

**T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN
Ayşe KAÇER**

**DANIŞMAN
DR. ÖĞR. ÜYESİ YAŞAR AKÇA**

BARTIN -2019

T.C.
BARTIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN
MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Ayşe KAÇER

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Yaşar AKÇA

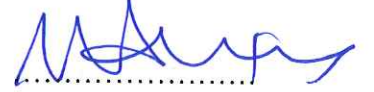
“Bu tez 11/09/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oy birliği / Oy çokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Yaşar AKÇA	
Dr. Öğr. Üyesi Aslı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR	
Dr. Öğr. Üyesi Sinan YILMAZ	

KABUL VE ONAY

Ayşe KAÇER tarafından hazırlanan “Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği.” başlıklı bu çalışma, 11/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **oy birliği** ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Dr. Öğr. Üyesi Yaşar AKÇA (Danışman)



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Aslı ÇİLLİOĞLU KARADEMİR



Üye : Dr. Öğr. Üyesi Sinan YILMAZ



Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof .Dr. Metin SABAN
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Dr. Öğr. Üyesi Yaşar AKÇA danışmanlığında hazırlamış olduğum “Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği.” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.


Ayşe KAÇER

11/09/2019

ÖN SÖZ

“Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği” adlı tez çalışmamda bilgi ve tecrübesiyle rehberlik yapan, güler yüzü ve anlayışı ile moralimi, motivasyonumu her zaman yüksek tutan, beni öğrencisi olarak kabul ederek onurlandıran, birlikte çalışmaktan her zaman keyif aldığım çok değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yaşar AKÇA’ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Desteklerini her zaman hissettiren sevgili FAKIOĞLU aileme, bu süreçte hep yanımda olan eşim Ufuk KAÇER, kızlarım Cemre Nur KAÇER ve Selen KAÇER’e heyecanımı paylaştıkları için teşekkür ediyorum.

Ayşe KAÇER

Bartın,2019

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Devlet Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin
Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Erciyes Üniversitesi Örneği**

Ayşe KAÇER

Bartın Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı:

Dr. Öğr. Üyesi. Yaşar AKÇA

Bartın-2019, Sayfa: XIV + 94

Çalışanın bir robot olmadığını, insanın sosyal bir varlık olduğunu farkedenden kurumlar, verimlilik ve başarıyı artırma konularında en önemli adımı atmışlardır. Bu çalışmada çalışanların motivasyonunu etkileyen demografik, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörler incelenmiştir. Çalışmanın amacı çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Anket çalışmasında 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma Erciyes Üniversitesi'nde görev yapmakta olan 2456 idari personelden 349 idari personeli kapsamaktadır. Cinsiyet, çalışma yılı, medeni durum gibi demografik değişkenlerin motivasyonu etkilemediği görülmüştür. İleri yaştaki çalışanlarında çalışılan kurumu sahiplenme duygularının arttığı ortaya çıkmıştır. Düşük gelir düzeyine sahip personelde ücretin motivasyonu artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma iklimi, örgütteki çalışma ilişkileri, övülme ve takdir edilmenin motivasyonu artıran başlıca ana sebepler olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon; Psiko-Sosyal Motivasyon; Ekonomik Motivasyon; Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon.

ABSTRACT

M.Sc.Thesis

Factors Affecting Motivation of Administrative Staff in Public Universities:

An Erciyes University Example

Ayşe KAÇER

Bartın University

Institute of Social Sciences

Department of Business

Thesis Adviser:

Assistant Professor Yaşar AKÇA

Bartın-Year, Page: XIV + 107

Organizations that realize that the employee is not a robot, people realize that they are a bio-psycho-socio-spiritual entity, take the most important step in increasing productivity and success. In this study, demographic, economic, psycho-social, organizational and managerial factors affecting the motivation of the employees were examined. The aim of this study was to determine the factors that affect the motivation of the employees and to measure the effects of these factors on motivation, a questionnaire was applied. 5-item Likert Scale and Likert-type Question were used in the questionnaire. This study covers 349 of 2456 administrative staff who are on duty at Erciyes University.. Frequency and percentage calculations were performed to determine the distribution of the research group according to personal and demographic variables. I Independent sample t-test “and de one-way analysis of variance (ANOVA) i were used in parametric data to evaluate the level of differentiation depending on the independent variables. It was seen that demographic variables such as gender, working year and marital status did not affect motivation. It was observed that the feeling of possessing the institution working in older age employees increased. It was seen that the wage increased the motivation of the staff with low income level. Working climate and organization working relations, praise or appreciation were the main reasons increasing motivation.

Keywords: Motivation; psycho-social motivation; economic motivation; organizational and managerial motivation.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

KABUL VE ONAY.....	iii
BEYANNAME.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1
1. MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ TÜRLERİ VE TEORİLERİ.....	2
1.1. Motivasyon İle İlgili Kavramlar.....	2
1.1.1. İhtiyaçlar, GÜdü, DÜrtü, İÇgÜdü.....	2
1.2. Motivasyonun Kavramı.....	4
1.3. Motivasyonun Özellikleri.....	5
1.3.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi.....	6
1.3.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi.....	6
1.3.3. Motivasyonu Etkileyen Bireysel Faktörler.....	7
1.3.3.1. Cinsiyet.....	7
1.3.3.2. Yaş.....	7
1.3.3.3. Eğitim.....	7
1.3.3.4. Kişisel Özellikler.....	8
1.3.3.5. Tecrübe.....	8
1.3.3.6. Medeni Durum.....	8
1.4. Motivasyon Türleri.....	9
1.4.1. İçsel Motivasyon.....	9

1.4.2. Dışsal Motivasyon.....	9
1.5. Motivasyon Süreci.....	10
1.6. Motivasyon Teorileri	10
1.6.1. Kapsam Teorileri.....	10
1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	10
1.6.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi	13
1.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	15
1.6.1.4.. McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi	17
1.6.2. Süreç Teorileri	17
1.6.2.1. Beklenti Teorileri.....	18
1.6.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	21
1.6.2.3. Edwin Locke Amaç Teorisi.....	23
1.6.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi	24
1.6.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi.....	26
2. MOTİVASYONU ARTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR.....	28
2.1. Ekonomik Araçlar	28
2.1.1. Ücret	28
2.1.2. Primli Ücret	29
2.1.3. Kar Payına Katılma	30
2.1.4. Ekonomik Ödüller.....	30
2.1.5. Sosyal Yardımlar.....	31
2.2. Psiko - Sosyal Araçlar.....	31
2.2.1. Bağımsız Çalışma Olanakları.....	31
2.2.2. Değer ve Statü.....	31
2.2.3. Sosyal İmkanlar.....	32
2.2.4. Kişiyeye ve Özel Yaşama Saygı	32
2.2.5. Çevreyeye Uyum	32
2.2.6. Takdir Edilme.....	33
2.3. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar	33
2.3.1. Amaç Birliğı.....	33
2.3.2. Eğitimi ve Yükselme.....	34
2.3.3. Yetki ve Sorumluluk	34

2.3.4. İletişim	35
2.3.5. Kararlara Katılma	36
2.3.6. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	37
2.3.7. Çağdaş Disiplin Sistemi	37
2.4. Eğitim Kurumlarında Çalışanların Motivasyonu	38
3. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, YÖNTEMİ, EVREN VE ÖRNEKLEM....	39
3.1. Araştırmanın Amacı	40
3.2. Araştırmanın Önemi.....	40
3.3. Araştırmanın Yöntemi	40
3.4. Evren ve Örneklem	41
3.5. Araştırmanın Kısıt ve Varsayımları	41
3.6. Araştırma Hipotezleri.....	41
3.7. Veri Toplama Aracı	44
3.8. Güvenirlik Testleri.....	44
3.9. Verilerin Analizi.....	44
SONUÇ VE ÖNERİLER	45
KAYNAKLAR.....	81
EKLER	87
ÖZGEÇMİŞ	94

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Sayfa No
Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	11
Şekil 2. Maslow, Herzberg, Alderfer Teorilerinin Karşılaştırması	17
Şekil 3. Vroom Motivasyon Modeli.....	19
Şekil 4. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	21
Şekil 5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	22
Şekil 6. Locke'nun Bireysel Amaçlar Teorisi.....	24
Şekil 7. Boyutları Normalik Analizi Histogramı	47

TABLolar DİZİNİ

Tablo No		Sayfa No
Tablo 1.	Motivasyon Ölçeğini Açıklayıcı Faktör Analizi (n = 349)	45
Tablo 2.	Faktörlerin Normalik Analizi Tablosu	46
Tablo 3.	Katılımcı Demografik Özellikleri	47
Tablo 4.	Katılımcıların Motivasyona Dayalı Sayısal Değerleri	48
Tablo 5.	Katılımcıların Motivasyona Dayalı (Cinsiyet Faktörlü) Sayısal Değerleri	50
Tablo 6.	Katılımcıların Motivasyon Boyutlarına Dayalı (Cinsiyet Faktörlü) Sayısal Değerleri	52
Tablo 7.	Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	52
Tablo 8.	Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	53
Tablo 9.	Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri	54
Tablo 10.	Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri	54
Tablo 11.	Katılımcıların Örgütsel ve Yönetmel Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	55
Tablo 12.	Katılımcıların Örgütsel ve Yönetmel Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	55
Tablo 13.	Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Medeni Durum Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	56
Tablo 14.	Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Medeni Durum Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri	56
Tablo 15.	Katılımcıların Örgütsel ve Yönetmel Faktörlere (Medeni Durum Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	57
Tablo 16.	Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	57
Tablo 17.	Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	58

Tablo 18.	Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	60
Tablo 19.	Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	60
Tablo 20.	Katılımcıların İş Ortamı Algısı Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	61
Tablo 21.	Katılımcıların İş Ortamı Algısı Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	62
Tablo 22.	Katılımcıların İş Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri	63
Tablo 23.	Katılımcıların İş Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri	64
Tablo 24.	Katılımcıların Ücret Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri	64
Tablo 25.	Katılımcıların Ücret Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	65
Tablo 26.	Katılımcıların İş Ortamı Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	66
Tablo 27.	Katılımcıların İş Ortamı Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	67
Tablo 28	Katılımcıların İş Algısı Faktörlere (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	68
Tablo 29.	Katılımcıların İş Algısı Faktörlere (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	68
Tablo 30.	Katılımcıların Ücret Algısı Faktörlere (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	69
Tablo 31.	Katılımcıların Ücret Algısı Faktörlere (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	69
Tablo 32.	Katılımcıların İş Algısı (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	70
Tablo 33.	Katılımcıların İş Algısı (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri.....	71
Tablo 34.	Ölçek Faktörlerinin Korelasyon Analizi	71

EKLER DİZİNİ

Ek No	Sayfa No
EK 1. İzin Belgesi	87
Ek 2. Örnek Anket Formu	90

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	: Tek yönlü varyans analizi
Çev.	: Çeviri
Df	: Serbestlik derecesi
F	: Varyans değeri
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örnekleme uygunluk ölçüsü)
n	: Sayı
p	: Anlamlılık düzeyi
SPSS	: Statistical Programme for Social Sciences
Ss	: Standart sapma
t	: t testi değeri
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
X	: Ortalama

GİRİŞ

İlk olarak endüstri çağı ile başlayan ve sonrasında ivme kazanan küreselleşme ile devam eden örgüt içi ve örgütler arası rekabet, tüm bu oluşumların kaynağı ve birinci rolünü üstlenen insan kavramına verilen önemi artırmıştır. Verim, kaynak, üretim gibi kavramların en üst noktasında insan ve insana dayalı motivasyon yer almaktadır.

Kaynakların sınırlı olması ve verimin artması söz konusu olduğunda örgütler çalışanlarının motivasyonlarının en önemli etken olduğunu kabullenmiş ve gerekli çalışmaları üstlenmiştir. Bu konu ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmaların odağında verimi artırıcı insan motivasyonu yer almaktadır. İnsanların örgütleri, kurumları, grupları kurmalarındaki asıl amaç bireysel olarak ulaşılması güç olan hedeflere ulaşmaktır. Her ne kadar bir örgütün varlığını sürdürmesi iş görenlere bağlı ise iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için de bir örgüte ihtiyacı vardır. Üretim yapan, hizmet veren örgütler benzer şekilde üçüncü şahıslara karşıda tekrar ihtiyaç karşılayıcı konumundadır. Bu üçlü çarkın en verimi şekilde dönmesi merkezde iş görene yani insana bağlıdır.

İşgören motivasyonunda; uygun çalışma saatleri, uygun çalışma şartları, yeterli fiziki ortam, tatmin edici gelir düzeyi, yeterli sosyal ve sağlık imkanları vb. beklenen ve arzu edilen motivasyon kaynaklarıdır. İş görenin iş ortamındaki şartlardan beklentisinin karşılanmış olması öncelikle iş motivasyonunu daha sonrasında ise örgütün verimini artıracaktır.

İş motivasyonuna benzer bir başka kavram ise iş tatminidir. İş tatmini çalışanın iş ortamı ve iş şartları başta olmak üzere iş hakkındaki olumlu duyguları şeklinde tanımlanabilir. İş görenin örgüt içindeki performansını artırıcı değişiklik ve eklentilerin yapılması işveren tarafından sağlandığı ölçüde motivasyona dayalı verimden söz edilebilir. İşverenin farklı birimler ile gerekli ön çalışma ve değerlendirmeler yaptıktan sonra atacağı adımlar örgütün geleceği açısından olumlu bir çizgide olmalıdır. Bu bağlamda birçok örgüt içinde insan kaynakları birimi ve buna bağlı alt birimlerin varlığı küreselleşmenin getirdiği bir başka yeniliktir. Düşük motivasyon yeterli iş ölçütlerine, gerekli eğitime, bilgi beceri ve deneyime sahip bireylerde dahi iş veriminde belirgin düşüşlere sebep olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı motivasyonu etkileyen ekonomik, idari, psikolojik, sosyolojik boyutları ortaya çıkarmaktır.

1. MOTİVASYON KAVRAMI, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ, TÜRLERİ VE TEORİLERİ

1.1. Motivasyon İle İlgili Kavramlar

Bu bölümde öncelikle motivasyon ile ilgili temel kavramlar açıklanacaktır.

1.1.1. İhtiyaçlar, Güdü, Dürtü, İçgüdü

İhtiyaç; karşılandığında mutluluk veren ancak karşılanmadığında mutsuzluğa/üzüntüye sebep olan duygulardır. Genel anlamda ihtiyaçlar hiyerarşisi ile açıklanmaktadır. Temel ihtiyaçlar ile başlayan hiyerarşi sosyal ihtiyaçlar ile sona ermektedir.

İhtiyaçlar psikolojik ya da fizyolojik temellere dayalı eksikliklerdir.

Karşılanan ihtiyaçlar belirli kurallar ve sistematik bir yapı içinde belirli zaman veya durumlarda tekrar ortaya çıkma eğilimindedir. Bu döngüsel süreç içinde insan, gerek fizyolojik olan yeme, içme, barınma gibi ihtiyaçlarını gerekse psikolojik olan para kazanma, kariyer edinme, başarı elde etme gibi yaşamışlıkları edinir.

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere ihtiyaçlar birçok gruplara ve sınıflandırmalara tabi tutulmuş olsa da genel anlamda iki ayrı grupta incelenebilir; bunlar fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlardır.

Fizyolojik ihtiyaçlar hiç giderilmediğinde ya da eksik giderildiğinde insanı bedensel/fizyolojik olarak zayıf düşüren, hareketini kısıtlayan ve hatta çok uzun süreli eksikliklerinde ölüme kadar götüren ihtiyaç türleridir. Yeme, içme, uyuma nefes alma, barınma gibi ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçları oluşturmaktadır ve insanın varlığını devam ettirmesi için gerekli kabul edildiğinden birincil ihtiyaçlar olarak sınıflandırılır.

Psikolojik ihtiyaçlar ise insanı psikolojik ve ruhsal anlamda daha iyi hissetmesini sağlayan, varlığını ve hayatını anlamlı kılan ihtiyaçlardır. İnsanların çevresi tarafından kabul görmesi, sevgi, saygı, beğenilme, sosyal ve akademik farklılık, başarı birer psikolojik ihtiyaç olma özelliği taşımaktadır. Psikolojik ihtiyaçlar sosyal temelli olma özelliğini barındırdıkları için ikincil ihtiyaçlar olarak sınıflandırılır.

Bireylerin ihtiyaçları ve bunları sınıflandırmaya yönelik olarak yapılmış en popöler değerlendirme ve alışma Abraham Maslow'a aittir. Maslow'un teorisine göre, bireylerin birden çok ihtiyaç tarafından harekete zorlandığı (motive edildiği) ve bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşik düzen içinde olmasdır.

İnsanların ihtiyaçlarını sağlamak için harekete geçmesini sağlayan ve büyük önem arz eden kavram ise güdüdür. Güdü, davranışı amaçlar doğrultusunda yönlendiren güçtür ve amaç ihtiyaçların tatminidir. İhtiyaçları tatmin etme durumu insanı harekete geçmeye zorlar ve bu da güdüler sayesinde gerçekleşir. Güdü olarak adlandırılan bu etmenler içsel ya da dışsal olabilir. Güdüler doğuştan olabilecekleri gibi (dürtü, içgüdü), sonradan da kazanılabilir (Sarıhasan, 2014).

Güdü ile karıştırılan en yakın kavram ise dürtüdür. Genel bir tanımlama ile dürtü; insanın hayati olarak zorunlu olduğu ve yaşamını idame ettirmesi için karşılanması zorunlu olan doğuştan gelen ve fizyolojik olma özelliği taşıyan ihtiyaçların psikolojide boyut bulmuş halidir. Dürtüyü güdüden ayıran en önemli özelliği daha dar kapsamlı olması ve genel olarak acıdan/korkudan kaçınma, fizyolojik ihtiyaçları karşılama gibi amaçlara hizmet etmesidir. Güdü, dürtüden daha kapsamlı bir kavramdır ve sadece fizyolojik ihtiyaçlar değil aynı zamanda sosyal, psikolojik, başarı ya da güven odaklı ihtiyaçlara anlam katan bir kavramdır. Güdü yaşanmışlıklar ile öğrenilebilen, dürtü ise doğuştan sahip olunan bir olgudur. Sosyal temelli olan güdü, evre tarafından harekete geçirilebilen niteliktedir.

Motivasyona yön veren önemli kavramlardan biri de içgüdü kavramıdır. İçgüdü doğuştan kazanılan ve bir türe özgü olma özelliği taşıyan davranışların örüntüsüdür. Canlıların çevrelerine uyum sağlaması, beslenme, korunma gibi hayatının aşamalarında içgüdülerin doğuştan getirilmiş olmasının büyük önemi vardır. Çünkü içgüdü kuşaklar arası aktarılan ve o türün tüm canlı üyelerinde görülen davranışsal özelliklerdir. Deneysel alışmalar ile anlaşılması zor olan içgüdü kavramı güdü ve dürtü kavramına göre daha kompleks bir yapıya sahiptir.

İhtiyaçlar yani gereksinimler ise; insanın eksikliğini hissettiği ve giderilmesi gereken bir takım durumları ifade etmektedir. Dolayısıyla ihtiyaçlar insan davranışlarının en belirleyici faktörlerinden biridir. İnsanın fizyolojik, bedensel, ruhsal, sosyal gelişiminin

en büyük besleyici kaynağı olan ihtiyaçlar, doğru oranda ve doğru şartlarda karşılanmalıdır.

1.2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bir hareketi başlatıp bu harekete yön veren bireye ait içsel bir faktördür. Kişiyi harekete geçiren ve çoğu zaman fark edilemeyen bir takım içsel mekanizmalardan oluşur. Motivasyon kelimesinin İngilizcesi olan “motivation”, Latince’de movere, yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir (Sarıhasan, 2014). Motivasyon kelimesinin genel anlamda ihtiyaç, istek, arzu gibi kavramları karşıladığı söylenilebilir. Motive etmek, yani sevk etmek, harekete geçirmek anlamına da gelmektedir. Harekete geçiren şey “motiv” dir Bu yönden tepki doğuran her uyarıcı bir “motiv” dir. Her tepki bir iç veya dış uyarıma reaksiyon olduğuna göre, her davranış motive edilmiştir denilebilir.

Motivasyon, bir davranışı hedefe ulaşması için yönlendiren ve harekete geçiren etkidir. Aynı şekilde bu hedefe ulaşmak uğruna gösterilen çabalaradır. Motivasyon kavramının Türkçe karşılığı olarak daha çok güdülenme kelimesi gösterilmektedir.

Motivasyon insanı harekete geçiren tüm etkenlerin bir özetidir. Güdüler karma, şuurlu veya şuursuz olabilir. Eylem için güdüler gereklidir fakat tek başına güdüler eylemin gerçekleşmesi için yeterli olmaz. Bir eylemin yapılabilmesi için bir karar verilmeli veya irade kullanılmalıdır (Adair, 2005:19).

Motivasyon kavramı için birçok farklı tanım bulunmaktadır. Yapılan bu tanımlamalarda başlıca faktörün insan ihtiyaçlarının karşılanması olduğu görülmektedir. Motivasyon öncelikle insan ihtiyaçlarına vurgu yapmaktadır. Sonrasında ise ihtiyacı karşılamak adına birey davranışı ile örgütsel bir amaca hizmet etmektedir.

Motivasyonun ortaya çıkması için bazı etmenler söz konusudur. Bu etmenlerden en önemlileri ise bir hedefin bulunmasıdır. Bu hedefi gerçekleştirmek için istekli olunması gerekmektedir. Nihayetinde ise hedefi gerçekleştirmek için harekete geçilmesidir.

Bireyin motivasyonunun işletmeler açısından önemi oldukça fazladır. Bireylerin ruhsal ve bedensel olarak doğru yönlendirilmesi sayesinde hem işletmenin amaçları doğrultusunda istenilen sonuçlar elde edilir hem de bireylerin çalışma ortamındaki mutluluğu sağlanabilir. Çalışan ile işverenin işletme açısından yakalayacakları uyum

sayesinde her iki tarafın da menfaatleri en yüksek seviyeye ulaşır. Kişinin motivasyonu ile başarı arasında olumlu bağlantı vardır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, kapasitelerini ve performanslarını daha yüksek bir seviyeye taşır.

1.3. Motivasyonun Özellikleri

Motivasyon kavramını çok eski dönemlere kadar uzanmakla beraber, sanayi devrimi ile bilimsel olarak da araştırmaların konusu olmuştur. Çalışanlardan daha fazla verim elde etme amacı motivasyonun önemini her geçen gün daha da arttırmıştır. İnsanların potansiyelini ortaya çıkaran, performansını en üst seviyeye taşımayı hedefleyen motivasyonel yaklaşımlar günümüze kadar birçok araştırmacı ve bilim insanının irdelediği bir konu olmuştur.

Güdülenmiş davranışlar; yönünü belirlemiş ve enerji yüklüdür, bu sayede kararlı, istekli ve hedefe ulaşmaya odaklı bir hareket vardır. Bu noktadan sonra başarı ve olumlu sonuçların gelmesi son derece olası bir durumdur. Motivasyonun kullanım alanı kısıtlı değildir. Hayatın her alanında ve her yerinde kullanıma açık haldedir. İnsan davranışlarını yönlendirmek için kullanılacak en önemli güç motivasyondur.

Motivasyon araçları ülkelerin gelişmişlik ve ekonomik düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Gelişmişlik ve ekonomik düzeyi yüksek ülkelerdeki motivasyon kaynakları daha geniş ve hareket alanı daha serbesttir. Bu ülkelerde sosyal motivasyon araçları yüksek oranda etkililiğe sahiptir. Gelişmişlik düzeyi ve ekonomik seviyesi daha düşük olan ülkelerde maddi motivasyon araçları verimliliği artırmada ilk sıralarda yer almaktadır. İşe başlama safhasındaki bir iş gören çalışma ortamına bazı beklentiler ile gelir. Çalışma süresi zarfında bu beklentileri karşılandığı sürece motivasyon değeri artacaktır. Bazı iş gören grupları için terfi, maaş iyileştirmesi, sosyal çevre ön planda iken bazı iş gören grupları için motive edici olmayabilir. Örgüt içi motivasyonu sağlamak için ilk öncelik doğru kanallar vasıtası ile örgütsel iletişim ağlarını kurmak olmalıdır.

Motivasyonun sırrı, herkese ayrı bir birey olarak muamele etmektir. Herkesin farklı algıları olduğundan ve birisini motive eden herhangi bir faktör diğer bir kişiyi motive edemeyeceğinden, her birey farklı muamele gerektirir. Ancak herkes için geçerli olan bir kural vardır ki, o da herkese bir insan olarak muamele etmektir (Adair, 2005:222).

Örgüt içinde çalışan bireylerin motive olması davranışlarında ortaya çıkmaktadır. Motive olmuş bireyin davranışlarındaki en önemli gösterge ise iş verimi ve iş tatminidir. Doğru motivasyon iş kalitesini artırır. Farklı bireyler farklı kaynaklardan motive olmaktadır. Bazı iş görenler için kariyer, terfi, maaş artışı motive edici iken bazı iş görenler için daha iyi sosyal ve sağlık şartları motive edici olmaktadır.

1.3.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Her şeyden önce bir yönetici, motivasyonun örgüt açısından ve bireyler açısından önemini iyi idrak etmelidir. Yöneticiyi belirlediği hedeflere ve başarıya çalışanların ulaştıracağı unutulmamalıdır. Yönetici sorumluluğu altında olan örgütün, sürekli ve yüksek performans sunması için motivasyona ihtiyacı olduğunun farkında olmalıdır. Her çalışan farklı bir bireydir ve beklentileri farklılık gösterir. Çalışanların motivasyonunu sağlamada yalnızca maddi araçlar kullanmak yeterli olmayabilir. Onları gururlandırıcı ve teşvik edici farklı yaklaşımlarla yönlendirmelidir.

Modern yönetim anlayışında giderek artan öneme sahip olan motivasyon kavramı, yöneticiler tarafından ilgilenilmesi zorunlu hale gelmiştir. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde harcamalarına bağlıdır. Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat, onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenen, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınmaz (Kırcı, 2010:18).

1.3.2. Motivasyonun Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütün başarısı aynı zamanda çalışanların başarısıdır. Motive olmuş bir örgütün başarılı olmaması için normal şartlarda bir sebep yoktur. Motivasyon örgütü hedeflerine taşır ve dolayısıyla başarının getireceği yeni motive ediciler elde edilir. Bunlar maddi ve manevi motive edici unsurlardır. Motivasyonun sağlandığı bir ortam da çalışanlar da gereken özen ve özveriyi göstereceklerdir. Örgütün başarısında herkes üzerine düşeni yapmalıdır.

2.3.3. Motivasyonu Etkileyen Bireysel Faktörler

Motivasyonun sağlanması açısından, göz ardı edilmemesi gereken bazı bireysel faktörler vardır. Motivasyonu sağlamak adına yapılan çalışmalarda bu unsurları dikkate alarak kararlar verilmelidir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim, kişisel özellik, tecrübe gibi bir takım kişisel değişkenler motivasyon açısından önemli unsurlardır.

1.3.3.1. Cinsiyet

Örgüt üyelerinin motivasyonu için yapılan çalışmalarda cinsiyetlerden oluşabilecek farklılıklar göz ardı edilmemelidir. Mesleki farklılıklar bakımından bazı meslek gruplarında kadın ve erkek çalışanların motivasyonunda farklılık göstermektedir. Cinsiyet farklılığı bazı örgütlerde iş tatmini yönünden farklılık gösterse de genel anlamda cinsiyetler arasında motive olma yönünden bir farklılık olup olmadığına dair kesin bir yargıya varılamamıştır. Kadınlara veya erkeklere karşı uygulanan ceza veya ödüllendirme gibi yaklaşımlar, örgüt içinde farklı algılara veya olumsuzluklara sebep olabilir. Motive edici yaklaşımlar da yine bu unsurlar dikkate alınarak yapıldığı takdirde motivasyonu yüksek, çatışmasız bir örgüt oluşturulabilecektir.

1.3.3.2. Yaş

Motive edici araçların seçiminde ve motivasyonun sağlanmasında çalışanların yaş faktörü önemlidir. Yaşa bağlı olarak bir çalışanın ihtiyaçları, hayat görüşü, beklentileri, sosyal hayatı gibi bazı bireysel farklılıkları söz konusudur. Çalışmaya başlama yaşı, çalışma süresi, yaşa bağlı yükselme, kıdem gibi etkenler yaşın motivasyon üzerindeki fonksiyonlarından sadece bir kaçıdır. Yaşa bağlı olarak çalışanların motivasyon düzeylerinde farklılıklar görülmektedir. Çalışmaya erken yaşlarda başlayan bireylerin ileriki yaşlarda motivasyon düzeyi, kendisiyle aynı yaşta olmasına karşın daha az çalışma hayatı olan bir çalışanın motive olma düzeyleri farklılık gösterebilir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonunu sağlayacak araçlar, işverenler tarafından doğru tespit edilmeli ve uygulanmalıdır. Bireysel farklılıklar hangi sebeple olursa olsun motivasyonda olası bir etki yaratacaktır.

