

YÖNETİM KURAMLARI ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Ali ŞAHİN*

ÖZET

İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve bu konuyla ilgili olarak çeşitli yönetim kuramları geliştirilmiştir. Geliştirilen bu kuramlar ayrıca insanları en iyi şekilde motive etmenin yollarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Ancak her kuram bir öncekini hem yönetim hem de motivasyon açısından yeterli görmeyip, örgüt içerisinde insanları motive eden faktörlere farklı açılardan yaklaşmışlardır. Bu çalışmanın amacı bu bakış açılarını Konya'da çalışan yöneticiler düzeyinde ele almaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, yönetim kuramları, motivasyon.

ABSTRACT

Since people had started to live as a community, different ways of constituting more effective and more efficient organizations have been searched and various management theories have tried to determine the ways of motivating people. However, each theory has seen the former one as insufficient about management and motivation. Thus they approached themotivation factors in organization from different viewpoints. The objective of this study is to examine these viewpoints at the level of managers who work in Konya.

Keywords: Management, management theories, motivation.

GİRİŞ

İnsanın tek başına yeteneği, gücü, zamanı ve çabası kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu karşılamak için insanlar bir araya gelip gruplar oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu gruplar da her geçen gün değişen, çeşitlenen ihtiyaçların ya da amaçların karşılanmasında yetersiz kalmasından dolayı insanlar, ya bir örgüte üye olmaya ya da bir örgüt kurmaya yönelmektedirler.

Örgüt, ortak amaçlar için birlikte çalışan bireylerin oluşturdukları büyük çaplı ve sistemli sosyal yapılardır. Kar amaçlı olsun ya da olmasın örgütlerin ortak bir özelliği vardır. İnsanlardan oluşur. İnsanların her geçen gün sayıca çoğalması,

* Öğr. Gör. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyada meydana gelen değişme ve gelişmeler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerin kurulmasını zorunlu kılmıştır.

Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve daha istekli görünürler. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeye bilirlenir. İşte bu noktada homurdanmadan ve isteyerek iş yaptırabilme, motivasyonla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanlara birşeyleri zorla yaptırabilirsiniz ama isteyerek ve içten yaptırmanız her zaman mümkün olmayabilir. Yöneticiler verimliliğin sadece modern teknolojiyle sağlanamayacağını, bunun yanında inan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir faktör olduğunu unutmamalıdır. Zira örgütlerde başarı ancak, örgütün fiziksel ve finansal kaynakları ile insan gücünün uygun bir bileşimi ile sağlanmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında motivasyon yalnızca yönetilenlerin değil aynı zamanda işverenlerin de sorunudur. Yani motivasyon çalışanları, işverenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konudur. Bunun doğal sonucu olarak insanların örgütlü olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabileceği konuları üzerinde durulmuştur.

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Bugün hemen hemen bütün insanların, (doktorların, avukatların ve bilim adamlarının vb.) kendilerine ait bir motivasyon tanımı bulunmaktadır. Örneğin ruhbilimcilere göre, insan davranışlarının gücü ve yönüyle ilişkili psikolojik bir kavram olan motivasyon,¹ fizikçiler tarafından bir organizmanın dokuları içerisinde enerji dönüşümü yapan uyarıcı, güçlendirici ve düzenli davranış süreci olarak tanımlanmaktadır.² Türkçe'de ise güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilir. Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır. Özdeyişle bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularıdır.³ Daha ayrıntılı olarak ifade etmek gerekirse, arzu, istek, amaç, hedef, ihtiyaçlar, dürtü, güdü, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, idrak, tutum, heves, teşvik, imrenmek, başarı, ihtiras, moral,

¹ Olive Lundy and Alan Cowling, **Strategic Human Resource Management**, International Thomson Business Press, Boston, 1996, s. 298

² Paul Thomas Young, **Motivation and Emotion: A Survey Of The Determinants of Human And Animal Activity**, 3th Edition, New York, 1996, s. 19

³ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara, 1992, s. 316

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

ilgi, niyet, emel, tutku gibi bir çok kavram⁴ motivasyonun tanımı içerisinde yer alır. Çünkü motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgilidir.⁵ Başka bir ifadeyle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır.

Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Yönetici açısından önemli olan bireylerin huzurlu ve mutlu olacakları bir iş ortamı sağlamaktır. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar. Böyle bir çalışma ortamının oluşabilmesi için bireylerin ihtiyaçların, güdülerin ve davranışların iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

2. YÖNETİM ve YÖNETİCİ AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir. Bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Dolayısıyla, kişinin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir.

