T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN İŞÇİ PSİKOLOJİSİ ÜZERİNE YANSIMALARI: TEKSTİL İŞÇİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

GÜNER ŞAM

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. MUZAFFER ÖZSOY

EDİRNE 2013

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÜNER ŞAM tarafından hazırlanan "MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN İŞÇİ PSİKOLOJİSİ ÜZERİNE ETKİLERİ:TEKSTİL İŞÇİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI" konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin 12.-13. maddeleri uyarınca 21.02.2013 Perşembe günü saat 11.00"da yapılmış olup, tezin* Kabul Edilmesine OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Yrd.Doç.Dr. Muzaffer ÖZSOY (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Yrd.Doç.Dr. Hakan S. GELİKYAY	Kabul Edilmesine	
Yrd.Doç.Dr. Seyhan BİLİR GÜLER	Kabul Edilmesine	

*Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	463394
İşlem Türü	İşlemde
Yazar Adı / Soyadı	Güner Şam
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 46015875400
Telefon / Cep Telefonu	
e-Posta	guner.sam@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Etkileri: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama Çalışması
Tezin Tercümesi	The Effects of Motivation Factors to Workers' Psychology: A Study About Textile Employees
Konu Başlıkları	
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	
Anabilim Dalı	Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	155
Tez Danışmanları	Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ÖZSOY
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	Tekstil=Textile Motivasyon=Motivation İşçi=Employee Psikoloji=>Psychology İnsan Kaynakları Yönetimi=Human Resources
Yayımlama İzni	☐ Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum ☑ Ertelenmesini istiyorum [3 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının 13.03.2016 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.
NOT: (Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

14.03.2013

İmza: .....

Tezin Adı: Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama

Hazırlayan: Güner ŞAM

ÖZET

Tekstil sektörü, gerek içinde barındırdığı işçi sayısı, gerekse de ülke ihracatına yaptığı katkıyla ülkemizin en önemli sektörlerinden biridir. Yapısı nedeniyle tekstil, hafif endüstri dalında yer almaktadır. Tekstilde üretim araçlarının önemi yadsınmasa da, üretimde değer yaratan temel öğe pek çok sektörde olduğu gibi kuşkusuz, insan faktörüdür. Bunun için de insan faktöründen olabildiğince iyi bir şekilde yararlanılması bu alanda faaliyette bulunan firmalar açısından önem arz etmektedir. Tabii ki bu da işçilerin en iyi şekilde motive edilmesi ile sağlanabilecektir. İyi bir motivasyon için ise işçilerin taleplerinin en doğru şekilde tespit edilmesi ve buna bağlı olarak da, en iyi motive edici araçların seçilmesi gerekmektedir.

İşçiyi motive etmek için firmalar çeşitli araçlara başvurmaktadır. Bunlar içinde en sık kullanılanları: gelir, güven duygusu, bağımsız çalışma, çevreye uyum, kararlara katılma, sosyal katılım, yetki ve sorumluluk, amaç birliği, öneri sistemi, iletişim, eğitim ve yükseltimdir. Bu araçlar yardımı ile işçinin ekonomik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmaya ve böylece işçinin performansı arttırılmaya ve daha yüksek verim alınmaya çalışılmaktadır.

Yapılan alan araştırmasında işçilerin hemen hepsinin motive edici araçları kendileri için yüksek derece olumlu bulduğu sonucuna varılmıştır. Bununla beraber motive edici araçlar içinde ücret ve adil karar almayı olumlama ise daha yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu bağlamda tekstil sektöründe faaliyette bulunan firmaların, işçilerin motivasyonu için bu ve benzeri araçları daha sık ve daha etkin kullanmalarının, onlar açısından iyi sonuçlar verebileceği kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tekstil, Motivasyon, İşçi, Psikoloji, İnsan Kaynakları Yönetimi

Name of Thesis: The Effect of Motivation Factors to Workers' Psychology: A Study About Textile Employees

Prepared by: Güner ŞAM

ABSTRACT

The textile sector, both in the number of employees as well as the host country's exports is one of the most important sectors of his contribution to the country. Because of its structure, it takes place in the industrial area. In addition to the importance of manifucturing devices, the most important item in manifucturing is human factor. Because of this reason, the use of human factors as well as possible has great importance for companies in this area.of course this will be mostly provided with the motivation of the employees. For an effective motivation, the best way is to modify employees' demand and choose the most motivational tools

Companies consult different technics to motivate employees. They are most commonly used in revenue, a sense of confidence, self-study, adaptation to the environment, participate in decisions, social participation, authority and responsibility, unity of purpose, recommendation systems, communication, training and upgrades. With the help of these tools the employees' economic, social and psychological needs to be met and thus to increase the employee performance and higher efficiency aims to look into.

İt is revealed that employees find the motivation tools effective for themselves. However, motivating and fair decision-making tools in the wage level is higher than those of affirmation. In this context, it is concluded that effective and common usage of these motivating tools has good results of the employees' performance.

Keywords: Textile, Motivation, Employee, Psychology, Human Resources Management

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılmasında amaç, özellikle ülkemizde hala birçok tekstil ve hazır giyim üretim yerinde emek yoğun çalıştırılan tekstil işçilerinin çalıştıkları işletmelerdeki koşullarının irdelenmesi ve işletmelerde uygulanan motivasyon faktörlerinin burada çalışan işçiler üzerindeki etkisinin ortaya konulup, bu faktörlerden daha fazla faydalanmalarının sağlanılması, özellikle ülkemizde yoğun bir şekilde varlığını sürdüren merdiven altı üretim olarak tabir edilen denetimsiz atölyelerde çalıştırılan işçilerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve motivasyonun bu çalışanlarda yaratacağı olumlu etkinin anlaşılmasının sağlanmasıdır.

Bu çalışmanın konuyla ilgili özel ve tüzel kişiler ile hazır giyim ve tekstil sektöründe yer alan girişimcilere yararlı olacağı öngörülmektedir

Araştırmanın birinci bölümünde, literatür tarama yöntemi ile motivasyon kavramı açıklığa kavuşturulmaya çalışılmış, motivasyon kavramının benzer kavramlar ile ilişkisi irdelenmiş ve klasik yönetimden günümüze organizasyonlarda motivasyonun gelişim seyri incelenmiştir. İkinci bölümünde, motivasyon kavramının kuramsal yapısı ele alınmış ve motivasyon araçları incelenmiştir. Üçüncü bölümünde ise; araştırmanın ana omurgasını oluşturan tekstil kavramı incelenmiş ve tekstilde çalışan işçilerin motivasyonuna ilişkin saha çalışmasının sonuçları yorumlanmış ve elde edilen bulgular ışığında önerilere yer verilmiştir.

Tezin oluşum aşamasında en sık karşılaşılan sorun ise saha araştırmasında işverenlerin, üretimin yavaşlaması ve çalışanların aklının karıştırılmasından oluşan ön yargıları iken, işçilerde ise işinden olma korkusundan kaynaklanan ön yargılı yaklaşımdır.

Tezin seçimi, oluşumu aşamasında yardımını esirgemeyen, tezin her aşamasında yanımda olan ve tezin tamamlanması da beni motive eden danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Muzaffer ÖZSOY'a çok teşekkür ediyorum. Bu tezi,

yaşamımda çok önemli bir yeri olan Çağla ŞENTÜRK'e, aileme, özellikle kot taşlamada işinde sağlıksız bir ortamdan ve güvenlik önleminin alınmamasından kaynaklı rahatsızlanan ve hayatını kaybeden silikozis hastalarına, daha iyi bir dünya olabileceği umudu ile yola çıkmış olan A Ütü Firması işçilerine atfediyorum.

İÇİNDEKİLER

sayfa

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR LİSTESİ ix
GRAFİKLER ve ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON KAVRAMI VE NİTELİĞİ 2
1.1. Motivasyonun Önemi 2
1.2. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği 3
1.3. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi 7
1.3.1. Motivasyon ve Amaç İlişkisi 7
1.3.2. Motivasyon ve Moral İlişkisi 9
1.3.3. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi 12
1.3.4. Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi 13
1.3.5.Motivasyon ve İş Başarısı İlişkisi 14
1.4. Motivasyon Çeşitleri 16
1.4.1. İç Güdüler 16
1.4.2. Fizyolojik Güdüler 17
1.4.3. Sosyal Güdüler 17
1.4.4. Psikolojik Güdüler 18
1.5. Motivasyon Süreci 19
1.6. Yöneticiler ve Motivasyon 21
1.7. İşçiler ve Motivasyon 24
1.8. Yönetim ve Organizasyon Teorilerinde Motivasyon 25
1.8.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı 26

1.8.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Frederik W. Taylor 26
1.8.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Henri Fayol 29
1.8.1.3. Karl Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı 35
1.8.2. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı 37
1.8.2.1. Hawthorne Araştırmaları 38
1.8.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları 40
1.8.2.3. Chris Argyris ve Olgunlaşma Kuramı 42
1.8.2.4. Rensis Likert ve Yönetim Sistemleri Yaklaşımı 43
1.8.2.5. Kurt Lewin ve Güç Alanı Analizi 45
1.8.3. Modern Yönetim Yaklaşımları 47
1.8.3.1. Sistem Yaklaşımı 47
1.8.3.2. Durumsallık Yaklaşımı 51

İKİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON TEORİLERİ ve MOTİVASYON FAKTÖRLERİ 53
2.1. Motivasyon Teorileri 53
2.1.1. Kapsam Teorileri 54
2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 54
2.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 59
2.1.1.3. McClelland'ın Motivasyon Teorisi 61
2.1.1.4. Aldefer'in ERG Motivasyon Teorisi 63
2.1.2. Süreç Teorileri 65
2.1.2.1. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı 65
2.1.2.2. Bekleyiş teorileri 67
2.1.2.2.1. Vroom'un Beklentiler Kuramı 68
2.1.2.2.2. Lawler-Porter Modeli 70
2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı 72
2.1.2.4. Edwin Locke'un Amaç Kuramı 73
2.2. Motivasyon Faktörleri 74
2.2.1. Gelir 75
2.2.2. Güvenlik Duygusu 78
2.2.3. Bağımsız Çalışma 79

2.2.4. Çevreye Uyum 80
2.2.5. Karara Katılma 80
2.2.6. Sosyal Katılım 81
2.2.7. Yetki ve Sorumluluk Devri 82
2.2.8. Amaç Birliği 83
2.2.9. Öneri Sistemi 84
2.2.10. Eğitim ve Yükseltme 84
2.2.11. İletişim 85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE TEKSTİL İŞGÖRENLERİ 87
3.1. Tekstil Sektörünün Tanımı 87
3.2. Tekstilin Tarihi 88
3.2.1. Cumhuriyet Öncesi Osmanlı'da Tekstil 89
3.2.2. Cumhuriyet Dönemi Tekstil 91
3.3.Türkiye Tekstil Sektörünün Genel Görünümü 93
3.4. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Sorunları 96
3.4.1. Plansız Büyüme ve Aşırı Yatırımlar 96
3.4.2. Yüksek Enerji Fiyatları 97
3.4.3. Markalaşma Eksikliği 98
3.4.4. Kur Riski 99
3.4.5. Ar-Ge Eksikliği 99
3.5. Türkiye Tekstil Sektörü İçin Yapılması
Gerekenler 100
3.6. Saha Çalışması ve İnceleme Teknikleri 101
3.6.1. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Yapısı 102
3.6.2. Verilerin İstatistiksel Analizi 104
3.7. Bulgular ve Yorumlar 106
3.7.1. İşçilerin Gelirlerine Göre Motivasyon Analizi 109
3.7.2. İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Analizi 111
3.7.3. İşyerindeki Konumlara Motivasyon Analizi 112
3.7.4. Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Analizi 114

3.7.5. İşçilerin Yaşlarına Göre Motivasyon Analizi 116
3.7.6. Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Analizi 119
3.7.7. Cinsiyete Göre Motivasyon Analizi..... 121
3.7.8. Medeni Duruma Göre Motivasyonun Analizi..... 122
3.7.9. Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkinin Analizi 123
SONUÇ 127
KAYNAKÇA/BİBLİYOGRAFYA..... 131
EKLER..... 135

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1.1: Henri Fayol'un Prensiplerinin Sınıflandırılması 31
Tablo-1.2: X ve Y Kuramının Temel Varsayımları 41
Tablo-1.3: Olgun ve Olgun Olmayan Bireylerin Başlıca Özellikleri 42
Tablo-2.1: Herzberg'in İki Faktörü 60
Tablo-2.2: V.A.G. Teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çift Faktör Kur. Karşılaştırılması 64
Tablo-3.1: Ülkelere Göre Dünya Pamuk Üretimi ve Tüketimi 2000-2005 94
Tablo-3.2: Tekstil Sektöründe Seçilmiş Ülkelerin İşgücü Maliyetleri, 2004 95
Tablo-3.3: Vergi Dahil Elektrik Fiyatları 97
Tablo-3.4: Genel Faktörler: Üretimin Avantaj Durumları 98
Tablo-3.5: Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı 103
Tablo-3.6: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi 105
Tablo-3.7: Ölçek İfadelerinin ve Faktör(Boyut) Puanlarının Değerlendirilmesi 106
Tablo-3.8: Ölçekler Yoluyla Toplanan Verilerin Frekans ve Yüzdesel Dağılımı 107
Tablo-3.9: Motivasyon Düzeyleri 108
Tablo-3.10: Motivasyon Düzeylerinin Gelir Düzeylerine Göre Ortalamaları 109
Tablo-3.11:Motivasyon Düzeylerinin İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları 112
Tablo-3.12: Motivasyon İşgörenlerin İşyerindeki Konumlarına Göre Ortalamaları 113
Tablo-3.13: Motivasyon Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları 115
Tablo-3.14: Motivasyon Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları 117
Tablo-3.15: Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları 120
Tablo-3.16: Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları 121
Tablo-3 17: Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları 123
Tablo-3.18: Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki 124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1.1: Motivasyon Süreci 20
Şekil-1.2: Kişi – İş İlişkisi 23
Şekil-2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 55
Şekil-2.2: Sonuçsal Şartlandırma 67
Şekil-2.3: Porter ve Lawler Modeli 70

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

a.g.e. : Adı geçen eser

Akt. : Aktaran

AR-GE: Araştırma –Geliştirme

B : Beklenti

C : Competence (Yetenek)

DP : Demokrat Parti

DPT : Devlet Planlama Teşkilatı

ERG : Existence, Relatedness, Growth kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur

F : Değişken

KDV : Katkı Değer Vergisi

KMO : Kaiser-Mayer-Olkin Testi

KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletmeler

Kw : Kilowatt

LSD : Least Singnificance Diffirence (En Küçük Anlamlı Fark)

M : Motivasyon

Maks : Maksimum

Min : Minimum

M.Ö : Milattan önce

N : Nüfus Büyüklüğü

n : Örnek Büyüklüğü

ORT : Ortalama

P : Performance (Performans)

p : Probability (Olasılık)

S : Standart Sapma

s. : Sayfa

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

TRT : Türkiye Radyo Televizyon

V : Valens (Çekim)

VAG : Var olma, Ait olma, Geliştirme kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuştur

Vb. : Ve benzeri

GİRİŞ

Tüm üretimlerin en temel öğesini insan öğesi oluşturmaktadır. İnsan, yapılan her türlü çalışmada değeri yaratan temel öğedir. Bu değerlendirmeler ışığında bu öğenin daha bilinçli ve verimli kullanılması gerekmektedir. İnsandan alınan verimin arttırılması için çeşitli teknik ve idari önlemler almak mümkündür. Fakat salt bu ve benzeri tarzda önlemler alarak insandan alınan verimin daimi kılınması mümkün değildir. Salt bir iş gücü olarak değerlendirilip ele alınması, işçinin eksik değerlendirilmesi olacaktır. Unutulmamalıdır ki insan her şeyden önce sosyal bir varlık olarak ortaya çıkmakta ve hayatındaki her durum diğerini etkileyebilmektedir.

Çok iyi işçilerden oluşan bir işletmenin başarılı olması gibi başarısız olması ve bu çalışanlardan beklenen verimi alamaması mümkündür. Çok iyi işçilerden oluşan işletmelerin yaşam seyirlerinin başarısızlık ile sonuçlanması mümkündür. Bu olasılık var olduğu gibi kısmen daha vasıfsız işçilerden oluşan bir işletmenin de başarı olasılığı vardır. Bu iki olasılıkta da belirleyici olacak öğelerden biri de motivasyon unsurunun uygulanmasıdır. Tüm teknik ayrıntılar bir kenara bırakılacak olunursa başarıda temel belirleyici olan motivasyon olacaktır.

Tekstil Türkiye'deki en önemli endüstriyel faaliyetlerden birini oluşturmaktadır. Bu faaliyetin de genel hatlarıyla insan odaklı bir yapı barındırması tekstilde motivasyona verilmesi gereken önemi arttırmaktadır. Bu nedenle işverenler ve yöneticilerin motivasyon araç ve yöntemlerini çok iyi bilmesi ve uygulaması gerekmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON KAVRAMI VE NİTELİĞİ

1.1. Motivasyonun Önemi

"İş dünyasında, sıradan çalışanlarla olağanüstü başarılar kazanan şirketler hakkında anlatılan hikâyeler oldukça yaygındır. "Bu tür şirketlerin yöneticileri örgütlerinin sergilediği yüksek performans kendilerine sorulduğunda, alçak gönüllülükle "Biz şanslıyız en iyi elemanlar bizde. (...)"[1], demektedir. Lakin başarıda işçilerin kalitesi çok önemli bir faktör olsa da tek başına belirleyici faktör değildir.

Motivasyon işçilerin performansını etkileyen temel unsurlardandır. Keza yüksek performans elde etmede şans unsurunun etkisi yok denecek kadar azdır.

"*Sıradan insanlarla elde edilen bu başarıda şansın oynadığı rol oldukça küçüktür. Keza çok iyi ve işinin uzmanlarından oluşan bir ekibin dahi başarısız olma ihtimali bulunmaktadır. Bu şirketleri, çalışanları gerektiği gibi motive edebilen ve yönlendirebilen iyi yöneticilerin elinde olması daha muhtemel bir durumdur"*[2].

Motivasyon faktörü işçilerin işyerindeki tutumları üzerinde de etkilidir. Bazı işçiler iş bitimi yaklaşırken işini bırakmak için hazırlanırken, bazı işçiler ise iş saati sonuna kadar hatta bazı dönemler iş durumuna göre bu saatin dışında dahi çalışmasını sürdürmektedir[3].

Performansın artmasında işçinin tutum farkının önemli bir etkisi söz konusudur. İşçilerin tutumları arasındaki bu farklılık işçinin iş hayatına yönelik yaklaşımından kaynaklanmaktadır. İşçinin işine bağlılığı ve yaptığı işten zevk alması

---

[1] Brad Thampson, *Yeni Yöneticinin El Kitabı 1 / Yönetim Fonksiyonları,* 1. Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 117.
[2] Brad Thampson, *a.g.e.*, s. 117.
[3] Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği,* 10. Basım, Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2005, s.633.

sağlanmalıdır. İşçinin yaptığı işe bağlılığı ve yaptığı işten zevk alması sağlanmaz ise performansında da azalmalar olacaktır. İşçinin işine bağlılığı ve işinden zevk almasını sağlayabilmek için çeşitli etmenler işveren tarafından kullanılmalıdır. Bu etmenler işletmenin verimliliğini dolaylı yoldan sağlarken, işçinin de yaptığı işten zevk almasını sağlayacaktır. Bu etmenlerin en önemlilerinden biri de işçilerin motive edilmesidir.

Yalnız, motivasyon kavramı ile iş performansı kavramı birbirine karıştırılmamalıdır. Birey bir konuda yüksek bir motivasyona sahip olabilir. Fakat bu konudaki bilgisi temelde belirleyici olacaktır. İşçinin bilgisine sahip olduğu işi daha iyi bir şekilde yapması ve bunun süreklilik arz etmesinde motivasyon belirleyici bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla motivasyon, bilgiyi destekler nitelikte bir olgudur. Aşağıdaki başlıklar altında motivasyon kavramının ne olup, olmadığı irdelenecektir.

1.2. Motivasyonun Tanımı ve Niteliği

"Motivasyon kavramı, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince "movere" kelimesinden türetilmiştir"[4]. Bununla birlikte *"Ayrıca İngilizce ve Fransızca "motive" sözcüğünden türetilen bu kavram, Türkçe'de güdülenme, isteklendirme anlamlarına gelmektedir"*[5]. Motivasyon kavramının Türkçe karşılığı saik, güdü veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar

1. Harekete geçirici

[4] Richard M. Strees- Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behaviour,* McGraw-Hill Series in Management, 1975, s. 5.; Aktaran: İbrahim Durak, *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama,* (Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli 1998, s. 5

[5] Erol Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi,* Beta Basım, İstanbul 1979, s. 252ş

2. Hareketi devam ettirici
3. Olumlu yöne yöneltici [6]

Araştırmacılar motivasyon kavramına yönelik gerek psikolojik gerekse fizyolojik yaklaşımlarla çeşitli tanımlamalar getirmeye çalışmışlardır. Bu tanımların bir kaçı şu şekildedir:

– *"Bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır"*[7].

– *"Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene "davranış güdüsü" motivasyon denir"*[8].

– *"Canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yöneltilmesidir"*[9].

– *"Belirli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı ya da kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmalarıdır"*[10].

– *"Örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba sarf etme konusunda isteklilik şeklinde tanımlanabilir"*[11].

– "*Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir. Burada da görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibariyle,*

[6] Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul 1993, Yayım, s. 354-355.
[7] Erol Eren, *Yönetim…a.g.e.*, s. 355.
[8] Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, YÖN Ajans, İstanbul 1988, s. 204.
[9] İsmet Barutçugil, *Organizasyonda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 183.
[10] Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, 1. Baskı, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul 2008, s. 27.
[11] Brad Thompson, a.g.e., s. 118.

1. Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,

2.Amaçları,

3.Davranışları,

4.Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi (feedback) konularıyla ilgilidir"[12].

"*Motivasyon kavramının anlamı genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır"*[13]. Tüm tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, bir bireyin davranışının motive edilmesi (güdülenmesi), bireyin davranışlarının bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesi manasını taşımaktadır. Buradaki tüm tanımlamalardan çıkarılacak ortak sonuç ise bireyin çeşitli motive edici araçlar ile belirli bir amaca doğru hareket ettirilmesi ve bunun devamlı bir hale getirilmesidir.

"Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinmeleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlendiği zaman "güdülenmiş" olduğu söylenebilir"[14].

Bu bağlamda işçiyi belirli bir amaç doğrultusunda güdülemeye yarayan ve işçinin hareketlerinde devamlılığı sağlayan dürtü ve ihtiyaç kavramlarının ne olduğunun iyi bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

---

[12] Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 633.

[13] İsmail Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş,* Çantay Kitabevi, 1996, s. 2.; Aktaran: Mehmet Kaplan, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama,* (Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2007, s. 3.

[14] Doğan, Cüceloğlu; *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları,* 6.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul 1996, s. 248.

"*Organizma, yaşamını sürdürebilmesi için yitecek, su, hava, uyku gibi bazı temel maddelerden mahrum bırakılmışsa, ortaya çıkan bu duruma gereksinme denir. Gereksinme hali organizmayı gergin bir duruma sokar ve organizma amaca ulaşmak için gerekli davranışları yapmaya hazırlanır. Organizmanın bu durumuna dürtü denir. Dürtü en belirgin içsel güdüleyicidir. Dürtüye en çok açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik "konularda rastlanır"*[15].

"İnsanlara özgü başarma isteği gibi yüksek dürtülere de ihtiyaç denir"[16]. İşçilerin arzu, istek, ihtiyaç ve dürtüleri karşılanmadığı taktirde ortaya bir dengesizlik durumu çıkacaktır. Bu güçler işçinin hareketlerini ve hareketlerinin devamlılığını ne kadar etkiliyorsa da, bunlar salt olarak belirleyici güçler değildir. Bu güçlerin yanında belirleyici bazı uyarıcılar da bulunmalıdır. Bu güçler tamamen bireysel unsurlardır, yani bireyin kendi iç dünyasının yarattığı güçlerdir. Bu güçlerin yanında bazı sosyal etmenler de bulunmaktadır. Bu sosyal etmenler, belirli oranda bu güçlerin hayat seyirlerini etkilemektedir. Toplumsal değerlere uymayan güçler devamlılığını kaybetmekte ya da kaybettirilmektedir.

İçinde yaşadığımız toplumun genel kültür ve ahlak anlayışına uymayan güçler tükenmektedir ya da toplum tarafından söndürülmektedir. Bunun tam tersi nitelik taşıyan güçler ise varlığını sürdürebilmektedir. Buradan hareketle de motivasyonun özünde bireysel bir olgu olduğunu anlamaktayız. Çünkü arzu, istek, dürtü, ihtiyaç gibi kavramlar bireysel olarak farklılıklar göstermektedir.

Bireyin bu içsel istekleri karışlayabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi ancak kendisine sunulan iş görme araçları ile olacaktır. Bu iş görme araçları bireyin ihtiyaç, arzu, istek ve dürtülerini karşılamasına yardımcı olurken bireyin de güdülenmesine neden olacaklardır.

---

[15] http://www.etkiliinsan.com/detay.aspx?id=166&cID=43 (26.07.2011)
[16] Tamer Koçel, *a.g.e.,* s. 634.

"Amacın gerçekleşmesiyle kişinin içindeki gerilim veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddetini azaltır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlardan ileri gelmektedir"[17].

Buda, bu güçlerin tatminin bireyin motive edilmesinde ne kadar önemli unsurlar olduğunu göstermektedir.

1.3. Motivasyonun Benzer Kavramlarla İlişkisi

Bu bölümde motivasyon ve bu kavrama benzeyen verimlilik, iş tatmini, iş başarısı, moral ve amaçların motivasyon ile olan ilişkisi incelenecektir.

1.3.1. Motivasyon ve Amaç İlişkisi

Amaç kavramı, *"bir edim, işlem ya da sürecin yöneldiği ve gerçekleştirmek istediği sonuç"*[18], olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle de amaç kavramının gerek işletmeler gerekse işçiler için temel bir işlevinin olduğunu söylenebilir.

Amaç ve hedef kavramları çoğu zaman eş anlamlı kullanılsa da bu iki kavram içerdikleri süre bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Hedef kavramı, içerdiği süre bakımından daha uzun bir zaman dilimini kapsamasından dolayı amaç kavramından anlamca ayrılmaktadır.

İşletmeler ile işçilerin ilişkilerini belirleyen biçimsel kural ve kaideler olduğu gibi, biçimsel olmayan kural ve kaideler de bulunmaktadır. İşletmelerde yapılan tüm yazılı sözleşmeler dışında, tarafların (işletme ve işçilerin) davranışsal olarak birbirinden beklentilerini içeren ve yazılı olmayan bir sözleşmenin varlığı da

[17] Erol Eren, *İşletme Örgütleri…, a.g.e.,* s. 254.
[18] http://tdkterim.gov.tr/bts/ (13.10.2011)

söz konusudur. Bu sözleşmeye psikolojik sözleşme ya da anlaşma denir. *"Psikolojik anlaşmaya göre örgütler, bireylerde işlerin gerektiği gibi görülmesi, örgütsel otoritenin kabul edilmesi v.b. gibi hususlara riayet edilmesini bekler"*[19].

İşletmelerin işçilerden çeşitli beklentileri olduğu gibi, işçilerin de işletmelerden ücretlerin tam ve zamanında ödenmesi, iş güvencesi ve örgütsel adaletin sağlanması gibi bir takım beklentileri vardır. İşletmeler beklentilerini karşılamak için ekonomik güçlerini kullanırken, işçiler ise beklentilerinin gerçekleştirilmesi için işletmelere karşı grev, iş yavaşlatma gibi klasik sınıfsal silahlarını kullanmaktadır.

Bu bağlamda, her iki amacın da etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların en iyi şekilde entegre edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin iç uyum ve ahengi gerçekleştirememesi durumunda, amaçlarını da gerçekleştirmesi zorlaşacaktır. Bunun için işçilerin işletme ile ortak bir paydaya çekilmesi ve işletmelerin amaçlarına ulaşması durumunda, işçilerin de amaçlarına ulaşabileceği algısının yaratılması işçi motivasyonunu arttırıcı bir unsur olacaktır. İşçilerin, işletmenin amaçlarından haberdar olması, kendisinden daha emin hareket etmesini sağlayacağından, bu durum işçi açısından moral ve motivasyonu arttırıcı bir unsur olacaktır. Keza motivasyon kavramını, "*(...) bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamdır"*[20], şeklinde tanımlarsak, motivasyonun amaçlara ulaşmak için ne kadar önemli bir unsur olduğu da daha net anlaşılacaktır.

---

[19] Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri,* Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım, İstanbul Şubat 2009, s. 409.
[20] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 355.

1.3.2. Motivasyon ve Moral İlişkisi

Bu iki kavram çiftinin birbiriyle olan ilişkisi incelenmeden önce, moral kavramının ne anlam ifade ettiği irdelenmeli, böylece bu kavramların birbiriyle olan ilişkisi daha net anlaşılacaktır. Bu bağlamda moral ile ilgili bazı tanımlamalar şöyledir:

– *"İnsanın, yakinen bir güdüsünü doyurmak için, eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi ve eyleme geçerek güdüsünü doyurması, gereksinmelerini karşılamasıdır"*[21].

– *"Bireyin amaçları ile içinde bulunduğu arasındaki farka ilişkin algıların oluşturduğu zihinsel bir durum ya da tutumdur"*[22].

– *"Bir kimsenin olaylara, güçlüklere, sorunlara karşı koymasını sağlayan ruhsal durumdur"*[23].

– *"Motivasyon, örgüt ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır "*[24].

Motivasyon ise amaca yönelik davranışları uyaran ve davranışları amaca doğru yönlendirip, bunları sürekli hale getirmeye yönelik faaliyetler ve faaliyetler toplamıdır. Bu tanımlamalar dikkatli incelendiği takdirde moral ve motivasyonun birbirini tamamlayan iki kavram olduğu net olarak anlaşılmaktadır. Moral, amaca yönelik davranışların uyarılmasını ve genel anlamda bireyin bu amaca daha coşkulu

---

[21] İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış İnsan Üretim Gücü*, Siyasal Basım Yayın, Ankara, Şubat 2008, s. 89.

[22] http://www.haberlerinefendisi.net/goster.php?anid=297&alide=d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e&board=eb160de1de89d9058fcb0b968dbbbd68&msgn=136&kmen=3&gozum=0&titlem=KATILMALI%20Y%D6NET%DDMDE%20MOT%DDVASYON%20ve%20MORAL (27.07.2011)

[23] http://www.bilgiustam.com/moral-ve-motivasyon/#ixzz1TIZgDb4M27072011 (27.07.2011)

[24] Z. Beril Akıncı Vural, Gül Çoşkun, *Örgüt Kültürü*, 1. Basım, Ankara, Ekim 2007, s. 115.

ve arzulu sarılmasını sağlarken, motivasyon ise moral değeri yükselmiş bireyi hedefe doğru daha istikrarlı ve bilinçli yöneltmektir.

Moral kavramı stabil değil aksine dinamik bir kavramdır. Bireyin içinde bulunduğu zihinsel duruma göre seviyesinde yükselmeler ve alçalmalar gözlemlenmektedir. Bu yükselme ve alçalmada ise bireyin amaçlarına veya hedeflerine ulaşmasının önemli bir rolü bulunmaktadır. Ayrıca, üretim aşamasında kullanılan teknik de moral üzerinde önemli bir etkide bulunmaktadır. Bireyin etkili olduğu işletmelerde, bireyin işi başarması moral değerini yükseltirken, teknoloji yoğun üretim ya da bireyin etkin olmadığı işletmelerde moral ile işletme arasında ilişki kurmak zorlaşmaktadır. Moral kavramı temelde iki türlü ele alınmaktadır. Bunlar; birey açısından moral ve grup açısından moraldir.

Birey açısından morali ele alacak olursak, bu yaklaşımda moral salt bireysel bir olgu olarak ele alınmakta ve genel hatlarıyla bireyin işinden tatmin olup olmaması ya da gereksinimlerini karşılayıp karşılamaması olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımlar da moral kavramını hem iş tatmini kavramına hem de motivasyon kavramına yaklaştırmaktadır. Bu açıdan moral kavramının değerlendirilmesinde bireyin sosyal boyutu göz ardı edilmiş ve moral kavramı tamamıyla içsel bir faktör olarak ele alınmıştır. Bireyin moral değeri üzerindeki sosyal etkiler ve içinde bulunduğu grubun etkileri gibi faktörler göz ardı edilmiştir.

Diğer bir yaklaşım olan grup açısından moral ise bireysel moral değerler yerine grubun moral değerlerine daha çok önem vermesine dayanmaktadır. Bireyin içsel tatmininden daha ziyade, grubun içinde ve grup olarak var olan tatmine önem vermektedir. Bunu ise *"(...) grubun maneviyatını "sosyal tepkiler" tanımlar ve bireysel değerlerden çok sosyal değerlere önem vererek"*[25], ele alır. Grubu oluşturan bireylerinin tatmini, grubun da moral değerlerini etkileyecektir. Grupta var olan herhangi bir bireyin moral değerinde meydana gelecek bir düşüş, grubun da moral değerinde bir düşüş meydana getirecektir. Tıpkı bir zincir gibi bu zincirdeki zayıf

[25] Selçuk Yalçın, *a.g.e.*, s. 228.

olan halka bir noktada tüm zincirin de kaderini belirleyecek olan halkadır. Bundan kaynaklı olarak da grubun moral değerini yüksek tutmak için tek tek bireylerin moralini yüksek tutmanın yanı sıra bütünlükçü olarak grubun da moralini yüksek tutmaya bağlıdır. Diğer deyişle bir noktada grup içinde birlik ve beraberlik duygusunun yaygınlaştırılması ve daha da sağlamlaştırılması gerekmektedir. Grup moralin yüksek olmasında gurubun üyelerinin var olan herhangi bir durum karşısında ortak bir amaca sahip olması, bu amacın grubu oluşturan bireylerin amaçlarına olan katkısı ve var olan amacın ulaşılabilirlik düzeyi, grubun moral değerinin olumlu bir şekilde oluşmasında önemli faktörlerdir. Yüksek moralin işçi üzerindeki etkisini şu şekilde sıralayabiliriz;

- İşgücü devir oranını ve devamsızlık oranını azaltır.
- İşgören verimliliğini arttırır.
- Başkalarıyla işbirliği yapmaya isteklendirir.
- Meslek arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurmasını sağlar.
- Grup içinde bütünleşmeyi arttırır.
- Grup içinde yapıcı bir tutum takınmasını sağlar.

Düşük moralin ise iş gören üzerindeki etkisi şu şekildedir,

- İşgörenin hırçın ve aksi davranışlar sergilemesine,
-Değişikliklere ve yeniliklere karşı direnmesine,
- Şikâyet mekanizmalarını sık kullanmasına,
- Ümitsizlik ve cesaretsizliğe neden olur.