1.3.3.3. Eğitim

Çalışanlar arasındaki eğitim farkları bireylerin motive olmalarında farklılık oluşturabilmektedir. Özellikle aynı birimde çalışanlar arasındaki eğitim farklarından dolayı

beklenilenle elde edilen arasındaki farklar hayal kırıklığına ve düşük motivasyona sebebiyet verebilir. Örgüt içi çatışmasızlık ve motivasyon adına, eğitim de yine dikkate değer unsurlardandır.

1.3.3.4. Kişisel Özellikler

Motivasyonun sağlanmasına yönelik yapılan çalışmalarda çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan farklar motivasyon düzeylerini etkilemektedir. Bu farklılıklara sebep olan unsurlara örnek olarak, çalışanın adapte olma düzeyi, anlama ve beceri seviyesi, fiziksel enerji ve güç farklılıkları gibi benzer ve birçok farklılığın etkileri gözlenebilir. Kişisel özellikler çalışanların zaman içinde ve özellikle işe alım sonrasında kazandığı birer fonksiyon olarak motivasyon üzerinde etkilidir. Bu bağlamda yapılacak olan değerlendirmeler işveren tarafından yerinde gözlemlenmeli çalışanların kişisel özelliklerindeki değişimler doğru tespit edilmelidir.

1.3.3.5. Tecrübe

Çalışanın daha önceki iş tecrübeleri veya çalıştığı işletmede olan çalışma süresinden kaynaklanan tecrübesine bağlı başarı seviyesi farklılık gösterebilir. Bu sebeple işe odaklanma ve motive edici unsurlara karşı gösterdiği tepki de farklı olabilir. Ayrıca işletmeler çalışanların tecrübelerini göz önüne alarak çalışanlar arasında bazı motive edici araçlar kullanabilir. Tecrübeli çalışanların kıdem ve benzeri farklarından dolayı motive edici olacak ödülleri almaları, hem o çalışanın motive olmasını sağlayacak hem de diğer tecrübesiz çalışanlara, işletmenin örgüte olan yaklaşımını tanıtmakta olumlu bir algı meydana getirecektir.

1.3.3.6. Medeni Durum

Motivasyon üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilecek bir diğer bireysel faktör medeni durumdur. Evli ve sorumlulukları görece daha fazla olan bir çalışanın bekar bir çalışana göre üzerinde oluşan baskı ve benzer unsurlar daha farklıdır. Evli bir çalışanın, çalışmasının sadece şahsi menfaatlerini değil bakmakla sorumlu olduğu aileyi de etkiliyor olması çalışanın işine daha fazla değer vermesini, işine ve çalıştığı işletmeye daha sıkı bir bağla bağlanmasını sağlayabilir. Evli olmayan çalışanlar yönünden de işletme adına olumlu sayılabilecek, çalışanın farklı şekilde teşvik edici durumlar elbette vardır.

1.4. Motivasyon Türleri

İşletmelerde çalışanların motive edilmesinde içsel ve dışsal motivasyon şeklinde bir ayrım vardır. İçsel motivasyon dışarıdan gelecek bir etkileşim beklemezsizin kişinin kendini motive etmesidir denilebilir. Dışsal motivasyon da ise bireyin dışarıdan gelecek bir etkiye ihtiyacı vardır. Bunlar ödül, rica, baskı gibi unsurlar olabilir.

1.4.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bireyin gelişme, başarıma, hedef koyma ve ona ulaşma isteğidir. İçsel motive, öğrenmeye bağlı olmayıp, bireyin gereksinimlerini gidermeye yönelten dürtüdür. Bireyin yeteneklerinin farkında olmasını ve hedefler belirleyerek, ona doğru harekete geçmesini sağlar. İçsel motivasyon bireyin duygusal anlamda motive olmasıyla da alakalıdır. İçsel motivasyonun önemli yönlerinden biri de bireyin kendine hedefler koyması ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak istek ile harekete geçirecek gücüdür. Birey kendine güvenmesi ve hedefleri için inançlı bir şekilde kendini hazırlamasıdır.

Motivasyon büyük oranda bireyin içinden gelen ihtiyaçlar, arzular, tutkular ve değerler sonucu oluşur (Adair, 2005:130).

Bir işi yapan işgörenin, işi çekici bulması ya da mesleki doyum elde etmesini ifade eden işin çekiciliği, özgürlük, işin işgören için önemi ve değeri, yüklenen sorumluluk, çeşitlilik, üretkenlik, işgörene sunulan yetenek ve becerilerini sergileme imkanı, performans analizi ve geri bildirim gibi faktörlerdir (Akbaş, 2018:10)

1.4.2. Dışsal Motivasyon

Dışarıya bağımlı bir motivasyon şeklidir. Bireyin dışarıdan gelecek bir ödül veya benzeri bir araç ile teşvik edilmesini ifade eder. Çalışanlara uygulanan bu motivasyon türünde çalışana başarılı olması veya başarı sonrası maddi bir ödül, terfi veya takdir edici bir yaklaşım vardır. Ödüllerin motivasyonu sağlamadaki önemi fazladır. Diğer bir ifadeyle dışsal motivasyon ancak dışarıdan gelecek bu tip ödüllendirme ve yaklaşımlarla sağlanabilir.

1.5. Motivasyon Süreci

Motivasyon (güdüleme) sürecinin nihai amacı harekete geçmektir. Başarının sağlanabilmesi için motivasyon son derece önemlidir. Motivasyon sürecinin ilk aşaması ise motive olmaktır. Amaçları doğrultusunda motive olan bireyler bu amaçlar doğrultusunda hedeflerine ulaşmakta daha başarılı olmaktadır. İhtiyaçların giderilmesi için harekete geçilmesi gerekir. Bu hareketin başarısı ancak doğru bir motivasyon ve planlamaya bağlıdır. Öyleyse amaçlar doğrultusunda yetenek ve becerilerini geliştirmek hedefe ulaşmak için çok önemlidir. Maslow'a göre insanların motivasyonu dış faktörlerden daha çok bireyin kişisel ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Bu anlam da dışarıdan gelebilecek ödül ya da ceza gibi faktörlerin önemi bu kurama göre motivasyon üzerinde fazla bir etkisi yoktur.

1.6. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kuramları iki grupta incelenebilir.

Birincisi kişiyi harekete geçiren ve yönlendiren veya davranışlarını yavaşlatan ve durduran, bireysel faktörleri inceleyen kapsam kuramları, ikincisi ise, davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendireceğini veya yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan süreç kuramlarıdır (Sevinç, 2015).

1.6.1. Kapsam Teorileri

Temelde ihtiyaçlara bağlı olarak vurgu yapan ve motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışır. Motivasyonun başlangıç noktası ihtiyacın hissedilmesi ve ihtiyacın içeriğidir. Kapsam teorileri, insanın içinden gelen ve onu davranışa sevk eden unsurlara önem verir. Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri belirleyebiliyorsa bu faktörlere yönelerek çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya yöneltebilir (Sevinç, 2015).

1.6.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow, motivasyon kuramında ihtiyaçları belirli bir önem sırasına göre ilişkilendirmektedir. Bu kurama göre; bireylerin davranışlarında en önemli yol gösterici ihtiyaçlardır ve bunların önem derecesidir. Maslow'un teorisi iki temel varsayıma dayanır.

Bunlar; İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır. Tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır. (Sevinç, 2015).

İnsan sürekli isteyen bir canlıdır ve tam memnuniyeti sağlamak neredeyse imkansızdır. Bir arzu tatmin edildiğinde hemen yerini bir başkası alır ve bu böyle devam eder gider (Adair, 2005:30).

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisine göre beş ihtiyaç grubu şöyledir;



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.

Fizyolojik İhtiyaçlar:

Temel ihtiyaçlar grubunun alt basamağında fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Açlık, susuzluk, dinlenme, uyku gibi biyolojik nitelikteki ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, giderildikleri zaman ortadan kalkar ve giderilen bir ihtiyaç davranışı motive edemez. (Sevinç, 2015). Fizyolojik ihtiyacını gidermeyen bireyde yeni ihtiyaç durumları da kısmen veya tamamen engellenecektir.

Güvenlik İhtiyacı:

Güvenlik ihtiyacı; temel ihtiyaçların bir seviye üstünde yer alan ihtiyaç türlerinden oluşmaktadır. Fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçları tatmin edici düzeyde karşılanan birey, geleceğinin güvenlik altına alınması ve iş/çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması gibi yönelimlerde bulunur. Güvenlik ihtiyaçları genel olarak; fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma gibi ihtiyaçlardır. (Sevinç, 2015). Çalışan bireyler bazında güvenlik ihtiyacı göz önüne alınacak olursa; sadece bireyin emeklilik ve iş ortamındaki fiziki güvenliği yeterli olmayacak, birey aynı zamanda herhangi bir kaza/ölüm anında kendi ve ailesinin de geleceğini güvence altına alacak yönelim ve kararlarda bulunacaktır. İşte bu söz konusu kararlar güvenlik ihtiyacını oluşturmaktadır. Farklı coğrafya ve toplumlarda bu görevi sendika ve sigorta kuruluşları sağlamaktadır.

Sosyal İhtiyaçlar:

Ait olma, birlikte olma, kabul görme, sevgi gibi ihtiyaçlardır. (Sevinç, 2015). İhtiyaç hiyerarşisine göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını gideren bireylerin sosyal ihtiyaçlara eğilimi söz konusudur. Sosyal ihtiyaçların en belirgin olanlarından biri ise bir sosyal çevreye ait olmaktır. Çalışma ve iş çevresinde arka planda kalan ve özellikle yönetim tarafından düşünülmeyen bu ihtiyaçlar; çalışanların iş ortamına aidiyetliği ve motivasyonu için önem arz etmektedir. Spor faaliyetleri, tiyatro, sinema vb. ile iş ortamındaki sosyal ihtiyaçlara yönelik etkinlikler motivasyona büyük katkılar sağlamaktadır.

Saygınlık İhtiyacı:

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre sosyal ihtiyaçların bir üst seviyesinde saygınlık ihtiyacı yer almaktadır. Bu ihtiyaç; kişinin yaptıklarının diğer bireyler tarafından olumlu algılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini ve bireyin kendisine güvenmesini içerir. Örgüt anlamında saygınlık ihtiyacı; örgüt ve iş çevresindeki diğer bireylerin sevgi, saygı ve olumlu duygu algısını oluşturacak davranış ve geri dönüşümleri kapsamaktadır. Bu sayede kişi de kendine güven duygusu oluşur ve kişinin işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirerek, tatmin kaynağı haline gelir. Saygınlık ihtiyacı sosyal ihtiyaçlardan doğan bir ihtiyaçtır. İnsan aidiyet duygusunu sağladıktan sonra yani bir

çevreye ait olma ihtiyacını giderdikten sonra bu defa o çevreden kendine saygı duyulmasını bekler (Sevinç, 2015).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:

Maslow'un teorisine göre ihtiyaç hiyerarşisinin en üst seviyesinde bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacından önceki dört ihtiyacın karşılanması sonrasında son ihtiyaç türüne yönelim söz konusudur. Bu ihtiyaç türü ile bireyin beceri ve yeteneklerini mümkün olan en üst düzeye çıkarma ve bu bağlamda harekete geçmek söz konudur. Yüksek düzeyde tatmin sağlama yetisine sahip olan bu ihtiyaç, bireyden bireye farklılıklar göstermekle birlikte kültürel çevreden öğrenilmektedir (Sevinç, 2015)

Maslow'a göre bu son düzeye erişen insan, başarıya potansiyelini ortaya koyar. Bireyin keşfedilmemiş kişiliği ve gerçek özgürlüğü bu seviyede fark edilir. Bu düzeydeki bireyin ideal insan modeli olduğu kabul edilmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlarını, güvenlik ihtiyaçlarını, sosyal ihtiyaçlarını ve saygınlık ihtiyacını karşılamış birey bu aşamada iç potansiyelinin farkındalığını yaşayacak ve çevresinin kendisinden beklentilerini yerine getirme imkanı bulacaktır.

Maslow'a göre bir bireyin alt basamaktaki ihtiyaçları gidermesi yeni ve üst basamaktaki ihtiyaçların doğmasını getiren bir süreçtir. Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, saygınlık ihtiyaçlarının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür (Sevinç, 2015).

1.6.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan 5 ihtiyaç grubunu, 3 ihtiyaç grubu altında toplayarak ERG Teorisi adı altında bir teori geliştirmiştir (Macit, 2001). Alderfer bu teorisinde öncelikle alt düzeydeki ihtiyaçların giderilmesi ve sonrasında sırasıyla üst düzey ihtiyaçların giderilmesine yönelik bir yol izlemiştir. Motivasyon gereksinimlerini üç temel grup üzerinde işlemiştir. ERG teorisinin de adını oluşturan bu üç yaklaşım Var olma, İlişki kurma, Gelişme kelimelerinin İngilizce karşılığı olan Existence, Relatedness, Growth kelimelerinin baş harfleri olan ERG ile teorisinin adı oluşmuştur.

Tablo 1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisi Karşılaştırılması
(Sarıhasan, 2014)

Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi	Alderfer ERG Teorisi
Fizyolojik İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyacı	Var Olma İhtiyacı
Sosyal İhtiyaçlar Saygınlık İhtiyacı	İlişki İhtiyacı
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı

Var Olma İhtiyacı:

Yaşamak için gereksinim duyulan temel ihtiyaçların sağlanmasıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde "Fizyolojik ve Güvenlik" ihtiyaçlarına karşılık gelir. İnsanın var oluşunu sürdürmesi için gerekli maddi ihtiyaçların giderilmesini ifade eder.

İlişki Kurma İhtiyacı:

Sosyal yaşam ilişkilerini ifade eder. Diğer insanlarla kurulan iletişim ile duygu, düşünce vb. gibi paylaşımlar sonucu tatmin olunması ihtiyacıdır. İlişkide olunan insanlar tarafından sevilme, saygı duyulma gibi unsurlardır. Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi teorisinde "Sosyal ve Saygınlık" ihtiyaçlarına karşılık gelir.

Gelişme İhtiyacı:

Bu ihtiyaç, bireyin kişisel gelişimini kapsar. Kişisel gelişim ihtiyacı birey için içten gelen bir duygudur. Karşılanması ve tatmin edilmesi gereken bu duyguyu Alderfer, gelişme ihtiyacı olarak nitelerken Maslow, "Kendini geliştirme ihtiyacı" olarak nitelemiştir. Alderfer'in bu teorisinde Maslow'dan farklı olarak katı bir hiyerarşik düzen yoktur. Bireyin öncelikli ihtiyaçları arasında değişiklik görülebilir. Gereksinimler arasında geçiş olabilir. Yani katı bir hiyerarşik düzen içerisinde hareket edilmesi şeklinde bir düşünce yoktur. Gereksinim ve öncelikler bireyler arasında farklılık ve öncelik anlamında değişim gösterebilir. Tanınma, başarılı olma, sevilme gibi beklentiler sürekli ve üst düzey gereksinimlerdir. Bazı gereksinimler dönemseldir ve tatmin edilmesi sonucu o an için kişinin tatmin duygusu son bulur. Beslenme ihtiyacı gibi ihtiyaçlar böyle ihtiyaçlardır ve giderildikten sonra motive edici özelliklerini yitirirler.

1.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon alanında geliştirilmiş bir diğer teori de Frederick Herzberg adındaki Amerikalı psikolog tarafından ortaya konulmuştur. İş dünyası üzerine yaptığı çalışmalar ile tanınmıştır. “Motivasyon-Hijyen Teorisi” olarak adlandırdığı çalışmada Herzberg iki faktörden bahsetmektedir. Herzberg, 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır (Macit, 2001). Hangi şartlarda daha iyi ya da kötü hissettiklerini açıklamalarını istemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kişilerin tatmin oldukları zamanlar için iş ile alakalı faktörler olan başarı, takdir, sorumluluk gibi olgulardır. Kötü hissettikleri zamanlar için ise işin dışındaki ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi unsurlardır. Bu araştırmadan çıkan sonuca göre, iş ortamında insanı ‘memnun eden’ ve ‘memnun etmeyen’ faktörler vardır. Herzberg’in bu çalışması iki tür etmenin çalışanları motivasyonel olarak etkilediği yönündedir. İçsel ve dışsal etmenlerdir. Herzberg’in teorisi, çalışma ortamı ve değer sistemi içerisinde hangi şartlarda daha motive edici ve hangi şartlarda olumsuz duygular içerdiğini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Herzberg, işle ilgili ve çalışanları tatmin eden faktörler için “Motivasyonel Faktörler” tanımlamasını kullanmıştır. Çalışma koşullarıyla ilgili faktörler için de “Hijyen Faktörler” tanımlamasını kullanmıştır.

Motivasyonel Faktörler:

Bir çalışanın yaptığı işin nitelik ve sorumluluklarının yanı sıra yetki sahibi olması, ilerleme şansının olması, terfi gibi kariyerinde olumlu adımlar çalışan için motive edici, önemli etmenlerdir. Çalışanın yaptığı işte daha istekli ve arzulu olmasını sağlayacaktır. Bunların aksine bir durum çalışanın motivasyonunun düşmesine, görevini yapma arzusunun yok olmasına, daha faydalı olmak için istekli olmasına yönelik heyecanının son bulmasına neden olur. Başarının ödüllendirilmesi gibi tatmin duygusu oluşturacak yaklaşımlar çalışanların motivasyonunu yükseltmek adına olumlu şeylerdir. Bu yaklaşımların olmadığı bir ortamda çalışanın işten duyduğu tatmin duygusu azalacaktır.

Hijyen Faktörler:

Çalışanlarda hoşnutsuzluk meydana getiren ve iş ortamında tanımlanan karmaşık faktörler için Herzberg tıp dünyasından hijyen terimini kullanmıştır (Sarıhasan, 2014). Bir çalışan için işletmenin yönetim şekli ve politikalarının yanı sıra çalışma koşulları, ücretler, organizasyondaki çalışanlarla olan ilişkiler, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi

unsurlardır. İş tatmini sağlayacak olan bu unsurların sağlanamaması durumunda motivasyon olumsuz etkilenir. Bu unsurlar tek başına motivasyon için yetersiz olsa da motivasyon için gerekli ortamın ve şartların oluşması için son derece önemlidir. Herzberg'e göre motivasyonel faktörlerin varlığı çalışanı mutlu eder, işine ve çalışmalarına odaklanmasına yardımcı olur. Dolayısıyla çalışanı, çalışmaya yönlendiren, yaptığı işten keyif almasını sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise çalışanın tatminsizliğine ve işi bırakmasına bile yol açabilecek unsurlar içerir. Hijyen faktörleri tek başına ele alacak olursak. Motive edici özelliği bakımından daha düşük bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle yalnızca hijyen faktörlerin varlığı çalışan için daha verimli çalışmaya yönlendirilmesi bakımından yetersiz kalabilir.

Herzberg'e göre; Hijyen Faktörlerin motive edici yönü Motivasyonel Faktörlere göre daha yetersiz olduğu yönündedir. Hijyen faktörler çalışanların memnuniyetsizlik yönünü azaltır ama daha başarılı olmaları için gerekli motivasyonu sağlamayacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin görevi memnuniyet yaratacak ortamı yani hijyen faktörleri sağlamak ve motivasyonel faktörlerin de varlığı ile gerekli motiveyi sağlayıp daha başarılı ve istekli çalışanlar ile yüksek performans sunan bir organizasyon olacaktır.

Doyurulma oranı %	Maslow	Herzberg'in Çift Fak. Teo.	Alderfer'in ERG Teorisi	
10	Öz. gerçek ih.	Öz gerçekleştirme gereksinimleri	Güdüleyiciler (İş Tatmini)	Gelişme iht. (Growth) - Kişisel olarak kendilerini geliştirme ihtiyacı
40	Tanınma ih. Statü, takdir, saygınlık, başarıma, yetkinlik	Psikolojik gereksinimler	- Başarı - Tanınma - İşin özellikleri - Sorumluluk - İlerleme, gelişme imkanı	İlişki (Aidiyet) iht. - Başkalarıyla bir arada olma - Sosyal ilişkiler kurması
50	Sevgi, ait olma ih. Grup kurma		Hijyen (koruma) faktörleri (İş Tatminsizliği)	
75	Güvenlik ihtiyacı (tehlikeden uzak olma, sıcaktan, soğuktan korunma, emeklilik, tazminat, sendika)	Temel gereksinimler	- Şirket politikası ve yönetimi - Nezaretçiler - Kişiler arası ilişkiler - Çalışma koşulları - Ücret	Varolma iht. - Fizyolojik ihtiyaç - Güvenlik ihtiyacı
85	Fizyolojik, biyolojik iktayaçlar, (yeme, içme, barınma, ücret...)			

Şekil 2: Maslow, Herzberg, Alderfer Teorilerinin Karşılaştırması.

1.6.1.4.. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Motivasyon konusunda bir başka teori geliştiren yönetim uzmanı ise David McClelland'dır. Bir psikolog olan McClelland; Maslow ve Herzberg'den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöndikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. Başarma İhtiyacı Teorisi adı verilen bu çalışmaya göre kişi üç tür grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir:

Başarı İhtiyacı: Başarma ihtiyacı kişiden kişiye farklılık göstermekle beraber bireyin başarıya karşı verdiği değer ve öneme göre değişkenlik gösterir. Başarının boyutu ve bireyde yaratacağı tatmin duygusu da değişken bir olgudur.

Güç İhtiyacı: Başkaları üzerinde etkili olabilecek bir güce sahip olma, hükmedebilme, kontrolü altına alabilme, etkisi altında tutabilme gibi birtakım otoriter güç arzusu içerisinde olma isteğidir. Diğerlerinden üstün olma gücüne odaklanan bu bireyler daha fazla risk altına girebilirler.

Bağlılık İhtiyacı: Bireyin başkalarıyla arkadaşlık ilişkisi kurma isteğidir. Yakın ilişkiler kurabileceği, çatışmalardan uzak iyi dostluklar kurma ihtiyacıdır. İnsanlar ile duygusal yakınlık, arkadaş grupları, sevilme gibi olgulardır. Arkadaş gruplarında kabul gören ve değer verilen biri olma gibi. Çalışanı doğru işe yönlendirerek en iyi performans alınabilir. McClelland'ın teorisine göre bireyin ihtiyaçlarını sosyal ve iş ortamı belirler. Bu teoride bir hiyerarşi yoktur denilebilir. McClelland bireylerin motivasyonu için önemli faktörleri belirlemiş ancak bireyin davranışlarına ne gibi etkiler bıraktığı yönünde bir çalışma sunmamıştır.

1.6.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyon ilgili değişken türlerini (ihtiyaç, değer, beklenti ve algı) ve bunların motivasyon oluşturmak için nasıl birleştiğini açıklamaya çalışır (Küçüközkan, 2015). Bir davranışı gösteren bireyin, davranışının tekrarı nasıl sağlanabilir ve nasıl bu davranışa son vermesi sağlanabilir. İşte süreç teorilerinin ana çalışma noktası buradan doğmuştur. Kısaca davranışlar üzerine yapılmış motivasyon teorileridir. Süreç teorilerinde ihtiyaç, bireyi davranışlara yönlendiren etmenlerden yalnızca biridir. Bireyin motivasyon ve davranışlarını etkileyen faktörler içsel olabildiği gibi dışsal da olabilir.

Süreç teorileri, güdülenmenin nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidirler. Bu teoriler güdülenmeyi, kişinin algıları, inançları ve iş ödülllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri açıklarlar. Süreç teorileri güdülenme sürecinin nasıl çalıştığını inceler, süreci oluşturan değişkenleri tanımlar ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler. Davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğunu açıklamayı amaçlar (Kırcı, 2010:57).

Süreç teorilerinde, en çok üzerinde durulan nokta, kişilerin motivasyonlarını tetikleyen asıl amacın ne olduğudur. Yani kişilerin hangi amaçlar sayesinde ne şekilde motive edildikleridir. Bu durumu genel olarak değerlendirmek gerekirse; süreç teorilerinde kişiler belirli davranışlar gösterdiklerinde, bu davranışları tekrarlama veya tekrarlamama durumları nasıl sağlanabilmektedir, sorusuna cevap bulmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Ülkü, 2018: 22)

Bu bölümde davranış merkezli 5 teori incelenecek. Bu teoriler: Davranış Şartlandırma Yaklaşımı, Destek Verme Teorisi, Bekleyiş Teorileri, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisi'dir (Macit, 2001). Süreç teorileri, bireylerin çalışma ortamlarındaki davranışlarını inceler, bireylerin düşünce süreçlerine odaklanır.

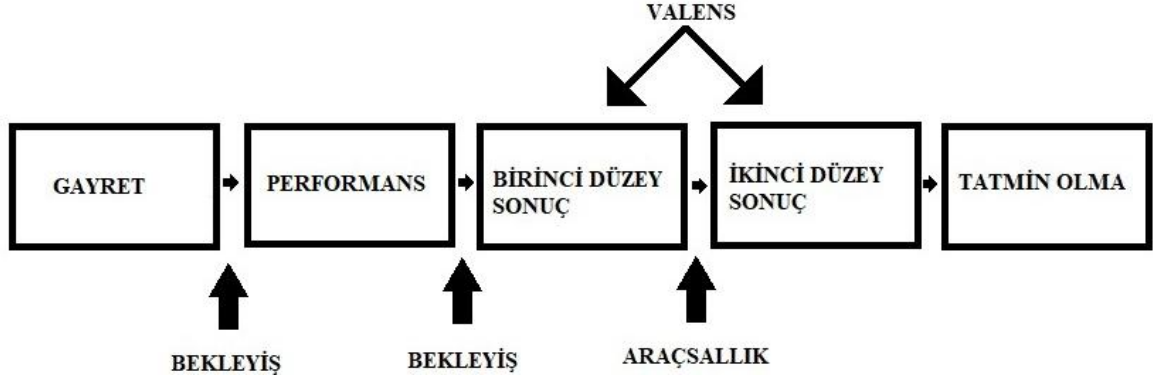
1.6.2.1. Beklenti Teorileri

Motivasyon teorilerinin süreç teorileri alanında yapılan çalışmaların başında Beklenti Teorileri gelmektedir. Beklenti teorileri alanında iki ayrı teori bulunmaktadır. Bunlar Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi ve Lawler ve Porter tarafından daha fazla geliştirilen bir diğer Beklenti Teorisidir.

Vroom Beklenti Teorisi (Bekleyiş Teorisi):

Vroom'un bu motivasyon modeli en yaygın ve kabul edilmiş motivasyon kuramlarından biri olma özelliğine sahiptir. Bu kurama göre birey davranışlarında akılcı bir yol izlediği, karşısına çıkan seçeneklerin içinde kendi adına, amacına ulaşmasını sağlayacak seçenek hangisiyse ona yöneleceğini savunmaktadır. Buna göre, insanlar alternatif davranış tarzları arasında bu hareketlerin sonuçları hakkındaki beklentilerine göre seçim yaparlar (Macit, 2001). Vroom'a göre bir bireyin iki amaç arasında birini tercih etmesi, birini ötekinden daha çok istemesi veya ikisini de istememesi olayı için bazı yazarlar, bazı farklı terimlerden söz etmişlerdir. Bu söz edilen terimler belli hedefler için

duyulan isteğin güçleri arasındaki bağlantıyı gösteren kavram için valens terimini kullanmışlardır. Bir hedefe ulaşmak isteniyor ve bu hedefe ulaşma isteği ulaşılamaması düşüncesinden üstün geliyorsa bu hedefin valensi (+) pozitif, bunun tersi ise (-) negatiftir. Vroom'un beklenti teorisi genel olarak dört kavram üzerine oturtulmuştur: beklenti, motivasyon, araçsallık ve valens.



Şekil 3: Vroom Motivasyon Modeli (Yıldırım, 2007)

Beklenti: Bireyin belli bir gayret sonucunda ödüllendirilecek olmasıdır. Bu aynı zamanda bireyin algıladığı bir olasılıktır. Birey ödüle kavuşmak için gayret sarf etmesi gerektiğine inanıyorsa, böyle bir beklentisi varsa, söz konusu hedef için daha çok çaba gösterecektir.

Bu durumda beklenti 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi, belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında ilişki görmezse; beklenti 0 değerini alacaktır (Aslanadam, 2011:34)

Motivasyon: Bireyin çaba gösterdiği işin başarılı olması durumunda hissettiği amaçtır. Mesela tekstilde çalışan işçinin çıkardığı fazla ürün için daha fazla ücret elde etmesidir.

Araçsallık: Birey çabasıyla belli bir düzeyde performans sergileyebilir. Bunun neticesinde de bir ödül alabilir. Alınacak bu ödül birinci derece sonuç olur.

Valens: Bireyin bir sonuca karşı hissettiği ihtiyaç duygusu ya da isteğin şiddetidir. Bu kavram hem birinci dereceden hem de ikinci dereceden hedefler için söz konusudur.

Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi, beklenti) motivasyon için önemlidir ve motivasyonu oluşturur. Bu iki faktörden herhangi biri olmazsa birey motive olmayacaktır. Beklenti teorisinin bir diğer kavramı araçsallıktır, bu da bireyin gösterdiği verimliliğin bir

sonuçla neticelenmesidir. Yani birey bu performans sonucu bir ödüle kavuşabilir. Bu ödül birinci kademe sonuç şeklinde isimlendirilir. Doyumun temel motive edicileri şunlardır:

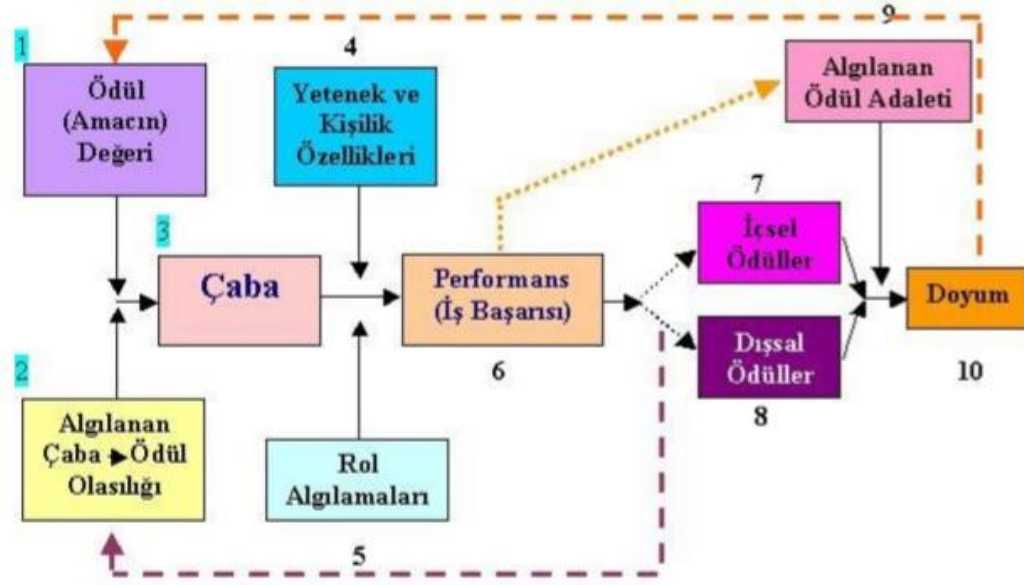
- Beklentiyi karşılayacak düzeyde yüksek gelir
- Katımlı denetim
- İş arkadaşları ile iletişim ve ilişki kurabilme imkânı
- Farklı görev seçenekleri ve yükselme fırsatları
- Çalışma yöntemi ve denetim

Çalışanlar kendilerinden beklenenler için net bir şekilde bilgilendirilmelidir. Çalışan istenilen performansı sunduğunda kısa bir zaman içinde ödüllendirilmelidir. Çalışanların ihtiyaç, arzu, performans gibi değerlerinin farklılık göstereceğinin bilincinde olunmalı ve çalışanlar için ulaşılabilir bir performans seviyesi göz önüne alınarak hareket edilmelidir. Performansın sonuçlarında ne çeşit bir ödüle ulaşacağı çalışanlar tarafından bilinmeli, bu konuda çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi:

Lyman Porter ve Edwar Lawler Vroom'un beklenti teorisini daha kapsamlı bir hale getirip geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır (Doğru, 2010:19).

Lawler ve Porter'ın bu çalışması Vroom'un teorisinin geliştirilmiş halidir. Çok daha fazla değişken üzerine kurulu bu teorinin giriş modeli Vroom modeli ile aynı yolu izlemiştir. Yani bireyin motive olmasını ilk aşamasında valens ve beklenti yönünden etkilemesidir. Lawler ve Porter'in görüşüne göre birey yüksek bir çaba gösterse bile sonuç sürekli yüksek başarı getirmez. Burada anlatılmak istenilen şey, birey gerekli olan yetenek ve donanıma sahip değilse göstereceği çaba ne kadar fazla olsa da sonuç tatmin edici olmayacaktır. Bu modeli geliştirenler Vroom'un teorisinin bazı eksikliklerini giderici yönde çalışmalar yapmış ve bu teoriye katkıda bulunmuşlardır (Sarıhasan, 2014).



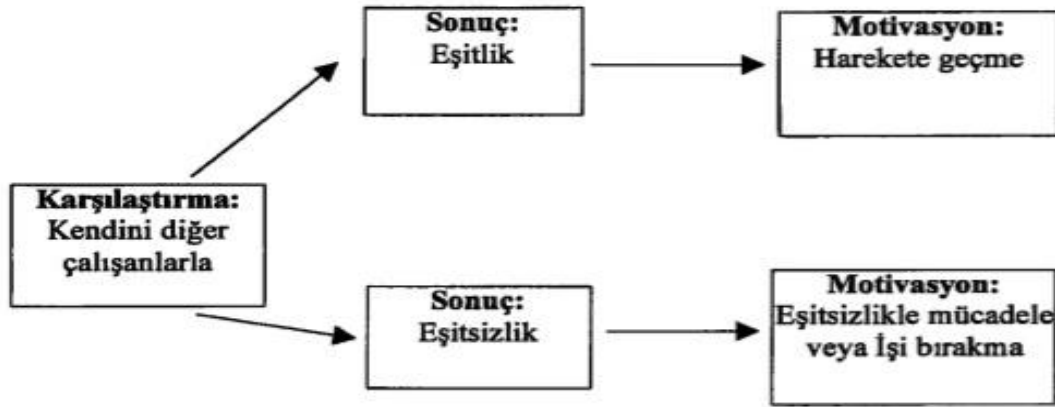
Şekil 4. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi (Sarıhasan, 2014)

Yöneticilerin Porter ve Lawler modelini motivasyon için kullanmak istemeleri durumunda Vroom'un teorisine ek olarak bazı unsurlara dikkat etmesi gerekir. Bunlar başlıca şöyledir, personelden istenilen veya beklenen performansı sağlayabilmesi için gereken ve uygun eğitimi almalıdır. Çalışan kendisiyle aynı performansı gösteren arkadaşlarının ödül düzeyini takip etmektedir. Bireylerin ödül türlerine farklı şekilde önem verdiği dikkat edilmeli, içsel ve dışsal olan bu ödüllere gereken özen gösterilmelidir. Çalışanın valens ve beklentisini etkileyecek bu durumlara dikkat edilmemesi durumda kişi tatmin olmayacak ve bekleyişini etkileyecektir.

1.6.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, kişilerin devamlı kendilerini diğer çalışanlarla alınan ücret, maaş, terfi, statü gibi konularda özellikle aynı düzeyde olduğu kişilerle kıyasladığı algısına dayanır (Ulukuş, 2016). Adams'ın eşitlik teorisi çalışanların ortaya koydukları performans sonucu alacakları ödüllerde hakkaniyet araması ve bu şekilde motive olmaları varsayımını konu almaktadır. Aynı zamanda bu teoriye göre çalışanlar yalnızca kendi aldıklarına değil diğer çalışanlarında ne aldıklarıyla da ilgilenirler. Buna dair inanç ve görüşlerle de motive olurlar. Ayrıca girdilerin yani eğitim, gayret, kıdem gibi ve çıktılarının, ücret, çalışma şartları, tanınma gibi unsurların karşılaştırmasını kendileri ve diğer çalışanlar için yaparlar.

Adams'ın bu teorisine göre, bireyin işteki başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı yerle ilgili şekilde algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır. Kendisiyle aynı işi yapan diğer çalışanlarla kendisini karşılaştıran birey yaptığı karşılaştırma sonucunda algıladığı her eşitsizlik için bu eşitsizliği gidermeye yönelik bir davranış göstermesine yol açacaktır. Çalışanların, eğitim, tecrübe, fiziki güç, cinsiyet vb. gibi farklılıklarından dolayı eşitlik ilkesi her kültürde farklı bir değerlendirilebilir. Çalışanlar tarafından bakıldığında, örgüt içinde yöneticiler tarafından eşitsiz bir tutumun sergilediğini düşünmesi sonucu kendi performansını düşürebileceği, diğer çalışanların gayretlerini düşürmeye yönelik eğilimlere girebileceği, ücret artışı talep edebileceği, bunların yanı sıra işi bırakmaya varan bir tutum girebilecektir.



Şekil 5. Adams'ın Eşitlik Teorisi (Macit, 2001)

Eşitsizliğe karşı çalışanların şöyle bir tutum izleyebileceği de düşünülmektedir. Bir çalışanın kendisiyle aynı işi yapmasına ve aynı şartlar altında olmasına karşın daha az ücret aldığını fark etmesi durumunda buna karşılık daha fazla çalışmayı, kendini geliştirmeyi hatta daha az bir ücreti bile almayı düşünebilir. Bu şekilde eşitsizlik durumunun düzelmesini sağlamaya yönelik bazı adımlar atabilir. Eşitsiz bir durum çalışanlar da eşitliğin sağlanması için bir baskı da oluşturabilir.

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorilerinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir (Macit, 2001)

1.6.2.3. Edwin Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından ortaya konulan bu kurama göre, insanlar çevrelerini algılayıp yorumlar. Algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirirler. Yani herkes, kendi “değer anahtarı”na göre neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, kendine yararlı ya da zararlı olduğuna karar verir. Buna göre, kişi kendine birtakım amaçlar saptar; ilerideki davranışlarını da artık bu amaçlara göre yönetir (Ulukuş, 2016).

Bu kurama göre bireyin belirlediği amaç aynı zamanda onun motivasyon derecesini belirler. Bireyin ulaşılması zor bir hedef belirlemesi durumunda, ulaşılması daha kolay bir hedef belirleyen bireye göre daha çok performans sunar ve daha çok motive olur. Kuram amaç odaklı olmakla beraber, davranışların şekli bu amaçlara uygun olarak belirlenir. Kurama göre öncelikli iki önerme vardır. Bunlardan ilki bireyin kendine koymuş olduğu amaç büyük oranda davranışına yön verir. Bireyin iş başarımına etki eden önemli bir diğer etmense bireyin amaç ve niyetidir. Amacın belirlenmesi birey tarafından ya da yöneticiler tarafından yapılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta amacın, belirgin, güçlü ve ulaşılabilir olmasıdır.

Özellikle bir yönde dikkat ve performans gösterilmesini sağlayacak olan amaçların, organizasyon için de bir yol gösterici olma yönü vardır. Bu doğrultuda çalışanlar açısından performansı üzerinde katkı sağlar ve motive olmalarına yardımcı olur. Çalışanlar bir amaç doğrultusunda gayret gösterirken, zorlu işlere karşı onlardan beklenileni yapma gayretini gösterirler.

Amaç teorisinin diğer teorilere nazaran daha uygulanabilir olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra teorinin eleştirel yönlerine değinmek gerekirse. Çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklardan dolayı amacın algılanması da farklılık gösterebilir. Amaçlı hareket eylemine herkes uymayabilir ya da bu hareketi sağlasalar bile gerekliliklerini yerine getirmekten kaçınabilirler. Ulaşılması zor amaçlardan dolayı çalışanlar stres yaşayabilir ve bu yüzden bazı olumsuzluklar da ortaya çıkabilir.



Şekil 6. Locke'un Amaç Teorisi (Selen, 2009)

Yüksek performans ve hedeflerin ulaşılabilirliği; hedef belirlerken kesin tanımlar yapmak genel tanımlar yapmaktan daha motive edici olacaktır. Mesela, bir işin yapılması için, “elinden geleni yap” yaklaşımı yerine “belli bir süre içinde” yapmasını istemek daha etkili olacaktır. Hedefler ne imkânsız, ne zor, ne de çok kolay olmamalıdır. Çünkü bu durum da amaca ulaşamayacağı düşüncesi, performansı olumsuz etkileyecektir. Hedeflerin belirlenmesinde katılımcı bir yönetim şeklinin ortaya konulması yani çalışanlarla bu kararlar hakkında gerekli iletişimin kurulması ile hem hedeflerin anlaşılmasını hem de çalışanların bu amaçları benimsemesini sağlayacaktır.

Amaçlar doğrultusunda ilerlerken yani çalışmaların sürdürüldüğü sırada gerekli kontroller belli bir düzen ve zamanlama içerisinde yapılmalıdır. Bu sayede hedeflere ulaşılmasına engel olabilecek bir sapma veya olumsuz bir durum daha çabuk tespit edilecek ve gerekli önlemler alınabilecektir. Bunun yanı sıra sürecin olumsuzluktan kurtarılması ile çalışanın performans düzeyini koruması sağlanabilecektir.

Çalışanların ortaya koyduğu performansa karşı duyarsız kalınmamalıdır. Çalışanlar gösterdikleri çabaların izlendiğini ve değerlendirildiğini bilmeleri performans yönünden olumlu sonuçlar çıkaracaktır.

1.6.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

McGregor tarafından ortaya atılan X Teorisi adeta klasik yönetim yaklaşımını özetlerken, Y Teorisi ise neo-klasik yönetim yaklaşımının özü hakkında fikir vermektedir (Tekin vd., 2015). McGregor, X-Y teorisinde çalışanlar için iki farklı değerlendirmede bulunmuştur. Çalışanlar hakkında negatif değerlendirmelerde X teorisi, pozitif değerlendirmelerde Y teorisi kullanılmıştır. Mesela X veya Y teorilerinden herhangi birinin özelliklerine sahip çalışanların yoğun olduğu bir işletme bu duruma uygun olan X veya Y teorilerinden birini uygulaması yönetim adına uygun bir yaklaşım şekli olacaktır. O, yöneticilerin henüz birçok durumun yeterince farkında olmadıkları bir dönemde,

yönetmel tutumların (uygulamaların) çalışanların davranışlarına etkilerini incelemiştir (Tekin vd., 2015).

X Teorisinin varsayımları;

- İnsan tipik olarak tembeldir, çalışmayı sevmez ve işten kaçma eğilimindedir.
- Sorumluluk almak istemez, işe yönelik bir hırs ve istekleri yoktur. Güvenliğı ön planda tutar.
- Örgütün amaçlarına karşın kendi isteklerine ve amaçlarına önem verir. Bencildi ve kendi ekonomik kazançlarına daha fazla ilgi duyar.
- İşe yönlendirmek için zorlamak, kontrol altında tutmak ve cezalandırmak gerekir.

McGregor, X teorisinde çalışanlara yönelik negatif bir değerlendirme sunmuştur. Ancak daha sonra, X teorisi'nin karşısına, çalışanlar açısından oldukça pozitif bir değerlendirme sunan Y teorisini çıkarmıştır. McGregor, Y Teorisi'nin temellerini de adeta şu şekilde özetlemiştir: İnsanın doğası ile ilgili geçmiş anlatışların insanı; yetersiz ve birçok açıdan kusurlu bir varlık olarak ele aldığı bilinmektedir. Uygun koşullar altında ortaya çıkan yaratıcı insan enerjisinin, örgütsel amaçlar için kayda değer faydalar üretebileceğı gün geçtikçe daha kesin bir şekilde görülebilmektedir (Tekin vd., 2015).

Y Teorisinin varsayımları;

- İnsan tipik olarak tembel değil, gerekli şartlar sunulursa çalışmaktan zevk alır
- Çalışmak hayatın doğal bir unsurudur. Oyun ve eğlence gibi doğaldır
- Uygun şartlar sağlanırsa, sorumluk ve öğrenme gibi özelliklere açıktır.
- Örgütün amaçları uğruna birey kendini kontrol edebilir.
- Amaçlar, çalışana doğru anlatılırsa, amaçlara ulaşmak adına gayret gösterir.
- İnsanlar amaçlarını, erişebileceklerine inandıkları ödüllere göre seçerler, bu yönden amaçlara bağlı olmak çalışanın ulaşabileceğı ödülle ilgilidir.

1.6.2.5. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi

Davranışlar, karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırılır. İnsan herhangi bir nedenle davranış gösterir. Önemli olan, davranışın karşılaşıcağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır. Skinner'ın teorisine göre bu aşamadan sonra davranışın devam ettirilmesi veya son verilmesi şeklinde bir durum ortaya çıkar.

Olumlu davranışların alışkanlık haline gelmesi için dört yöntem vardır. Bunlar;

Olumlu pekiştirme: Pekiştirmede kastedilen pekiştiricinin bir uyarıcı olduğu söylenilebilir. İstenilen bir davranış sonrası, bireyin bu davranışını tekrarlaması teşvik edilir. Bir olumlu pekiştirecin kullanılmasıyla davranışın yapılma olasılığının artırılması amaçlanır. Bu pekiştirmede ödül kullanılmaktadır. Bu ödül içsel ya da dışsal olabilir. Bir eser meydana getirme, prestij kazanma gibi içsel nitelikte bir ödül ya da ücret artışı, prim, terfi gibi dışsal ödüller de olabilir.

Olumsuz pekiştirme: Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranışın ya da tutumun sonlandırılmak istenmesi ve bireyin istenilen davranış ya da tutuma yönlendirilmek istenmesi durumunda başvurulan bir çeşit tedbirdir. Buradaki asıl amaç bireyin davranış ya da tutumunun benimsenmediği veya istenmediğinin bireye vurgulanmasıdır. Burada ceza verilmesi gibi bir durum yoktur. Olumsuz pekiştirme örneği olarak hatalı olan bireye hatasının neler olduğunu ve neden kaynaklandığını belirtmektir.

Ortadan kaldırma: Bir davranışın sonlandırılması veya tamamen önlenmesi tedbiridir. Bu sayede istenilmeyen hareket tekrarlanmayacaktır. Burada ceza verilmesi gibi bir durum yoktur. Davranışın terk edilmesi ve caydırma amaçlanır. Ancak bireyin bu davranışı sürdürmesi durumunda örgütteki geleceğe dönük beklentilerinin yerine gelmeyeceği hissettirilir. Bu beklentiler ücret artışı, terfi gibi şeyler olabilir.

Cezalandırma: Çalışanın istenmeyen bir tutum veya davranışından dolayı cezalandırılması durumudur. Ceza alan çalışan istenilmeyen eylemine son verecektir ve tekrarından kaçınacaktır. Yöneticilerin, motivasyonda bu teoriyi kullanmak istemesi durumunda, çalışanlara örgüt içinde olumlu veya olumsuz karşılanan davranışlar hakkında

herkesin anlayabileceği açıklıkta bilgilendirme yapması gerekir. Ödüllendirme sistemi etkin ve zamanında yapılmalı ve çalışanların bu konudaki beklentileri ertelenmeden karşılanmalıdır. Cezalandırma sisteminden mümkün olduğunca uzak durmaya çalışmalıdır. Cezalandırma uygulaması çalışanda, çalışmaya karşı isteksizlik, düşük verim ve buna benzer eylemlerle işletme adına olumsuz durumlara sebep olabilecek bir tutum oluşturabilecektir. Bunların yanı sıra cezadan dolayı yöneticilere karşı nefret, kızgınlık gibi duygular hissedilebilecektir. Ödüllendirme uygulamasının, cezalandırma uygulamasından daha etkili ve faydalı bir uygulama olduğu modern yönetimin kabul ettiği bir yaklaşım olarak görölmektedir.

Yöneticiler umumiyetle ödöl ve cezayı dengede tutarak motive ederler (Adair, 2005:117).

2. MOTİVASYONU ARTIRMAYA YÖNELİK ARAÇLAR

Çalışanların motive edilmesine yönelik yapılan uygulamalar tüm çalışanlar için aynı etkiyi göstermez. Her birey kendine özgü bazı özellikler taşır, farklı yaşam tarzları, farklı ihtiyaç ve beklentiler, sosyal yapıları, psikolojik durumları, kültürel yapıları gibi bazı değişkenlik gösteren etmenlerden dolayı bireylerin motive edilmesine yönelik uygulamaların herkese aynı etkiyi göstermesi beklenemez.

Psikologlar çalışan insanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar (Öztuna, 2007)

- Emniyet arayan personel
- Mükemmellik isteyen personel
- Kendisine önem verilmesini isteyen personel
- Sorumluluk seven personel
- Prestij arayan personel
- Herkes tarafından kabul edilmeyi isteyen personeldir.

Bu bağlamda farklılıkların mümkün olduğunca doğru tespiti ve bu yönde bir uygulamanın yapılması hem çalışan bireyler adına hem de bu uygulamalardan olumlu bir sonuç bekleyen işletmeler, yöneticiler adına daha etkili ve faydalı olacaktır.

2.1. Ekonomik Araçlar

Genel bir bakış açısıyla bakıldığında zaman çalışanların başlıca çalışma sebebi ekonomik kazanımlardır. Bundan dolayı ekonomik kazanımların ön planda olduğu motivasyon araçlarının daha etkili ve beklenen sonuçlara ulaşılmasını sağlayacak araçlar olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çalışanların öncelikli arzusu yaşamlarını sürdürebilecek geliri elde etmektir. Özellikle, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu gelire endeksli çalışmaya arzusundan dolayı motivasyon sağlayan araçlardan ekonomik etkisi olanları daha çok beklemesine neden olur. Yani birinci derece motive edici araç, ekonomik araçlardır.

2.1.1. Ücret

Çalışan açısından temel ödüllendirme şekli ücrettir. Ücretin çalışan açısından önemi yalnızca maddi gelir olması değildir. Bunun yanı sıra çalışmalarının ve kendisine verilen

değerin de göstergesi olma özelliği vardır. En etkili ve en çok kullanılan özendirme aracı olan ücret, çalışan açısından iş yerine bağlılığının ve motivasyonun temel unsurlarındandır. Tehdit edici bir unsur olarak da yine ücret kullanılır. Alışık olduğu ücretin altında ücret alma olasılığı çalışanın performansını artırması açısından motive edicidir. Çalışanlar, örgüte bilgileri ve becerileriyle orantılı olarak katkıda bulunur. Bunun karşılığında da ücret beklentisine girer. Çalışanlar için ücret adaletinin sağlanamadığı bir ortam motivasyon açısından olumsuzluk bir durumdur. Çalışanların ücret dağılımında adaletli ve etkin bir yol izlenememesi birçok olumsuzluğu beraberinde getirecektir.

Eğer ücret dağılımındaki adalet iyi algılanamazsa, işçilerin motivasyon ve morallerinde bir düşüş beklenebilir. Ücretler düşük tutulursa, çalışanların işe karşı gösterdikleri gayret de, orantılı olarak düşer. Para, anahtar dürtüdür (Adair, 2005:203).

2.1.2. Primli Ücret

Yöneticiler tarafından kullanılan bir diğer ücretlendirme şekli de primli ücret sistemidir. Çalışanlara verilen normal ücretin dışında ödenen bu ücret çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik etmek ve üretimi, hizmeti daha fazla artırabilmek amacıyla başvuru olan bir yöntemdir. Bu sistemde daha fazla çalışma daha fazla gelir anlamına da gelmektedir.

Ölçülebilir bir ürünün üretimini yapan bir işletme için primli ücret sisteminin uygulanabilirliği daha kolaydır. Doğru uygulanamayan bir prim sistemi çalışanlar arasında adaletsizlik ve beraberinde huzursuzluk getirerek örgütün tamamına zarar verir. O yüzden prim sistemini uygulamak beraberinde bazı zorluklar getirir. Prim sisteminin üretimi artıran ve hızlandıran olumlu yönleri dışında kaliteden ödün verilmesi, hatalı ürünlerin üretiminde artış ve iş kazalarının artışı gibi bazı olumsuz yönleri de vardır.

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Özellikle, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir (Yılmaz, 2011:68). Performansa göre yapılan ödemeler farklı biçimlerde uygulanabilir. Prim sistemi muhtemelen en yaygın şeklidir. Prim, genellikle yapılan işin bedeli olarak verilen para veya parasal değeri olan maddi değerdir. Prim, beklentinin altında veya üstünde olabilir. Elde edilen başarı sonucunda çalışanlar, daha yüksek veya daha az prim beklentisi içine girerek bu ödemeyi

de standart olarak görmeye başarlarsa motivasyon gücü azalabilir. Böyle bir durumda primin azaltılması veya tamamen kaldırılması hoşnutsuzluk meydana getirir.

2.1.3. Kar Payına Katılma

Motivasyonu artırmaya yönelik bir uygulamada kâra katılımı sistemidir. Bu sistemde çalışanlar işletmenin kâr hasılasından pay almaktadır. Bu sistem bu açıdan sermaye kadar emek faktörünün de önemini yansıtmaktadır. Kâra katılım sistemi ile çalışanların daha fazla çabası ve daha fazla üretim gerçekleştirmesi amaçlanır. Aynı zamanda çalışanların iş birliği yönünü de daha çok artırır.

İnsanlara yaptıkları iş sonucu ücret ödeyerek veya prim vererek uygulanan kar ortaklığı sistemi, işyerinde gösterilen performansla ödülü adil bir biçimde ilişkilendirmek için kullanılan stratejik bir yöntemdir (Adair, 2005:211).

Maddi ödüllerin yanında, kâra ortak olduğunun şuurunda olarak çalışan insanlar işlerine daha bağlı olurlar ve motivasyonları her zaman daha yüksek olur. Girişimin ortakları olduklarını düşünürler (Adair, 2005:209).

2.1.4. Ekonomik Ödüller

Çalışanlara, çabaları ve işletme adına yaptıkları katkılardan dolayı sunulan ekonomik bir faydadır. Çalışanları teşvik etmek ve işe olan bağlılıklarını artırmak amacıyla başarılı olan çalışanlara bazı ödüller verilir. Bu tip ödüller çalışanların ihtiyaç duydukları veya duyabilecekleri bir şey olmalıdır. Aksi takdirde ödül amacına ulaşamayacak, motive edici bir etki de gösteremeyecektir. Ödülü alamayanları rahatsız etmeyecek şekilde bir ödül ve adalet kriterlerine uygun hareket edilebilirse hem olası bir motivasyon düşüşünün önüne geçilebilir hem de geleceğe dönük olarak bu ödülü almak isteyen çalışanlar için bir motivasyon kaynağı sağlanabilir. Ayrıca kamu kurumlarında 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun Sosyal Haklar ve Yardımlar kısmında yer alan, konut yardımı, aile yardımı, çocuk yardımı, doğum yardımı, ölüm yardımı vb. birçok ekonomik yardımlar da ekonomik araçların içinde yer almaktadır (Bayraktar, 2016:37).

2.1.5. Sosyal Yardımlar

Temel ihtiyaçlar için barınma, gıda, yakacak gibi faydalar çalışanlara sunulan birtakım sosyal yardımlardır. Okula giden çocuğu olan çalışanlar için eğitim, burs yardımı gibi bazı destekler. Ölüm ya da hastalanma durumunda ihtiyaç duyulabilecek bazı yardımların yapılmasıdır. Bu yardımlar çalışanların ihtiyaçlarına yönelik doğru tespit edilip uygulanabilirse asıl amacına ulaşır ve bunun çalışanlara olumlu yansıması ile işletme içerisinde daha uygun şartlar ve motivasyon sağlanmış olur.

2.2. Psiko - Sosyal Araçlar

Psiko-sosyal özendirme araçlarının çalışanların yaşamında ne kadar önemli olduğu genel olarak kabul görmektedir. Bu erevde çalışanların iş güvenliğinin sağlanması, örgüt içerisinde statü artırııcı politikaların uygulanması, yetkilerin devredilmesi, sosyal gruplara katılımın genişletilmesi, çalışma ortamı içerisinde çalışanlar arasında rekabet duygusu gibi hususlar, verimliliği artırııcı önemli motivasyon araçlarıdır (Erol, 2001). Psiko-Sosyal araçlar bu çalışma kapsamında; bağımsız çalışma, değer ve statü, sosyal imkânlar, kişiye ve özel yaşama saygı, çevreye uyum ve takdir edilme olmak üzere altı başlık altında ele alınmıştır.

2.2.1. Bağımsız alışma

Çalışanların çoğunluğunun, benlik duygularını tatmin etmek için bağımsız çalışma isteği taşırlar. Çalışanlar, inisiyatif kullanabilme, fikir sunma ve zgr çalışabilme gösterebilme gibi duyguların doyumunu için bağımsız çalışma arzusu içinde olurlar. alışan eğer kendini geliştirme şansına sahip olursa kendisini örgüt içinde önem verilen, değerli bir birey olarak görmeye başlar.

2.2.2. Değer ve Statü

Bireyin yapı içinde işgal ettiği yer statüsüdür. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri ona statü tanımaktır. Burada insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılamak temel kriterdir (Yıldırım, 2007). Çalışanlar, rgt içinde saygın bir konuma sahip, etkin ve önemli bir birey olabilmek ister. Kendilerini başka çalışanlarla kıyaslayarak, örgütteki rol ve konumlarını tayin etmeye çalışırlar. Kısaca, alışanlar bir örgüt içinde iyi bir statü kazanmak isterler. Çalışanlar, görevlerini ifa ettikleri örgüt içinde, yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından takdir edilen, itibarlı, önemli bir

çalışan olma isteği içerisinde olurlar. Bu duygular ile motive olurlar. Çalışanların, kazanmak istedikleri statü ihtiyacı, yalnızca çalıştığı örgütte arzu ettiği bir değer olmakla kalmayıp özel hayatında ve sosyal yaşam alanlarında etkili bir motivasyon kaynağı haline gelir. Bu duygularla beraber birey hem özel hayatında hem de çalışma hayatında başarılı ve mutlu olma şansına yakalar.

