha kısa dönemde etkilediklerini belirlemiştir.

Bu teoriye göre işe olan davranışları belirleyen faktörler pozitif ve negatif diye ikiye ayrılır. Bu faktörlerin ayırımı çeşit olarak değil, etki itibarıyla birbirinden farklıdır. Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler şunlardır (Schlegel, 1980).

- İşin yerine getirilmesi veya başarının sonuçları gözlemlenmelidir,
- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmelidir,
- Bireyin tatmin olması işin kendisinden ileri gelmelidir,
- Birey belli ölçülerde sorumluluk yüklenmelidir,
- İşte yükselme imkânını artırmak gerekir,
- Bireyi geliştirme ile ilgili imkânlar yaratmak gerekir.

Negatif faktörler pozitif faktörlerin tersi değildir ve tatmin olma bir motivasyon kaynağı oluşturmaz. Fakat negatif faktörler tatmin edilmezlerse sonuçta motivasyonların azalması ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- İş güvenliği,
- Prestij,
- İşletme politikasının uyumlu olması,
- Çalışma koşulları,
- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Ücret artışları veya hayal kırıklığına uğramış beklentilerdir.

Herzberg'in bu teorisi bazı eleştirilere uğramış bireyin, başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilmiştir. Ancak bu teori yöneticilerin motivasyonu anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır (Efil, 2015, s. 166).

Alderfer'in VİG Teorisi

Clay Alderfer'de, Maslow gibi insanların ihtiyaçlarının hiyerarşik bir yapı gösterdiğini kabul etmektedir. Fakat Maslow'un beş kategorilik ihtiyaçlar listesinin yerine Alderfer, VİG teorisinde üçlü bir ihtiyaçlar seti önermektedir. Bunlar:

Varlık ihtiyaçları: İnsanların doğuştan sahip olduktan ihtiyaçlardır. Yiyecek, içecek, barınma gibi ihtiyaçlar bunlara örnek gösterilebilmektedir.

İlişki ihtiyaçları: İnsanlar, toplum içerisinde yaşadıklarına göre, başka insanlarla ilişki kurmak zorundadırlar. Normal bir insanın cemiyet hayatı içerisinde başkaları ile ilişki kurmaksızın yaşantısını sürdürebilmesi imkânsızdır. Sosyal insan diğer insanlarla bir arada olmak, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak istemektedir.

Gelişme ihtiyaçları: İnsanlar kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Herhangi bir işte başarı elde etme, tanınma, kabul edilme gibi ihtiyaçlardır. Tıpkı

Maslow'un teorisinde olduğu gibi, Alderfer'e göre de; insanlar varlık ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra ikinci basamak ihtiyaçlarını ve daha sonra da üçüncü basamak ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar (Barlı, 2012, s. 212).

McClelland'ın Başarı İhtiyacı (Üç Güdü) Teorisi

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış göstermektedirler:

Başarı İhtiyacı: Bir şeyi daha önce yapıldığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacı,

Güç Kazanma İhtiyacı: Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacı,

Bağlanma (İlişki Kurma) İhtiyacı: Yakın, arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacı.

Buna göre; başarı ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır;

- Sürekli başarı ararlar,
- Zor ama imkânsız olmayan amaçlar belirlerler,
- İşlerini şansa bırakmazlar, sorunları analiz ederek çözerler, risk alırken gerçekçidirler,
- Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği işleri tercih ederler,
- Başarılı olup olmadığına dair geribildirim almak isterler,
- Rutin olmayan işleri tercih eder, uzun saatler çalışmayı severler,
- Başarısızlık durumunda abartılı endişe duymaz, yollarına devam ederler,
- Kişisel ilişkileri bir kenara bırakıp yetenekli yardımcılar isterler.

Güç kazanma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

- Diğer kişileri etkilemek ve kontrol etmek isterler,
- Lider olacak pozisyonlar arar, diğerleriyle yarışmayı severler,
- İyi konuşmacı ve tartışmacıdırlar,
- Mantıklı düşünür, hislerine yenilmezler,
- Öğretici olmaktan ve topluluğa hitap etmekten hoşlanırlar.

İlişki kurma ihtiyacında olan kişilerin genel özellikleri şunlardır:

- Sevmek sevilme, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler, toplum dışına itilmekten korkarlar,
- Diğerleriyle arkadaşlık kurmak ve iyi ilişkiler sürdürmek için çaba harcarlar.
- Son zamanlarında kişileri teselli etmeye, onlara yardım etmeye her zaman hazırdırlar,
- Çok candan, sıcak ve anlayışlı olmak onlar için önemlidir,
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.