Tüm bu faktörler de göz önüne alındığı takdirde, moral kavramı ile motivasyon kavramının birbirini tamamlayan iki etmen olduğu ve bir noktada da motivasyon ile bireyin moral gibi bir takım değerlerinin yüksek tutulmaya çalışıldığı ve böylece işgörenin çalışmalarında daha verimli ve bu verimi daha istikrarlı bir şekilde sürdürmesine çalışıldığı söylenebilinir.

1.3.3. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini ve motivasyonu sağlayan unsurlar öz bakımından benzerlik göstermektedir. Bu da iş tatmini ve motivasyon kavramını birbirine yaklaştırmaktadır. Fakat temelde özü oluşturan unsurlar benzer olsa da motivasyon ve iş tatmini kavramlarının aynı kavramlar olduğunu söylemek imkânsızdır. Motivasyon temelde amaca yönelik davranışlarla ilgilenirken, iş tatmini ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur. O halde iş tatminini, *"organizasyon içinde çalışan tüm elemanların benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlayabiliriz"*[26]. Kısaca iş tatminini, bir işçinin işine ve iş çevresine karşı gösterdiği tutum ve tepkilerin toplamı olarak da söylenebilinir.

Bir işletmede farklılığı yaratan temel unsur insan unsurudur. Bundan kaynaklı, her işletme temelde iki amaca hizmet eder. Bunlardan biri; ürün üretme, pazarlama, kar etme ve hayat seyrini devam ettirebilme iken diğeri ise; bünyesindeki işçileri memnun edebilmedir. Herhangi bir işçi eğer işinden doyum sağlayamıyorsa, o işçinin orada bulunmasının da bir anlamı olmayacaktır. Buradan da iş tatmininin örgütün ulaşmak istediği hedeflerde çok önemli bir noktada bulunduğunu anlayabiliriz. Yalnız iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki net değildir. İşinden son derece tatmin olan bir bireyin verimsiz olma, işinden tatmin olmayan bir bireyin ise çok verimli olma ihtimali vardır.

İş yaşamı işçiye belirli deneyimler kazandırmaktadır. Bu süreç içinde işçinin belirli beklentileri oluşmakta ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması, üzüntüler, başarısızlıklar, kayıplar, kazanımlar vb. faktörler işçinin iş çevresine karşı belirli tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır. İş tatmini kavramı da işçinin geliştirdiği bu tutumlara yönelik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar iş tatmini kavramı başarı ve başarısızlık gibi kavramlarla değerlendirilse de iş tatmini kavramı salt başarı ve başarısızlıkla değil, ihtiyaçlarla da alakalı bir kavramdır. Maslow' un da ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında ele aldığı gibi birey ilk

[26] Hüseyin Kantar, *a.g.e.*, s. 19.

olarak ihtiyaçlarını karşılamak ve bu ihtiyaçları da önem sırasına göre karşılamak için çalışmaktadır. Bu açıdan bireyin ihtiyaçlarını karşılaması bireyi aynı zamanda tatmin edebilecek bir durumdur. Genel bir açıdan değerlendirecek olursak; iş tatminin temelinde sosyolojik, psikolojik, fizyolojik gereksinimlerin yattığı söylenebilinir.

Motivasyon çalışmaya ve üretmeye yönelik isteği belirtirken, iş tatmini ise tamamıyla üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumdur. İş tatmini kavramı bireysel ve duygusal bir kavramdır. Bu da iş tatmininin gözlemlenmesini ve işveren tarafından belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Bundan kaynaklı iş tatmini kavramı sadece işçi tarafından ifade edildiği takdirde anlaşılabilir. İş tatminini sağlanabilmesi için, iş özellikleri ile işçinin beklentilerini uyuşması gerekmektedir. Tatminsizlik ise bir örgütte; ani grev, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları vb. sorunlara neden olmaktadır.

1.3.4. Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi

Genel bir ifade ile verimlilik, üretim sürecine katılan kaynaklar (girdi) ile üretim sürecinin sonucunda elde edilen ürünler (çıktı) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu anlamda verimlilik, üretime giren girdilerin ne ölçüde rasyonel kullanıldığını ifade eden bir terimdir. Tanımlamada kullanılan kaynaklar kavramı ise işgücü, malzeme, sermaye, teknoloji, arazi, bilgi gibi faktörlerden oluşmaktadır.

İşletmelerin hayat seyirlerine devam edebilmeleri için insan ihtiyaçlarını karşılarken kar yapmaları gerekmektedir. Bunun için de kaynakların etkin ve rasyonel kullanılması yani verimli kullanılması gerekmektedir. Verimlilik işletmelerin amaçlarına ulaşmasında hayati bir öneme sahiptir.

Küreselleşmenin giderek yoğunlaşması sonucu işletmelerin girdiği yoğun rekabet koşullarında, üretimi salt hızlı ve zamanında yapması yeterli olmayacaktır. Bunun yanında işletmelerin örgütsel amaçlarına ulaşabilmesi için kaynakları

rasyonel ve etkili kullanmaları gerekmektedir. Bu da işletmelerin örgütsel amaçlarına ulaşması için verimli çalışma koşullarını yaratmasını zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda verimliliği, *"ürün ve hizmet yaratmak için kaynakların etkin ve yararlı kullanımının derecesidir"*[27], diye tanımlayabiliriz. Bu tanımlamadan hareketle de verimliliği aşağıdaki gibi formüle edebiliriz.

Verimlilik = Çıktı / Girdi

Verimlilik artışının en önemli kaynaklarından biri de motivasyondur. Verimlilik artışının sağlanmasında motivasyon faktörlerinin önemli bir rolü vardır. Motive edilmiş işgörenin, motive edilme derecesiyle aynı oranda verimliliğinde de artış olacaktır. Bu bağlamda da verimlilik ile motivasyon arasında bir paralellik söz konusudur. Özellikle küreselleşme ile birlikte verimlilik artışının sağlanmasında motivasyona düşen rol gün geçtikçe daha da artmaktadır.

1.3.5. Motivasyon ve İş Başarısı İlişkisi

Organizasyonlarda farklılığı yaratan temel unsur insan unsurudur. Genel bir kavram olan insan unsurunu oluşturan bireylerin ise her birinin farklı birtakım özellikleri vardır. Benzer ya da ortak amaç için bir araya gelmiş olsalar da, her birey farklı kişisel yeteneğe ve beceriye sahiptir. Bireylerin farklı yetenek ve beceriye sahip olması beraberinde iş yapma becerilerinin de farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu da beraberinde her bireyin iş başarılarının farklılık göstermesine neden olacaktır. İş başarısına etki eden temelde iki unsur vardır. Bunlardan ilki; bireyin yetenek ve becerisiyken diğeri ise motivasyondur.

Bireysel yetenek ve tecrübelerin bir kısmı doğuştan kazanılırken, bir kısmı ise sonradan eğitim ve tecrübe ile kazanılmaktadır. Kişinin iş başarısı ile yetenekleri

[27] Akal Zuhal, *İş Etüdü*, MPM Yayınları, Ankara 1991, s.5.

arasında doğru bir orantı söz konusudur. Becerikli bir işçinin iş başarısı da diğer faktörler göz ardı edilirse yüksek olacaktır.

Motivasyon ise, bireyi iş yapmaya isteklendirme, bu yönde harekete geçirme ve bu hareketin devamlılığını sağlama fonksiyonunu yerine getirmektedir. Bu anlatımlardan da anlaşılacağı üzere, bireysel yetenek iş yapma gücünü ifade ederken, motivasyon ise iş yapma istek ve arzusunu ifade etmektedir. Organizasyonların performanslarını arttırabilmeleri için çalışanlarının bireysel yetenek ve iş becerilerini arttırmaları gerekmektedir. "*İş başarısı, yetenek ve motivasyon kavramlarını, yukarıda açıklanan görüşler doğrultusunda, matematiksel bir ifade haline getirmek mümkündür"* [28].

P=M.C

Organizasyonların performanslarını arttırabilmesi için, eşitliğin sağ kısmındaki yetenek ve motivasyon oranlarını arttırması gerekmektedir. Bu bağlamda yetenekler ele alınacak olursa, organizasyonların bireylerin doğuştan gelen yeteneklerini arttırmaları mümkün değildir. Bu yetenekler doğuştan kazanılır ve o hali ile birey tarafından korunur, fakat bireylerin sonradan kazandıkları yetenek ve becerilerin eğitim ve tecrübe ile arttırılması mümkündür. Sonradan kazanılan yeteneklerin arttırılması uzun bir zaman dilimini kapsamaktadır. Bundan dolayı organizasyonların, performanslarını arttırmaları için ilk olarak motivasyon oranlarını arttırması gerekmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında motivasyonun, iş başarısının arttırılmasında ve pekiştirilip sürekli hale getirilmesinde önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

[28] Feyzullah Eroğlu, *a.g.e.*, s. 417.

1.4. Motivasyon Çeşitleri

Bu başlık altında motivasyon türleri olan içgüdüler, fizyolojik güdüler, psikolojik güdüler ve sosyal güdüler incelenecektir.

1.4.1. İç Güdüler

"İçgüdüler bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardır"[29]. İçgüdüler insan ile hayvanlar arsındaki ortak nitelikli güdülerdir. Bu yönüyle içgüdülerin bilinç dışı bir nitelik taşıdığı söylenebilinir. Bu güdülere yemek, içmek, cinsel nitelikli istekler örnek olarak verilebilinir.

İçgüdülerin nedenleri birey tarafından öğrenilse de bu güdülerin sonuçlarında bir değişim olmayacaktır. Birey neden acıktığını ve susadığını öğrense dahi bu isteklerin giderilmesinde bir değişim olmayacaktır. *"Her hangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelenebilmesi için şu koşulları barındırması gerekmektedir"*[30].

1. Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır
2. İçgüdüsel olarak adlandırılan hayvanlar âleminde evrensel niteliği olmalıdır.
3. İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış, öğrenme süreci sonucunda değişmemelidir.

Bu güdüler insanlar ve hayvanlar arasındaki ortak nitelikli güdüler olmasına rağmen bu güdülerin karşılanmasında farklılıklar söz konusudur. *"İçgüdüler bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir*

[29] Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi,* 2. Baskı, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa 1984, s. 67.
[30] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 67.

düzeni yansıtırlar"[31]. Fakat bilinçli davranışların açıklanmasında bu güdülerin yeri yoktur.

1.4.2. Fizyolojik Güdüler

"Fizyolojik güdüler insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinmelerin elde edilmesine yönelmiş güdülerdir"[32]. Fizyolojik güdüler insan yaşamının devamı ve korunması için mutlak suretle karşılanması gereken güdülerdir. Giyinmek, ısınmak ve barınmak bu güdülere örnek gösterilebilinir. Bu derece hayati öneme sahip olmalarından dolayı Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en temelinde yer alırlar.

Bireyin fizyolojik ihtiyaçları karşılanmadıkça bireyin diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelmesi söz konusu olmayacaktır. Bu güdülerin karşılanması ile birlikte motive etme özellikleri de yok olur, fakat bu güdülerin tekrarlanmasından kaynaklı motive etme özelliği de tekrarlanma ile birlikte tekrar gün yüzüne çıkar. Yani bireyin ısınma ihtiyacı her ortaya çıktığında, bu durumun motive etme özelliği de tekrardan oluşur.

Fizyolojik güdüler tüm insanlarda ortak bir nitelik taşımasına rağmen bu güdülerin yarattığı güç ve şiddet her bireyde farklılık gösterir. Bireylerin fizyolojik güdülerin karşılanması, bireylerin motivasyonunu kolaylaştırıcı bir etmendir.

1.4.3. Sosyal Güdüler

Evrimsel süreç sonucunda, insanların hayatta kalması ve ırksal olarak devamlılığının sağlanabilmesi ancak toplu halde yaşaması ile mümkün olmuştur. Toplu halde yaşama, insanlara iş ve güç birliği yapma imkânı sağlamıştır. İş ve güç birliği, türün devamlılığını kendisiyle getirmiştir.

---

[31] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 67.
[32] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 68.

İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik toplu halde yaşamasıdır. Bazı hayvan topluluklarının da toplu halde yaşadığı bilinmektedir. Bu yönüyle insanı bu hayvan gruplarından ayıran yön ise, insanın toplu halde yaşamasının bilinçli bir eylemin ürünü olmasıdır.

Toplu halde yaşam kendisiyle birlikte bir takım kurallar, gelenekler ve görenekler yaratmıştır. Toplumsal yaşam sonucu oluşmuş bu kurallar ve kaideler, toplumlarda bazı davranışları ve alışkanlıkları da beraberinde var etmiştir. Birey toplum içinde yer edinebilmek için toplumun beğendiği davranış kalıplarına ve toplumsal beğenilere uygun davranmak zorunda kalır. Bu yönüyle de toplumsal beğeni ve davranışlar, bireyi güdeleyici bir rol oynar. Bu tarz güdüleyicilere; bir gruba üye olmak, iyi bir görevde çalışmak, özgür düşünmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek vs. gibi duygu ve düşünceler örnek gösterilebilir.

Sosyal güdüler bireyin kişiliğine ve farklı zamanlara göre, değişik önem derecesinde ve biçiminde oluşur. Bireyin toplumda ait olduğu kesim de güdülerin oluşum ve etkileri üzerinde etkili bir faktördür. Örneğin; muhafazakâr bir kesime ait olan herhangi bir bireyi etkileyen ya da motive eden bir etmen, bu kesime ait olmayan bir bireyi güdülemeyebilir.

Anlaşılacağı üzere sosyal güdüler, insanın sosyal bir varlık olmasından dolayı, var olduğu toplumun beklenti ve normlarının, birey üzerindeki motive edici etkisine dayanmaktadır.

1.4.4. Psikolojik Güdüler

Sosyal ve fizyolojik güdülerin dışında, bireyin davranışlarını şekillendiren ve onları belirli bir yöne doğru sevk eden psikolojik nitelikli güdüler söz konusudur. Bu güdüler bireyin doğuştan kazanabileceği güdüler olabildiği gibi birey, hayatının çeşitli evrelerinde eğitim, öğrenim veya toplumsal yaşamla da bu güdüleri

kazanabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu güdülerin bireyin kişiliği ile oluştuğu söylenebilmektedir. Psikolojik güdülerin nedenleri ruhsal ve düşünsel olabilir.

Bu güdülerin nedenlerini tahmin etmek oldukça zordur. Çünkü bu nedenler kişiye, kişiliklere, olaylara göre farklılıklar gösterebilmektedir. Herhangi bir bireyin bir olaya verdiği tepki ile benzer bir olaya vereceği tepki farklılık gösterebilmekteyken, farklı bireylerin benzer ya da aynı olaylara verdiği tepkiler de farklılık gösterebilmektedir.

"Psikolojik güdü, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir, ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur"[33]**.** İktidar olma hırsı bireyde ihtirasa neden olabilmektedir. Birey bu yolda tüm engelleri aşma hırsına kapılabilmektedir.

Psikolojik güdüler, bireyin kişiliğine dayanmaktadır. Kişilik ise kalıtımla bireye geçen olgulardan etkilenebileceği gibi, aynı zamanda bireyin çocukluk dönemlerinde aile ve çeşitli faktörlerin etkileriyle oluşmaya başlar ve iş hayatıyla birlikte olgunlaşma sürecine girer. Bu da psikolojik güdülerin zaman içinde farklılık gösterebileceğini göstermektedir.

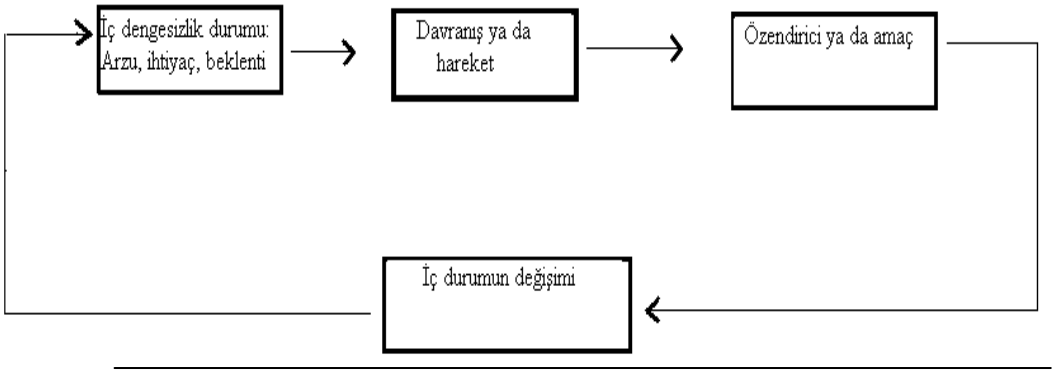
1.5. Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecinin ilk aşamasını tatmin edilmemiş ihtiyaç ve beklentiler oluşturmaktadır. Bu ihtiyaç ve beklentiler kişiden kişiye farklılıklar göstermekle birlikte temelde fiziksel ve sosyal ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. *" İnsan bedeninin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içme ile giderilmesi kadar diğer insanlarla ilişki kurma, onlar tarafında sevilme, sayılma gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi de motivasyon sürecinde*

[33] Hüseyin Kantar, *a.g.e.*, s. 32.

değerlendirilmelidir"[34]. Fiziksel ve sosyal ihtiyaçların karşılanmaması durumunda bireyde içsel dengesizlikler ve gerilimler oluşacaktır. İçsel dengesizliklerin giderilmesinde motivasyon önemli bir rol oynamaktadır. Birey ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçme gereği duyacağından, bu aşamada bireyi doğru yönde ve sürekli harekete sevk etmede motivasyon önemli bir araçtır.

Şekil-1.1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri,* Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım, İstanbul Şubat 2009, s. 408.

Birey kendisinde meydana gelen içsel dengesizlik durumun, ihtiyaçların karşılanması ile azalacağı tahmininde bulunur ve bu ihtiyaçların karşılanması için bireyde bu yönde harekete geçme gereği duyulacaktır. Bu değerlendirmeler ışığında motivasyon sürecinin başlangıç noktası olarak bireyin ihtiyaç ve beklentileri ve bu beklentilerin yarattığı gerilim ya da iç dengesizlik durumunun oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Birey son olarak hareketinin sonuçlarını değerlendirerek, hareketinin kendisini beklentilerine ne ölçüde yaklaştırıp yaklaştırmadığını inceler ve bu inceleme sonucunda eğer beklentilerin karşılandığını düşünürse harekete devam edecektir. Aksi durumda ise birey harekete son vererek bu sürece de son verecektir.

[34] Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2002, s. 436.

1.6. Yöneticiler ve Motivasyon

Organizasyonların kuruluşu ile işçilerin çalışması temelde ekonomik nedenlere dayanmaktadır. Organizasyonların temel amacı, kıt kaynakları etkili ve verimli kullanarak, hayat seyirlerinin daha sağlıklı devam etmesi için gerekli olan maddi kaynakları elde etmekken, işçilerin temel amacı ise, kendi ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılabilecek ücreti elde etmektir. Denildiği gibi organizasyonların temel amacı karlılıklarını arttırabilmektir. Kar elde edemeyen organizasyonlar hayat seyirlerini devam ettiremeyecekleri gibi bu durum girişimci ruha da aykırıdır.

Yönetici, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli planlamaları yapan ve bu planlamalar dâhilinde organizasyonun amaçlarına uygun fiziki ve beşeri unsurları bir araya getiren kişidir. Organizasyonların ekonomik bir nedenle kurulduğu düşünüldüğünde, yönetici de organizasyonun ekonomik hedeflerine ulaşmasından sorumlu olan ve bunun için gerekli adımları atmasını sağlayan kişidir.

Organizasyonların karlılık düzeylerinin arttırabilmesi için, verimli bir şekilde çalışması zorunludur. Verimliliği, *"belirli bir üretim miktarı (çıktı) ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler (girdi) arasındaki oran"*[35], olarak tanımlayabiliriz. Organizasyonlarda artı değer yaratabilecek tek girdi insan unsurudur. Bu bağlamda organizasyonların verimliliklerini arttırabilmesi için, işçilerin performanslarını arttırması gerekmektedir.

Yöneticilerin, işçilerin performansını arttırabilmesi için, işçilerin yetenek veya motivasyonunu arttırması gerekmektedir. Bu durum bize P=M.C formülünü vermektedir.

" Yöneticilerin en önemli görevi, eşitliğin sol kısmında yer alan ve maharet, beceri, verimlilik, karlılık gibi anlamlara gelen iş başarısını (Performance) yükseltmek

[35] *Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü*, 2. Baskı, Sözlük I, Dünya Yayıncılık, İstanbul 2006, s. 563.

olmalıdır. İş başarısı, iki faktöre bağlı olarak ortaya çıkar. Birincisi yetenek (Competence); ikincisi motivasyon"[36].

Yöneticinin bu faktörlerden birini arttırması ile performans da artacaktır. Fakat yeteneklerin arttırılması uzun bir zaman dilimini kapsayacağından, yöneticinin performansı arttırmak için ilk olarak motivasyonu arttırması gerekecektir.

Eşitliğin sağ tarafında yer alan motivasyonun katsayı değeri 0-1 arasındadır. İşçinin organizasyondan herhangi bir çıkarı söz konusu değilse bu eşitlikte motivasyon katsayısı 0'a eşit olacaktır. Bu durumda, işçinin yeteneklerini göstermek ya da yeteneklerini geliştirmek için herhangi bir nedenin olmadığı anlamına gelmektedir. Bu durumda eşitlik tamamıyla 0'a eşit olacaktır. Bu değerlendirmeler ışığında motivasyonun işçinin yeteneklerini ve performansını ne derecede etkilediği ve işçilerin gelişiminde ne derecede önemli olduğu görülmektedir.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, motivasyon yöneticinin başta gelen görevlerindendir. Bu görev gereği yönetici, işçilerin organizasyon amaçları doğrultusunda çalışmasını ve tüm gücünü bu amaca yöneltmesini sağlamalıdır. Bu amaca ulaşmak için yöneticinin, organizasyon amaçları ile işçi amaçlarını en iyi şekilde entegre etmesi gerekmektedir. Yöneticinin başarısı işçilerin motivasyonuna bağlıdır.

İşçi motivasyonu ancak işçinin hareketlerinin gözlemlenmesi ve bu gözlemlerin yorumlanması ile anlaşılacak bir durumdur. Yöneticiler, işçilerin motive olup olmadıklarını onların davranışlarını gözlemleyerek anlayabilirler. Bu yüzden yöneticinin, işçilerin davranışlarını iyi bir şekilde gözlemlemesi gerekmektedir. Bu durum yöneticilerin önemle üzerinde durması gereken konulardandır.

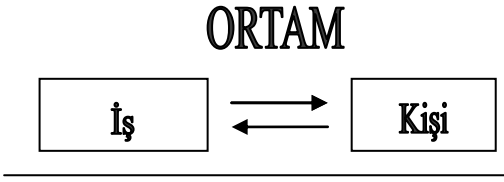
[36] Feyzullah Eroğlu, *a.g.e.,* s. 417.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. *" Birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir"*[37].

Her işçinin davranışının altında farklı nedenler yatabilir, yani işçilerin davranışı farklı nedenlere dayanabileceğinden dolayı yöneticilerin tüm işçilerin davranışlarını gözlemlemesi ve her birini motive edecek farklı modeller uygulaması gerekmektedir. Tüm işçileri aynı yöntemle motive etmeğe çalışmak, başarısızlığı da beraberinde getirecektir.

İşçilerin bekleyişleri ile iş arasında yakın bir ilişki söz konusudur. İşçinin arzu ve bekleyişleri faaliyette bulunduğu işe göre şekillenirken, işçinin bekleyişleri, arzuları ve hırsları da iş performansını belirleyeceğinden, işçi de faaliyette bulunduğu işin gelişiminde etkin rol oynayacaktır. Yani iş ortamında yapılan iş ile işi yapan işçi birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir.

Şekil-1.2: Kişi – İş İlişkisi



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği,* 10. Basım, Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2005, s.635.

Tüm bu anlatımlar ışığında, yöneticiler açısından motivasyonun hayati bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Organizasyonların verimliliğinin artmasında ve amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmesinde yöneticilerin, işçi motivasyonu anlamasının hayati bir rolü vardır. Motivasyon faktörlerini etkin bir şekilde kullanabilen yöneticinin başarılı olması için önünde hiçbir engel yoktur.

[37] Tamer Koçel, *a.g.e.,* s. 634.

1.7. İşçiler ve Motivasyon

İşçiler amaçlarına ulaşabilmek için organizasyonlara emeklerini üretim için bir kaynak veya bir meta olarak sunmaktadırlar. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için en uygun fiziki ve beşeri kaynakları bir araya getirmesi gerekmektedir. Bir organizasyonun var olabilmesi için gerekli olan kaynaklardan en önemlisi, denetimi ve anlaşılması en zor olan kaynak insan kaynağıdır.

İnsan davranışlarının anlaşılması oldukça zordur. Çünkü bu davranışların altında birçok neden bulunabilmektedir. Bu durum da bu kaynağın anlaşılmasını ve bu kaynaktan en iyi verimi almayı zorlaştırmaktadır.

Motivasyonda en önemli ve en çok dikkat edilmesi gereken husus, işçi davranışlarının en iyi bir şekilde analizidir. İşçileri motive etmenin tek yolu, işçilerin davranışlarının altında yatan temel nedeni anlamaktan geçmektedir. Bu nedenleri anlayabilmek için işçi davranışlarının en iyi şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Unutulmaması gerekir ki her davranışın arkasında bir istek, önünde bir amaç vardır.

İşçiler amaçlarına ulaşabildikleri oranda mutlu olur ve bu amaçlara ulaşamadıkları oranda ise işçide gerilimler meydana gelir. Bunun sonucunda gerilimler, işçide işe karşı bir isteksizlik yaratır. Motivasyonun amacı, işgörende daha fazla istek ve arzu uyandırabilecek faktörleri bulabilmek ve bunları işçiyni motive etmek için kullanmaktır. Motivasyon bireysel bir olgudur yani bir işçiyi motive eden bir faktör, diğer bir işçiyi motive etmeyebilir. Bu yüzden de yöneticiler her işçisine aynı motivasyon yöntemini uygulamamalıdırlar. Klasik yönetim yaklaşımının bu noktadaki öngörüsü olan ve bireylerin sadece ücretle güdülenebileceği algısı da terk edilmiştir.

"İnsanlar ancak gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İşte ekonomik tatmin her ne kadar gerekli bir koşul olsa da yeterli bir koşul değildir"[38].

Rasyonel bir motivasyon sistemi sosyoloji ve psikoloji ilkelerine dayalı olmalı, işçi ve organizasyonun amaçlarını dengeleyici olmalıdır. İyi bir motivasyon için iki kesimin amaçlarının en iyi şekilde dengelenmesi gerekmektedir.

İşletmeler kar yapan kuruluşlar oldukları kadar, insanların ümit ve arzularının ifade bulduğu sosyal kurumlardır aynı zamanda. Buna göre işletmede çalışanların istekleri de şunlardır:

1. İhtiyarlığa, kazalara ve hastalığa karşı sigorta edilmek.
2. İşinde kalacağından emin olmak.
3. Emeğinin karşılığını almak.
4. İşinden zevk almak ve ortaya çıkan hâsılada kendinin de payı olduğunu hissetmek.
5. İşletmede olup bitenlerden haberdar olmak.[39]

Motivasyon işçiye iş doyumu, üretken olma, başarı gibi yararlar sağlarken, işçinin işinden zevk almasını, daha verimli çalışmasını ve işini benimsemesini de sağlamaktadır.

1.8. Yönetim ve Organizasyon Teorilerinde Motivasyon

Günümüzde yönetim ve organizasyon teorileri işletmeler için gerek üretimde gerekse de yönetimde vazgeçilmez bir nitelik taşımaktadır. Bu başlık

[38] Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon,* İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul 1991, s.377.; Aktaran: Göksel Ataman Unakıtan, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü,* Türkmen Kitapevi, İstanbul 1995, s. 75.
[39] Ahmet Talat Us, *İşletmelerde Motivasyon,* İGİAD Yayınları, İstanbul 2007, s.19.

altında klasik, neoklasik ve modern örgüt teorilerinin gelişimi ve bu örgüt teorilerinde motivasyonun yeri ve gelişimi incelenecektir.

1.8.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı adı altında bu bölümde; bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokratik yönetim yaklaşımları irdelenecektir.

1.8.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Frederik W. Taylor

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın kurucusu Frederik W. Taylor'dır. Bu yaklaşımın kurucusunun Taylor olmasından kaynaklı, bu yaklaşıma Taylorizm de denilmektedir.

20. yüzyılın başında sanayi devriminin etkileri ABD'de de görülmüş ve bu etkilerle birlikte ABD üretiminde hızlı bir artış meydana gelmiştir. Bu hızlı artışa rağmen, ABD'de kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı Taylor'ı bu konuda araştırmalar yapmaya yöneltmiştir. Taylor çalıştığı işletmelerin en alt kademesinden en üst kademesine kadar birçok mevkisinde görev almış ve bu görevleri süresince yaptığı gözlemleri, 1911 yılında yayınladığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserinde sistemli bir şekilde ifade etmiş ve bunlara çözümler üretmeye çalışmıştır.

Taylor'ın işletmelerdeki temel gözlemi, işletmelerde verimsiz bir çalışma ortamının olmasıdır. Taylor'ın çalıştığı işletmeler daha çok rutin işlerin yapıldığı işletmelerdir. Bu tarz işletmelerdeki işçiler, işleri ve bu işlerde kullanacakları teknikleri, işlerin sürekli tekrarı esnasında öğrenmekte ve belirlemektedirler. Tabiatıyla bu tarz işletmelerde düşünsel bir yaratıcılık ve gelişme söz konusu olmamaktadır. Taylor işletmelerin kullandıkları üretim tekniklerinin bilimsel

olmayışının gerek işletmeyi, gerekse işçileri verimsizleştirdiğini savunmaktadır. Bu çıkarımdan yola çıkan Taylor, işletmelerin üretim ve üretim tekniklerini bilimsel yönteme ve mühendislik tekniklerine göre dizayn etmeleri gerektiğini ve bu modele göre dizayn olan işletmelerde işçi ve işletmelere düşecek olan maddi payın artacağını savunmaktadır. Bu değerlendirmeler ışığında verimli bir organizasyon yapısının var edilebilmesi için Taylor aşağıdaki yaklaşımları geliştirmiştir.

- Standartlaşma
- Hareket ve zaman etüdü
- Parça başı ücret sistemi
- Teşvik edici ücret sistemi
- İyi ücret ve kaliteli eleman ile çalışma (Kalifiye eleman)
- Planlama ve uygulama aşamalarının birbirinden ayrılması ve fonksiyonel ustabaşılık

Taylor yaptığı gözlemler sonucunda, organizasyonlarda verimsiz bir çalışma ortamının olduğunu gözlemlemiştir. Organizasyonlardaki verimsiz çalışma ortamının düzeltilebilmesi için ise Taylor, organizasyonların üretim süreci üzerinde belirli düzenlemelerde bulunmuştur. Taylor yaptığı gözlemler neticesinde organizasyonlarda işgörenlerin çalışırken bazı gereksiz hareketleri neticesinde zaman kayıplarının olduğunu ve bununla birlikte bu işçilerde gereksiz bir yorulmanın olduğunu fark etmiştir. *"Çünkü kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanı da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmektedir"*[40]. Bunun önlenmesi için Taylor hareket ve zaman etüdünü geliştirmiştir. Bu etütle birlikte işçilerin eskiye nazaran daha az hareketle daha fazla iş yapabileceğini savunmaktadır.

Taylor organizasyonlarda işçilerin salt ekonomik amaç için bulunduklarını savunmaktadır. Bu durumu Taylor, işçilerin daha verimli çalışmasını sağlamak için kullanmıştır. Parça başı ücret ile *" işi etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde*

[40] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 14.

yapılabilmesi için işgörenin özendirilmektir" [41]. Taylor parça başı ücret sistemi ile birlikte ücreti işgören için motive edici bir unsur olarak kullanmıştır. Bu sistem belirli standartlara göre belirlenmiş üretim miktarı baz alınarak bu miktar kadar ya da bu miktardan fazla üretim yapan işçi ile bu miktardan daha az üretim yapan işçilerin farklı ücret almasına dayanmaktadır. Böylece daha fazla almak isteyen işçi için ücret itici bir faktör haline gelmektedir. Bu yaklaşımla da bağlantılı olarak Taylor organizasyonların iyi ücret verip kaliteli işçiler ile çalışması gerektiğini belirtmiş, çünkü bu işçilerin bilimsel yönetimi daha iyi anlayacaklarını savunmuştur. Bu yaklaşımı ile yönetim bilimine birinci sınıf eleman yaklaşımını kazandırmıştır.

Taylor, tüm bu yaklaşımlarının yanında verimli bir organizasyon yapısının var olabilmesi için işletmelerde planlama ile uygulama aşamalarının birbirinden ayrılması gerektiğini savunmuş ve böyle bir yapının kurulmasının organizasyonlarda görevlerin iç içe girmişliğini yani işletmelerdeki karmaşıklığı önleyeceğini ileri sürmüştür. Bu yapılanmanın yanında, fonksiyonel ustabaşılık kavramını da geliştirmiştir. Fonksiyonel ustabaşılık ise geçmişte olduğu gibi işin nasıl yapılması gerektiğini değil, işin nasıl yapılacağının öğretilmesine dayanmaktadır.

Taylor işletmelerde işçileri motive etmede tek faktör olarak işçi ücretini görmektedir.

"Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylor, işgörenin daima daha yüksek ücret elde etme peşinde olacağını, buna göre davranacağını, bunu elde etmekten ancak fiziki gücü nedeniyle mahrum olacağını varsaymıştır. Dolayıyla işgörenlerin bu sisteme karşı olmalarının bir nedeni yoktur."[42]

Ücreti motive etmede tek faktör olarak değerlendirmesinden kaynaklı olarak Taylor, ücret ile performans arasında bir doğru orantı kurmaktadır. Taylor işçilerde yüksek ücret alma hırsının olduğu ve bundan dolayı işçilerin verimliliklerinin

[41] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 14.
[42] Tamer Koçel, *a.g.e.,* s. 200.

arttırılmasında ücretin motive edici bir yönün olduğunu savunmaktadır. Keza Taylor Bilimsel Yönetim İlkeleri ile birlikte oluşacak olan verimlilik neticesinde bu durumdan gerek organizasyonun gerekse işçilerin maddi anlamda karlı çıkacağını savunmuştur. Taylor bilimsel yönetimi de şu şekilde tanımlamaktadır: *"Tecrübe yerine bilim; anlaşmazlık yerine ahenk; bireycilik yerine işbirliği; kısaltılmış üretim yerine maksimum üretim ve bireyleri kişisel olarak ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaştırmaları için geliştirmek"*[43].