2.2.3. Sosyal İmkânlar

İnsanlar yaşamlarının önemli bir kısmı çalışma alanlarında geçirmektedir. Doğal olarak örgüte bağımlı hale gelirler. Kamu sektöründe çalışanlar için bu pek fazla risk taşımamakla beraber özel sektörün çalışanları için bazı sosyal güvenlik ve emeklilik konusunda endişeler oluşur. Bu imkânların asgari düzeyin üzerine çıkarılarak daha cazip hale getirilmesi, çalışanlar açısından bir ödül ve motivasyon aracıdır. Çalışanlara sunulacak imkânlar, örgüt adına olumlu bir geri dönüş olarak yansır. Çalışanların kendini güvende ve değerli hissetmelerine zemin oluşturur.

2.2.4. Kişiyeye ve Özel Yaşama Saygı

Çalışanların, doğaldır ki özel hayatlarında da birtakım sorunları olabilir. Bu sorunların çözümü konusunda işletme yöneticileri eğer yardım edebilecekleri bir konu ise bu soruna çözüm aramaya çalışmaları gerekir. Bunun yönetici ile çalışan arasındaki bağı güçlendirdiği de bir gerçektir. Bu sorunların çözümünde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar da vardır. Çalışanın özel hayatını şekillendirecek veya düzenleyecek bir yaptırım veya baskı oluşturmak, yanlış bir tutumdur. Özel hayatlarını düzenleyecek birtakım girişimlerde bulunarak, sanki onların tüm yaşamları örgüte aitmiş gibi bir yaklaşıma girmek kişiyeye ve özel yaşama olan saygıya zarar veren olumsuz bir sonuç çıkaracaktır.

2.2.5. Çevreyeye Uyum

Çalışanların yeni işe başladıkları bir örgütte ilk zamanlarda kendini yabancı hissetmesi ve bazı çekingenlikler yaşaması olasıdır. Çalışanın bu durumunu en kısa sürede üzerinden atması hem örgüt adına hem de kendi adına faydalı olacaktır. Uyum sürecinde gerek yöneticilerin gerekse iş arkadaşlarının bu konuda yardımcı olması uygun bir davranıştır. Yeni gelen çalışanın, örgütün kendine has alışkanlık ve kurallarına uyumunda gerekli bilgilendirme ve öğrenimine katkı sağlanmalıdır. Bunların yanı sıra çalışanın yapacağı iş ile alakalı olarak da gerekli bilgilere vakıf olması gerekir. Çalışanın yapacağı işin dikkat

edilmesi gereken hususları hakkında bilmesi gerekenler izah edilmeli, personelin örgütü ve örgüt çalışanlarını tanıması için oryantasyon çalışmaları yapılmalıdır.

2.2.6. Takdir Edilme

Başarılı çalışanların, örgüt içinde takdir edilmesi, başarının devamı ve çalışanın motivasyonu açısından önemlidir. Bu başarının fark edilmesi, örgüt içinde veya özel hayatta takdirle karşılanması, başarının övülüp, bireyin gururlanması, bireyin mutluluğu ve motivasyonu açısından çok etkilidir. Oldukça kolay ve etkili sonuçları olmasına, işletmeler için ekonomik bir gider sebep olmamasına rağmen bu tip yaklaşımların çok fazla uygulandığı söylenemez. İnsanlar hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatlarında da takdir edilmeyi bekler ve bundan kendilerine güven, mutluluk gibi motive edici paylar çıkarırlar.

2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve motivasyonlarını sağlamak için kullanılan ekonomik ve psiko-sosyal araçlar dışında bazı örgütsel ve yönetmel araçlardan da yararlanır. Bu araçların birçoğu işletmelere maddi bir gider oluşturmaz. Bazıları ise ufak bir maddi kaynak ile yararlanılabilecek etkili araçlardır. Bu araçların kullanımını doğru bir şekilde uygulayan işletmeler, çalışanların motivasyonunu ve bununla beraber daha etkin bir örgüt yapısının oluşması sonucunda, işletmeyi daha iyi bir seviyeye taşıyabilirler.

2.3.1. Amaç Birliği

Çalışanlar, örgütün beklentilerine karşılık vermek durumundadır. Aynı şekilde örgüt de çalışanların ihtiyaçlarına karşılık vermek durumundadır. Yani örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı bir beklenti durumu söz konusudur. Bu beklentiler karşılıklı olarak sağlandığı takdirde amaçlar doğrultusunda ilerlenebilecektir.

Amaçların net olması ve yapılabilir özellikler taşıması gerektiği söylenebilir. İyi açıklanmış amaçların işgörenin işine daha iyi odaklanmasına ve motivasyonunun artmasına yardımcı olacağından bahsedilebilir (Geçer, 2018:26).

Amaç birliğinin oluşturulması için gerekli çalışmalar işletmenin yöneticileri tarafından yapılır. Örgütün beklentileri ve çalışanların beklentileri sağlandığı takdirde

gereken şartlar sağlanacak ve ortak bir hedefe doğru ilerlenebilecektir. Çalışanlar için uygun şartlar sağlandığı sürece işletmenin hedeflerine ulaşması zor olmayacaktır.

2.3.2. Eğitim ve Yükselme

Örgütün başarısı için önemli unsurlardan biri de çalışanlara sağlanacak eğitim imkânlarıdır. Örgütün etkinliği için çalışanların hangi düzeyde çalıştığına bakılmaksızın eğitim programlarına katılımlarını sağlamak ile olur. Verilecek olan bilgilerle beraber, işletmenin verimliliğini artırmanın yöntemleri ve bunun için yapılacak çalışma politikaları aktarılır. İşletmenin yeni kararlarının ve üretimin artırılmasını sağlayacak bilgilerin aktarılmasıyla beraber çalışanlar yeni duruma göre hareketlerini şekillendirebilir. İş başında yapılacak eğitimlerin yanı sıra kurs, seminer ve benzeri katılımlar da yapılmalıdır. Bu eğitimler sonucunda çalışanlarda uzmanlaşma ve örgütün başarısında olumlu sonuçlar ortaya çıkar. Ayrıca bu tip eğitimler çalışanları zamanla oluşabilecek tekdüze çalışma ortamından uzaklaştırıp hem eğitimin faydaları ile donatacak hem de motivasyonlarına katkıda bulunacaktır.

İşletmeler tarafından çalışanlara verilen eğitimler çeşitli şekillerde gerçekleştirilmektedir. Bunlar;

İşbaşında eğitim; çalışanı işinin başından ayırmadan verilen eğitimdir. Buna, staj eğitimi, çıraklık eğitimi, iş rotasyonu gibi eğitimler örnek olarak verilebilir.

İş dışında eğitim; çalışanın işinden ayrılarak sınıf ortamında verilen eğitimdir. Buna, konferanslar, seminerler, kurslar örnek olarak verilebilir (Bayrakdar, 2016:44).

Çalışanlar için örgütte yükselme imkanı sağlanmalıdır. Gayret ve başarılarının sonucunda bu tip bir beklentileri de ortaya çıkmaktadır. Çalışanların, bu tip beklentilerini karşılayacak adımlar atılmalıdır. Bu durum örgütün gelişimine fayda sağlayacaktır. Son derece donanımlı bir çalışanın bu becerilerini kısıtlayacak bir pozisyonda görevlendirilmesi hem çalışanın örgütten uzaklaşmasına ve motivasyonunun düşmesine sebep olacak hem de örgütü daha ileri taşıyabilecek bir şansın yitirilmesine sebep olacaktır.

2.3.3. Yetki ve Sorumluluk

Yetkilendirme sürecinde işletme yönetimi, yetkilendireceği bireylere temel olarak dört şey vermelidir. Bunlar; işletme hakkında daha çok malumat, eğitim yoluyla mesleki bilgi, önemli karar verebilmek için güç ve otorite, gösterilen çabaların karşılığında ödüdür.

Yetkilendirilen iş görenin gücündeki artış, sorumlu olduğu görevleri yapmasında iş görenin motivasyonunu artırır. Yetki ve sorumluluk devri, örgüt yönetimine yenilikçi ve motive olmuş iş görenler olarak yansımaktadır (Yıldırım, 2007).

İşgörene sadece sorumluluk verilirken, yetki verilmekten kaçınılması işgörenin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Çünkü işgören kendisini ve başarısını ispatlama fırsatı verilmeyen işi yapmaktan keyif almaz ve iş yapmaktan kaçınır. Yöneticilerin çalışanlarının kapasitesini ve başarı düzeylerini ölçebilmek için iş görenlere yetki vermesi, kurum için de motivasyonu artırıcı etki gösterecektir.

2.3.4. İletişim

Örgüt içerisindeki iletişimin, örgütün performansına oldukça fazla etkisi vardır. İletişimin doğru bir şekilde yapılması örgütün performans kaybı yaşamaması adına oldukça önemlidir. İşletme yöneticilerinin çalışanlara vereceği talimatlar ve haberler yine bu iletişim ağına bağlıdır. Ayrıca çalışanlar arasında koordinasyon için de yine iletişim faktörü oldukça önemlidir.

İletişimin faydaları şöyle sıralanabilir;

1. İşgörenler, kendilerine değer verildiğini hissederler.
2. İşgörenlerin kendilerine olan inançları ve güvenleri güçlenir.
3. İşgörenler, çalıştıkları işletmenin hedeflerini kendi hedefleri gibi hissedip, bu amaçla daha fazla gayret gösterirler (Geçer, 2018:29).

Yalnızca işle alakalı olarak değil, normal ilişkiler için de iletişim yine çok önemlidir. Bunda yaşanabilecek bir aksaklık örgütte huzursuzluk ve motivasyon düşüşüne sebep olabilir. Bu bağlamda iletişimin örgüt adına hayati bir önemi olduğunu söylemek yanlış olmaz. Gerekli, bilgi ve talimatların çalışanlara aktarılması ve işin yürütülmesi için iletişim gerekli bir ihtiyaçtır. Bunun bir aksaklığa uğraması koordinasyona ve işin yürütülmesine engel olacaktır. İşletmelerde iletişim için biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim kanalları vardır. Biçimsel iletişimde bilgi akışı dikey, yatay ve çapraz şekilde gerçekleşir.

Dikey İletişim: Bu sistem ile bilgi akışı yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru belli basamaklardan geçerek gerçekleşir. Bu iletişimde üst düzey yöneticiden gelen

emir ve talimatlar bir alt yönetici ve astlara aktarım ile gerçekleşir. İstek, öneri ve benzeri bilgiler de aşağıdan yukarıya doğru bir yol izler.

Yatay İletişim: Yatay şeklinde iletişim, aynı düzey birimler ve kişiler arasında gerçekleşir. Koordinasyon için oldukça önemli olan bu sistem de yine örgütün başarısı ve geleceği için önemlidir.

Çapraz İletişim: Bu iletişim şeklinde ise, mesela üst düzey bir yöneticinin herhangi bir basamağa yani hiyerarşik düzene bakılmaksızın gerekli iletişimi sağlayabilmesidir. Bu sistem hem zaman tasarrufu sağlar hem de bilgilerin akışı sırasında oluşabilecek diğer aksaklıkların önüne geçebilir.

Biçimsel bir yapıya sahip olmayan doğal iletişim şeklinde ise genellikle hiyerarşik bir düzenin olmadığı örgütlerde rastlanır.

2.3.5. Kararlara Katılım

Çalışanların, bireysel olarak veya grup halinde örgüt adına alınacak bazı kararlara katılımlarına imkân tanınması anlamını taşır. Modern örgütsel gelişim ve değişimin bir unsuru haline gelen bu olgu sayesinde kararlara katılan çalışanların fikir ve düşüncelerinin karar alma sürecinde kullanılmasını sağlar. Çalışanların bu etkinliğe katılımı sayesinde örgütün daha başarılı olması adına yapılabilecekler hakkında bilgi alışverişi sağlanmış olur.

İşgörenlere kararlara katılma imkânı verilerek onların özgüvenleri korunmaktadır. İşletmeler işleri bizzat yapanların işlevsel fikirlerinden yararlanarak daha isabetli kararlar alarak etkin ve verimli yönetim ortamına sahip olur (Akbaş, 2018:27). Çalışanların bu tip etkinliklere katılımları motive olmalarını, işletmeyi sahiplenmelerini sağlar. Ayrıca örgüt amaçlarını benimseyip, bu amaçlar doğrultusunda çaba göstermelerinde etkili olur. Bunlarla beraber çalışan verimi artmış olacaktır. Çalışanın bizzat faaliyet gösterdiği bir iş için görüşünü almak son derece önemlidir. Çünkü bu alandaki deneyimi ve işin gereklilikleri hakkındaki bilgisi ile alınacak kararlar için önemli katkıları olabilir.

Kendilerini etkileyen kararlar konusunda sorumluluk alan çalışan sayısı arttıkça, alınan kararları başarmak isteyen çalışanların motivasyonu da yüksek olacaktır. Kararlara katılım sürecine dahil edilen çalışanlar yöneticilerine güven duyacaklar ve kendilerini iş ortamında özgür hissedeceklerdir.

Çalışanların kararlara katılmasının, olumsuzluk yaratabileceği yönünde görüşler ve eleştiriler de vardır. Bu görüşlerin sebebi ise çalışanların işletme kararlarına katılımları sonucu sürecin yavaşlaması ve işletme hakkında bilmemeleri gereken özel bilgilerin öğrenilip, örgüt içi veya dışı bazı olumsuzluklara sebep olunabileceğidir. Elbette bu olumsuzlukların ve çekincelerin göz ardı edilmemesi ve bu konuda gereken dikkat ve özenin gösterilmesi gerekir.

2.3.6. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışanların, emniyet ve sağlığını tehdit etmeyecek bir çalışma alanının sağlanması bir işletmenin yöneticilerinin öncelikli işi olmalıdır. Bunun yanı sıra çalışanların işlerini yaparken kendilerini rahat hissetmelerini ve zorluk çekmeden çalışmalarını sağlayacak bir ortam oluşturulmalıdır. Çalışanların motive olması ve dolayısıyla örgütün amaçları doğrultusunda ilerlerken herhangi bir aksaklığa uğramaması için fiziksel çalışma koşulları oldukça önemlidir.

İşletme içerisinde kullanılan makinaların, bakım, onarım ve gerekli kontrollerinin yapılması hem çalışanların herhangi bir riskle karşılaşmaması hem de işlerin yolunda yürümesi açısından çok önemlidir. Tehlike saçan bir makine ile veya yaralanmalara karşı elverişli bir ortamda, çalışanlar ne motive olabilir ne de gerekli performansı gösterebilirler. Bunların sonucunda işletme için de işler yolunda gitmeyecektir.

Çalışma koşullarına yönelik yapılacak tüm bu iyileştirmeler, çalışanlar için bir değer göstergesi olma özelliği de taşıyacaktır. Koşulları sağlanmış bir ortam sonucunda motivasyonu yüksek çalışanlar ve amaçlarına ulaşmak için şartları uygun bir örgüt böylece oluşmuş olacaktır.

2.3.7. Çağdaş Disiplin Sistemi

Disiplin sistemi işletmenin insan kaynakları kapsamında kurulup, uygulanması gereken bazı ilkelerden ve kurallardan oluşmaktadır. Disiplin kurallarının ve yönetmeliğinin amacı, işletme bünyesinde çalışanları istenilmeyen davranışlardan uzak tutmak ve hatalı davranışları yapmamasını veya tekrarlamamasını sağlamaktır. Disiplinli bir ortam bunların yanı sıra huzuru ve güvenli bir çalışma ortamını da sağlamaktadır.

Bununla beraber sıkı bir kontrol ve ceza sistemine maruz kalan çalışanlar, mutsuzluk, kızgınlık ve örgüt içi çatışmalara sebep olabilirler. Disiplinin öncelikli amacı astlar, üstler ve çalışanlar arasında güven, saygı ve birlikteliği sağlamaktır.

Motivasyonu ve performansı yüksek bir örgüt için öncelikli yaklaşım, çalışanlara değer veren onların her şeyden önce bir insan olduğunu unutmayan bir görüştür. Değer verilen çalışanlar hem daha yaratıcı hem de daha istekli çalışabilir. Motive olabilir ve örgütün disiplin anlayışına daha sıkı sıkıya uyabilirler. Çünkü değer verilmediğini, dikkate alınmadığını düşünen bir çalışan, koyulan kurallara uymak durumunda kalsa bile düşen motivasyonu ve performansı ile çalıştığı yeri benimsemez ve zincirleme bir şekilde örgüt adına olumsuzluklara sebebiyet verir. Çağdaş disiplin sisteminde korku ve tehdit değil pozitif yaklaşım görüşü ağırlıklı olmalıdır. Disiplin kurallarının oluşumuna ve örgüte sağlayacağı faydalara bizzat çalışanların görüş ve fikirlerinin dahil edilmesi hem bu kuralların uygulanmasında hem de uyulmasında kolaylık yaratacaktır. Kendi katkılarının da olduğu bir disiplin sistemine çalışanların adapte olması ve uyması daha kolay olacaktır.

2.4. Eğitim Kurumlarında Çalışanların Motivasyonu

Tüm çalışma alanlarında olduğu gibi eğitim kurumlarında da bir örgüt kültürü vardır. Örgütler arasındaki farklar, kendilerine has kültürleriyle ortaya çıkar. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki tüm paylaşımlar, değerler, davranışlar ve buna benzer olgulardan meydana gelir. Eğitim örgütü de tıpkı diğer örgütler gibi hiyerarşik bir düzene ve bazı disiplin kuralları göre varlık gösterir. Eğitim kurumlarında da ortak bir alan paylaşımı vardır. Buranın üyeleri yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer üyelere oluşur. Yaşanan sorunların çözümünde de yine bu üyelerin katılımı ve kurallar bütünlüğünde çözüm aranır.

Eğitim örgütlerinde de diğer örgütlere benzer bir motivasyon süreci ve oluşumu vardır. Yöneticilerin, eğitmenlere ve diğer çalışanlara karşı yaklaşımı kurumun başarısı ve motivasyonunda büyük önem taşır. Başarılı çalışanların, başarıları göz ardı edilmemeli ve onlara bu başarılarının öncesinde de sonrasında da gerekli destek ve şartlar sağlanmalıdır. İhtiyaç ve beklentileri karşılanan çalışanlar, bunların karşılığında kendisinden bekleneni ortaya koyma gereksinimiyle motive olur ve bu amaçla gereken çabayı gösterir. Kurum yöneticilerinin tecrübeye ve donanımına sahip olması son derece önemlidir. Kurumun ihtiyaç ve sorunlarını iyi analiz edemeyen ve bu şartlara göre gereken yönetim şeklini

gösteremeyen bir yönetici ile kurumda motivasyon ve başarı beklenemez. Yöneticinin, yaklaşımları veya fikirleri kurumun düzeninin sağlanmasında büyük önem taşır. Çünkü düzenin kurulmasında ve yürütülmesinde en hâkim güç kurum içinde yöneticidir. Sorumluluk ve görevlerin dağılımında adalet olgusunda kopmadan kararlar alınmalı. Herkesi konumu ve işi itibariyle sorumlu tutup, görev verilmelidir. Kurumdaki çalışanları, özendirici ve teşvik edici bir yolun izlenmesi motivasyona zemin hazırlayacaktır. Seçilen ödüllerin kurumun çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı dikkate alınmalı, abartılı olmamakla beraber bazı ödüller ve takdir edici yaklaşımlar ile kurum çalışanlarını motive edici bir yol izlenmelidir. Bu yaklaşımın geri dönüşü ise yeni başarılar ve başka başarılar için motive olmuş çalışanlar olacaktır.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, YÖNTEMİ, EVREN VE ÖRNEKLEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Erciyes Üniversitesi'nde çalışan idari personelin motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ve aralarındaki ilişkinin saptanmasıdır. Ve bu yöntemler sonucunda da yöneticilere etkin ve verimli yönetim için çözüm ve öneriler sunmaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu veya olumsuz etkileyen faktörler tespit edilerek çalışanın verimliliğini artırmanın yolları aranmıştır. Yöneticiler açısından kurum içinde çalışanın huzursuzluğuna ve verim düşüklüğüne neden olan faktörler tespit edilerek olumsuzlukları ortadan kaldırmak için gereken adımlar açıklanmıştır. Çalışanın genel görüşleri dikkate alınarak, kurum içerisinde birçok uygulama yeniden gözden geçirilerek verimli çalışma ortamının sağlanmasına yönelik önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca motivasyon düzeylerini ölçmek için kullanılan araçların sınırlı sayıda ve genelde birbirinin tekrarı olduğu görülmüştür. Çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörleri belirleyebilmek için yeni bir motivasyon ölçeğine ihtiyaç duyulduğu görülerek yeni bir ölçek geliştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Ölçeğin geliştirilme sürecinde benzer ölçekler incelenmiştir. Özellikle Minnesota İş Tatmini Ölçeği olmak üzere, 2013 yılında Bartın Üniversitesi tarafından düzenlenen "İdari Personel Memnuniyet Anketi", Sağlık Bakanlığı tarafından 2010 yılında yapılan "Sağlık Personelinin Memnuniyeti Araştırma Anketi", Aksungur (2009), Çiçek (2005), Budak (2006), Soykenar (2008), Kaplan (2007), Elbir (2006), Bayrakdar (2006)'tarafından kullanılan ölçeklerden faydalanılmıştır. Ayrıca yüksek lisans ve doktora çalışmaları incelenerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekle ilgili iki uzmanın görüşü alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda belirlenen maddeler, Erciyes Üniversitesi'nde çalışan 25 idari personelle yüzyüze görüşülerek uygulanmıştır. İşaretlenen tüm maddeler, uzman görüşleri ve desteği doğrultusunda yeniden düzenlenmiş ve ölçek 28 maddeye düşürülerek uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçek 5'li Likert derecelendirmesine tabi tutulmuştur:

Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde oluşturulmuştur.

Anketlerden elde edilen verilerin analizleri, SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırma grubunun, kişisel ve demografik değişkenlerine göre dağılımını ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzdeler hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlere bağlı farklılaşma düzeyini değerlendirmek için parametrik verilerde “t-testi” ve “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık derecesi (alfa (α) yanılma düzeyi) ise $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Erciyes Üniversitesi’nde çalışan 2456 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 334 çalışandır. Örneklem hesaplamasında; hata payı % 5, güven seviyesi % 95 ve tepki dağılımı % 50 olarak hesaplanmıştır. Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi ankettir.

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu tarafından uygun görülerek olur alınan anketin Erciyes Üniversitesi idari personeline uygulanabilmesi için Erciyes Üniversitesi’nden de onay alınmıştır. Anket, tüm idari personele e-posta yoluyla duyurularak elektronik ortamda ankete katılmaları istenmiştir. Yeterli örneklem sayısına ulaşmak için, 15 Eylül 2018-15 Kasım 2018 tarihleri arasında tüm personele üç kez e-posta gönderilmiş olup yeterli sayıda katılımcıya ulaşılmıştır.

3.5. Araştırmanın Kısıt ve Varsayımları

Çalışma Erciyes Üniversitesi idari kısımda hizmet veren 349 personelle sınırlandırılmıştır. Katılımcıların etki altında kalmadan, anket sorularını anladıkları ve dürüst cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.6. Araştırma Hipotezleri

Hipotez 1: Çalışanların motivasyon düzeyleri, bireylerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

1a) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1b) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, eğitim bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1c) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1d) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1e) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, çalışma yılı bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1f) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, gelir düzey değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1g) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1h) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, eğitim bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1i) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1j) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1k) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, çalışma yılı bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1l) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, ekonomik düzey değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1m) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1n) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, eğitim bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1o) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1p) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1q) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, çalışma yılı bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1r) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, ekonomik düzey değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Hipotez 2: Ekonomik araçların varlığı çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu etkiler.

2a) Ücret, çalışanın motivasyonuna etki eden en belirleyici ekonomik araçtır.

2b) Ekonomik ödüllerin motivasyon düzeyine olumlu etkisi vardır.

2c) Daha yüksek ücret almak için başka kuruma geçmek isteyenler çoğunluktadır.

2d) Alınan ücretin yüksek olması, amirler ve çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşmaktan önemli değildir.

2e) Çalışanın kurumdaki huzuru aldığı ücretten önemlidir.

Hipotez 3: Psiko-sosyal araçların varlığı, çalışanların motivasyonunu olumlu etkiler.

3a) Övülmek ve takdir edilmenin motivasyona olumlu etkisi vardır.

3b) Becerilerine ve yeteneklerine uygun iş yapanların motivasyonu yüksektir.

3c) Kurumda özel hayata yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonu artırır.

3d) Çalışanların özel günlerinin hatırlanması motivasyonu olumlu etkiler.

Hipotez 4: Örgütsel ve yönetmel faktörlerin çalışanların motivasyonuna etkisi vardır.

4a) Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyan ve kendini çalıştığı kuruma ait hissedenler azınlıktadır.

4b) Kurumda terfi imkanlarının yeterli ve adil olduğunu düşünmeyenler çoğunluktadır.

4c) İş yerinde işlerin adil dağıtıldığını düşünenler azınlıktadır.

4d) İş yerinde fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) gibi faktörlerin yeterli olduğunu düşünenler çoğunluktadır.

4e) İş yerinde disiplin kurallarının herkese aynı uygulanmadığını düşünenler çoğunluktadır.

4f) Kurumunun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı bulanlar azınlıktadır.

4g) İş yerinde amirleriyle kolay iletişim kurabilenler çoğunluktadır.

Hipotez 5: Psiko-Sosyal motivasyonun Ekonomik, Örgütsel ve Yönetsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü ilişkisi vardır.

3.7. Veri Toplama Aracı

Motivasyon düzeylerine etki eden faktörleri ölçmek amacı ile çalışanlara; demografik faktörlere yönelik 7 ifade, psiko-sosyal faktörlere yönelik 10 ifade, ekonomik faktörlere yönelik 8 ifade ve örgütsel-yönetsel faktörlere yönelik 10 ifade yöneltilmiştir.

3.8. Güvenirlik Testleri

Bir ölçeğin güvenilir olup olmadığı alfa katsayısının yorumu ile değerlendirilmektedir. Alfa kat sayısı şu değerlere göre yorumlanır (Kalaycı, 2009: 405): $,00 \leq \alpha < ,40$ ise ölçek güvenilir değil, $,40 \leq \alpha < ,60$ ise ölçek güvenirligi düşük, $,60 \leq \alpha < ,80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Faktör analizi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ve Bartlett testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,840, Kikare 32111,087, $p < 0,0001$ düzeyinde güvenirlige sahip olduğu ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

3.9. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen verilere istinaden istatistiksel analizler yapılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bulgular

Tablo 1. Motivasyon Ölçeğini açıklayıcı faktör analizi (n = 349)

	Component		
	1	2	3
1.Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	,683		
2.İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullandım.	,669		
3.İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	,618		
4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	,628		
5.Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	,506		
6.Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak motivasyonumu artırır.	,538		
7.Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	,633		
8.Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	,596		
9.Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	,703		
10.Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	,717		
1.Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.		,480	
2.Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.		,704	
3.Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.		,744	
4.Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.		,453	
5.Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.		,720	
6.Maddi ödüller motivasyonumu artıran en etkili araçtır.		,743	
7.Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.		,517	
8.Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımla artmasından daha önemlidir.		0,541	
1.Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.			,427
2.Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.			,513
3.Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.			,650
4.İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.			,687
5.İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.			,583
6.İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.			,589
7.İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.			,647
8.İş yerimin fiziksel çalışma koşulları.			,648
9.İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.			,793
10.İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.			,807
Açıklanan Varyans	32,319	12,778	9,271
Toplam varyans	54,365		
Ölçek güvenilirliği	0,778		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,840		
Bartlett's Test of Sphericity	X2	3211,087	
	df	378	
	p	0,000	

Açıklayıcı faktör analizi anketin ana faktörlerini belirlemek için uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünde istenen sayı 334 katılımcı olarak tespit edilmiştir. Ana faktörleri çıkarmak için varimax rotasyonlu temel bileşen analizi kullanılmıştır. Faktör sayısını belirlemek için 0.40'a eşit veya ondan büyük faktör yükleri kabul edilmiştir. 3 faktöre yığılma olduğu görülmüştür. Faktör analizi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü ve

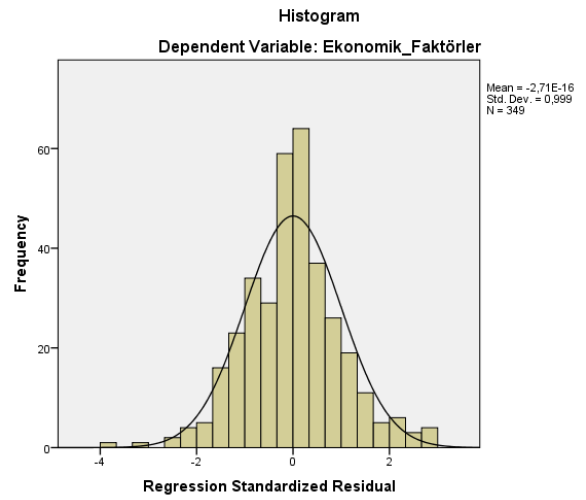
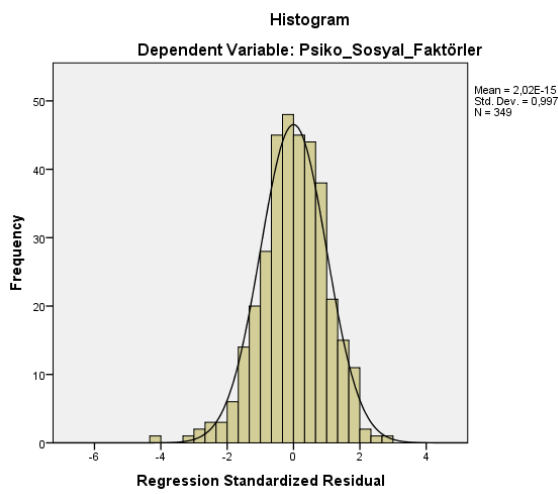
Bartlett testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,840, Kikare 32111,087, $p < 0,0001$ düzeyinde güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu boyutlar; Psiko-sosyal faktörler, Ekonomik faktörler, Örgütsel ve Yönetmel faktörler olarak isimlendirilmiştir.