McClelland yaptığı araştırmalarda, başarılı girişimcilerin, yöneticilerin, profesyonel kişilerin yüksek başarı ihtiyacıyla hareket ettiklerini saptamıştır. Araş-

tırmacı başarı motivesinin, başarısız olan grup ve üyelere öğretileceği inancındadır; ona göre çalışanlar, düşünce yapılarını değiştirme ve başarı ihtiyacıyla hareket etme konusunda eğitilebilirler. Bu teoriyle de kişileri üst düzeyde motive etmenin, onların ihtiyaçlarına uygun işler vererek mümkün olacağı sonucuna varılmaktadır (Güney, 2007, s. 299-300).

Süreç Teorileri

Motivasyon konusundaki süreç teorileri; çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışsal eylemleri seçme tarzlarını ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını inceleyen motivasyonel yaklaşımlar şeklinde ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle, içerik kuramları insanları harekete geçiren ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşırken, süreç kuramları bu ihtiyaçları karşılayacak dışsal faktörler veya ödüller üzerinde yoğunlaşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016, s. 100).

Skinner'in Davranış Koşullandırma Teorisi

Pavlov'un klasik koşullanma kuramı ışığında Skinner tarafından geliştirilen kuram; sonuçsal, edimsel, operant koşullanma vb. olarak da adlandırılmaktadır. Bu kuramın temel varsayımı şöyledir: Bireylerin davranışları önceden deneyimledikleri sonuçlar tarafından belirlenmektedir. Bireyler davranışları karşılığında alacakları sonuca ilişkin geçmiş deneyimlerine göre davranışı tekrarlayıp tekrarlamamaya karar vermektedirler. Bu demektir ki, bireyin içinde bulunduğu koşullar onun davranışlarını şekillendirmektedir. Bireyin karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'ın Etki Yasası (1911) ile açıklanmaktadır. Bu yasaya göre, bireyler kendilerine haz veren davranışları tekrarlama, acı veren davranışlardan kaçınma eğilimindedir. Deneyim, bir anlamda davranışçı öğrenmeye işaret edebilir. Örgütsel davranış açısından bu kuram, bireyin davranışının dışarıdan kontrol edilebileceği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, bireyde istenilen davranışların sürdürülmesi ya da istenilmeyen davranışların söndürülmesi olanaklıdır. Birey dışsal etmenlerle belirli davranışlara koşullandırmaktadır. Bu süreç çoğu zaman olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme ve cezalandırmanı işe koşulmasıyla gerçekleşmektedir (Şimşek ve Eroğlu, 2013, s. 182).

Olumlu pekiştirme; bireylerin istenilen davranışı tekrar etmesi için desteklenmesi, teşvik edilmesi ya da isteklendirilmesidir. Ödüller, sıklıkla olumlu pekiştirme olarak kullanılmaktadır. Ödüller; maddi-manevi ya da içsel dışsal olabilir. Teşekkür ya da takdir edilme gibi ödüller daha çok manevi ve içsel nitelikte olumlu pekiştirme araçlarıdır. Maaş artışı, terfi, daha büyük bir oda verilmesi ise dışsal ödüllerdir.

Olumsuz pekiştirme; istenilen davranışın gerçekleşmesi için alınan önlemlerdir. Otobüslerdeki hız kayıt cihazının rahatsız edici sesi olumsuz pekiştirmeye bir örnektir. Olumsuz pekiştirmede, benimsenmeyen davranışlar yoluyla hangi davranışın gerçekleşmesinin istendiği öğretilmektedir, örgütte yapılan bir hatanın öteki bireylere anlatılması buna örnek verilebilir. Bu durumda amaç ceza-

landırma değil, istenmeyen davranışın gerçekleşme olasılığını azaltmadır. Olumlu davranış gerçekleştiğinde olumsuz pekiştirici geri çekilmektedir.