Taylor işçilerin sosyal ve psikolojik yönünü göz ardı etmiş ve tüm bu etmenleri bir kenara iterek işçileri salt ekonomik bir yaklaşımla ele almıştır. Bir bakıma Taylorizm örgüt ve işçileri mekanik birer unsur olarak ele almaktadır. Taylor; *"insanın ekonomik davrandığı, motivasyon konusunda paranın ve iş güvenliğinin en önemli faktör olduğunu savunur"*[44]. Tüm bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, Taylorizm olarak bilinen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, işçi motivasyonunu çok dar bir çerçevede ele almış ve işçi motivasyonunda salt maddi koşulları değerlendirmiştir.

1.8.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Henri Fayol

Yönetim Süreci Yaklaşımı'nın kurucusu Henri Fayol'dur. Taylor ve ardılları daha çok işgörenler üzerinde çalışmalarda bulunmuş ve olayları daha çok teknik ve verimlilik açılarından ele almışlardır. Taylor her ne kadar ortaya koyduğu modelin organizasyonun tamamına uygulanabileceğini belirtmekte ise de bu yönde bir çalışması olmamıştır. Taylor'ın eksik bıraktığı bu yönle ilgili çalışmalar Henri Fayol tarafından gerçekleştirilmiştir. Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı organizasyonları, yöneticiler ve yöneticilerin yapması gereken işler bakımından ele almıştır. Yöneticilerden kasıt ise olarak da üst yönetimdir.

---

[43] İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,* Genişletilmiş 9. Baskı, Alfa Akademi Yayınları, Bursa 2007, s. 48.

[44] Tarık Işıksaçan, *Etkili Motivasyon Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü*, 1.Baskı, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul 2008, s:172.

Fayol işletmelerin yapmış olduğu faaliyetleri altı başlık altında toplamış ve bu faaliyetler günüm işletmeleri açısından eksik tespitler olmakla birlikte, günümüzde de geçerliliklerini korumaktadır. Bu faaliyetler;

1. Teknik Faaliyetler: organizasyonlardaki üretim, imalat, sıra bakımı gibi faaliyetler teknik faaliyetleri oluşturmaktadır.

2. Ticari faaliyetler: Alım, satım, değiştirmek gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Fayol üretimin tek başına yeterli olmadığını ve işletmenin kar yapabilmesi için ticari faaliyetlerin de teknik faaliyetlerin yanında önemli bir yeri olduğunu belirtmiştir.

3. Finansal Faaliyetler: Para bulma ve değerlendirme gibi faaliyetler finansal faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu faaliyet organizasyon için olmazsa olmaz niteliğe sahiptir çünkü bu faaliyet türü olmadan diğer faaliyet türlerinin de gerçekleştirilmesi imkânsızdır.

4. Güvenlik (Emniyet) Faaliyetleri: Bu faaliyet türü, üretim için gerekli olan insan kaynağı ile metaların korunmasına yönelik faaliyetlerden meydana gelmektedir.

5. Muhasebe Faaliyetleri: Defter tutma, hesap, kar-zarar ve bilanço tutma gibi faaliyetlerden meydana gelmektedir.

6. Yönetim Faaliyetleri: Fayol'un en çok ilgilendiği faaliyet türü yönetim faaliyetleridir.

Fayol'un yapmış olduğu sınıflandırma günümüzde hali hazırda geçerliliğini korumaktadır. Fakat günümüzde işletmeler salt bu faktörler ile idare edilememektedir. Gerek çalışma gerekse de işletme koşullarında meydana gelen

köklü değişiklikler işletmelerin yapmış olduğu faaliyetleri genişletmiş ve çeşitlendirmiştir. Bu açıdan salt Fayol'un tespitleri ile işletmelerin yapmış olduğu faaliyetleri açıklamak mümkün değildir.

Fayol'a göre işletmelerin yerine getirmesi gereken çeşitli yönetim faaliyetleri vardır. Bu faaliyetler; planlama, organizasyon, emir verme, koordinasyon ve denetim olmak üzere beşe ayrılmaktadır. İşletmelerin dış çevrelerinde meydana gelen değişimler, günümüzde bu faaliyetlere Ar-Ge, insan kaynakları gibi yeni faaliyetlerin eklenmesiyle sonuçlanmıştır.

Fayol yönetimin işleyişini üç temel ilkeye ayırarak incelemektedir. Bunlar tablo-1.1'de gösterilen şekildedir.

Tablo-1.1: Henri Fayol'un Prensiplerinin Sınıflandırılması

Örgüt Yapısı ile İlgili ilkeler	Süreçler ile İlgili ilkeler	Sonuçlar ile İlgili İlkeler
1. İş bölümü İlkesi	1. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi	1. Personelin Devamlılığı ve Denge İlkesi
2. Yetki ve Sorumluluk İlkesi	2. Disiplin İlkesi	2. Birlik Ruhu İlkesi
3. Merkezileşme İlkesi	3. Kumanda Birliği İlkesi	3. Girişim İlkesi
4. Hiyerarşi İlkesi	4. Çalışanların Ödüllendirilmesi ve İyi Ücret İlkesi	4. Düzen İlkesi
5. Yönetimin Birliği İlkesi	5. Hakkaniyet İlkesi	

Kaynak: Bu tablo kendi çalışmamız ile derlenmiştir.

Henri Fayol'un örgüt yapısı ile ilgili ilkeleri ve bu ilkelerin anlam ve önemi şu şekildedir:

1. İş Bölümü İlkesi: İşi küçük birimlere ayırmayı ve her bir tanımlı işten bir işçinin sorumlu olmasını ifade eden ilkedir. İş bölümü ilkesi ile işçilerin sorumlu olacağı alan ve ekipman azalacağından, kişinin veriminin artacağı savunulmaktadır.

2. Yetki ve Sorumluluk İlkesi: *"Fayol yetkiyi emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü olarak tanımlamıştır"*[45]. Yetki yöneticinin örgütte bulunduğu hiyerarşik konumdan kaynaklanıyorsa biçimsel, yöneticinin bilgi, birikim ve tecrübelerinden kaynaklanıyorsa kişisel yetki olarak adlandırılmaktadır. Yetkinin sınırı organizasyonda bulunan hiyerarşik konuma göre biçimlenir. *"Sorumluluk ise bir şeyi yapma zorunluluğudur"*[46]. Yetki ve sorumluluk birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Yöneticiler yetkiye sahip olduğu oranda sorumluluğa da sahip olmaktadır. Yetki ile sorumluluk birbirinden ayrılmaz bir nitelik taşırken, bu iki kavramın birbiriyle orantılı bir şekilde tasarlanması gerekmektedir.

3. Merkezileşme İlkesi: Merkezileşme ilkesi, organizasyondaki tüm faaliyetlerle ilgili yetkilerin ve gücün, organizasyonun belirli bir noktasında toplanmasınadır. Merkezileşme organizasyonlar için önemli bir noktada dururken, yönetimin bütünlüğünü bozmayacak şekilde merkezileşmeden uzaklaşmada işletmeler için faydalı olmaktadır.

4. Hiyerarşi İlkesi: *"Makam sırası, basamak, derece düzeni, aşama sırası"*[47], olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda hiyerarşi bir işletmelerdeki örgütlenme düzenini ifade etmektedir. *"Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemini gerçekleştiren ve birbirine yukardan aşağıya zincirleme bağlı(...)"*[48], bir düzeni de ifade etmektedir.

[45] Göksel Ataman, *a.g.e.*, s. 82.
[46] Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 213.
[47] http://tdkterim.gov.tr/bts/ (24.11.2011)
[48] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 16.

Hiyerarşi bu ağ ile organizasyonlarda en aşağı kademe ile en üst kademeyi birbirine bağlamaktadır.

5. Yönetimin Birliği İlkesi: Benzer nitelikli işlerin bir yöneticinin emrinde koordine edilmesini ifade eden ilkedir. Bu ilke kumanda birliği ile karıştırılmamalıdır; kumanda birliğinde gaye; amaç birliğiyken, amaç birliğinin olması için kumanda birliğinin olmasına gerek yoktur.

Fayol, bu bölümlendirme ile örgütün temel yapısının nasıl olması gerektiğini ortaya koymuştur. Tespit ettiği bazı ilkeler günümüzde yapısal değişikliğe uğramışlardır. Örneğin; günümüzde hiyerarşik yapılanma daha çok yatay ve matriks bir şekilde gerçekleşmektedir. Ayrıca yeni iş imkanları ve iş sektörlerinin de ortaya çıkışı, bu ilkelerin tamamının Fayol'un belirttiği gibi bir ve bütün uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Sanal işletmeler buna verilebilecek en iyi örneklerdendir.

Henri Fayol'un süreçler ile ilgili ilkeleri ve bu ilkelerin anlam ve önemi de şu şekildedir:

1. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi: Bu ilke organizasyon amaçlarının, organizasyonda bulunan bireylerin amaçlarına üstün olması gerektiği durumunu ifade etmektedir. Fayol bu ilkenin organizasyonda bulunan tüm bireylerce kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu ilkenin sağlanabilmesi için organizasyon amaçları ile organizasyondaki bireylerin amaçlarının en iyi şekilde uyuşturulması gerekmektedir.

2. Disiplin İlkesi: Disiplin ilkesi; işçilerin organizasyonun biçimsel ve biçimsel olmayan kurallarına uyması gerektiği durumunu ifade etmektedir. Organizasyonda disiplini sağlama yöneticilerin sorumluluğundadır. Her hangi bir organizasyonda disiplinin sağlanabilmesi belirli ölçüde de kuralların adil olmasına bağlıdır.

3. Kumanda Birliği İlkesi: Kumanda birliği ilkesi, her astın yalnızca bir üsten emir alması ve tüm astların yalnızca kendi üstleri ile iletişime geçebileceği durumunu ifade etmektedir. Bu ilke organizasyonda oluşabilecek karmaşıklığı engellemeye yöneliktir.

4. Çalışanların Ödüllendirilmesi ve İyi Ücret İlkesi: Çalışanların teşvik için ödüllendirilmesi gerektiği ve işçilere verilen ücretlerin adil olması gerektiğine yönelik ilkedir. Yöneticilerin işgörenlere adil ve hayatlarını ikame edebileceği bir ücret ödemesi gerektiğine dayanan ilkedir.

6. Hakkaniyet İlkesi: Yöneticilerin tüm işçilere adalet ve eşitlik çerçevesinde davranması gerektiğine dayanan ilkedir.

Süreçler ile ilgili Fayol'un ortaya koyduğu ilkeler diğer ilkeler gibi hali hazırda geçerliliğini korumaktadır. Hakkaniyet ilkesi, işçilerin ödüllendirilmesi ve iyi ücret gibi ilkeler motivasyonda da işçiyi motive etmede kullanılan ilkelerdendir.

Henri Fayol'un örgüt yapısı ile ilgili ilkeleri ve bu ilkelerin anlam ve önemi şu şekildedir:

1. Personelin Devamlılığı ve Denge İlkesi: Organizasyonlarda, işçilerin işin gereklerini öğrenmeleri belirli zaman almaktadır. Organizasyonların işçi devamlılığını sağlayamaması organizasyonlarda işlerin görülmesinde sorunlar yaratacaktır. Kuşkusuz organizasyonlarda işçilerin işten ayrılmaları kaçınılmaz bir durumdur, fakat bu ayrılmaların organizasyonlarda yeni işçilerin yetişebileceği bir süre içinde olması ise organizasyonda bir denge sağlayacaktır.

2. Birlik Ruhu İlkesi: Organizasyonlarda çalışanların arasında birliğin sağlanmasına yönelik bir ilkedir. Organizasyonların, ne koşulda olursa olsun işçilerin birliğini bozabilecek tüm faktörlere karşı önlem alması gerektiğini savunan bir ilkedir.

3. Girişim İlkesi: *"Düşünme ve düşündüğünü faaliyete geçirme girişimcilik demektir"*[49]. Girişimcilik genel hatlarıyla astların organizasyonun gelişimi için düşünmesini ifade etmektedir.

4. Düzen İlkesi: Organizasyonda her şeyin doğru yer ve zamanda yapılmasını anlatan ilkedir.

Fayol'un üst yönetim ile ilgilenmesi onu her ne kadar Taylor'dan ayırsa da, olayları ekonomik verimlilik açısından ele alışı Fayol'u bir noktada Taylor'a yaklaştırmaktadır. Yönetim Süreci Yaklaşımı organizasyonlardaki işçileri bir robot gibi değerlendirmekte ve işçilerin çalışma yanlısı olamadığını ve bundan kaynaklı olarak da ceza ya da ödüllendirme sistemleri ile motive edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yönetim Süreci Yaklaşımı insanı meydana getiren diğer faktörleri göz ardı etmektedir. Dolayısıyla yönetim süreci yaklaşımı işçiyi motive etmede kullanılması gereken sosyo-psikolojik faktörleri de göz ardı etmektedir. Organizasyonlarda merkezileşme, dikey hiyerarşi ile bu yaklaşım yönetime işçilerin katılımını bir noktada engellemekte ve işçinin kendini organizasyona ait hissetmesi gibi motive edici unsurları da göz ardı etmiş olmaktadır. Fayol'u Taylor'a yaklaştıran diğer bir unsur ise Fayol'un da işletmeyi bir fanus gibi dış çevresinden soyutlayarak düşünmesidir.

1.8.1.3. Karl Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı

Karl Max Weber Alman asıllı bir sosyologdur. Weber yönetsel yetki veya başka bir ifade ile otorite üzerine çalışmalarda bulunmuştur. Weber yönetsel yetki ile ilgili çalışmalarında, bu yetkiyi üç türe ayırmıştır. Bunlar; geleneksel, karizmatik, yasal yetkidir.

[49] Göksel Ataman, *a.g.e.,* s. 86.

Weber'e göre geleneksel yetki doğuştan kazanılan bir yetki türüdür. Weber'e göre geleneksel yetki doğuştan kazanılan bir yetki türüdür. Bu yetki türüne krallıklar ve bu tarz yönetimlerin farklı versiyonları olan şahlıklar ve çarlıklar örnek verilebilir. Weber'in ortaya koyduğu diğer bir yetki türde karizmatik yetkidir. Karizmatik yetki ise üstün kişisel beceri ve niteliğe dayanan bir yetki türüdür. Bu tipte yetkiyi kendisinde barındıran yöneticilere; Atatürk, Lenin, Gandi örnek olarak verilebilir. Weber günüz yönetimlerini tanımlamada ise yasal yetkiyi kullanmaktadır. Yasal yetki demokratik hukuk normlarına dayanan akılcı toplumlardaki yetkiyi tanımlamakta kullanılmaktadır. Yasal yetki özü itibariyle herhangi bir toplumda var edilmiş ve toplumun tamamı tarafından uyulan veya uyulması gereken kurallara dayanan bir yetki türüdür. Bu yetki türüne ise bakanlar, cumhurbaşkanları örnek olarak verilebilir. İşletmede bu yetkiye yöneticiler örnek olarak gösterilebilinir. Weber, *"(...) ideal yetke ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak Bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur"*[50].

"Bürokrasi sözcüğü bureae ve crertie sözcüklerinden oluşur. Büro sözcüğü devlet işlerinin yapıldığı daireler için kullanılmaktaydı. Cretie ise sözcüğü ise eski Yunancada hâkimiyet anlamına gelmektedir[51]**.**

Toplumda da bürokrasi sözcüğü devlete atıfta bulunarak kullanılmaktadır. Bürokrasinin dilimizde ise; *"Devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler topluluğu, mecaz Devlet kurumlarında kırtasiye işlerini öne sürerek işlemleri zorlaştırma, kırtasiyecilik"*[52], olarak tanımlanmaktadır. Weber bürokrasiyi dilimize de yerleşen toplum algısının tam tersi bir anlamda kullanmıştır. Weber'e göre bürokrasi ideal ve en verimli yönetim biçimidir. Weber'in bürokrasi modeli kişilere göre değişmeyen bir rasyonel sistemi tarif etmektedir. Weber, mikro düzeyde ideal

[50] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 18.
[51] Göksel Ataman, *a.g.e.*, s. 93.
[52]http://tdk.org.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=b%c3%bcrokrasi (30.11.2011)

bürokrasi diye nitelendirdiği etkili bir örgüt yapısını ve yönetiminin ayırt edici özelliklerini şöyle sıralanmıştır.

1. Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
2. Açık ve seçik şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı,
3. Soyut kurallar dizisinin varlığı,
4. Şekil ve resmiyete bağlılık (gayri şahsi ilişkiler),
5. Teknik yetenek temeline dayanan işgören seçimi ve yükseltme,
6. Yasal yetkinin uygulanması,
7. İşgören ile görevinin birbirinden ayırt edilmesi,
8. Yasallık (kanunilik),
9. Örgüte dış müdahalelerin önlenmesi,
10. Çalışanlara maaş ve aylık verilmesi,
11. Çalışanların iş güvenliklerinin sağlanmasıdır.[53]

Weber'in bürokrasi yaklaşımının şekilci oluşu ve bu yaklaşımın günümüz yönetimlerinde yaşanan sorunları karşılamadığı yönünde eleştiriler de mevcuttur. Klasik yönetimin üç temsilcisinin de görüşleri incelendiği taktirde, bu üç yaklaşımın da organizasyondaki insan unsuruna önem vermediği ve tüm işçilerin doğası gereği çalışmayı sevmediği ve bundan kaynaklı olarak da, bu üç yaklaşımın güdüleme faktörleri olarak maddi ödül ve ceza vermeyi ön plana çıkardığı görülmektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında klasikçilerin insanı ekonomik bir model olarak değerlendirdiğini ve motivasyonun sosyo-psikolojik boyutunu göz ardı ettiğini söyleyebiliriz.

1.8.2. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı

20. yüzyıl başlarında ortaya çıkmaya başlayan Klasik Yönetim Teorileri 1930'lu yıllara kadar gerek ABD'yi gerekse de kıta Avrupa'sını etkisi altına almıştır.

[53] M. Şerif Şimşek-Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya 2009, s. 101.

Ancak gerek 1929 yılında ABD'de başlayan ekonomik buhran gerekse aynı yıllarda ortaya çıkan örgütsel sorunlar klasik yönetimin sorgulanmasına neden olmuştur. Özellikle 1924 ile 1930 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde Klasik Yönetim'in ilkelerinin sınanmasına yönelik yapılan araştırmaların neticelerinin açıklanması, Klasik Yönetim Teorileri'nin genel geçerliliğini kaldırmış ve örgütlerin incelenmesinde yeni akımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Neoklasik Yönetim Teorisi, Klasik Yönetim Teorisi'nin eksik bıraktığı organizasyonlarda insan davranışı ve insan faktörünün önemi üzerine çalışmalarda bulunmuştur. Neoklasik Yönetim Teorisi, "*insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği"*[54], varsayımına dayanmaktadır ve *"Neoklasik Yaklaşım açıklayıcı (descriptif) nitelik taşır"*[55]. Neoklasik yaklaşım işgören davranışlarının analizine yöneliktir ve davranışsal bir kalıp oluşturmamaktadır. *"Neoklasik yaklaşım organizasyona yönelik olmaktan ziyade organizasyon içerisinde insan faktörüne yönelik bir yaklaşımdır"*[56]. Neoklasik Yaklaşım insan unsurunu aktif bir öğe olarak ele alır ve ele aldığı konular; insan davranışı, kişilerarası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, enformel örgüt, algı ve tutumlar, motivasyon, önderlik, örgütsel çalışmalar ve benzeridir. Neoklasik Yaklaşım'ın oluşumunda Hawthorne Deneyleri önemli bir yer tutmaktadır.

1.8.2.1. Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne Deneyleri Elton Mayo başkanlığında, Fritz J. Roethlisberger, W. T. Dickson ve A. T. Northead'dan kurulu jüri tarafından gerçekleştirilmiştir. Hawthorne Deneyleri klasikçilerin varsayımlarının sınanmasına yönelik gerçekleştirilmiş ve işin yapıldığı çevrenin, çalışma koşullarının, günlük çalışma

---

[54] Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar-*, Geliştirilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007, s.107.
[55] İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı 2001, s.112.
[56] İsmail Dalay, *a.g.e.,* s.112.

saatleri ve molaların işgörenlerin verimliliği üzerine etkileri üzerine yapılmıştır. *"Hawthorne araştırmaları adı altında yapılan araştırmalar"*[57], iki grup deneyden oluşmaktadır. Birinci grup deneyler; ışık deneyleriyken, ikinci grup deneyeler ise parça montaj deneyi, ikinci parça montaj deneyi, mika sarma test odası deneyi, görüşme programı, seri bağlama odası gözlemleri deneylerden oluşmaktadır.

"Taylor'a göre bir işyerindeki fiziki çalışma koşulları ile işgörenin verimliliği arasında sıkı ve doğrusal ilişkiler vardır. Yani işyerini sıcaklığı, havalandırma, ışıklandırma ve ısıtma durumu arzulanan derecede iyi ise, buna paralel olarak işgörenin verimliliği de iyi olacaktır"[58].

Bu deneylerin temel amacı da Taylor'ın iddia ettiği gibi verimliliğin fiziki çevre koşullarının iyileştirilmesiyle artacağı, varsayımının sınanmasıdır. Birinci grup deneylerde ışık ile verimlilik arasındaki ilişki irdelenmiştir.

İkinci grup deneyler ise beş ayrı deneyden meydana gelmektedir ve ikinci grup deneylerde; fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri, sosyal şartlardan arındırılmış vaziyette, ücret sisteminde meydana gelecek değişikliğin ve ekonomik şart olmaksızın sosyal çevredeki değişikliğin verimlilik üzerine etkileri, kullanılan alet ve malzemelerin değişikliğinin etkilerinin neler olduğu, işçinin işyeri ve işlerine karşı tavır, tutum ve hisleri neler olduğu, öğleden sonra üretimin azalma nedenleri üzerine araştırmalar yapılmıştır.

"Taylor'a göre bir işyerindeki fiziki çalışma koşulları ile işgörenin verimliliği arasında sıkı ve doğrusal ilişkiler vardır. Yani işyerini sıcaklığı, havalandırma, ışıklandırma ve ısıtma durumu arzulanan derecede iyi ise, buna paralel olarak işgörenin verimliliği de iyi olacaktır"[59].

[57] İsmail Dalay, *a.g.e.*, s.113.
[58] M. Şerif Şimşek-Adnan Çelik, *a.g.e.*, s. 114.
[59] M. Şerif Şimşek- Adnan Çelik, *a.g.e.*, s. 114.

Bu deneylerin temel amacı da Taylor'ın iddia ettiği gibi verimliliğin fiziki çevre koşullarının iyileştirilmesiyle artacağı, varsayımının sınanmasıdır. Fakat yapılan tüm deneyler salt fiziki faktörlerle verimliliğin açıklanamayacağını ortaya koymuştur. *"Bu safhada geliştirilen yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından, yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği şeklinde olmuştur"*[60].

Bu araştırmalar neticesinde ekonomik insan modelinin gerçeklere uymadığı, insanların maddi ödüller yerine sosyal ihtiyaçlarını önemsediği, grup içindeki bireylerin grup baskısından çekindiği, insanların salt ekonomik nedenlerle çalışmadığı ve sosyal nedenlerle çalışmanın daha öne çıktığı, çalışanların her zaman değişikliklere mantıklı tepkiler vermediği, insanın sosyal ve içsel yaklaşımlarının onlar için taşıdığı öneme dikkat edilmesi gerektiği ve organizasyonların bölümlerden oluşan bir sosyal sistem olduğu sonuçları çıkmıştır. Bu deneylerin sonuçlarının motivasyona da önemli katkıları olmuş ve klasikçilerin motivasyon faktörlerinin eksik olduğu ve insanları güdülemede sosyal güdülerin önemi ve işçilerin çoğu zaman bu motivelere ekonomik motivelerden daha çok önem verdiği ortaya çıkmıştır. Bir bakımıyla bu yaklaşım, klasikçilerin motivasyon uygulamalarında eksik bıraktığı noktalardan olan motivasyonun oluşumundaki sosyal ve psikolojik faktörleri ortaya çıkarmıştır.

1.8.2.2. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları

Elton Mayo'dan sonra Neoklasik Yönetim Teorisi'nin en önemli isimlerinden biri de Douglas McGregor'dur. McGregor çalışmalarında Mayo'nun Yaptığı çalışmalardan etkilenmiştir. McGregor bu yönde yaptığı çalışmalarını 1957 yılında yayınladığı " Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı eserinde açıklamıştır.

McGregor çalışmalarına Taylor ve Fayol'un çalışmalarını betimleme ile başlamış, Klasik Yönetim Teorisi'ni çalışmalarında X kuramı ile bu kurama yönelik

[60] Tamer Koçel, *a.g.e.,* s. 227.

eleştirilerini ise Y kuramı ile betimlemiştir. X kuramında işçilerin işten kaçma, işi ve çalışmayı sevmeme eğilimli olduğunu ve çalışma isteklerinden çok güvenlik aradıklarını, bunun içinde yönetilmeyi sevdiklerini belirtir. Böylece McGregor X kuramı çerçevesinde net bir şekilde klasik bakış açısını betimlemiştir.

Y kuramı çerçevesinde ise McGregor, işçilerin çalışmayı bir oyun gibi algıladıklarını, örgütsel amaçlara ulaşmada tek yolun ceza ve dış denetim olmadığını, işçilerin uygun koşullarda kendi denetimlerini yapabileceğini ve tüm bu koşullar altında işgörenlerin sorumluluk yüklenmenin dahi ötesine geçebileceğini söyleyerek net bir şekilde X kuramı ile betimlediği Klasik Yönetim Teorisi'nin eleştirisini yapmaktadır. Aşağıdaki tabloda iki kuramın yaklaşımları net olarak karşılaştırılmaktadır.

Tablo-1.2: X ve Y Kuramının Temel Varsayımları

X Kuramı	Y Kuramı
1. Birey pasif ve statiktir.	1. Birey, aktif ve dinamiktir.
2. İşgörenler suçlanır.	2. Yöneticiler suçlanır.
3. Ekonomik güdüler.	3. Sosyo-psikolojik güdüler.
4. Dış denetim.	4. Kendi kendine yönetim ve denetim.
5. İşletme amaçlarına göre yönetim.	5. Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim.
6. Karar organı yöneticilerdir.	6. Kararlara katılma söz konusudur.
7. Katı ve sert bir otorite.	7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite.

Kaynak: Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon -Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar-*, Geliştirilmiş 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007, s. 121.

McGregor, X tipi yönetimin olduğu organizasyonlarda yöneticilerin başarılı olma olasılıklarının zor olduğunu, Y tipi yönetimin olduğu organizasyonlarda yöneticilerin başarı olma olasılığının ise yüksek olduğunu savunmaktadır. *"Y tipi*

yöneticiler lider tipi yöneticileridir"[61]. Y tipi yönetimin olduğu organizasyonlarda yöneticiler işçilerini aktif ve dinamik bir şekilde tuttuğundan ve tüm sorumlulukları yüklendiğinden, bu yöneticiler aynı zamanda lider tipli yöneticilerdir

1.8.2.3. Chris Argyris ve Olgunlaşma Kuramı

C. Argyris birey ile organizasyon arasındaki psikolojik sorunları göstermeye yönelik çalışmalarda bulunmuştur. Argyris, işçilere serbest yetki ve yükselme olanağı verilerek işgörenlerin güdülenmesinin, organizasyonların amaçlarına ulaşmasında ne gibi etkilerinin olduğuna yönelik çalışmalarda bulunmuştur. Argyris'e göre işçilerin sorumluluk alanının genişletilmesi işçilerin daha fazla olgunlaşmasını sağlayacak, olgunlaşan işçi ise organizasyonda daha faydalı olacaktır. Argyris'e göre kişiler geliştikçe olgun olmayan bireyden olgun olan bireye doğru bir evrim gelişecektir. Bu iki durumun başlıca özellikleri şu şekildedir

Tablo-1.3: Olgun ve Olgun Olmayan Bireylerin Başlıca Özellikleri

Olgun Olamayanın Özellikleri	Olgun Olanın Özellikleri
1. Pasif	1. Aktif
2. Bağımlılık	2. Bağımsızlık
3. Sınırlı davranışlar gösterme	3. Değişir davranışlar gösterebilme
4. Yüzeysel ilgi	4. Derin ilgi
5. Kısa dönem bakış açısı	5. Uzun dönem bakış açısı
6. Astlık durumu	6. Üstlük durumu
7. Kendi duyarlılığından yoksun	7. Kendine duyarlı

Kaynak: İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,* Genişletilmiş 9. Baskı, Alfa Akademi Yayınları, Bursa 2007, s. 83.

Bu tablodan da net olarak anlaşılacağı üzere; olgun olan birey işyerinde aktif, olayları bağımsız bir şekilde ele alabilen uzun dönemli bir bakış açısına sahip

[61] İsmail Dalay, *a.g.e.*, s.119.

yani perspektifi olan, gelişiminden kaynaklı, genel olarak organizasyonlarda üst görevlerde bulunan, kendine duyarlı bir birey olan ve olaylara karşı derin ilgisi olan olgun olmayan işçiyken ise bu özselliklerin tam tersini taşıyan bir işçi modeli çizmektedir.

İşçilerin olgunlaşmasında organizasyonlardaki yönetim modelinin önemli bir rolü vardır. Y tipi organizasyon yapısına sahip yani işçilerine gerekli sorumluluğu yükleyen organizasyonlar, işçilerinin de olgunlaşmasına olumlu katkıda bulunan organizasyonlardır.

1.8.2.4. Rensis Likert ve Yönetim Sistemleri Yaklaşımı

Rensis Likert Michigan Üniversitesi profesörlerinden olup, çalışmalarında Elton Mayo ile Douglas McGregor'un çalışmalarının etkisinde kalmıştır. Likert çalışmalarında yöneticilerin davranışlarını belirli kıstaslara göre belirlediği 1 ile 4 arasındaki sistemler ile sınıflandırmıştır. Her sınıflandırma modelindeki yöneticilerin düşünceleri de bu sisteme göre analiz edilmektedir.

Likert'e göre bir organizasyondaki en önemli kaynak insan kaynağıdır; çünkü organizasyonlardaki sermaye kayıplarının telafisi sigorta, borçlanma vb. yollarla giderilebilinirken, insan kaynağında meydana gelebilecek kayıpların kapatılması oldukça zordur. Organizasyonda meydana gelebilecek insan kaynağının kaybının yerine yeni alınacak kaynağın işe alımı, eğitimi ve eski kaynakla aynı seviyeye getirilmesi oldukça zordur. Bu açıdan değerlendirdiğinden, organizasyonlardaki en önemli kaynak olarak insan kaynağını görmektedir.

Likert organizasyonlarda verimliliğin sürekli olması gerektiğini savunmaktadır. Organizasyonlarda baskı ortamının yaratılmasının geçici olarak verimi arttırabileceği fakat bu koşulların sürekli olarak devam ettirilemeyeceği ve bu koşullar altında olan organizasyonların ise en önemli kaynaklarını kaybedebileceğini savunmaktadır.

Likert'in sitemlerinde 1. sistemden 4. sisteme geçiş McGregor'un sistemlerindeki X tipinden Y tipine geçişe, Argyris'in olgun olmayan bireyden olgun olan bireye geçişe andırmaktadır.

Sistem 1 modellemesinde Likert, yönetimi astlarına güvenmeyen ve bu güvensizlikten kaynaklı olarak da astları karar alma sürecine nadir dâhil eden bir yönetim tiplemesi çizmektedir. Bu tarz organizasyonlarda kararlar genellikle üst yönetim tarafından alınmakta ve organizasyonlarda, disiplin ve çalıştırma ise genellikle korku, tehdit ve ceza yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir. *"Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütleşmelere rastlanır"*[62]. Bu organizasyonlarda örgütün sert önlemlerine karşı işgörenler arasında biçimsel olmayan örgütlenmelere de rastlanmaktadır. Betimlemelerden de anlaşılacağı üzere Likert'in sistem 1 modellemesi McGregor'un X tipi yönetiminin özelliklerini çağrıştırmaktadır.

Sistem 4 yaklaşımı ideal bir organizasyon perspektifi çizmektedir. Sistem 4 yaklaşımı ile Likert bir örgütün aslında nasıl olması gerektiği yönündeki sorulara da bir noktada cevap vermektedir. Bu modellemede astlara güven tamdır ve karar verme sürecine, dengeli ve koordineli bir şekilde tüm organizasyon katılmaktadır. Haberleşme ağı sadece hiyerarşik bir şekilde dikey olarak aşağıdan yukarıya ve yukardan aşağıya bir hat izlememekte, bu hattın yanına yatay olarak iletişimde eklenmiştir. Astlara geniş yetki ve sorumluluğun verildiği bu sistemde, işçilerin gelişmesine en uygun ortam da yaratılmıştır. Bu sistemde eksiksiz bir güdüleme ortamı söz konusudur. Ödüllendirmenin esas olduğu bir yapılanma olan sistem 4 modellendirmesinde biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt örtüşmektedir.

Likert, sistem 2 ile sistem 3 modellemelerinde ise bir noktada geçiş modelleri çizmektedir. Likert'in sistem 2 ile sistem 3 modellemeleri, işçilerine güvenmeyen ve işgörenlerini karar alma süreçlerine dâhil etmeyen,

[62] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 29.

organizasyonlarda disiplin ve çalıştırmanın ceza ve korku ile gerçekleştirildiği sistem 1 modelinden, ideal bir organizasyon tipi olan sistem 4 modeline geçişler kademe olarak sınıflandırılmıştır. Likert'e göre organizasyonlar sistem 4'e ne kadar yaklaşırlarsa o kadar başarılı olacak ve sistem 3 ve 4 seviyesinde organizasyonlarda ise çalışanların var olan organizasyonlardan memnun, organizasyonun ise verimli olacağının savunmaktadır.

Likert'e göre işi merkeze alan yöneticilere nazaran, işçiyi merkeze alan yöneticiler daha başarılı olmaktadır. Likert araştırmaları neticesinde, işçilerin yönetime katılmasının işçinin organizasyona bağlılığını ve motivasyonunu arttırdığını ve organizasyonda işçilerin performansının arttırılması için işçilerin yönetime katılması gerektiği ve işçilerin bu sistemin bir parçası olduğunun hissettirilmesi gerektiğini tespit etmiştir. Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işçi motivasyonun yüksek tutulmadığın veya dikkat edilmediği organizasyonlarda işçiden yüksek performans da beklenmesinin doğru değildir ve klasikçiler gibi salt maddi olarak herhangi bir işçinin de güdülenmesini imkânsız olduğu tespit edilmiştir. Maddi güdülemenin yanında aidiyet duygusunun, katılımın da motivasyon açısından önemli bir yeri olduğu tespit edilmiştir. Fakat sınıflandırmanın teoride bir geçerliliği olsa da kesin bir şekilde organizasyonların yöneticilerinin bu sınıflar içine sığdırmak imkânsızdır.

