T.C
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARDA DENETİM ODAĞININ HERZBERG KURAMI VE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yusuf UYAN

Tez Danışmanı
Dr. Aysın TURPOĞLU ÇELİK

İSTANBUL- 2005

ÖNSÖZ

Bu araştırma çalışanların denetim odağını ve motivasyon unsurlarını incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada çalışanların denetim odakları, Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği kullanarak tespit edilmiş ve çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Aynı şekilde çalışanların motivasyon durumları Herzberg kuramına göre hazırlanmış bir anketle belirlenmiş ve denetim odağı ve çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir.

Bu araştırmaya gönüllü olara katılan tüm AYEDAŞ çalışanlarına, verilerin toplanma aşamasında bana kolaylık sağlayan birim amirlerine ve yöneticilerine, istatistik analizlerdeki yardımlarından ve yakın ilgilerinden dolayı Yrd. Doç. Dr. Ramazan KAYNAK ve Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN' e, araştırmanın başlangıcından sonuna kadar sabır ve ilgiyle yönlendiren ve değerli katkılarda bulunan danışman hocam Dr. Aysın TURPOĞLU ÇELİK'e teşekkürlerimi sunarım.

Yusuf UYAN

İÇİNDEKİLER

I. BÖLÜM 8

GİRİŞ 8

1. MOTİVASYON İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE 9

1.1. TANIM 9

1.2. MOTİVASYON SÜRECİ 10

1.2.1. MOTİVASYON SÜRECİNDEKİ KAVRAMLAR 10

1.3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ 12

1.3.2. UYARICI KAYNAKLI GÜDÜLER 14

1.3.3. İKİNCİL GÜDÜLER 14

1.4. MOTİVASYONUN ÖRGÜTLERDEKİ ÖNEMİ 17

2. MOTİVASYON TEORİLERİ 19

2.1. KAPSAM TEORİLERİ 20

2.1.1. İHİTYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI 20

2.1.2. ERG KURAMI 26

2.1.4. ÇİFT FAKTÖR KURAMI 31

2.2. SÜREÇ TEORİLERİ 37

2.2.1. VROOM'UN BEKLENTİ KURAMI 37

2.2.2. LAWLER VE PORTERİN BEKLENTİ KURAMI 41

2.2.3. EŞİTLİK KURAMI 44

2.2.4 HEDEF TAYİNİ KURAMI 46

3. DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE 50

3.1. SOSYAL ÖĞRENME KURAMI VE DENETİM ODAKLARI 50

3.2. DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 54

3.2.1 DENETİM ODAĞI İLE İLGİ TÜRKİYEDE YAPILMIŞ 54

3.2.2. DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ TÜRKİYE DIŞINDA YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR 56

II. BÖLÜM 58

ÇALIŞANLARDA DENETİM ODAĞININ HERZBERG KURAMINA VE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ 58

1. ARAŞTIMANIN PROBLEM CÜMLESİ 58

2. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ 59

3. ÇALIŞMANIN MODELİ 60

4. ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ 60

5. VERİLERİN TOPLANMASI 61

5.1. MOTİVASYON DEĞERLEME ANKETİ 61

5.2. ROTTER İÇ-DIŞ DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ (RİDDOÖ) 62

5.3. KİŞİSEL BİLGİ ANKETİ 63

6. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ 63

7. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI 65

8. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR 65

8.1. VERİLERE AİT FREKANS TABLOLARI 66

8.2. ÇAPRAZ DAĞILIM TABLOLARI 70

8.3. İLİŞKİSİZ (BAĞIMSIZ) ÖRNEKLEM T – TESTLERİ 72

8.4. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI 77

8.5. İLİŞKİSİZ ÖRNEKLEMLER İÇİN TEK FAKTÖRLÜ VARYANS 78

8.6. REGRESYON ANALİZİ 79

8.7. SONUÇ VE ÖNERİLER 80

ÖZET 84

EKLER ..... **HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.**

ROTTER İÇ-DIŞ DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ 945

MOTİVASYON DEĞERLEME ANKETİ 966

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKIL 1. MOTIVASYON SÜRECI 10

ŞEKIL 2. İHTIYAÇ - DÜRTÜ - HEDEF İLIŞKISI 12

ŞEKIL 3. AÇLIK VE YEME DAVRANIŞINI KONTROL EDEN IKILI MEKANIZMALARIN ÇIZIMI 13

ŞEKIL 4. İHTIYAÇLAR HIYERARŞISI 23

ŞEKIL 5. GELIŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE İHTIYAÇLARIN GERÇEKLEŞME ORANI 24

ŞEKIL 6. GELIŞMIŞ ÜLKELERDE İHTIYAÇLARIN TATMINI 25

ŞEKIL 7. ERG KURAMI İŞLEYIŞ BIÇIMI 28

ŞEKIL 8. İKI FAKTÖRÜN DOYUM VE DOYUMSUZLUK ILIŞKISI 34

ŞEKIL 9. VROOM'UN BEKLENTI KURAMI 41

ŞEKIL 10. LAWLER VE PORTER'IN ÇOK DEĞIŞKENLI GÜDÜLENME MODELI 43

ŞEKIL 11. EŞITLIK TEORISINI OLUŞTURAN DEĞIŞKENLER 45

ŞEKIL 12. BIREYIN KENDINI BAŞKALARIYLA KARŞILAŞTIRMA SÜRECI 45

ŞEKIL 13. LOCKE'NUN AMAÇ KURAMI 48

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1. ÇALIŞANLARIN İSTEKLERI 18

TABLO 2. KAPSAM TEORILERI KARŞILAŞTIRMALI TABLOSU 36

TABLO 3. İŞ KONUMU 66

TABLO 4. İŞIN KONUMUNUN TEKNIK OLMASINA GÖRE DAĞILIMI 67

TABLO 5. CINSIYETE GÖRE DAĞILIM 67

TABLO 6. EĞITIM DURAMINA GÖRE DAĞILIMI 68

TABLO 7. MEDENI DURUMA GÖRE DAĞILIM 68

TABLO 8. YAŞ ARALIĞINA GÖRE DAĞILIM 69

TABLO 9. ÇALIŞMA SÜRESI ARALIKLARINA GÖRE DAĞILIMI 69

TABLO 10. RİDDOÖ' NE GÖRE DAĞILIMI 70

TABLO 11. CINSIYET - DENETIM ODAĞI ÇAPRAZ DAĞILIMI 70

TABLO 12. EĞITIM - DENETIM ODAĞI ÇAPRAZ DAĞILIMI 71

TABLO 13. İŞIN TEKNIK OLMASI - DENETIM ODAĞI ÇAPRAZ DAĞILIMI 72

TABLO 14. MOTIVE FAKTÖRLERE YÖNELIK PUANLARIN DENETIM ODAĞINA GÖRE T-TESTI SONUÇLARI 73

TABLO 15. HIJYEN FAKTÖRLERE YÖNELIK PUANLARIN DENETIM ODAĞINA GÖRE T-TESTI SONUÇLARI 73

TABLO 16. MOTIV FAKTÖRLERE YÖNELIK PUANLARIN CINSIYETE GÖRE T-TESTI SONUÇLARI 74

TABLO 17. HIJYEN FAKTÖRLERE YÖNELIK PUANLARIN CINSIYETE GÖRE T-TESTI SONUÇLARI 74

TABLO 18. MOTIV FAKTÖRLERE YÖNELIK PUANLARIN İŞIN TEKNIK OLMASINA GÖRE T-TESTI SONUÇLARI 75

TABLO 19. HIJYEN FAKTÖRLERE YÖNELIK PUANLARIN TEKNIK OLAMSINA GÖRE T-TESTI SONUÇLARI 75

TABLO 20. MOTIV FAKTÖRLERE YÖNELIK PUANLARIN EĞITIME GÖRE T-TESTI SONUÇLARI 76

TABLO 21. HIJYEN FAKTÖRLERE YÖNELIK PUANLARIN EĞITIME GÖRE T-TESTI SONUÇLARI 76

TABLO 22. ORTALAMA, STANDART SAPMA, KORELASYON DEĞERI 77

TABLO 23. ÇALIŞANLARIN DENETIM ODAĞI VE YAŞ GRUPLARINA GÖRE ANOVA SONUÇLARI 78

TABLO 24. ÇALIŞANLARIN DENETIM ODAĞI VE ÇALIŞMA SÜRESI GRUPLARINA GÖRE ANOVA SONUÇLARI 78

TABLO 25. MOTIV FAKTÖRLERI ETKILEYEN DEĞIŞKENLER 79

TABLO 26. HIJYEN FAKTÖRLERI ETKILEYEN DEĞIŞKENLER 80

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Motivasyon insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. İnsanın davranışı ne olursa olsun temelinde bir güdü(motivasyon) bulunmaktadır.

Çalışanda daha fazla verim almak, çalışanın ve örgütün çıkarlarının örtüşmesi amacıyla örgütsel psikolojide motivasyon üzerine bir çok çalışma ve deney yapılamış, kuramlar oluşturulmuştur. Herzberg modeli olarak bilinen "çift faktör" kuramı örgütteki motivasyonu "hijyen faktörler" ve "motiv edici faktörler" olarak ikiye ayırmaktadır.

İnsanların kişilik yapılarına göre motivasyon sağlayıcı unsurların etki dereceleri ve öneminde farklılıklar olmalıdır.

Rotter'in içten-dıştan denetimlilik ölçeğine göre hijyen faktörlerin ve motive edici faktörlerin tercih ve önemi örgütlerde motivasyon çalışmalarında bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulmasını gerekli hale getirici sonuçlar doğuracaktır.

1. MOTİVASYON İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. TANIM

Türkçede güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilen motivasyon[1]. Latince kökenli kelime olan ve harekete geçirme anlamındaki "movere" kelimesinden türetilmiştir.[2] Güdü (motivasyon) istekleri, arzuları, gereksinmeleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.[3] Yani motivasyon kavramı arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral, ilgi, niyet, emel, tutku gibi birçok kavramla[4] ilgilidir. Çalışma hayatında motivasyon bir bireyin örgüt içersindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç hem de dış enerji güçleri toplamıdır.[5]

Başka bir ifadeyle motivasyon aynı zamanda amaca ulaşmak için bir enerji, kendini işe verme ve doyum düzeyi içerir.[6]

Sonuç olarak motivasyon, İnsan organizmasını davranışlara sevk eden bu davranışların şiddet ve eneri düzeylerini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren,

---

[1] Feyzullah Eroğlu, Davranış Bilimleri, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996, s. 245

[2] Can Baysal ve Erdal Tekarslan, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul, 1996, s. 101

[3] Doğan Cücelolu, İnsan ve Davranışı, 4. Baskı Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993, s. 228

[4] Besim Baykal, Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar Ve Yeni Görüşler, İstanbul, 1974; Yılmaz Özakpınar, Psikolojinin Kavramsal Yapısı, Ötüken, İstanbul, 2000, s. 186

[5] Michael A Hitt, R. Denis Middlemist and Rober L. Mathis, Management Concepts and Effective Practice, Third Edition, West Puplishing Company, San Francisko, 1989, s. 310

[6] Duygu Altuğ, Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997

devamını sağlayan, çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir.[7]

1.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz.



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Fizyolojik veya psikolojik dengenin bozulması sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlar hedefleri belirler ve bu hedeflere yönelik davranışlar oluşur.

1.2.1. MOTİVASYON SÜRECİNDEKİ KAVRAMLAR

İhtiyaçlar : Birinci aşamada bulunan ihtiyaç fizyolojik yada psikolojik dengenin bozulması sonucu ortaya çıkar. Fizyolojik ihtiyaçlar yiyecek ve su gibi alınmadığı zaman açlık ve susuzluk durumlarının giderilmesine yönelik ihtiyaçlardır.

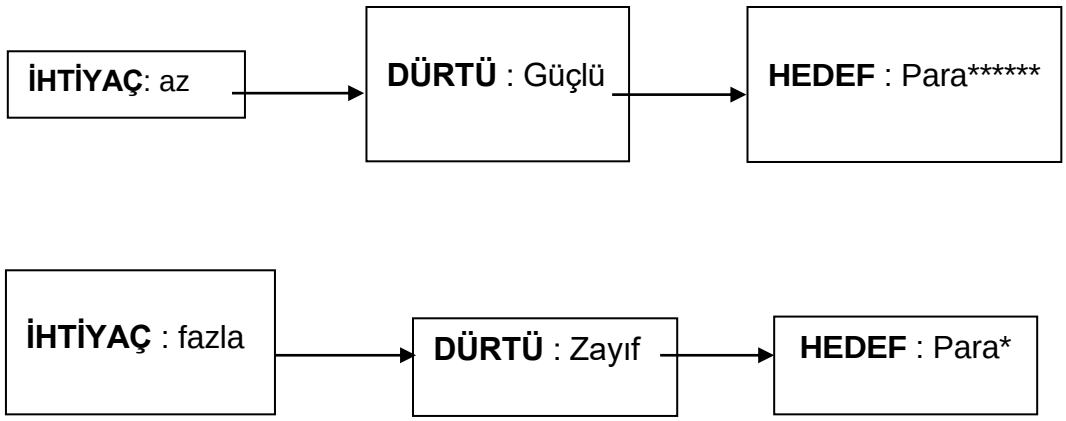
[7] Alev Arık, Motivasyon ve Heyecana Giriş, Çantay Kitapevi, İstanbul, 1996, s. 16

Psikolojik ihtiyaçlar ise öğrenme yoluyla oluşan ihtiyaçlardır. Örneğin kişinin kendi yatağında yatmadığında uyuyamaması gibi bir durumda bunun ihtiyaç haline gelmesi.[8]

Dürtü : Organizmada oluşan gereksinim durumunda belli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici güçtür. Organizmanın harekete geçip geçmemesi dürtünün gücüne bağlıdır.[9] Dürtünün gücü ise ihtiyacın şiddetine ve hedefe ulaşılabilirliliğine bağlıdır.

Hedef : Dürtülerin harekete geçmesi sonucu ihtiyaçları tatmin ederek ortadan kalkmasına yol açan uyarıcılardır.

Bunlardan başka birde **araçsal (vasıtalı) davranıştan** söz edilebilinir. Araçsal (vasıtalı) davranış motivasyon sürecini ikinci aşaması olarak ortaya çıkar. Bu davranışlar belli bir hedefe varmak için bir araç gibi kullanıldığından bu adı alırlar. Hedefe varılmasıyla itici gücün ortadan kalkması sonucu rahatlama oluşur. Ancak bu rahatlama devamlı olmayıp, rahatlama sonucu yeni bir ihtiyaç ortaya çıkar ve güdüsel süreç yeniden başlar.



[8] Suna Tevrüz, İnci Artan, Tülay Bozkur, Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 58

[9] Tevrüz, a.g.e. , s. 58

Şekil 2. İhtiyaç - Dürtü - Hedef İlişkisi[10]

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle insanın içinde bulunduğu kültürün sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir.[11] Şekil 2 de görüldüğü gibi hedefe ulaşılması yada ihtiyacı giderme oranı sanıldığının aksine ihtiyacın az yada çok olmasıyla değil dürtünün güçlü veya zayıf olmasıyla alakalıdır. İhtiyacın fazla olduğu durumda dürtü eğer zayıf ise hedefe ulaşım oranı düşük olacaktır. Aksi olan ihtiyacın az olup dürtünün fazla olması durumlarda ise hedefe ulaşım oranı fazla olacaktır. Dürtünün güçlü yada zayıf olması bireyin içinde bulunduğu sosyal yapıyla direk alakalıdır.

1.3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Güdüler yapılarına göre değişiklik göstermektedir. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü(drive) adı verilir. İnsanlara özgü başarma isteği ve yüksek dürtülere de gereksinme(ihtiyaç) denir.[12]

Genel olarak güdüler üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar *birincil güdüler, ikincil güdüler ve uyarıcı kaynaklı güdüler* şeklinde ayrılmaktadır.[13]

[10] Tevrüz, a.g.e., s. 60

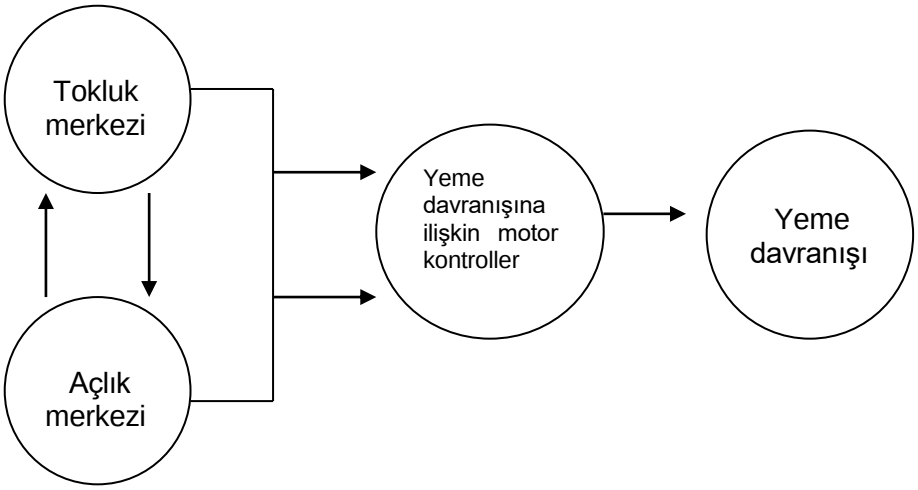
[11] Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 389

[12] Cüceloğlu, a.g.e., s. 229

[13] Baysal, a.g.e., s. 102

1.3.1. BİRİNCİL (PRİMARY) GÜDÜLER

Birincil dürtü olarak anılan ve öğrenmeye bağlı olmayan bu türden dürtüler, insanlarda dahil olmak üzere her hayvan türü için ortaktır.[14] Acıkma, susama, cinsellik, nefes alma vb. güdüler birincil güdüler sınıfına girmektedir. Bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtırlar.[15]



Şekil 3. Açlık ve yeme davranışını kontrol eden ikili mekanizmaların çizimi[16]

Yeme isteği uyandıran açlık merkezi ve açlık hissini azaltan tokluk merkezi beyinde hipotalamusta yer alır. Bu merkezlerden ihtiyaç durumuna göre, birinde nöronlar uyarıldığında diğerindeki nöronlarda ateşleme olmaz. Kandaki glikoz adı

[14] Charles G. Morris, Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş), Çeviri ; Belgin Ayvacık, Melike Saygılı, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:23, Ankara, 2002

[15] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz,Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitapevi 2. Baskı, Bursa, 1996

[16] Morris, a.g.e., s. 412

verilen şeker düzenleyici düştüğünde açlık merkezindeki nöronlar uyarılırken tokluk merkezinde ise bastırılır. Midedeki sinir uçları yardımıyla yeterli yemek ve kalori miktarı beyin tarafından kontrol altında tutulur. Bununla birlikte bazen bir yemek saatinin geldiğini görmek bile açlık duygusuna yol açabilir. Rodin (1985) sadece yiyeceğe ilişkin bir görüntünün, kokunun veya düşüncenin, insülin salgısını arttırdığını bunun beden hücrelerindeki glikoz düzeyini düşürdüğünü ve beden yiyecek gereksinimini yansıttığını bulmuştur.[17]

1.3.2. UYARICI KAYNAKLI GÜDÜLER

Uyarıcı kaynaklı güdüler çevre hakkında bilgi edinmeyle alakalıdır.[18] Fizyolojik kökenli olmadıkları gibi öğrenilmiş de değildirler. Merak, çevreyle uğraşma, kurcalama, araştırma, temas etme, sevgi gibi güdüler bu guruba girer. İnsanlar çevrelerini kontrol altında tutmak veya kendilerini çevreye karşı yetkin hissetmek isterler.[19] Böylece çevrelerinde etkin olabilmektedirler.