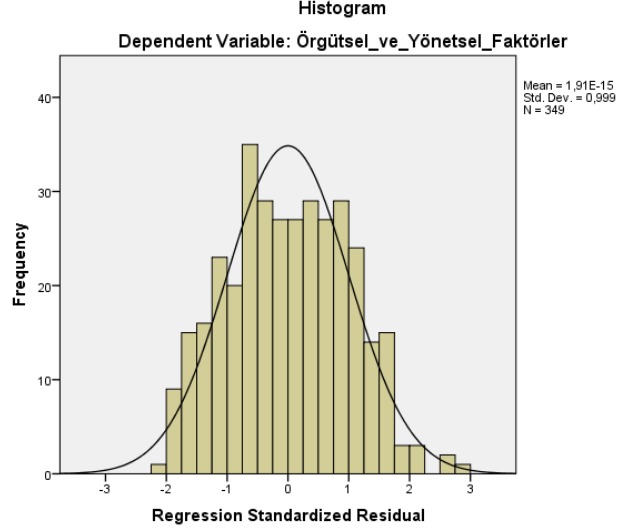
Normallik analizi

Tablo 2. Faktörlerin Normallik Analizi Tablosu

		İstatistik
Psiko Sosyal Faktörler	Ortalama	3,4401
	Ss	,54229
	Min	1,40
	Max	4,80
	Skewness (Basıklık)	-,381
	Kurtosis (Çarpıklık)	,828
Ekonomik Faktörler	Ortalama	3,1282
	Ss	,46253
	Min	1,38
	Max	4,50
	Skewness (Basıklık)	,073
	Kurtosis (Çarpıklık)	,895
Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	Ortalama	2,6014
	Ss	2,6000
	Min	,81143
	Max	1,00
	Skewness (Basıklık)	4,90
	Kurtosis (Çarpıklık)	,074
	Ortalama	-,670

Belirlenen boyutların normallik analizinde basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerlerini göre Psikososyal, Ekonomik faktörler, Örgütsel ve Yönetmel faktörler boyutunda -1,5 ile +1,5 aralığında kaldığı ve normal dağılım gösterildiği görülmüştür. Boyutların normallik testi histogram şekilleri aşağıda verilmiştir. Psiko-sosyal faktörler, ekonomik faktörler ve yönetmel faktörler normallik analizi sonucunda normal dağılım gösterdiğinden, parametrik testler uygulanmıştır.





Şekil 1. Boyutları normallik analizi histogramı.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
1-Yaş	Kadın	118	33,8
	Erkek	231	66,2
	Toplam	349	100,0
2-Medeni Durumunuz	Boşanmış	8	2,3
	Evli	300	86,0
	Bekar	41	11,7
	Toplam	349	100,0
3-Yaşınız	20-29 yaş	16	4,6
	30-39 yaş	147	42,1
	40-49 yaş	115	33,0
	50-59 yaş	58	16,6
	60 65 yaş	13	3,7
	Toplam	349	100,0
4-Eğitim Durumunuz	İlköğretim	4	1,1
	Lise	29	8,3
	Yükseköğretim	316	90,5
	Toplam	349	100,0
5-Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	1-5 yıl	37	10,6
	6-10 yıl	110	31,5
	11-15 yıl	118	33,8
	16-20 yıl	34	9,7
	21-25 yıl	22	6,3
	26-30 yıl	28	8,0
	Toplam	349	100,0
6- Aylık Geliriniz	1500 – 2500 tl	17	4,9
	2500 – 3000 tl	47	13,5
	3000 – 3500 tl	104	29,8
	3500 + tl	181	51,9
	Toplam	349	100,0
7-İşyerinizdeki çalıştığınız pozisyon	Memur	101	28,9
	Bilgisayar İşletmeni	52	14,9
	Şef	19	5,4
	Müdür	18	5,2
	Teknik Personel	67	19,2
	Sağlık Çalışanı	19	5,4
	İdari Personel	31	8,9
	Hizmetli	42	12,1
	Toplam	349	100,0

Tablo 3'te görüldüğü gibi; araştırmaya katılan 349 personelin 118'i (%33,8) kadın, 231'i (%66,2) erkektir. 300'ü (%86) evli, 49'u (%14) bekârdır. Çalışmada 20-29 yaş aralığında 16 (%4,6), 30-39 yaş aralığında 147 (%42,1), 40-49 yaş aralığında 115 (%33,0), 50-59 yaş aralığında 58 (%16,6), 60-65 yaş aralığında 13 (%3,7) personel bulunmaktadır. Bu personelin 4'ü (%1,1) ilköğretim, 29'u (%8,3) lise, 316 kişi (%90,5) yükseköğretim düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmüştür. Personelin kurumda çalışma yılına bakıldığında; 1-5 yıl çalışma süresi olan 37 (%10,6), 6-10 yıl yıl çalışma süresi olan 110 (%31,5), 11-15 yıl çalışma süresi olan 118 (%33,8), 16-20 yıl çalışma süresi olan 34 (%9,7), 21-25 yıl çalışma süresi olan 22 (%6,3), 26-30 yıl çalışma süresi olan 28 (%8,0) personeldir. Personelin aylık gelir düzeyi bakıldığında, 2000 – 2500 TL arası 17 (%4,9), 2500 – 3000 TL arası 47 (%13,5), 3000 – 3500 TL arası 104 (%29,8), 3500TL ve üstü 181 (%51,9) kişidir. Personelin çalışma statülerine göre; 101'i (28,9) memur, 52'si (%14,9) bilgisayar işletmeni, 19'u (%5,4) şef, 18'i (%5,2) müdür. 67'si (%19,2) teknik personel, 19'u (%5,4) sağlıkçı, 31'i (%8,9) idari personel, 42'si (%12,1) hizmetli statüsünde çalışmaktadır. (bakınız tablo 3).

Tablo 4. Katılımcıların Motivasyona Dayalı Sayısal Değerleri

MOTİVASYONA ETKİ EDEN		X	Ss
PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER	1.Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	3,21	1,283
	2.İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	3,88	,998
	3.İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	2,62	1,307
	4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	2,88	1,261
	5.Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	1,91	1,060
	6.Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak motivasyonumu artırır.	4,14	1,045
	7.Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	3,44	1,302
	8.Anlaşmadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	4,09	1,250
	9.Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	4,07	,997
	10.Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	4,15	1,080
EKONOMİK FAKTÖRLER	1.Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	2,56	1,315
	2.Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	4,34	,848
	3.Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	2,50	1,144
	4.Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	3,01	1,243
	5.Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.	2,38	1,057
	6.Maddi ödüller motivasyonumu artıran en etkili araçtır.	3,03	1,191
	7.Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	3,43	1,279
	8.Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımın artmasından daha önemlidir.	3,77	1,123
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL FAKTÖRLER	1.Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	3,17	1,251
	2.Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	2,27	1,063
	3.Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.	1,70	,994
	4.İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	2,11	1,199
	5.İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	3,34	1,250
	6.İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.	2,83	1,226
	7.İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	2,93	1,241
	8.İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.	2,94	1,426
	9.İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	2,34	1,265
	10.İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	2,39	1,265

Tablo 4'te görüldüğü gibi; motivasyona etki eden negatif Psiko-Sosyal Faktörler boyutunda “Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir. maddesi 1,91±1,06 ortalamasıyla kesinlikle katılmıyor ve İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım maddesi 2,62±1,30, ortalamasıyla katılmıyorum derecesinde motivasyona etki eden negatif etkenler arasında görülmüştür. Motivasyona etki eden pozitif Psiko-Sosyal Faktörler boyutunda; “Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak motivasyonumu artırır” maddesi 4,14±1,045 ortalamasıyla Katılıyorum; Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır maddesi 4,15±1,08 ortalamasıyla; Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir. maddesi 4,07±0,99 ortalamasıyla; Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür maddesi 4,09±1,25 ortalamasıyla katılıyorum derecesinde motivasyonu etkilemektedir. Motivasyona Etki Eden Ekonomik Faktörler boyutu en düşük katılımın; “Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir”. maddesi 2,56±1,31; Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir. maddesi 2,50±1,14; Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir. maddesi 2,38±1,05 ortalamasıyla katılmıyorum derecesinde motivasyonu etkileyen olumsuz faktörlerden olduğu görüldü.

Motivasyona Etki Eden Ekonomik Faktörler boyutu en yüksek katılımın ise; Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır. Maddesi 4,34±0,84 ortalamasıyla; Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımla artmasından daha önemlidir. Maddesi 3,77±1,12 ortalamasıyla; ve Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim. Maddesi 3,43±1,27 ortalamasıyla katılıyorum derecesinde motivasyonu etkileyen olumlu faktörlerden olduğu görülmektedir. Motivasyona Etki Eden Yönelimsel Faktörler boyutu motivasyonu negatif etkileyen etkenler Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir. maddesi 1,17±0,99 ortalamasıyla kesinlikle katılmıyorum derecesinde; İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır. maddesi 2,11±1,19 ortalamasıyla; Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum. maddesi 2,27±1,12 ortalamasıyla; İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur. maddesi 2,34±1,26 ortalamasıyla; İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır. maddesi 2,39±1,26 ortalamasıyla katılmıyorum derecesinde motivasyonu yönetsel boyutta negatif etkilemektedir. Motivasyona etki eden Yönelimsel Faktörler boyutunda motivasyonu pozitif etkileyenler; Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum maddesi 3,17±1,25 ortalamasıyla; İşyerimde

amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum. maddesi 3,34±1,25 ortalamasıyla kararsızım derecesinde katılım görülmüştür. (bakınız tablo 4).

Tablo 5. Katılımcıların Motivasyona Dayalı (Cinsiyet Faktörlü) Sayısal Değerleri

Boyut	Maddeler	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Psiko-sosyal faktörler	1.Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	Kadın	118	3,31	1,158	,938	,349
		Erkek	231	3,17	1,342		
	2.İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	Kadın	118	3,86	1,007	-,317	,752
		Erkek	231	3,89	,996		
	3.İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	Kadın	118	2,72	1,294	1,007	,315
		Erkek	231	2,57	1,313		
	4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	Kadın	118	2,90	1,215	,227	,820
		Erkek	231	2,87	1,287		
	5.Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	Kadın	118	1,82	,939	-1,087	,278
		Erkek	231	1,95	1,116		
6.Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyor olmak motivasyonumu artırır.	Kadın	118	4,23	,973	1,130	,259	
	Erkek	231	4,10	1,079			
7.Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	Kadın	118	3,64	1,145	1,971	,049	
	Erkek	231	3,35	1,368			
8.Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	Kadın	118	4,12	1,248	,349	,727	
	Erkek	231	4,07	1,253			
9.Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	Kadın	118	4,37	,814	4,084	,000	
	Erkek	231	3,92	1,048			
10.Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	Kadın	118	4,35	,909	2,400	,017	
	Erkek	231	4,06	1,146			
Ekonomik faktörler	1.Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	Kadın	118	2,37	1,204	-1,953	,052
		Erkek	231	2,66	1,360		
	2.Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	Kadın	118	4,46	,700	1,889	,060
		Erkek	231	4,28	,910		
	3.Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	Kadın	118	2,34	1,064	-1,937	,053
		Erkek	231	2,59	1,176		
4.Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	Kadın	118	3,35	1,257	3,737	,000	
	Erkek	231	2,83	1,202			
5.Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.	Kadın	118	2,31	1,074	-,997	,320	
	Erkek	231	2,42	1,048			
6.Maddi ödüller motivasyonumu artıran en etkili araçtır.	Kadın	118	2,96	1,215	-,796	,427	
	Erkek	231	3,06	1,180			
Örgütsel ve yönetsel faktörler	7.Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	Kadın	118	3,16	1,261	-2,803	,005
		Erkek	231	3,56	1,270		
	8.Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımla artmasından daha önemlidir.	Kadın	118	3,93	1,076	1,892	,059
		Erkek	231	3,69	1,141		
	1.Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	Kadın	118	3,30	1,242	1,394	,164
		Erkek	231	3,10	1,252		
	2.Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	Kadın	118	2,38	1,062	1,373	,171
		Erkek	231	2,22	1,062		
	3.Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.	Kadın	118	1,89	1,060	2,622	,009
		Erkek	231	1,60	,945		
	4.İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	Kadın	118	2,18	1,152	,737	,462
		Erkek	231	2,08	1,224		
	5.İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	Kadın	118	3,47	1,189	1,491	,137
		Erkek	231	3,26	1,277		
	6.İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.	Kadın	118	2,88	1,269	,548	,584
		Erkek	231	2,81	1,205		
	7.İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	Kadın	118	2,88	1,248	-,474	,636
		Erkek	231	2,95	1,240		
8.İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.	Kadın	118	2,72	1,414	-2,065	,040	
	Erkek	231	3,05	1,422			
9.İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	Kadın	118	2,40	1,206	,574	,566	

	Erkek	231	2,32	1,295		
10.İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	Kadın	118	2,50	1,279	1,134	,257

Tablo 6. Katılımcıların Motivasyon Boyutlarına Dayalı (Cinsiyet Faktörlü) Sayısal Değerleri

	Cinsiyet	N	X	Ss	Levene's Test		t- testi	
					F	t	t	p
Motivasyon	Kadın	118	3,09	0,40	,388	,534	1,351	,177
	Erkek	231	3,03	0,43				
Psiko Sosyal Faktörler	Kadın	118	3,53	,461	4,857	,028	2,238	,026
	Erkek	231	3,39	,574				
Ekonomik Faktörler	Kadın	118	3,10	,488	,781	,377	-,551	,582
	Erkek	231	3,13	,449				
Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	Kadın	118	2,66	,815	,010	,920	,966	,335
	Erkek	231	2,57	,809				

Tablo 6’da görüldüğü gibi; cinsiyet bağımsız değişkenine göre motivasyon ölçeğinde kadın personel ortalaması $3,09 \pm 0,40$; erkek personel ortalaması $3,03 \pm 0,43$ olduğu anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür ($t:1,351$; $p:0,177$).

Cinsiyet bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen psiko-sosyal boyutta kadın personel ortalaması $3,53 \pm 0,46$; erkek personel ortalaması $3,39 \pm 0,57$ olduğu ve psiko-sosyal boyutta anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir ($t:2,238$; $p:0,026$). Farklılık oluşturan maddeler incelendiğinde ise; *Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.* maddesinde kadınların $3,64 \pm 1,14$ ortalamasıyla *katılıyorum* derecesinde; *Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.* maddesinde $4,37 \pm 0,81$ ortalamasıyla *Kesinlikle katılıyorum* derecesinde; *Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.* maddesinde $4,35 \pm 0,90$ ortalamasıyla *kesinlikle katılıyorum* derecesinde daha fazla olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. Bu boyuttaki sonuçlara göre; kadın katılımcıların kendilerine uygun iş verilmesi, övülme ve takdir edilme, özel hayata müdahale edilmemesi motivasyonu psiko-sosyal boyutta artıracaktır.

Cinsiyet bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen ekonomik boyutta kadın personel ortalaması $3,10 \pm 0,48$; erkek personel ortalaması $3,13 \pm 0,44$ olduğu ve ekonomik boyutta anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı ortaya çıkmıştır ($t:-0,551$; $p:0,582$). Maddeler incelendiğinde ise; *Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.* Maddesinde kadınların $3,35 \pm 1,25$; erkeklerin $2,83 \pm 1,20$ ortalama puan ile kadınların daha fazla övgü ve takdir edilmesi motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. *Daha yüksek*

ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim. Maddesinde kadınların $3,16 \pm 1,26$, erkeklerin $3,56 \pm 1,27$ ortalama puanı ile erkeklerin yüksek ücret için kurum değiştirme görüşüne daha olumlu baktıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler boyutta kadın personel ortalaması $2,66 \pm 0,81$; erkek personel ortalaması $2,57 \pm 0,80$ olmuştur. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler boyutunda anlamlı bir farklılaşma yoktur ($t: -0,551$; $p: 0,582$). Maddeler incelendiğinde ise; **Kurumunda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.** maddesinde kadınların $1,89 \pm 1,06$; erkeklerin $1,60 \pm 0,94$ ortalama puan Kesinlikle Katılmıyorum derecesinde olduğu, kadınların daha fazla **Terfi imkanları yeterlidir ve adildir görüşünde** olduğu görülmüştür. **İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.** maddesinde kadınların $2,72 \pm 1,41$, erkeklerin $3,05 \pm 1,42$ ortalama puanı olduğu, bu sonuçlarla kadınların daha düşük olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. (bakınız Tablo 5)

Tablo 7. Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

Psiko Sosyal Faktörler		N	X	Ss						
					V.KAY	K.Top	df	K.ort	F	p
1.Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	İlköğretim	4	2,50	1,291	G.Arası	2,309	2	1,154	,700	,497
	Lise	29	3,31	1,228	G.içi	570,574	346	1,649		
	Yükseköğretim	316	3,22	1,289	Toplam	572,883	348			
	Toplam	349	3,21	1,283						
2.İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	İlköğretim	4	2,25	1,258	G.Arası	11,366	2	5,683	5,860	,003
	Lise	29	3,76	1,123	G.içi	335,579	346	,970		
	Yükseköğretim	316	3,91	,969	Toplam	346,946	348			
	Toplam	349	3,88	,998						
3.İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	İlköğretim	4	2,50	1,000	G.Arası	,415	2	,208	,121	,886
	Lise	29	2,52	1,455	G.içi	593,659	346	1,716		
	Yükseköğretim	316	2,63	1,299	Toplam	594,074	348			
	Toplam	349	2,62	1,307						
4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	İlköğretim	4	2,00	1,155	G.Arası	4,595	2	2,297	1,448	,237
	Lise	29	3,10	1,472	G.içi	549,107	346	1,587		
	Yükseköğretim	316	2,87	1,240	Toplam	553,702	348			
	Toplam	349	2,88	1,261						
5.Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	İlköğretim	4	3,00	,816	G.Arası	7,890	2	3,945	3,562	,029
	Lise	29	2,21	1,207	G.içi	383,176	346	1,107		
	Yükseköğretim	316	1,87	1,040	Toplam	391,066	348			
	Toplam	349	1,91	1,060						
6.Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyor olmak motivasyonumu artırır.	İlköğretim	4	3,50	1,000	G.Arası	2,179	2	1,089	,997	,370
	Lise	29	4,28	,751	G.içi	377,942	346	1,092		
	Yükseköğretim	316	4,14	1,068	Toplam	380,120	348			
	Toplam	349	4,14	1,045						
7.Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	İlköğretim	4	2,25	1,500	G.Arası	5,832	2	2,916	1,727	,179
	Lise	29	3,41	1,211	G.içi	584,329	346	1,689		
	Yükseköğretim	316	3,46	1,305	Toplam	590,160	348			
	Toplam	349	3,44	1,302						
8.Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	İlköğretim	4	3,00	1,826	G.Arası	4,821	2	2,411	1,549	,214
	Lise	29	4,14	1,125	G.içi	538,600	346	1,557		
	Yükseköğretim	316	4,09	1,251	Toplam	543,421	348			
	Toplam	349	4,09	1,250						
9.Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	İlköğretim	4	3,75	,500	G.Arası	11,654	2	5,827	6,029	,003
	Lise	29	3,48	1,271	G. içi	334,409	346	,967		
	Yükseköğretim	316	4,13	,957	Toplam	346,063	348			
	Toplam	349	4,07	,997						

10.Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	İlköğretim	4	2,50	1,291	G. Arası	17,485	2	8,742	7,793	,000
	Lise	29	3,72	1,279	G. içi	388,160	346	1,122		
	Yükseköğretim	316	4,22	1,035	Toplam	405,645	348			
	Toplam	349	4,15	1,080						

Tablo 8. Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss	Min	Max	ANOVA					
							K.Top	df	K.ort	F	p	
Psiko Sosyal Faktörler	İlköğretim	4	2,7250	,39476	2,40	3,20	G.Arasi	2,166	2	1,083	3,741	,025
	Lise	29	3,3931	,62389	1,90	4,80	G.içi	100,172	346	,290		
	Yükseköğretim	316	3,4535	,53097	1,40	4,70	Toplam	102,338	348			
	Toplam	349	3,4401	,54229	1,40	4,80						

Tablo 8’de görüldüğü gibi; eğitim bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen psiko-sosyal boyutta İlköğretim eğitime sahip personel ortalaması $2,72 \pm 0,39$; Lise eğitimine sahip personel ortalaması $3,39 \pm 0,62$; Yükseköğretimli personelin $3,45 \pm 0,53$ ortalamasına sahip olduğu ve psiko-sosyal boyutta anlamlı bir farklılaşmanın olduğu ortaya çıkmıştır (F:3,741; p:0,025).

Farklılık oluşturan maddeler incelendiğinde ise; Yükseköğretim düzeyindeki personeller *İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım*. Maddesinde $3,91 \pm 0,96$ ortalamasıyla *katılıyorum* derecesinde, lise eğitim düzeyi $2,25 \pm 1,25$ ortalamasıyla *katılmıyorum*,

Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir. Maddesinde Yükseköğretim eğitime sahip personelin $1,87 \pm 1,04$ ortalamasıyla *katılmıyorum* derecesinde, ilköğretim eğitim düzeyi sahip personelin $3,00 \pm 0,816$; ortalamasıyla *kararsızım*,

Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir. Maddesinde Yükseköğretim eğitime sahip personelin $4,13 \pm 0,95$ ortalamasıyla *katılıyorum* derecesinde ilköğretim eğitim düzeyine sahip personelin $3,75 \pm 0,50$ ortalamasıyla *kararsız*,

Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır. Maddesinde Yükseköğretime sahip personelin $4,22 \pm 1,03$ ortalamasıyla *Kesinlikle katılıyorum* derecesinde ilköğretim eğitim düzeyine sahip personelin $2,50 \pm 1,291$ ortalamasıyla daha fazla olumlu görüş belirttikleri görülmüştür ve yükseköğretim ile ilköğretim arasında anlamlı farklılaşma göstermiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

Ekonomik Faktörler		N	X	Ss	ANOVA					
					V.Kayn	K.Top	df	K.ort	F	p
1.Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	İlköğretim	4	1,50	,577	G.Arası	10,255	2	5,128	2,999	,051
	Lise	29	3,00	1,336	G.içi	591,544	346	1,710		
	Yükseköğretim	316	2,54	1,310	Toplam	601,799	348			
	Toplam	349	2,56	1,315						
2.Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	İlköğretim	4	2,75	1,500	G.Arası	10,625	2	5,313	7,676	,001
	Lise	29	4,24	,912	G.içi	239,478	346	,692		
	Yükseköğretim	316	4,37	,815	Toplam	250,103	348			
	Toplam	349	4,34	,848						
3.Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	İlköğretim	4	1,50	,577	G.Arası	6,513	2	3,257	2,511	,083
	Lise	29	2,79	1,264	G.içi	448,730	346	1,297		
	Yükseköğretim	316	2,49	1,131	Toplam	455,244	348			
	Toplam	349	2,50	1,144						
4.Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	İlköğretim	4	1,50	,577	G.Arası	9,443	2	4,721	3,091	,047
	Lise	29	2,93	1,067	G.içi	528,546	346	1,528		
	Yükseköğretim	316	3,03	1,254	Toplam	537,989	348			
	Toplam	349	3,01	1,243						
5.Maddi ödüller ve primler iş arkadaşılığımın ve iş çevresinden daha önemlidir.	İlköğretim	4	1,75	,500	G.Arası	1,631	2	,815	,729	,483
	Lise	29	2,38	1,015	G.içi	386,919	346	1,118		
	Yükseköğretim	316	2,39	1,065	Toplam	388,550	348			
	Toplam	349	2,38	1,057						
6.Maddi ödüller motivasyonumu artıran en etkili araçtır.	İlköğretim	4	2,25	,500	G.Arası	4,919	2	2,459	1,741	,177
	Lise	29	2,76	1,215	G.içi	488,795	346	1,413		
	Yükseköğretim	316	3,06	1,191	Toplam	493,713	348			
	Toplam	349	3,03	1,191						
7.Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	İlköğretim	4	3,00	,816	G.Arası	4,153	2	2,076	1,271	,282
	Lise	29	3,10	1,448	G.içi	565,234	346	1,634		
	Yükseköğretim	316	3,46	1,266	Toplam	569,387	348			
	Toplam	349	3,43	1,279						
8.Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımın artmasından daha önemlidir.	İlköğretim	4	2,25	,957	G.Arası	9,427	2	4,714	3,796	,023
	Lise	29	3,76	1,185	G.içi	429,690	346	1,242		
	Yükseköğretim	316	3,79	1,109	Toplam	439,117	348			
	Toplam	349	3,77	1,123						

Tablo 10. Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	N	Mean	Std. Deviation	Min	Max	Var. Kay.	ANOVA					
							K.Top	df	K.ort	F	p	
Ekonomik Faktörler	İlköğretim	4	2,0625	,38864	1,75	2,63	G.Arası	4,608	2	2,304	11,415	,000
	Lise	29	3,1207	,62005	1,38	4,13	G.içi	69,841	346	,202		
	Yükseköğretim	316	3,1424	,43140	2,13	4,50	Toplam	74,449	348			
	Toplam	349	3,1282	,46253	1,38	4,50						

Tablo 9 ve Tablo 10'da görüldüğü gibi; eğitim bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Ekonomik faktörler* boyutunda İlköğretim eğitimine sahip personel ortalaması 2,06±0,38; Lise eğitimine sahip personel ortalaması 3,12±0,62; Yükseköğretim eğitime sahip personelin 3,14±0,43 ortalamasına sahip olduğu ve Ekonomik faktörler boyutunda anlamlı bir farklılaşmanın olduğu anlaşılmıştır (F:11,415; p:0,000). Eğitim düzeyi Lise ve Yükseköğretim olan personelin ekonomik motivasyon boyutları daha yüksektir.

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel ve Yönetsel Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

Örgütsel ve Yönetsel Faktörler		N	X	Ss		K.Top	df	K.ort	F	p
1. Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	İlköğretim	4	3,50	,577	G.Arası	1,506	2	,753	,480	,619
	Lise	29	3,34	1,289	G.içi	542,856	346	1,569		
	Yükseköğretim	316	3,15	1,254	Toplam	544,361	348			
	Toplam	349	3,17	1,251						
2. Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	İlköğretim	4	3,00	1,414	G.Arası	2,351	2	1,176	1,041	,354
	Lise	29	2,34	1,143	G.içi	390,789	346	1,129		
	Yükseköğretim	316	2,26	1,051	Toplam	393,140	348			
	Toplam	349	2,27	1,063						
3. Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.	İlköğretim	4	1,75	1,500	G.Arası	,190	2	,095	,095	,909
	Lise	29	1,62	,775	G.içi	343,616	346	,993		
	Yükseköğretim	316	1,70	1,008	Toplam	343,805	348			
	Toplam	349	1,70	,994						
4. İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	İlköğretim	4	2,75	1,258	G.Arası	3,015	2	1,508	1,048	,352
	Lise	29	1,90	1,113	G.içi	497,626	346	1,438		
	Yükseköğretim	316	2,12	1,206	Toplam	500,642	348			
	Toplam	349	2,11	1,199						
5. İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	İlköğretim	4	4,00	,000	G.Arası	2,024	2	1,012	,646	,525
	Lise	29	3,41	1,240	G.içi	541,753	346	1,566		
	Yükseköğretim	316	3,32	1,258	Toplam	543,777	348			
	Toplam	349	3,34	1,250						
6. İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.	İlköğretim	4	2,50	1,291	G.Arası	6,055	2	3,027	2,026	,133
	Lise	29	2,41	1,240	G.içi	516,971	346	1,494		
	Yükseköğretim	316	2,87	1,220	Toplam	523,026	348			
	Toplam	349	2,83	1,226						
7. İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	İlköğretim	4	2,75	,957	G.Arası	,260	2	,130	,084	,919
	Lise	29	2,86	1,407	G.içi	535,803	346	1,549		
	Yükseköğretim	316	2,93	1,231	Toplam	536,063	348			
	Toplam	349	2,93	1,241						
8. İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.	İlköğretim	4	2,75	1,258	G.Arası	7,192	2	3,596	1,776	,171
	Lise	29	3,41	1,376	G.içi	700,544	346	2,025		
	Yükseköğretim	316	2,90	1,428	Toplam	707,736	348			
	Toplam	349	2,94	1,426						
9. İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	İlköğretim	4	3,00	,816	G.Arası	2,592	2	1,296	,809	,446
	Lise	29	2,17	1,391	G.içi	554,147	346	1,602		
	Yükseköğretim	316	2,35	1,257	Toplam	556,739	348			
	Toplam	349	2,34	1,265						
10. İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	İlköğretim	4	3,25	,500	G.Arası	4,870	2	2,435	1,525	,219
	Lise	29	2,14	1,407	G.içi	552,350	346	1,596		
	Yükseköğretim	316	2,41	1,255	Toplam	557,221	348			
	Toplam	349	2,39	1,265						

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel ve Yönetsel Faktörlere (Eğitim Durumu Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	Mean	Std. Deviation	Min.	Max.	Vry. Kay	K.Top	ANOVA	K.ort	F	p
								df				
Örgütsel ve Yönetsel Faktörler	İlköğretim	4	2,9250	,63966	2,10	3,60	G.Arası	,464	2	,232	,351	,704
	Lise	29	2,5621	,86206	1,20	4,40	G.içi	228,665	346	,661		
	Yükseköğretim	316	2,6009	,80992	1,00	4,90	Toplam	229,129	348			
	Toplam	349	2,6014	,81143	1,00	4,90						

Tablo 11 ve 12’de görüldüğü gibi; eğitim bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Örgütsel ve Yönetsel Faktörler* boyutunda İlköğretim eğitimine sahip personel ortalaması $2,92 \pm 0,63$; Lise eğitimine sahip personel ortalaması $2,56 \pm 0,86$; Yükseköğretim eğitimine sahip personelin $2,60 \pm 0,80$ ortalamasına sahiptir ve *Örgütsel ve Yönetsel Faktörler* için anlamlı bir farklılaşma oluşmamıştır (F:0,35; p:0,704).