1.8.2.5. Kurt Lewin ve Güç Alanı Analizi

Kurt Lewin organizasyonları birbirine zıt iki gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. *"Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka bir şey değillerdir"*[63]. Bu güçlerin özünde sosyal ve psikolojik nitelikteki unsurlar olmasından dolayı, bu güçler arasında denge kurmak isteyen yöneticilerin başlıca yardımcısı davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır.

[63] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 30.

Kurt Lewin'e göre organizasyonlarda olan birbirine zıt bu iki gücün ilki sürükleyici diğeri ise engelleyici güçtür. Sürükleyici güçler, yöneticilerin organizasyonları amaçlarına ulaştırabilmek için astlarına yaptıkları olumlu ya da olumsuz etkileridir. Üst yöneticilerin verimliliği arttırmak için yaptığı baskılar veya amaçlara ulaşmak için başvurulan motivasyon faktörleri sürükleyici güce örnek teşkil etmektedir.

Engelleyici güçler ise *"organizasyonun daha yüksek performansla çalışmasını sınırlayan faktörlerdir"*[64]. Engelleyici güçler salt olarak organizasyonların yüksek performans ile çalışmasını değil aynı zamanda sürükleyici güçlerinde etkisini azaltmaktadır. *"Örneğin, artan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı kısıtlayıcı güçlere örnek teşkil ederler"*[65]. Bu durumların yaşandığı herhangi bir organizasyonda, organizasyonun ileri doğru bir hamle atması da zorlaşacaktır.

Organizasyonda sürükleyici ve engelleyici güçler arasında bir denge durumu bulunabilir. Bu denge durumunun olması sistemin iyiye doğru yol aldığı anlamına gelmemektedir. Denge durumunda yöneticilerin verimliliği kısa sürede arttırmak için başvuracakları baskı yöntemi, dengeyi engelleyici güçler lehine değiştirebilir. Organizasyonlarda engelleyici güçler lehine bir ortamın bulunması, devamsızlık ve işgücü devir oranın artmasına ve bunun neticesinde de verimliliğin çok düşük seviyelere inmesine neden olmaktadır. Kurt Lewin, organizasyonlarda yüksek performans hedefine ulaşabilmesi için, yönetimin demokratik ve katılımcı bir yapısının olması gerektiğini savunmaktadır.

Organizasyonlarda engelleyici güçlerin etkisinin azaltılmazsı için iki farklı yönetme başvurulmaktadır. Bunlar şöyledir: "*Organizasyonda takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir yönetim yaklaşımı ile ödüllendirmeye dayalı bir motivasyon yaklaşımı, yetki devri, katılımcı yönetim teknikleri, yatay iletişim gibi*

[64] Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 118.
[65] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 30.

faktörlerle engelleyici faktörler ortadan kaldırılmaya çalışılır"[66]. Organizasyonların başarılı olabilmeleri için; kısa süreli hedefler yerine uzun süreli hedefler belirlemeleri, kısa süre içinde baskı ile arttırılacak verimlilik yerine uzun süreli eğitim ve motive edici faktörlerle arttırılacak verimliliği, baskıcı yönetim yerine demokratik katılımcı yönetimi tercih etmeleri gerekmektedir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Kurt Lewin, organizasyonların daha verimli olabilmesi için organizasyonlarda motivasyonun ne kadar önemli bir faktör olduğunu net bir şekilde ortaya koymuştur. Kurt Lewin klasikçiler gibi güdülemeyi salt bir faktöre dayandırmaz ve bunun yanında, demokratik bir ortam, yetki devri gibi unsurlarında üzerinde durmaktadır. Bu analiz, yöneticilerin organizasyon yapı ve kültürünün işçiler üzerindeki etkilerini daha net görmesine imkân sağlayacaktır.

1.8.3. Modern Yönetim Yaklaşımları

2. Dünya Savaşı sonrasında yönetime farklı bakış açıları ortaya çıkmaya başlamıştır. 2. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan bu yaklaşımlara, Modern Yönetim Yaklaşımları denilmektedir. Modern Yönetim Yaklaşımları Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarından meydana gelmektedir. Bu başlık altında Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı incelenecektir.

1.8.3.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı'nın tarihini 19. yüzyıla, Hegel'e kadar götürmek mümkündür. Fakat bugün organizasyonlarda uygulanan Sistem Yaklaşımı'nın

dayanak noktası Von Bertalanffy'ın Genel Sistem Teorisi'dir. Von Bertalanffy tüm sistemlere uygulanabilecek evrensel bir model yaratma gayesi ile Genel Sistem Teorisi'ni oluşturmuştur.

---

[66] Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, Ocak 1998, s. 39. Aktaran: Eyüp Kırcı, *Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği,* (Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimim Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli 2010, s. 33.

Biyolog Von Bertalanffy'ın oluşturduğu Genel Sistem Teorisi disiplinler arası bir teoridir. *"Başka bir deyişle, biyoloji, matematik, fizik, kimya, ekonomi gibi bilim dallarının birleşiminden oluşan ve özellikle büyüme ve gelişme gibi konulara uygulanabilecek ilke, prensip ve teori geliştirmek Genel Sistem Teorisinin ilk amacı olmuştur"* [67].

Genel Sistem Teorisi olay ve olguların tek tek ve çevresinden kopuk değerlendirilmesi yerine, bütünlükçü bir değerlendirmeyi içermektedir. Bu çerçeveden değerlendirilecek olunursa, Genel Sistem Teorisi bir bilim değildir. Olay ve olguların değerlendirilmesinde bir tarz, bakış açısı veya bir metot yaklaşımıdır. Sistem Yaklaşımı bir bakıma parçalardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir.

Sistem Yaklaşımı parça yerine bütünle ilgilenirken, bütün içinde parçaların hem birleriyle hem de bütünle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bir sistem olarak organizasyonu ele alacak olursak; organizasyon, işçiler, makineler, formel kurallar gibi birçok küçük parçadan oluşmaktadır. Her organizasyon veya her sistem alt sistemlerin birleşiminden meydana gelmektedir. Pazarlama, üretim, insan kaynakları gibi birimler organizasyonun alt sistemleridir. Tüm alet sistemlerin bir amacı vardır ve bu amaca yönelik faaliyet göstermelilerdir, fakat bu amacın yanında genel olarak da genel sistemin amacına da uygun davranmaları gerekmektedir.

Sistem yaklaşımının özeliklerini şu şekildedir:

1. Sistem ve Alt Sistemler: Her sistem bir sistemin alt sistemi veya başka bir sitemin üst sistemidir. Sistemler kendilerini amaçlarına ulaştıran alt sistemlerin birleşiminden oluşmaktadır. Bir işletmeyi sistem olarak ele alacak olursak; pazarlama, insan kaynakları ve üretim gibi sistemler işletmenin alt sistemlerini oluşturur. Aynı zamanda işletmede bu sistemlerin üst sistemidir.

[67] Tamer Koçel, *a.g.e.,* s. 239.

2. Kapalı ve Açık Sistemler: Her sistem belirli bir çevre içinde faaliyet yürütür. Çevresinden girdi alıp bu girdileri işledikten sonra çevresine çıktı olarak veren sistemlere açık sistem denilmektedir. Dolayısıyla açık sistemler çevre ile ilişkileri olan sitemlerdir. *"Açık sistemlerin kendileri dışındaki sistemlerle etkileşim içinde olmaları, bu tür sistemlerin en büyük özelliğidir"*[68]. Her hangi bir sistemde meydana gelecek aksaklık, etkileşimde bulunduğu sistemi de etkileyecektir. Sistemler çevreleriyle sınırla birbirinden ayrılmaktadır. İnsan vücudunu bir sistem olarak ele alacak olursak, deri bu sistemin sınırını oluşturmaktadır.

Kapalı sistemleri tanımlamada da çevre faktörü belirleyicidir. Çevresiyle herhangi bir etkileşimde bulunmayan sistemlere kapalı sistem denilmektedir. Başka bir ifade ile çevresinden girdi almayan ve çevresine çıktı vermeyen sistemlerdir. Bu sistemlerin kapalı olma özelliğinden kaynaklı bu sistemlerde meydana gelebilecek bir aksaklığın da çevresine etki etmesi beklenemez.

3. Çevre (Dış Çevre): *"Çevre bir sitemin içinde faaliyet gösterdiği ortam anlamında kullanılır"*[69]. Öyleyse çevreyi, sistemin sınırları dışında kalan bölüm olarak da tanımlayabiliriz. Kapalı sistemlerde çevrenin etkisi yok denecek kadar azken, açık sistemlerde ise çevre önemli bir faktördür. Açık sistemlerin çevre ile sürekli etkileşim halinde olması, çevrede meydana gelecek herhangi bir durumun da sistemi olumlu ya da olumsuz olarak etkilemesi anlamına gelmektedir. Fakat bu etki çevrede yer alan unsurların sistem için önem derecesine bağlıdır.

4. Sistemin Sınırları: Çevre ile sitemi birbirinden ayıran unsurlara sınır denir. *"Sınır, sisteminin iç bünyesine ilişkin değişkenleri, sistemin çevresine ilişkin faktörlerden ayırır"*[70]. Her sistemin muhakkak bir sınırı bulunur ve bu sınır, istemin başlama ve bitiş noktalarını göstermektedir. Kapalı sistemlerde sınır katı bir unsurdur. Kapalı sitemlerin sınırı, sistem ile çevrenin birbiriyle etkileşimini engellemektedir. Açık sistemlerin sınırı ise şeffaftır ve siteminin ve çevrenin karşılı

[68] Göksel Ataman, *a.g.e.*, s. 132.
[69] M. Şerif Şimşek, Adnan Çelik, *a.g.e.*, s. 122.
[70] Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 249.

etkileşimine müsaittir. Biyolojik ve fiziksel sistemlerin sınırlarının tespiti nispeten kolaydır fakat sosyal sistemlerin sınırının tespiti aynı oranda zordur.

5. Entropi ve Negatif Entropi: Entropi kavramı, sistemin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan unsurların tükenmesini ve bu tükenişin sistemin dengesini bozması neticesinde, sistemde oluşan bu dengesizliğin sitemi işlemez hale getirmesi durumunu ifade etmektedir. Bu kavram bir açıdan da sistemin ölüme doğru sürüklenişini ifade etmektedir.

Negatif entropi ise, sistemde oluşan kötüye gidişin tersine çevrilmesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, sistemin hayata tekrardan döndürülmesidir. Tüm sistemlerde entropi eğilimi gözlemlenebilir, fakat kapalı sistemlerde entropi eğilimi daha kuvvetlidir. Bu sistemlerin dışa kapalı olmaları bu eğilimi güçlendirmektedir. Açık sistemlerde görülen entropi eğilimi ise negatif entropiye dönüştürülebilmektedir.

Açık sistemler çevreleriyle denge durumunda kalmak zorundadır. Aksi bir dengesizlik durumu açık sistemleri entropi eğilimine sürükleyebilir. Sistemlerde meydana gelen dengesizliğin negatif entropi ile tekrardan dengeli hale getirilmesine dinamik denge denilmektedir.

6. Değişkenler ve Parametreler: Tüm sistemlerde sistemin yapı ve işleyişini etkileyen faktörler söz konusudur. Sisteminin yapı ve işleyişini etkileyen bu faktörlerin sistemin sınırları içinde olması durumunda, bu faktörlere değişken, sistemin sınırları dışında olması durumunda ise bu faktörlere parametre denilmektedir. Kapalı sistemler değişkenler tarafından etkilenirken, açık sistemler ise hem parametre hem de değişken tarafından etkiye maruz kalabilir.

1.8.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı terimi ilk defa çevre koşullarındaki değişiklik ve belirsizliğin organizasyona olan etkilerini araştıran Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmıştır. Durumsallık Yaklaşımı'nın oluşumundaki en önemli faktör çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkileridir. Çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkisi sonucu, organizasyonlarda statik bir örgüt yapısının oluşturulamayacağı anlaşılmıştır. Çevrenin etkileri sonucunda faklı yönetim metotlarının oluşturulması gerekliliği Durumsallık Yaklaşımı'nın oluşumunda etkili olmuştur.

Gerek klasikler gerekse neoklasikler tüm yönetimlere uygulanabilecek en iyi yolu bulabilmek için çalışmalarda bulunmuşlardır. Klasikler üretimdeki israf ve kayıpların engellenmesinin yanında iş bölümü ve uzmanlaşmanın bir organizasyonda uygulanabilecek en iyi yol olduğunu, neoklasikler ise insan katılımın olduğu demokratik organizasyonların en iyi yolu teşkil ettiğini savunmuşlardır. Durumsallık Yaklaşımı tüm bu yaklaşımların dışında, her ne koşulda olursa olsun tüm organizasyonlara uygulanabilecek en iyi yolun olmadığını, koşullar tarafından şekillendirilen ve koşullara uygun olarak seçilen yolun en iyisi olabileceğini savmaktadır. Yani koşullara göre bazen bir tekniğin bazense birkaç tekniğin kombinasyonun uygulanabileceğini savunmuştur.

Durumsallık Yaklaşımı da organizasyonu bir sistem olarak ele almaktadır. Bir sistem olan organizasyonun gerek iç gerekse dış etmenlerden etkilenebileceğini savunmaktadır. Durumsallık ve Sistem Yaklaşımları kendinden önceki sistemleri yadsımaz fakat tüm bu sistemlerden farklı olarak, koşullara bağlı olarak sistem seçilmesi gerektiğini savunur.

"İşletme ve çevre ilişkilerine yeni bir boyut getiren bu yaklaşım tanımlayıcı ve ampirik niteliktedir"[71]. Durumsallık Yaklaşımı varsayım ve genellemelere dayanmaz, gözleme ve gözlemlerin sonuçlarına ve organizasyonun içinde bulunduğu

[71] Göksel Ataman, *a.g.e.,* s. 141.

koşullara indirgemede bulunur. Durumsallık Yaklaşımı'na göre yetişmiş bir yönetici, yöneticisi olduğu organizasyonun durumunu iyi tahlil etmeli ve organizasyonun içinde bulunduğu duruma göre en iyi yolu veya bu yolların bir kombinasyonunu seçmelidir. Durumsallık Yaklaşımı bu yönü ile pratik ve faydacıdır.

Durumsallık yaklaşımında irdelenen konular; işletmenin büyüklüğü, teknolojinin organizasyon üzerine etkileri ve çevrenin organizasyon üzerine etkileridir. Tüm bu olguların ve bu olguların farklı durumlarının organizasyon üzerine farklı etkilerinin olduğu varsayılmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı organizasyonun iç ve dış faktörlerine göre şekillenecek organizasyonun, en iyi şekillenmiş organizasyon olacağını varsaymaktadır. Bu tarz bir örgütlenmesinde beraberinde ilkesizleşmeyi getireceği de aşikârdır. Genel olarak Durumsallık Yaklaşımı da bir sistem yaklaşımıdır fakat Durumsallık Yaklaşımı en tek en iyi yol kavramının reddi ile özünde diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır. Bu yaklaşım özünde diğer yaklaşımların reddi anlamı taşımamaktadır. Bu yaklaşım sadece her koşulda geçerli olabilecek bir yolun varlığını reddetmektedir. Genel hatlarıyla modern yönetim yaklaşımları, yönetim bilimine çok boyutlu bakış açısı kazandırmışlardır. Sistem Yaklaşımı, organizasyonların alt yapılarından biri olan bireyin, örgütten belirli beklentileri olduğunu ve bu beklentilerin karşılanmasının bireyi motive edeceğini, aynı beklentilerin örgüt tarafında da var olduğunu ve örgütün de bu beklentilerin karşılanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda modern yaklaşımlar organizasyonu sosyal bir sitem olarak görmektedir ve organizasyondaki biçimsel olmayan normlarında varlığını kabul etmektedir. Bu bağlamda organizasyonda motivasyon kavramı da bu yaklaşımlarca çok boyutlu olarak ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON TEORİLERİ ve MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

2.1. Motivasyon Teorileri

Motivasyon, organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir çünkü motivasyon, işçilerin performansını artırırken organizasyonlarında hedeflerine ulaşmasında önemli bir araçtır. Organizasyonlar için bu derece önemli bir yerde duran motivasyon ile ilgili birçok teorinin de ortaya çıkması gayet anlaşılabilirdir.

Motivasyon teorilerinde cevaplanmak istenen temel soru; işçiler arasındaki performans farklılıklarının nedeninin ne olduğuna yöneliktir. Bu soruya yönelik faklı yaklaşımlar söz konusudur. Motivasyon teorileri, işçilerin nasıl daha iyi motive edilebileceği ve işçiyi motive eden olguların ne olduğuna yöneliktir.

İşçilerin motivasyonlarının arttırılmasına yönelik birçok teori mevcuttur. Fakat *"Oldukça kompleks bir konu olan motivasyonu tüm yönleriyle ele alarak açıklayan bir teorinin geliştirilemediği söylenebilir"*[72]. Bu teoriler motivasyonu farklı açılardan ele almaktadır. Bu teorilerden bir kısmı motivasyonu içsel bir öğe olarak ele alırken, bir kısmı ise motivasyonu dışsal bir öğe olarak ele almaktadır. Bu anlatımlardan anlaşılacağı üzere motivasyonu bütünlükçü bir yaklaşımla ele alan bir teori mevcut değildir.

Motivasyon teorileri iki ana gruba ayrılmaktadır. Motivasyonu içsel bir öğe olarak ele alan yaklaşımlar kapsam teorilerini, motivasyonu dışsal faktörlere dayandıran yaklaşımlar ise süreç teorilerini oluşturmaktadır. Bu bölümde motivasyon teorileri olan kapsam ve süreç teorileri ayrıntılı olarak irdelenecektir.

[72] Göksel Ataman, *a.g.e.,* s. 439.

2.1.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyi güdüleyen içsel etmenlerin neler olduğunu açıklamaya çalışan teorilerdir. Bu teoriler bir noktada güdülemeyi başlatan faktörleri açıklamaya çalışırlar. Kapsam teorileri çerçevesinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın ve Aldefer'in Motivasyon Teorisi, Alderfer'in Erg Kuramı irdelenecektir.

2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow'a göre insanı davranışlara iten en önemli etken insanın ihtiyaçlarıdır. Maslow güdüleme kuramını bu önerme üzerinden açıklamaya çalışmaktadır. Maslow 1954 yılında yaptığı klinik gözlemler neticesinde, insanı davranışa iten beş etmenin varlığını tespit etmiştir. Özünde insanı davranışa iten birçok ihtiyacın varlığı söz konusudur. Bu ihtiyaçları Maslow birbirine yakınlıkları göz önüne alınarak beş grupta sınıflandırmıştır.

"Maslow'a göre insanlar isteyen hayvanlardır"[73]**.** Her insan ihtiyaçlarını karşılamak istemekte ve bu istekler insanları belirli davranışlara sevk etmektedir. Davranışlar ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece devam etmektedir. Abraham Maslow'un kuramı temelde iki önermeye dayanmaktadır. Bunlar:

1. Her insanın davranışlarının temelinde tatmin edilmemiş ihtiyaçların bunduğu,
2. Bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşisinin olmasıdır.

Maslow'a göre bireyin davranışlarının temelinde tatmin edilmemiş ihtiyaçlar yatmaktadır ve birey bu ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için belirli davranış

[73] Zeyyat Hatiboğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul Ağustos 1993, s. 266.

kalıpları sergilemektedir. Ayrıca Maslow'a göre bu ihtiyaçlar bireylerde belirli bir hiyerarşi içinde bulunmaktadır. Birey bu ihtiyaç hiyerarşisi içinde önceliği olan ihtiyacı karşılamadan diğer ihtiyaç türlerine yönelemez.

Bu hiyerarşinin belirlenmesinde bireyin iradi bir rolü yoktur. Bu durum organizmanın bilinçdışı bir hareketi ürünüdür ve bunlar fizyolojik ve psikolojik bir temele dayanmaktadırlar. İrade ürünü olmayan bu ihtiyaç dizini zincirleme bir reaksiyon göstermektedir. *"Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez"*[74]. Bu duruma bireyin yaşamı için gerekli olan yeme, içme vb. gibi ihtiyaçlarını karşılamadan diğer hiçbir ihtiyaca yönelmemesi örnek gösterilebilir. İşte bireyde gerçekleşen davranışlar özünde bu ve buna benzer ihtiyaçların karşılanmasına yöneliktir. Maslow bu ihtiyaçları, fizyolojik, güvenlik, bağlanma (aidiyet), saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak beş grupta toplamıştır.

Şekil 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği,* 10. Basım, Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2005, s. 639.

[74] Tamer Koçel, *a.g.e.,* s. 638.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, eş edinme, hayatı devam ettirme gibi ihtiyaçlar fizyolojik temelli ihtiyaçlardır. *"Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkeldir"*[75]. Bu ihtiyaçlar türsel bakımdan insan türünün devamı için gerekli olan temel ve fizyolojik nitelikli ihtiyaçlardır. *"Organizasyonel ortamda bunlar; hava, hayatta kalmaya yetecek düzeyde temel ücret, uygun ısıdır"*[76]. Türün devamı için gerekli olduğundan bireyin tatmin etmeye yöneleceği ilk ihtiyaç türleridir. *"Son derece ve tehlikeli şekilde aç olan insan için yiyecekten başka ilgilenecek hiçbir şey yoktur"*[77]. Bu ihtiyaçlar birey için son derece önemlidir. Bireyin bu ihtiyaçları minimum düzeyde dahi karşılayamaması bireyin hayatını sonlandırabilmektedir. Diğer tüm ihtiyaçlar birey için fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelmektedir.

2. Güvenlik İhtiyacı: Bu ihtiyaçlara korunma, güvenlik ve iş güvenliği örnek verilebilir. Bireyde fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının ardından kendi ve varsa ailesinin güvenli bir şekilde hayatını sürdürebileceği bir ortam yaratma ihtiyacı doğacaktır. Güvenlik ihtiyacı salt bireyin hayatını güvenli bir şekilde sürdürebilmesi anlamı taşımamaktadır. Aynı zamanda çalışan yaşamında fiziksel güvenliğin var olması anlamı taşımaktadır.

"Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde öngörülen bu ihtiyaçla grubu, işgörenler için fiziksel ve duygusal düzeyde emin, güvenli ve tehlikelerden soyutlanmış bir çalışma ortamını sağlamayı hedef alır"[78]. İşçiler için güvenli bir çalışma ortamı bir noktada çeşitli hakların tanındığı ve sağlık sigortası gibi etmenlerin bulunduğu bir ortamı ifade etmektedir. İşçiler için bu ihtiyaç her türlü yardımla böyle bir ortamın yaratılmasını içermektedir.

3. Bağlanma (Aidiyet) İhtiyacı: Bu ihtiyaç türüne birlikte olma, sevme, sevilme, kabul edilme ve dostluk gibi durumlar örnek olarak verilebilir. Bağlanma

[75] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 359.
[76] İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s. 186.
[77] Selçuk Yalçın, *a.g.e.*, s. 205.
[78] M. Şerif Şimşek-Adnan Çelik, *a.g.e.*, s. 66.

ihtiyaçları bireyin sosyal nitelikli ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar organizasyonda, işçinin diğer işçi ve yöneticiler ile iyi ilişkiler kurması ve bir gruba ait olması şeklinde kendini göstermektedir. Günümüzde bu ihtiyaç türünü önemi organizasyon yönetimlerince daha net anlaşılmaktadır.

4. Saygınlık İhtiyacı: Bu ihtiyaç türüne saygınlık kazanma, ünlenme, kendini ve başkasını takdir etme örnek gösterilebilir. Saygınlık ihtiyacı kendini iki türlü göstermektedir. İlki başkaları tarafından takdir edilmeyken, ikincisi ise bireyin kendi kendini takdir etmesi şeklinde oluşmaktadır.

Bireyin kendi kendine duyduğu saygı, *"Maslow bu alt bölümde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık ve özgürlük isteğini sayıyor"*[79], bu şekilde ifade edebiliriz. Saygınlık ihtiyacının diğer bir alt türü olan başkaların saygısını kazanma ise statü elde etme, prestij sahibi olma gibi durumları ifade etmektedir.

Bu ihtiyaç türünde birey öncelikli başkaları tarafından takdir edilmeyi arzulamaktadır. Başkaları tarafından takdir edilen bireyde oluşan özgüven duygusu, bireyde kendi kendini takdire dönüşmektedir. Günümüz organizasyonlarında alt kademe işçilerinin bu tür ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik olanaklar azdır.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları: *"Bireyin kendindeki tüm yetenek ve beceriyi kullanması, kendini sürekli olarak geliştirmesi, yaratıcı bir birey olarak yaşaması, şeklinde açıklanır"*[80]. Maslow'a göre ilk dört ihtiyacını karşılayabilen birey yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir. *"Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur"*[81]. Fizyolojik olarak devamlılığını sağlayan, çevresi tarafından kabul gören, saygınlığı olan ve güvenlik ihtiyacını karşılayan birey, kendinde var olan fakat çeşitli nedenlerle açığa çıkartamadığı yetenek ve becerilerini ortay çıkarmaya ve kendini göstermeye yönelecektir. *"Kendini gerçekleştirme aslında,*

[79] Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara 1981, s. 15.
[80] Hüseyin Kantar, *a.g.e.*, s. 37.
[81] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 79.

insanın kendini algılayış biçimini gerçeğe çevirme çabasıdır"[82]. Bu ihtiyaç her bireyde kendini farklı bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Maslow'a göre her birey ihtiyaçlar hiyerarşisinde bu seviyeye ulaşamayabilir.

Maslow iki tip güdünün varlığından söz etmektedir. Bunlardan ilki yetersizlik güdüsüyken, diğeri ise gelişme güdüsüdür. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk dört basamağı yetersizlik güdüsünün ürünüyken, kendini gerçekleştirme ise gelişme güdüsünün ürünüdür.

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisinden temelde iki sonuç çıkmaktadır. Bunlardan ilki; bu ihtiyaçların ömür boyu devam etmesidir. Birey yaşam süresince sürekli bir takım ihtiyaçlar tarafından güdülenecektir. Bu sıra dizim içinde tatmin edilen her ihtiyaç yeni bir ihtiyaç ile sonuçlanacaktır ve bu ihtiyaçlar bireyin hayatı süresince devam edecektir.

Diğer bir sonuç ise; karşılanan ihtiyaçlara geri dönüşün olabileceğidir. Birey tatmin ihtiyaçlardan sonra sıra dizim içindeki bir üst ihtiyaca yönelecektir. Fakat alt basamaklarda karşılanan bir ihtiyacın tekrardan ortaya çıkması durumunda, bireyin ilgisi alt basamaktaki ihtiyaca tekrardan yoğunlaşacaktır. Bireyin bir üst ihtiyaca geçebilmesi için ortaya çıkan ihtiyacının tamamını karşılaması gerekmez. Örnek olarak, bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının yüzde seksenini, güvenlik ihtiyaçlarının yüzde yetmişini, sosyal ihtiyaçlarının yüzde ellisini, saygınlık ihtiyaçlarının yüzde kırkını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının yüzde onunu karşıladığı durumlarda söz konusu olabilir. Ayrıca bu hiyerarşi içinde bireylerin ihtiyaçların tamamını karşılaması da söz konusu değildir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine çeşitli eleştiriler söz konusudur. Bu eleştiriler; Maslow'un ortaya koyduğu gibi katı bir hiyerarşik yapının söz konusu olamayışıdır. Yani her bireyin bu dizin için içinde ihtiyaçlarını sıralamadığıdır. Diğer

[82] Suna Tevrüz-İnci Artan- Tülay Bozkurt, *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul Nisan 1999, s. 71.

bir eleştiri ise; Maslow'un güdüleme olgusunu bireysel bir olgu olarak ele almasıdır. Günümüzde güdüleme olgusu grupsal bir olgu olarak ele alınmaktadır. Maslow'un hiyerarşisi ülkeler açısından da farklılıklar göstermektedir. Batı Avrupa ülkeleri işçileri için fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları çok önemli bir yerde durmazken, gelişmekte olan ülkelerin işçileri açısından bu ihtiyaçlar çok önemli bir noktada durmaktadır.

Bu teorinin yöneticilere önemli katkıları olmuştur. Bu teori neticesinde yöneticiler, işçilerin ihtiyaçlarını doğru bir düzlemde gözlemlemesi durumunda, işçileri organizasyon amaçları doğrultusunda motive edebilirler.

2.1.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

F. Herzberg'in işçileri neyin motive ettiğini bulmaya yönelik yaptığı çalışmaların neticesinde ortaya çıkan teori, Herzberg'in Amerika'da iki yüz muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına dayanmaktadır. Herzberg ve ekibi tarafından bu araştırmaya katılan işçilere, kendilerini en iyi ve ene kötü hissettikleri an sorulmuştur. Bu araştırmalar neticesinde işçilerin en iyi ve en kötü anlarının farklı durumlardan kaynaklandığı neticesine varılmıştır. Araştırma neticesinde işçilerin en iyi anlarının iş ile ilgili durumlardan en kötü anların ise işin çevresi ile ilgili durumlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. *" Yani iyi duygular insanın ne yaptığıyla, kötü duygular ise hangi şartlar altında yaptığıyla ilgilidir"*[83].

Herzberg tarafından işgörenlerin ne yaptığı ile ilgili durumlara motive edici faktörler, hangi şartlar altında yaptı il ilgili durumlara ise hijyen faktörleri denilmiştir. Herzberg motive edici faktörleri; *"İş başarısı ile tamamlamanın verdiği mutluluk; işyerinde başarı ile tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme arzusu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma; iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (karar otonomisine sahip olma; terfi edilebilme olanaklarına sahip olma; işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı*

[83] Suna Tevrüz- İnci Artan- Tülay Bozkurt, *a.g.e.*, 73.

araştırmalar ile çevresine olumlu katkılarda buluna bilme)"[84], şeklinde sıralamaktadır. Görüleceği üzere motive edici faktörler iş ile ilgili faktörlerdir.

Herzberg hijyen faktörlerini ise; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı, şirket politikası ve yönetimi gibi koşullar olarak belirtmektedir.

Tablo-2.1: Herzberg'in İki Faktörü

1. Hijyen Faktörleri	2. Güdüleyici Faktörler
Şirket politikası ve yönetimi	İşin kendisi
Denetleme biçimi	Başarma
Ücret	Sorumluluk
İnsanlar arası ilişkiler	İlerleme, gelişme
Çalışma şartları	Fark edilme, takdir edilme

Kaynak: Suna Tevrüz-İnci Artan- Tülay Bozkurt, *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul Nisan 1999, s. 73.

Herzberg motive edici ve hijyen faktörlerinin işlevlerinin birbirinden faklı olduğunu ortaya koymuştur. Motive edici faktörler işçinin motive olmasını sağlarken, hijyen faktörleri ise, işçide iş tatmininin oluşmasına ortam sağlamaktadır. *"Hijyen faktörleri insanı motive etmez"*[85]. Hijyen faktörleri bireyi motive eden faktörler değildir. Hijyen faktörleri işçinin motive olacağı ortamın oluşması ile ilişkililerdir. Hijyen faktörlerinin oluşması durumunda bireyde doyum oluşur fakat motivasyon oluşmaz. İşçinin motive olabilmesi için işyerinde motive edici faktörlerin mevcut olması gerekmektedir. Motive edici faktörlerin olmaması durumunda ise işçideki doyum yok olmaz motivasyon yok olur sadece.

Herzberg Maslow'dan farklı olarak bir sınıflandırmaya gitmemiştir. Herzberg bireyi motive eden ve motive olması için gerekli ortamı hazırlayan koşulları belirlemiştir. Herzberg motivasyon noktasında yönetime yeni bir bakış açısı

[84] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 366-367.
[85] Oğuz Onaran, *a.g.e.*, s. 43.

kazandırmıştır. Bu yaklaşımla motivasyona çoklu bakış açısı kazandırılmış olmaktadır.

Herzberg modeline çeşitli eleştiriler söz konusudur. Herzberg çalışmalarında kritik anlar üzerinde durmuş, her ne kadar bu yöndeki çalışmalar Herzberg modelini desteklese de farklı yöntemli çalışmalar sonucu desteklememektedir. Çünkü *"Güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerleme çalışmalarını güçleştirmektedir"* [86]. Diğer bir eleştiri ise araştırmaların farklı ülke koşullarında farklı sonuçlar doğurmasıdır.

2.1.1.3. McClelland'ın Motivasyon Teorisi

Kapsam teorileri çerçevesinde irdelenecek bir diğer teori ise David C. Mcclelland'in Başarma İhtiyacı Teorisi'dir. Başarma İhtiyacı Teorisi, diğer teorilerden farklı olarak her bireyin farklı ihtiyaçlara yöneldiğini ve bunların karşılanması oranında tatmin ve motive olduğunu savunmaktadır. McClelland, Maslow'dan farklı olarak üç tür ihtiyaç tespit etmiştir.

1. Sosyal İlişkilerde Bulunma İhtiyacı: Kişilerin diğer birey ve yakın arkadaşları ile ilişkide bulunmasını ifade etmektedir. *"McClelland'ın en az üzerinde durduğu ihtiyaç olup sosyal güdüler ve grup dinamiği ile ilgilidir"*[87]. Bu ihtiyaç türü kendini bireyde bir gruba ait olma şeklinde göstermektedir. Bir noktada bu ihtiyaç grubu sürükleme yerine gruba ait olma, itaat etmeyi ifade etmektedir. McClelland'a göre kişilerin organizasyonda yükselmesi ile bu ihtiyaç türünün bireyde olan önemi yitirilmektedir. Maslow'un sosyal ihtiyacına karşı düşen bu ihtiyaç bireyde güçlü ise birey, kişilerarası ilişkiler kurmaya ve geliştirmeye yönelecektir.

[86] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 367.
[87] Suna Tevrüz- İnci Artan- Tülay Bozkurt, *a.g.e.*, s. 76.

2. Güç Elde Etme İhtiyacı: Bu ihtiyaç başka bireyleri kontrol altında tutma ve çevresine egemen olma isteğinin ifadesidir. Bu ihtiyaca göre birey otoritesini güçlendirmek için her türlü yola başvurabilmektedir. Güç elde etmenin şiddeti bireyden bireye değişebilmekte ve başka bireylerle çatışmaya da sevk edinilmektedir.

3. Başarı İhtiyacı: Görece zor olan görevleri yerine getirme ve bireyin bu konudaki uzmanlığını göstermeye yönelik ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç, bireyin görece zor olan bir hedefe ulaşabilmesi için gerekli olan yetenek ve bilgiyi elde etmeye yönelik ihtiyacı ifade eder. Başarı ihtiyacı içindeki bireyler genellikle ulaşılması çok zor ya da ulaşılması kolay olan hedeflere yönelmemektedirler. Çünkü herhangi bir harekete geçmeden önce bireye belirlenen hedeflere ulaşılma durumu tartılmaktadır ve ulaşılması imkânsız hedefler tercih edilmemektedir. Aynı zamanda herkes tarafından ulaşılabilen hedefler de çoğu zaman birey tarafından tercih edilmemektedir. *"Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde ettikleri ödüllerden daha önemlidir"*[88]. Başarma ihtiyacı ağır basan bireylerde orta derecede zor işler tercih etme, başarmanın yalnız kendi ellerinde olması ve yüksek düzeyde kazanma motivasyonu görülmektedir.