Cezalandırma; İstenilmeyen davranışın yok edilmesine ilişkin önlemlerdir. Ancak cezanın genel bir özelliği olumsuz davranışı yok etse de olumlu davranışa güdüleyememesidir. Ödüller ve cezalar yoluyla davranışı şekillendirme biraz kolay gibi gözükmeyle birlikte, bunlar davranışı şekillendirmede çok dikkatli kullanılması gereken öğelerdir. Dış destekli bu yaklaşımda içsel güçler göz ardı edilmektedir. Bir sosyal psikoloji deneyinde iki grup oluşturulmuş, bir gruba kâğıt kesme görevi verilmiştir. Öteki gruba ise kâğıt kesme görevi verilmiş ve bunun karşılığında para da verileceği belirtilmiştir. Para alan grup öteki gruba göre yaptıktan işte daha çok hoşnutsuzluk göstermiştir (Şimşek ve Eroğlu, 2013, s. 182).

Davranışçı kuram, genellikle daha az eğitim düzeyine sahip, işlerin, kuralların ve görevlerin dağılımın açık olarak belirlenmediği, kendiliğinden işleyişini gerçekleştiremeyen örgütlerin ilk anda toparlanmasında ve çalışanların davranışlarının şekillendirilmesinde kullanılabilir. Ancak bu kuram, uzun dönemde bireyin içsel yeteneklerini ve isteklerini çoğunlukla yok saydığından sıkıntı yaratabilmektedir. Davranışçılık sürekli kontrol gerektirmektedir, ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin profesyonel biçimde yapılandırılması önemlidir. Ödül ve cezaların etkin ve adil verilmemesi ya da yanlış yöntemlerin kullanılması yarardan çok zarar getirebilir, örneğin, ödül sisteminin satış başına prime dayandığı bir mağazada tezgâhtarlar müşterinin önünde kavga edebilmektedir. Dış denetimli davranışçı kuram, içsel gelişme ve zenginliği engelleyebilir. Ödül ve cezanın olabildiğince adil, kişisel olmayan ve tutarlı biçimde verilmesini beklenen etkiyi artırmada etkili olabilir (Pinder, 1998, s. 422).

Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti kuramının temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, işgörenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 194).

Beklenti kuramının ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından "Work and Motivation" adlı eserinde sunulmuştur. Vroom'a göre "Bekleyiş Kuramı" aşağıdaki iki temel kavrama dayanmaktadır:

- Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi,
- Sonucun kişi açısından çekicilik derecesi.

Vroom'un modeline göre bir bireyin motivasyon gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile, onun bu sonuca verdiği değer çarpımına eşit olmaktadır.

dır. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç veya amaçların değerleri (Valence) ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir.

Değer, bireylerin kazanılması olası çıktı ve ödüllere verdikleri değerlerdir, işgörenler, yöneticiler tarafından sunulan ödülleri değerli saymıyorlarsa, daha verimli çalışma bağlamında motive olmayacaklardır. Çeşitli ödüllere atfedilecek değerler farklılık gösterebilir. Örneğin, kimi işgörenler daha fazla sorumluluk gerektiren ve stres içeren yüksek bir kademeye terfi olmak istemezken, bazıları böyle bir terfiyi isteyebilmektedirler. Başka bir ifade ile çalışanları terfi ile ödüllendirmek her zaman örgütü hedeflediği amaca ulaştırmamaktadır. Bireyin motive olması için sadece bir iş ya da şeyin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün var olduğunu bilmesi yeterli değildir. Bireyin bu ödüle kendi değer yargıları içinde verdiği değer de önemlidir. Beklenti teorisinin temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 195).

- İşgörenlerin başarılı olmaları için yeterli eğitim olanakları sağlamak,
- Başarıyı olumsuz kılacak örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını giderecek örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek (Şimşek ve diğerleri, 2011, s. 195-196).

Porter ve Lawler'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter'in kuramı, Vroom'un kuramına ek olarak; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans Ödüllendirmesinin olabileceği savına dayanmaktadır. Lawler ve Porter'a göre beklenti kuramını anlamının en etkili yolu, kuramı değişik ögelere ayırarak incelemektir. Burada, "Motivasyonun kaynağı nedir ve performansın kaynağı nedir?" türünden iki temel soruya cevap aranmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2016, s. 103).