1.3.3. İKİNCİL GÜDÜLER

İkincil güdüler öğrenme kavramıyla yakın ilgilidir.[20] Bu guruba giren güdüler sonradan öğrenilmiş güdüler olup, saldırganlık, güç, başarı elde etme, ait olma, bir

[17] Morris, a.g.e., s. 413; Rodin J., İnsulin level ,hunger and food in take:an example of feedback loops in body weight regulation, Health Psychology, 1985, 4, 1-24

[18] Morris, a.g.e., s.418

[19] Baysal a.g.e., s. 102

[20] Baysal, a.g.e., s.103

arada bulunma gibi daha çok sosyal içerikli güdülerdir. Söz konusu güdülerle ilgili örnekler şu şekilde sıralanabilir.[21]

Başarı güdüsü

- Rakiplerden daha iyisini yapma,
- Zor bir amaca ulaşma yada zor bir amacı aşma,
- Karmaşık problemleri çözme,
- Başarılı bir şekilde zor bir işin üstesinden gelme,
- Bazı şeyleri yapmak için daha iyi bir yol geliştirme.

Güç güdüsü

- İnsanların tavır ve davranışlarını değiştirmek için onları etkileme,
- İnsanları ve faaliyetlerini kontrol etme,
- Diğerlerinin üzerinde otorite kurma,
- Bilgi ve kaynaklar üzerinde kontrol kazanma,
- Rakibi yada düşmanı yenme

Ait olma güdüsü

- Çok sayıda kişi tarafından seviliyor olma,
- Bir grup yada takımın üyesi olarak kabul edilme,
- Dost ve yardımsever insanlarla birlikte çalışma,
- İlişkilerde uyumu koruma ve çatışmalardan kaçınma,

[21] Ali Şahin, Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma(Konya Örneği) (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Konya, 2003, s. 55

- Hoş sosyal faaliyetlere katılma,

Güvenlik güdüsü

- Güvenli bir işe sahip olma,
- Gelir kaybı ve ekonomik dalgalanmalara karşı korunma,
- Hastalık ve sakatlığa karşı korunma,
- Fiziksel yada tehlikeli durumlara karşı korunma,
- Suç ve başarısızlık riski bulunan görev ve kararlardan kaçınma,

Statü güdüsü

- İyi bir arabaya sahip olma ve güzel kıyafetler giyme,
- İyi bir şirkette,iyi bir işte çalışma,
- İyi bir üniversiteden mezun olma,
- İyi bir semtte yaşama.

Genel hatlarıyla sıralanan bu listenin uzatılması mümkündür. İnsanların ihtiyaçları kişiden kişiye değişiklik arz ettiği için ikincil güdüler çok çeşitli olabilmektedir. Eskiden beri insanları çalışmaya sevk eden asıl sebebin para olduğu varsayılırdı. Ancak günümüzde çalışanlar sadece para kazanmak için değil kişisel tatmin yaşamak için de çalışmaktadır.[22]

[22] Baysal, a.g.e. s. 129

1.4. MOTİVASYONUN ÖRGÜTLERDEKİ ÖNEMİ

Özellikle 18.yy dan sonra hızla gelişen ve günümüzde de bu gelişimine devam ederek karışık organizasyon yapılarına dönüşen ekonomik örgütlerde motivasyonlarla ilgili çalışmalar daha çok 20.yy da yapılmaya başlanmıştır. İleri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol almıştır.[23]

Mevcut kaynakların en iyi kullanımıyla verimi maksimuma çıkartama gayretleri personel yönetimi ve insan kaynaklarını mercek altına alma zorunluluğunu doğurmuştur. Yapılan araştırmaların ortak noktası olan memnuniyetsiz çalışanların verim kaybına sebep olmaktadır. Üretilen malın kalitesi ve üretilen hizmetin kalitesi çalışanın istekli olmasıyla doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Çalışmaya, üretime istekli olan kişi daha fazla üretir.[24] Bu durumda örgüt yönetimi için yapılması gereken çalışanları isteklendirme çabalarında bulunmaktır. Ancak bu çabalar genellikle karışık ve bireyden bireye farklılık gösterdiği için çok çeşitli olabilmektedir. İsteklendirme çalışmalarında çözüm üretilecek problem, çalışanları neyin motive edeceğini çözümlemektir. Bu konuyla ilgili yapılan bir çalışma, çalışanların istekleri ve yöneticileri çalışanların istekleri konusundaki fikirlerinin birbirinden ne kadar farklı olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.[25]

---

[23] Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetsel Psikoloji, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 389

[24] Enver Özkalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İkt. ve Tic. İlm. Ak. Yay. No:249/169, Eskişehir

[25] Ali Şahin, a.g.e., s. 61

Tablo 1. Çalışanların İstekleri

Yöneticilerin Çalışanları İstekleri Konusundaki Düşünceleri	**Çalışanların Gerçek İstekleri**
1. İyi ücret	1. İşi ilgi çekici bulmaları
2. İş güvenliği	2. Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi
3. Terfi ve İlerleme	3. Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi
4. İyi çalışma şartları	4. İş güvenliği
5. İşi ilgi çekici bulmaları	5. İyi ücret
6. Anlayışlı Bir Disiplin	6. Terfi ve İlerleme
7. Çalışanlara Vefa	7. İyi çalışma şartları
8. Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	8. Çalışanlara Vefa
9. Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9. Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi
10. Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	10. Anlayışlı Bir Disiplin

Sıralamada gözüken fark yöneticilerin çalışanları motive eden faktörler hakkındaki düşünceleri ile çalışanların gerçekte neyin motive ettiği arasındaki uçurumu göstermektedir.[26]

İnsanlarda çalışma isteği yaratmak isteyen yöneticilerin aşağıdaki fikirlerin uygulanması üzerine biraz kafa yorması gerekmektedir.[27]

[26] Ali Şahin, a.g.e., s. 62

[27] İsabel Werner, Liderlik ve Yönetim , Çeviren Vedat Ümer, Rota Yay. Dağ., İstanbul, 1993

1. Motivasyon, insanlara yada onlar için bir şey yapmak demek değildir. Yöneticinin görevi, zaten mevcut dürtüleri ve örgütsel ve bireysel tatminlerin birleşmesi yönünde kanalize etmektir.
2. Birisini motive eden şey başkasının motivasyonunu bozabilir. Genelde doğru olabilen araştırma sonuçları, çeşitli değişkenlere bağlı olarak, bireysel düzeyde etkisiz kalabilir.
3. Yönetici insanlar arasındaki farklılıkların istisna değil kural olduğunu görmek durumundadır.
4. Tatmin edici faktörlere ilişkin bir liste ihtiyaçlara ilişkin bir listeyle mutlaka çakışacak değildir.
5. En gerçekçi ve etkili motive edici bizzat işin kendisidir. Eğer işçi çalışmasının yalnızca değerli bir örgütsel katkı olmakla kalmayıp, aynı zamanda en azından kimi önemli özlemlerini de karşıladığına inanmışsa, dış teşviklere çok daha az ihtiyaç duyacaktır.
6. Elemanlara gerçekten motive edebilmek için şirket yapısında ve yönetsel tutumlarda değişikliklere gidilmesi gereklidir.

2. MOTİVASYON TEORİLERİ

Taylor'dan Mayo'ya ve zamanımızdaki bir çok bilim adamı çalışanlardaki isteksizliği ortadan kaldırmak için bir çok araştırma ve incelemelerde bulunmuştur.[28] Bütün bu çalışmalar sonucunda değişik teoriler oluşturulmuştur. İnsanı ilgilendiren ve

[28] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 94

çalışma yaşamında etkin olarak kullanılmaya çalışılan motivasyon, çok yönlü bir konu olduğu için tekbir teoriyle açıklığa kavuşturmak mümkün gözükmemektedir.

Şuana kadarki yapılmış olan çalışmalar ve üretilen teorileri iki gurupta toplamak mümkündür. Bu iki gurup kapsam ve süreç teorileri şeklinde adlandırılmaktadır.

2.1. KAPSAM TEORİLERİ

Kapsam teorileri çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda hangi faktörlerin motive edici olacağını belirtmeye çalışmaktadır. Bu gurup altında A. Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, F. Herzberg'in Çift faktör kuramı, Alderfer'in ERG kuramı, McClelland'ın Başarı ihtiyacı kuramını inceleyeceğiz.

2.1.1. İHİTYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI

Abraham H. Maslow insan davranışını etkileyen en önemli unsurun insanın ihtiyaçları olduğunu temel alarak motivasyon olgusuyla ilgili kuramını oluşturmuştur. Maslow 'un varsayımsal gereksinimler hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir.[29] Buna göre bireysel ve toplumsal değişmeyle ilgidir. İnsan tabiatının esasının iyi olduğuna inanan, ama kendini geliştirme eğiliminin zayıf olduğunu söyleyen Maslow, iki tip güdüden bahseder.[30] Bunlar yetersizlik (deficiency) ve gelişmedir (growth). Yetersizlik güdüsü insanın fizyolojik ve psikolojik

[29] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 101

[30] Tevrüz, a.g.e., s. 70

ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik davranmasını sağlar. Gelişme güdüsü ile yaptıklarının daha iyisini yapmaya çalışarak mükemmelleşmek ister.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramının üç temel varsayımı vardır. Bunlar;

1. İnsanlar ihtiyaç sahibidir ve bu ihtiyaçlar tatmin edilmediğinde onların davranışlarını etkiler.

2. Bu ihtiyaçların bulundukları zaman ve şartlara göre önem dereceleri vardır. Basit olandan karmaşık olana doğru sıralanırlar.

3. Bir ihtiyaçtan sonraki üst seviyedeki ihtiyaca geçmek için alttaki ihtiyaçların, en azından asgari düzeyde tatmini gereklidir.

Maslow söz konusu ihtiyaçları beş temel başlık altında toplamaktadır. Bunların sırasıyla ilk dördü yetersizlik güdüsünden kaynaklanmaktadır. Beşinci güdü olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise gelişme güdüsünün gereğidir.

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yemek, su, uyku, cinsellik, barınma, acıdan kaçınma, dinlenme, korunma ve yeterli ısı gibi ilkel ve temel gereksinimler bu düzeyin ihtiyaçlarıdır. İnsanların düşünceleri ihtiyaçları doğrultusunda değişiklik gösteriri. Son derece üşüyen bir insanın ideali sıcak bir yere kavuşmaktır. O kimse yaşamını sonuna kadar kendisine sıcak bir yer sağlansa son derece mutlu olacağını ve başka hiçbir şey istemeyeceğini düşünebilir. O kimse yaşamı

sıcaklık yönünden tanımlar, ona göre sıcaklığın dışındaki tüm şeyler önemsizdir.[31]

2. **Güvenlik İhtiyacı:** Tehlike, tehdit, kazalar ve yoksunluğa karşı insanın kendini ve çevresini güvende hissetme gereksinimine karşılı gelen ihtiyaçlardır. Güvenlik sadece fiziki açıdan değil, aynı zamanda duygusal yönden de ele alınmıştır. Yani Maslow'a göre kişi, duygusal olarak da sağla olma ihtiyacına sahiptir.[32]

3. **Sosyal İhtiyaçlar:** Fizyolojik ve güven ihtiyaçlarının asgari düzeyde karşılanması sonucu bir sonraki düzeyde bulunan sosyal ihtiyaçlar insanın davranışında etkili olamaya başlar. Ait olma, birlikte olma, sevme, sevilme, arkadaş edinme, başkaları tarafından kabul görme gibi gereksinimler bu düzeyin ihtiyaçlarıdır.

4. **Saygınlık İhtiyacı:** Bu düzeyde insan kendine güven ve saygı duyma arzusunda olmakla birlikte çevresinde ki insanların güven ve saygısını da kazanma ihtiyacı içindedir. Birey kendince önemsediği konularda güçlü, yetenekli ve başarılı olarak kendine güven ve saygı duyma gereksinimini tatmin eğilimindedir. Bu yollarla da başkalarından takdir ve saygı görme ihtiyacı karşılanabilinir. Aşağı düzeydeki gereksinimlerden farklı olarak, bu gereksinimler nadiren tam anlamıyla tatmin olurlar.[33]

---

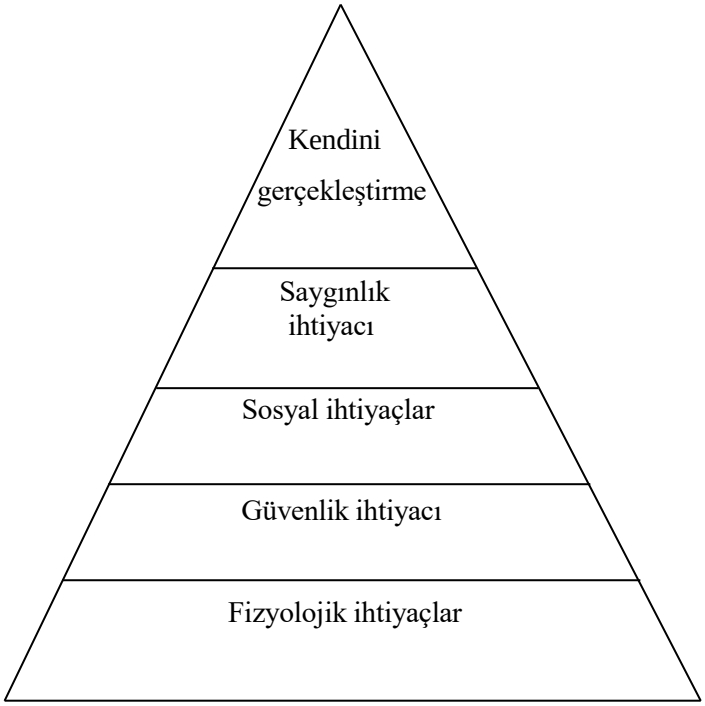
[31] Maslow, A Theory Of Human Motivation, p. 28, Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, Çeviren ;Besim Baykal, Organizasyonlar; Teori ve Davranış, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enst. Yayınları no:1, İstanbul, 1981

[32] Tevrüz, a.g.e., s. 70

[33] Herbert G. Hicks, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enst. Yay. No:1, İstanbul,1981, s. 215

5. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** En üstte, zirvede bulunan bu gereksinim düzeyinde insan kendini tanıma, potansiyelini en iyi şekilde kullanarak kendini ortaya koyma çaba ve ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Moslow'a göre bu basmağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilir.[34]

Moslow güdülenmeyle ilgili bu görüşlerini çalışma hayatına uygulamayı hiç düşünmemiştir. Bu uygulamayı yirmi yıllık bir gecikmeyle, Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (Kurumların İnsan Yapısı) adlı eseriyle yapmıştır.[35]



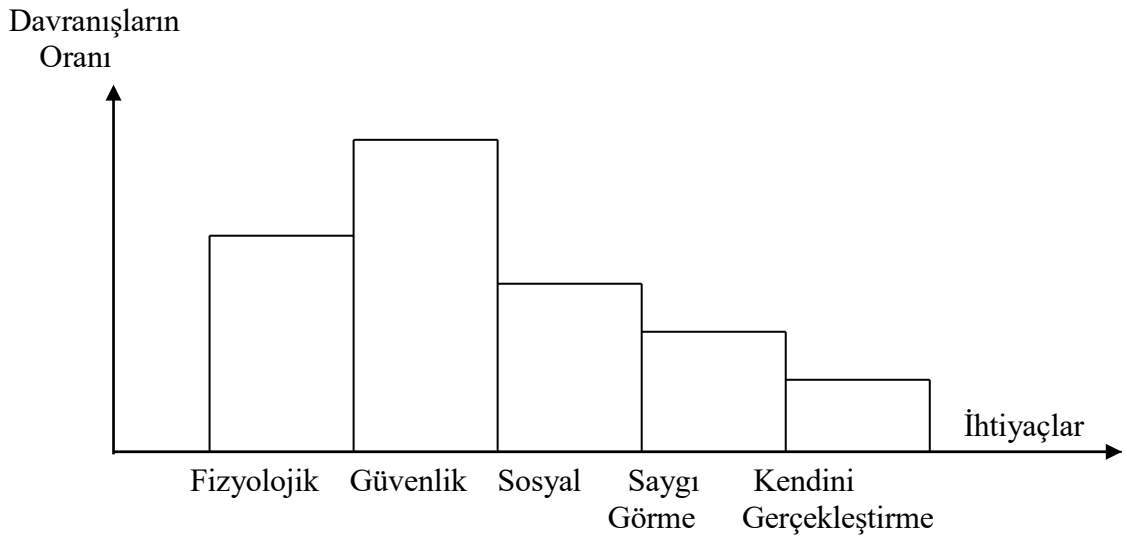
Şekil 4. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Yapılan bazı araştırmalar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının her zaman ve her yerde geçerli olmadığı sonuçlarını vermiştir. Yapılan araştırmalarda