Tablo 13. Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Medeni Durum Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
1.Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	Evli Bekar	300 49	3,23 3,14	1,294 1,225	,423	,672
2.İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	Evli Bekar	300 49	3,92 3,63	,971 1,131	1,874	,062
3.İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	Evli Bekar	300 49	2,62 2,63	1,322 1,220	-,063	,950
4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	Evli Bekar	300 49	2,87 2,90	1,266 1,246	-,127	,899
5.Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	Evli Bekar	300 49	1,92 1,86	1,058 1,080	,364	,716
6.Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak motivasyonumu artırır.	Evli Bekar	300 49	4,18 3,88	1,010 1,218	1,906	,057
7.Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	Evli Bekar	300 49	3,46 3,33	1,309 1,265	,681	,496
8.Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	Evli Bekar	300 49	4,08 4,14	1,237 1,339	-,343	,732
9.Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	Evli Bekar	300 49	4,09 3,96	,987 1,060	,873	,383
10.Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	Evli Bekar	300 49	4,18 4,00	1,045 1,275	1,082	,280
Psiko-Sosyal Faktörler	Evli Bekar	300 49	3,4553 3,3469	,54448 ,52444	1,299	,195

Tablo 13'te görüldüğü gibi; medeni durum bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen psiko-sosyal boyutta evli personel ortalaması 3,45±0,54; bekar personel ortalaması 3,34±0,52 ortalamasına sahip olduğu ve psiko-sosyal boyutta anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir (t: 1.299; p:0,139).

Tablo 14. Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Medeni Durum Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	Medeni Durum	N	X	Ss	t	p
1.Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	Evli Bekar	300 49	2,61 2,29	1,320 1,258	1,604	,110
2.Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	Evli Bekar	300 49	4,32 4,43	,873 ,677	-,805	,421
3.Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	Evli Bekar	300 49	2,49 2,59	1,132 1,223	-,577	,564
4.Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	Evli Bekar	300 49	3,03 2,88	1,245 1,235	,778	,437
5.Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.	Evli Bekar	300 49	2,41 2,22	1,064 1,006	1,140	,255
6.Maddi ödüller motivasyonumu artıran en etkili araçtır.	Evli Bekar	300 49	3,04 2,94	1,214 1,049	,569	,570
7.Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	Evli Bekar	300 49	3,44 3,35	1,277 1,300	,472	,637
8.Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımla artmasından daha önemlidir.	Evli Bekar	300 49	3,77 3,80	1,129 1,099	-,150	,881
Ekonomik Faktörler	Evli Bekar	300 49	3,1392 3,0612	,44399 ,56373	1,094	,275

Tablo 14’te görüldüğü gibi; medeni durum bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Ekonomik Faktörler* boyutunda evli personel ortalaması $3,13\pm 0,44$; bekar personel ortalaması $3,06 \pm 0,56$; ve *Ekonomik Faktörler* boyutunda anlamlı bir fark yoktur (t: 1,094; p:0,275).

Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel ve Yönetsel Faktörlere (Medeni Durum Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	Medeni Durumunuz	N	X	Ss	t	p
1.Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	Evli Bekar	300 49	3,19 3,04	1,269 1,136	,756	,450
2.Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	Evli Bekar	300 49	2,28 2,20	1,077 ,979	,483	,629
3.Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.	Evli Bekar	300 49	1,70 1,67	,997 ,987	,173	,863
4.İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	Evli Bekar	300 49	2,13 2,00	1,221 1,061	,703	,483
5.İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	Evli Bekar	300 49	3,34 3,29	1,267 1,155	,299	,765
6.İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.	Evli Bekar	300 49	2,81 2,96	1,243 1,117	-,789	,430
7.İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	Evli Bekar	300 49	2,93 2,88	1,249 1,201	,291	,771
8.İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.	Evli Bekar	300 49	3,01 2,53	1,426 1,371	2,178	,030
9.İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	Evli Bekar	300 49	2,36 2,22	1,274 1,212	,712	,477
10.İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	Evli Bekar	300 49	2,44 2,12	1,277 1,166	1,615	,107
Örgütsel ve Yönetsel Faktörler	Evli Bekar	300 49	2,6193 2,4918	,83058 ,67972	1,020	,309

Tablo 15’te görüldüğü gibi; Medeni durum bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Örgütsel ve Yönetsel Faktörler* boyutta evli personel ortalaması $2,61\pm 0,83$; Bekar personel ortalaması $2,49\pm 0,67$ ortalamasına sahip olduğu ve *Örgütsel ve Yönetsel Faktörler* boyutta anlamlı bir farklılaşmanı olmadığı görüldü (t:1,02987; p:0,309).

Tablo 16. Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	ss	V.kay	K.Top	df	K.ort	F	p
1.Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	20-29 yaş	16	3,56	1,263	G.Arası	8,035	4	2,009	1,223	,301
	30-39 yaş	147	3,11	1,283	G.içi	564,847	344	1,642		
	40-49 yaş	115	3,17	1,337	Toplam	572,883	348			
	50-59 yaş	58	3,48	1,173						
	60 65 yaş	13	3,23	1,235						
	Toplam	349	3,21	1,283						
2.İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	20-29 yaş	16	3,81	1,109	G.Arası	6,860	4	1,715	1,735	,142
	30-39 yaş	147	3,80	1,070	G.içi	340,086	344	,989		
	40-49 yaş	115	3,82	1,081	Toplam	346,946	348			
	50-59 yaş	58	4,14	,576						
	60 65 yaş	13	4,23	,439						
	Toplam	349	3,88	,998						
3.İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb)	20-29 yaş	16	2,56	1,365	G.Arası	3,700	4	,925	,539	,707
	30-39 yaş	147	2,54	1,267	G.içi	590,375	344	1,716		

hatırlanırım.	40-49 yaş	115	2,61	1,302	Toplam	594,074	348				
	50-59 yaş	58	2,83	1,391							
	60 65 yaş	13	2,77	1,423							
	Toplam	349	2,62	1,307							
4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılıyorum.	20-29 yaş	16	2,06	1,526	G.Arası	11,275	4	2,819	1,788	,131	
	30-39 yaş	147	2,90	1,286	G.içi	542,427	344	1,577			
	40-49 yaş	115	2,92	1,186	Toplam	553,702	348				
	50-59 yaş	58	2,93	1,241							
	60 65 yaş	13	3,00	1,225							
	Toplam	349	2,88	1,261							
5.Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	20-29 yaş	16	1,69	1,195	G.Arası	4,631	4	1,158	1,031	,391	
	30-39 yaş	147	1,90	1,077	G.içi	386,435	344	1,123			
	40-49 yaş	115	1,88	,975	Toplam	391,066	348				
	50-59 yaş	58	2,12	1,171							
	60 65 yaş	13	1,62	,870							
	Toplam	349	1,91	1,060							
6.Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyor olmak motivasyonumu artırır.	20-29 yaş	16	3,88	1,258	G.Arası	9,224	4	2,306	2,139	,076	
	30-39 yaş	147	4,23	,987	G.içi	370,896	344	1,078			
	40-49 yaş	115	3,98	1,185	Toplam	380,120	348				
	50-59 yaş	58	4,17	,861							
	60 65 yaş	13	4,69	,480							
	Toplam	349	4,14	1,045							
7.Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	20-29 yaş	16	4,00	1,155	G.Arası	16,567	4	4,142	2,484	,044	
	30-39 yaş	147	3,29	1,341	G.içi	573,593	344	1,667			
	40-49 yaş	115	3,40	1,343	Toplam	590,160	348				
	50-59 yaş	58	3,60	1,169							
	60 65 yaş	13	4,15	,801							
	Toplam	349	3,44	1,302							
8.Anlaşmadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	20-29 yaş	16	4,44	1,209	G.Arası	15,165	4	3,791	2,469	,045	
	30-39 yaş	147	4,16	1,205	G.içi	528,256	344	1,536			
	40-49 yaş	115	4,14	1,213	Toplam	543,421	348				
	50-59 yaş	58	3,88	1,299							
	60 65 yaş	13	3,23	1,589							
	Toplam	349	4,09	1,250							
9.Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	20-29 yaş	16	4,06	1,181	G.Arası	4,711	4	1,178	1,187	,316	
	30-39 yaş	147	3,99	1,000	G.içi	341,352	344	,992			
	40-49 yaş	115	4,22	,953	Toplam	346,063	348				
	50-59 yaş	58	4,09	,978							
	60 65 yaş	13	3,77	1,166							
	Toplam	349	4,07	,997							
10.Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	20-29 yaş	16	4,56	,814	G.Arası	4,149	4	1,037	,889	,471	
	30-39 yaş	147	4,19	1,056	G.içi	401,495	344	1,167			
	40-49 yaş	115	4,05	1,123	Toplam	405,645	348				
	50-59 yaş	58	4,14	1,115							
	60 65 yaş	13	4,23	1,092							
	Toplam	349	4,15	1,080							

Tablo 17. Katılımcıların Psiko-Sosyal Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	N	X	ss	Min	Max		K.Top	df	K.ort	F	p	
Psiko Sosyal Faktörler	20-29 yaş	16	3,46	,540	2,40	4,40	G.Arası	,773	4	,193	,655	,624
	30-39 yaş	147	3,41	,498	1,40	4,50	G.içi	101,565	344	,295		
	40-49 yaş	115	3,41	,603	1,40	4,70	Toplam	102,338	348			
	50-59 yaş	58	3,53	,557	1,90	4,80						
	60 65 yaş	13	3,49	,366	2,60	3,90						
	Toplam	349	3,44	,542	1,40	4,80						

Tablo 16 ve 17’de görüldüğü gibi; yaş bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *PsikoSosyal Faktörler* boyutunda 20-29 yaş aralığındaki personel ortalaması $3,46\pm 0,54$; 30-39 yaş aralığındaki personel ortalaması $3,41\pm 0,49$; 40-49 yaş aralığında personelin $3,41\pm 0,60$; 50-59 yaş aralığında $3,53\pm 0,55$; 60-65 yaş aralığında $3,49\pm 0,36$ ortalamasına sahip olduğu ve *Psiko Sosyal Faktörler* boyutunda anlamlı bir fark olmadığı

tespit edilmiştir (3:287; p:0,039). Yaş bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *psiko-sosyal* boyutta maddeler incelendiğinde ***Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.*** Maddesinde 20-29 yaş aralığındaki personel ortalaması 4,00±1,15; 30-39 yaş aralığındaki personel ortalaması 3,29±1,34; 40-49 yaş aralığında personelin 3,40±1,34; 50-59 yaş aralığında 3,60±1,16; 60-65 yaş aralığında 4,15±0,80 ortalamasına sahip olduğu ve anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür (F: 2.484; p:0,044). ***Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.*** Maddesinde 20-29 yaş aralığındaki personel ortalaması 4,44±1,20; 30-39 yaş aralığındaki personel ortalaması 4,16±1,34; 40-49 yaş aralığında personelin 4,14±1,21; 50-59 yaş aralığında 3,88±1,29; 60 65 yaş aralığında 3,23±1,58 ortalamasına sahiptir ve anlamlı bir fark vardır (F: 2.449; p:0,045).

Tablo 18. Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss	Var. Kay	K.Top	df	K.ort	F	p
1.Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	20-29 yaş	16	1,88	,957	G.Arası	21,117	4	5,279	3,127	,015
	30-39 yaş	147	2,52	1,341	G.İçi	580,683	344	1,688		
	40-49 yaş	115	2,54	1,286	Toplam	601,799	348			
	50-59 yaş	58	3,00	1,311						
	60 65 yaş	13	2,15	1,214						
	Toplam	349	2,56	1,315						
2.Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	20-29 yaş	16	4,50	,632	G.Arası	6,379	4	1,595	2,251	,063
	30-39 yaş	147	4,45	,654	G.İçi	243,724	344	,709		
	40-49 yaş	115	4,32	,960	Toplam	250,103	348			
	50-59 yaş	58	4,09	1,048						
	60 65 yaş	13	4,15	,801						
	Toplam	349	4,34	,848						
3.Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	20-29 yaş	16	3,00	1,506	G.Arası	6,293	4	1,573	1,205	,308
	30-39 yaş	147	2,56	1,171	G.İçi	448,951	344	1,305		
	40-49 yaş	115	2,39	1,074	Toplam	455,244	348			
	50-59 yaş	58	2,43	1,078						
	60 65 yaş	13	2,62	1,193						
	Toplam	349	2,50	1,144						
4.Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	20-29 yaş	16	2,56	1,263	G.Arası	5,557	4	1,389	,898	,466
	30-39 yaş	147	3,04	1,227	G.İçi	532,432	344	1,548		
	40-49 yaş	115	2,93	1,296	Toplam	537,989	348			
	50-59 yaş	58	3,16	1,197						
	60 65 yaş	13	3,15	1,144						
	Toplam	349	3,01	1,243						
5.Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlarımdan ve iş çevresinden daha önemlidir.	20-29 yaş	16	2,50	1,265	G.Arası	10,683	4	2,671	2,431	,047
	30-39 yaş	147	2,56	1,165	G.İçi	377,867	344	1,098		
	40-49 yaş	115	2,25	,954	Toplam	388,550	348			
	50-59 yaş	58	2,26	,890						
	60 65 yaş	13	1,92	,760						
	Toplam	349	2,38	1,057						
6.Maddi ödüller motivasyonumu artıran etkili araçtır.	20-29 yaş	16	3,50	1,095	G.Arası	11,027	4	2,757	1,965	,099
	30-39 yaş	147	3,11	1,200	G.İçi	482,687	344	1,403		
	40-49 yaş	115	3,03	1,143	Toplam	493,713	348			
	50-59 yaş	58	2,83	1,216						
	60 65 yaş	13	2,46	1,330						
	Toplam	349	3,03	1,191						
7.Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	20-29 yaş	16	3,25	1,438	G.Arası	34,607	4	8,652	5,565	,000
	30-39 yaş	147	3,65	1,214	G.İçi	534,780	344	1,555		
	40-49 yaş	115	3,52	1,266	Toplam	569,387	348			
	50-59 yaş	58	2,78	1,243						
	60 65 yaş	13	3,15	1,214						
	Toplam	349	3,43	1,279						
8.Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımdan artmasından daha önemlidir.	20-29 yaş	16	3,44	1,315	G.Arası	3,829	4	,957	,756	,554
	30-39 yaş	147	3,80	1,128	G.İçi	435,289	344	1,265		
	40-49 yaş	115	3,77	1,037	Toplam	439,117	348			
	50-59 yaş	58	3,74	1,278						
	60 65 yaş	13	4,15	,801						
	Toplam	349	3,77	1,123						

Tablo 19. Katılımcıların Ekonomik Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	ss	Min	Max		K.Top	df	K.ort	F	p
Ekonomik Faktörler	20-29 yaş	16	3,07	,670	1,88	4,50	G.Arası	2,035	4	,509	2,416	,049
	30-39 yaş	147	3,21	,441	2,13	4,50	G.İçi	72,415	344	,211		
	40-49 yaş	115	3,09	,406	2,00	4,00	Toplam	74,449	348			
	50-59 yaş	58	3,03	,496	1,38	4,38						
	60 65 yaş	13	2,97	,597	2,38	4,25						
	Toplam	349	3,12	,462	1,38	4,50						

Tablo 19 'da görüldüğü üzere; yaş bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Ekonomik Faktörler* boyutunda 20-29 yaş aralığındaki personel ortalaması $3,07 \pm 0,67$; 30-39 yaş aralığındaki personel ortalaması $3,21 \pm 0,44$; 40-49 yaş aralığında

personelin $3,09\pm 0,40$; 50-59 yaş aralığında $3,03\pm 0,49$; 60-65 yaş aralığında $2,97\pm 0,59$ ortalamasına sahip olduğu ve *Ekonomik Faktörler* için anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır ($3:287$; $p:0,039$). Maddeler incelendiğinde ise; ***Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.*** Maddesi **30-39 yaş aralığında personelin ortalaması, $2,56\pm 1,16$** ortalamasıyla *katılmıyorum* derecesinde iken 60-65 yaş aralığında personelin **$1,92\pm 0,76$** ortalamasıyla *kesinlikle katılmıyorum* derecesinde olduğu görüldü. ***Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.*** Maddesi **50-59 yaş aralığında personelin ortalaması, $2,78\pm 1,12$** ortalamasıyla *kararsızım* derecesinde iken 30-39 yaş aralığında personelin **$3,65\pm 1,21$** ortalamasıyla *katılıyorum* derecesinde olduğu anlaşılmıştır. (bakınız tablo 18).

Tablo 20. Katılımcıların İş Ortamı Algısı Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss		K.Top	df	K.ort	F	p
1. Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	20-29 yaş	16	2,81	1,109	G. Arası	5,892	4	1,473	,941	,440
	30-39 yaş	147	3,18	1,275	G. içi	538,469	344	1,565		
	40-49 yaş	115	3,08	1,265	Toplam	544,361	348			
	50-59 yaş	58	3,34	1,193						
	60-65 yaş	13	3,46	1,266						
	Toplam	349	3,17	1,251						
2. Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	20-29 yaş	16	2,00	1,265	G. Arası	5,632	4	1,408	1,250	,290
	30-39 yaş	147	2,28	1,084	G. içi	387,508	344	1,126		
	40-49 yaş	115	2,17	,976	Toplam	393,140	348			
	50-59 yaş	58	2,45	1,029						
	60-65 yaş	13	2,62	1,387						
	Toplam	349	2,27	1,063						
3. Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.	20-29 yaş	16	1,75	1,125	G. Arası	,884	4	,221	,222	,926
	30-39 yaş	147	1,70	1,030	G. içi	342,921	344	,997		
	40-49 yaş	115	1,66	,972	Toplam	343,805	348			
	50-59 yaş	58	1,78	,956						
	60-65 yaş	13	1,54	,877						
	Toplam	349	1,70	,994						
4. İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	20-29 yaş	16	1,81	1,223	G. Arası	11,808	4	2,952	2,077	,083
	30-39 yaş	147	2,05	1,167	G. içi	488,834	344	1,421		
	40-49 yaş	115	2,03	1,151	Toplam	500,642	348			
	50-59 yaş	58	2,50	1,328						
	60-65 yaş	13	2,23	1,166						
	Toplam	349	2,11	1,199						
5. İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	20-29 yaş	16	3,13	1,310	G. Arası	13,873	4	3,468	2,252	,063
	30-39 yaş	147	3,32	1,244	G. içi	529,903	344	1,540		
	40-49 yaş	115	3,17	1,304	Toplam	543,777	348			
	50-59 yaş	58	3,64	1,119						
	60-65 yaş	13	3,92	1,038						
	Toplam	349	3,34	1,250						
6. İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.	20-29 yaş	16	2,56	1,094	G. Arası	7,511	4	1,878	1,253	,288
	30-39 yaş	147	2,95	1,232	G. içi	515,515	344	1,499		
	40-49 yaş	115	2,66	1,228	Toplam	523,026	348			
	50-59 yaş	58	2,97	1,228						
	60-65 yaş	13	2,77	1,235						
	Toplam	349	2,83	1,226						
7. İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	20-29 yaş	16	2,63	1,088	G. Arası	12,346	4	3,087	2,027	,090
	30-39 yaş	147	2,86	1,255	G. içi	523,717	344	1,522		
	40-49 yaş	115	2,83	1,284	Toplam	536,063	348			
	50-59 yaş	58	3,31	1,143						
	60-65 yaş	13	3,15	1,068						
	Toplam	349	2,93	1,241						
8. İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma,	20-29 yaş	16	2,44	1,632	G. Arası	32,327	4	8,082	4,116	,003
	30-39 yaş	147	2,69	1,442	G. içi	675,409	344	1,963		
	40-49 yaş	115	3,04	1,392	Toplam	707,736	348			

temizlik vs.) yeterlidir.	50-59 yaş	58	3,33	1,343						
	60 65 yaş	13	3,77	,832						
	Toplam	349	2,94	1,426						
9. İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	20-29 yaş	16	2,06	1,181	G.Arası	5,650	4	1,412	,882	,475
	30-39 yaş	147	2,32	1,233	G.içi	551,089	344	1,602		
	40-49 yaş	115	2,29	1,255	Toplam	556,739	348			
	50-59 yaş	58	2,60	1,350						
	60 65 yaş	13	2,31	1,437						
	Toplam	349	2,34	1,265						
10. İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	20-29 yaş	16	2,13	1,088	G.Arası	4,444	4	1,111	,691	,598
	30-39 yaş	147	2,31	1,292	G.içi	552,777	344	1,607		
	40-49 yaş	115	2,43	1,257	Toplam	557,221	348			
	50-59 yaş	58	2,59	1,298						
	60 65 yaş	13	2,46	1,127						
	Toplam	349	2,39	1,265						

Tablo 21. Katılımcıların İş Ortamı Algısı Faktörlere (Yaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	ss	Min	Max		K.Top	df	K.ort	F	p
Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	20-29 yaş	16	2,33	,772	1,30	3,60	G.Arası	6,087	4	1,522	2,347	,054
	30-39 yaş	147	2,56	,847	1,00	4,90	G.içi	223,042	344	,648		
	40-49 yaş	115	2,53	,783	1,00	4,40	Toplam	229,129	348			
	50-59 yaş	58	2,85	,785	1,30	4,40						
	60 65 yaş	13	2,82	,584	1,90	4,00						
	Toplam	349	2,60	,811	1,00	4,90						

Tablo 20 ve 21’de görüldüğü gibi; yaş bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Örgütsel ve Yönetmel Faktörler* boyutunda 20-29 yaş aralığındaki personel ortalaması $2,33\pm 0,77$; 30-39 yaş aralığındaki personel ortalaması $2,56\pm 0,84$; 40-49 yaş aralığında personelin $2,53\pm 0,78$; 50-59 yaş aralığında $2,85\pm 0,78$; 60 65 yaş aralığında $2,82\pm 0,58$ ortalamasına sahip olduğu ve *Örgütsel ve Yönetmel Faktörler* boyutunda anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür (F: 2,347; p:0,054). Maddeler incelendiğinde ise; ***İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir, 20-29*** yaş aralığındaki personel ortalaması $2,44\pm 1,63$ ortalamasıyla *katılmıyorum* derecesinde iken 60 65 yaş aralığında personelin $3,77\pm 0,83$ ortalamasıyla *katılıyorum* derecesinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 22. Katılımcıların İş Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss		K.Top	df	K.ort	F	p
1.Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	1-5 yıl	37	3,27	1,262	G.Arası	3,732	5	,746	,450	,813
	6-10 yıl	110	3,16	1,282	G.İçi	569,150	343	1,659		
	11-15	118	3,19	1,301	Toplam	572,883	348			
	16-20	34	3,24	1,281						
	21-25	22	3,09	1,377						
	26-30	28	3,54	1,232						
2.İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	1-5 yıl	37	3,78	,947	G.Arası	5,108	5	1,022	1,025	,403
	6-10 yıl	110	3,79	1,101	G.İçi	341,837	343	,997		
	11-15	118	3,85	1,137	Toplam	346,946	348			
	16-20	34	4,15	,610						
	21-25	22	4,00	,535						
	26-30	28	4,07	,539						
3.İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	1-5 yıl	37	2,62	1,299	G.Arası	12,581	5	2,516	1,484	,194
	6-10 yıl	110	2,77	1,297	G.İçi	581,493	343	1,695		
	11-15	118	2,50	1,312	Toplam	594,074	348			
	16-20	34	2,41	1,282						
	21-25	22	2,32	1,249						
	26-30	28	3,04	1,347						
4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	1-5 yıl	37	2,49	1,367	G.Arası	14,323	5	2,865	1,822	,108
	6-10 yıl	110	2,88	1,311	G.İçi	539,379	343	1,573		
	11-15	118	2,93	1,232	Toplam	553,702	348			
	16-20	34	3,00	1,206						
	21-25	22	2,50	1,263						
	26-30	28	3,29	,976						
5.Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	1-5 yıl	37	2,00	1,225	G.Arası	6,037	5	1,207	1,076	,374
	6-10 yıl	110	2,02	1,084	G.İçi	385,029	343	1,123		
	11-15	118	1,91	1,094	Toplam	391,066	348			
	16-20	34	1,62	,779						
	21-25	22	1,95	1,133						
	26-30	28	1,68	,772						
6.Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyor olmak motivasyonumu artırır.	1-5 yıl	37	4,08	1,140	G.Arası	,600	5	,120	,108	,990
	6-10 yıl	110	4,16	1,097	G.İçi	379,521	343	1,106		
	11-15	118	4,12	1,064	Toplam	380,120	348			
	16-20	34	4,12	1,149						
	21-25	22	4,14	,774						
	26-30	28	4,25	,701						
7.Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	1-5 yıl	37	3,49	1,261	G.Arası	2,699	5	,540	,315	,904
	6-10 yıl	110	3,37	1,394	G.İçi	587,461	343	1,713		
	11-15	118	3,44	1,265	Toplam	590,160	348			
	16-20	34	3,44	1,375						
	21-25	22	3,41	1,221						
	26-30	28	3,71	1,182						
8.Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	1-5 yıl	37	4,08	1,341	G.Arası	21,628	5	4,326	2,843	,016
	6-10 yıl	110	4,25	1,192	G.İçi	521,793	343	1,521		
	11-15	118	4,15	1,144	Toplam	543,421	348			
	16-20	34	4,12	1,387						
	21-25	22	3,82	1,140						
	26-30	28	3,32	1,467						
9.Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	1-5 yıl	37	4,16	,866	G.Arası	3,202	5	,640	,641	,669
	6-10 yıl	110	4,07	,993	G.İçi	342,861	343	1,000		
	11-15	118	4,14	,954	Toplam	346,063	348			
	16-20	34	3,91	1,264						
	21-25	22	3,82	1,053						
	26-30	28	4,07	,979						
10.Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	1-5 yıl	37	4,30	,968	G.Arası	1,314	5	,263	,223	,952
	6-10 yıl	110	4,10	1,141	G.İçi	404,330	343	1,179		
	11-15	118	4,18	1,001	Toplam	405,645	348			
	16-20	34	4,18	1,193						
	21-25	22	4,09	1,109						
	26-30	28	4,11	1,197						

Tablo 23. Katılımcıların İş Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	N	x	ss	Min	Max							
Psiko Sosyal Faktörler	1-5 yıl	37	3,43	0,543	2,4	4,5	G.Arası	,541	5	,108	,364	,873
	6-10 yıl	110	3,46	0,552	1,8	4,8	G.içi	101,798	343	,297		
	11-15 yıl	118	3,44	0,515	1,4	4,5	Toplam	102,338	348			
	16-20 yıl	34	3,42	0,698	1,4	4,7						
	21-25 yıl	22	3,31	0,498	1,9	4,2						
	26-30 yıl	28	3,51	0,458	2,4	4,3						
	Toplam	349	3,44	0,542	1,4	4,8						

Tablo 23'te görüldüğü gibi; Çalışma yılı değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Psiko-Sosyal Faktörler* boyutunda 1-5 yıl aralığındaki personel ortalaması $3,43 \pm 0,54$; 6-10 yıl aralığındaki personel ortalaması $3,46 \pm 0,55$; 11-15 yıl aralığında personelin $3,44 \pm 0,51$; 16-20 yıl aralığında $3,42 \pm 0,69$; 21-25 yıl aralığında $3,31 \pm 0,49$; 26-30 yıl aralığında $3,51 \pm 0,45$ ortalamasına sahiptir ve *Psiko-Sosyal Faktörler* boyutta anlamlı bir fark olmamıştır (F: 0,364; p:0,873).