Bu güdülerin oluşumunda bireyin yetiştirilme tarzının da önemli bir etkisi vardır. Keza bireyin kişiliğinin oluşumunda, bireyin bir şeyi kendi kendine yapmasının teşvik edilmesi, bireyde başarma güdüsünü arttıracaktır. Aynı zamanda bireyin paylaşım ve bir topluluk içinde yaşamasına yönelik yetiştirilmesi de bireyin sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacını geliştirecektir. Bu yüzden McClelland'a göre bu ihtiyaçlar öğrenilen ihtiyaçlardır.

McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi herhangi bir organizasyonda işçi seçimi içinde önemlidir. Eğer işçinin bu ihtiyaçları yönetici tarafından net olarak tespit edilebilirse, personel seçimi ve terfisinde de yöneticiye yardımcı olacaktır.

[88] Göksel Ataman, *a.g.e.,* s. 446.

Ayrıca bu ihtiyaçların bilinmesi bireye uygun güdüleme yollarının da bulunmasında yardımcı olacaktır.

2.1.1.4. Aldefer'in ERG Motivasyon Teorisi

ERG teorisi Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından esinlenerek oluşturduğu bir teoridir. Alderfer Maslow'un beş grupta topladığı ihtiyaçlar hiyerarşisini üç grupta toplamıştır. Bunlar var olma, ait olma, geliştirme ihtiyaçlarıdır. Teorinin adı olan ERG (existence, relatedness, growth) bu kelimelerin İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır. ERG teorisinin bu kelimelerin baş harflerinden oluşmasından kaynaklı bazı eserlerde bu teori VAG olarak da kullanılmaktadır. Alderfer'in ERG teorisindeki sınıflandırmalar şu şekildedir:

1. Var Olma İhtiyacı: *"Açlık, susuzluk, fiziki güvenlik, vb. gibi fizyolojik-özdeksel gereksinimler burada toplanmıştır"*[89]. Alderfer'in var olma ihtiyaçları Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına tekabül etmektedir.

2. Ait Olma İhtiyacı: Ait olma ihtiyacı; bireyin iş yaşamında ve sosyal hayatında çevresi ile ilişki kurmasını ifade etmektedir. Bu ihtiyaçta, *"duygu ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımı sonucunda tatmin elde edilir"*[90]. Bu ihtiyaç türü Maslow'da sosyal ihtiyaca veya başka bir ifade ile ait olma ihtiyacına tekabül etmektedir.

3. Geliştirme İhtiyacı: Bu ihtiyaç bireyin kendisini geliştirmesi, tanıması, başarı elde etmesi gibi ihtiyaçları ifade etmektedir. Geliştirme ihtiyacı, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına tekabül etmektedir.

[89] Oğuz Onaran, *a.g.e.*, s. 39.
[90] İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s.187.

Alderfer'in ERG teorisinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden bazı farkları vardır. *"Alderfer'e göre insanın ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiyi izlemekten çok birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır"* [91].

Tablo-2.2: V.A.G. Teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Çift Faktör Kuramının Karşılaştırılması

<table>
<tr><th>Alderfer'in V.A.G. Teorisi</th><th>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</th><th>Herzberg'in Çift Faktör Kuramı</th></tr>
<tr><td>Gelişme</td><td rowspan="4">Kendini Geçekleştirme
Kendini Gösterme
Sosyal İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar</td><td rowspan="2">Motive Edici Faktörler</td></tr>
<tr><td>Ait Olma</td></tr>
<tr><td>Var Olma</td><td rowspan="2">Hijyen Faktörleri</td></tr>
</table>

Kaynak: Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2002, s. 446.

Bu teoride Maslow'un doyurulan ihtiyaçtan sonra bir üst ihtiyaca geçiş kabul edilmekle birlikte, bireyin üst sıralardaki ihtiyaçlarını tatmin edememesi durumunda hayal kırıklığı ile birlikte bir alt ihtiyaca döneceği kabul edilmektedir. Ayrıca Alderfer, bir ihtiyacın bireyi motive etmesi için alt ihtiyacın kesin şekilde doyurulması gerektiğini düşünmez. Alderfer, Maslow'dan farklı olarak tatmin edilmiş ihtiyaçların ihtiyaç olmaktan çıkacağı gibi bazı durumlarda reddeder. Alderfer temel ihtiyaçların tatmin ile beraber ihtiyaç olmaktan olacağını kabul eder fakat geliştirme gibi ihtiyaçların tatmin edildikçe artacağını savunmaktadır. Ayrıca bu teori ihtiyaçlar hiyerarşisinden farklı olarak aynı anda birkaç ihtiyacın belirebileceğini de kabul etmektedir. Bu teori motivasyonu içsel öğelerle açıkladığından bir kapsam teorisidir.

[91] Göksel Ataman, *a.g.e.*, s. 444.

2.1.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, kapsam teorilerinden farklı olarak, işçiyi motive eden unsurları içsel değil dışsal faktörlere dayandırmaktadır. Süreç teorileri, işçinin motive olmasında etkili olarak gördüğü faktörler, kapsam teorilerinden farklı olarak, işçinin sosyo-psikolojik içgüdüleri değildir. Süreç teorileri işçiyi güdülemede temel faktörler olarak ödül, hedef, eşitlik vb. gibi dışsal faktörleri görmektedir. Süreç teorileri kapsamında; Skinner'in sonuçsal şartlandırma kuramı, bekleyiş teorileri, Adams'ın eşitlik kuramı ve Locke'un amaç kuramı incelenecektir.

2.1.2.1. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Sonuçsal şartlandırma teorisi; bireyin karşılandığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Bu teoriye göre bireyin sergilediği davranış grup ya da çalışma ortamı tarafından onaylanan bir davranış çeşidi ise, birey davranışlarını sergilemeye devam edecektir, fakat bireyin ortaya koyduğu davranış tekrar aynı çevre tarafından yanlış bir davranış olarak değerlendiril ise birey bu davranışı sergilemeye son verecektir varsayımına dayanmaktadır. Örneğin derslerine geç gelen herhangi bir X öğrencisi, dersin öğretmeni tarafından derse memnuniyet ile kabul edilir ise, X öğrencisi bu davranışı sergilemeye devam edecektir, fakat dersin öğretmeni tarafından sert bir tepkiye maruz kalacak olursa öğrenci geç kalma işlemini tekrarlamayacaktır. Burada öğretmenin ortaya koyduğu tavır pekiştirici tavırdır.

Sonuçsal şartlandırma teorisine göre davranışı etkileyen dört temel etken söz konusudur. Bunlar; olumlu pekiştirici, kaçınmayı öğrenme, yok sayma, cezadır.

Olumlu pekiştirici, takdir edilen bir davranışın sergilenmesine devam edilmesi için bireyin çeşitli yöntemler ile teşvik edilmesine dayanmaktadır. Bu duruma, notlarını arttıran herhangi bir öğrencinin öğretmeni tarafından teşvik için

takdir edilmesi ya da ödüllendirilmesi örnek gösterilebilir. Bu yöntem ile davranışın sergilenmesi teşvik edilir.

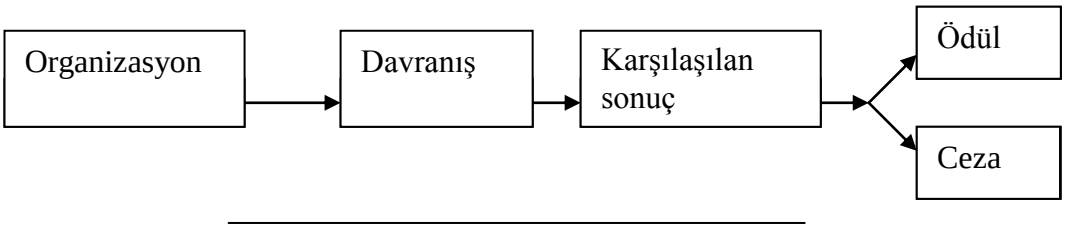
"Kaçınmayı öğrenme" işgören için istenmeyen tehlikeli bir uyarana son veren bir davranışta söz konusu olabilir"[92]**.** Bu durumda işçi muhtemel olumsuz sonuçlar karşısında bu davranışı terk etmesi söz konusu olmaktadır. Sınava geç kaldığında, sınava alınmayacağını düşünen bir öğrencinin sınava geç kalmaktan çekmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir. *"Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur"* [93].

Yok olma ise, çeşitli uyaranlarca teşvik edilen bir davranışın, belirli bir dönem bu uyaranları almaması sonucu, davranışların terk edilmesini ifade etmektedir. Davranışa motive edilen işçi, bu motive edici faktörleri almaması sonucu işçi davranışı belirli bir dönem sonunda terk edecek ya da davranış işçide yok olacaktır.

Ceza yöntemi ise, istenmeyen bir davranışın ceza yöntemleri ile terk ettirilmesidir. Skinner ilk iki yöntemi önerirken, diğer iki yöntemi ise onaylamamaktadır. Özellikle ceza yöntemi Skinner tarafından önerilmemektedir. Skinner cezalandırma ile terk edilen davranışın tekrar ortaya çıkabileceğini ya da bu yönteme karşı saldırganlığın da ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. *"Şu halde cezanın güdeleyici bir unsur olmaktan çok yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğunu ifade edilebilir"*[94]**.**

[92]Oğuz Onaran, *a.g.e.*, s. 263.
[93] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 396.
[94] Erol Eren, *Yönetim…, a.g.e.*, s. 397.

Şekil-2.2: Sonuçsal Şartlandırma



Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği,* 10. Basım, Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2005, s. 646.

Yöntemin uygulanmasında yöneticilerin dikkat etmeleri gereken temel hususlar; örgütün onaylamadığı davranışların net tespiti ve takdir edilmeyen davranışlara anında müdahale edilmesidir. *"Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir"*[95]. Ayrıca yöneticilerin ceza yöntemlerinden çok, işçileri motive etmek için olumlu davranışları ödüllendirmesi diğer işçileri de teşvik edecektir.

2.1.2.2. Bekleyiş teorileri

Kapsam teorileri bireyi davranışa iten temel etmenin bireyin ihtiyaçları olduğunu savunmaktadır. Beklenti teorisi ise bireyi davranışa iten temel etmenin ihtiyaçlar olmadığını, davranışa iten nedenin davranış neticesinin bir ödülle sonuçlanacağı beklentisi olduğunu savunmaktadır. Bireyin davranışlarının herhangi bir ödül ile sonuçlanmaması durumunda ise birey bu davranışı terk edecektir. Beklenti teorileri ödül ve ihtiyaçların türlerini belirlemek ile değil, işçilerin ödülleri almak için kullandıkları düşünce süreciyle ilgilenir. Bekleyiş teorileri kapsamında Vroom'un ve Lawler-Porter modeli irdelenecektir.

[95] Tamer Koçel, *a.g.e.,* s. 648.

2.1.2.2.1. Vroom'un Beklentiler Kuramı

Vroom'un beklenti teorisi, insanın akılcı davranacağını kabul etmektedir. Teori, bireylerin önüne gelecek seçeneklerden kendisini hedefe ulaştıracak olan seçeceği varsayımına dayanmaktadır. Bu teorideki seçim bireysel beklentilere dayanmaktadır. Beklenti teorisi üç değişken üzerine şekillendirilmiştir.

1. Çekim (Valens): *"Bir çıktının ya da ödülün, kişi için ifade ettiği değerdir"*[96]. Çekim bir noktada sonucun yapılan davranışa değip değmediğinin birey tarafından iç müzakere ile tartılmasını öngörmektedir. Sonucun bireyi cezp etmemesi halinde, birey davranışta bulunmayacaktır. Sonucun bireye çekici gelmesi halinde ise, birey bunun için davranışta bulunacaktır. Bu da bireyin motivasyonun artmasını sağlayacaktır.

2. Sonuç: *"Belirli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkan şeydir"*[97]. Sonuç bireyi davranışa iten nedendir. İki türlü sonuç söz konusudur. Bunlardan ilki, örgüt açısından sonuç iken, diğeri ise, birey açısından sonuçtur. Bireyler genellikle sonuçları değerlendirerek hareket etmektedirler. Birey açısından sonuç çok çeşitli olabilmektedir. Bunlar; ücret, saygınlık, terfi vb. gibi unsurlardır.

3. Beklenti: Beklenti, "*Bireyin belirli bir sonuca ulaşması için, belirli bir davranışı göstermesi hususundaki kanaatini anlatmaktadır"*[98]. Beklentiler bireyi davranışa sevk etmektedir. Beklenti sonucunda oluşan çekim bireyi sonuç doğrultusunda harekete geçirecektir.

Yalnız sonuçlar tamamıyla bireyin kontrolünde gerçekleşmemektedir. Birey bir beklenti neticesinde ulaşacağı sonuç doğrultusunda harekete geçecektir, fakat sonucun oluşmasında dışsal faktörlerinde etkisi vardır. Örneğin; terfi için sürekli

[96] Levent Önen-M. Burak Tüzün, *Motivasyon,* 1. Baskı, Epilson Yayıncılık, İstanbul Ekim 2005. s. 57.
[97] Suna Tevrüz- İnci Artan- Tülay Bozkurt, *a.g.e.*, s. 78.
[98] Feyzullah Eroğlu, *a.g.e.,* s. 432.

olarak çalışan bir bireyin terfi edebilmesinde, o dönem içinde kadronun açık olup olmaması ya da yönetimin tercihi de etkili olacaktır. Vroom'un teorisi şu şekilde formüle edilmektedir: M= B×V

Denklemde M harfi motivasyonu simgelemektedir. Denklemdeki motivasyon; işçinin iş yapmaya yönelik motivasyonudur. Denklemdeki B harfi ise beklentiyi simgelemektedir. Beklenti işçinin davranışını neden gerçekleştirdiğidir. Denklemde beklenti değerinin "0" olması denklemin tamamını sıfır değerine eşitleyecektir. Denklemin değerinin sıfır olması aynı zamanda işçinin herhangi bir harekette de bulunmayacağını ifade etmektedir. Davranışta bulunmama isteği motivasyonu sıfıra düşürecektir. Beklenti değerinin "1"'e eşit olması ise işçinin beklentilerinin gerçekleşeceğinden herhangi bir şüphesinin olmadığını ifade etmektedir.

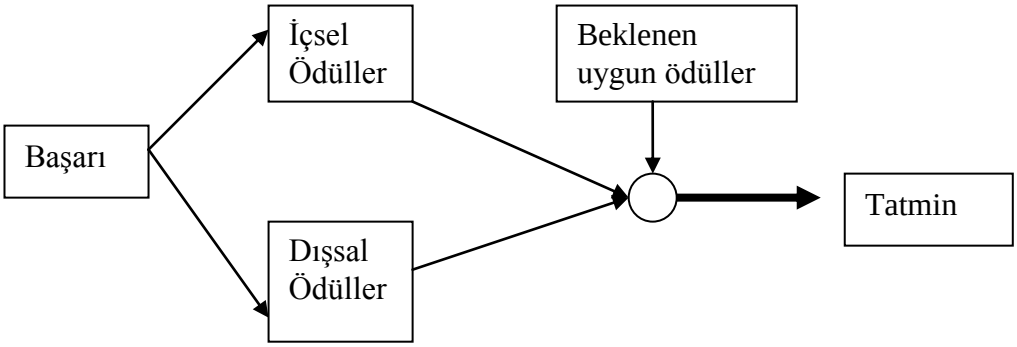
Formülden de anlaşılacağı üzere, işgörenin motivasyonu, işçinin beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Denklemde değer sıfıra yaklaştıkça motivasyon düşecek, denklemde değer bire yaklaştıkça motivasyon yükselecektir. Sonuç neticesinde oluşacak beklenti ya da işgörenin davranışlarının kendisini beklentilerine ulaştıracağı ümidi işgörenin, davranışta bulunmaya yönelik motivasyonunu arttıracaktır.

Beklenti teorisinin yöneticilere olumlu katkıları vardır. Yöneticilerin beklenti teorisini şu şekilde okuması gerekmektedir. Her işçinin birbirinden farklı beklentileri söz konusudur ve bu beklentilerin işçi motivasyonunda önemli bir rolü vardır. Bundan kaynaklı olarak da yöneticilerin, işçi beklentilerini iyi tespit etmeleri gerekmektedir ve bu beklentilerle orantılı bir ödül sistemi gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Aksi durum işçi motivasyonunu düşürecektir.

2.1.2.2.2. Lawler-Porter Modeli

Lawler-Porter modeli, Vroom'un bekleyiş teorisinin geliştirilmiş farklı bir versiyonudur. Lawler-Porter, Vroom'un birey motivasyonunu açıklamada kullandığı, bekleyiş, sonuç, çekim kavramlarına ek olarak bilgi, yetenek, performans, algılanan rol kavramlarını eklemiştir. Vroom'un modelinde ödüller performansa yol açmaktadır. *"Bu model ödüllerin tatmine yol açtığını ve performansın ödüllere yol açtığı görüşüne dayanır"*[99].

Şekil 2.3. Porter ve Lawler Modeli



Kaynak: Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, 1. Baskı, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul 2008, s. 51

Lawler-Porter modelinde de Vroom'un teorisinde olduğu gibi valens ve bekleyiş kişinin motivasyonunu etkilerken, Vroom'dan farklı olarak birey göstereceği çaba ile performans arasında ise farklı değişkenlerle tespit edilmiştir. Lawler-Porter modelinde bireyin çabası direkt olarak performansı yükseltmemektedir. Çaba yanında bireyin bilgi ve tecrübesinin de performansın belirlenmesinde önemli etkileri vardır.

Lawler-Porter modelinde bireyin gösterdiği çabanın performansı etkilemesi, o konudaki yetenek ve bilgisine bağlanmaktadır. Birey o konu hakkında bilgili ve tecrübeli değilse göstereceği çabanın direkt performansını etkilemesi zorlaşacaktır.

[99] Hüseyin Kantar, *a.g.e.*. s. 50.

(işi başaramayacaktır.) *"(...) örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir"*[100].

"Bu modelin ikinci değişkeni ise bireyin kendisi için düşündüğü roldür"[101]. Rol; bireylerden beklenen davranış türünü ifade etmektedir. Bireylerin kendilerine yüklediği bir rol olduğu gibi, organizasyonlarında bireylerden beklediği roller de söz konusudur. Lawler-Porter modelinde, bireyin uygun performansı göstermesinde, bireyin algıladığı rol önemlidir. Uygun rol algısı olmadığı takdirde organizasyonda rol çatışmaları çıkacak ve bu çatışmada performansı etkileyecektir.

Lawler-Porter modelinde iki farklı ödül tespit edilmiştir. Bunlar; içsel ve dışsal ödüldür. İçsel ödül; kişinin kendini gerçekleştirmesini ifade ederken, dışsal ödül ise, ücret, terfi, statü, güvenlik vb. durumları iade etmektedir. *"bu doğrultuda dışsal ödüller Herzberg'in Çift Faktör Kuramındaki hijyen faktörlere, içsel ödüller ise motive edici faktörlere benzetilebilir"*[102]. Tüm içsel ve dışsal ödüller bir kenara bırakılırsa, işçi kendi gösterdiği performans ile diğer işçilerin performansını kıyaslayarak kendisine verilemesi gereken bir ücret belirlemektedir. Bu bir beklentidir. Bu işçiye göre adil bir ücret düzeyidir. Tüm ödüller ve adil ücret düzeyi ile birlikte bireyin tatmini de belirlenmiş olacaktır.

Bu modelleme, tatminin başarıyı belirlediği değil, başarı sonucu tatminin geldiğini savunmaktadır. Beklenti modellemeleri karmaşık bir yapı arz etmelerinden kaynaklı olarak sınanmalarının zor olduğu ve beklenti modellemelerinin ön gördüğü gibi akılcı insan modelinin şüpheleri yönünde eleştiriler söz konudur.

---

[100] Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 652.
[101] Hüseyin Kantar, *a.g.e.*. s. 52.
[102] Göksel Ataman, *a.g.e.*, s. 449.

2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik ya da farklı kaynaklarda geçen adıyla denge kuramı; işçilerin ortaya koydukları performans neticesinde aldıkları ödüllerin ve işçilerin ortaya koydukları performans ile organizasyondaki diğer işçilerin performansları oranında aldıkları ödüller arasında denge olması gerektiği esasına dayanmaktadır.

"Çalışanlar işi yapmak için gerekenler ile harcanan çaba karşılığında aldıklarını karşılama eğilimindedirler"[103]. Her işçi hayatının devamını sağlayabilmek için emeğini bir girdi faktörü olarak piyasaya sunmaktadır. Bu emek bir meta gibi değer kazanır ve işçi emeği üzerinden yaşamını şekillendirmektedir. Adams'ın eşitlik teorisi de özünde işçilerin emekleri ve bu emeklerin değerlerinin işçi üzerindeki etkisinin motivasyona etkisi üzerine kurulmuştur. *"İnsanlar eşitliği girdi ve çıktıya göre değerlendirir"*[104]. Buradaki eşitlik kavramı ise, işçinin organizasyona verdiği çıktı ile organizasyondan aldığı girdi arasındaki değer eşitliğidir. Bu teoride girdi kavramı; yetenek, çaba, performans, eğitim gibi unsurlardan oluşurken, çıktı ise; ücretler iş doyumu takdir, vb. unsurlardan oluşmaktadır.

Eşitlik teorisi, işçilerin kendilerini organizasyona verdikleri girdi ile benzer oranda girdi veren diğer işçilerle kıyasladığına ve bu kıyasın motivasyon ve performansı belirlediğine de dayanmaktadır. İşçi benzer oranda girdi veren diğer işçiden her anlamda daha düşük bir orana sahip olduğunu düşünürse, beraberinde motivasyonu ile performansını düşecektir. Çünkü işçiye göre hak ettiği değer bu değildir. Yani özü itibariyle benzer oranda girdi veren işçilerin benzer oranda çıktı alması ve böylece organizasyonlarda eşitlik ya da denkliğin oluşmasına dayanmaktadır. Daha az çıktı aldığını düşünen işçi, performansını çıktı seviyesine düşürecektir. Böylece işçi yeniden bir denge yaratmış olacaktır. Eğer aksi bir durum

[103] Levent Önen-M. Burak Tüzün, *a.g.e.*, s. 52.
[104] Tarık Işıksaçan, *a.g.e.*, s. 180.

gerçekleşir ve çıktının girdiden daha fazla olduğunu düşünecek olursa, girdiyi çıktı seviyesine arttıracaktır. Böylesi bir durum işçi motivasyonunu da arttıracaktır.

İşçinin diğer bir değerlendirmesi ise, salt kendi verdiği girdi ve karşılığında aldığı çıktı üzerine olacaktır. Her işçi organizasyonda ortaya koyduğu performans ile doğru orantılı ücret talebinde bulunur. Eğer işçi bu durumda bir dengesizliğin olduğunu düşünür ise tekrar benzer yöntemlere başvuracaktır. Dengesizliğin sürekli olduğu bir ortam işçiyi işinden ayrılmaya sürükleyebilir.

Bu teoride önemli olan husus karşılaştırmaya yapan işçinin anlayış biçimidir. Yani işçinin algısal durumu ile alakalıdır. Çünkü burada önemli olan girdi ile çıktının dengeli olup olmayışı değildir, önemli olan işçinin bunu adil olarak algılayıp algılamadığıdır.

Bu açıklamalar ışığında, yöneticilerin organizasyondaki eşitlik ve dengeyi çok iyi sağlamaları gerekmektedir. Keza motivasyon amaçlı yapılacak bir ödüllendirmenin eşitliği bozmamasına dikkat etmeleri gerekmektedir. Aksi durumda motivasyon maksatlı kullanılan ödüllendirme aracı demotivasyon faktörüne dönebilir. Bunun için ilk yapılması gereken organizasyon içindeki dengenin çok iyi bir şekilde kurulması veya ayarlanmasıdır.

2.1.2.4. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Amaç teorisi Edwin Locke ile Gary Latham'ın ağaç kesim işi ile uğraşan işçiler üzerinde yaptıkları araştırmalar neticesinde şekillenmiştir. Bu araştırmada kendi önlerine belirli hedef koyan işçilerin, önlerine herhangi bir hedef koymayan işçilere nazaran daha fazla performans sergilediği gözlemlenmiştir. Amaç teorisi, şartlandırma teorisine bir tepki niteliği taşımaktadır ve bunun üzerine gelişmiştir.

"Şartlandırma kuramı daha çok davranışların karşılaştığı sonuçlarla ilgilenirken, amaç teorisinde odak noktası bireyin sahip olduğu amaçlardır"[105].

Amaç teorisi, işçinin amaçları ile işçinin motivasyonu ve performansı arasında bir ilişki olduğu temeline dayanmaktadır.*"Hedeflerle yönetim, dikkatleri ve çabaları belli yöne kanalize ettiği, zamanı ve kaynakları daha iyi planladığı için organizasyonda etkinliği arttırır"*[106]. Bu açıdan belirli bir hedef doğrultusunda çalışan işçinin de motivasyon ve performansı da yüksek olacaktır.

Hedefler belirli bir kıstasa göre seçilmesi gerekmektedir. Hedefler çok zor olmamalı ve kolayda olmamalıdır. Bu açıdan da ele alınacak olursa, ulaşılabilir zor amaçlar, kolay amaçlara göre performans ve motivasyonu arttırmaktadır. Ulaşılabilir zor hedefler belirsiz ve ulaşılmaz hedeflere nazaran performans ve motivasyonu arttırır.

Tüm bu değerlendirmelerden de anlaşılabileceği üzere, belirgin, zor ve kabul edilebilir amaçlar ile bu durumun tersi hedeflere nazaran daha yüksek performans ve daha yüksek motivasyonu sağladığı söylenebilir.

Yöneticiler bu noktada, işgörenlerin önüne sürekli bir hedef koymalıdırlar fakat bu hedefler belirgin, kabul edilebilir ve kısmen güç olmalıdır. Fakat hedefler belirginken işçilerin özgürlükleri ve insiyatif kullanma durumları yok edilmemelidir.

2.2. Motivasyon Faktörleri

Özü itibariyle gerek organizasyonların var olma nedeni, gerekse işçilerin çalışma nedenleri tamamıyla ekonomiktir. Her işgöreni çalışmaya iten farklı nedenler olsa da işçilerin asıl çalışma nedeni; kendi ve varsa ailesinin ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Bunun içinde organizasyonlarda ilk yapılması gereken işçiler için

[105] Göksel Ataman, *a.g.e.*, s. 455.
[106] İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s. 193.

uygun çalışma ortamının hazırlanmasıdır. Fakat özellikle gelişmekte olan ülkelerde iş koşullarının az olması bu tarz ülkelerde ekonomik güdüleme araçlarını daha da ön plana çıkarmaktadır.

Sanayi Devrimi ile birlikte gelişmiş ülkelerde gerek çalışma koşullarındaki değişim, gerekse işgörenlerin örgütlü yapılar oluşturması işçilerin maddi taleplerinin karşılanması ile sonuçlanmıştır. Ama unutulmaması gereken bir husus da işçilerin farklı kişilik özelliklerinin olduğu ve her işçinin kişisel özelliklerinden kaynaklı, ekonomik güdüleme araçlarının yanında farklı araçlar ile de güdülenebileceğidir. İşçilerin sosyal birer varlık olması da, işgörenleri motive etmek için farklı yöntemleri gerekli kılmaktadır. Bu başlık altında işçileri güdülemede kullanılan bazı motivasyon araçları incelenecektir.

2.2.1. Gelir

Yöneticilerin çoğunun en sık başvurduğu güdüleme aracı gelirdir (parasal, maddi kazanım). İşçilerin herhangi bir çalışma ortamında bulunmalarının en önemli faktörü de gelir elde etmedir. Her insanın bir takım ihtiyaçları vardır. Tüm ihtiyaçlardan önce, insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için temel ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir.

Tüm bu şartları elde etmesi için de her insanın belili bir gelir düzeyine sahip olması gerekmektedir. Keza bundan kaynaklı olarak da işçiler için temel güdüleme araç olmaktadır. *"Ücret, yaşam için gereken geçim kaynağıdır ve çalışma için temel özendiricidir"*[107]. İşçi açısından ücret, işçinin işyerinde ortaya koyduğu emeğin karşılığıdır. Bu açıdan ücretin işçi için psikolojik boyutu da söz konusudur. Gelir kavramı salt olarak işçiye verilen ücretten oluşmamaktadır. Gelir; ücret, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül gibi bir takım ekonomik kavramlardan oluşmaktadır. Ücret; işçinin yaşamını devam ettirmek için, emeğin piyasaya sunulması sonucu elde edilen maddi kazanımdır. Ücret, motivasyon araçları içinde kullanılan en yaygın ve

[107] İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s. 218.

en eski araçtır. Ücretin, işçiye salt maddi katkısı yoktur, aynı zamanda işçinin saygınlık ve otoritesini de artırır. Ücret artışı, işçi performansının yöneticiler tarafından beğenildiği anlamı da taşımaktadır.

İşçiler kendi aldıkları ücretten çok başkalarının aldığı ücretle daha çok ilgilenirler. Çünkü bunun üzerinden yapılacak kıyaslama ile işgören kendisine verilen değeri de anlamaya çalışacaktır. Her ne kadar ücret motive edici bir faktör olsa da bazı durumlarda ücret demotivasyon yaratabilir.

Ücret artışları işçinin yetenek ve performansının artmasında etkilidir. Fakat işçilerin sürekli bu yöntemle motive edilmesi belirli sakıncaları da beraberinde getirir. Çünkü sürekli bu şekilde motive edilen işçide, çeşitli nedenlerle bu durumunun devam etmemesi halinde demotivasyon oluşacaktır. Aynı zamanda işçinin kendini geliştirmesi ve performansını arttırması da ücrete endekslenmiş olacaktır. Ayrıca belirli koşullarda ücret işçiyi motive etmeyebilir. İşçide oluşacak ücret doyumu işçi üzerinde ücretin motive edici yönünün yok olmasına neden olabilir.

Diğer bir gelir türü de primli ücret sistemidir. *"İşgörenleri almış oldukları sabit ücret dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir"*[108]. Primli ücret sistemi, daha çok zamana ve parça başı üretim modeline dayanmaktadır. Temelde performansa dayanan bu yöntem, işçileri motive etmede kullanılan bir araçtır. Özellikle daha fazla gelir elde etme çabasında olan işçileri motive etmede kullanılabilecek bir metottur. Fakat prim yöntemi motive edicilik yönün yanında belirli sakıncaları da beraberinde getirmektedir.

Primli ücret yönetimini belirli çalışma alanlarında uygulanması oldukça zordur. Bakım, denetim gibi çalışma türlerinde bu modelin uygulanması oldukça zordur. Ayrıca bu yöntem sonucu ücretin artışından motive olan işçilerin olduğu gibi, bu metot sonucu demotivasyon yaşayan işgörenler de olabilir. *" Primli ödüllendirme*

[108] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 86.

birilerini motive etmekte iken başkalarını da huzursuz etme sakıncalarını beraberinde taşımaktadır"[109]. Primli ücret işgörenin motivasyonun artmasını sağlarken, kalitenin düşmesine ve iş kazalarının da artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca primli ücret sisteminde ki prim miktarının uzun süre değişmemesi, motive edici özelliği yok olmasına da neden olabilmektedir.

Kara katılma; işçiye, işletmenin belirli bir dönemde ki karının belirli bir miktarının dağıtımını içermektedir. *"Mal ya da hizmeti asıl kendisinin ürettiğini düşünen işgörenlere kardan pay verilmesi "ekonomik demokrasi" olarak değerlendirilmektedir"*[110]. Bu durumdan ötürü işçiye, organizasyonun belirli bir dönemde ki karının bir kısmının dağıtılması işçiyi motive edecektir. Böyle bir yöntem ile kısmı de olsa işçi ile organizasyonun amacı birleştirilmiş olur. Teorik olarak mantıksal olan bu yöntemin uygulanmasında belili sakıncalarla karşılaşılır.

Dağıtımı, hisse şeklinde, bir yıllık karın belirli bir kısmının nakit dağıtımı ya da emeklilik ya da ölüm durumunda dağıtımı şeklinde olabilmektedir. Bu yöntemde asıl sorun karın dağıtımı sırasında uygulanacak kriterlerde yaşanmaktadır. Genel dağıtım performansı düşük işçiyi memnun ederken, performansı yüksek işçiyi ise demotive edecektir. Diğer bir sorun ise işletmenin tamamına mı yoksa bir kısmına mı dağıtılacağı sorunudur. Bu durumda ilk durumun benzeri sorunların doğmasına neden olacaktır. Ayrıca işletmenin zarar etmesi durumunda ise farklı sorunların doğması kaçınılmaz olacaktır.

Diğer bir gelir yöntemi ise ekonomik ödüllerdir. Bu yöntem, organizasyona olumlu katkıları olan işçilerin, bu katkılarından kaynaklı ödüllendirilmesine dayanmaktadır. Bu tarz ödüllendirme yöntemlerinde ödülün, katkı yapan işçiye sıcağı sıcağına verilmesi işçiyi daha fazla motive edecektir. Fakat ekonomik ödüllendirmenin organizasyonda kırgınlık ve çatışma yaratması da olasıdır.

---

[109] Hasan Günaydın, *Ekonomik Psikoloji*, Elit Kültür Yayınları, İstanbul Ekim 2007, s. 227.
[110] Hasan Günaydın, *a.g.e.*, s. 226.

Gelir ile işçiyi motive etme yöntemlerinde salt gelir arttırma yöntemlerine başvurulmamaktadır. Bu yöntemin yanında geliri azaltma yöntemine de başvurulabilmektedir. Gelirin azalması ya da böylesi bir endişe de işçiyi motive edebilmektedir. Çünkü belirli bir gelir seviyesine ulaşmış işçide bu geliri koruma güdüsü, işçiyi motive edebilmektedir. Fakat böylesi yöntemlerin işçiyi moral ve güven açısından olumsuz etkilemesi de olasıdır.

İşçinin motive edilmesinde gelir önemli bir faktör olsa da, tek başına organizasyonları amaçlarına ulaştıramamaktadır. Günümüzde klasik yönetimin önermesi olan ekonomik insan modellemesi geçerliliğini yitirmiştir. *"Hulin'in bir araştırmasına göre alınan ücret kadar sağlanan sosyal olanaklar da iş tatmininde etkili olmaktadır"*[111]. Bu tespitten de anlaşılacağı üzere salt ekonomik güdüleme araçları ile işçiyi güdüleme çabaları yetersiz kalmaktadır.