[34] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 102

[35] Tevrüz, a.g.e., s. 71

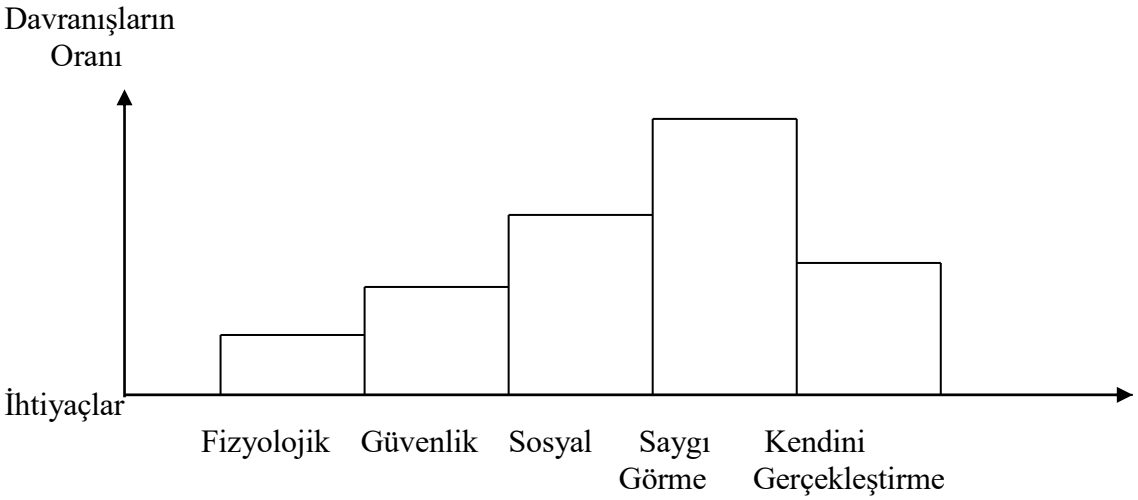
ihtiyaçların belirtilen sırayla çıkmadığını gösterdiği gibi doyurulan bir ihtiyacın önemini kaybedip bir sonraki ihtiyacın ortaya çıktığı hakkındaki varsayımının da doğru olmadığını desteklemektedir. Ülkemizde de bu konuyla ilgili yapılan bir araştırmada ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemediği ortaya konulmuştur. Bu alışma sonucunda, gereksinmeler hiyerarşisinde, ilk gereksinme kategorisi giderildiğinde, üst gereksinme kategorilerinin artması söz konusu olmamıştır.[36]



Şekil 5. Gelişmekte Olan Ülkelerde İhtiyaçların Gerçekleşme Oranı[37]

[36] Oğuz Onaran, Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesiminde Uygulanması, Yönetim Psikolojisi Sempozyumu, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979, s. 137-146

[37] Şahin, a.g.e., s. 89



Şekil 6. Gelişmiş Ülkelerde İhtiyaçların Tatmini[38]

Bu kuramın Amerika kültürü esas alınarak yapıldığı varsayılırsa, farklı kültürlerde yapılacak çalışmalarda ihtiyaçlar farklı düzeylerde çıkabilir. Nitekim Edvin C. Nevis'in yapmış olduğu bir araştırma Çin Halk Cumhuriyetinde ortaya çıkan ihtiyaç basamaklarının hem daha farklı dizildiğini, hem de basamak sayısının daha az olduğunu göstermiştir.[39]

[38] a.g.e., s. 89

[39] Tevrüz, a.g.e., s. 72

2.1.2. ERG KURAMI

Maslow'un teorisi yaygın bir şekilde kabul gören, anlaşılması kolay ve kullanışlı bir model olmasına karşılık, tümü işteki davranış için uygun görülmemiştir.[40] Alderfer, Maslow'un teorisinden etkilenerek, daha çok iş hayatıyla uyumlu hale getirilmiş şekliyle, kuramını temellendirmiştir. Alderfer, kuramında üç düzeyden bahsetmektedir. Bunlar **varolma** (Existanse), **ilişki** (Relatedness) ve **gelişme**'dir (Growth).[41] Teori adını bu üç düzeyin İngilizce karşılıkları olan kelimelerin baş harflerinden almaktadır. Bu üç düzeyin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki karşılığı şöyledir;

Varolmak (existanse): Fizyolojik ihtiyaçlara ve güvenlik ihtiyaca karşılık gelmektedir. Çalışma hayatında ücret, çalışma ortamı ve diğer gelirler gibi unsurlardır.

İlişki (relatedness): Beraber olma, sevgi gibi insanlar arasındaki ilişkileri kapsayan sosyal ihtiyaçlar karşılık gelmektedir. Çalışma hayatında, iş arkadaşlığı ve diğer çalışanlarla ilişkiler gibi faktörler bu guruba girebilir.

Gelişme (growth): Saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı karşılık gelmektedir. Çalışma hayatında, kişinin işinde yaratıcı olma ve kendini geliştirerek potansiyelini en iyi şekilde kullana bilme imkanı sunabilmeyi bu düzeyde sayabiliriz.

ERG kuramında ihtiyaçlar arasında kesin sınırlar yoktur. Ayrıca hiyerarşik bir düzenden de bahsedilmez. İlk önce alt düzey ihtiyaçların tatmin edilme isteği kabul

[40] Serpil Aytaç, Çalışma Hayatında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları, Epsilon , İstanbul, 1997, s. 38

[41] Rana Özen Kutanis, Örgütlerde Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya, 2003, s. 75

edilmekle birlikte ihtiyaçlar belli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir. Hatta birden fazla ihtiyaç gurubu aynı anda bireyi güdülüyor olabilir. Maslow'un kuramından farklı olarak bu kuramda tatminsizlik sonucu bir alt basamakta ki ihtiyaca dönüş söz konusudur. Buna göre, mesela gelişme düzeyinde ihtiyacı karşılanmayan kimse tatminsizlik yaşayacak ve bir alt düzeye geçerek beraber olma ihtiyacında bir artış meydana gelecek ve bu ihtiyaç karşılandıktan sonra tekrar gelişme ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Ayrıca yine farklı olarak, ERG teorisindeki gelişme kavramında, insanın çevreden gelen uyaranlardan etkileneceği, bu uyaranların çeşitli yetenekleri ortaya çıkarmakta etkili olacağı görüşü de vardır.[42]

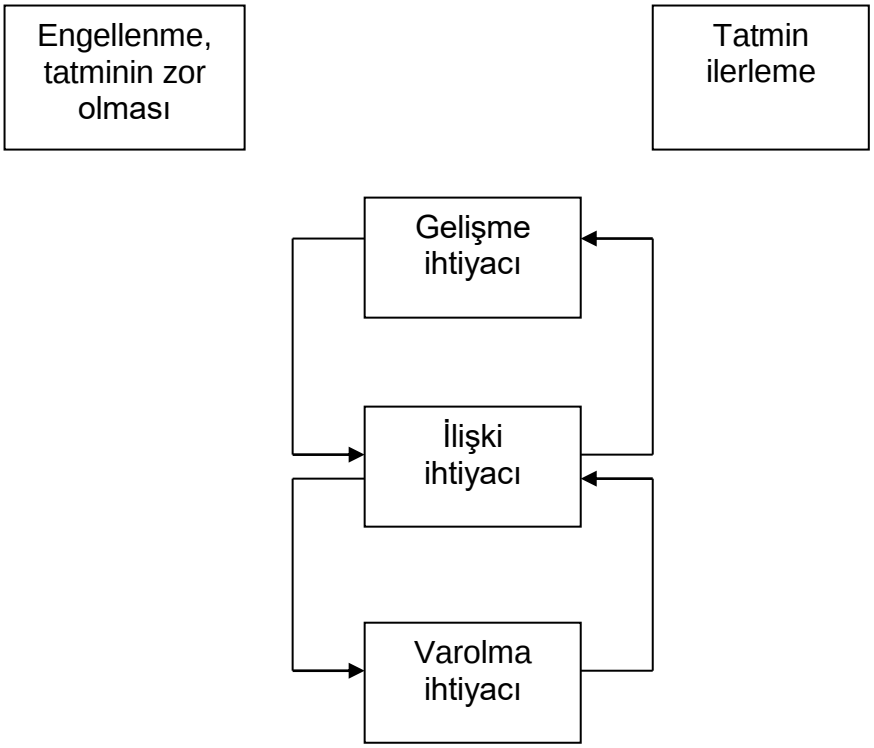
Adelfer'in getirdiği yeni bir kavram da gereksinimlerin **sürekli** ve **dönemsel** olarak ayrılmasıdır.[43]

Sürekli ihtiyaçlar insanın davranışını sürekli güdeleyen ihtiyaçlardır. Başarı, sevgi, popüler olma vb.

Dönemsel ihtiyaçlar belirli aralıklarla ortaya çıkan ve giderildiği anda güdeleyici olmaktan çıkan ihtiyaçlardır. Açlık, susuzluk vb.

[42] Aytaç, a.g.e., s. 39

[43] Baysal, a.g.e., s. 115



Şekil 7. ERG Kuramı İşleyiş Biçimi[44]

ERG kuramı bireysel farklılıklarının göz önünde bulundurulmasını ortaya çıkardığı gibi kapsam teorilerini gerçek yaşam olaylarına daha çok yaklaştırmıştır.

2.1.3. BAŞARI İHTİYACI KURAMI

Bu kuram David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama kazanılmış ihtiyaçlar kuramı da denilmektedir.[45] Bu kurama göre birey hayatı boyunca belli tip ihtiyaçlar kazanmaktadır. Bu ihtiyaçlar da yaşadığımız hayattaki tecrübeler sonucu

[44] Ataman, a.g.e., s. 443

[45] Şahin, a.g.e., s. 99

ortaya çıkmaktadır. İhtiyaçların sonradan öğrenilerek kazanıldığı varsayımı,bu kuramı diğerlerinden farklı kılan en önemli unsurlardan biridir.

McClelland, başarı ihtiyacını ölçmek amacıyla projektif ölçüm tekniklerinden yararlanmıştır. Kullandığı TAT (Thematic Apperception Test) bazı resimlerden oluşur. Bu resimlerde birtakım faaliyetler yer almaktadır.[46] McClelland deneklerinin bu resimlere kısa bir süre bakmasından sonra resimde ne olup bittiğiyle ilgili kısa bir hikaye yazmalarını ister. Yazılan hikayenin içerdiği başarı temasına göre kişinin başarı ihtiyacı seviyesi belirlenir. Yapılan bir çok araştırmadan sonra yüksek başarı ihtiyacına sahip olanların şu özellikleri taşıdığı sonucuna varmıştır;

Bu kimseler şahsen sorumlu olacakları durumları tercih ederler. Şanslarına güvenmektense faaliyete geçerek sonuçları bizzat kendileri tayin etmeyi, kendi fırsatlarını kendileri yaratmayı isterler. İş ortamında zor meseleleri bir komiteye aktarmak veya çözüm için kendi altında çalışanlara yetki vermektense bunlara bizzat kendileri çözüm getirmek isterler. Yeteneklerine güvenirler. Başarı ihtiyacı yüksek olanlar orta derecede riskli olan işlere girerler. Riski çok az olan durumlarda başarı kazanmak onlar için pek zevkli değildir. Riski çok yüksek olan durumlarda ise başarı ihtimali o kadar düşüktür ki, bunu seçmek gerçekçi olmak bakımından çok mantıksızdır. Başarı ihtiyacı yüksek olanların üçüncü bir özelliği ise yaptıkları işlerin sonuçları hakkında somut bilgi alma isteğidir; yani geri iletim (feedback) onlar için çok önemlidir. İş hayatında devamlı olarak üretimi, satışı, kar durumunu inceleyerek geri iletim sağlamaya çalışırlar. Bu yüzden McClelland'a göre hangi alanda olursa

[46] Tevrüz, a.g.e., s. 76

olsun çalışanlara yaptıkları iş hakkında geri iletim vermek onlarda başarılı olmak ihtiyacı uyandıracaktır.[47]

David McClelland ve diğerleri iş yerinde üç ana ihtiyaç yada güdü olduğunu ileri sürmüşlerdir.[48]

1. **Başarma ihtiyacı:** Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak. Bu kurama göre *başarı motivi;* kişisel yaratıcılığı bütün çalışmalarında yükseltmek veya olduğunca yüksekte tutmak için tüm çabayla girişilen yönelimdir ki, bireyin yaradılışında var olan ölçülerden bağımlıdır. Bu yüzden (ölçülerin yeterliğince) bu yönelimi gerçekleştirebilir, yada başarısızlığa uğrar.[49] Kendi değerini tartma durumunda olan birey bir işe kalkışmadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını dikkate alacaktır.[50]

2. **Güç ihtiyacı** – diğer insanlara başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı. Bu ihtiyaca sahip yöneticiler, otoriter olup kişilerden çok kurumun önemli olduğuna inanırlar. Kurumun iyiliği için kendi isteklerinden fedakarlık ederken, bunu herkesin anlayabileceği bir biçimde yapmaya dikkat ederler. Adalet ve herkesin eşit muamele görmesine inanırlar.[51]

---

[47] a.g.e., s. 76

[48] David C. McClelland, The Achieving Society (New York: Van Nostrand Reinhold, 1961); John W. Atkinson and Joel O. Raynor, Motivation and Achievement (Washington, D.C.: Winston, 1974); ve David McClelland , Power: The İner Experience (New York: Irvington, 1975); Stephan P. Robbins, Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviren Ayşe Sevgi Öztürk, Etam A.Ş., Eskişehir, 1994, s. 48

[49] Heckhausen, Heinz.: Leistungsmotivation, makale, Handbuch der Psychologie, 2. Band, Allgemeine Psychologie, Göttingen, 1965 içinde, s. 604; Tuğral Kaynak, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1990, s.130.

[50] Kaynak, a.g.e., s. 131

[51] McClelland, 1975; Tevrüz, a.g.e., s. 76

3. **İlişki ihtiyacı** – İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç. Bu ihtiyaca sahip olanlar önderlik etmektense önderi takip etmeyi tercih ederler. Bir işletmede üst seviyeler çıkıldıkça bu ihtiyaçta azalma olur. McClelland'a göre başarılı yöneticilerin pek çoğunda böyle bir ihtiyaç yoktur.[52]

Bu kurama göre *başarı motivi;* kişisel yaratıcılığı bütün çalışmalarında yükseltmek veya olduğunca yüksekte tutmak için tüm çabayla girişilen yönelimdir ki, bireyin yaradılışında var olan ölçülerden bağımlıdır. Bu yüzden (ölçülerin yeterliğince) bu yönelimi gerçekleştirebilir, yada başarısızlığa uğrar.[53] Kendi değerini tartma durumunda olan birey bir işe kalkışmadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını dikkate alacaktır.[54]

2.1.4. ÇİFT FAKTÖR KURAMI

Herzberg kuramı, motivasyon – hijyen kuramı şeklinde de adlandırılan bu kuram Maslow'un kuramının bir uzantısı olmakla birlikte, Pittsburgh, Pennsylvania'daki işyerlerinde çalışmakta olan 200 mühendis ve muhasebeciyle yapılan bir çalışma sonucuna dayanmaktadır.[55] Herzberg'in geliştirdiği bu kuramda söz konusu çalışanlarla yapılan bire bir görüşmelerde *işlerinde çok fazla memnuniyet duydukları anların hangileri olduğu* ve *işlerinde çok kötü duygular yaşadıkları anların*

[52] Tevrüz, a.g.e., s. 76

[53] Heckhausen, Heinz.: Leistungsmotivation, makale, Handbuch der Psychologie, 2. Band, Allgemeine Psychologie, Göttingen, 1965 içinde, s. 604; Tuğral Kaynak, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1990, s.130.

[54] Kaynak, a.g.e., s. 131

[55] Dursun Bingöl, Personel Yönetimi, 3. Baskı, Beta, İstanbul, 1997, s. 272

hangileri olduğu sorulmuş ve kuram bu sorulardan alınan cevaplara göre temellendirilmiştir. Alınan cevaplarda şu sonuçlara ulaşılmıştır.[56]

1. Doyum ve doyumsuzluk durumları bir çizginin iki kutup ucu değildir. Doyumluluk ve doyumsuzluk iki ayrı çizgide gösterilmektedir. Çünkü ayrı duygulardır.
2. İşte belirli etkenlerin bulunması doyuma katkıda bulunur. ancak bunlar ortadan kalktığında doyumsuzluk ortaya çıkmaz. Bu etmenler *güdüleyici etkenlerdir(içsel etkenler).*
3. İşte belirli etkenlerin bulunmayışı ise doğrudan doyumsuzluk yaratır. Ancak varlığı doyuma yol açabilirse de güdüleyici olmaz. Bu etkenler de *koruyucu hijyen etkenlerdir (dışsal etkenler).*
4. Çalışkan insanları daha etkin güdüleyebilmek için içsel etkenleri harekete geçirmeli, ancak dışsal etkenler de devreden çıkarılmamalıdır. Bunun yolu da iş genişletme ve iş zenginleştirmedir.

Dolayısıyla Herzber, işin kendisiyle ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşullarıyla ilgili olan faktörlere de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır.[57] Hijyen bir tıp terimi olup sağlığın koruması için çevreden gelebilecek zararlara karşı gerekli dikkat ve özenin gösterilmesini kapsar. Bu kuramda da hijyen kavramı hem çevreyi hem de önlemleri içermektedir.