Beklenti kuramına göre motivasyon, bekleyişler ve valence tarafından belirlenir. Bekleyiş, belirli bir davranışsal eylemin belirli bir sonucu doğuracağı olasılığına olan inançtır. Bu inancın derecesi "0" dan "1,0" a kadar değişebilmektedir. Sonucun gerçekleşeceğine olan inanç "0" ise birey, davranışının ilişkilendirilen sonucu doğurmayacağına inanmaktadır. İlgili inanma derecesi "1,0" ise birey, davranışının ilişkilendirilen sonucu doğuracağından tam anlamıyla emindir. Diğer taraftan bireyin arzulama derecesini ifade eden valence ise bireyin beklediği ödüle verdiği değeri temsil etmektedir. Bireyin ödülü arzulama derecesi "+1.0" dan "-1.0" a kadar uzanan yelpaze üzerinde değer bulmaktadır. Bu değerler, işgörenin sonuçları arzulama ya da arzulamama durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir.

Bekleyişler aşağıdaki türden iki ayrı gruba ayrılır:

1. Çaba-Performans (EP) Bekleyişleri,
2. Performans-Sonuç (PO) Bekleyişleri.

E-P Bekleyişi, bireyin çabasının performans sağlayacağına olan inancıdır. Örneğin, işgören mesai yapmanın mutlaka performans düzeyini arttıracığı kanaatinde olabilir. Bu bekleyişler işgörenin kendine saygı derecesi, benzer durumlar karşısında geçmişte yaşadığı deneyimler ve gerçek durumlarla ilgili düşüncelerinden etkilenmektedir. İşgörenin, yüksek düzeyli üretim yapmanın ücretini arttıracığına inanması ise *P-O Bekleyişi*dir. P-O Bekleyişleri bireyin; benzer durumlarda yaşanmış deneyimleri, elde edilmesi olası ödüllerin çekiciliği veya cazibesi, içsel kontrol alanı, çevreyi denetim altına alabilme isteği, E-P' ye ilişkin bekleyişler ve fiili duruma ilişkin kanaati gibi değişik faktörlerden etkilenebilmektedir.

Etkin bir işgören performansı sağlama, yöneticilerin değerlemeye tabi tutulduğu temel bir ölçüttür. Performans çeşitli faktörler tarafından belirlenirken, motivasyon bu bağlamda merkezi bir etkidir. Ancak motivasyona ek olarak; "yetenekler ve nitelikler, rolde açıklık ve kabul ile çalışma (başarma) olanakları" ndan oluşan üç faktörden de söz edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2016, s. 104).

Adams'ın Eşitlik Teorisi

Aslında en az beklenti teorisi kadar geçmişi olan eşitlik kuramı, bir motivasyon süreci olarak son zamanlarda örgütsel davranış alanında yaygın bir konum elde edebilmiştir. Teorinin kökleri başka yerlere dayansa da bir motivasyon teorisi olarak ele alınan "Eşitlik Kuramı" Stacy Adams'a atfedilmektedir. Adams, organizasyonlarda uygulanan ödüllendirme sisteminin adil olması gerektiğini belirtmiştir. Çalışanlar sadece ihtiyaçlarının tatmin edilmesini değil, aynı zamanda verdikleri emeğin karşılığının da adil verilmesini istemektedirler. Her çalışan kendisini, onunla eşit emek sarf eden diğer çalışanlarla kıyaslar ve eşitlik ilkesini uygulamaktadırlar (Gray, 1977, s. 29).

Ödüllendirmenin adil olup olmadığı hesaplanabilir mi? Adams bu konuda, kişinin işletmeye yaptığı katkı ve çabaları ve karşılığında aldığı ödülleri ile diğer çalışanları karşılaştırmaya yarayan aşağıdaki formülü önermiştir.

$$\begin{array}{ccc} \text{Kişinin aldığı ödüller} & = & \text{Diğerlerinin aldığı ödüller} \\ \hline \text{Kişinin çaba ve katkıları} & = & \text{Diğerlerinin çaba ve katkıları} \end{array}$$

Şekil 3: Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik kuramına göre girdilerin çıktılarla eşdeğerde olması gerekmektedir. Gösterilen performans göre ücret alınmalıdır. Yani, bir çalışanın emeği karşılığında aldığı değer ile başka bir çalışanın aynı ölçüde koyduğu emeği karşısında aldığı değer birbirine eşit olmalıdır. Eğer iki birey aynı çabayı gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekir. Eğer birey daha az çaba harcıyor daha az ücret almalıdır; daha çok çaba harcıyor daha çok ücret alma-

lıdır. Eğer elde edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur. Eğer algılanan adil ödüle eşit ödül alınmazsa tatminsizlik doğmaktadır.