Tablo 24. Katılımcıların Ücret Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss		K.Top	df	K.ort	F	p
1.Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	1-5 yıl	37	2,86	1,159	G.Arası	16,688	5	3,338	1,957	,085
	6-10 yıl	110	2,35	1,351	G.içi	585,112	343	1,706		
	11-15 yıl	118	2,64	1,330	Toplam	601,799	348			
	16-20 yıl	34	2,50	1,331						
	21-25 yıl	22	2,27	1,162						
	26-30 yıl	28	3,00	1,277						
2.Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	1-5 yıl	37	4,41	,551	G.Arası	5,819	5	1,164	1,634	,150
	6-10 yıl	110	4,44	,841	G.içi	244,284	343	,712		
	11-15 yıl	118	4,36	,779	Toplam	250,103	348			
	16-20 yıl	34	4,32	1,224						
	21-25 yıl	22	4,09	,921						
	26-30 yıl	28	4,00	,816						
3.Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	1-5 yıl	37	2,38	1,010	G.Arası	4,219	5	,844	,642	,668
	6-10 yıl	110	2,62	1,204	G.içi	451,025	343	1,315		
	11-15 yıl	118	2,48	1,175	Toplam	455,244	348			
	16-20 yıl	34	2,32	1,121						
	21-25 yıl	22	2,68	,995						
	26-30 yıl	28	2,39	1,100						
4.Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	1-5 yıl	37	2,78	1,182	G.Arası	11,801	5	2,360	1,538	,177
	6-10 yıl	110	2,89	1,237	G.içi	526,188	343	1,534		
	11-15 yıl	118	3,07	1,266	Toplam	537,989	348			
	16-20 yıl	34	3,18	1,336						
	21-25 yıl	22	2,77	1,020						
	26-30 yıl	28	3,46	1,232						
5.Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.	1-5 yıl	37	2,41	,956	G.Arası	8,771	5	1,754	1,584	,164
	6-10 yıl	110	2,53	1,131	G.içi	379,779	343	1,107		
	11-15 yıl	118	2,41	1,142	Toplam	388,550	348			
	16-20 yıl	34	2,03	,904						
	21-25 yıl	22	2,41	,796						
	26-30 yıl	28	2,11	,737						
6.Maddi ödüller motivasyonumu artıran etkili araçtır.	1-5 yıl	37	3,11	1,048	G.Arası	11,350	5	2,270	1,614	,156
	6-10 yıl	110	3,13	1,257	G.içi	482,364	343	1,406		
	11-15 yıl	118	3,05	1,146	Toplam	493,713	348			
	16-20 yıl	34	2,50	1,187						

		N	X	Ss		K.Top	df	K.ort	F	p
	21-25 yıl	22	2,95	1,174						
	26-30 yıl	28	3,14	1,239						
7.Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	1-5 yıl	37	3,32	1,082	G.Arası	11,982	5	2,396	1,475	,197
	6-10 yıl	110	3,55	1,310	G.içi	557,405	343	1,625		
	11-15 yıl	118	3,42	1,336	Toplam	569,387	348			
	16-20 yıl	34	3,56	1,284						
	21-25 yıl	22	3,50	1,185						
	26-30 yıl	28	2,86	1,145						
8.Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımın artmasından daha önemlidir.	1-5 yıl	37	3,84	1,167	G.Arası	2,488	5	,498	,391	,855
	6-10 yıl	110	3,84	1,080	G.içi	436,630	343	1,273		
	11-15 yıl	118	3,66	1,171	Toplam	439,117	348			
	16-20 yıl	34	3,88	1,122						
	21-25 yıl	22	3,77	,922						
	26-30 yıl	28	3,79	1,228						

Tablo 25. Katılımcıların Ücret Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	x	ss	Min	Max		K.Top	df	K.ort	F	p
Ekonomik Faktörler	1-5 yıl	37	3,14	0,422	1,88	4,13	G.Arası	,608	5	,122	,565	,727
	6-10 yıl	110	3,17	0,492	1,75	4,5	G.içi	73,842	343	,215		
	11-15 yıl	118	3,14	0,435	2,13	4,38	Toplam	74,449	348			
	16-20 yıl	34	3,04	0,438	2,13	4						
	21-25 yıl	22	3,06	0,495	2,25	4,38						
	26-30 yıl	28	3,09	0,526	1,38	4,25						
	Toplam	349	3,13	0,463	1,38	4,5						

Tablo 25'te görüldüğü gibi; çalışma yılı değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Ekonomik Faktörler* boyutunda 1-5 yıl aralığındaki personel ortalaması $3,14 \pm 0,42$; 6-10 yıl aralığındaki personel ortalaması $3,17 \pm 0,49$; 11-15 yıl aralığında personelin $3,14 \pm 0,43$; 16-20 yıl aralığında $3,04 \pm 0,43$; 21-25 yıl aralığında $3,06 \pm 0,49$; 26-30 yıl aralığında $3,09 \pm 0,52$ ortalamasına sahip olduğu ve *Ekonomik Faktörler* için anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (F: 0:565; p:0,727).

Tablo 26. Katılımcıların İş Ortamı Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss	V.kay	K.Top	df	K.ort	F	p
1.Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	1-5 yıl	37	3,05	1,201	G.Arası	18,345	5	3,669	2,392	,037
	6-10 yıl	110	3,18	1,293	G.içi	526,016	343	1,534		
	11-15 yıl	118	3,22	1,178	Toplam	544,361	348			
	16-20 yıl	34	3,06	1,391						
	21-25 yıl	22	2,50	1,263						
	26-30 yıl	28	3,68	1,090						
2.Kurumunun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	1-5 yıl	37	2,16	1,143	G.Arası	2,290	5	,458	,402	,847
	6-10 yıl	110	2,25	1,079	G.içi	390,851	343	1,140		
	11-15 yıl	118	2,23	,973	Toplam	393,140	348			
	16-20 yıl	34	2,44	1,186						
	21-25 yıl	22	2,41	1,098						
	26-30 yıl	28	2,36	1,129						
3.Kurumunda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.	1-5 yıl	37	1,89	1,048	G.Arası	2,321	5	,464	,466	,801
	6-10 yıl	110	1,63	,956	G.içi	341,484	343	,996		
	11-15 yıl	118	1,67	,996	Toplam	343,805	348			
	16-20 yıl	34	1,76	1,232						
	21-25 yıl	22	1,77	,869						
	26-30 yıl	28	1,68	,863						
4.İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	1-5 yıl	37	2,22	1,294	G.Arası	10,359	5	2,072	1,449	,206
	6-10 yıl	110	2,05	1,164	G.içi	490,283	343	1,429		
	11-15 yıl	118	2,06	1,149	Toplam	500,642	348			
	16-20 yıl	34	1,91	1,240						
	21-25 yıl	22	2,14	1,283						
	26-30 yıl	28	2,64	1,254						
5.İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	1-5 yıl	37	3,19	1,391	G.Arası	5,177	5	1,035	,659	,655
	6-10 yıl	110	3,38	1,234	G.içi	538,600	343	1,570		
	11-15 yıl	118	3,29	1,255	Toplam	543,777	348			
	16-20 yıl	34	3,21	1,298						
	21-25 yıl	22	3,36	1,217						
	26-30 yıl	28	3,68	1,090						
6.İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.	1-5 yıl	37	2,76	1,090	G.Arası	11,341	5	2,268	1,520	,183
	6-10 yıl	110	2,92	1,250	G.içi	511,685	343	1,492		
	11-15 yıl	118	2,86	1,198	Toplam	523,026	348			
	16-20 yıl	34	2,71	1,338						
	21-25 yıl	22	2,23	1,270						
	26-30 yıl	28	3,07	1,184						
7.İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	1-5 yıl	37	2,95	1,177	G.Arası	6,152	5	1,230	,796	,553
	6-10 yıl	110	2,88	1,225	G.içi	529,911	343	1,545		
	11-15 yıl	118	2,90	1,250	Toplam	536,063	348			
	16-20 yıl	34	3,03	1,381						
	21-25 yıl	22	2,64	1,364						
	26-30 yıl	28	3,29	1,084						
8.İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.	1-5 yıl	37	2,95	1,311	G.Arası	7,642	5	1,528	,749	,587
	6-10 yıl	110	2,88	1,482	G.içi	700,095	343	2,041		
	11-15 yıl	118	2,87	1,465	Toplam	707,736	348			
	16-20 yıl	34	2,97	1,425						
	21-25 yıl	22	2,91	1,377						
	26-30 yıl	28	3,43	1,230						
9.İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	1-5 yıl	37	2,46	1,216	G.Arası	12,655	5	2,531	1,596	,161
	6-10 yıl	110	2,25	1,175	G.içi	544,084	343	1,586		
	11-15 yıl	118	2,36	1,292	Toplam	556,739	348			
	16-20 yıl	34	2,21	1,473						
	21-25 yıl	22	2,05	1,090						
	26-30 yıl	28	2,89	1,343						
10.İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	1-5 yıl	37	2,54	1,282	G.Arası	6,462	5	1,292	,805	,547
	6-10 yıl	110	2,38	1,292	G.içi	550,758	343	1,606		
	11-15 yıl	118	2,36	1,264	Toplam	557,221	348			
	16-20 yıl	34	2,18	1,314						
	21-25 yıl	22	2,27	1,077						
	26-30 yıl	28	2,75	1,236						

Tablo 27. Katılımcıların İş Ortamı Algısı Faktörlere (Çalışma Süresi Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	x	ss	Min	Max	V.kay	K.Top	df	K.ort	F	p
Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	1-5 yıl	37	2,62	0,866	1	3,8	G.Arası	4,198	5	,840	1,280	0,272
	6-10 yıl	110	2,58	0,852	1	4,9	G.içi	224,93	343	,656		
	11-15 yıl	118	2,58	0,756	1	4,2	Toplam	229,12	348			
	16-20 yıl	34	2,55	0,857	1,2	4,4						
	21-25 yıl	22	2,43	0,861	1	3,9						
	26-30 yıl	28	2,95	0,666	1,3	4,1						
	Toplam	349	2,60	0,811	1	4,9						

Tablo 26 ile Tablo 27’de görüldüğü gibi; Çalışma yılı değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Örgütsel ve Yönetmel Faktörler* boyutunda 1-5 yıl aralığındaki personel ortalaması $2,62 \pm 0,88$; 6-10 yıl aralığındaki personel ortalaması $2,58 \pm 0,85$; 11-15 yıl aralığında personelin $2,58 \pm 0,75$; 16-20 yıl aralığında $2,55 \pm 0,85$; 21-25 yıl aralığında $2,43 \pm 0,86$; 26-30 yıl aralığında $2,95 \pm 0,66$ ortalamasına sahiptir. *Örgütsel ve Yönetmel Faktörler* boyutta anlamlı bir fark yoktur (F: 1.280; p:0,272). Maddeler incelendiğinde ise *Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.* Maddesinde 1-5 yıl aralığındaki personel ortalaması $3,05 \pm 1,201$; 6-10 yıl aralığındaki personel ortalaması $3,18 \pm 1,29$; 11-15 yıl aralığında personelin $3,22 \pm 1,17$; 16-20 yıl aralığında $3,06 \pm 1,178$; 21-25 yıl aralığında $2,50 \pm 1,26$; 26-30 yıl aralığında $3,68 \pm 1,09$ ortalamasına sahiptir ve farklılık yoktur (F: 3.392; p:0,037).

Tablo 28. Katılımcıların İş Algısı Faktörlere (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss		K.Top	df	K.ort	F	P
1.Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	2000-2500TL	17	3,29	1,490	G.Arası	1,230	3	,410	,248	,863
	2500-3000TL	47	3,09	1,195	G.içi	571,652	345	1,657		
	3000TL-3500TL	104	3,19	1,239	Toplam	572,883	348			
	3500TL ve Üste	181	3,25	1,317						
2.İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	2000-2500TL	17	3,76	1,300	G.Arası	12,653	3	4,218	4,353	,005
	2500-3000TL	47	3,49	1,081	G.içi	334,292	345	,969		
	3000TL-3500TL	104	3,80	1,009	Toplam	346,946	348			
	3500TL ve Üste	181	4,04	,909						
3.İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	2000-2500TL	17	2,71	1,359	G.Arası	1,396	3	,465	,271	,846
	2500-3000TL	47	2,47	1,365	G.içi	592,678	345	1,718		
	3000TL-3500TL	104	2,63	1,286	Toplam	594,074	348			
	3500TL ve Üste	181	2,65	1,306						
4.Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	2000-2500TL	17	3,12	1,317	G.Arası	3,860	3	1,287	,807	,491
	2500-3000TL	47	2,64	1,206	G.içi	549,842	345	1,594		
	3000TL-3500TL	104	2,91	1,301	Toplam	553,702	348			
	3500TL ve Üste	181	2,90	1,249						
5.Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	2000-2500TL	17	2,53	1,419	G.Arası	7,553	3	2,518	2,265	,081
	2500-3000TL	47	1,98	1,189	G.içi	383,513	345	1,112		
	3000TL-3500TL	104	1,84	,915	Toplam	391,066	348			
	3500TL ve Üste	181	1,87	1,054						
6.Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak motivasyonumu artırır.	2000-2500TL	17	4,18	1,131	G.Arası	9,552	3	3,184	2,964	,032
	2500-3000TL	47	3,72	1,330	G.içi	370,568	345	1,074		
	3000TL-3500TL	104	4,23	,947	Toplam	380,120	348			
	3500TL ve Üste	181	4,19	,989						
7.Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	2000-2500TL	17	3,12	1,364	G.Arası	11,085	3	3,695	2,201	,088
	2500-3000TL	47	3,19	1,393	G.içi	579,075	345	1,678		
	3000TL-3500TL	104	3,33	1,234	Toplam	590,160	348			
	3500TL ve Üste	181	3,61	1,298						
8.Anlaşmadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	2000-2500TL	17	4,29	1,213	G.Arası	4,670	3	1,557	,997	,394
	2500-3000TL	47	4,23	1,005	G.içi	538,751	345	1,562		
	3000TL-3500TL	104	4,17	1,178	Toplam	543,421	348			
	3500TL ve Üste	181	3,98	1,346						
9.Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	2000-2500TL	17	3,53	1,463	G.Arası	5,505	3	1,835	1,859	,136
	2500-3000TL	47	4,11	1,026	G.içi	340,558	345	,987		
	3000TL-3500TL	104	4,07	,968	Toplam	346,063	348			
	3500TL ve Üste	181	4,12	,947						
10.Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	2000-2500TL	17	3,88	1,166	G.Arası	1,422	3	,474	,404	,750
	2500-3000TL	47	4,17	1,110	G.içi	404,223	345	1,172		
	3000TL-3500TL	104	4,14	1,018	Toplam	405,645	348			
	3500TL ve Üste	181	4,18	1,103						

Tablo29. Katılımcıların İş Algısı Faktörlere (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	N	X	Ss	Min	Max		K.Top	df	K.ort	F	p	
Psiko Sosyal Faktörler	2000-2500TL	17	3,44	0,605	2,4	4,5	G.Arası	1,105	3	,368	1,255	,290
	2500-3000TL	47	3,31	0,531	1,4	4,3	G.içi	101,234	345	,293		
	3000TL-3500TL	104	3,43	0,518	1,8	4,7	Toplam	102,338	348			
	3500TL ve Üste	181	3,48	0,552	1,4	4,8						
	Toplam	349	3,44	0,542	1,4	4,8						

Tablo 29’da görüldüğü gibi; ekonomik düzey değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Psiko-Sosyal Faktörler* boyutta 2000-2500TL aralığındaki personel ortalaması $3,44 \pm 0,60$; 2500-3000TL aralığındaki personel ortalaması $3,31 \pm 0,53$; 3000TL-3500TL aralığında personelin $3,43 \pm 0,51$; 3500TL ve üstü aralığında $3,48 \pm 0,55$ ortalamasına sahiptir. *Psiko-Sosyal Faktörler* boyutta anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F:

1.255; p:0,290). Maddeler incelendiğinde ise; **İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.** Maddesi **2500-3000TL** aralığında personelin ortalaması $3,49\pm 1,081$ *katılıyorum* derecesinde; **3500TL ve Üstü ekonomik düzeye sahip** personelin ortalaması $4,04\pm 0,90$ *katılıyorum* derecesinde olduğu görüldü. **Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyor olmak motivasyonumu artırır.** maddesi **2500-3000 TL** aralığında personelin ortalaması $3,72\pm 1,081$ *katılıyorum* derecesinde; **3000-3500TL ekonomik düzeye sahip** personelin ortalaması $4,23\pm 0,94$ *katılıyorum* derecesinde olduğu anlaşılmaktadır. (bakınız tablo 29).

Tablo 30. Katılımcıların Ücret Algısı Faktörlere (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss		K.Top	df	K.ort	F	p
1.Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	2000-2500TL	17	1,59	,870	G.Arası	23,024	3	7,675	4,575	,004
	2500-3000TL	47	2,32	1,218	G.içi	578,776	345	1,678		
	3000TL-3500TL	104	2,58	1,282	Toplam	601,799	348			
	3500TL ve Üste	181	2,71	1,352						
2.Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	2000-2500TL	17	4,47	1,179	G.Arası	1,295	3	,432	,599	,616
	2500-3000TL	47	4,38	,677	G.içi	248,808	345	,721		
	3000TL-3500TL	104	4,39	,703	Toplam	250,103	348			
	3500TL ve Üste	181	4,28	,927						
3.Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	2000-2500TL	17	2,29	1,160	G.Arası	1,067	3	,356	,270	,847
	2500-3000TL	47	2,49	1,196	G.içi	454,177	345	1,316		
	3000TL-3500TL	104	2,56	1,213	Toplam	455,244	348			
	3500TL ve Üste	181	2,50	1,094						
4.Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	2000-2500TL	17	3,00	1,414	G.Arası	5,404	3	1,801	1,167	,322
	2500-3000TL	47	3,15	1,233	G.içi	532,584	345	1,544		
	3000TL-3500TL	104	3,14	1,169	Toplam	537,989	348			
	3500TL ve Üste	181	2,89	1,269						
5.Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlarımdan ve iş çevresinden daha önemlidir.	2000-2500TL	17	2,00	1,000	G.Arası	11,572	3	3,857	3,530	,015
	2500-3000TL	47	2,00	,909	G.içi	376,978	345	1,093		
	3000TL-3500TL	104	2,48	1,079	Toplam	388,550	348			
	3500TL ve Üste	181	2,46	1,062						
6.Maddi ödüller motivasyonumu artıran etkili araçtır.	2000-2500TL	17	2,76	1,091	G.Arası	5,220	3	1,740	1,229	,299
	2500-3000TL	47	2,83	1,185	G.içi	488,493	345	1,416		
	3000TL-3500TL	104	3,17	1,170	Toplam	493,713	348			
	3500TL ve Üste	181	3,02	1,211						
7.Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	2000-2500TL	17	3,47	1,463	G.Arası	1,757	3	,586	,356	,785
	2500-3000TL	47	3,34	1,147	G.içi	567,630	345	1,645		
	3000TL-3500TL	104	3,53	1,269	Toplam	569,387	348			
	3500TL ve Üste	181	3,39	1,306						
8.Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımdan artmasından daha önemlidir.	2000-2500TL	17	3,59	1,278	G.Arası	5,379	3	1,793	1,426	,235
	2500-3000TL	47	3,89	1,005	G.içi	433,738	345	1,257		
	3000TL-3500TL	104	3,92	1,031	Toplam	439,117	348			
	3500TL ve Üste	181	3,67	1,183						

Tablo 31. Katılımcıların Ücret Algısı Faktörlere (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	N	X	Ss	Min	Max		K.Top	df	K.ort	F	p	
Ekonomik Faktörler	2000-2500TL	17	2,90	0,676	1,75	4,38	G.Arası	2,141	3	,714	3,404	,018
	2500-3000TL	47	3,05	0,426	2,13	4,00	G.içi	72,309	345	,210		
	3000TL-3500TL	104	3,22	0,498	1,38	4,5	Toplam	74,449	348			
	3500TL ve Üste	181	3,12	0,415	2,13	4,5						
	Toplam	349	3,13	0,463	1,38	4,5						

Tablo 30 ve 31’de görüldüğü gibi; ekonomik düzey değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Ekonomik Faktörler* boyutunda 2000-2500TL aralığındaki personel ortalaması $2,90\pm 0,67$; 2500-3000TL aralığındaki personel ortalaması $3,05\pm 0,42$; 3000TL-3500TL aralığında personelin $3,22\pm 0,49$; 3500TL ve üstü aralığında $3,12\pm 0,41$ ortalamadır. *Ekonomik Faktörler* boyutta anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F: 3.400; p:0,018).

Maddeler incelendiğinde ise; *Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.* maddesi **2000-2500TL** aralığında personelin ortalaması $1,59\pm 0,87$ *katılmıyorum* derecesinde; **3500TL ve Üstü ekonomik düzeye sahip** personelin ortalaması $2,71\pm 0,90$ *kararsızım* derecesinde olduğu görüldü. *Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.* maddesi **2000-2500 ve 2500-3000TL** aralığında personelin ortalaması $2,00\pm 1,000$ *katılmıyorum* derecesinde; **3000-3500TL** ekonomik düzeye sahip personelin ortalaması $2,48\pm 1,07$ *katılmıyorum* derecesindedir.

Tablo 32. Katılımcıların İş Algısı (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

		N	X	Ss		K.Top	df	K.ort	F	p
1. Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	2000-2500TL	17	3,65	,862	G.Arası	5,111	3	1,704	1,090	,353
	2500-3000TL	47	3,26	1,093	G.içi	539,250	345	1,563		
	3000TL-3500TL	104	3,16	1,232	Toplam	544,361	348			
	3500TL ve Üste	181	3,10	1,325						
2. Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	2000-2500TL	17	2,53	,943	G.Arası	5,604	3	1,868	1,663	,175
	2500-3000TL	47	2,49	1,120	G.içi	387,536	345	1,123		
	3000TL-3500TL	104	2,32	1,108	Toplam	393,140	348			
	3500TL ve Üste	181	2,17	1,025						
3. Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adilidir.	2000-2500TL	17	2,06	1,029	G.Arası	2,554	3	,851	,861	,462
	2500-3000TL	47	1,62	,922	G.içi	341,251	345	,989		
	3000TL-3500TL	104	1,69	,996	Toplam	343,805	348			
	3500TL ve Üste	181	1,69	1,008						
4. İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	2000-2500TL	17	2,24	1,091	G.Arası	,998	3	,333	,230	,876
	2500-3000TL	47	2,00	1,123	G.içi	499,644	345	1,448		
	3000TL-3500TL	104	2,10	1,211	Toplam	500,642	348			
	3500TL ve Üste	181	2,14	1,228						
5. İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	2000-2500TL	17	3,65	1,115	G.Arası	5,514	3	1,838	1,178	,318
	2500-3000TL	47	3,32	1,235	G.içi	538,263	345	1,560		
	3000TL-3500TL	104	3,47	1,182	Toplam	543,777	348			
	3500TL ve Üste	181	3,23	1,300						
6. İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.	2000-2500TL	17	2,65	1,115	G.Arası	,661	3	,220	,145	,933
	2500-3000TL	47	2,87	1,191	G.içi	522,365	345	1,514		
	3000TL-3500TL	104	2,84	1,200	Toplam	523,026	348			
	3500TL ve Üste	181	2,83	1,267						
7. İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	2000-2500TL	17	3,12	1,219	G.Arası	3,994	3	1,331	,863	,460
	2500-3000TL	47	2,77	1,237	G.içi	532,069	345	1,542		
	3000TL-3500TL	104	2,83	1,258	Toplam	536,063	348			
	3500TL ve Üste	181	3,01	1,236						
8. İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.	2000-2500TL	17	3,06	1,638	G.Arası	29,401	3	9,800	4,984	,002
	2500-3000TL	47	2,40	1,424	G.içi	678,335	345	1,966		
	3000TL-3500TL	104	2,73	1,409	Toplam	707,736	348			
	3500TL ve Üste	181	3,19	1,370						
9. İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	2000-2500TL	17	2,29	1,213	G.Arası	1,065	3	,355	,220	,882
	2500-3000TL	47	2,21	1,178	G.içi	555,675	345	1,611		
	3000TL-3500TL	104	2,38	1,168	Toplam	556,739	348			
	3500TL ve Üste	181	2,36	1,349						
10. İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	2000-2500TL	17	2,24	1,147	G.Arası	2,441	3	,814	,506	,678
	2500-3000TL	47	2,21	1,267	G.içi	554,779	345	1,608		
	3000TL-3500TL	104	2,45	1,198	Toplam	557,221	348			
	3500TL ve Üste	181	2,42	1,317						

Tablo 33. Katılımcıların İş Algısı (Maaş Faktörlü) Dayalı Sayısal Değerleri

	N	X	Ss	Min	Max		K.Top	df	K.ort	F	p	
Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler	2000-2500TL	17	2,75	0,803	1,3	3,8	G.Ara	,737	3	,246	,371	,774
	2500-3000TL	47	2,51	0,825	1	4,6	G.içi	228,392	345	,662		
	3000TL-3500TL	104	2,60	0,805	1	4,6	Topla	229,129	348			
	3500TL ve Üste	181	2,61	0,817	1	4,9						
	Toplam	349	2,60	0,811	1	4,9						

Tablo 32 ve Tablo 33'te görüldüğü gibi; ekonomik düzey değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler* boyutunda 2000-2500TL aralığındaki personel ortalaması $2,75 \pm 0,80$; 2500-3000TL aralığındaki personel ortalaması $2,51 \pm 0,82$; 3000TL-3500TL aralığında personelin $2,60 \pm 0,80$; 3500TL ve üstü aralığında $2,61 \pm 0,81$ ortalamasına sahip olduğu ve *Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler* boyutta anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır (F: 0.371; p:0,774).

Tablo 34. Ölçek Faktörlerinin Korelasyon Analizi

		Psiko Sosyal Faktörler	Ekonomik Faktörler	Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler
Psiko Sosyal Faktörler	r	1		
	P			
	N	349		
Ekonomik Faktörler	r	,136*	1	
	P	,011		
	N	349	349	
Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler	r	,529**	-,061	1
	P	,000	,255	
	N	349	349	349

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 34'te görüldüğü gibi; psiko-sosyal motivasyon ile Ekonomik motivasyon arasında pozitif yönlü, düşük bir ilişkinin olduğu, yine psikososyal motivasyon ile Örgütsel ve yönetimsel motivasyon boyutu arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişkinin olduğu, ekonomik motivasyon ile örgütsel ve yönetimsel motivasyon boyutunda bir ilişkinin bulunmadığı görülmüştür.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmaya katılan 349 personelin % 34'ü kadın, % 66'sı erkektir. % 86'sı evli, %14'ü bekar. Yine çalışmada 20-29 yaş aralığı % 4.6, 30-39 yaş aralığında % 42.1, 40-49 yaş aralığında %33, 50-59 yaş aralığında % 16.6, 60-65 yaş aralığında % 3,7 personel ankete katılmıştır. Personelin yaş ortalaması $41,80 \pm 8,94$ olduğu belirlenmiştir. Personelin kurumdaki çalışma yılına bakıldığında; 1-5 yıl çalışma süresi olan % 10.6, 6-10 yıl çalışma süresi olan % 31.5, 11-15 yıl çalışma süresi olan % 33.8, 16-20 yıl çalışma süresi olan % 9.7, 21-25 yıl çalışma süresi olan % 6.3, 26-30 yıl çalışma süresi olan % 8 personelin olduğu ortalama çalışma süresinin $14,91 \pm 9,01$ olduğu tespit edilmiştir. Personelin aylık gelir düzeyine bakıldığında 2000 – 2500 TL arası % 4.9, 2500 – 3000 TL arası %13.5, 3000 – 3500 TL arası % 29.8, 3500 TL ve üstü %51,9 olmuştur. Personelin çalışma statülerine göre; 28,9'u Memur, %14,9'u Bilgisayar İşletmeni, % 5,4'ü şef, % 5,2'si Müdür, % 19,2'si Teknik Personel, % 5,4'ü Sağlık Çalışanı, % 8,9 İdari Personel, % 12,1'i Hizmetli statüsündedir.

Motivasyona Etki Eden Psiko-Sosyal Faktörler boyutu motivasyonu negatif etkenler arasında *“Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir. İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım* motivasyonu negatif etkilemektedir.

Buna göre kurum sosyal etkinlikler düzenleyerek personellerin birbirini tanınmasını ve kaynaşmasını sağlamalıdır. Hafta sonu kahvaltı programı, akşam yemeği veya piknik organize edilerek, amirlerin de katılımıyla çalışanların aileleri ile birlikte iş ortamı dışında da iletişim kurmaları sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanlar arasında ilişkiler güçlenecektir. Çalışanlara kendilerini değerli hissettirecek girişimlerde bulunulmalıdır. Örneğin doğum günlerinde kısa mesaj gönderilerek, önemli oldukları hissettirilebilir. Amirler çalışanlarına kısa ziyaretlerde bulunarak çalışanlarda değerlilik duygusu oluşturabilirler. Kişinin kuruma karşı bağlılık ve aidiyet duyguları bu yöntemle güçlendirilebilir.