[56] Sinan Artan, Personel Yönetimi, 2. Baskı, Gül Yayınevi, İstanbul, 1989, s. 169

[57] Şahin, a.g.e., s. 92

Araştırma sonuçlarına göre Herzberg motive edici faktörler ve hijyen faktörler şu şekilde sıralanmıştır.[58]

Motive edici faktörler

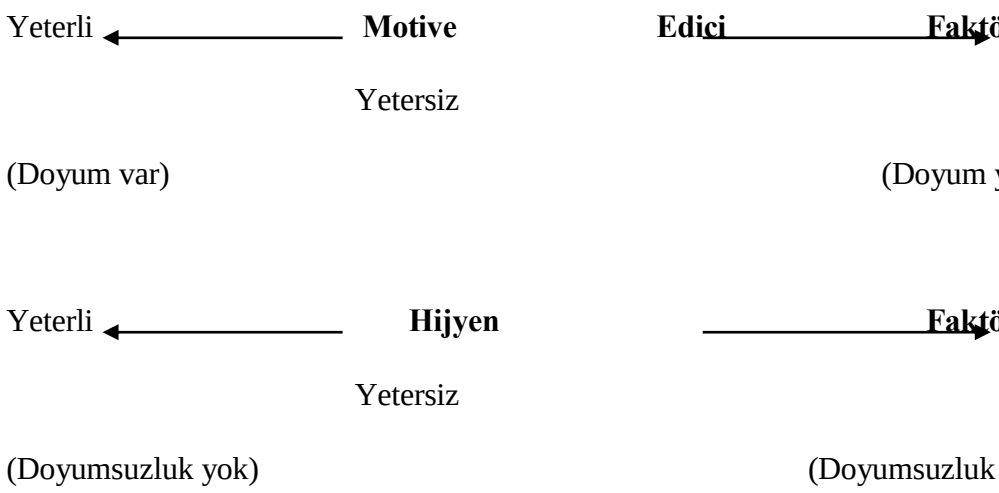
- Başarı
- Tanınma
- İşin kendisi
- Takdir görme
- İlerleme, terfiler
- Gelişme, yetişme olanakları
- Sorumluluk
- Geri bildirim

Hijyen faktörler

- İş güvencesi
- Ücret
- Statü
- Çalışma koşulları
- Şahıslar arası ilişkiler (üç faktör; üstlerle, astlarla, kendi düzeyindekilerle)
- Denetim tarzı
- İşletme politikası
- Kişisel yaşantı

[58] Frederik Herzberg, "The motivation – Hygiene Theory" Management and Motivation, Editor: Victor H. Wroom and Edvard L. Deci, s. 87 – 89; Selçuk Yalçın , Personel Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul Ünv. İşletme Fak. Yay. No:246, İstanbul, 1991, s. 209

Anlaşıldığı gibi motive edici faktörler işin kendisiyle, içeriğiyle alakalı olmakta, hijyen faktörler ise daha çok çevresel etmenlerle, işin yapıldığı ortamla ilgilidir. Yani hijyen ihtiyaçlar temel ihtiyaçlardır.[59]Burada dikkat edilmesi gereken nokta, hijyen faktörlerin yokluğu durumunda doyumsuzluk olması ancak varlığı durumunda doyumun olmamasıdır. Doyumu sağlayacak olan motive edici faktörlerdir.



Şekil 8. İki faktörün doyum ve doyumsuzluk ilişkisi

Motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin, doyum ve doyumsuzlukla ilişkisi şekil 5' de görüldüğü gibidir.

Çift faktör kuramı yöneticilere yeni bir seçenek sunmasıyla önem kazanmaktadır. Şöyle ki, yöneticiler moral ve motivasyonla ilgili çalışmalarında genellikle Herzberg'in hijyen faktör diye adlandırdığı ücret, sosyal imkanlar gibi

[59] İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı, Alfa Yay., İstanbul, 2000, s. 383

unsurları artırma yolunu tercih ediyorlardı. Ancak bu kuram çalışanları asıl motive edici unsurların işin kendisiyle ilgili etmenler olduğunu ortaya koymaktadır.

Herzberg'in kuramı çeşitli çalışmalarda denenmiş ve denenmektedir. Bu çalışmaların bazılarının sonuçları, kuramı desteklerken, bazıları farklı sonuçlara ulaşarak eleştiriler getirmektedir. Mesela George R. Allen bir tasarruf ve kredi kurumunda çalışan kadınlar üzerinde yaptığı araştırmada, Herzberg'in hijyen faktörler olarak belirlediği üst – ast ilişkilerinin kadınlar için motive edici olduğunu ortaya koymuştur.[60] Herzberg'in araştırmalarını 50 muhasebeci ve 82 mühendis kullanarak kopya eden Wernimont da hem hijyen, hem de motive edici faktörlerin her ikisinin işle ilgili tatmin ve tatminsizlik hislerine sebep olduğunu vurgulamıştır.[61] Bu sonuçlar çift faktör kuramına yapılan eleştirileri arttırmış ve genel itibariyle kuram metodoloji açısından değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Kuram hakkında yapılan eleştiriler şunlardır:[62]

1. Herzberg'in kullandığı prosedür metodoloji açısından sınırlıdır. İşler iyi gittiği zaman insanlar bu durumu kendilerine bağlarlar. Başarısız olduklarında ise dışsal çevreyi suçlarlar.

2. Herzberg'in kullandığı metodolojinin güvenilirliği sorgulanmaktadır. Değerleyiciler yorumda bulundukları için bir cevabı bir şekilde, diğerini başka bir şekilde yorumlayarak, bulguları bozabilirler.

[60] Türko, ag.e., s. 67; Şahin, a.g.e., s. 94

[61] McKenra, a.g.e., Şahin a.g.e., s. 94

[62] Robins, a.g.e., s. 47

3. Tatmin için ayrıntılı bir ölçü kullanılmamıştır. İnsan işinin bir kısmını sevmeyebilir ancak gene de işinin kabul edilebilecek bir iş olduğunu düşünebilir.

4. Teori, önceki araştırmalarla tutarlı değildir. Motivasyon – hijyen teorisi durumsal değişkenleri göz ardı etmektedir.

5. Herzberg iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Ancak kullandığı araştırma metodolojisi sadece tatmini incelemiştir. Böyle bir araştırmayı uygun hale getirmek için, iş tatmini ve verimlilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu varsaymaktadır.

İncelediğimiz kapsam teorileri tablo 6'da toplu olarak karşılaştırılabilinir.

Tablo 2. Kapsam Teorileri Karşılaştırmalı Tablosu

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İhtiyacı Teorisi	Alderfer'in ERG Teorisi	Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	McClelland'ın Başarı Kuramı
Kendini gerçekleştirme	Gelişme	Motive ediciler	Başarı
Saygınlık ihtiyacı	Beraber olama	Hijyen Faktörler	Güç
Sosyal ihtiyaçlar	Varolma		Ait olma
Güvenlik ihtiyacı			
Fizyolojik ihtiyaçlar			

Daha önce de belirtildiği gibi bu kuramlar motivasyon kavramının açıklamaya çalışırken insanların ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadır. Ancak ihtiyaçlar motivasyonu açılamak için tek faktör olmadığı gibi bazı durumlarda da yetersiz kalmaktadır.

2.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç kuramları daha çok güdülenme sürecinin nasıl işlediğini incelemektedir.[63] Ayrıca, süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır.[64] İnsanlar düşünen, farklı görüş açılarına sahip ve sonuçta farklı seçimler yapabilen varlıklardır. Güdülemenin karmaşıklığı, bu teorilerde kendini gösterir; dolayısıyla çok daha fazla değişken içerir.[65]

Süreç teorileri başlığı altında; Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı, Skinner'in Sonuçsal Şartlanma Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Edwin Loce'un Hedef Tayini Kuramını inceleyeceğiz.

2.2.1. VROOM'UN BEKLENTİ KURAMI

Vroom'un Beklenti Kuramı süreç teorileri içinde en çok sözü edilen ve oldukça kabul görmüş bir güdüleme modelidir. Beklenti kuramı olarak adlandırılan bu kuram, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına

[63] Baysal, a.g.e., s. 116

[64] Eren, a.g.e., s. 528

[65] Tevrüz, a.g.e., s. 77

ulaşma olasılığını arttıracağını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır.[66]

Bu teorinin temelini oluşturan üç kavramdan söz etmek mümkündür. Bunlar; **çekim (valense)**, **beklenti (expectancy)** ve **sonuçlardır(outcome)**. Çekim; bireyin belli bir sonucu tercih etme gücü(değer, teşvik, tutum, beklenen fayda)[67] olarak tanımlanabilir. Başka bir değişle çekim kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini yani sonuca ulaşmaya değer mi, değmez mi tercihini yaptığını gösterir.[68] Bu durumda ***çekim***, bireyin elde edeceği sonuca verdiği değerle ifade edilir.[69]

İnsanların, yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri, ümitleri vardır.[70] Bireyler bu beklenen sonuçlara bir takım değerler yöneltirler. Diğer bir değişle birey belirli bir davranışının belirli sonuçları ortaya çıkarıp çıkarmayacağı konusunda tahminde bulunur.[71] Belirli hareketlerin sonucunda belirli sonuçların oluşacağını varsayan Vroom, ***beklentiyi*** eylemle sonuç arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır. Matematiksel olarak ifadesiyle 1 ile 0 arasında değer alabilen beklenti, belirli bir davranıştan sonra belirli bir sonucun çıkacağına inanıyorsa 1, inanılmıyorsa sıfır değer almaktadır. Yani bireyin hem çekimi hem de beklentisi yüksek olursa motivasyon oluşacaktır.[72]

---

[66] Baysal, a.g.e., s. 116

[67] Kutanis, a.g.e., s. 77

[68] Tevrüz, a.g.e., s. 78

[69] Baysal, a.g.e., s. 116

[70] Özkalp, a.g.e., s. 151

[71] a.g.e., s. 152

[72] Şahin, a.g.e., s. 107

Motivasyon = Yüksek çekim + Yüksek beklenti

Sonuç belli bir davranışın neticesi olarak çıkan şeydir.[73] Sonuçlar iki düzeydedir. Birinci düzey sonuçlar örgütte gösterilen hedeflerle ilgilidir. İkinci düzey sonuçlar için aracıdır. İkinci düzey sonuçlar ise bireyin hedefledikleriyle ilgilidir. Bir pazarlama firmasında verilen kotalara ulaşmak birinci derece sonuç olurken, bu görevin başarıyla tamamlanması sonucu personelin terfi, övgü, yada ücert artışı beklentisi ikinci derece sonuçları oluşturmaktadır.

Kişinin bu iki sonuç arasında bağlantıyı algılaması ise teoriye yeni bir değişken dolayısıyla yeni bir kavram eklemektedir: ***Yararlılık*** (instrumentality). Kişi birinci düzey sonuçlara ilgi göstermiyor olsa da, eğer ikinci düzey sonuçlara ulaşmasına yarayacağını umuyorsa birinci düzey sonuçlar da olumlu çekime sahip olacaktır. Fakat güdüleme için bu iki sonuç arasında yararlılık silişkisi kurmak yeterli değildir, çünkü birinci düzey sonuca ulaşmak için bir ***gayret*** (effort) göstermesi, bazı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Bu aşamada bir başka beklenti olan sarf edilen gayret ile istenen performansın sağlanması ortaya çıkmaktadır. Bu ***gayret – performans beklentisi*** (effort-performance expectancy) ile birinci düzey sonuca ulaşılabilecek mi sorusu ***performans – sonuç beklentisini*** (performance-outcome expectancy) oluşturmaktadır.[74] Bu şartlar altında güdülenmenin oluşması için iki beklentinin her ikisinin mevcut olması, sonucun kişi için çekim değerinin pozitif olması, birinci düzey

[73] Tevrüz, a.g.e., s. 78

[74] Tevrüz, a.g.e., s. 79

ve ikinci düzey sonuçların arasında yararlılık bağının algılanması gerekmektedir. Birinin eksik olması durumunda güdülenme gerçekleşmeyecektir.

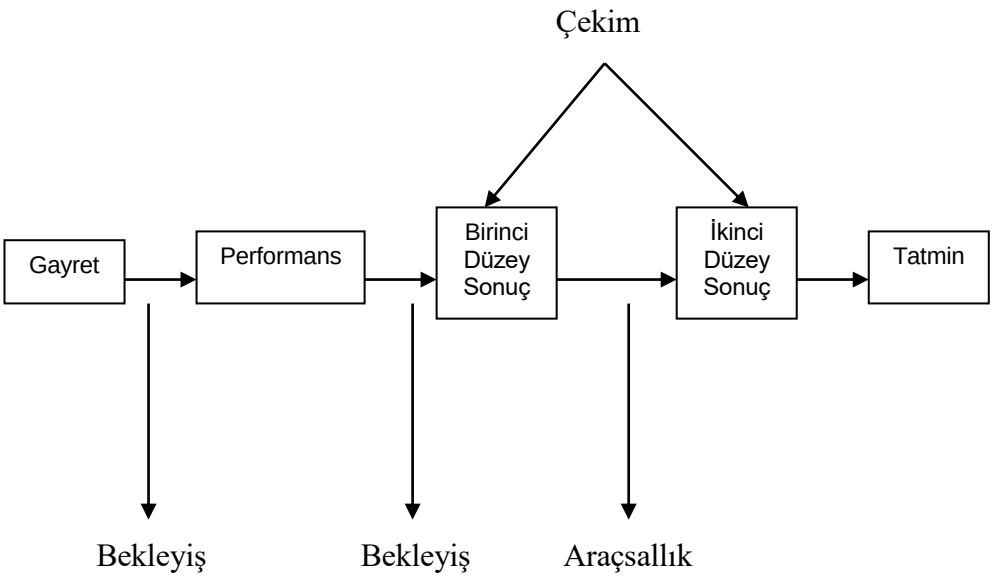
Beklenti kuramı, güdülenme sürecini bireysel düzeyde ele almakta, her bireyin çekim ve beklentiler karışımını farklı olduğunu vurgularken örgüt içinde bireylerin nasıl güdülendiğine değinmiştir. Bu kuram kapsam teorileriyle karşılaştırıldığında kavranması zor ve karışık olduğu gözlenmektedir. Ayrıca içerik kuramlarında olduğu gibi genellemelere olanak tanımadığı için yöneticiler arasında çok üzerinde durulmamış bir kuramdır.[75] Vroom'un kuramı, kişilerin tüm alternatif ve ödülleri değerlendirdikten sonra gerçekçi kararlar almakta olduğu varsayımına dayanaktadır. Oysa insanlar en iyisini bulana kadar tüm alternatif yolları araştırmaz[76] Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir.[77] Ancak yine de Vroom'un beklenti kuramı, eylem–sonuç ilişkili bir yapıya sahip olduğu için bir örgütteki tüm çalışanların (üst ve astların) başarı, kendini gerçekleştirme, terfi, statü, güç vb. arzu ve ihtiyaçlarını ortaya koymalarına neden olabilen[78] bir modeldir.

[75] Baysal, a.g.e., s. 118

[76] Eren, a.g.e., s. 536

[77] a.g.e., s. 536

[78] Şahin, a.g.e., s. 109



Şekil 9. Vroom'un Beklenti Kuramı[79]

2.2.2. LAWLER VE PORTERİN BEKLENTİ KURAMI

İşletmelerde güdülenme konusu ile ilgili araştırmaların temel hedefi performans ve iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını incelemektir.[80] Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını, işletmelerin bu konularla ilgili koşul ve gerçeklerini göz önüne alarak geliştirmişlerdir.

Lawler ve Porter kuramlarına ödülün kişisel algı durumlarına göre değişebileceğini göz önünde bulundurmuşlardır. Ödüllendirme adaleti, kişinin kendi

[79] Koçel, a.g.e., s. 448

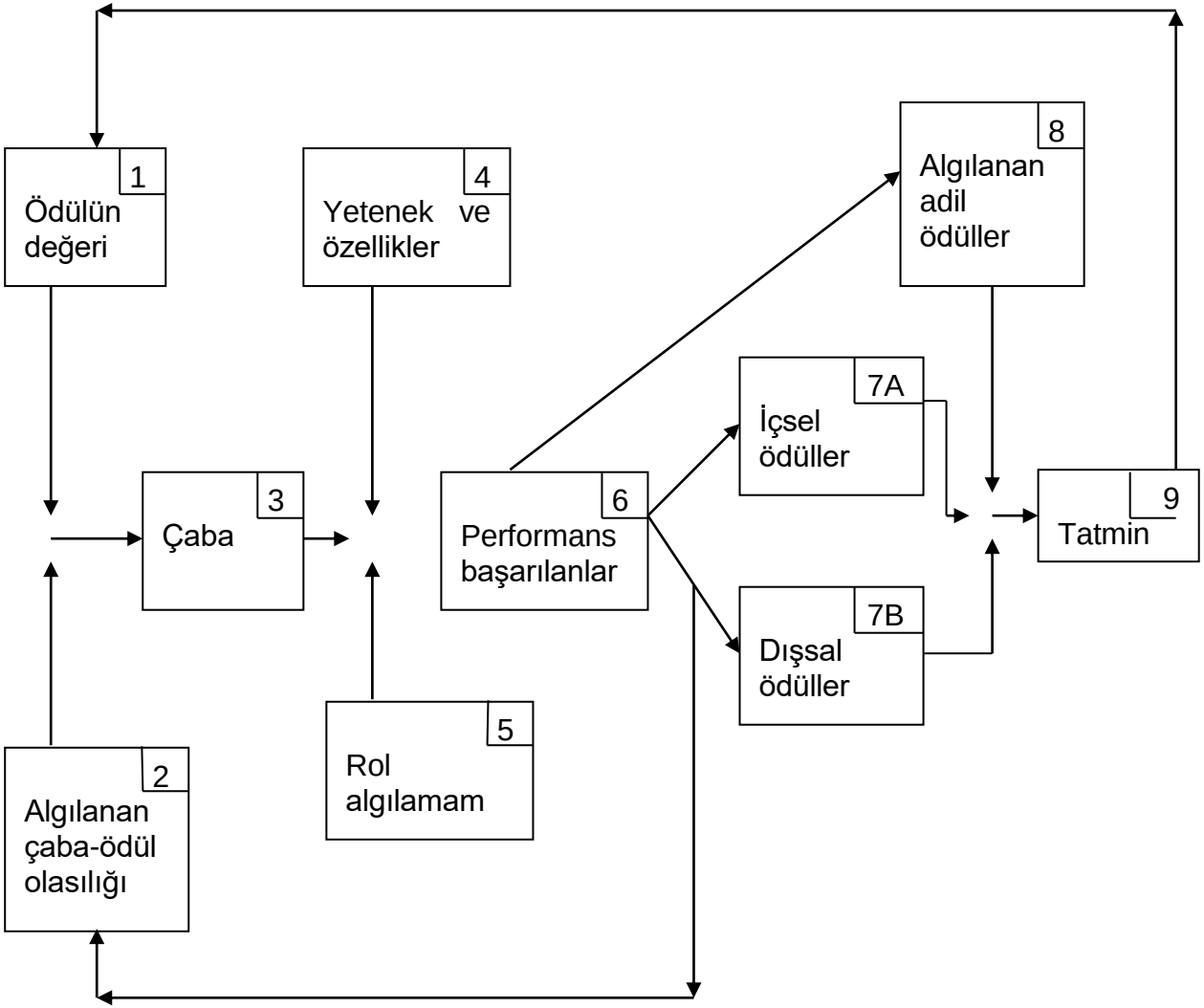
[80] Baysal, a.g.e., s.118

başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen[81] bir unsurdur. Lawler ve Porter ***içsel*** ve ***dışsal*** ödüllerden söz etmektedir. İçsel ödüller, bireyin gösterdiği performans sonucu başarma, gelişme, takdir edilme gibi kişinin kendini ödüllendirmesidir. Dış ödüller ise ücret, terfi gibi gösterilen performansa bağlı olarak organizasyonun sağladı ödüllerdir. Lawler ve Porter iş yapısının ancak bir kimseye iyi bir iş başarmış olma duygusunu verebilecek kadar değişken ve güçlü olduğu, bu nedenle çalışan kimsenin kendi kendisini ödüllendirebildiği hallerde içsel ödüllerin iyi performans ile direk ilişkili olabileceğine inanmaktadır. Ve yine Lawler ve Porter, dışsal ödüllerin performans ile zayıf bir bağlantısı olduğu görüşündedirler.[82] Birey burada ödülü değerlendirirken, başkalarının durumlarıyla kıyas ederek adil olup olmadığına karar verir.