Tatminin performanstan sonra gelmesi edimsel koşullanma ilkelerine uygundur. Birey bir davranışta bulunur (yüksek performans); bir ödül alır (yüksek ücret) işinden tatmin olur (pekiştirilir) ve o performansı tekrarlar. Bunun tersi durumda performans düşebilir (Barlı, 2012, s. 222).

Edwin Locke'un Amaç Teorisi

Locke ve Lotham'ın Amaç Teorisi, bir süreç teorisi olup altında yatan temel düşünce her amacın bir motivatör olarak bireye ve örgüte hizmet edeceğidir. Çünkü amaç belirlendikten sonra birey mevcut kapasitesini amaca ulaşmak için gerekli olanlarla karşılaştıracaktır. Birey mevcut kapasitesiyle amaca ulaşamayacağını hissettiği anda, eğer o amaca daha fazla çaba sarfedilerek ulaşabileceğine inanıyorsa çabalarını arttıracaktır. Amaca ulaşıldığını hissettiği anda ise birey kendini yetkin ve başarılı hissedecektir. Ayrıca bir amaca sahip olmak performansı arttıracaktır çünkü amaç bireyden ne tür ve ne düzeyde bir performans beklendiğine açıklık getirecektir (Greenberg, 1995, s. 133). Modelin bir başka iddiası ise bireylerin amaca ulaşma yolunda makul bir şanslarının olduğuna inandıkları takdirde amaçları daha yüksek düzeyde sahiplenecekleridir (Greenberg, 1995, s. 134).

Locke'a göre bireyin bilinçli amaç ve niyetleri, davranışlarının temel belirleyicisidir. Bilinçli davranışın temel özelliği ise amaca ulaşmaya kadar sürdürülmesidir. Mesela kişi bir projeye başladığında bu proje amaçlarına ulaşmaya kadar çabalarını sürdürdüğü takdirde bireyin bilinçli çabalar sergilediği iddia edilebilir. Locke göre bir amaç belirleme sürecinde üç temel özellik mevcuttur: Amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğu. Amaçların açıklığı, bir amacın kantitatif yani sayısal anlamdaki netlik derecesidir. Amacın güçlüğü, amaca ulaşabilmek için gerekli uzmanlık derecesi veya performans düzeyidir. Amaç yoğunluğu ise amaca nasıl ulaşılacağına dair yolların belirlenmesi ile ilgilidir. Amaç belirleme süreci şu aşamalardan meydana gelmektedir:

- Hazırlık düzeyine ilişkin teşhis, (Örgüt, örgüt üyeleri, teknoloji kaynaklar vb. amaç belirlemeye uygun mu?)
- Örgüt üyelerinin daha fazla kişilerarası etkileşim-iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır duruma getirilmeleri,
- Uygulama.

Bu son adımın kendi içinde alt adımları vardır. Yöneticiler ve çalışanlarca anlaşılması gerekli amaç özelliklerinin vurgulanması, belirlenen amaçlarda gerekli değişiklikleri yapmak için ara görüşmelerin yapılması, konulan ve yenilenen amaçların kontrolü için nihai bir gözden geçirme işleminin yerine getirilmesidir (Efil, 2015, s. 170).

Uygulama

Yukarıda teorik gelişimini incelenen motivasyon kuramlarıyla ilgili olarak işletme literatüründe oldukça fazla sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) Tez Merkezi'nde kayıtlı lisansüstü çalışmalar, çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

Çalışmanın temel amacı, iş hayatında motivasyon konusuyla ilgili yapılan lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) çalışmalarda kadınlara yönelik motivasyon konusunu içeren çalışma sayısını ve bu çalışmaların hangi alanlara yönelik olduğu ortaya koymak olacaktır.

Yöntem

Çalışmada veri elde etmede, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) Tez Merkezi'nde kayıtlı olan lisansüstü tezlerden yararlanılmıştır. Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) Tez Merkezi'nde motivasyon konulu en eskisi 1971 tarihli olmak üzere, toplam 493 adet lisansüstü tez bulunmaktadır. Zaman kısıtı nedeniyle, çalışmanın evrenini 2010 yılı ile 2017 yılı Temmuz ayına kadar Yükseköğretim (YÖK) Tez Merkezi'ne kaydedilmiş lisansüstü çalışmalar oluşturmaktadır. Bu tarihler arasında, tez konusunda "motivasyon" kavramı geçen çalışma sayısı 289 adettir. Bu sayı aynı zamanda örneklem boyutunu da oluşturmaktadır. 289 Adet lisansüstü çalışma tek tek incelenmiş ve tez konusunda iş hayatıyla ilgili motivasyon kavramı geçen tezler belirlenmiştir. Bunun sonucunda 96 adet çalışmanın iş hayatıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir. Diğer çalışmalar farklı disiplinlerle (eğitim, spor, tıp vb.) ilgili olduğundan çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Bulgular