2.2.2. Güvenlik Duygusu

Organizasyonda işçiyi motive etmede kullanılan, güvenlik duygusunu iki açıdan ele almak mümkündür. İlki; ekonomik günlük iken, diğeri ise; işçinin kendine güvenidir.

Ekonomik açıdan güvenlik, işçinin kendini maddi açıdan güvende hissetmesini sağlayacağından, işçilerin motive edilmesinde kullanılabilecek bir araçtır. *"Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik koruma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir"*[112]. Günümüzde işçiyi ekonomik güvenlik olarak motive etmede kullanılan bu faktörler çok gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Ekonomik güvenlik faktörlerinin bir kısmı devletler tarafından sağlanırken bir kısmı ise işletmeler

[111] Hüseyin Kantar, *a.g.e.*. s. 66.
[112] Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Onikinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul Ekim 2010, s. 518.

tarafından karşılanmaktadır. Fakat işletmelerin bu faktörleri yerine getirmesi mail açıdan büyük fedakârlık gerektirmektedir.

Güvenlik faktörü, salt ekonomik bir faktör değildir. Bu faktör diğer bir açıdan işçinin kendine güvenini içermektedir. Bu duygu, işçinin belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymasının işçiye sağladığı bir çeşit kendine güvendir. Kendine güven duygusu, işçinin herhangi bir işi nasıl yapacağını, çalışma ortamında ne yapacağını, kiminle çalışacağını ve başarı olasılığını bilmesine dayanmaktadır. İşçilerin kendine güveni, organizasyonlarda yöneticilerin işçilere kazandırabileceği bir duygudur. *"Böylece personel ne yapacağını, nasıl yapacağını bilemediğinden, şaşkın hale gelen ve kendi yetenekleri konusunda şüpheye düşen bir kimse durumundan kurtarılmış olacaktır"*[113].

İşçide bu tarzda bir şüphenin olması, işçinin kendisini işine vermesini engelleyeceği gibi, yeteneklerini sergilemesini de engellemiş olacaktır. Bu yüzden çalışma ortamında, işçide her açıdan güven duygusunun yaratılması gerekmektedir.

2.2.3. Bağımsız Çalışma

Çalışmada bağımsızlık; işçinin benlik duygusunun tatmini ve kişisel gelişimini arttırması maksadıyla insiyatif kullanacağı ortamın yaratılmasını içermektedir. İşçinin insiyatif kullanacağı bir ortamın varlığı veya bağımsızlığını sınırsız bir durumu ifade etmemektedir. Birey ne kadar özgürlük içinde yaşarsa, kendini o denli içinde bulunduğu gruba ait hisseder. *"Dama taşı gibi oynatıldığını hissetmek herkesin motivasyonunu düşürür"*[114].

İşçilere kısmi de olsa bağımsız bir ortamın sunulması küçük organizasyonlarda daha kolayken, günümüz büyü ve endüstrileşmiş organizasyonlarında bu ortamın yaratılması oldukça zordur. İşçilerin daha iyi motive

[113] Tarık Işıksaçan, *a.g.e.*, s. 188.

olmalı için, organizasyon yapılarının da oldukça merkezci yönetim, katı ve sert yönetici anlayışından uzak durması gerekmektedir.

2.2.4. Çevreye Uyum

Çevreye uyum organizasyonda işçilerin, fiziksel şartlara ve sosyo-psikolojik koşullara uyumunu içermektedir. İşçinin fiziksel şartlara uyumu işverenin kontrolünde gerçekleşebilecek bir durumdur. İşverenin, işçinin fiziki şartlara uyumu için gereken ortamı yaratması gerekmektedir.

İşçinin sosyo-psikolojik koşulara uyumu ise, işçinin diğer işçiler ile kaynaşması ve anlaşmasını içermektedir. İşçinin diğer işçiler ile anlaşması motivasyon açısından olduğu kadar, iş başarısı açısından da önemlidir. *"İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar"*[115].

İşçilerin organizasyona uyumu için, diğer işçi ve yöneticileri en kısa sürede tanıması gerekmektedir. Şu da bir gerçektir ki, yeni gelen işçilerin diğer işçiler tarafından kabulü hemen gerçekleşmemektedir. Burada temel görev yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin yeni işçilerin en kısa sürede adaptesi için yardımcı olması gerekmektedir. Çünkü işçi, çalıştığı ortam ve arkadaşlarına uyum sorunu yaşadığı zaman o ortamda bulunmak istemeyecektir. Bu durumda işçinin performans ve motivasyonunu düşürecektir. Aksi durum ise işçinin ortamdan zevk almasına ve bunundan kaynaklı motivasyonunun artmasına neden olacaktır.

2.2.5. Karara Katılma

Karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmesi son dönemlerde yönetim bilimcilerin üzerinde sıkça durduğu konulardan biridir. Kararlara katılım, işçilerin

---

[114] Levent Önen-M. Burak Tüzün, *a.g.e.*, s. 52.
[115] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 94.

salt emekleriyle ön plana çıkarılması görüşünün terki ve yerine işçilerin düşünen kişiler olduğu görüşünün ön plana çıkarılmasına dayanmaktadır.

"Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir"[116]**.** İşçileri kendileri ve çalışma yaşamları ile ilgili kararların alınmasına yönelik süreçlere katılmaları, işçilerin performanslarını ve iş tatminlerini arttıracaktır. Kararlara katılma işçilerin kendini tamamlama ve saygı ihtiyaçlarının karşılanmasını da sağlayacaktır. Bu durum işyerinde işçilerin motivasyonlarını da arttıracaktır. Kararlara katılma işçide motive edici bir etki yapar ve bu etki işçi moralinin yükselmesini de sağlar.

İşçiler kendileri ile ilgili kararlara katılmak isterler, çünkü kendilerinin bu konuda uzman olduklarını ve bu yüzden de süreçlere dahil edilmeleri gerektiğini düşünürler. Kararlara katılma organizasyonda benden çok biz havasının oluşmasında etkili olur. Çünkü kararlara katılan işçi, alınan kararlarda kendi faktörünün olduğunu hisseder ve organizasyona daha çok sarılır. Kararlara katılmada; brainstoring, öneri sistemi, açık kapı toplantıları en sık uygulanan yöntemlerdir.

2.2.6. Sosyal Katılım

İnsan sosyal bir varlıktır ve insanın sosyal bir varlık olmasından kaynaklı insan sürekli bir gruba ait olma veya iletişim halinde olma ihtiyacı duyar. İşçilerde ise sosyal katılım herhangi bir işe girmesiyle başlar.

Sosyal katılım kendisini ilk başta işçinin işyerinde herhangi bir gruba girme ve bu grupta belirli bir yerde olduğunu kanıtlama isteği ile başlar. Daha sonraki aşamada işçi, nelerin olup bittiği hakkında bilgi edinme ihtiyacı duyar. İşçinin bu faaliyetleri başarı ile sonuçlanırsa, işçi gruba üye olacaktır. Terssi bir durumda ise işçi kendini grubun dışında bırakacaktır. En son aşamada ise, işçi kendini grubun

[116] Tarık Işıksaçan, *a.g.e.*, s. 190.

üyesi olarak görür ve grubun tüm normlarını benimser. Bu aşamada işçi grupta kendi fikirlerini açıklama fırsatı da bulacaktır. *"Görüldüğü gibi, işgörenini işletmeye girdiğinde ya da işyeri değiştirdiğinde sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır, anacak belirli bir süre sonra grubun çıkarlarını savunan grup içinde ve grup için yaşayan bir üye durumuna dönüşür"* [117].

İşçiler eğer organizasyonlarda gruplara katılamazlar ise bu durum işçilerde sosyal sorunlara neden olur. Çok iyi yapılanmış bir organizasyonda dahi işçiler da gruplara dahil olamamadan kaynaklı işten ayrılabilmektedir. İşçiler eğer gruplara dahil olabilirlerse, işçilerin organizasyonlarda moral ve motivasyonunu artar. Bundan kaynaklı organizasyonların işçiler arasındaki sosyal gruplara önem vermesi gerekmektedir. Çünkü sosyal ortam işgöreni motive etmede önemli bir husustur.

2.2.7. Yetki ve Sorumluluk Devri

"Yetke, başkalarına bir işi gördürmek için onların eremlerine (rızalarına) dayanmayı gerekli kılan bir güçtür"[118]. Organizasyonların tek elden yönetilmesi belirli durumlarda zorlaşmaktadır. Bunun içinde yöneticilerin belirli yetkilerini astlarına devretmesi gerekmektedir.

Her organizasyon sürekli büyümek için kurulur. Organizasyonların büyümemeleri başarısız oldukları anlamına gelmektedir. Organizasyonların sürekli büyümeleri belirli bir dönem sonra, organizasyonların tek veya birkaç kişi tarafından yönetilmesini zorlaştıracaktır. Bunun içinde yöneticilerin belirli yetkilerini astlarına devretmesi gerekmektedir. Aksi durum organizasyonda yönetimi zorlaştıracaktır.

Yetki devrinin işçilerin performansları üzerinde de olumlu etkileri vardır. *"Çalışanın kendine güvenmesini ve çalışana güvenildiğini gösterir."*[119] Yetki

[117] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 92.
[118] Erol Erol, *Örgütsel Davranış…*, *a.g.e.*, s. 522.
[119] Hüseyin Kantar, *a.g.e.*. s. 134.

devredilen işçide bu işi yapabileceği ve üstlerinin kendisinin bu işi yapabileceğine inandığı algısı oluşacaktır. Bundan kaynaklı yetki devri işçilerde motive edici etkiye sahiptir. Fakat yöneticiler yetki devrinden çok sorumluluk devrine sıcak bakmaktadır. Lakin sorumluluk devredilmez paylaşılır. Yetki devri kuşkusuz işçinin çalışmaya olan ilgisini de arttıracaktır. Sorumluluk paylaşıldığında dikkat edilmesi gereken husus, yetki ile orantılı olmasıdır. Bu durum kaçınılmaz olarak motivasyonu da arttıracaktır. Kendisine güvenildiğini hisseden işçide motivasyon ve beraberinde performans da artacaktır.

2.2.8. Amaç Birliği

Amaç; *"bir edim, işlem ya da sürecin yöneldiği ve gerçekleştirmek istediği sonuç"*[120], organizasyonlarda iki türlü amacın varlığından söz konusudur. Bunlardan ilki, organizasyonun amacıyken diğeri ise; işçilerin amaçlarıdır. Organizasyonların başarılı olabilmeleri için bu iki amacı en iyi şekilde entegre etmeleri gerekmektedir.

İşçilerin organizasyonlardan adil ve yeterli ücret, uyum, tanınma, saygı görme gibi beklentileri varken, organizasyonların işçilerden beklentileri ise, organizasyonel hedeflere ulaşmada çaba sarf etme gibi beklentileri söz konusudur. *"Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirde, örgütsel başarıyı "insanı sömürmekte" değil, "insanı kazanmakta" aramak gerekir"*[121]. İşçilerin birer sömürü aracı olduğunu hissetmesi organizasyonla olan bağını zayıflatacaktır. Bundan kaynaklı organizasyonlar işçilerin birer değer olduğunu işçilere hissettirmesi gerekmektedir. İyi yönetici bu iki amacı en iyi şekilde birleştiren yöneticidir.

"Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar"[122]. Amaç birliğini sağlama yöneticinin sorumluluğundadır. Yöneticilerin işçilerde, organizasyonun amacına

[120] http://tdkterim.gov.tr/bts/ (13.10.2011)
[121] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 97.
[122] Zeyyat Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 98.

ulaşması durumunda, işçilerin de amaçlarına ulaşacakları algısını yaratması gerekmektedir. Bu algının yaratılması, işçiyi örgüt amaçları doğrultusunda istikrarlı bir şekilde çalışmaya itecek ve dolayısıyla motivasyonu yükseltecektir.

2.2.9. Öneri Sistemi

Öneri sistemi işçi ile yönetici arasındaki iletişimi arttıran en önemli faktörlerden bir tanesidir. Öneri sistemi, organizasyonların daha demokratik olmasına da katkı sağlayacaktır. Öneri sistemi ile birlikte işçi kendisinin daha ciddiye alındığını fark edecek ve organizasyonda daha fazla sorumluluk alarak verimliliği arttıracaktır.

Yöneticilerin öneri sisteminde dikkat etmesi gereken husus, önerinin reddi durumunda, bu durumun işçinin reddi olmadığının işçiye sezdirilmesidir. Önerilerin neden reddedildiğinin işgörene en iyi şekilde anlatılması gerekmektedir. İşçilerin öneri getirmesi engellenmemelidir. *"Unutulmamalıdır ki "öneri, öneriyi getirir""*[123].

Öneri sistemi işçinin sorumluluk almasını sağlarken, işçinin motivasyonunu da arttıracaktır. Öneri sistemi motivasyonu arttırmanın yanında, organizasyonu benimsemeyi ve verimliliği arttırmayı da beraberinde getirir.

2.2.10. Eğitim ve Yükseltme

Eğitim işçilere yeni bilgilerin sunulması ve işçilere sunulan teni bilgilerle, işçinin tutum ve davranışının değiştirilip dönüştürülmesi sureti ile motive edilmesini içermektedir. Eğitim işçinin yükseltilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır. İşçi bilgileri oranında değerlendirilerek organizasyonda yeni bir pozisyona getirilmelidir.

[123] Hüseyin Kantar, *a.g.e.*. s. 134.

İşçi eğitimi iki şekilde yapılmaktadır. Bunlardan ilki; işçinin iş içinde eğitilmesidir. Bu yöntem daha çok mavi yakalı işçilere uygulanmakta olan bir yöntemdir. Bu yöntem ile işçinin kullanacağı alet ve edevatı daha yakında ve daha iyi tanıması sağlanmaktadır.

Diğer bir yöntem ise; iş dışı eğitimdir. İş dışı eğitim, organizasyonlarsa daha çok beyaz yakalı işçiler üzerinde uygulanmakta olan bir yöntemdir. İş dışı eğitimde işçiye iş hakkındaki tüm detay öğretilmelidir. Keza yetersi bilgi aktarımı işçide, kendisine ve üstüne karşı bir güvensizlik duygusu yaratacaktır. Bu durum işçinin motivasyonunu olumsuz etkileyecek bir durumdur. İşçiler çalıştıkları organizasyonda yükselmek isteyeceklerdir. *"Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşarak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır"*[124].

Aldıkları eğitim ve bunun sonucunda oluşan bilgi ve tecrübe göz önünde bulundurularak, işçi yükseltilmelidir. Aksi durumda, ilerleme ve yükselme yollarının kapandığını düşünecek olan işgörende demotivasyon oluşacaktır. Bunun için, işçilerin eğitim ve yükselme yolları sürekli açık tutulmalı ve işçide gelişimin onu daha iyi mevkilere getireceği algısı yaratılmalıdır. Böylece işçide işe karşı ilgi ve istek artacak ve bu durum onu motive edecektir.

2.2.11. İletişim

İletişim salt iş dünyasında değil, aynı zamanda özel hayatta da önemli bir yerde durmaktadır. İletişim insancıl bir öğedir. Herhangi bir organizasyonda iletişim ağının güçlü olmayışı, o organizasyonda insancıl yaklaşımın da güçlü olmadığı anlamı taşımaktadır.

[124] Tarık Işıksaçan, *a.g.e.*, s. 189.

Organizasyonlarda iletişim ağı, salt emir ve haberlerin aktarımı anlamına gelmez. İletişim ağı aynı zamanda duygu ve düşüncelerin de aktarımında kullanılır. Organizasyonlarda üç türlü iletişim ağının varlığı söz konusudur. Bunlar; yukardan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim ağıdır. Bu ağlarla birlikte organizasyondaki emir, haber, duygu ve düşünceler iletilir. Nasıl ki birbirini anlamayan veya yanlış anlayan insanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurulamazsa, aynı durum doğru ve iyi bir iletişim ağı olmayan organizasyonlar içinde geçerlidir. Organizasyon kademelerinin birbirini anlayamaması, bu kademeler arasındaki ilişkiyi de bozacaktır. *"İşletmede iyi bir iletişim ortamı sağlanamadığı takdirde, insanlar zanlarına göre hareket etmeye başlarlar"*[125]. Bu durum her organizasyonda olması gereken sağlıklı ilişkiyi zedeler. İletişimin yerine dedikodu, iftira ve zanlar geçmeye başlayacaktır.

Açık bir iletişim ağının organizasyonda var olması, tüm kademelerin emir, beklenti, duygu ve düşüncelerinin diğer kademelere aktarılmasını içerir. İşçi açık ve sağlıklı iletişim ağının olduğu, organizasyonlarda her durumdan haberdar olacağından, iş için gerekli olan faaliyetlerin içine daha istekli dahil olacaktır. Bu durum işçinin motivasyonunu arttırır ve verim artışı içinde gerekli ortamı beraberinde yaratmış olur.

[125] Önder Barlı, *Türk Yöneticisisin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*, 1. Baskı, Atlas Yayın, İstanbul 2005, s. 89.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE TEKSTİL İŞÇİLERİ

3.1. Tekstil Sektörünün Tanımı

İnsanın var oluşundan bu yana temelde üç gereksinimi bulunmaktadır. Bunlar; yeme-içme, giyinme ve barınma ihtiyaçlarıdır. Tezin de ana gövdesini oluşturan tekstil kavramı giyinme ihtiyacının bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. İlk insanlar giyinme ihtiyaçlarını ilk dönemlerinde ağaç kavukları ve benzeri maddelerden karşılamaktaydı, fakat daha sonra insanın alet ve edevat kullanımında ki gelişimi ile birlikte bu ihtiyacın karşılanmasında avlandıkları hayvanların derileri ve daha sonraki dönemlerdeki gelişim ile birlikte ise bu ihtiyacın karşılanmasında üretilen kumaşlar temel öğe olmuştur. Üretilen kumaşlar ile birlikte insanların yaşamına yeni bir üretim dalı daha eklemlenmiştir. Bu üretim dalı ise tekstildir.

"Tekstil, Latince bir kavram olan texere den türetilmiştir ve örme ya da dokuma anlamına gelmektedir"[126]. Gündelik dilde tekstil ve konfeksiyon kavramları birbiri yerine kullanılmaktadır fakat tekstil ve konfeksiyon kavramları farklı üretim aşamalarını ifade etmektedir. Bu iki kavram birbirini tamamlayan iki üretim aşamasını oluştursa da özü itibariyle farklı iki üretim disiplinin ifade etmekte kullanılmaktadır. *"Pamuk ipliği, yün ipliği, pamuklu ve yünlü dokuma, suni-sentetik. İpekli dokuma ve trikotaj (örme) sanayini içeren tekstil sektörünün son aşamasını konfeksiyon (hazır giyim) oluşturmaktadır"*[127]. Tekstil kavramı özellikle kıyafetlerin temel aşaması olan iplik ve bu ipliğin kumaş olmasına kadar ki aşamasını oluşturmaktadır. *"Tekstil kavramı tekstil liflerini, tekstil ürünlerini ve yan mamullerini ve bunları kullanarak elde edilen mallan kapsamaktadır"*[128]. Konfeksiyon kavramı ise kumaşın gündelik hayatta kullanılacak formata gelmesini

---

[126] http://gabardinkumas.org/tekstil-nedir.htm (27.10.2012)

[127] İbrahim Özgür, *Türkiye'de Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Durumu ve Çıkış Stratejileri*, (Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 2006, s. 1.

[128] http://gabardinkumas.org/tekstil-nedir.htm (27.10.2012)

sağlayacak üretim aşamasını içermektedir. Tezde ise bu iki aşama gündelik dildeki kullanımıyla benzer bir şekilde tekstil kavramı içinde birleştirilerek incelenecektir.

Günümüzde tekstil kavramı salt giyim eşyalarını içine alan bir kavram olmaktan çıkmış ve muhtevası genişlemiştir. Bugün tekstil salt giyim eşyası değil onunla birlikte havlu, evlerimizde kullanılan perde, halı v.b. üretimleri de içine almıştır. Bununla birlikte etki alanı da giderek genişlemiştir. *"Sektör kullandığı hammaddeler ve işlem özellikleri bakımından "hafif endüstri" anlamına gelmektedir"*[129]. Özellikle sektörde kullanılan makine ve teçhizat ve bunu yanında sektörün kullandığı hammadde sektörün hafif endüstri sınıfında yer almasına neden olmuştur. Sektörün ortaya çıkışı ve gelişimi aşamasında emek yoğun niteliği sektördeki teknolojik gelişim ile birlikte sermaye yoğun bir yapıya kaymıştır. Bununla birlikte özellikle ülkemizde ki istihdam yapısından kaynaklı ülkemiz açısından önemli bir yerde durmaktadır.

3.2. Tekstilin Tarihi

Yapılan kazışlar neticesinde keten ve pamuk kullanımının tarihini tarih öncesi dönemlere götürmek mümkün gözükmektedir. Özellikle Anadolu'da Çatalhöyük'te yapılan kazılar neticesinde M.Ö. 6000 yıllarına ait atkı ve çözgü kalıntılarına rastlanmış ve bu da Anadolu'da tekstilin tarihini M.Ö 6000'li yıllara götürmeyi mümkün kıllamaktadır. Yunanistan ve Girit ve Kıbrıs'ta yapılan kazılar neticesinde M.Ö. 5000'li yıllara ait dokuma örneklerine rastlanmıştır. Yapılan kazılar neticesinde Anadolu'dan daha eski tarihlere yönelik bulguların bulunamaması Anadolu'da dokumacılığın birçok yerden daha eskiye dayanmasının söylenmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca bu dokumacılığın tarihini M.Ö.6000'li yıllardan daha eski olduğunu da söylemeyi mümkün kılmaktadır. *"M.Ö. 2000 yıllarına ait tabletlerden gerek Anadolu'dan diğer bölgelere ve gerekse dışarıdan Anadolu'ya doğru büyük boyutlu bir kumaş ticaretinin yaşandığını örenilmektedir"*[130]. Salt bu

[129] İbrahim Özgür, *a.g.e.*, s. 1.
[130] http://www.kalemtekstil.com/tarihvetekstil.aspx (27.10.2012)

bilgilere dayanarak dahi Anadolu'da dokumacılığın bir sanayiye dönüştüğünü söylemek mümkün olmaktadır. Bazı kaynaklarda her ne kadar da olsa Anadolu'ya dokumacılığın 1071 Malazgirt Savaşı neticesinde Türkler tarafından getirildiği söylense de yapılan kazılar neticesinde Anadolu' dokumacılın tarihinin bundan çok eski olduğunu söylemek mümkündür. Yalnızca Anadolu'ya Türklerin gelmesi ile bir noktada bu coğrafyada silinmeye başlayan dokumacılık tekrardan canlanmaya başlamıştır.

3.2.1. Cumhuriyet Öncesi Osmanlı'da Tekstil

Anadolu'da dokuma çok eski çağlardan beri bilinmekte ve kullanılmaktaydı. Türklerin Anadolu'ya gelişi ile zaten var olan fakat XI. yüzyılda durma noktasına gelen dokumacılık tekrardan canlanmış ve Osmanlı Devleti'nde XVIII. yüzyıla kadar başat sanayi kolu olarak varlığını sürdürmüştür. XVII. yüzyılda Hint kumaşlarının Osmanlı pazarını istilası gözükmektedir ve bu dönemde Avrupa'ya yapılan ihracatın yaklaşık dört katı Osmanlı Devleti'ne yapılmaktadır. XVI. yüzyılda duraklama dönemine giren Osmanlı dokumacılığı sanayi devrimi ile çöküşe geçmiştir.

Seri üretim ve verim artışı sanayi devrimi ile oluşmuştur. Sanayi devrimi ile ortaya çıkan yığın üretimi maliyetlerin düşmesine ve bunun neticesinde özellikle geri kalmış ülkelerde dokumacılığın yok olmasına neden olmuştur. Osmanlı dokumacılığı da sanayi devriminden etkilenmiş özellikle sanayi devrimi öncesinde ve sonra verilen imtiyazlar ile birlikte Osmanlı dokumacılığı çöküşe sürüklenmiştir.

XVII. yüzyılda Osmanlı dokumacılığı salt iç ihtiyaçları karşılayan bir nitelikte değil aynı zamanda dışa da ihracat yapabilen bir niteliktedir. *"Örneğin, 1788'de Fransa'ya 2.300.000 Livre değerinde pamuklu bez ve çeşitli Avrupa ülkelerine 250.000kg pamuk ihraç edilmiştir"*[131]. Bu dönemde aynı zamanda dış pazara yapılan ihracatta azalmalar görülürken aynı dönemde ithalatta ise artışlar

[131] Emre Dölen, *Tekstil Tarihi (Dünya ve Türkiye'de Tekstil Teknolojisinin ve Sanayisinin Tarihsel Gelişimi)*, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları, İstanbul 1992, s. 382.

meydana gelmiştir. Özellikle İngiltere'den ilk dönemlerde ucuz olan İngiliz ipliği ithal edilmiş ve zamanla bu iplik Osmanlı pazarını istila etmiştir. Bu dönemde Işkodra'da daha önce var olan 600 tezgah 21'e, Tırnova'da daha önce var olan 2000 tezgah ise yaklaşık 200'e düşmüştür.[132] Rakamlardan da anlaşılacağı üzere sanayi devriminden sonra Osmanlı Devleti'nde dokumacılıkta ciddi düşüşler yaşanmış ve bu durum sanayi kolunu durma noktasına getirmiştir.

Osmanlı Devleti'nde dokumacılığın bu düşüşünü salt olarak sanayi devrimine bağlamak mümkün değildir. Bu durumun çeşitli siyasi yönleri de mevcuttur.

"Ne ki, geleneksel yöntemlerle de üretilseler, yerli sanayi ürünleri hiçbir zaman Avrupa'nın fabrika mallarında daha pahalı değildi. Bu nedenle, ülkelerdeki yerli sanayilerin yıkılması, normal ekonomik rekabetle her zaman mümkün olmuyordu. Bu durumda, ekonomi dışı faktörler devreye sokularak yerli sanayiler yok edilebildi"[133].

Bu durumun çok bariz örnekleri Osmanlı ve Hindistan'da görülmektedir. Osmanlı ve Hindistan'da İngiliz kumaşları kıyı kesimlere gelseler de iç kesimlerde uzun dönem etkilerini var edememişlerdir. Fakat İngiltere'nin bu iki devlete uyguladığı siyasi ve ekonomik baskı neticesinde İngiliz kumaşları bu iki ülkede pazarı işgal etmiştir. Bu baskılar ülkeleri kumaş ya da diğer gerekli maddelerden hammadde üreten ülkelere kaydırmıştır. Osmanlı ve benzeri ülkelerden hammadde ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmişlerdir. Osmanlı'da yapılan ilk demiryolu bunun en bariz örneğidir. Sürekli ithalat belirli bir dönemden sonra Osmanlı'da enflasyonun oluşmasına neden olmuştur.

Osmanlı'da dokumacılığın çökmesine yönelik tepkiler de oluşmuş ve bu tepkilerin de etkisiyle Osmanlı'da yeni teknolojiye dayalı tekstil fabrikaları açılmaya çalışılmıştır. İlki, 1927'de İstanbul Eyüp'te kurulmaya çalışılan iplikhane girişimidir.

[132] Emre Dölen, *a.g.e.*, s. 386.
[133] Fikret Başkaya, *Azgelişmişliğin Sürekliliği*, 4. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara 2001, s. 77.

İkincisi ordunun fes ihtiyacının karşılanmasına yönelik kumaş üretimi için 1834 yılında açılan fes hane fabrikası, daha sonra farklı amaçlar ile İzmit'te basma, Islımye'de sayak, Zeytinburnu'nda dokuma fabrikası gibi fabrikalar açılmıştır.

İngiltere ile 1838'de imzalanan ve kısmen de İngiliz baskı ile imzalanan Osmanlı-İngiliz ticaret anlaşması İngiltere'nin yaptığı siyasi baskıya en güzel örneği teşkil etmektedir. Bu anlaşma ve bu anlaşmanın benzerleri ile diğer devletler ile yapılan anlaşmalar neticesinde Osmanlı açık pazar haline gelmiş ve batılı ürünler Osmanlı'nın en ücra köşelerine kadar ulaşmıştır. Bazı önlemler alınmaya çalışılsa da bunlar sonuç vermemiş ve Osmanlı Devleti batılı devletlerin pazarı olma durumunu çökene kadar sürdürmüştür.

3.2.2. Cumhuriyet Döneminde Tekstil

Cumhuriyetin kuruluşunda Osmanlı'dan tüm sanayi kollarında olduğu gibi tekstilde de bir yıkım devralınmıştır. 1923 İzmir İktisat Kongresi yeni cumhuriyetin ekonomik yönden gelişiminin rotasını belirlemeye yöneliktir. Bu kongre girişimcileri kolay kredi sağlama, fabrika için arazi sağlama ve işçilere eğitim vermeyi amaçlamıştır. Özellikle Lozan Anlaşmasında kapitülasyonların da kaldırılması ekonomik gelişme için gerekli ortamı hazırlamıştır. Bunun için çeşitli banklar kurulmuş ve hazırlanan planlar ile gelişim sağlanmaya çalışılmıştır.

Osmanlı'dan kalma Feshane, Basmahane ve Hereke fabrikaları kurulan Sanayi ve Maadin Bankası'na bağlanarak modernize edilmeye çalışılmış ve İş Bankası ile de girişimcilere kolay kredi sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönemde ülkedeki birçok fabrika Sanayi ve Maadin Bankası'na devredilmiştir. Ülkenin ilk on yılında var olan fabrikaların yaklaşık dörtte birini tekstil fabrikaları oluşturmaktadır. Yine bu dönemler içinde Türkiye dünyanın en hızlı endüstrileşen üç ülkesinden birisidir. 1929 ekonomik buhranından sonra genç cumhuriyet zorunlu olarak devletçilik politikasına geçmiştir.

1932 yılına kadar Türkiye Osmanlı'nın XIX. yüzyılı gibi birçok açıdan batıya bağımlı durumdadır. Bu bağımlılığa tekstil ürünleri de dahildir. 1932 yılında ise cumhuriyet tekstil ürünleri açısından ithalatının %40'nı karşılayabilecek duruma gelmiştir. Kriz öncesi dönemde hammaddeler işlenerek dışa satılmaktaydı ve böylece ithalat karşılanmaya çalışılmaktaydı. 1929 ekonomik buhranından sonra ise hükümet hammaddelerin dışa satımı yerine üretimde kullanılmasına karar vermiş ve bu politika ile ikameci politikalar uygulamaya sokulmuştur. Bu durum devlet müdahalesini zorunlu kılmıştır. Bu dönemde Kayseri, Malatya, Konya ve İstanbul vb. illerde devlet eliyle çeşitli tekstil fabrikaları açılmıştır. Sovyet yarımı alınarak Türkiye iki tane beş yıllık plan hazırlatmıştır. 1934-1938 yıllarını kapsayan birinci beş yıllık planda tekstile öncelik tanınmıştır. İkinci beş yıllık planda ise endüstrilerin alt yapısı güçlendirilmeye çalışılmıştır.

1933 yılında Sümerbank kurulmuş ve Sanayi ve Maadin Bankası'na bağlı kuruluşlar Sümerbank'a bağlanmıştır. Bu durumdaki asıl amaç ise ithalatın azaltılmaya çalışılması ve ileri düzey teknoloji ile çalışan endüstri kuruluşları oluşturmak asıl hedeftir. Bununla da üretimin arttırılması hedeflenmiştir. *"1929-1939 döneminde memleketin tekstil üretim kapasitesi iki misli arttı, bu oldukça yüksek bir artışı ifade etmekte idi"*[134]. Fakat üretimin bu denli artışında ise özel sektörün payı çok düşük düzeylerde kalmıştır.

1950'li yıllarda iktidarda olan DP yönetimi özel sektöre bol kredi olanağı sağlayarak üretimde özel sektöre yönelmiştir. Bu bir noktada devletçilik yerine liberal politikalara da geçiş anlamı taşımaktadır. Üretimde 1950'li yılların ortalarında özel sektör üretimi devlet üretimini yakalamışken, 1960'lı yıllarda ise özel sektör üretimi devlet üretimini geçmiştir. Özel sektörün dışa açılımı yine DP iktidarı dönemine denk gelmektedir. Sümerbank'tan sağlanan krediler ve devletin sağladığı teşvikler özel sektörün bu alanda yatırım yapmasının ana nedenini oluşturmaktadır. Bu bağlamda zaten bu coğrafyada bir noktada gelenek olan tekstil üretimi ülkemiz

[134] Halil İnalcık, *Türkiye Tekstil Tarihi Üzerine Araştırmalar*, 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul 2008. s. 152.

açısından gelişiminde gerek devlet tarafından sağlanan kredilerin gerekse de devletçe yapılan yatırımların önemli bir payının olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.Türkiye Tekstil Sektörünün Genel Görünümü

Sektörün rekabet edebilirliği, küresel piyasada varlığını koruyabilmesi, var olan durumunu sürdürebilmesi ve konumunu geliştirebilmesine yardımcı olan baş etmendir. Türkiye tekstil sektörü bu bağlamda küresel ağ içinde çeşitli avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Özellikle sektörde işgören maliyetlerinin % 30 dolaylarında olması sektörün rekabet edebilirliğini etkileyen en önemli etmenlerden bir tanesidir. Özellikle 2004 yılında asgari ücretin %34 civarında arttırılması ve sosyal güvenlik paylarındaki artışlar işgücü maliyetlerinin de artmasına neden olmuştur. Tekstilde faaliyet gösteren birçok firmanın KOBİ tarzı işletmeler olması bu tarz işletmelerde maliyetlerin bu denli yüksek oluşu olur olmaz işletmeleri kayıt dışılığa itmektedir. Özellikle hazine destekli kredi oranlarının bu denli işletmeler için yüksek oluşu da işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Bu olumsuz koşulların yanında sektörün avantajlı olduğu noktalarda söz konusudur.

IMF ve birkaç kuruluşun ortaklaşa hazırladıkları "Tekstil ve Hazır giyim Sektöründe 2005 Ticaret Serbestîsinin Etkileri" adlı rapora göre dünyada tekstil açısından en rekabetçi ülkeler olarak Çin, G. Kore ve Türkiye tespiti yapılmıştır. Lakin G. Kore ve Türkiye özellikle işgören ücretleri noktasında Çin'e kıyasla dezavantajlı konumda bulunmaktadır. 2004 verilerine göre işçi saatlik ücreti Çin'de 0,48 $ olarak belirlenirken bu oran Türkiye'de 2,88 $ olarak belirlenmiştir. Türkiye'de Tekstil sektöründeki üretimin büyük bir bölümü pamuklu ürünler üzerinde yapılmaktadır. Üretiminin büyük bir bölümünü pamuk ürünler üzerinden yapması Türkiye'yi küresel rekabet içinde avantajlı bir noktaya taşımaktadır. Çünkü Türkiye dünyada pamuk üretimi açısından 6. sıra da bulunmaktadır.