Lawler ve Porter'ın beklenti kuramına bir katkısı da ***yetenek ve rol*** algılaması değişkenlerinin değerlendirmeye alınması şeklinde olmaktadır. Örgütlerde iş görenin

[81] Eren, a.g.e., s. 537

[82] Hicks, a.g.e., s. 230



Şekil 10. Lawler ve Porter'ın çok değişkenli güdülenme modeli

beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler.[83] Ayrıca Lawler ve Porter'a göre, kişinin gayret sarf etmesi performansın yükseleceği anlamına gelmez.[84] Yani iş yapabilme, becerebilme kapasitesi ve yetenekleri, performansını etkileyecektir.

2.2.3. EŞİTLİK KURAMI

Festinger'in 1950'lerde ortaya koyduğu sosyal karşılaştırma (social comparison) ve 1955'lerde geliştirdiği bilişsel çelişki (cognitive dissonanace) teorilerinden kaynaklanan eşitli (hakkaniyet) teorisi (equity theory) Adams tarafından bilhassa çalışma davranışlarının güdülenmesi açısından ele alınarak geliştirilmiştir.[85]

Adams A.B.D.'nin General Electric işletmesinde yapmış olduğu araştırmalarda ödül adaletinin çalışanlar tarafından algılanış şeklini ve güdülemedeki etkisini incelemiştir. Bu incelemeler sonucunda çalışanlar, kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir.[86] Bu karşılaştırma işin sonucuyla(girdi) o işe verilen çabanın(çıktı) arasındaki orana dayanmaktadır.

---

[83] Eren, a.g.e., s. 537

[84] Tevrüz, a.g.e., s. 79

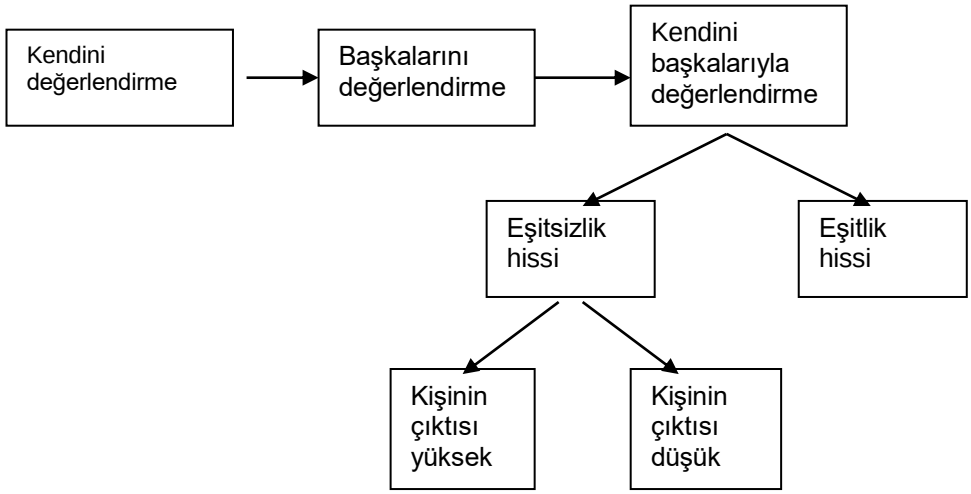
[85] a.g.e., s. 80

[86] Eren, a.g.e., s. 538

Kişinin kendisi	Diğer kişi
İşin çıktısı / İşin girdisi	İşin çıktısı / İşin girdisi

Şekil 11. Eşitlik teorisini oluşturan değişkenler

İşin girdisini çalışanların çabası, maharet, yetenek, eğitim, işyerindeki performans gibi unsurlar oluştururken, işin çıktısını, ücret, terfi, takdir, statü gib unsurlar oluşturmaktadır. Bu dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden birey, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödüllerini arttırma yollarını arayacak, yine başarıya ulaşamaması durumunda işetmeye sunduğu, işin girdilerde bir azaltmaya başvuracaktır. Bu süreç de çalışanın işten ayrılmasına kadar varabilir. Bu yüzden ödül adaletinde eşitlik temel amaçlardan biri olmalıdır.



Şekil 12. Bireyin kendini başkalarıyla karşılaştırma süreci[87]

[87] Şahin a.g.e., s. 112

Bu teoride önemi olan husus, karşılaştırmayı yapan kişinin algılayış biçimidir. Oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil.[88] Çünkü kişi neye layık olduğunu kendi tayin etmektedir. Mesela bir çalışan yüksek ücret alabilir ancak o kişi aldığı ücretin daha fazla olması gerektiğine inanabilir. Çalışanları güdülemek için bir takım uygulamalar yapan işletmelerde, bu uygulamaların bazen niçin olumlu sonuç vermediğini göstermesi bakımından bu teorinin yaptığı açıklamalar yol göstericidir.

2.2.4 HEDEF TAYİNİ KURAMI

İş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.[89] Edwin Locke, örgüt amaçlarına ulaşmada hedef belirlemenin etkisiyle ilgili çalışmalarda bulunmuştur. Gruplar halinde ağaç kesen işçiler üzerinde yaptıkları bu araştırmalarda, bazı grupların daha verimli olduklarını görmüşler ve diğer guruplarla arasında ki farkları incelediklerinde daha fazla verimli olan gurubun başındaki yöneticilerinin talimatlar verip açıklamalar yapan, eğitim veren ve en önemlisi belirlenen çalışma diliminde belli üretim hedefleri tayin edip, bunları işçilere bildirdikleri tespit edilmiştir. Tayin edilen hedeflerlere ulaşmak oldukça fazla çaba gerektirecek kadar çok bile olsa hedeflere genelde ulaşıldığı gözlenmektedir

[88] Tevrüz, a.g.e., s. 81

[89] Eren, ag.e., s. 520

Yapılan bu araştırmada Locke ve arkadaşları bu araştırma sonunda verimli çalışan bu grubun istenilen hedeflere ulaşmasını sağlayan şeyin hedef tayini olduğu fikriyle yine ağaç kesen işçilerle, birbirinden ayrı 20 gurup üzerinde bir inceleme daha yapmış, bu sefer gurupların yarısına hedef tayini uygulanmıştır. On iki hafta süren çalışmalar sonunda hedef tayini uygulanan gurup belirlenen hedeflere ulaşırken diğer guruplara oranla çok daha verili oldukları gözlenmiştir.

Bu konuda yapılan araştırmaları inceleyen Locke ve arkadaşları hedef tayini ile performans arasındaki ilişkinin mahiyetini şu şekilde belirtmişlerdir.[90]

1. Açık ve belirgin hedeflerin tayini

2. Zor ama ulaşılabilir hedefler

3. Hedeflerin tayini çalışan gurubun katılımıyla oluşması

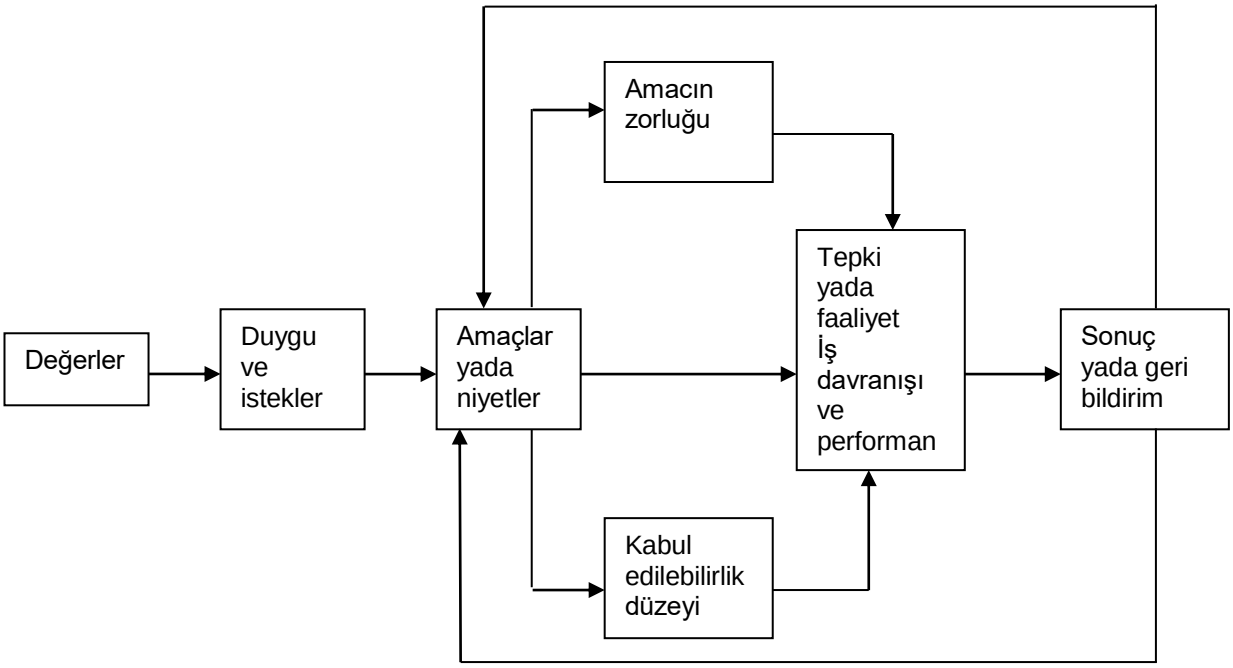
4. Performansla ilgili çalışanlara objektif geri bildirim

Yapılan araştırmalarda, açık ve belirgin hedeflerin verilmesi "yapabileceklerinizin en iyisini yapın" talimatından çok daha verimli olmuştur. Burada spesifik amaçların performansta artışa yol açacağını ve zor amaçlar benimsendiğinde, kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceğini söyleyebiliriz.[91] Hedef tayini yapılırken çalışanların fikirlerinin alınması zor hedeflerin kabul ve yerine getirilmesinde direnci kırıcı bir rol oynamaktadır. Uygun zaman ve şekilde yapılan performansla ilgili geri bildirim çalışanlarda başarı duygusunu arttırmada ve yeni hedeflerin tayininde kolaylıklar sağlamaktadır.

[90] Tevrüz, a.g.e., s. 82

[91] Robins, a.g.e., s. 51

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiğini ve bu amaçların açık ve seçik bir biçimde oluştuğu varsayımına dayanmaktadır.[92] Oysa kişiler her zaman amaçlarını belirleyerek hareket etmezler ve gerek hedef tespit ederken ve gerekse hedeflere göre hareket ederken her zaman rasyonel davranmazlar.



Şekil 13. Locke'nun Amaç Kuramı[93]

Hedef tayini teorisi, diğer güdü teorilerine göre uygulamaya çok daha fazla açık olan bir teoridir. Diğer teorilerle de yakın ilişkisi vardır.[94] Zor amaçlar, ancak

[92] Eren, a.g.e., s. 522

[93] Şahin, a.g.e., s. 325

[94] Tevrüz, a.g.e., s. 82

kabul edildiğinde daha yüksek performansa yol açacaktır.[95] Dolayısıyla bu teori, hedefleri kabul eden, yapabilecek durumdaki kişiler ve kurumlar içindir.

[95] Robins, a.g.e., s. 53

3. DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde Julian B. Rotter'in geliştirdiği Denetim Odağını Ölçeğinden bahsedilirken, geliştirildiği sosyal öğrenme kuramından ve kavramlarına kısaca değinilmiştir.

3.1. SOSYAL ÖĞRENME KURAMI VE DENETİM ODAKLARI

Bu kuram, psikolojide iki önemli yaklaşım olan davranışçı ile bilişsel kuramı yapılandırmaya ve bütünleştirmeye çalışmıştır.[96] İnsan ve organizma faktörünü göz ardı eden davranışçı yaklaşımın eksik yönleri üzerinden hareketle kurulmuş olan kuramda Rotter, bilişsel süreçlere önem vererek davranışlarımızı sosyal deneyimlerimiz yoluyla öğrendiğimizi savunmuştur.

Sosyal öğrenme kavramı 1947 yılında ilk defa Rotter tarafından kullanılmış olup, bu kavram temelinde ki kuramında insanı, hayatına tesir edebilen, yaşam deneyimlerini etkileyebilme yeteneğine sahip, bilinçli varlılar olarak tanımlar.

Rotter'e göre davranışların sonucu olarak alınan ödül ve cezalar kişilerde beklentilerin oluşmasına neden olur. Bu durumda davranışın, belirli bir durumdaki beklenti ve pekiştirme işlevi olduğu sonucuna varılır. Rotter, sosyal öğrenme kuramında pekiştirmenin denetim odağı üzerindeki etkisini şöyle tanımlar;

[96] Lao, Chuang ve Yang, 1977, Akt. Malki, 1988; Pınar (Akman) Demir, Denetim Odakları Farklı Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yük. Lis. Tezi, Ankara, 2003, s. 13

"Pekiştirme bireyin kendi hareketlerini takip eder fakat hareketinin sonucu olarak tanımlanmazsa, nedeni şans, talih, kader ve güçlü diğerleri(bireyler, kurumlar) olarak algılanır. Olay birey tarafından bu şekilde açıklandığında bu inancı dışsal denetim olarak tanımlarız. Kişi olayı kendi davranışının sonucu veya kendi göreceli, sürekli karakteristikleri olarak algılarsa bu inancı içsel denetim olarak tanımlarız.[97]"

Bu tanımlama doğrultusunda davranışlarının sorumluluğunu alan ve kontrolünün kendi elinde olduğunu düşünen kişi ***içten deneti odaklı***, davranışının ve sonucunun kontrolünün elinde olmadığını, kendinden başka unsurlardan kaynaklandığına inan kişi ***dıştan denetim odaklı*** olarak ifade edilmiştir. Burada bahsedilen ***denetim odağı***, insanların durumları değerlendirdikleri bir ön beklenti yada bilişsel bir stratejidir.[98] Bu beklenti yada strateji düzlemi üzerinde uç noktalarda yada uç noktalar arasında aldığı konum bireyin içten yada dıştan denetim odaklı olmasını belirlemektedir.

Sosyal öğrenme kuramına göre, bir ödül kendisinden hemen önceki davranışı gelecekte de izleyeceği yolundaki beklentiyi güçlendirir ve böylece izlediği davranışın benzer koşullarda yinelenmesi olasılığını arttırır.[99] Böyle bir davranış ve ödül sürecinin gelişmesinden sonra, davranış sonrası ödülün olmaması, beklentiyi zayıflatma veya tamamen yok olmasına yol açabilir. Ödül ve cezalarla geçmişteki deneyimlere bağlı olarak, bireyler yaşadıkları olumlu ve olumsuz olayların

[97] S. Nowicki, R.R.A. Strickland, Locus of Control Scale for Children, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1973, s.148-150; Gülseren Washington, 10 - 12 Yaş Grubu Korunmaya Muhtaç Yuva Çocuklarında Denetim Odağı Algısı ve Kendine Saygı Duygusu, Yük. Lis. Tezi, Ankara, 1989, s. 12

[98] Morris, a.g.e., s. 474

[99] Washington, a.g.e., s. 13

sorumluluğunu kendi davranışlarına yükleme eğiliminin gücü açısından ayrılıklar göstereceklerdir.[100]

Rotter'in Sosyal Öğrenme Kuramında üç temel kavram vardır;[101]

1. ***Davranış potansiyeli***, belirli bir durumda veya durumlarda, davranışımızın ne tür bir pekiştirmeye sebep olacağını bilme ve davranışımızı ona göre ayarlama potansiyelini belirtmektedir.

2. ***Beklenti***, belirli bir pekiştirmenin ortaya çıkma olasılığının, belirli bir durumda veya durumlarda belirli bir davranışın fonksiyonu olarak meydana geleceğinin birey tarafından kabullenilmesidir. Beklenti pekiştirme değeri veya öneminden bağımsızdır.

3. Pekiştirme değeri, pekiştirmelerin tümünün meydana gelme olasılıkları eşit olarak kabul edildiğinde, herhangi bir pekiştirmenin tercih edilme derecesidir.

Bu bilgiler doğrultusunda içten ve dıştan denetimli insanların farklı özellikleri olduğunu söyleyebiliriz.

İçten denetimli insanların kişilik özellikleri;

- Kendilerine daha fazla güvenirler ve savunma mekanizmalarını daha az kullanırlar
- Aktif ve girişimcidirler

[100] A. Dönmez, Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1983, Cilt 16, Sayı 1, s. 37-47; Washington, a.g.e., s. 13

[101] Fikri Köksal, Denetim Odağı İle Saldırgan Davranışlar Arasındaki İlişkiler, Doktora Tezi, Erzurum, 1991, s. 15

- Daha objektif ve uyumludurlar, daha iyi iletişim kurarlar
- Sosyal ve akademik etkinliklere daha fazla zaman ayırırlar, entelektüeldirler
- Olumlu benlik kavramına sahiptirler
- Okulda daha başarılıdırlar

Dıştan denetimli insanların kişilik özellikleri;

- Daha kaygılı ve kuşkucudurlar
- Kendilerini olumsuz dış etkenlerin kurbanı olarak görürler
- Daha depresif ve saldırgandırlar
- Savunma mekanizmalarını daha çok kullanırlar
- Kimlik kargaşası yaşarlar

Bazı bireyler iç-dış denetim odağı inancı boyutunun uç noktalarında, bazıları da ortalarında yer alabilmektedir. Pekiştiriciyi kendi davranışıyla nedensel bir ilişki içinde algılayıp algılamama "hep" yada "hiç" şeklinde değil, azdan çoğa doğru değişebilen bir algı olduğunu ifade etmektedir.[102] Yaşamın bir yönünden diğer yönüne kişinin içten-dıştan denetimli olma boyutu üzerinde aldığı yer değişebilir.[103] Ancak insan değişik olaylar karşısında aynı pekiştiriciye farklı denetim odağı değerleri atfedebilir.