Yöneticinin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etki de bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir.⁶ Bu yüzden yönetim, çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır. Motivasyonun konusu, insan ve insan

⁴ Besim Baykal, **Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler**, İstanbul, 1974, s. 130; Norman L. Munn, **Psikoloji İnsan İntibakının Esasları**, Çev: Nahid Tendar, 3. Baskı, C. II, İstanbul, 1968, s. 2; Wexliard Alexandre, “İktisat ve Sosyal Psikoloji”, Çev: C. Orhan Tütengil, **1961 – 1962 Ders Yılı Sosyoloji Konferansları**, İ.Ü. Yay., İstanbul, 1969, s. 65

⁵ Metin İnceoğlu, **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara, 1985, s. 38; Hüseyin Büyükkayıkçı, “İş Değerlendirmesi, Güdüleme ve Ödüllendirme Kriterleri”, **Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni**, Yıl: 15, S. 77, Temmuz – Eylül 2000, s. 38

⁶ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yay., 3. Baskı, İstanbul, 2001, s. 375 – 376

Ali ŞAHİN

davranışlarıdır. Bu yüzden motivasyon da amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemlidir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, yanlarında çalıştırdıkları bireyleri nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etme çabası içerisinde olmalıdırlar. Çoğu yönetici parasal ödüllerin çalışanların motivasyonunun bir parçası olduğuna inanırlar. Gerçekten insanlar sadece para kazanmak, zengin olmak için mi çalışırlar? Genel itibarıyla onların yaşamında ücret her şey midir? Her şeyden önce bir bireyi motive etmedeki en önemli şey, onların kim olduklarını anlamaktır. Eğer yönetici, bir bireyin arzularını ve isteklerini bilmiyorsa, bireyin doğru çatıda (framework) motive olmasını sağlaması da çok zor olacaktır.⁷

Çalışanları neyin motive ettiği yönünde yapılan bir araştırmada hem yöneticilerin çalışanların istekleri konusundaki düşünceleri hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki yaklaşımlarının birbirinden farklı oldukları ortaya çıkmıştır.

Bu farklılıklar aşağıda önem sırasına göre verilmiştir;⁸

Tablo 1. Çalışanların İsteklerine Bakış Açısı

Yöneticilerin Çalışanların İstekleri Konusundaki Düşünceleri		Çalışanların Gerçekte İstekleri
1	İyi Ücret	5
2	İş Güvenliği	4
3	Terfi ve İlerleme	6
4	İyi Çalışma Şartları	7
5	İşi İlgi Çekici Bulmaları	1
6	Anlayışlı Bir Disiplin	10
7	Çalışanlara Vefa	8
8	Yapılan İşlevin Hakkıyla Takdir Görmesi	2
9	Şahsi Problemlerinde Onlara Yardım Edilmesi	9
10	Olan Bitenlere Dahil Edildiği Hissi	3

Yukarıdaki bu sıralama farkı, bize “yöneticilerin çalışanları motive eden faktörler hakkındaki düşünceleri ile çalışanları gerçekte neyin motive ettiği arasındaki uçurumu” göstermektedir. Buradan hareketle, çoğu yöneticinin,

⁷ Debbie Devoe and Loretto W. Principle, “Mastering Motivation”, <http://ehosvgw7.epnet.com/ehostasp?key>, 23.05.2002

⁸ Kurt Hanks, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Çev: Can İkizler, Alfa Yayınlar, I. Baskı, Temmuz, 1999, s. 114

⁹ Baş / Mert, a.g.m., s. 596

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

insan davranışının altında yatan sebepleri anlamakta güçlük çektiği, çoğu zamanda anlaşmalar ya da projeler için yanlış adım atıp ortaya çıkan sonuca şaşırıp kaldıklarını söyleyebiliriz. Çünkü bu konuda yapılan diğer araştırmalar da çalışanların “işverene duyulan güven, işin uygunluğu ve iş – hayat dengesi konularına para ve maaştan çok daha fazla önem verdiklerini” ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar artık maddi olmayan şeyleri, yüksek ücrete tercih edebilmektedirler.¹⁰

Kısaca ifade etmek gerekirse, motivasyon çift yönlü bir süreçtir. Yönetici hem çalışanları etkileyecek hem de çalışanlardan etkilenecektir. Önemli olan çalışanların ne istediklerini yöneticilerin tam olarak tahmin edebilmeleri ve yine kendilerini de motive edebilecek iş ortamının mevcut olmasıdır.