Tablo-3.1: Ülkelere Göre Dünya Pamuk Üretimi ve Tüketimi 2000-2005

		2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06
	Üretim(Ton)	**18.869**	**21.281**	**19.150**	**20.469**	**25.958**	**22.998**
1.	Çin H.C.	4.050	5.320	4.920	4.860	6.320	5.750
2.	ABD	3.788	4.396	3.733	3.963	5.008	4.404
3.	Hindistan	2.380	2.686	2.312	3.009	3.944	3.145
4.	Pakistan	1.730	1.702	1.610	1.600	2.415	2.210
5.	Özbek.	960	1.055	1.002	892	1.100	1.026
6.	***Türkiye***	***779***	***845***	***925***	***900***	***900***	***800***
7.	Brezilya	900	764	848	1.150	1.392	1.250
	Tüketim(Ton)	**19.504**	**20.310**	**21.152**	**21.399**	**23.287**	**23.905**
1.	Çin H.C.	5.000	5.552	6.400	7.000	8.300	8.800
2.	ABD	1.928	1.687	1.583	1.415	1.350	1.300
3.	Hindistan	2.873	2.901	2.921	2.975	3.366	3.477
4.	Pakistan	1.743	1.856	2.064	2.075	2.305	2.391
5.	***Türkiye***	***1.050***	***1.325***	***1.400***	***1.350***	***1.450***	***1.450***
6.	Brezilya	880	900	725	875	925	900

Kaynak: DPT, *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013*, s. 48. www.kalkınma.gov.tr/DocObjects/Download/3581/oik668.pdf (30.01.2012)

Aralık 2001 tarihinde Çin'in DTÖ'ye girmesi ile birlikte pamuk fiyatlarında bir artış olsa da bu artış 2003 ve 2004 yıllarında bu artış düşüş eğilimine girmiştir. Türkiye pamuk üretiminde ilk sıralarda bulunmasına rağmen yüksek iç talep Türkiye'yi pamuk ithalatı noktasında da ön sıralara taşımaktadır. Çin'in DTÖ' ne girmesiyle pamuk fiyatlarında artışa neden olsa da 2003 yılının Kasım ayında fiyatlar 1,71 $/kg' ye düşmüş 2004 yılında ise pamuk fiyatları 1,07 $/kg' ye kadar düşmüştür.

Tablo-3.2: Tekstil Sektöründe Seçilmiş Ülkelerin İşgücü Maliyetleri, 2004

Ülkeler	**Maliyet $/Saat**
BANGLADEŞ	0,28
VİETNAM	0,28
PAKİSTAN	0,37
SRİLANKA	0,46
ÇİN	0,48
ENDONEZYA	0,55
HİNDİSTAN	0,67
MISIR	0,88
MALEZYA	1,18
TAYLAND	1,29
BULGARİSTAN	1,5
TUNUS	2,05
MEKSİKA	2,19
FAS	2,56
TÜRKİYE	2,88
ESTONYA	3
SLOVAKYA	3,43
POLONYA	3,8
ÇEK CUM.	3,94
TAYVAN	7,58
İSRAİL	9,35
MALTA	9,53
ABD	15,78
İTALYA	19,76
İNGİLTERE	20,17
FRANSA	21,03
İSVİÇRE	35,33

Kaynak: DPT, *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013*, s. 112. www.kalkınma.gov.tr/DocObjects/Download/3581/oik668.pdf (30.01.2012)

Yukarıdaki işçilerin saatlik maliyetlerini veren tablodan da anlaşılacağı üzere Türkiye işçi maliyetleri noktasında Çin ve diğer rakiplerine göre dezavantajlıdır. Türkiye'de işçi maaşları Çin'in yaklaşık on katı dolaylarındadır. Bu da özellikle büyük bir kısmı emek yoğun üretim olan bu sektörde Çin'e oldukça büyük avantajlar sağlamaktadır. İleriki kısımlarda bu avantaj ve dezavantajlar daha derinlemesine irdelenecektir.

3.4. Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Sorunları

Bu başlık altında Türk tekstil ve konfeksiyon sektörünü dünyadaki diğer rakiplerine göre dezavantajlı olduğu noktalar ve bu noktalara ilişkin bazı önerilerde bulunulacaktır.

3.4.1. Plansız Büyüme ve Aşırı Yatırımlar

Tekstil sektörünün en önemli sorunlarından biride sektörde özellikle doksanlı yılların başında meydana gelen aşırı yatırımlardır. 1995 yılında Türkiye'nin imzalamış olduğu Gümrük Birliği Anlaşmasıyla birlikte sektörde meydana gelmesi beklenen aşırı büyüme ile birlikte tekstil sektöründe aşırı yatırımlar meydana gelmiş ve bu durum sektörde şişkinliğin oluşmasına neden olmuştur.

Sektörde var olabilmek için alınan kredilerin ödenememesi ve devlet teşviklerin yanlış ve bilinçsizce kullanılması sektörde pek çok işletmenin kapanmasına neden olmuştur. Ayrıca sermayedarların sektöre planlı ve programlı bir şekilde girmemesi yani piyasada var olan beklentilerin hevesiyle bu piyasaya girmesi piyasada kötü sonuçların doğmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bu durum sektörü uzun yıllar olumsuz etkilemiştir. Bu durumların yaşanmaması için sektörün iyi analiz edilmesi ve fırsatların ve risklerin en iyi şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

3.4.2. Yüksek Enerji Fiyatları

Türkiye tekstil sektörü enerji maliyetleri noktasında uluslar arası rakipleri karşısında dezavantajlı bir noktada bulunmaktadır. Özellikle bu piyasadaki en büyük rakibimiz olan Çin karşısında enerji maliyetleri noktasında dezavantajlı bir noktada bulunmaktayız.

Tablo-3.3: Vergi Dahil Elektrik Fiyatları

2002 YILI FİYATLARI	**(Cent/Kwsaat)**
Çek Cum	5,3
Yunanistan	3,8
Macaristan	6,8
İtalya	9,3
Japonya	12,0
G. Kore	5,0
Polonya	5,2
Portekiz	5,6
İspanya	4,0
Türkiye	**8,7**
İngiltere	5,6
ABD	4,8

Kaynak: DPT, *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013*, s. 224. www.kalkınma.gov.tr/DocObjects/Download/3581/oik668.pdf (30.01.2012)

Bu tablodan da net bir şekilde anlaşılacağı üzere Türkiye İtalya ve Japonya'dan sonra en fazla enerji maliyetine sahip ülke konumunda bulunmaktadır. Bu da sektörün rekabet edebilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu tablonun düzeltilmesi gerekmektedir.

Tablo-3.4: Genel Faktörler: Üretimin Avantaj Durumları

Avantajlar 0(rekabet gücü zayıf), 5(rekabetçi)						
Genel Faktörler	Finansman Sağlama	Enerji Maliyeti	İşletme Maliyeti	Taşımacılık	Altyapı	Genel Ortalama
Çin	5	4	3	4	3	4
Hindistan	3	2	1	3	2	2
Pakistan	3	3	1	2	1	1
Bangladeş	2	2	1	2	1	1
Güney Kore	4	3	4	4	5	4
Türkiye	2	3	5	5	5	4
Bulgaristan	1	3	4	4	2	3
Romanya	2	3	4	4	3	3
Fas	2	2	2	4	2	2
Tunus	2	3	3	4	3	3

Kaynak: DPT, *Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013*, s. 118. www.kalkınma.gov.tr/DocObjects/Download/3581/oik668.pdf (30.01.2012)

Yukarıdaki tablo Türkiye'nin bu noktadaki avantaj ve dezavantajını daha iyi yansıtmaktadır. Bu tablo ışığında dünyada tekstil sektörü bakımından önde olan ülkeler içinde Çin'in daha avantajlı bir konumda olduğunu daha net bir şekilde söyleyebiliriz.

Bu olumsuz tablonun düzeltilebilinmesi için özellikle hükümetin teşvikli bölgelere uyguladığı indirimli fiyatları yurdun tamamına uygulaması ya da tekstil için ayrı bir fiyat düzenlemesi getirmesi gerekmektedir. Ayrıca tekstil için çok önemli bir yerde bulunan petrol ve türevi ürünler içinde benzer uygulamalar yapması gerekmektedir. Aksi durum rekabet edebilirlik açısından olumsuz tablonun devam etmesi anlamına gelmektedir.

3.4.3. Markalaşma Eksikliği

Marka bir ürünün müşteri tarafından tercih edilmesinde önemli bir faktördür. Müşterinin tercihte bulunması aşamasında ürünün üretimi, mamulün kalitesi gibi noktalarda geniş bir bilgisi yoktur. Müşterinin ürünü tercih etmesinde,

ürünün toplum tarafından tercih edilip edilmediği ve fiyatının önemli bir etkisi vardır. Marka kavramı da tam bu noktada devreye girmektedir. Marka bir ürünün kalitesini sembolik olarak ifade etmektedir. Marka tüketicide ürüne ait bir algı yaratmaktadır. Bu bağlamada müşteri ürünü alırken aldığı ürünün sıradan kumaştan farklı olduğunu hissediyorsa ve ürünün bedelini de severek ödüyorsa, bu durumu yaratan marka değeridir.

Türkiye'de üretim yapan birçok firma fason üretim yapmaktadır. Bu durum sektörün markalaşmasını da engellemektedir. Özellikle sektörde var olan kayıt dışılık oranının yüksek olması sektörün markalaşmasının önündeki en büyük engeldir. Bu durum uzun dönemde sektörün rekabet edebilirliğini de olumsuz etkileyecektir. Bunun için yöneticilerin bir an önce kayıt dışılığın önüne geçmesi gerekmektedir.

3.4.4. Kur Riski

Tekstil sektörümüzün diğer önemli sorunlarından bir diğeri de kur riskidir. Aynı durum Çin içinde bir tehlike oluşturmaktadır. Yalnız Çin son zamanlarda yaptığı develasyonlar ile birlikte bu riski azaltmıştır. Ülkemizde olabilecek yabancı paraların değerinde meydana gelebilecek kayıplar ve Türk Lirası'nda meydana gelebilecek değer artışları sektörel bazda ithalatı kolaylaştırırken ihracatta ise sorunlar yaratacaktır. Bu bağlamda ülkemizde döviz kurlarının her iki durumu da olumsuz bir şekilde etkilemeyecek bir durumda tutulması gerekmektedir. Bunun için ise Merkez Bankası'nın çok daha etkili bir döviz politikası belirlemesi gerekmektedir.

3.4.5. Ar-Ge Eksikliği

Ar-Ge gelişmişliğin sürekliliğini sağlayan önemli unsurlardan bir tanesidir. Ülkelerin genel hatlarıyla Ar-Ge faaliyetlerine ayırdıkları paydan gelişmişlik

düzeyleri ya da potansiyeli hakkında yorum yapmak mümkün olabilmektedir. Ar-Ge genel anlamda üretim teknolojilerinin geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

Ar-Ge'ye ayrılan pay gelişmiş ülkelerde GSMH'nın yaklaşık olarak % 2-3 gibi iken bu oran ülkemizde ise yaklaşık olarak % 0,7'dir. Bu payın ise yaklaşık olarak % 1,5'i tekstilde Ar-Ge faaliyetlerine ayrılmaktadır. Bu durum sektörün teknolojik olarak dışa bağımlılığını sürekli hale getirmekte ve beraberinde maliyet artışlarını da getirmektedir.

Devletin yapmış olduğu Ar-Ge teşvikleri ile birlikte ülkemizde Ar-Ge departmanlarının sayısı gün geçtikçe artmıştır fakat hala bu bağlamda yeterli bir gelişim de sağlandığı söylenemez. Ar-Ge biriminin var lığı işletmenin gelişiminin de süreklilik taşımasını sağlayacaktır. Bu aynı zamanda teknolojik olarak dışa bağımlılığımızı azaltacak ve maliyetlerin düşmesine neden olacaktır.

Tüm bu faktörlerin dışında maliyet artışları, kayıt dışı ekonominin büyüklüğü, pazarlama sorunları, kotaların kalkması ve Çin faktörü, KDV oranlarının yüksekliği, finansal sorunlar ve kalifiye elaman sektörün diğer önemli sorunlarını oluşturmaktadır.

3.5. Türkiye Tekstil Sektörü İçin Yapılması Gerekenler

Tekstil sektörünü uluslar arası alanda rekabet edebilirliğini arttırmak için gerek devlet gerekse özel sektör tarafından alınması gereken bir takım önlemler bulunmaktadır.

Sektörün en önemli sorunlarından bir tanesini oluşturan enerji maliyetlerinin yüksekliği sorunu noktasında devletin bu harcama kalemine eklemiş olduğu TRT payı, Hazine payı, Enerji fonu gibi gelirlerini sembolik düzeye çekmesi ya da toptan kaldırması gerekmektedir. Tüm bu seçeneklerin dışında devletin bu gideri Avrupa

standardına çekmesi dahi sektörün kâfi derece de maliyet yükünü azaltacaktır. Benzer bir uygulama devlet tarafından uygulanan KDV oranlarında da uygulanabilinir.

Piyasanın diğer önemli bir sorunu da tüm dünyada kendini hissettiren ucuz emek sorunudur. Sektörün özellikle dünyadaki diğer rakipleri ile rekabette baş etme gücünü koruyabilmesi için ucuz emek ihtiyacını karşılaması gerekmektedir.

3.6. Saha Çalışması ve İnceleme Teknikleri

Saha çalışması Polat Örme, Erkanlar Tekstil, Siyah Tekstil, Noche Tekstil işletmelerinde iki yüz işçi üzerinde yapılmış ve olabildiğince işçiler üretimin her aşamasından seçilmeye çalışılmıştır. Saha çalışmasına yönelik bulgular ileriki bölümlerde ayrıntıları ile analiz edilmiştir.

Motivasyon ölçeğindeki 30 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği alpha=0.904 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olur[135]. Faktör analizinin test edilebilmesi için ön varsayımlardan biri olan Barlett testi sonucunda faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişki olması beklenir. Barlett değerinin $p<0.05$ durumunda değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir[136]. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise KMO testidir. KMO değeri

[135] http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, E.T. (18.08.2012).
[136] Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara 2009 s. 33.

ölçülen değişkenler için örnek(gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren değerdir. KMO değerinin 0,60'dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir[137]. Yapılan test sonucunda (KMO=0.812>0,60) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır.

3.6.1. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Yapısı

Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %55.379 olan 5 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Motivasyon ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Tespit edilen beş faktör şu şekildedir:

1. İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları
2. İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları
3. Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları
4. İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi
5. Sosyal Fiziksel Koşullar İle Eğitimin İşgörene Yansımaları

Motivasyon ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Belirlenen beş faktörü oluşturan soruların tek tek faktör yükü ve her faktörün varyans ve alpha değeri tespit edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Bu değerler tablo-3.5'te gösterilmiştir.

[137] Şener Büyüköztürk, *a.g.e.*, s. 33.

Tablo-3.5: Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları (Özdeğer=8.203)	Soru22	0,744	15,892	0,862
	Soru27	0,714		
	Soru26	0,698		
	Soru25	0,666		
	Soru21	0,653		
	Soru19	0,627		
	Soru24	0,587		
	Soru23	0,580		
	Soru31	0,480		
	Soru28	0,420		
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları (Özdeğer=2.713)	Soru7	0,730	13,455	0,815
	Soru5	0,699		
	Soru4	0,690		
	Soru10	0,630		
	Soru8	0,596	13,455	0,815
	Soru9	0,514		
	Soru20	0,437		
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları (Özdeğer=2.289)	Soru33	0,742	9,528	0,753
	Soru34	0,738		
	Soru35	0,658		
	Soru32	0,551		
	Soru1	0,485		
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi (Özdeğer=1.736)	Soru18	0,645	8,315	0,652
	Soru13	0,621		
	Soru2	0,560		
	Soru14	0,489		
Sosyal Fiziksel Koşullar İle Eğitimin İşgörene Yansımaları (Özdeğer=1.673)	Soru12	0,657	8,189	0,641
	Soru11	0,626		
	Soru17	0,560		
	Soru3	0,523		
Toplam Varyans %55.379				

Birinci faktörde yer alan maddeler işgörenin sosyal ilişkilerine yansımaları olarak ele alınmıştır. işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları faktörünü oluşturan 10 maddenin güvenirliği alpha= 0.862 olarak, açıklanan varyans değeri %15.892 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları olarak ele alınmıştır. işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları

faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenirliği alpha= 0.815 olarak, açıklanan varyans değeri %13.455 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler performans, moral ve başarı üzerine yansımaları olarak ele alınmıştır. performans moral ve başarı üzerine yansımaları faktörünü oluşturan 5 maddenin güvenirliği alpha= 0.753 olarak, açıklanan varyans değeri %9.528 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi olarak ele alınmıştır. işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği alpha= 0.652 olarak, açıklanan varyans değeri %8.315 olarak saptanmıştır. Beşinci faktörde yer alan maddeler sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları olarak ele alınmıştır. sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği alpha= 0.641 olarak, açıklanan varyans değeri %8.189 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

3.6.2. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır[138]. Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir. Anket soruları beş bölüm altında incelenmiştir

[138] Kalaycı, Ş.(*2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın. & Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2007: 154 Biyoistatistik. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım*.

Tablo-3.6: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

Motivasyon	p
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	0,143
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	0,240
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	0,099
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	0,168
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	0,077

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki fark t-testi ile analiz edilmiştir. İkiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi uygulanmıştır. Anova (Varyans Analizi) testinin kullanıldığı durumlarda, homojenlik testi (Levene testi) sonuçlarına göre kullanılan çoklu karşılaştırmalar da (Post Hotc Tests) değişmektedir. Grup varyanslarının homojen (eşit) olduğu durumlarda Scheffe, Tukey, LSD testleri kullanılabilir. Varyansların homojen olmadığı durumlarda Dunnett's C veya Tamhane's T2 testi seçilebilir[139]. Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe ve Dunnett's C çoklu karşılaştırma testleri tercih edilmiştir. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasındaki ilişkiyi pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre; 0,00 - 0,25 arası çok zayıf, 0,26 - 0,49 arası zayıf, 0,50 - 0,69 arası orta, 0,70 - 0,89 arası yüksek, 0,90 - 1,00 arası kolerasyon ise çok yüksek değeri ifade etmektedir[140].

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, en olumsuzdan en olumluya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir.

---

[139] Şener Büyüköztürk, *a.g.e*, s. 49.

[140] Şener Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, Ankara 2008 s.116.

Bu Ölçek ifadelerinin ve faktör(boyut) puanlarının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Tablo-3.7: Ölçek İfadelerinin ve Faktör (Boyut) Puanlarının Değerlendirilmesi

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok Düşük
Katılmıyorum	2	1,80 - 2,59	Düşük
Kararsızım	3	2,60 - 3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok Yüksek

Ölçeğin güvenirliği değerlendirilirken Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri[141];

$0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.
$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
$0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.7. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlardan ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bulgular çeşitli kriterlere göre değerlendirilmiştir. Bu kriterler cinsiyet, medeni durumu, yaş, öğrenim durumu, işyerindeki konumu, sektörde çalışma süresi, hali hazırda çalıştığı işyerinde kaç yıldır çalıştığı ve gelir düzeyidir.

[141] Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi*, Eskişehir 1993, s. 699.

Tablo-3.8: Ölçekler Yoluyla Toplanan Verilerin Frekans ve Yüzdesel Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	77	38,5
	Erkek	123	61,5
	Toplam	200	100,0
Medeni Durum	Evli	103	51,5
	Bekâr	97	48,5
	Toplam	200	100,0
Yaş	25ten Küçük	48	24,0
	25-29	60	30,0
	30-34	51	25,5
	35-39	22	11,0
	40 Yaş Ve üzeri	19	9,5
	Toplam	200	100,0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	130	65,0
	Lise	64	32,0
	Ön Lisans Ve Lisans	6	3,0
	Toplam	200	100,0
İşyerindeki Konum	Üst Düzey Yönet., Şube Müd.	6	3,0
	Şef Uzman	22	11,0
	İşçi	158	79,0
	Diğer	14	7,0
	Toplam	200	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	5 Yıldan Az	45	22,5
	6-10 Yıl	69	34,5
	11-15 Yıl	55	27,5
	16-20 Yıl	20	10,0
	20 Yıldan Fazla	11	5,5
	Toplam	200	100,0
İşyerinde Çalışma Süresi	5 Yıldan Az	128	64,0
	6-10 Yıl	63	31,5
	10 Yıl üstü	9	4,5
	Toplam	200	100,0
Gelir Düzeyi	1000 TL'den Az	56	28,0
	1001-1500 TL	98	49,0
	1501-2000 TL	33	16,5
	2000 TL üstü	13	6,5
	Toplam	200	100,0

İşçiler; cinsiyet değişkenine göre; 77'si (%38,5) Kadın, 123'ü (%61,5) Erkek olarak dağılmaktadır. Medeni durum değişkenine göre; 103'ü (%51,5) Evli, 97'si (%48,5) Bekâr olarak dağılmaktadır. Yaş değişkenine göre; 48'i (%24,0) 25'ten küçük, 60'ı (%30,0) 25-29, 51'i (%25,5) 30-34, 22'si (%11,0) 35-39, 19'u (%9,5) 40 yaş ve üzeri olarak dağılmaktadır. Öğrenim durumu değişkenine göre; 130'u (%65,0) İlköğretim, 64'ü (%32,0) Lise, 6'sı (%3,0) Ön lisans ve lisans olarak dağılmaktadır. İşyerindeki konum değişkenine göre; 6'sı (%3,0) Üst Düzey Yönetici şube müdürü, 22'si (%11,0) Şef Uzman, 158'i (%79,0) İşçi, 14'ü (%7,0) Diğer olarak dağılmaktadır. Sektörde çalışma süresi değişkenine göre; 45'i (%22,5) 5 yıldan az, 69'u (%34,5) 6-10 yıl, 55'i (%27,5) 11-15 yıl, 20'si (%10,0) 16-20 yıl, 11'i (%5,5) 20 yıldan fazla olarak dağılmaktadır. İşyerinde çalışma süresi değişkenine göre; 128'i (%64,0) 5 yıldan az, 63'ü (%31,5) 6-10 yıl, 9'u (%4,5) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır. Gelir düzeyi değişkenine göre; 56'sı (%28,0) 1000 TLden az, 98'i (%49,0) 1001-1500 TL, 33'ü (%16,5) 1501-2000 TL, 13'ü (%6,5) 2000 TL üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo-3.9: Motivasyon Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	200	4,152	0,537	2,300	5,000
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	200	4,134	0,561	2,000	5,000
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	200	4,031	0,614	1,600	5,000
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	200	4,444	0,437	2,000	5,000
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	200	4,063	0,625	2,000	5,000

Araştırmaya katılanların "işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları" düzeyi yüksek (4,152 ± 0,537); "işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları" düzeyi yüksek (4,134 ± 0,561); "performans, moral ve başarı üzerine yansımaları" düzeyi yüksek (4,031 ± 0,614); "işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi" düzeyi çok yüksek (4,444 ± 0,437); "sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işgörene yansımaları" düzeyi yüksek (4,063 ± 0,625) olarak saptanmıştır.

3.7.1. İşçilerin Gelirlerine Göre Motivasyon Analizi

Bulguların gelire göre değerlendirilmesinde, farklı gelir aralıkları ortaya konmuştur. Asgari gelir düzeyi olarak 1000 TL'den az, kriter olarak belirlenirken, en üst seviye olarak 2000 TL ve üstü kriter olarak belirlenmiştir. Bu belirlemede tekstil sektöründeki ücretler göz önüne alınmıştır. İşçilerin kazandıkları gelire göre motive edici araçlara yönelik görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular tablo-3.10'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo-3.10: Motivasyon Düzeylerinin İşgörenlerin Gelir Düzeylerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	1000 TL'den Az	56	4,171	0,688	1,354	0,258	
	1001-1500 TL	98	4,093	0,443			
	1501-2000 TL	33	4,306	0,517			
	2000 TL üstü	13	4,115	0,463			
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	1000 TL'den Az	56	3,931	0,819	6,363	0,000	**2 > 1** **3 > 1** **4 > 1** **3 > 2** **4 > 2**
	1001-1500 TL	98	4,127	0,380			
	1501-2000 TL	33	4,377	0,333			
	2000 TL üstü	13	4,451	0,466			
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	1000 TL'den Az	56	4,057	0,670	1,131	0,338	
	1001-1500 TL	98	4,080	0,480			
	1501-2000 TL	33	3,933	0,614			
	2000 TL üstü	13	3,800	1,108			
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	1000 TL'den Az	56	4,460	0,541	1,660	0,177	
	1001-1500 TL	98	4,398	0,404			
	1501-2000 TL	33	4,583	0,340			
	2000 TL üstü	13	4,365	0,348			
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	1000 TL'den Az	56	4,165	0,686	0,762	0,517	
	1001-1500 TL	98	4,015	0,602			
	1501-2000 TL	33	4,061	0,600			
	2000 TL üstü	13	3,981	0,599	0,762	0,517	

Araştırmaya katılanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(F=6,363; p=0,000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Gelir düzeyi 1001-1500 TL olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,127 ± 0,380), gelir düzeyi 1000 TL'den az olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (3,931 ± 0,819) yüksek bulunmuştur. Gelir düzeyi 1501-2000 TL olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,377 ± 0,333), gelir düzeyi 1000 TL'den az olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (3,931 ± 0,819) yüksek bulunmuştur.

Gelir düzeyi 2000 TL üstü olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,451 ± 0,466), gelir düzeyi 1000 TL'den az olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (3,931 ± 0,819) yüksek bulunmuştur. Gelir düzeyi 1501-2000 TL olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,377 ± 0,333), gelir düzeyi 1001-1500 TL olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (4,127 ± 0,380) yüksek bulunmuştur. Gelir düzeyi 2000 TL üstü olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,451 ± 0,466), gelir düzeyi 1001-1500 TL olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (4,127 ± 0,380) yüksek bulunmuştur.

Kurumsallaşma ve kariyer olanaklarının işgörenler üzerindeki etkisinin işgörenin geliri ile doğru orantılı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Her ne kadar bu faktörün de etkisi yüksek bulunsa da diğer faktörlere oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir. 1000 TL ve altı maaş alanlarda kurumsallaşmanın ve kariyer olanaklarının etkisi diğer faktörlere göre daha azdır. Bunda işgörenin bir işletmede ilk olarak daha yüksek maaş ile çalışma isteminin etkisi olduğu söylenebilir. Bu faktörün etkisinin ücret düzeyine paralel olarak etkisini artması da buna ispat olarak sunulabilinir. Keza 1000 TL ile 1500 TL arası ücretle çalışan işçilerde bu etki birinci gruptan yüksek

çıkmakta, aynı doğrusal oran ücret seviyeleri ile de paralellik göstermektedir. Üçüncü ve dördüncü düzey ücretler arasında ise çok bariz bir fark oluşturmamaktadır.

Araştırmaya katılanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları, performans moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları puanları ortalamalarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

3.7.2. İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Analizi

İşçilerin işyerlerindeki çalışma süreleri ile diğer motive edici faktörler arasındaki ilişki irdelenmiştir. Asgari çalışma süresi olarak 5 yıldan az, kriter olarak belirlenirken, en üst seviye olarak 10 yıl ve üstü kriter olarak belirlenmiştir. İşçilerin işyerinde çalışama sürelerine göre motive edici araçlara yönelik görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılanların işgörenin sosyal ilişkilerine yansımaları, işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları, performans, moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları puanları ortalamalarının işyerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$). Elde edilen bulgular tablo-3.11'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo-3.11: Motivasyon Düzeylerinin İşçilerin İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	5 Yıldan Az	128	4,189	0,513	1,894	0,153	
	6-10 Yıl	63	4,051	0,593			
	10 Yıl üstü	9	4,322	0,353			
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	5 Yıldan Az	128	4,133	0,540	1,398	0,250	
	6-10 Yıl	63	4,095	0,622			
	10 Yıl üstü	9	4,429	0,303			
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	5 Yıldan Az	128	4,014	0,667	0,204	0,815	
	6-10 Yıl	63	4,051	0,538			
	10 Yıl üstü	9	4,133	0,265			
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	5 Yıldan Az	128	4,420	0,463	0,531	0,589	
	6-10 Yıl	63	4,488	0,400			
	10 Yıl üstü	9	4,472	0,292			
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	5 Yıldan Az	128	4,022	0,669	1,149	0,319	
	6-10 Yıl	63	4,111	0,550			
	10 Yıl üstü	9	4,306	0,391			

Bu durum İşçilerin her çalışma süresi grubunda motive edici faktörleri çok düşük farklılıklarla da olsa aynı oranda önem verdiğini göstermektedir.

3.7.3. İşyerindeki Konumlara Motivasyon Analizi

İşçilerin işyerlerindeki konumları ile diğer motive edici faktörler arasındaki ilişki irdelenmiştir. İşçiler normal işçi statüsünden, üst düzey yöneticiye doğru gruplandırılmışlardır. Diğer faktörü ile de bu kriterler arasında olmaya çalışanlar belirlenmeye çalışılmıştır. İşçileri işyerindeki konumlarına göre motive edici araçlara yönelik görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları, işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları, performans, moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işgörene yansımaları puanları ortalamalarının işyerindeki konum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$). Elde edilen bulgular tablo-3.12'de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo-3.12: Motivasyon İşçilerin İşyerindeki Konumlarına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	Üst Düzey Yönet. Şube Müd.	6	4,050	0,481	1,035	0,378	
	Şef Uzman	22	4,296	0,537			
	İşçi	158	4,123	0,547			
	Diğer	14	4,286	0,419			
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	Üst Düzey Yönet. Şube Müd.	6	4,191	0,942	1,719	0,164	
	Şef Uzman	22	4,383	0,325			
	İşçi	158	4,097	0,577			
	Diğer	14	4,143	0,396			
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	Üst Düzey Yönet. Şube Müd.	6	4,200	0,506	0,257	0,856	
	Şef Uzman	22	4,018	0,620			
	İşçi	158	4,019	0,595			
	Diğer	14	4,114	0,869			
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	Üst Düzey Yönet. Şube Müd.	6	4,292	0,900	0,285	0,836	
	Şef Uzman	22	4,432	0,338			
	İşçi	158	4,448	0,433			
	Diğer	14	4,482	0,398			
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	Üst Düzey Yönet. Şube Müd.	6	3,958	0,765	1,171	0,322	
	Şef Uzman	22	3,898	0,759			
	İşçi	158	4,070	0,610			
	Diğer	14	4,286	0,469			

Bu durum İşçilerin işyerindeki konumlarına motive edici faktörleri çok düşük farklılıklarla da olsa aynı oranda önem verdiğini göstermektedir.

3.7.4. Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Motivasyon Analizi

İşçilerin sektörde çalışma süreleri ile motive edici faktörler arasındaki ilişki irdelenmiştir. İşçilerin tekstil sektöründe çalışma süreleri 5 yıldan az, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 20 yıldan fazla ile sınırlandırılmış zaman dilimleri içinde beş gruba ayrılmıştır.

Tekstil sektöründe çalışma sürelerine göre yapılan sınıflandırmalar ile motivasyon faktörlerinin işgörenlerin sosyal ilişkilerine yansımaları, işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları, motivasyonun performans, başarı ve moral üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal, fiziksel koşullar ve eğitimin işçiye yansımaları tek tek değerlendirilmiştir. İşçileri tekstil sektöründe çalışma sürelerine göre motive edici araçlara yönelik görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=3,106$; $p=0,017<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo-3.13'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo-3.13: Motivasyon Düzeylerinin Sektörde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**	**Fark**
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	5 Yıldan Az	45	4,338	0,566	3,106	**0,017**	**1 > 2** **5 > 2** **1 > 3** **1 > 4** **5 > 4**
	6-10 Yıl	69	4,057	0,513			
	11-15 Yıl	55	4,116	0,495			
	16-20 Yıl	20	4,010	0,620			
	20 Yıldan Fazla	11	4,418	0,368			
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	5 Yıldan Az	45	4,238	0,559	0,772	0,545	
	6-10 Yıl	69	4,079	0,575			
	11-15 Yıl	55	4,138	0,428			
	16-20 Yıl	20	4,036	0,781			
	20 Yıldan Fazla	11	4,221	0,627			
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	5 Yıldan Az	45	4,240	0,476	1,851	0,121	
	6-10 Yıl	69	3,991	0,590			
	11-15 Yıl	55	3,986	0,626			
	16-20 Yıl	20	3,900	0,736			
	20 Yıldan Fazla	11	3,891	0,855			
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	5 Yıldan Az	45	4,517	0,515	1,771	0,136	
	6-10 Yıl	69	4,431	0,418			
	11-15 Yıl	55	4,459	0,325			
	16-20 Yıl	20	4,225	0,550			
	20 Yıldan Fazla	11	4,546	0,416			
Sosyal, Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	5 Yıldan Az	45	4,194	0,624	1,377	0,243	
	6-10 Yıl	69	4,025	0,594			
	11-15 Yıl	55	4,014	0,639			
	16-20 Yıl	20	3,900	0,666			
	20 Yıldan Fazla	11	4,296	0,631	1,377	0,243	

Sektörde çalışma süresi 5 yıldan az olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları (4,338 ± 0,566), sektörde çalışma süresi 6-10 yıl olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanlarından (4,057 ± 0,513) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 20 yıldan fazla olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları (4,418 ± 0,368), sektörde çalışma süresi 6-10 yıl olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanlarından (4,057 ± 0,513) yüksek

bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 5 yıldan az olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları (4,338 ± 0,566), sektörde çalışma süresi 11-15 yıl olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanlarından (4,116 ± 0,495) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 5 yıldan az olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları (4,338 ± 0,566), sektörde çalışma süresi 16-20 yıl olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanlarından (4,010 ± 0,620) yüksek bulunmuştur. Sektörde çalışma süresi 20 yıldan fazla olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları (4,418 ± 0,368), sektörde çalışma süresi 16-20 yıl olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanlarından (4,010 ± 0,620) yüksek bulunmuştur.

Yapılan analizler neticesinde, yıllara göre gruplandırmada birinci ve beşinci grupta yer alan işgörenlerin, motivasyonun sosyal ilişkilerine olumlu yansıdığı tezini diğer gruptaki işçilere oranla daha çok benimsediği ortaya çıkmıştır. Bu grupların ise sektöre yeni başlayan ve uzun yıllardır bu sektörde olan gruplar olmasın ilgi çekicidir.

Araştırmaya katılanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları, performans moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları puanları ortalamalarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.7.5. İşçilerin Yaşlarına Göre Motivasyon Analizi

İşçilerin yaşları ile motivasyon düzeyleri asındaki ilişki irdelenmiştir. İşçilerin yaşları 25'ten küçük, 25-29 yaş arası, 30-34 yaş arası, 35-39 yaş arası, 40 yaş ve üzeri olarak beş grupta değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(F=3,058; p=0,018<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonu tablo-3.14'teki veriler elde edilmiştir.