[102] Akman, a.g.e., s. 18

[103] Cüceloğlu, a.g.e., s. 422

Bütün bu bilgiler doğrultusunda ***Denetim Odağı Ölçeği***; bireyin davranışlarından kendini mi, yoksa başkalarını mı sorumlu tuttuğu hakkında ki inançlarını ölçer.[104]

3.2. DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde denetim odağı ile ilgili olarak Türkiye'de ve Türkiye dışında yapılmış bazı araştırmalara ve sonuçlarına değinilmiştir.

3.2.1 DENETİM ODAĞI İLE İLGİ TÜRKİYEDE YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Denetim odağına yönelik çalışmalar yapan Dönmez (1983) ilkokul ve üniversite öğrencilerinde yerleşim merkezleriyle denetim odağı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır çalışma sonucunda küçük yerleşim merkezlerinden gelenlerin, büyük yerleşim merkezinden gelenlere oranla daha fazla dıştan denetimli olduklarına dair bulgular elde edilmiştir. Ancak aynı araştırmacını 1985'te yapmış olduğu diğer bir çalışmasında tam tersi sonuçlar elde edilmiştir.[105]

Dağ (1990), üniversite öğrencilerinde denetim odağı, stresle başaçıkma ve psikopatoloji arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, dış kontrol odağı ile psikolojik belirti gösterme, öğrenilmiş güçlük arasında ilişki bulunmuştur.

Sayıner (2003), üniversite öğrencileriyle yapmış olduğu çalışmada, denetim odağı ile yükseköğretim gençliğinin sorunlarla başa çıkma yöntemleri arasında ilişki

[104] Köksal, a.g.e., s. 16

[105] Z. Banu Sayır, Denetim Odakları Farklı Yükseköğretim Gençliğinin Sorunları ve Başaçıkma Yöntemleri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2003

bulunmuştur. Dıştan denetimliler edilgen yöntemler, etkin yöntemler ve saldırgan davranışlar alt ölçeklerini, içten denetimliler ise önemsememe davranışı alt ölçeğini oluşturmaktadır.[106]

Korkut (1991) ilkokul öğrencileriyle yapmış olduğu çalışmada akademik başarı ile denetim odağı arasındaki ilişkiyi incelemiş, içten denetimli öğrencilerin daha başarılı oldukları sunucu bulunmuştur. Aynı araştırmanın bir diğer sonucu da yaşın artmasıyla içten denetim olma davranışlarında da artış olduğudur.[107]

Arıcak (1995) üniversite öğrencileriyle yapmış olduğu çalışmasında denetim odağı ve saldırganlık düzeyi ilişkisi incelmiş, anlamlı ilişkiye rastlayamamıştır. Aynı araştırmada kız öğrencilerin denetim odağı puanı ortalamaları, erkek öğrencilere göre anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Çakar (1997) araştırmasında lise öğrencilerinin denetim odağı ile cinsiyet arasında ilişkiyi incelemiş sonucunda belirgin bir farklılaşma görülmediği bulunmuştur.

Yanılmaz (1999) öğretmen adaylarıyla yapmış olduğu çalışmasında, öğretmen adaylarının %40'ı dıştan denetimli olma eğilimi gösterdiği sonucu bulunmuştur. Aynı çalışmada erkek öğretmen adaylarının içten denetimlilik durumu daha fazla olarak belirlenmiştir.

Yeşilyaprak (2000), üniversite öğrencileriyle yaptığı boylamsal araştırmasında, değişkenlerden biri olarak denetim odağını ele almıştır. Bu araştırma sonucunda, öğrencilerin üniversiteye başlangıç ve bitiş denetim odağı puanları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Dört yılın sonunda üniversite öğrencilerinin denetim odağı

[106] a.g.e., s. 449

[107] Yasemin Derelioğlu, Üniversite Öğrencilerinde Eleştirel Düşünme İle Denetim Odağı Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2004

puanlarında anlamlı bir düşüş görülmektedir. Bu bulgu, bir kişilik özelliği olarak genellikle değişmezlik göstermesi beklenen denetim odağı kavramını, sosyal ve emosyonel kişilik özelliği olarak eğitimle olumlu yönde değişebileceğini göstermektedir.[108]

Demir (2003) yapmış olduğu çalışmasında denetim odağı ve akılcı olmayan inançlar arasında anlamlı ilişki odlunu belirlemiştir. Denetim odağı puanı düştükçe akılcı olmayan inançlar puanı düşmektedir.

3.2.2. DENETİM ODAĞI İLE İLGİLİ TÜRKİYE DIŞINDA YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Tobacyk (1978), araştırmasında 17 – 26 yaş arası 199 Polonyalı kız üniversite öğrencisi ile Amerikan kız üniversite öğrencileri örnekleminden elde edilmiş sonuçları karşılaştırmış ve her iki örneklemden elde edilen sonuçların benzer olduğu görülmüştür.

Butcher ve Hebert (1985)'de terapistin etkinliği ve denetim odağı arasındaki ilişkiyi inceledikleri vak'a çalışmasında, denetim odağı ile terapi ortamı ve süreci arasında etkililik açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Eriksson (1990), üstün yetenekli öğrencilerle yapılmış olan çalışmada, düşünme beceri eğitiminin denetim odağı ve yaratıcılık üzerinde anlamlı düzeyde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.

[108] a.g.e., s. 39

Burger (1984), üniversite öğrencileri örnekleminde dıştan denetimli ve özelliklede yaşamlarının şans tarafından kontrol edildiğine inanan bireylerin sonraki altı ay içinde depresyon geçirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuştur.[109]

Lester (1990) Amerikalı, Filipinli ve Türk öğrencilerin denetim odağı, depresyon ve intihar eğilimi açısından karşılaştırdığı araştırmasında her üç grubun dıştan denetimli olduğu bulunmuş, Türk öğrencilerin daha yüksek depresyon puanı aldığı belirlenmiştir.

Adams (2004) üniversite öğrencilerinde denetim odağı ve dindarlığın etkilerini ele aldığı araştırmasında, denetim odağı ile dindarlık ve akademik başarı arasında bir ilişkiye rastlamamıştır.[110]

Kelley ve Stack (2000), ergenlerde denetim odağını inceledikleri araştırma kapsamında, denetim odağının, ergenlerin mutluluk ve genel hayat tatmini yorumlamada etkili bir değişken olduğunu bulmuştur.[111]

---

[109] İhsan Dağ, Kontrol Odağı, Stresle Başaçıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1990

[110] Stacy Adams, The İmpact of Religiosity and of Control on Academic Achievement in College Sutudents; Derelioğlu, a.g.e. s.43

[111] Thomas Kelly And Steven Stack, Thought Recoght Recognition, Locus Of Control, ad Adolescent Well-Being: İmplications For Delinquency Preventions, Adolescence, 35:531-550; Derelioğlu, a.g.e., s. 42

II. BÖLÜM

ÇALIŞANLARDA DENETİM ODAĞININ HERZBERG KURAMINA VE ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

1. ARAŞTIMANIN PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmamızda, bir çalışanın, Rotter'in kuramına göre içten veya dıştan denetimli oluşuna göre, Herzberg'in kuramında belirttiği hijyene motive edici faktörlerin etkinliği ve öneminin değişiklik gösterip göstermediği incelenecektir. Bireyin içten yada dıştan denetimli oluşuna göre, hangi hijyen ve motive edici faktörleri tercih edeceği de araştırılacaktır.

Ayrıca bireye ait diğer değişkenlerin denetim odağına ve motivasyona etkileri incelecektir.

2. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Sosyal ve ekonomik çabaların amaç, insanların isteklerini karşılamak ve bu doğrultuda ortak çıkar noktalarında değerler üretmektir. Ancak zamanla değerleri ve imkanları ellerinde bulunduranların, mal yada hizmet üretimi sürecinde vazgeçilmez unsur olan insan faktörünün istenilen davranışları gerçekleştirmesinin çok kolay olmadığını anlamaları, bu konularda yöntemler geliştirmelerine sebep olmuştur.

Çok yönlü düşünüldüğünde, aslında sorunun özünde insan davranışının nasıl oluştuğunun cevabı aranmakta olduğu ortaya çıkmaktadır. Davranışın oluşumu ile ilgili kuramlar geliştikçe, bu kuramlara bağlı olarak istenilen davranışların oluşması için çeşitli güdüleme kuramlarının geliştiği bilinmektedir. Rotter'inde davranışın içeriğine dair öngördüğü ödül, ceza ve pekiştirme, ve sonrasında kişinin davranışlarının ve sonuçlarının algılanış biçimlerinin değişiklik göstermesi bizlere konunun göründüğünden çok daha karışık olduğu doğrultusunda fikir vermektedir. Rotter'in bu kuramı bize, insanların aynı uyarana farklı davranışlarla tepki vermesini ve sonucunun da farklı yorumlanmasının sebebini açıklamaktadır.

İş hayatında yapılacak olan güdüleme çalışmaları, çalışanların davranışları sonucunu algılayış şekliyle yakından ilgilidir. Bu durumda çalışanların denetim odaklarının bilinmesi, bu denetim odağı seviyelerine göre güdüleme araçlarının seçimi ve güdüleme aracının şiddetinin tercihi, daha isabetli çalışmaların yapılmasına sebep olabilir.

Burada asıl dikkat edilmesi gereken husus, işyerlerinde yapılacak doğru güdüleme çalışmalarının, bireyin mutluluğuna direk etkide bulunması ve işyeri dışındaki hayatının da daha verimli geçmesine birebir etkili olacağıdır.

3. ÇALIŞMANIN MODELİ

Çalışma iki bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde literatür taraması yapılmış olup, motivasyon ve denetim odağı konularında ve kavramlarında genel bilgilendirme amaçlanmıştır. Bu bölümde motivasyon ana başlığı altında, tanım, motivasyon süreci, motivasyon çeşitleri, motivasyonun örgütlerdeki önemi ve motivasyon kuramlarına yer verilmiştir. Birinci bölümün ikinci önemli konusu olan denetim odağı ile ilgili kuramsal çerçeve başlığı altında ise sosyal öğrenme kuramı ve denetim odağı hakkında fikir sahibi olunmasını amaçlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışanlarda Denetim Odağının, Herzberg Kuramına ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi başlığı altında bir kamu kurumu çalışanlarında yapılmış olan anket ve denetim odağı ölçeği araştırmasının süreç ve sonuçları hakkındaki bilgiler iletilmeye çalışılmıştır.

4. ÇALIŞMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Çalışmanın evreni İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım Kurumu çalışanlarıdır. Evrenimizi oluşturan bu çalışanlar, kurumun yakın tarihi incelendiğinde, diğer kamu çalışanlarından farklı özelliklere sahiptir. Şöyle ki söz konusu kurum 2002 yılı öncesi 12 yıllık bir özel şirket tarafından işletilmiş olup şuan çalışan 2018 kişilik

personelin % 90'nından fazlası bu söz konusu şirket tarafından işe alınmış ve son üç yıla kadar da özel sektör yönetimi ile çalışmalarını sürdürmüştür. Dolayısıyla çalışanları, bir kamu kurumu çalışanı olarak kabul ederken bu hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım Kurumu on dört bölgeye ayrılmış ve her bölgede aynı birimlerin oluşturulmasıyla hizmet vermektedir. Örneklem grubu bu on dört bölgeden iletişim ve ulaşım imkanları göz önünde bulundurularak, ilgili birim yetkililerinden izinli olarak Kadıköy Bölgesi, Kartal Bölgesi ve Ümraniye Bölgesi çalışanlardan oluşturulmuştur.

5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada veri toplamak için, Herzberg Kuramında belirlenmiş olan motive edici faktörler ile hijyen faktörleri belirlemek amacıya hazırlanmış olan Motivasyon Değerleme Anketi, çalışanların denetim odaklarını tespit için Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ) ve Kişisel Bilgi Anketi kullanılmıştır. Veri toplama araçlarının cevaplanma aşamasının tamamında araştırmacı ilgili çalışanların başında bulunmuş, bu sayede olabilecek yanlış anlama ve gayri ciddi yanıtların önüne azami derecede geçilmeye çalışılmıştır.

5.1. MOTİVASYON DEĞERLEME ANKETİ

Araştırmada, Herzberg Kuramında belirlenmiş olan motive edici faktörler ile hijyen faktörlere karşılık gelebilecek 22 önermenin Liikert ölçeğine göre hazırlanmasıyla oluşturulmuş anketten elde edilecek bilgilerle çalışanın söz konusu

faktörlere ne kadar eğilimli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Her önermenin karşılığında bulunan puanlamalar; 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (fikrim yok), 4 (katılıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir. Belirlenmiş motive edici faktör önermelerinden alınan toplam puanın aritmetik ortalaması, o kişinin "motiv" değerini oluşturmaktadır. Aynı şekilde belirlenmiş hijyen faktör sorularından alınmış olan toplam puanın aritmetik ortalaması o kişinin "hijyen" değerini oluşturmuştur.

5.2. ROTTER İÇ-DIŞ DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ (RİDDOÖ)

Julian Rotter tarafından geliştirilmiş olan Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ), bireylerin genellenmiş beklentilerinin içsel yada dışsal boyutunu belirlemeyi amaçlamaktadır.

Ölçek 29 sorudan oluşmaktadır. Soruların 6 sı ölçeğin amacını gizlemek için dolgu olarak yerleştirilmiştir. Her madde mecburi seçmeli cevaplama türünden ikişer seçeneklidir. Değerlendirmede kullanılmak üzere geri kalan 23 sorunun dışsallık yönündeki seçenekleri 1'er puanla değerlendirilmektedir. Bu durumda alınacak en fazla dıştan denetimlilik puanı 23 olurken en az 0 puan alınabilinir.

Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği Türkçeye Dağ tarafından uyarlanmış olup güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları da aynı araştırmacı tarafından yapılmıştır. Dağ'ın üniversite öğrencileriyle (N=532) yapmış olduğu geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında, ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .71, test-tekrar test güvenilirliği .83 olarak bulunmuştur.

Yurt dışında yapılan çalışmalarda ise, Blau(1993) tarafından 146 banka veznedarından oluşan örneklem grubuna RİDDOÖ uygulaması içeren araştırmada iç

tutarlılık katsayısı .76 olarak, Solomon, Mikulincer ve Avitzur (1988) tarafından 262 İsrail askerinden oluşan örneklem grubuyla yapılan çalışmada ise iç tutarlılık katsayısı .72 olarak bulunmuştur.[112]

Elde edilen bu katsayılar ölçeğin orjinaliyle elde edile katsayılarla karşılaştırıldığında, bir Türk üniversite örnekleminde de güvenilir bir biçimde belli düzeyde homojenliğe sahip olarak kullanılabileceği düşünülmüştür.[113]

5.3. KİŞİSEL BİLGİ ANKETİ

İşyerinizdeki konumunuz, cinsiyetiniz, eğitim durumunuz, medeni durumunuz, yaşınız ve kurumda çalışılan süre gibi kişisel bilgiler, boşlukları doldurulacak şekilde hazırlanmış olup anketin teslim alınması esnasında kontrol edilerek tamamlanması sağlanmıştır.

6. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışma sonucu elde edilen anket sonuçları ve denetim odağı ölçeği dereceleri SPSS 13.0 (Statistical Packet for Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) programı kullanılarak çözümlenmiştir. Ankette sorulan 22 sorudan 11'i motive edici faktörleri, 11'i de hijyen faktörleri ölçmek için Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Elde edilen motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin toplamları istatistik yöntemlerden aritmetik ortalamaya göre değerlendirilerek,

[112] Behçet Yanılmaz, Öğretmen Adaylarında Denetim Odağının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon. 1999

[113] Dağ, a.g.e., s.

yapılacak diğer istatistiksel analizlere hazır hale getirilmiştir. Bu şekilde örneklemimizdeki her çalışanın motive edici faktör ve hijyen faktör puanı elde edilmiştir.

Örneklem gruba uygulanmış olan Rotter'in Denetim Odağı Ölçeliğinin değerlendirilmesine ilişkin, ölçeği Türkçeye kazandıran İ.Dağ'ın yaptığı çalışmada standart puan ve norm tablosu verilmemiştir. Bu yüzden ölçeğin ham puanlarının medyan değeri hesaplanmış ve sonucunda elde edilen 12 medyan değerinin altında puan alanlar içten denetimli, 12 medyan değerinin üstünde puan alanlar için dıştan denetimli olarak kabul edilmiştir. Yapılan istatistiksel işlemler bu doğrultuda gerçekleşmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların RİDDOÖ sonuçları, cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, eğitim, iş konumu ve işin içeriğine dair dağılımları frekans tablolarında hazırlanmıştır.

Çalışanlara ait RİDDOÖ sonuçları, cinsiyete göre, eğitime göre ve işin teknik olup olamamasına göre değerlendirilip çapraz tablolar hazırlanmıştır.

İlişkisiz örneklemler için t-testi, iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için kullanılır.[114] Bu nedenle araştırma sonucu elde edilmiş olan motive edici ve hijyen faktörlerin denetimodağı, cinsiyet eğitim ve teknik eleman olmasına göre fark ilişkisinin incelendiği t-testi analizi yapılmıştır.

[114] Şener Büyüköztürk, Veri Analizi El Kitabı, 4. Baskı, Pegam A Yayıncılık, Ankara, 2004

Tüm veriler arasında anlamlı ilişki olup olmadığı korelasyon analizi kullanarak test edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkinin miktarını belirlemek ve yorumlamak için Pearson korelasyon katsayısı ve korelasyon analizi kullanılır.