YÖK Tez Merkezi'nde çalışmamız kapsamında yapılan iş hayatında motivasyon konusuyla ilgili lisansüstü çalışmaların 90 tanesi yüksek lisans, 6 tanesi ise doktora çalışmasından oluşmaktadır.

Lisansüstü Çalışmanın Türü	Adet
Yüksek Lisans	90
Doktora	6
Toplam	96

Tablo 1: İncelenen Lisansüstü Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı

Motivasyon konusunu içeren 96 Adet lisansüstü çalışmadan 35 adet çalışma özellikle sağlık kurumlarında çalışan (özel ve kamu hastahanelerinde) hemşirelere yöneliktir. Her ne kadar sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin büyük bir kısmı kadın çalışanlardan oluşsa da son yıllarda erkek hemşirelerin de bu kadrolarda istihdam edildiği bilinmektedir.

Lisansüstü tez çalışmalarında sadece kadınları inceleme konusu yapan iş hayatıyla ilgili motivasyon konusunda yapılan bir adet çalışmaya rastlanmıştır. Tuna Aybike Bilkay tarafından (2017), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ensti-

tüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı “Çalışan Kadınların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Sendromu Algılarının İş Motivasyonlarına Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı örneği” adlı çalışma bu yönüyle tek çalışma olarak ifade edilebilir.

Motivasyonla ilgili diğer 60 çalışmada ise herhangi bir cinsiyet ayrımı yapılmaksızın, özel ve kamu kuruluşlarında çalışanların tutumları ölçülmeye çalışılmıştır.

Bilindiği üzere kadınlar bugün iş hayatında hemen hemen her alanda erkeklere yan yana çalışmaktadırlar. Bazı işler hariç (fiziksel güç gerektiren) bugün kadınların çalışmadığı iş alanı nerdeyse yok gibidir. İş hayatında motivasyon konusuyla ilgili çalışmalara bakıldığında kadınlar ile erkeklerin ayrı olarak değerlendirilmediği görülmektedir. Bu bir yönüyle kadın-erkek eşitliğini vurguluyor iken bir diğer yönüyle de kadınlara özgü bir çalışma yapılması gereğini de ortaya koymaktadır. Çünkü kadınlar fiziksel ve duygusal olarak erkeklerden çok daha farklı özelliklere sahiptir. Her ne kadar kadınların yasalardan kaynaklanan bir takım hakları söz konusu ise de, çalışma hayatını onlar için daha cazip kılacak imkânlar sunmak gereklidir.

Yukarıdaki lisansüstü çalışmalarda da görüldüğü gibi iş hayatında kadınlara yönelik motivasyon faktörlerine ilişkin yapılan bilimsel çalışma sayısının yeterli olmadığı rahatlıkla söylenebilir.

Sonuç

Motivasyon çalışanları, işverenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konudur. Çünkü insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biri olarak kabul edilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak insanların örgütlü olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabileceği konuları üzerinde durulmuştur. Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştırılmamasıdır. İşgörenlerin verimli olmamalarının ve çalışmama- larının altında işlerini gereken düzeyde yapabilecek yeterlikte olmamaları yatabilir. Ancak bazen işinde yeterli olanların, hatta hizmet içi eğitim görmüş işgörenlerin de aynı biçimde gereken etkinliği gösteremedikleri gözlenmektedir. İnsan, amaçladığı bir sonuca ulaşmak için, elinden gelen bütün çabayı gösterebilmektedir. Amaca ulaşmanın bütün yollarını olağanüstü bir çaba ile deneyebilmektedir. Fakat insan böyle bir çabayı örgüt içinde gösterememektedir. Bu yüzden, yüksek bir düzeyde olmasa bile, olağan bir çabayı örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörene harcatmak bütün yöneticilerin ortak sorunu haline gelmiştir. Endüstriyel devrimin başlangıcından bu yana işgörenlerin verimliliğini ve performansını artırmak, işgören açısından ise gördükleri işten ve iş çevresinden onları memnun etmek yöneticilerin devamlı bir uğraşı olmuştur. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk etmenin motive etmenin yolları araştırılmış ve ortaya çok ilginç sonuçlar çıkmıştır. Güdülemenin ve motivasyonun niteliğini