Motivasyona Etki Eden Psiko-Sosyal Faktörler boyutundaki pozitif etkenler arasında; *“Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak motivasyonumu artırır” Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır; Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.*

Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür maddeleri motivasyonu etkileyen Psiko-Sosyal Faktörler arasındadır.

Çalışma arkadaşları ile iyi anlaşılıyor olmak motivasyonu artırıcı unsurdur. Amirler ile çalışanlar arasındaki iletişim problemleri en aza indirgenecektir. Yöneticiler çalışanların performans ve motivasyonundan sorumludur. Bayan personellere övgü ve takdir ifadeleri daha sık kullanılmalıdır. Özel hayatlarına, giyim tarzlarına, makyajına, dış görünüşlerine, inançlarına müdahale edilmemesi motivasyonlarını psiko-sosyal boyutta artıracaktır. Bayanların daha hassas, kırılgan ve duygusal yapıda olmalarından kaynaklı olduğu düşünülerek, övgü ve takdirin ücretten daha önemli ve motive edici olduğu bu çalışmada gözlemlenmiştir. Erkek çalışanların ücrete daha fazla önem vermesi, bayan çalışanlara göre daha gerçekçi beklentilere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Motivasyona Etki Eden Ekonomik Faktörler boyutunda en yüksek katılım; *Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır. Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımın artmasından daha önemlidir. ve Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.* maddeleri motivasyonu etkileyen olumlu faktörlerdir.

Ekonomik araçların varlığının motivasyon düzeylerine olumlu etkileri gözönüne alındığında, çalışanların ücretinin iyileştirilmesi gereklidir. Tatmin edici ücret alan çalışanların motivasyonları yüksek olacaktır.

Benzer şekilde Birsen (2016) tarafından yapılan çalışmada Bandırma Belediyesi'nde çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler araştırılmış, çalışmaya 221 kişi katılmıştır. Çalışanların parasal ödüllerden ziyade manevi ödülleri önemsendiği, ancak çalışanların aldıkları ücreti yeterli görmedikleri yani hem parasal ödüllere karşı manevi ödüller tercih edilirken hem de kurumdaki ücret konusunda tam tatmin yaşanmadığı görülmüştür.

Yine benzer şekilde Öztürk Zekai ve Dünder Hakan'ın Milli Eğitim, Adalet ve Sağlık Bakanlığı'nda çalışan 42 yönetici ve 108 işgörenin katıldığı anket çalışması sonucunda; kamu çalışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlemlenmiştir. Kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu oluşturduğunu ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir.

Motivasyona Etki Eden Örgütsel ve Yönetmel Faktörler boyutunda motivasyonu negatif etkileyen etkenler Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir. *İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır. Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum. İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur. İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.* Maddeleri motivasyonu yönetmel boyutta pozitif etkilediği görülmüştür.

Kurumda düzenlenen mesleki eğitimler personelin vasıflarını geliştirmeye odaklı, faydalı olmalıdır. Eğitim konularının çalışanların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda belirlenmesi gereklidir. Sadece hizmet içi eğitime bağlı kalmayıp, çalışanların mesleki donanımlarını da güçlendirmeyi hedeflemelidir. Kurumda terfi imkanları yeterli ve adil olmalıdır. Personelin tecrübesine, bilgi yeterliliğine dayalı adil bir terfi sistemi oluşturulmalıdır. Personelin motivasyonunun artması sonucunda kurumun da verimi artacaktır.

Yöneticiler çalışanlar arasında takdir, ödül, terfi sistemlerini adil uygulamalıdır. Söz konusu uygulamalar şeffaf olarak yazılı şekilde belirtilmelidir. Böylelikle çalışanlar arasındaki huzursuzluk, güvensizlik, küskünlük durumları giderilebilir. İşler adil dağıtılmalı, personel kayırma olayları ortadan kaldırılmalıdır. Disiplin kurallara herkese aynı şekilde uygulanmalıdır. Bu sayede kuruma ve yöneticilere duyulan güven artacak olup, ayrıca çalışanlarında iş ortamındaki huzuru olumlu yönde etkilenecektir.

Motivasyona Etki Eden Örgütsel ve Yönetmel Faktörler boyutu motivasyonu pozitif etkileyen etkenler arasında; *Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum; İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.* Maddeleri *kararsızım* derecesinde katılım gösterilmiştir. Motivasyonu negatif boyutta etkileyen tüm faktörler, çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmelerine ve kurumda çalışmaktan gurur duymalarına engel teşkil etmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre;

Cinsiyet bağımsız değişkenine göre motivasyon ölçeğinde kadın personel ile erkek personel arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Boyutlar incelendiğinde ise *Psiko-Sosyal* boyutta kadın personel ile erkek personel arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Farklılık oluşturan maddeler incelendiğinde ise; *Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur. Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok*

çalışma isteği verir. Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu arttırır. Maddelerinde kadınların daha fazla olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. Bu boyuttaki sonuçlara göre; kadın katılımcıların kendilerine uygun iş verilmesi, övülme ve takdir, özel hayata müdahale edilmemesi motivasyonu psiko-sosyal boyutta arttıracaktır.

Cinsiyet bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen ekonomik boyutta kadın personel ile erkek personel arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Maddeler incelendiğinde ise; ***Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.*** Maddesinde Kadınların daha fazla övgü ve takdir edilmesi, motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. *Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.* Maddesinde erkeklerin daha yüksek olumlu görüş verdiği anlaşılmıştır.

Benzer şekilde Feriştah (2018) yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında; cinsiyet değişkenine yönelik kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel ve Yönetmel Faktörler boyutunda kadın personel ile erkek personel arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Maddeler incelendiğinde ise; ***Kurumumda terfi imkânları yeterlidir ve adildir. İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.*** maddelerine erkekler daha yüksek olumlu görüş belirtmiştir.

Eğitim bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen psiko-sosyal boyutta anlamlı bir fark mevcuttur. Farklılık oluşturan maddeler incelendiğinde; Yükseköğrenim düzeyine sahip personel ***“İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım. Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir. Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir. Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu arttırır.”*** daha fazla olumlu görüş belirttikleri görülmüştür ve yükseköğrenim ile ilköğretim arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Ekonomik faktörler boyutunda anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi lise ve yükseköğretim olan personelin ekonomik motivasyon boyutunun daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel ve Yönetmel Faktörler boyutta anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Medeni durum bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen psiko-sosyal boyutta evli personel ile bekâr personel arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Medeni durum bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Ekonomik Faktörler* boyutta anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır.

Medeni durum bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Örgütsel ve Yönetmel Faktörler* boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Benzer şekilde Birsen (2016) tarafından yapılan yüksek lisans tez çalışmasında; Çalışanların medeni durumları ile Örgütsel – Yönetmel ilişki incelenmiş olup aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların yaşları ile Ekonomik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Çalışanların yaşları ile Psiko – Sosyal faktörler arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yaş bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Psiko Sosyal Faktörler* boyutunda anlamlı bir fark mevcut değildir.

Yaş bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *psiko-sosyal* boyutta maddeler incelendiğinde ise ***Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur. Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.*** Maddelerinde 20-29 ve 60-65 yaş aralığındaki personel diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir farka sahiptir.

Yaş bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Ekonomik Faktörler* boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir. Maddeler incelendiğinde; ***Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir. Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.*** Maddelerinde 29-39 yaş grubu personelin diğer gruba göre daha fazla olumlu cevap vermiştir.

Yaş bağımsız değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Örgütsel ve Yönetmel Faktörler* boyutunda anlamlı bir farklılık yoktur. Maddeler incelendiğinde; ***İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.*** 60-65 yaş aralığında personelin diğer yaş gurubuna göre *katılıyorum* derecesinde olumlu farklılık oluşmuştur. Kurumda iş yerinin ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik gibi unsurları dikkate alınarak, çalışanların fiziksel çalışma koşullarına yönelik iyileştirici çalışmalar yapılmalı, çalışma odaları düzenli ve sık aralıklarla temizlenmelidir.

Çalışma yılı değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Psiko-sosyal Faktörler*, *Ekonomik Faktörler* ve *Örgütsel ve Yönetmel Faktörler* boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Maddeler incelendiğinde; *Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum*. Maddesinde 26-30 yıl çalışma süresi olan personelin işyerini daha fazla sahiplendiği görülmüştür.

Ferîştah (2018) “Çalışanların Motivasyon Düzeyi Ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması” başlıklı tez çalışmasında, 15 farklı departmanda aktif olarak çalışan 811 çalışanla yaptığı araştırma sonucunda; 28-37 yaş grubunda yer alan gruplarda çalışanların diğer yaş gruplarına göre daha yüksek motivasyon düzeyine, 38-47 yaş grubunda yer alan çalışanların ise daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip oldukları ve ayrıca 38-47 yaş ve 48 yaş ve üzeri yaş grubunda yaş grubunda yer alanların 28-37 yaş grubunda yer alanlara göre örgütte daha yüksek duygusal bağlılık düzeyine sahip olduğunu belirlemiştir.

Ekonomik düzey değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Psiko-Sosyal Faktörler* boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Maddeler incelendiğinde; *İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım* ve *Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak motivasyonumu artırır*. Maddelerinde 3000-3500TL ekonomik düzeye sahip personelin daha yüksek düzeyde olumlu görüş verdiği belirlenmiştir.

Ekonomik düzey değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Ekonomik Faktörler* boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Maddeler incelendiğinde; *Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir. Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir*. Maddelerinde 2000-2500TL gelir düzeyine sahip personel en düşük değer vererek farklılık oluşturmuştur.

Benzer şekilde Ünsar ve arkadaşlarının 2010 yılında Edirne ilinde elektronik, gıda ve giyim sektörlerinde görev yapan satış elemanlarının motivasyon hakkındaki düşüncelerini ve onları motive eden araçları belirlemek amacıyla 163 satış elemanı üzerinde anket çalışması yapmışlardır. Toplam aylık gelir düzeyi düşük olan çalışanların, yüksek olanlara göre parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem verdikleri, toplam aylık gelir yüksek çalışanların, ücret adaletsizliğinin huzursuzluk meydana getiren bir durum olarak değerlendirdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Ekonomik düzey değişkenine göre motivasyonu etkileyen *Örgütsel ve Yönetmel Faktörler* boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Eyüp (2010), yaptığı Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği başlıklı tez çalışmasında; yaş, medeni durum, kıdem ve cinsiyet faktörlerinin açısından Çevik Kuvvette görevli polis memurlarının motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediği ve yaş, mesleki kıdem, medeni durum ve cinsiyet faktörleri açısından çevik kuvvette çalışan polis memurlarının motivasyon düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Küçükler ve Mergen'in 2015 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada, bir hastanenin 70 tıbbi sekreterinden 46'sına anket yaptırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre tıbbi sekreterlerin sosyo-demografik özellikleri ve motivasyonlarını etkileyen faktörler tespit edilmiştir. Motivasyonu etkileyen faktörler katılımcılar için önemlidir. Psikolojik faktörler ve fiziksel çalışma koşulları motivasyonu artırmaktadır. Ancak sosyo-psikolojik faktörlerin fiziksel çalışma koşullarına göre daha etkili olduğu saptanmıştır.

Hipotez Sonuçları

Hipotez 1: Çalışanların motivasyon düzeyleri, bireylerin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. (RED)

1a) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)

1b) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, eğitim bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (KABUL)

1c) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)

1d) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)

1e) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, çalışma yılı bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)

1f) Ekonomik faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, ekonomik düzey değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)

1g) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)

1h) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, eğitim bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (KABUL)

- 1i) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)
- 1j) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (KABUL)
- 1k) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, çalışma yılı bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)
- 1l) Psiko-sosyal faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, ekonomik düzey değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)
- 1m) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, cinsiyet bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)
- 1n) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, eğitim bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)
- 1o) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)
- 1p) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)
- 1r) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, çalışma yılı bağımsız değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)
- 1s) Örgütsel ve Yönetmel faktörlerin motivasyon düzeyine etkisinde, ekonomik düzey değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. (RED)

Hipotez 2: Ekonomik araçların varlığı çalışanların motivasyon düzeylerini olumlu etkiler. (KABUL)

- 2a) Ücret, çalışanın motivasyonuna etki eden en belirleyici ekonomik araçtır. (KABUL)
- 2b) Ekonomik ödüllerin motivasyon düzeyine olumlu etkisi vardır. (KABUL)
- 2c) Daha yüksek ücret almak için başka kuruma geçmek isteyenler çoğunluktadır. (RED)
- 2d) Alınan ücretin yüksek olması, amirler ve çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşmaktan önemli değildir. (KABUL)
- 2e) Çalışanın kurumdaki huzuru aldığı ücretten önemlidir. (KABUL)

Hipotez 3: Psiko-Sosyal araçların varlığı, çalışanların motivasyonunu olumlu etkiler. (KABUL)

- 3a) Övülmek ve takdir edilmenin motivasyona olumlu etkisi vardır. (KABUL)
- 3b) Becerilerine ve yeteneklerine uygun iş yapanların motivasyonu yüksektir. (KABUL)

3c) Kurumda özel hayata yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonu artırır. (KABUL)

3d) Çalışanların özel günlerinin hatırlanması motivasyonu olumlu etkiler. (KABUL)

Hipotez 4: Örgütsel ve yönetsel faktörlerin çalışanların motivasyonuna etkisi vardır. (KABUL)

4a) Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyan ve kendini çalıştığı kuruma ait hissedenler azınlıktadır. (KABUL)

4b) Kurumda terfi imkanlarının yeterli ve adil olduğunu düşünmeyenler çoğunluktadır. (KABUL)

4c) İş yerinde işlerin adil dağıtıldığını düşünenler azınlıktadır. (KABUL)

4d) İş yerinde fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) gibi faktörlerin yeterli olduğunu düşünenler çoğunluktadır. (RED)

4e) İş yerinde disiplin kurallarının herkese aynı uygulanmadığını düşünenler çoğunluktadır. (KABUL)

4f) Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı bulanlar azınlıktadır. (KABUL)

4g) İş yerinde amirleriyle kolay iletişim kurabilenler çoğunluktadır. (KABUL)

Hipotez 5: Psiko-Sosyal motivasyonun Ekonomik ve Örgütsel ve Yönetmel motivasyon üzerinde pozitif yönlü ilişkisi vardır (KABUL)

Sonuç olarak;

Motivasyona Etki Eden Psiko-Sosyal Faktörler boyutunda “*Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterli olmadığı ve İşyerinde çalışanlara değer verilmediği* belirtilmiştir. “*Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak, Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması, Övülmek ve takdir edilmek, personelin motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonu düşürmektedir.*

Motivasyona Etki Eden Ekonomik Faktörler boyutunda en yüksek katılım; *Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır. Kurumdaki huzurum maddiyattan daha önemlidir ve Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.* motivasyonu etkileyen olumlu faktörlerdendir.

Motivasyona Etki Eden Yönetmel Faktörler boyutunda motivasyonu negatif etkileyen etkenler; *Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir. İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır. Kurumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum. İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur. İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.* Maddeleri motivasyonu yönetmel boyutta negatif etkilemektedir. Motivasyona Etki Eden Yönetmel Faktörler boyutunda motivasyonu pozitif etkileyen etkenler arasında; *Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum; İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.* Maddelerine *kararsızım* derecesinde katılım gösterilmiştir. Cinsiyet, çalışma yılı, medeni durum gibi demografik değişkenlerin motivasyonu etkilememektedir. İleri yaş çalışanlarında çalışılan kuruma sahiplenme duyguları artmaktadır. Düşük gelir düzeyine sahip personelde ücret motivasyonu yükseltmektedir. Çalışma iklimi ve örgüt çalışma ilişkileri, övölme veya takdir edilme motivasyonu artıran ana unsurlardır.

Erciyes Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmanın sonucunda demografik özellikler baz alınarak motivasyonu etkileyen değişkenler belirlenmiştir. Ankete katılanların verdikleri cevaplar doğrultusunda memnuniyet durumları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Uygulanan anket yoluyla sağlanan veriler esas alınarak, çalışanların motivasyon düzeylerini negatif yönde etkileyen faktörlere yönelik önerilerde bulunulmuştur. Genel olarak bakıldığında psiko-sosyal faktörlere karşı genel bir memnuniyetin olduğu görülmektedir. Ekonomik faktörlere ve örgütsel-yönetmel faktörlere karşı memnuniyetsizliğin olduğu görülmektedir. Benzer konuda yapılan çalışmalarda da olduğu gibi demografik özelliklere göre her bir grup içinde her bir değişkene karşı farklı farklı cevaplar verildiği görülmektedir. Bu durum insanın doğası gereği karmaşık bir yapıda oluşu ile ve motivasyon unsurlarının etkisinin bireylere göre değişiklik göstermesi ile açıklanabilir. Kurumun çalışanlarının motivasyon düzeylerini belirli aralıklarla tespit etmesi ve memnuniyetsizlik yaratan durumları iyileştirmek veya ortadan kaldırmak için çalışmalar yapması gereklidir. Online anket yöntemi sayesinde, hem kısa sürede hem de çok sayıda çalışana ulaşarak, çalışanların motivasyon düzeyleri tespit edilebilir. Bu çalışma sadece Erciyes Üniversitesi idari personelleri üzerinde yapıldığından, diğer üniversiteleri kapsayacak şekilde bir genelleme yapılamaz. Ayrıca akademik personeller üzerinde bir çalışma yapılmamıştır. Benzer konuda çalışma yapmak isteyenler için akademik personellerin motivasyon düzeylerini araştırmaları veya üniversitelerde yönetici

konumunda görev yapmakta olan çalışanların motivasyon düzeylerini araştırmaları önerilebilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2005). *Etkili Motivasyon*. (Çeviren: S. Uyan) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akbaş, G. (2018). *Yabancı Dil Dersi Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Yönetimsel ve Örgütsel Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Akgündüz, Y. (2013). *Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9., 135-139.
- Aklinizikesfedim.com, Maslow'un İnsan İhtiyaçları Teorisi, 2019, <https://aklinizikesfedim.com/maslowun-insan-ihtiyaclari-teorisi/>, (15.01.2019).
- Aksungur, A. (2009). *Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslanadam, B. (2011). *Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Buna İlişkin Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Balıbey, M. ve Öndaş, N.K. (2018). İdari Personelin Demografik Özellikleriyle İş Tatmini Ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 174-175
- Bayrakdar, B. (2016). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Büyüköztürk Şener, Aygün Ö., Çakmak E. ve Karadeniz Ş. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri' nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Doğru, E. (2010). *İstanbul İlinde Özel Bir Hastane Grubunda Çalışan Yoğun Bakım Hemşirelerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Elbir, Ö. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erol, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık A.Ş. İstanbul.
- Geçer, Y. (2018), *Türkiye'de, İnşaat İşçilerinin Mesleki Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi ve Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kırcı, E. (2010). *Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Küçükler, Ö., & Mergen, N. (2015). Tıbbi Sekreterlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 14.,309.
- Küçüközkan, Y. (2015). Leadership and Motivation Theories: A Theoretical Framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, 86-115.

- Macit, F. (2001). *İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Okanacar.com, Alderfer'in Erg Teorisi ve Mc Clelland, 2015, <http://www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mcclellandn.html>, (25.01.2019).
- Öztuna, B. (2007). *ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Çankırı.
- Öztürk Z. ve Dündar H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 60-61
- Sarıhasan, İ. (2014). *Motivasyon Teorileri Ve Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi*. Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Selen, U. (2009). *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sevinç, H. (2015). The Tools That Are Used In The Motivation of Public Employees. *The Journal of International Social Research*. 8, 944-964.
- Slideplayer.com, Davranış Bilimleri Gdüler ve Gdülenme, <https://slideplayer.biz.tr/slide/10496029/>, (28.01.2019).
- Slideplayer.com, Motivasyon, <https://slideplayer.biz.tr/slide/15257307/release/woothee>, (02.02.2019).
- Slideserve.com, Gdüler ve Gdüleme Teorileri, 2019, <https://www.slideserve.com/lenore-hicks/g-d-ler-ve-g-d-leme-teor-ler>, (21.01.2019).
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Şimşek Ş., Akgemci, T. ve Çelik A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 7., 81-91.
- Ulukuş, K.S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4., 247-262.
- Ülkü, F. (2018). *Çalışanların Motivasyon Düzeyi Ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir İnceleme: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ercan Havalimanı Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ünsar A.S., İnan, A. ve Yürük, P. (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon Ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12., 260.
- Yıldırım, S. (2007), *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, K. Maraş.
- Yılmaz, T. (2011). *Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

EKLER



T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Mühendislik Fakültesi Dekanlığı



Enerji Sistemleri Mühendisliği Bölüm Başkanlığı
Sayı :66098468/700/ 84416
Konu :Bilgi İşlem İşleri (Genel)

12/09/2018

MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

Bölümümüz bölüm sekreteri Bilg. İşl. Ayşe KAÇER, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapmakta olduğu, "Kamu Kurumlarında Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında, Erciyes Üniversitesi idari personellerine anket çalışması uygulayacak olup, ekte sunulan anketinin online ortamda yayınlanması ve tüm idari personele elektronik posta ile duyurulması işlemlerinin yapılması hususundaki dilekçesi ve ilgili evrakları ektedir.

Gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Hüseyin YAPICI
Bölüm Başkanı

Ekler :
1- Dilekçe (1 sayfa)
2- Anket Onay Yazısı (1 sayfa)
3- Anket (3 sayfa)

12/09/2018 Bil.İşl. : A.KAÇER

Evrakı Doğrulamak İçin : http://obys.erciyes.edu.tr/en/Vision-Sorgula/validate_doc.aspx?V=EE6P5MTVE Pin : 00132
Köşk Mahallesi Ahmet El Biruni Caddesi 38030 Malikgazi KAYSERİ Ayırtılı bilgi için irtibat: Ayşe KAÇER.
Telefon: +90 352 437 57 55 Faks: +90 352 437 57 84
E-Posta: mfdokanlik@erciyes.edu.tr Elektronik Ağ: <http://mf.erciyes.edu.tr/>


Ek-1

T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ
ENERJİ SİSTEMLERİ MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜM BAŞKANLIĞINA

Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapmakta olduğum, "Kamu Kurumlarında Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" başlıklı yüksek lisans tezim kapsamında, Erciyes Üniversitesi idari personellerine anket çalışmamı uygulamam gerekmektedir. Ekte sunulan anketimin online ortamda yayınlanması ve tüm idari personele elektronik posta ile duyurulması işlemlerinin yapılması hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

12/09/2018


Ayşe KAÇER

EKLER:

- 1- Anket (3 sayfa)
- 2- Onay Yazısı (1 sayfa)



T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı :14065294/044/E. 17179
Konu :Anketler

10/09/2018

BARTIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
Ağdaci Köyü Yolu 74100 Merkez/BARTIN

İlgi : 02/09/2018 tarihli ve 1800056208 sayılı yazınız.

İlgi yazınızla Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ayşe KAÇER' in, tez çalışması ile ilgili veri toplamak amacıyla Üniversitemizde çalışan idari personele "Kamu Kurumlarında Çalışan İdari Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" adlı anket çalışmasını uygulama talebi yapmak istediği bildirilmişti. Söz konusu anket yapma isteği Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür. Bilgilerinizi arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof.Dr. Mustafa ÇALIŞ
Rektör

Ek-2

KAMU KURUMLARINDA ÇALIŞAN İDARİ PERSONELİN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ERCIYES ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ

Sayın katılımcı; bu anket kamu kurumları sınır birim iş görenlerinin motivasyonunu etkileyen faktörleri ortaya koymak için kullanılacaktır. Verileriniz sadece bu çalışmada (yüksek lisans tezinde) kullanılacaktır. Anket formumuz 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde motivasyona etki eden faktörlere yönelik ifadeler bulunmaktadır. Kişisel bilgileriniz kesinlikle istenmemektedir. Anket verileriniz herhangi bir yere verilmeyecektir.

DANIŞMAN: Dr. Öğr. Üyesi Yaşar AKÇA yakca@bartin.edu.tr
Yüksek Lisans Öğrencisi: Ayşe KAÇER esm@erciyes.edu.tr

EK:

-Anket Formu

I. BÖLÜM

Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

- a) Kadın b) Erkek

2. Medeni Durumunuz:

- a) Evli b) Bekar

3. Yaşınız:

4. Eğitim Durumunuz:

- a) İlköğretim b) Lise c) Yükseköğretim

5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:

6. Aylık Geliriniz:

- a) 1500 – 2500 tl b) 2500 – 3000 tl c) 3000 – 3500 tl d) 3500 + tl

7. İşyerinizdeki çalıştığınız pozisyon:

- a) Memur b) Bilgisayar İşletmeni c) Şef d) Müdür e) Teknik Personel f) Diğer

II. BÖLÜM

Motivasyona Etki Eden Faktörler

Motivasyonu Etkileyen Psiko – Sosyal Faktörler

Açıklama: Anketin bu bölümünde çalışanların psiko-sosyal alanda motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

**1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Fikrim yok 4= Katılıyorum
5=Kesinlikle Katılıyorum**

1	Yaptığım iş yeteneklerimi kullanmama imkan verir.	1	2	3	4	5
2	İşimi yaparken kendime özgü yöntemler kullanırım.	1	2	3	4	5
3	İş yerimde çalışanlara değer verilir, özel günlerde (doğum günü vb) hatırlanırım.	1	2	3	4	5
4	Çalışma arkadaşlarımla birlikte mesai saatleri dışında düzenlenen sosyal etkinliklere katılırım.	1	2	3	4	5
5	Kurumda düzenlenen sosyal etkinlikler yeterlidir.	1	2	3	4	5
6	Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşılıyor olmak motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5
7	Yaptığım iş becerilerime ve yeteneklerime uygundur.	1	2	3	4	5
8	Anlaşamadığım kişilerle birlikte çalışmak motivasyonumu düşürür.	1	2	3	4	5
9	Övülmek ve takdir edilmek bana daha çok çalışma isteği verir.	1	2	3	4	5
10	Kurumumda özel hayatıma yönelik sorgulama, baskı ve müdahale olmaması motivasyonumu artırır.	1	2	3	4	5

Motivasyonu Etkileyen Ekonomik Faktörler

Açıklama: Anketin bu bölümünde çalışanların ekonomik alanda motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

**1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Fikrim yok 4= Katılıyorum
5=Kesinlikle Katılıyorum**

1	Çalışmam karşılığında aldığım ücret yeterlidir.	1	2	3	4	5
2	Aldığım ücretin artması motivasyonumu da artırır.	1	2	3	4	5
3	Aldığım ücretin yüksek olması, amirlerimle ve çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşmaktan önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Övgü almak ve takdir edilmek aldığım ücretten önemlidir.	1	2	3	4	5
5	Maddi ödüller ve primler iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
6	Maddi ödüller motivasyonumu artıran en etkili araçtır.	1	2	3	4	5
7	Daha yüksek ücret almak için başka bir kuruma geçmek isterim.	1	2	3	4	5
8	Kurumdaki huzurum maddi olanaklarımla artmasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5

Motivasyonu Etkileyen Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Açıklama: Anketin bu bölümünde çalışanların örgütsel ve yönetmel alanda motivasyon düzeylerini belirlemeyi amaçlayan yargı cümleleri yer almaktadır. Lütfen size en uygun cevabı ilgili kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

**1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Fikrim yok 4= Katılıyorum
5=Kesinlikle Katılıyorum**

1	Bu iş yerinde çalışıyor olmaktan gurur duyuyorum ve kendimi ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	Kurumumun düzenlediği mesleki eğitimleri yeterli ve faydalı buluyorum.	1	2	3	4	5
3	Kurumumda terfi imkanları yeterlidir ve adildir.	1	2	3	4	5
4	İş yerimde işler çalışanlar arasında adil dağıtılmaktadır.	1	2	3	4	5
5	İş yerimde amirlerimle kolay iletişim kurabiliyorum.	1	2	3	4	5
6	İşimle ilgili konularda tam yetkiliyimdir.	1	2	3	4	5
7	İş yerimde yaptığım işle ilgili alınacak kararlarda fikrim sorulur.	1	2	3	4	5
8	İş yerimin fiziksel çalışma koşulları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, temizlik vs.) yeterlidir.	1	2	3	4	5
9	İş yerimde çalışanlar arasında ayrımcılık, personel kayırma olayları yoktur.	1	2	3	4	5
10	İş yerimde disiplin kuralları herkese aynı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ayşe KAÇER

Doğum Yeri ve Tarihi : Bünyan - 10/03/1975

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : Almanca (iyi derecede), İngilizce (orta derecede)

Bilimsel Faaliyet/Yayınlar :

Aldığı Ödüller : -

İş Deneyimi

Stajlar : Sınıf Öğretmenliği

Projeler ve Kurs Belgeleri : Pedagojik Formasyon Eğitimi, Bilgisayar İşletmenliği
Eğitimi, Bilgisayarlı Muhasebe Eğitimi

Çalıştığı Kurumlar : Milli Eğitim Bakanlığı, Bartın Üniversitesi, Erciyes
Üniversitesi

İletişim

E-Posta Adresi : asekacer@hotmail.com

Tarih : 11/09/2019