Denetim odağı ile yaş ve çalışma arasında temel etkilerini ve bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisini eş zamanlı olarak test etmeye yarayan İlişkisiz Örneklem İçin İki Faktörlü ANOVA (Two-Way ANOVA for independent Samples) analizi kullanılmıştır.

7. ÇALIŞMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular sadece örneklem kapsamında ele alınan kurumu ilgilendirmektedir. Çalışma sonucuna göre Türkiye genellemesi yapmak doğru olmayabilir.

8. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu kısımda verileri özelliklerine ve incelenmek istenen değişkene göre seçilmiş istatistik analizleri ve sonuçlarının görülebileceği tablolar yer almaktadır.

8.1. VERİLERE AİT FREKANS TABLOLARI

Aşağıda örnekleme ait özelliklerin frekans tabloları yer almaktadır. Örneklem grubunun iş konumlarına göre adet ve yüzdeleri Tablo 3'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3. İş Konumu

İş Grupları	Frekans	Yüzde (%)
Endeks İşçisi	68	34,0
Teknisyen	54	27,0
Büro Çalışanı	34	17,0
Şef	13	6,5
Veri Kayıt Oparötörü	22	11,0
Mühendis	9	4,5
Toplam	200	100,0

Tablo 1'de görülen iş grupları, yapılan işin içeriğine göre teknik bilgi gerektiren işlerde çalışan personel ile teknik bilgi gerektirmeyen işlerde çalışan personelin ayrımına gidilerek iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grup Tablo 4'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4. İşin Konumunun Teknik Olmasına Göre Dağılımı

İş Grupları	Frekans	Yüzde
Teknik Eleman	63	31,5
Teknik Olmayan Eleman	137	68,5
Toplam	200	100,0

Tablo 4'de görüldüğü gibi örneklem grubumuzu oluşturan çalışanların % 31,5'i teknik eleman statüsünde iş yapmaktadır. Örneklem grubumuzun çoğunluğunu oluşturanlar ise % 68,5 ile teknik olmayan elemanlardır.

Tablo 5'de örneklem grubunun cinsiyetlere göre dağılımı gözükmektedir. Bu dağılıma göre örneklem grubundaki çalışanların % 72,5'i erkek, %27,5'i kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	145	72,5
Kadın	55	27,5
Toplam	200	100,0

Örneklem grubunun eğitim sınıflamasında iki yıllık yüksek okul mezunlarının sayısının az (5 kişi) olması dolayısıyla ayrıca gruplandırılmamış olup üniversite grubuyla beraber gösterilmiştir. Buna göre örneklem grubunun çoğunluğu teşkil eden

lise mezunları 158 kişi ile % 79'unu, üniversite mezunları 42 kişi ile % 21'ini oluşturmaktadır.

Tablo 6. Eğitim Duramına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	158	79,0
Üniversite	42	21,0
Toplam	200	100,0

Tablo 7'de örneklem grubunun evli ve bekar dağılımı gözlenmektedir. Tabloya göre % 78,5 oranıyla örneklem grubunun çoğunluğu evlidir.

Tablo 7. Medeni Duruma Göre Dağılım

Medeni Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Evli	157	78,5
Bekar	43	21,5
Toplam	200	100,0

Tablo 8'de örneklem grubu çalışanlarının yaş aralıkları, kişi adetleri ve yüzdeleri görülmektedir. Bu dağılıma göre çalışanların % 68'i 26 – 35 yaş aralığında

yer almaktadır. Bu bulguya göre, diğer kamu kuruluşlarıyla karşılaştırıldığında, çalışanları genç bir yüzdeye sahip denilebilir.

Tablo 8. Yaş Aralığına Göre Dağılım

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde
18 – 25	11	5,5
26 – 35	136	68,0
36 – 45	47	23,5
46 - Üzeri	6	3,0
Toplam	200	100,0

Çalışma süresi aralıklarına bakıldığında çoğunluğa sahip 6 – 10 aralığı gözükmektedir. % 66'lık oran ile bu bulgu, yukarıda bahsedilen 26 – 35 yaş aralığı ile örtüşmektedir. Diğer çalışma süresi alıkları Tablo 9'da görüldüğü gibidir.

Tablo 9. Çalışma Süresi Aralıklarına Göre Dağılımı

Çalışma süresi Aralığı	Frekans	Yüzde
1 – 5	33	16,5
6 – 10	132	66,0
11 – 15	30	15,0
16 – 20	2	1,0
21 – 25	3	1,5
Toplam	200	100,0

Örneklem grubuna yapılmış olan Rotter İç – Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ) sonuçlarına göre 181 kişi içten denetimli 19 kişi ise dıştan denetimli olarak belirlenmiştir. Tablo 10'da dağılım adetleri ve yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 10. RİDDOÖ' ne Göre Dağılımı

Denetim Odağı	Frekans	Yüzde
İçten Denetimli	181	90,5
Dıştan Denetimli	19	9,5
Toplam	200	100,0

8.2. ÇAPRAZ DAĞILIM TABLOLARI

Örneklem grubuna uygulanmış olan Rotter İç –Dış Denetim Odağı Ölçeğinin (RİDDOÖ) cinsiyet, eğitim ve işin içeriği(teknik) ile çapraz dağılımı aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 11. Cinsiyet - Denetim Odağı Çapraz Dağılımı

Cinsiyet		Denetim odağı		Toplam
		İçten Denetimli	Dıştan Denetimli	
Erkek	Adet	135	10	145
	Yüzde %	93,10%	6,90%	100%
Kadın	Adet	46	9	55
	Yüzde %	83,60%	16,40%	100%
Toplam	Adet	181	19	200
	Yüzde %	90,50%	9,50%	100%

Tablo 11'de görüldüğü gibi erkek çalışanların % 93,10'u içten denetimli, % 6,90'ı dıştan denetimli, kadın çalışanların % 83,60'ı içten denetimli, % 16,40'ı dıştan denetimlidir. Bu sonuçlara göre kadın çalışanların dıştan denetimli olama eğilimli olduğunu ve diğer araştırma(Arıcak, Yanılmaz'ın araştırmaları) sonuçlarıyla örtüşerek Türkiye geneline uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 12. Eğitim - Denetim Odağı Çapraz Dağılımı

Eğitim		Denetim odağı		Toplam
		İçten Denetimli	Dıştan Denetimli	
Lise	Adet	147	11	158
	Yüzde %	93,00%	7,00%	100%
Üniversite	Adet	34	8	42
	Yüzde %	81,00%	19,00%	100%
Toplam	Adet	181	19	200
	Yüzde %	90,50%	9,50%	100%

Tablo 12'de eğitim durumuna göre denetim odağı dağılımı gözükmektedir. Örneklemi oluşturan lise mezunlarının içten denetimlilik oranı %93, dıştan denetimlilik oranı ise %7 olarak belirlenmiştir. Üniversite mezunlarında dıştan denetimlilik %19 ile lise mezunlarına göre daha fazla çıkmıştır. Bu sonuç Yeşilyaprak'ın (2000) araştırmasıyla uyuşmamaktadır. Örneklem grubundaki kadın sayısının %32,7 sinin üniversite mezunu olması üniversite mezunlarında dıştan denetimlilikteki fazlalığın sebeplerinden biri olabilir.

Tablo 13'de ise teknik eleman ve teknik olmayan elemanların denetim odağı dağılımı gözükmektedir. Teknik elemanların dıştan denetimlilik oranı %6,30 ile

teknik olmayanlara göre manidar bir şekilde düşük olduğu gözükmektedir. Ancak burada da teknik olmayan personel sayısında kadın personelin yüzdelik oranının fazlalığı dikkate alınmalıdır. Başka bir ifadeyle Teknik elemanlar arasındaki kadın sayısının 3 olması bu tablodaki oranların değerlendirilmesinde göz önüne alınmalıdır.

Tablo 13. İşin Teknik Olması - Denetim Odağı Çapraz Dağılımı

Teknik		Denetim odağı		Toplam
		İçten Denetimli	Dıştan Denetimli	
Teknik eleman	Adet	59	4	163
	Yüzde %	93,70%	6,30%	100%
Teknik olmayan eleman	Adet	122	15	137
	Yüzde %	89,10%	10,90%	100%
Toplam	Adet	181	19	200
	Yüzde %	90,50%	9,50%	100%

8.3. İLİŞKİSİZ (BAĞIMSIZ) ÖRNEKLEM T – TESTLERİ

Bu bölümde bulunan tablolarda motive edici ve hijyen faktör puanları sırasıyla, denetim odağı, cinsiyet, eğitim, işin teknik olmasına göre t-testi analizi uygulanmış ve aradaki farkın manidar olup olmadığı test edilmiştir.

Tablo 14'de çalışanların motive faktör puanlarının denetim odağı değerlerine göre t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre (p> ,05) düzeyinde çalışanların motive faktör puanları denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 14. Motive Faktörlere Yönelik Puanların Denetim Odağına Göre t-Testi sonuçları

Denetim Odağı	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
İçten Denetimli	181	4,3536	,43954	198	,177	,860
Dıştan Denetimli	19	4,3349	,42538			

Tablo 15'de ise, çalışanların hijyen faktör puanlarının denetim odağı değerlerine göre t-testi sonuçları yer almaktadır. Tabloda gözüktüğü (p> ,05) düzeyinde, çalışanların hijyen faktör puanları ile denetim odağı arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 15. Hijyen Faktörlere Yönelik Puanların Denetim Odağına Göre t-Testi Sonuçları

Denetim Odağı	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
İçten Denetimli	181	4,3998	,38399	198	,498	,619
Dıştan Denetimli	19	4,3541	,34270			

Tablo 16'da motive faktör puanlarının eğitim durumuna göre t-testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 16'da motive edici faktör puanları ile cinsiyet arasında (p< ,05) düzeyinde anlamlı bir farklılık gözükmektedir. Bu sonuç,kadın çalışanların motive edici faktörlere eğilimi daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Motiv Faktörlere Yönelik Puanların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Erkek	145	4,2953	,44813	198	3,029	,003
Kadın	55	4,5008	,37108			

Tablo 17'de ise, çalışanların hijyen faktör puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu bulgulara göre çalışanların hijyen faktör puanları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 17. Hijyen Faktörlere Yönelik Puanların Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Erkek	145	4,3743	,38977	198	1,282	,201
Kadın	55	4,4512	,34902			

Tablo 18'da çalışanların motive faktör puanlarının işin teknik olup olmamasıyla ilgili t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda (p> ,05) düzeyinde, çalışanların motive faktör puanları işin teknik olup olamamasına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 18. Motiv Faktörlere Yönelik Puanların İşin Teknik Olmasına Göre t-Testi Sonuçları

İşin nevi	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Teknik eleman	63	4,3117	,38594	198	,880	,380
Teknik olmayan eleman	137	4,3703	,45902			

Tablo 19'da ise, çalışanların hijyen faktör puanlarının, işin teknik olup olmamasına göre t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu bulgulara göre (p> ,05) düzeyinde, çalışanların hijyen faktör puanları ile işin türü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 19. Hijyen Faktörlere Yönelik Puanların Teknik Olamsına Göre t-Testi Sonuçları

İşin nevi	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Teknik eleman	63	4,3983	,35974	198	,071	,944
Teknik olmayan eleman	137	4,3942	,38981			

Tablo 20'de motiv faktör puanlarının eğitim durumuna göre t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre (p> ,05) düzeyinde, çalışanların motive edici faktör puanları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 20. Motiv Faktörlere Yönelik Puanların Eğitime Göre t-Testi Sonuçları

Eğitim	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Lise	158	4,3527	,41708	198	,055	,956
Üniversite	42	4,3485	,5148			

Tablo 21'de çalışanların hijyen faktör puanlarının, eğitim durumuna göre t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu bulgulara göre (p> ,05) düzeyinde, çalışanların hijyen faktör puanları ile eğitim arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 21. Hijyen Faktörlere Yönelik Puanların Eğitime Göre t-Testi Sonuçları

Eğitim	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	P
Lise	158	4,4217	,37493	198	1,912	,057
Üniversite	42	4,2965	,38573			

8.4. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 22'de örneklem grubuna ait verilerden elde edilmiş, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri gözükmektedir. Bu değerlere göre motive edici faktörler ve hijyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (r = ,549 p< ,01).

Sonuçlara bakıldığında, cinsiyetin, iç-dış denetim odağı ile (p< ,05) düzeyinde, motive edici faktörler ile (p< ,01) anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim değişkeninin iç-dış denetim odağı ile (p< ,05) düzeyinde anlamlı bir ilişkisi mevcut iken, yaş değişkeninin motive edici faktörlerle (p< ,05) düzeyinde anlamlı ters oranda artan bir ilişkisi bulunmuştur.

Tablo 22. Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Değeri

	Ortalama	St. Sapma	İş - Dış	Motiv Fakt.	Hijyen Fakt.	Teknik	Cinsiyet	Eğitim	Yaş	Çal. Sür.
İç - Dış	1,095	,2940	1							
Motiv faktörler	4,3518	,43720	-,013	1						
Hijyen faktörler	4,3955	,37970	-,035	,549(**)	1					
Teknik	1,6850	,46568	,073	,062	-,005	1				
Cinsiyet	1,2750	,44763	,144(*)	,210(**)	,091	,345(**)	1			
Eğitim	1,2100	,40833	,168(*)	-,004	-,135	-,02	,177(*)	1		
Yaş	2,2400	,59512	-,045	-,170(*)	-,038	,165(*)	-,192(**)	-,064	1	
Çalışma süresi	2,0500	,69996	-,048	,062	,059	,203(**)	,036	-,160(*)	,538(**)	1

** Korelasyon, ρ≤0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)
* Korelasyon, ρ≤0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

8.5. İLİŞKİSİZ ÖRNEKLEMLER İÇİN TEK FAKTÖRLÜ VARYANS ANALİZİ (ONE-WAY ANOVA)

Tablo 23 ve 24'de çalışanlara uygulanan Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ) uygulama sonuçlarının yaş gruplarına ve çalışma süresi gruplarına göre ANOVA sonuçları yer almaktadır.

Yapılan analiz sonucunda çalışanların RİDDOÖ değerlerinin, yaş grupları arasında (p> ,05) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Aynı şekilde RİDDOÖ değerlerinin çalışma süresi grupları arasında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 23. Çalışanların Denetim Odağı ve Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	66,980	3	22,327	2,306	,078	
Gruplar İçi	1897,800	196	9,683			
Toplam	1964,780	199				

Tablo 24. Çalışanların Denetim Odağı ve Çalışma Süresi Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Anlamlı fark
Gruplar arası	41,618	4	10,404	1,055	,380	
Gruplar İçi	1923,162	195	9,862			
Toplam	1964,780	199				

8.6. REGRESYON ANALİZİ

Aşağıdaki tablolarda, motive edici ve hijyen faktörler bağımlı değişken olarak, denetim odağı, cinsiyet, eğitim, yaş ve işin teknik olmasıyla alakalı olarak işin türünün bağımsız değişken olarak alındığı basit regresyon analiz sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 25. Motiv Faktörleri Etkileyen Değişkenler

R2 = ,066	**F = 2,732**	Bağımlı Değişken : **Motiv Faktörler**
Bağımsız Değişkenler	**Beta (β)**	**Anlamlılık (ρ)**
Denetim Odağı	-,041	,563
Cinsiyet	,188*	,018
Eğitim	-,039	,587
Yaş	-,142	,054
İşin Nevi	,023	,062

** ρ≤0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)
* ρ≤0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

Tablo 25'de görüldüğü üzere, cinsiyetin , motive edici faktör değerlerinin yorumlanmasında bir etkinliği olduğu gözükmektedir (p< ,05). Bu bulgu yapılmış olan önceki istatistik bulgularıyla ve önceki araştırma sonuçlarıyla uyuşmaktadır.

Tablo 26. Hijyen Faktörleri Etkileyen Değişkenler

R2 = ,035 **F = 1,418**	Bağımlı Değişken : **Hijyen Faktörler**	
Bağımsız Değişkenler	**Beta (β)**	**Anlamlılık (ρ)**
Denetim Odağı	-,026	,721
Cinsiyet	,137	,087
Eğitim	-,157	,033
Yaş	-,014	,848
İşin Nevi	-,051	,511

** ρ≤0,01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)
* ρ≤0,05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

Tablo 26'da Hijyen bağımsız değişkeni ile denetim odağı, cinsiyet, eğitim, yaş ve işin nevi arasında yapılmış olan regresyon analizi sonuçlarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

8.7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların RİDDOÖ sonuçlarına göre % 90,5'i içten, % 9,5'i dıştan denetimi olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iç-dış denetim odaklarının cinsiyete göre dağılımında kadınların % 16,40 oranıyla, erkeklerden daha fazla dıştan denetimli oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Türkiye'de yapılmış diğer denetim odağı araştırmaları sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Denetim odağı eğitim durumuna göre dağılımında dıştan denetimliler içinde üniversitelilerin oranı %19 olarak lise mezunlarından fazla çıkmış ancak bu oranı oluşturan çalışan sayısı olan 8 kişiden 5'i yani % 62,5'ini kadınlar oluşturmaktadır.

Benzer durum çalışanın teknik olmasıyla ilgi denetim odağı karşılaştırmasında da ortaya çıkmaktadır. Dıştan denetimli kadın çalışanların sadece 3'ü teknik iş yapan grubun içinde yer almaktadır. Bu durumda üniversite mezunlarının ve teknik iş yapmayanların dıştan denetim odaklı olduğunu söyleyemeyiz.

Motive edici ve hijyen faktörler ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak motive edici faktörle cinsiyet değişkeni arasındaki anlamlılığa bakarak kadın çalışanların motive edici faktörlere daha fazla değer verdiklerini söyleyebiliriz. Ayrıca çalışanın yaşı arttıkça motive edici faktörlere verdiği değerin azaldığı belirlenmiştir.