Tablo-3.14: Motivasyon Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**	**Fark**
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	25ten Küçük	48	4,183	0,498	3,058	**0,018**	**4 > 3** **5 > 3**
	25-29	60	4,120	0,527			
	30-34	51	3,986	0,584			
	35-39	22	4,368	0,524			
	40 Yaş Ve üzeri	19	4,363	0,414			
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	25ten Küçük	48	4,066	0,542	2,876	**0,024**	**4 > 1** **4 > 2** **4 > 3**
	25-29	60	4,112	0,588			
	30-34	51	4,042	0,544			
	35-39	22	4,481	0,365			
	40 Yaş Ve üzeri	19	4,226	0,639			
Performans Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	25ten Küçük	48	4,058	0,578	0,857	0,491	
	25-29	60	4,007	0,561			
	30-34	51	3,980	0,642			
	35-39	22	4,236	0,568	0,857	0,491	
	40 Yaş Ve üzeri	19	3,937	0,825			
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	25ten Küçük	48	4,500	0,342	1,889	0,114	
	25-29	60	4,417	0,421			
	30-34	51	4,373	0,508			
	35-39	22	4,636	0,316	1,889	0,114	
	40 Yaş Ve üzeri	19	4,355	0,561			
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	25ten Küçük	48	4,083	0,651	0,140	0,967	
	25-29	60	4,046	0,499			
	30-34	51	4,029	0,653			
	35-39	22	4,068	0,772			
	40 Yaş Ve üzeri	19	4,145	0,709			

Yaşı 35-39 olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları (4,368 ± 0,524), yaşı 30-34 olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanlarından (3,986 ± 0,584) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 yaş ve üzeri olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları (4,363 ± 0,414), yaşı 30-34 olanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanlarından (3,986 ± 0,584) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,876$; $p=0,024<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Yaşı 35-39 olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,481 ± 0,365), yaşı 25'ten küçük olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (4,066 ± 0,542) yüksek bulunmuştur. Yaşı 35-39 olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,481 ± 0,365), yaşı 25-29 olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (4,112 ± 0,588) yüksek bulunmuştur. Yaşı 35-39 olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,481 ± 0,365), yaşı 30-34 olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (4,042 ± 0,544) yüksek bulunmuştur.

Motivasyonun sosyal ilişkilere yansıması yaş kriteri göz önüne alınıp değerlendirildiğinde üçüncü grupta yer alan çalışanlarda bu oran diğerlerine oranla düşük çıkmıştır. Bu düşüklük anlamlı bir farkı oluşturmaktadır. Bu farkın altında çeşitli nedenler yatabilmektedir. Bunlar; bu yaş grubunun bir aile geçindirme zorunluluğunun olması, işi sadece bir gelir getirici faktör olarak ele almaları ya da işyeri hayatı ile sosyal hayatlarını birbirinden kesin çizgiler ile ayırmalarından kaynaklanabilir. Benzer bir durum da aynı grup için kurumsallaşma ve kariyer olanakları için geçerlidir.

25 yaş ve altı grupta ise bu oran en düşük seviyelerden birini göstermektedir. Bu yaş grubu bu iş koluna yeni giriş yapan bireylerden oluşmaktadır. Bu yaş grubunun işi salt para kazanmak amacıyla ele alması, kurumsallaşma ve kariyer olanaklarını düşünmesini ve bu durumun kendisini motive etmesini engellemektedir. Önünde uzun bir çalışma hayatının da bulunması ile birlikte bu yaş grubunda, bu faktörün etkisini azaltmaktadır. 35-39 yaş arası grubunda yer alan işgörenler kurumsallaşma ve kariyer olanaklarına diğer gruplardan daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Bu yaş grubu işçilerinde özellikle devamlı, uzun yıllar çalışabilecekleri ve yüksek olanakları olan kurumda çalışma güdüsü daha çok ön plana çıkmıştır. Yinede tüm gruplarda bu faktörlerin yüksek bir değere sahip olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmaya katılanların performans, moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işgörene yansımaları puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

3.7.6. Öğrenim Durumuna Göre Motivasyon Analizi

İşçilerin öğrenim durumu ile motivasyon düzeyleri asındaki ilişki irdelenmiştir. İşçilerin öğrenim durumları; ilkokul, lise, önlisans ve lisans olarak üç grupta incelenmiştir. Yapılan analizler sonu tablo-3.14'teki veriler elde edilmiştir.

Araştırmaya katılanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,425$; $p=0,013<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek

amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo-3.15'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo-3.15: Motivasyon Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**F**	**p**	**Fark**
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	İlköğretim	130	4,106	0,524	1,494	0,227	
	Lise	64	4,247	0,553			
	Ön Lisans ve Lisans	6	4,117	0,595			
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	İlköğretim	130	4,051	0,606	4,425	**0,013**	**2 > 1**
	Lise	64	4,279	0,422			
	Ön Lisans ve Lisans	6	4,405	0,522			
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	İlköğretim	130	4,002	0,576	2,774	0,065	
	Lise	64	4,038	0,690			
	Ön Lisans ve Lisans	6	4,600	0,253			
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	İlköğretim	130	4,414	0,476	1,373	0,256	
	Lise	64	4,484	0,348			
	Ön Lisans ve Lisans	6	4,667	0,376			
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	İlköğretim	130	4,098	0,519	1,339	0,265	
	Lise	64	3,969	0,800			
	Ön Lisans ve Lisans	6	4,292	0,557			

Öğrenim durumu Lise olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanları (4,279 ± 0,422), öğrenim durumu İlköğretim olanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları puanlarından (4,051 ± 0,606) yüksek bulunmuştur. Bu durum lise öğrenimi gören işçilerin kurumsallaşma ve kariyere ilköğretim öğrenimi gören bir işçiden daha önem verdiği anlamı taşımaktadır.

Araştırmaya katılanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları, performans moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

3.7.7. Cinsiyete Göre Motivasyon Analizi

Saha araştırması 200 işçi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaya katılan işçilerin 77'sini kadın, 123'ünü erkek işçiler oluşturmaktadır. İşçinin sosyal ilişkilerine yansımaları, işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları, performans, moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonrası bulgular tablo-3.16'da verilmiştir.

Tablo-3.16: Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**t**	**p**
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	Kadın	77	4,261	0,464	2,308	0,022
	Erkek	123	4,083	0,569		
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	Kadın	77	4,169	0,448	0,688	0,460
	Erkek	123	4,113	0,622		
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	Kadın	77	4,234	0,398	3,816	0,000
	Erkek	123	3,904	0,689		
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	Kadın	77	4,487	0,346	1,108	0,269
	Erkek	123	4,417	0,485		
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	Kadın	77	4,237	0,495	3,196	0,001
	Erkek	123	3,953	0,673		

Araştırmaya katılanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.308$; $p=0.022<0,05$). Kadınların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları puanları ($x=4,261$), erkeklerin işgörenin sosyal ilişkilerine yansımaları puanlarından ($x=4,083$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların performans, moral ve başarı üzerine yansımaları puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=3.816; p=0.000<0,05). Kadınların performans, moral ve başarı üzerine yansımaları puanları (x=4,234), erkeklerin performans, moral ve başarı üzerine yansımaları puanlarından (x=3,904) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=3.196; p=0.001<0,05). Kadınların sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları puanları (x=4,237), erkeklerin sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları puanlarından (x=3,953) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

3.7.8. Medeni Duruma Göre Motivasyon Analizi

İşçinin sosyal ilişkilerine yansımaları, işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları, performans, moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonrası bulgular tablo-3.17'de verilmiştir.

Tablo-3.17: Motivasyon Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	**N**	**Ort**	**Ss**	**t**	**p**
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	Evli	103	4,128	0,531	-0,633	0,528
	Bekâr	97	4,176	0,545		
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	Evli	103	4,146	0,525	0,294	0,769
	Bekâr	97	4,122	0,599		
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	Evli	103	3,990	0,629	-0,965	0,336
	Bekâr	97	4,074	0,599		
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	Evli	103	4,422	0,420	-0,713	0,477
	Bekâr	97	4,467	0,456		
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	Evli	103	4,046	0,634	-0,381	0,703
	Bekâr	97	4,080	0,618		

Araştırmaya katılanların işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları, işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları, performans, moral ve başarı üzerine yansımaları, işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi, sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

3.7.9. Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişkinin Analizi

İşçilerin, işyerlerindeki motivasyon faktörlerine ilişkin verileri birbiri ile analiz edilmiştir. Bu analiz ile motivasyon faktörlerinin birbiriyle olan bağları anlaşılmaya çalışılmıştır. Yani işçileri motive eden faktörlerin diğer faktörlere yansıması olup olmadığı istatistiksel açıdan tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular sonucu yapılan analizler neticesinde motivasyon faktörlerinin birbirini desteklediği ve biriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ve bulguların ayrıntılı analiz tablo-3.18'de yer almaktadır.

Tablo-3.18: Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki

	İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	**İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları**	**Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları**	**İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi**	**Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları**
İşçinin Sosyal İlişkilerine Yansımaları	1,000				
İşyerinde Kurumsallaşma ve Kariyer Olanakları	0,497**	1,000			
Performans, Moral ve Başarı Üzerine Yansımaları	0,435**	0,419**	1,000		
İşyerinde Adil Karar Alma ve Ücretin Önemi	0,321**	0,577**	0,212**	1,000	
Sosyal Fiziksel Koşullar ile Eğitimin İşgörene Yansımaları	0,462**	0,398**	0,454**	0,403**	1,000

İşyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları ile işgörenin sosyal ilişkilerine yansımaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.497$; $p=0,000<0.05$). Buna göre işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları arttıkça işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları artmaktadır.

Performans, moral ve başarı üzerine yansımaları ile işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.435$; $p=0,000<0.05$). Buna göre performans, moral ve başarı üzerine yansımaları arttıkça işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları artmaktadır.

Performans, moral ve başarı üzerine yansımaları ile işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki

bulunmuştur(r=0.419; p=0,000<0.05). Buna göre performans moral ve başarı üzerine yansımaları arttıkça işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları artmaktadır.

İşyerinde adil karar alma ve ücretin önemi ile işgörenin sosyal ilişkilerine yansımaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.321; p=0,000<0.05). Buna göre işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi arttıkça işçinin sosyal ilişkilerine yansımaları artmaktadır.

İşyerinde adil karar alma ve ücretin önemi ile işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.577; p=0,000<0.05). Buna göre işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi arttıkça işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları artmaktadır.

İşyerinde adil karar alma ve ücretin önemi ile performans, moral ve başarı üzerine yansımaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.212; p=0,003<0.05). Buna göre işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi arttıkça performans, moral ve başarı üzerine yansımaları artmaktadır.

Sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları ile işgörenin sosyal ilişkilerine yansımaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.462; p=0,000<0.05). Buna göre sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işgörene yansımaları arttıkça işgörenin sosyal ilişkilerine yansımaları artmaktadır.

Sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları ile işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.398; p=0,000<0.05). Buna göre sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işgörene yansımaları arttıkça işyerinde kurumsallaşma ve kariyer olanakları artmaktadır.

Sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işgörene yansımaları ile performans moral ve başarı üzerine yansımaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki

bulunmuştur(r=0.454; p=0,000<0.05). Buna göre sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları arttıkça performans. moral ve başarı üzerine yansımaları artmaktadır.

Sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işçiye yansımaları ile işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur(r=0.403; p=0,000<0.05). Buna göre sosyal fiziksel koşullar ile eğitimin işgörene yansımaları arttıkça işyerinde adil karar alma ve ücretin önemi artmaktadır.

Tüm analizler sonucunda, motivasyon faktörlerinin birbiriyle zincirleme ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu durum, işçiler belirli bir faktörle motive edildiğinde diğer motive edici faktörlerin işçi üzerindeki etki alanın da arttığını göstermektedir. İşçileri salt bir faktör kullanarak motive etmeyi ve bu araç ile moral, performans ve verimi sürekli arttırmanın mümkün olmadığını, işçiden tam verim, yüksek performans elde etmek ve motivasyon faktörlerinin etkisinin arttırılmasının birbirini tamamlayan diğer motive edici faktörlerin de uygulanmasıyla mümkün olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndaki motive edici araçların birbiriyle olan ilişkisini andırmaktadır. Yani motivasyon faktörlerin birbiriyle olan ilişkisi domino taşını andırmaktadır. Bir taşın yıkılması diğer taşların yıkılmasına bağlı olması gibi, motivasyon faktörlerinin de etkisi diğer faktörlerin uygulanması ile artmaktadır.

SONUÇ

İlk insanların giyinme ihtiyaçlarını ağaç kavuğu gibi şeylerden karşıladığı düşünülmektedir. İnsanlığın gelişimi ile birlikte, giyinme ihtiyacının karşılanmasında da gelişmeler olmuştur. Giyinme ihtiyacının üretilen kumaşlar ile karşılanmasından itibaren tekstil üretimi ve kavramı da gün ışığına çıkmıştır. Günümüzde tekstil salt giyinme ihtiyacının karşılanmasında değil, farklı alanlarda da kullanılmaktadır. Havlu, perde halı tekstil dâhilinde ki ürünlerdir. Tekstil kullanılan teknoloji itibariyle hafif endüstri içinde yer almaktadır. Tüm teknolojik gelişmelere rağmen üretimin emek yoğun yapısı tam olarak kırılamamıştır.

Anadolu'da tekstil ürünlerinin üretimi çok eski tarihlere dayanmaktadır. Bu tarihi MÖ.6000'li yıllara götürmek mümkündür. Zaten Anadolu'da var olan tekstil üretimi Türklerin Anadolu'ya gelişi ile gelişim ivmesi kazanmıştır. Bu ivme Osmanlı duraklama dönemine kadar sürmüştür. Sanayi devrimi ile birlikte Osmanlı'da tekstil üretimi de çöküşe geçmiştir. Lakin bu çöküşü salt sanayi devrimine bağlamak mümkün değildir. Dönemin kapitalist güçlerinin siyasal baskıları bu çöküşte çok önemli rol oynamıştır. 1839 İngiliz-Osmanlı Ticaret Anlaşması bu çöküşü hızlandırmıştır. Osmanlı'da XIX. Yüzyılın ilk yarısında açılan üretim merkezleri dışında tekstil üretimi tezgâhlar şeklinde gerçekleşmektedir.

Cumhuriyetin kurulması ile birlikte yeni Türkiye'nin sanayisine yön verebilmek için 1923 yılında İzmir'de iktisat kongresi toplanmıştır. Sanayinin gelişimi için çeşitli önlem ve destek planları hazırlanmıştır. Yeni cumhuriyetin yeterli sermayedarının olmaması ve olanlarında ticaret ile ilgilenmesi devletin elini boşa çıkarmış, bu durum da devleti devletçilik politikalarına itmiştir. Bundan kaynaklı devlet bir sanayici gibi üretime girmiş ve bu doğrultuda devlet var olan tesisleri yenilemiş, yeni fabrikalar ve bunların desteği için çeşitli banka ve kurumlar açmıştır. Türkiye'nin ilk on yılında var olan fabrikaların dörtte birini tekstil fabrikaları oluşturmakta ve Türkiye aynı dönem içinde en hızlı sanayileşen üç ülkeden biri haline gelmiştir. 1932 yılında Türkiye tekstil alanında ithal ettiği

ürünlerin %40'nı karşılayabilir duruma gelmiştir. Bu üretimde özel sektörün payı yok denecek kadar azdır.

Çok partili hayata geçiş ve DP'nin iktidara gelmesiyle birlikte, özel sektörün üretimdeki payı da artmıştır. 1960'lı yıllarda üretimde özel sektörün payı devletin üretimdeki payını geçmiştir. Bu artışta devletin verdiği teşviklerin önemli bir rolü vardır.

Geçen bölümlerde de bahsettiğimiz gibi üretimde emek yoğun yapı hali hazırda kırılabilmiş değildir ve üretimin daha çok KOBİ'ler tarafından gerçekleştirilmesi işgücüne olan ihtiyacı arttırmaktadır. Lakin işgücü de tekstil için önemli maliyet kalemlerinden birini oluşturmaktadır. Maliyet oranı işgücünün genel maliyetler içinde %30 civarlarındandır. 2004 yılı verilerine göre işgücünün işverene maliyeti içinde istihdam vergilerinin oranı %41'dir.[142] Bu oran da Türkiye'yi o dönem içinde dünyada bu anlamda birinci sıraya koymaktadır. Bu bağlamda 2005 yılında 350 TL ücret alan bir işçinin diğer haklarıyla birlikte işverene maliyeti yaklaşık 824,495 TL civarıdır. Bura da tüm işgörenleri asgari ücretle çalıştırmanın mümkün ve adil olmayacağı da unutulmamalıdır.

Bu denli yüksek vergilendirmenin olduğu yerlerde vergiden kaçmaların da olması kaçınılmaz bir hal almaktadır. Enerji ve elektrik maliyetlerinde kaçmak mümkün olmamasından dolayı vergiden kaçma yoluna gidilmiştir. Bu kaçış kayıtlı olan firmalarda da vergi yükünü arttırmaktadır. Türkiye'de tekstil sektöründe kayıt dışılık yaklaşık %50 civarındadır.[143] Bu derece yüksek bir kayıt dışılık tekstilde var olan işletme sayısını, işçi sayısını ve bu işçilerin çalışma koşullarının tespit edilmesini de zorlaştırmaktadır. DPT raporuna göre Türkiye'de yaklaşık iki milyon insan tekstilde çalışmaktadır. Lakin devlette kayıtlı işçi sayısı ise yaklaşık 760 bindir. Bu durum dahi kayıt dışılığın ne derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Bu da tekstil sektöründe çalışan her üç kişiden yaklaşık ikisinin sosyal haklardan yoksun bir

[142] DPT, a.g.e., s. 62.
[143] DPT,a.g.e., s. 110.

şekilde çalıştığını göstermektedir. Keza bu verilerin 2004 yılına ait olduğu unutulmamalıdır. AB üyeliğine aday bir ülkede bu denli kayıt dışılığın olması ürkütücü bir durumdur. Bu durum dahi işçilerin birçoğunun işletmelerde salt bir ekonomik faaliyet gösterdiğini desteklemekte ve aslında pek de iyi koşullarda çalışmadıklarını göstermektedir. Bu koşullar altında tekstilde motivasyon faktörlerini de sağlıklı bir şekilde uygulamak mümkün değildir.

Yapılan saha araştırması işçilerin işyerlerinde olması gereken motivasyon faktörlerine yüksek derecede katıldıklarını göstermektedir. İki yüz işçi üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmaya katılanların %61,5'ini erkekler oluştururken, %38,5'ni ise kadınlar oluşturmaktadır. Bu dağılım, tekstildeki cinsiyet dağılımına da paralellik göstermektedir. Bu analizden hareketle tekstil sektöründe erkeklerin daha yoğunluklu çalıştığını söylemek mümkündür.

Gelir düzeyi verilerine göre ise, işçilerin %77'si 1500 TL ve altı maaşla çalışmaktadır. Bu oran içinde %28'i ise 1000 TL ve altı maaş aldığı düşünüldüğünde ve kayıt dışılıkla birlikte değerlendirildiğinde iyi bir yaşam için yeterli bir miktar olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireyler her türlü sağlık ve diğer harcamalarını son sosyal güvenlik yasasına kadar kendileri karşılamak zorundaydı. Keza tekstil sektörünün daha genç işçilere ihtiyaç duymasından dolaylıı bireylerin bu işi uzun süreler yapamaması da bu durumun ne kadar vahim olduğunu göstermektedir. Çünkü kayıt dışılıkta 2004 verileri dikkate alınacak olunursa, işçilerin hemen hemen üçte ikisi emeklilik hakkından mahrum bir şekilde çalışmaktadır. İşçilerinn birer aile geçindirmeleri ihtimali de göz önüne alınacak olunursa durum daha vahim olacaktır.

Cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir, eğitim ve diğer kıstaslarda bulunan işçiler motivasyonun kendileri için önemini yüksek oranda kabul etmişlerdir. Anlamlı farklılıklar ortaya çıksa da bu farklılıklar yüksek düzeyde kabul içinde ortaya çıkmıştır. Her halükarda işgörenler motivasyon faktörlerinin kendileri için önemli olduğunu kabul etmişlerdir.

Anket çalışmasının ölçek güvenirliği %90 oranında ortaya çıkmıştır. Bu durum, gerek soruların seçimini olumlar nitelikte olup, verilerin analiz edilmesinde elimiz güçlendirmektedir. Geçerlilik değerinin de yüksek çıkması anket ve yorumların geçerliliğini teyit eder niteliktedir.

Anketin motivasyon değerlendirmesinde en yüksek olumluk değerini adil karar alma ve ücretin önemi bölümü altındaki sorular almıştır. Özellikle tekstil sektöründeki ücret düzeyleri ve Türkiye'deki yaşam koşulları göz önüne alındığında bu kısmın bu denli yüksek çıkışı anlaşılabilmektedir. Kayıt dışılık da ücrete verilen önemi tetikler niteliktedir. Sosyal haklardan yoksun oluş, bu açığın ücretle kapatılması yoluna gitmeyi teşvik etmektedir. Keza bu durum Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nı da doğrular niteliktedir. Birey bu kurama göre; ilk olarak temel fiziksel ihtiyaçları karşılamaya yönelecektir. Bu ihtiyaçlar da ücret ile karşılanacağından, birey için ücret kavramı daha ön plana çıkmaktadır. Bu kısımdan sonra en çok olumlanan kısım; kurumsallaşma ve kariyer olanakları kısmı altındaki sorulardır. Bu da Maslow hiyerarşisindeki güvenlik ihtiyaçlarına tekabül etmektedir. Çünkü kurumsallaşma ve kariyer olanakları işgörenin kendini güven içine alması ile de paralellik göstermektedir. Keza ücret ve adil karar almayı da destekler niteliktedir. Kurumsallaşma beraberinde sosyal hakları da kendisiyle getirecektir.

İşçiler bu şartlar dışındaki diğer kısımları birbirine çok yakın oranlarda olumlamışlardır. Ayrıca anketimizde ortaya çıkan diğer önemli bir durum da, hemen hemen tüm unsurların gelişiminin diğer unsurlarında gelişimine katkı sağlamasıdır. Yani birbirlerini destekler niteliklerdir. Tekstil için alınması gereken ilk önlem kayıt dışılığın önüne geçilmesidir. Bunun için de bazı ekonomik ve yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Ayrıca işverenlerin de işletmelerinde motivasyon faktörlerini daha etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Keza ankete katılan bir işgörenin "*Keşke bu anketi patronlara da yapsanız en azından bizim ne istediklerimizi anlarlar*". demesi de işgörenlerin talepleri açısından önemli bir yerde durmaktadır.

KAYNAKÇA/ BİBLİYOGRAFYA

Aslan, Özden, *Bir İnsan Kaynakları Masalı –İş Yaşamına Dair İpuçları-*, 2. Baskı, İstanbul, 2006.

Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul, 2002.

Baran, Melike, *Türkiye ve Çin'in Tekstil Sektöründeki Maliyet Avantajları Açısından Karşılaştırılması ve Bir Saha Araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Barlı, Önder, *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*,
1. Baskı, İstanbul, 2005.

Barutçugil, İsmet, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul, 2004.

Başaran, İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, 2008.

Başkaya, Fikret. *Azgelişmişliğin Sürekliliği*, Ankara, 2001.

Baysal, Can-Tekarslan, Erdal, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, İstanbul, 1996.

Bektaş, Çetin, *Yüksek Performanslı Takım Yapılandırma: Engeller ve Çözümler*, 1. Baskı, İstanbul, 2008.

Bell, Chip R.-Zemke, Ron, *Şapka ÇıkartanHizmet Yönetimi*, Çeviri: Günhan Günay, 1. Basım, İstanbul, 1998.

Benli, Caner, *Türkiye'nin Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Değişen Dünya Pazarlarına Uyum Süreci* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Bilecen, Fatma, *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Coleman, Ron - Barrie, *Yöneticinin Kılavuzu*, Çeviren: Mehmet Harmancı, 4. Baskı, İstanbul, 1997.

Cüceloğlu, Doğan, *İnsan Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*, 6.Baskı, İstanbul 1996,

Dalay, İsmail, *Yönetim ve Organizasyon- İlkerler, Teoriler ve Stratejiler-*, Adapazarı, 2001.

Demirkan, Mahmut, *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri*, Sakarya, 1997.

Dölen, Emre, *Tekstil Tarihi*, İştanbul, 1992.

DPT, *Dokuzuncu Kalkınma Planı 207-2013*, Ankara, 2007, www.kalkınma.gov.tr/DocObjects/Download/3581/**oik668**.pdf (30.01.2012)

Durak, İbrahim, *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süereci ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 1998.

Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,* Genişletilmiş 9.Baskı, İstanbul, 2007.

Eren, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 1979.

Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, İstanbul, 1993.

Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul, 2010.

Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul, 2009.

Gemci, Hakan Fatih, *Türkiye'de Tekstil Piyasası ve Dünyadaki Yeri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara, 2007.

Godin, Seth, *İşinini Küçümsemeyin,* Çeviri: Elif Kıral, İstanbul, 2008.

Görgülü, Ayhan, *Türkiye'de Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Markalaşma ve İhracata Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2006.

Günaydın, Hasan, *Ekonomi Psikolojisi*, İstanbul, 2007.

Hatiboğlu, Zeyyat, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, İstanbul, 1993.

Işıksaçan, Tarık, *Etkili Motivasyon,* 1. Baskı, İstanbul, 2008.

İmer, Hayriye, *Avrupa Birliği ile Entegraston Sürecinde Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin Rekabet Gücü VE Gelişme Olanakları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

İnalcık, Halil, *Türkiye Tekstil Tarihi Üzerine Araştırmalar*, 1. Baskı, İstanbul, 2008.

Kalaoğlu, Fatma, *Konfeksiyon Teknolojisi*, 1. Basım, İstanbul, 2003.

Kantar, Hüseyin, *İşletmede Motivasyon*, 1. Baskı, İstanbul, 2008.

Kırcı, Eyüp, *Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 2005.

Oğuz, Binhan, *Dahilde İşleme Rejimi ve Tekstil Sektörüne* Etkileri, 1. Baskı, İstanbul, 2000.

Oğuz, Fatma, *İşletmelerde Verimlilik Artırımında İş Ölçümü Tekniği ve Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.

Onaran, Oğuz, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Ankara, 1981.

Önen, Levent-Tüzün, Burak, *Motivasyon*, 1. Baskı, İstanbul 2005.

Özbek, Çağlayan, *Verimlilik Arttırma Teknikleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Özgür, İbrahim, *Türkiye'de Tekstil ve Konfeksiyon Sektörünün Durumu ve Çıkış Stratejileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Öztürk, Fatih, *Dünya Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Türkiye'nin Rekabet Edebilirliği ve Ülke Karşılaştırmaları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007.

Quataert, Donald, *Sanayi Devrimi Çağında Osmanlı İmalat Sektörü*, 1. Baskı, İstanbul, 1999.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, 2. Baskı, Bursa, 1984.

Sarıhan, İlke, *Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Marka Oluşturma Stratejileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Haziran 2007.

Sarvan, Fulya, *Türk Tekstil Sektöründe Rekabet Staratejileri ve Büyük Ölçekli Türk Tekstil Firmalarının Stratejileri Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2001.

Şencan, Gülden, *Çin Halk Cumhuriyeti Tekstil ve Konfeksiyon İhracatının Türkiye'nin İhracatına Etkileri ve Bir saha Araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Şimşek, M. Şimşek - Çelik Adnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, 2009.

Tahiroğlu, Figen, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 2. Baskı, İstanbul, 2002.

Tevrüz, Suna- Artan, İnci- Bozkurt, Tülay, *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, 1. Baskı, İstanbul, 1999.

Thompson, Brad, *Yeni Yöneticinin El Kitabı 1 Yönetim Fonksiyonları*, Çeviri: Vedat G. Diker, 1. Baskı, İstanbul, 1998.

Unutkan, Göksel Ataman, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, 1995.

Us, Ahmet Talat, *İşletmelerde Motivasyon*, İstanbul, 2007.

Uysal, Gülçin, *Motivasyon ve Tekstil Sektörüne Uygulamaları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ocak 1995.

Ünal, Can, *Konfeksiyonda İş Görenlerin İş Yeri Adaptasyonu ve Bunu Etkileyen Faktörlerin belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003.

Vural, Z. Beril Akıncı- Çoşkun, Gül, *Örgüt Kültürü*, 1. Basım, Ankara, 2007.

Wulfhorst, Burkhard, *Tekstil Üretim Yöntemleri*, Çeviri: Ali Demir-Ahmet Refah Torun, İstanbul, 2003.

Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul, 1988.

Yapar, Tayfun, *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005.

Yülek, İ. Ertan, "Türkiye'de Tekstil", *Tekstil ve Konfeksiyon Semineri*, İstanbul, 1987.

(*Kalaycı, Ş.(2008). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın. & Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2007: 154 Biyoistatistik. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım.*).

EKLER

"TEKSTİLDE ÇALIŞAN İŞÇİLERDE MOTİVASYON FAKTÖLERİNİN PSİKOLOJİK YANSIMASI"

(ANKET SORULARI)

BÖLÜM 1

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı dâhilinde akademik bir araştırma için yapılmaktadır. Ankete katkıda bulunacak kişilerin bilgileri tamamen bu çalışma için kullanılacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

1.Cinsiyetiniz

1( ) Kadın 2( ) Erkek

2.Medeni Durumunuz

1( ) Evli 2( ) Bekâr

3.Yaşınız

1( ) 25'ten küçük 2( )25-29 3( )30-34 4( )35-39 5( ) 40-44 6( ) 45-49 7( ) 50 ve üzeri

4.Öğrenim durumunuz

1( ) İlköğretim 2( ) Lise 3( ) Ön lisans 4( ) Lisans 5 ( ) Lisansüstü

5.İşyerindeki konumunuz

1( ) Üst Düzey Yönetici 2 ( )Bölüm\Şube Müdürü 3 ( ) Şef\Uzman 4 ( ) İşçi 5 ( ) Diğer …….

6.Bu sektörde kaç yıldır görev yapmaktasınız?

1( ) 5 yıldan az 2( ) 6-10 yıl 3( ) 11-15 yıl 4( ) 16-20 yıl 5( ) 20 yıldan fazla

7.Bu işyerinde kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

1( ) 5 yıldan az 2( ) 6-10 yıl 3( ) 11-15 yıl 4( ) 16-20 yıl 5( ) 20 yıldan fazla

8. Aylık Geliriniz (TL)

1( )1000 TL'den az 2( )1001-1500 TL 3( )1501-2000 TL 4( )2001-2500 TL 5( ) 2500 TL'den fazla

BÖLÜM 2

Aşağıda tekstil sektöründe çalışanların motivasyon faktörlerine ilişkin duygu ve düşüncelerine ait ifadeler bulunmaktadır. Şu anda çalıştığınız işyerinde sizi motive edecek faktörleri göz önünde bulundurarak, bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı altındaki rakamları işaretleyerek belirtiniz.

Hiç katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**

SORULAR

S.1) Yaptığım işin üstlerce takdir edilmesi, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.2) Yönetimin çalışanlar ile ilgili aldıkları kararlarda adil ve tutarlı olması, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.3) Çalıştığım işletmede iş ile ilgili önerilerimin dikkate alınması, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.4) Çalıştığım işletmede kurumsallaşma olması, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.5) İşletmede yapmış olduğum hatalara karşı yöneticimin tutumu, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.6) Çalıştığım işletmedeki iş güvencesi benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.7) Çalıştığım işletmede kariyer olanakları benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.8) Yeteneklerimin gelişmesi ve bu gelişen yeteneklerimden işletmenin yararlandığını görmem, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.9) Çalıştığım işletmede üstlerden gelen takdir ve yapıcı eleştiriler benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.10) Çalıştığım işletmede işimle ilgili olarak her kararda kendi insiyatifimi de kullanabilmem benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.11) İşletme içinde farklı bölümlerde çalışabilme imkanının olması, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.12) İşletmede gerçekleştirilen sosyal aktiviteler (yemek, spor, gezi, konser), benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.13) Çalıştığım işletmede sağlanan fiziksel koşullar (ısı, hijyen, gürültü… gibi) önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.14) İşletme içinde işimle ilgili beni etkileyecek kararlara katılmam, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

,

S.15) Çalıştığım işletme tarafından sağlanan sosyal hizmetler (servis, öğle yemeği), benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.16) Çalıştığım işletmede müzik eşliğinde çalışma, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.17) Çalıştığım işletmede eğitim olanaklarının olması, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.18) Çalıştığım işletmede iyi bir ücret sisteminin olması benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.19) Çalıştığım işletmenin hedeflerinin olması ve bunların çalışanlara açıklanması, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.20) Yaptığım işte yeterli iş araç ve ekipmanlarının bulunması, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.21) Çalıştığım işletmede iyi bir iletişim sistemi olması, benim için önemlidir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.22) Çalıştığım işletmede motivasyon faktörlerinin iyi uygulanması aile ortamıma olumlu yansır.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.23) İşletmede motivasyon faktörlerinin etkin olması işyerinde arkadaşlık ortamını da olumlu etkiler.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.24) Çalıştığım işletmede motivasyon faktörlerinin iyi uygulanması işverenle işçi arasındaki ilişkiyi olumlu etkiler.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.25) Çalıştığım işletmede motivasyon faktörlerinin iyi uygulanması işyerinde yaratıcı olmamıza olumlu etkide bulunur.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.26) Çalıştığım işletmede motivasyon faktörlerinin iyi uygulanması sosyal hayatımda daha sağlıklı ilişkiler kurmama etki eder.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.27) Çalıştığım işletmede motivasyon faktörlerinin iyi uygulanması özgüvenimin artmasına katkı sağlar.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.28) İşyerinde ödüllendirilen düşünce ve davranışlarımı tekrarlarım.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.29) Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.30) Çalışanların iş yükünün fazla olması işteki başarılarını olumsuz etkiler.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.31) Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.

(1) **(2)** **(3)** **(4)** **(5)**

S.32) Başarılı personele sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.

(1) (2) (3) (4) (5)

S.33) Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.

(1) (2) (3) (4) (5)

S.34) Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının armasını sağlar.

(1) (2) (3) (4) (5)

S.35) Şirketimizde personel için (doğum günü, yeni yıl...) kutlamalar yapılarak personel morali yüksek tutulur.

(1) (2) (3) (4) (5)

Konu ile ilgili olarak ankette yer almasını istediğiniz ilave görüş veya önerileriniz varsa belirtiniz.

1.……

2.……

3.……