açıklamaya çalışan birçok kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlara bağlı olarak insanları motive etmenin teknikleri ortaya konmuştur. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğu için herhangi bir motivasyon tekniğinin üstünlüğünü ortaya koyamama gibi bir sorunla karşılaşmıştır. Bir örgüt veya işgören için iyi olan bir teknik başka bir örgüt veya işgören için aynı etkililiği göstermeyebilmektedir. İyi bir motivasyon tekniği olarak ortaya çıkan bir uygulama, beraberinde daha değişik dezavantajları da getirmektedir.

Uygulama kapsamında yapılan lisansüstü tez çalışmaları sonucunda genel olarak kadınlara yönelik çalışmaların neredeyse tümünün (35 adet) hemşireler üzerine yapıldığı görülmektedir. Sadece bir adet çalışmada konu olarak "kadın motivasyonunu" konu olarak incelenmiştir. Motivasyon konusunu içeren diğer çalışmalarda ise herhangi bir cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin, işyerlerindeki çalışanların motivasyonu ile ilgili hususlar üzerinde durulmuştur.

Bir işyerinde kadın ve erkekleri motive eden unsurların farklı olduğu söylenebilir, bu nedenle kadın çalışanlara yönelik daha fazla çalışmanın yapılması gerektiğini sonucuna ulaşabiliriz.

Kaynakça

- Akgemci, T., Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, (7.Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*, İstanbul: İletişim.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işlerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barlı, Ö. (2012). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. (5.Baskı), Erzurum: Aktif Yayınevi
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı-örgütsel davranış*. Tosun, K. ve diğerleri, (Çev.), İşletme Fakültesi Yayın No: 199, İstanbul, Yön Ajans.
- Düzyer, O. (2007). *Kobilerde yönetim kuramları ve Bartın ili kobi'lerinde yönetim modelleri analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dowling, W.F. ve Sayles, L.R. (1978). *How managers motivate: The imperatives of supervision*. Newyork: McGraw Hill.
- Efil, İ. (2015). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (13.Baskı), Bursa: Dora Yayıncılık.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde yönetim ve örgüt*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gray, J. ve Starke, F. (1977). *Organizational behavior: Concepts and applications*, Merrill Pub. Co.
- Güney, S.(007). *Yönetim ve organizasyon*. (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jerold G. ve Robert A. B. (1995). *Behavior in organizations: Understanding and managing humanside of work*. Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul. Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş.

- Konak, E. (1997). *Örgüt kültürü ve motivasyon kuramlarının uyumlaştırılması ve Arçelik Buzdolabı İşletmesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mitchell, T.R. (1997). Matching motivational strategies with organizational context, *Research in Organizational Behavior*, 19; 57-149.
- Myers, D.G. (1996). *Social psychology*, 1st edition, Boston, McGraw Hill.
- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Smith, G.P. (1994). Motivation. W., Tracey (ed.), *Human resources management and development handbook* içinde (2. Baskı), NewYork.
- Smithers G.L. ve Walker, D.H.T. (2000). The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals, *Construction Management and Economics*, 18(7), 833-841.
- Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö. (2013). *Davranış bilimleri*. (1.Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2016). *Yönetim ve organizasyon*. (18.Baskı), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Türk Dil Kurumu, (2012). *Büyük Türkçe Sözlük*. 24.04.2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GT.S.51f3e63cd2f907.68338022 adresinden erişilmiştir.
- Waterman, A. S. (2005). When effort is enjoyed: Two studies of intrinsic motivation for personally salient activities. *Motivation and Emotion*, 29(3), 165-188.

Cumhuriyetin ilk kadın akademisyenleri



Afet İnan

Arzu Saffet
Alpar

Hatice Nüzhet
Gündoğan

Kamile Şevki



Remziye Hıncal

Türkan Rado

Fazıla Şevket
Giz



www.kitapmatik.com.tr

internetteki kitapçınız
ilk okuyuşunuz
kitapmatik
kitapmatikcomtr

EGİTİM
yayınevi
egitimyayinevi



www.egitimyayinevi.com

ISBN: 978-975-2475-30-4



9 789752 1475304