Araştırmada medeni durum bilgisi, sorumluluk duygusunu etkileyen bir unsur olarak düşünüldüğü için veri toplama aracında yer almış ancak yapılan istatistik çalışmalarında gerek denetim odakları ve gerekse motivasyon unsurlarıyla anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Şüphesiz elde edilmiş bu bulgular araştırmanın yapıldığı kurumun yapısıyla direk ilgilidir. Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşlarında, Herzberg'in hijyen faktörler diye nitelediği işin içeriğine bağlı olmayan etmelerin (çalışma ortamı, ücret, sosyal haklar vb.) yetersizliği çok aşikar bir şekilde ortadır. Aynı şekilde motive edici faktörler açısından da çalışanın tatmin olması oldukça zordur. Çünkü işsizlik oranın çok yüksek olduğu ülkemizde, daha işe başvurma aşamasında çalışan, işin içeriğinden çok, bir işe sahip olama düşüncesiyle hareket etmektedir. Yani çalışanlar yaptıkları işle bütünleşme ve başarılı olma gibi ihtiyaçlarını, zaruri ihtiyaçlarını karşılayacak bir işte çalışmayı devam ettirme arzusuyla geri plana itmektedir. Bu gerçekler göz önüne alındığında, çalışanların gerek motive edici ve gerekse hijyen faktörler açısından tatmin edilmemiş olduğu söylenebilir. Araştırmada, motive edici ve hijyen faktör

değerlerinin birbirine çok yakın olması ve çalışanların genellikle yüksek puanlar almasını, ülkenin ve kurumun sosyal ve ekonomik durumunun bir göstergesi şeklinde yorumlayabiliriz.

Araştırma süreci tecrübesi ve sonuçlarına göre, yapılacak benzer çalışmalar için sunulabilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir;

1. Bu uygulama, geçmişte özel sektör tarafından işletilmiş ve yönetilmiş bir kamu kurumunda yapılmıştır. Bu yüzden tam olarak bir kamu kurumu gerçeğini yansıtmayabilir. Bir birine benzer özellikleri olan bir kamu kurumu ve özel kurumda yapılacak eş zamanlı bir çalışma sonuçları karşılaştırmalı olarak mukayese edilebilinir.

2. Araştırmada kullanılmış olan ölçeğin (RİDDOÖ) kültürümüze uygunluğu gözden geçirilerek, daha uygun hale getirilebilinir. Ancak bu çok kapsamlı ve hassas bir çalışmayı gerekli kılacaktır.

2. Çalışanların hijyen ve motiv faktör puanlarını belirlemek için çoktan seçmeli bir anket hazırlanabilinir.

3. Çalışanlardan Herzberg kuramından bağımsız oluşturulmuş farklı motivasyon unsurları hakkında veriler toplanarak, denetim odağı ilişkisi aranabilir.

4. Yapılacak araştırmalarla dıştan denetimli oluşun sebepleri incelenebilir.

5. İşletmelerde, çalışanların denetim odağı ile verimliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapılabilir.

5. Değişik iş kollarındaki kurumlarda yapılacak denetim odağı tespitleri ve bunların karşılaştırılmasının yer alacağı bir araştırma yapılabilinir.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, çalışanların denetim odaklarının, Herzberg'in hijyen ve motive edici unsurları, cinsiyet, eğitim, yaş, çalışma süresi ve işin teknik olup olmaması değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi, motive edici ve hijyen faktörlerin cinsiyete, eğitime ve işin teknik olup olmaması ile ilişkilerini ortaya koymaktır.

Araştırma betimsel modelde hazırlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul Anadolu Yakası Elektrik Dağıtım Şirketi çalışanlarından 200 kişi oluşturmuştur. Araştırmada verileri toplamak için araştırmacı tarafından oluşturulmuş Motivasyon Değerleme Anketi ve Rotter İç-Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDDOÖ) kullanılmıştır. Motivasyon Değerleme Anketi, hijyen ve motiv faktörlere ait 22 önerme ve kişisel bilgilerin bulunduğu ek bilgiler bölümüyle iki kısımdan oluşmaktadır. RİDDOÖ ise Julian Rotter tarafından 1966'da geliştirilmiş, İhsan Dağ tarafından 1990 yılında güvenilirlik ve geçerlik çalışması yapılarak Türkçeye uyarlanmış kişilerin denetim odağını belirleme amaçlı 29 sorudan oluşmaktadır. Elde edilmiş verileri çözümlemede alt amaçlara ve değişkenlere uygun istatistik yöntemlerden aritmetik ortalama, medyan, frekans, korelasyon, ilişkisiz t-testi, tekyönlü varyans analizi ve reglasyon analizi uygulanmıştır. İstatistik analizlerde ,05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırma bulgularına göre motive edici ve hijyen faktörler ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Kadın çalışanların dıştan denetim odaklılık oranı % 16,40 ve p<,05 ile erkek çalışanlara göre anlamlı derecede farklı çıkmıştır. Yine kadın çalışanlarda motive edici faktörlere eğilim p<,01 düzeyinde

anlamlı çıkmıştır. Bir diğer bulguda çalışanların yaşlarının artmasıyla motive edici faktörlere eğilimin azalması şeklinde p<,05 anlamlılık seviyesinde ters orantılı bir ilişkidir.

Araştırma süreci ve sonuçlarıyla elde edilen tecrübelere ve bulgulara dayanarak bu konuyla yada benzer konularda çalışacaklara önerilerde bulunulmuştur.

SUMMARY

The aim of this research is designating the relation between inspection focuses of the workers and Herzberg's hygiene and motivative elements, variables of sex, education, age, period of working and the job tecnical or not

The research had been prepared on descriptive model. The case of the research is constituted by 200 employees of AYEDAŞ. In research, motivation analyse survey - which is prepared by the researcher- and Rotter in-out inspection focus measure(RIOIFM), was used to collect data. Motivation analyse survey has two part. First part includes, 22 propositions that belong to hygiene and motive factors. Second part includes, personal informations.

RIOIFM was developed in 1966 by Julian Rotter. In 1990 İhsan Dağ tested its reliability and validity than adapted to Turkish. It consists of 29 questions which aim to determine the inspection focuses of people.

To analyse the acquired datas, arithmetic average, median, frequency, correlation, unrelated t-test, one-way variance analysis, regration analysis were used. These are suitable for the underside aims and variables. In statistical analysises ,05 signifance level was taken as basis.

According to research findings; there is no relation between motive and hygiene factors – inspection focus. The exterior inspection focus rate of the female workers is 16,40 and with p<,05 according to male workers, it was found different in a meaningful degree. Tendency to the motive factors of female workers was found meaningful at p<,01 level. The other finding is that, if worker's age increases,

tendency to the motive factors decreases. It is at p<,05 level and an opposite proportional relation.

Leaning to the findings and experiences which are acquired by the research results, suggestians were made to the researchers who study on this topic or a similar topic.

KAYNAKÇA

ALKIŞ, Hüseyin; **Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, 2001

ALTUĞ, Duygu; **Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde,** Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 1997

ARIK, Alev; **Motivasyon ve Heyecana Giriş,** Çantay Kitapevi, İstanbul, 1996

ARTAN, Sinan; **Personel Yönetimi,** 2. Baskı, Gül Yayınevi, İstanbul, 1989

AYTAÇ, Serpil; **Çalışma Hayatında Kariyer Yönetim Planlama Geliştirmesi Sorunları,** Epsilon, İstanbul, 1997

BAYKAL, Besim; **Günümüzde Yönetim: Temel Kavramları Ve Yeni Görüşler,** İstanbul, 1974

BAYSAL, Can ve **TEKARSLAN**, Erdal; **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri,** 2. Baskı, İstanbul, 1996

GÖL, Dursun; **Personel Yönetimi,** 3. Baskı, Beta, İstanbul, 1997

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; **Veri Analizi El Kitabı,** 4. Baskı, Pegam A Yayıncılık, Ankara, 2004

CÜCELOĞLU, Doğan; **İnsan ve Davranışı,** 4. Baskı Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993,

DAĞ, İhsan; **Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri,** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 1990

DAVİS, Keith; John W. Newstrom, **Human Behavior At Work, Organizational Behavior,** 8. Edition, McGraw – Hill Book Company, New York, 1989

DEMİR (Akman), Pınar; **Denetim Odakları Farklı Üniversite Öğrencilerinin Akılcı Olmayan İnançlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi,** Yük. Lis. Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 2003

DERELİOĞLU, Yasemin; **Üniversite Öğrencilerinde Eleştirel Düşünme İle Denetim Odağı Arasındaki İlişki,** Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2004

DÖNMEZ, Ali; **Denetim Odağı ve Çevre Büyüklüğü,** Ankara Üniversitesi, 1983, Cilt 16, Sayı 1

ELİZUR, Dov; **The Structure of Work Values: A cross Cultural Comparison, Jurnal Of Organizational Behavior,** Vol 12, 1991

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi,** 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001

ERGİN, Canan; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002

EROĞLU, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996

FINDIKÇI, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000

GREENBERG, Jerald; Robert A. Baron, **Behavior in Organizations,** Prentice Hall, New Jersey, 2000

HİCKS, Herbert G.; **Organizasyonlar: Teori ve Davranış,** İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Ent. Yayın No: 1, İstanbul, 1981

HİTT, Michael A.; R. Denis Middlemist and Rober L. Mathis, **Management Concepts and Effective Practice,** Third Edition, West Puplishing Company, San Francisko, 1989

KARASAR, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemleri,** 12. Baskı, Nobel Yay. Dağ., Ankara, 2003

KAYNAK, Tuğral; **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi,** Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1990

KOÇOĞLU, Asu; **Bankada Çalışan İşgörenin Performansını Arttırmada Etkili Olan Motivasyon Faktörleri,** Yayımlanmamış Yük. Lis. Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2001

KORKUT, Fidan; **Yetiştirme Yurdundaki Öğrencilerle Gestalt Yaklaşımına Dayalı Olarak Yapılan Bireysel Danışmanın Sürekli Kaygı ve Denetim Odağı Üzerindeki Etkileri,** Yayımlanmamış Doktara Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 1991

KÖKSAL, Fikri; **Denetim Odağı İle Saldırgan Davranışlar Arasında İlişkiler,** Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi, 1991

MASLOW, A Theory Of Human Motivation

MORRİS, Charles G.; Psikolojiyi Anlamak (Psiklojiye Giriş), Çeviri; Belgin Ayvacık, Melike Saygılı Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:23, Ankara, 2002

ÖNER, Necla; **Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler,** 3. Baskı, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1997

ONARAN, Oğuz; **Çalışma Güdüsü: Maslow Kuramının Türk Kamu Kesimnde Uygulanması,** Yönetim Psikolojisi Sempozyumu, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979

ÖZAKPINAR, Yılmaz; **Psikolojinin Kavramsal Yapısı,** Ötüken, İstanbul, 2000

ÖZKALP, Enver; **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış,** Eskişehir İkt. Ve Tic. İlimler Akademisi Yayınları No:249/169, Eskişehir

ROBBİNS, P. Stephan; **Örgütsel Davranışın Temelleri,** Çeviren Ayşe Sevgi Öztürk, Etam A.Ş., Eskişehir, 1994

SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji,** Ezgi Kitapevi, 2. Baskı, Bursa, 1996

SAYIR, Z. Banu; **Denetim Odakları Farklı Yükseköğretim Gençliğinin Sorunları ve Başaçıkma Yöntemleri,** Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 2003

ŞAHİN, Ali; **Türk Kamu Ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma(Konya Örneği),** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi, 2003

TEVRÜZ, Suna, **ARTAN,** İnci, **BOZKURT,** Tülay; **Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım),** Beta Yayınları, İstanbul, 1999

YALÇIN, Selçuk; **Personel Yönetimi,** 4. Baskı, İstanbul Ünv. İşletme Fak. Yayınları No:246, İstanbul, 1991

YANILMAZ, Behçet; **Öğretmen Adaylarında Denetim Odağının Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi,** Yüksek Lisans Tezi, Trabzon , Karadeniz Teknik Üniversitesi, 1999

YEŞİLYAPRAK, Binnur; **Lise Öğrencilerinin İçsel Yada Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler,** Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 1988

WASHİNGTON, Gülseren; **10 – 12 Yaş Grubu Korunmaya Muhtaç Yuva Çocuklarında Denetim Odağı Algısı ve Kendine Saygı Duygusu,** Yük. Lis. Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 1989

WERNER, İsabel; **Liderlik ve Yönetim,** Çeviren Vedat Ümer, Rota Yay. Dağ., İstanbul, 1993

EKLER

ROTTER İÇ-DIŞ DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ

Bu anket, bazı önemli olayların insanları etkileme biçimini bulmayı amaçlamaktadır. Aşağıdaki her seçenek çiftinden sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına EN ÇOK İNANDIĞINIZ CÜMLEYİ (YANLIZ BİR CÜMLEYİ) SEÇİNİZ.

Seçiminizi yaparken, seçmeniz gerektiğini düşündüğünüz veya doğru olmasını arzu ettiğiniz cümleyi değil, gerçekten daha doğru olduğuna inandığınız cümleyi seçiniz. Bu anket kişisel inançlarla ilgilidir; bunun için "doğru" yada "yanlış" cevap diye bir durum söz konusu değildir.

Bazı maddelerde her iki cümleye de inandığınızı ya da hiç birine inanmadığınızı düşünebilirsiniz. Böyle durumlarda, size en uygun olduğuna inandığınız cümleyi seçiniz. Seçim yaparken her bir cümle için bağımsız karar veriniz; daha önceki tercihlerinizden etkilenmeyiniz**.**

1- a) Ana-babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar problemli oluyor
b) Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından aşırı serbest bırakılmalarıdır

2- a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlıklarına bağlıdır
b) İnsanların talihsizlikleri kendi hatalarının sonucudur

3- a) Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir
b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın,her zaman savaş olacaktır

4- a) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler
b) İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz

5- a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır
b) Öğrencilerin çoğu, notlarının tesadüfi olaylardan etkilendiğini fark etmez

6- a) Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz
b) Lider olamayan yetenekli insanlar fırsatları değerlendirememiş kimselerdir

7- a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar
b) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir

8- a) İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar
b) İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler

9- a) Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur
b) Ne yapacağıma kesin karar vermek kadere güvenmekten daima daha iyidir

10- a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz
b) Sınav sonuçları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki, çalışmanın anlamı kalmıyor

11- a) Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır
b) İyi bir iş bulmak; temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır

12- a) Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir
b) Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur

13- a) Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir
b) Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır
14- a) Hiçbir yönü olmayan insanlar vardır
b) Herkesin iyi bir tarafı vardır
15- a) Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur
b) Çoğu durumda, yazı-tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz
16- a) Kimin patron olacağı, genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır
b) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır
17- a) Dünya meseleleri söz konusu olduğunda, çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyız
b) İnsanlar siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilirler

18- a) Birçok insan rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir
b) Aslında 'şans' diye bir şey yoktur
19- a) İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir
b) Genelde en iyisi insanın hatalarını örtbas etmesidir
20- a) Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur
b) Kaç arkadaşınız olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır
21- a) Uzun vadede, yaşamımızdaki kötü şeyler iyi şeylerle dengelenir
b) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur
22- a) Yeterli çabayla siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabiliriz
b) Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur
23- a) Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlayamıyorum
b) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır
24- a) İyi bir lider, ne yapacaklarına halkın bizzat karar vermesini bekler
b) İyi bir lider herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler
25- a) Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissederim
b) Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam
26- a) İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar
b) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar
27- a) Okullarda spora gereğinden fazla önem veriliyor
b) Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur
28- a) Başıma ne gelmişse, kendi yaptıklarımdandır
b) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum
29- a) Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlayamıyorum
b) Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur

MOTİVASYON DEĞERLEME ANKETİ

Bu araştırma, "İşletmelerde Motivasyon Değerleme" konulu proje kapsamında yapılmaktadır. Anketin cevaplandırılmasında göstereceğiniz hassasiyet çalışmamızın tamamlanması, geçerliliği ve güvenilirliği için büyük önem taşımaktadır Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve yakın ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yusuf Uyan; Tel: 0 (216) 348 40 71 (281), GSM: 0533 224 28 19, E-posta: yusufuyan@mynet.com

AŞAĞIDAKİ SORULAR MOTİVASYON DEĞERLEME İLE İLGİLİDİR

1=Kesinlikle KATIL-MI-YORUM; 2= KATIL-MI-YORUM; 3=Fikrim Yok; 4= KATILIYORUM; 5= Kesinlikle KATILIYORUM

1-İşimde **terfi etmem veya ilerleme imkanımın** olması benim için önemlidir	1	2	3	4	5
2-Şirkette **ne olup bittiği** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
3-**Statü** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
4-İşimde **başarılı olmak** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
5-İşimin **ilgi çekici olması** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
6-İşimin **anlamlı olması** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
7-İşimin bana **kişisel gelişim olanağı** sunması benim için önemlidir	1	2	3	4	5
8-**Kişisel bilgi ve becerilerimi** yaptığım işte kullanmak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
9-Yaptığım işte **sorumluluk** almak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
10-**Topluma yararlı** olmak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
11-**Denetim altında çalışmak** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
12-İşimi iyi yapabilmem için işimin **sürekli** olması benim için önemlidir	1	2	3	4	5
13-Kurum içinde ve dışında **iyi iş yapıyor olarak tanınmak** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
14-Organizasyonda **etkili bir kişi** olmak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
15-İşimin **uzmanı olmak ve böyle tanınmak** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
16-İş arkadaşlarımın **uyumlu ve arkadaşça** olmaları benim için önemlidir	1	2	3	4	5
17-Kurumun bana **kendimi değerli** hissettirmesi önemlidir	1	2	3	4	5
18-İnsanlarla **tanışmak ve etkileşimde** bulunmak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
19-Amirimin bana karşı **adil ve düşünceli** olması önemlidir	1	2	3	4	5
20-Piyasa değerinin üstünde **maaş** almak benim için önemlidir	1	2	3	4	5
21-Sunulan **maaş dışı imkanlar** (servis, yemek, sosyal tesisler v.s.) benim için önemlidir	1	2	3	4	5
22-**İş güvenliği** benim için önemlidir	1	2	3	4	5
23-**Uygun çalışma** saatleri benim için önemlidir	1	2	3	4	5
24-**Çalışma şartlarının durumu** (temizlik, rahatlık, ışık…v.s.) benim için önemlidir	1	2	3	4	5

EK BİLGİLER

İşyerindeki konumunuz ..... Cinsiyetiniz : Erkek ( ) / Kadın ( )

Eğitim Durumunuz : Lise ( ), Yüksekokul / Üniversite ( ), Lisans Üstü ( )

Medeni durumunuz : Bekar ( ), Evli ( )

Yaşınız : .....Bu kurumda çalıştığınız süre : .....

.....