3. YÖNETİM KURAMLARI ve MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Motivasyon açısından yönetim kuramları, bazı kaynaklarda “geleneksel kuram, insan ilişkileri kuramı ve insan kaynakları kuramı”¹¹ olarak sınıflandırılırken; bazılarında ise “rasyo – ekonomik insan, sosyal insan, kendini tamamlayan insan ve karmaşık insan kuramları”¹² olarak sınıflandırılmaktadır. Motivasyon açısından yönetim kuramları ifadesini kullanmamızın sebebi, örgüt kuramlarının hem yönetim ve örgüt yapıları hem de motivasyonla ilgili konuları kapsamamasından ileri gelmektedir.

Yönetim kuramlarına tarihi gelişimi açısından bakıldığında üç kuramdan söz edilmektedir. Bunlar sırasıyla “klasik, neo – klasik ve modern yönetim kuramları”dır. Çalışmamızda bu yönetim kuramlarının motivasyonla olan ilişkileri ele alınmakta ve insanları motive eden faktörlerin zamanla nasıl değiştiğini ortaya koymaktadır.

3.1. Klasik Yönetim Kuramı ve Motivasyon

Klasik yönetim kuramı adı altında bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı ve bürokrasi yaklaşımı¹³ motivasyon açısından ele alınmaktadır. Klasik kuram iki ana düşünce üzerine kuruludur. Birincisi, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise, örgütün formel yapısıdır. Klasik kuram bu ana düşüncelerden hareketle etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması

¹⁰ Tara, A. Wenner ve Arthur Andersen, “Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?”, <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/aa/aahc.asp>, 18.04.2002

¹¹ Richard L. Draft, **Management**, 3th Edition, The Dryden Pres, Orlando, 1994, s. 513 – 514; Ricky W. Griffin, **Management**, International Student Edition, 4th Edition, Boston, 1993, s. 367 – 368

¹² Michael Armstrong, **A Handbook of Personel Management Practice**, Second Edition, London, 1984, s. 72

¹³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998, s. 120

gerektiğini araştırmış ve en iyi örgüt ve yönetim yapısını ortaya koymaya¹⁴ çalışmıştır. Başka bir ifadeyle, klasik kuramcılar, en yüksek verimliliği sağlayacak bir örgüt yapısını bulmaya ağırlık vermişler ve örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almayarak, “emredici liderlik”, “otoriter denetim ve gözetim” ve “kuramsal yapı” gibi niteliklerde belirlenen “biçimsel örgütü” vurgulamışlardır.¹⁵

i. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımının başlıca temsilcisi ve kurucusu Frederick W. Taylor’dur. Çalışanın motivasyonu ile ilgili olarak klasik yaklaşım, en iyi şekilde Taylor’un çalışması ile temsil edilir. Çünkü motivasyonla ilgili ilk çalışma, gerçekte Taylor’un “bilimsel yönetimi” ile başlamıştır. Taylor, üretimi artırmak için insan kaynağının hayati bir önem taşıdığını tespit etmiş, çalışanın daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür.¹⁶ Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri adlı kitabında, bireysel ve örgütsel motivasyonun nasıl artırılabilirliğini ele almış ve yönetimle ilgili bir takım temel ilkeler ortaya koymuştur. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir;¹⁷

- Gelişi güzel çalışma değil, bilim,
- Başıbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon,
- Kişisellik değil yardımlaşma,
- Düşük verim değil maksimum verim,
- Herkesin en yüksek verimlilik düzeyine çıkması için eğitim.

Bilimsel yönetim yaklaşımı ortaya koyduğu bu ilkelerle en yüksek düzeyde verime ulaşma yollarını vurgulamaktadır. En yüksek düzeyde verimliliğe ulaşmak için ise, birey makinaya ek bir üretim faktörü olarak ele alınmakta,¹⁸ ancak bireyin sosyal ve psikolojik yönüne değinilmemektedir. Dolayısıyla “işgören için tek motivasyon aracı ücrettir.” Çalışanların yüksek performansı için ekonomik ödüllerin sağlanması gerektiğini savunan bilimsel yönetim yaklaşımı, “teşvik edici ücret” ya da “parça başına ücret” sistemini önermiştir.¹⁹

¹⁴ Koçel,a.g.e., 1998, s. 120

¹⁵ H. Sami Güven, “İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler”, **AİD**, C. 14, S. 3, TODAİE, Eylül, 1981, s. 4

¹⁶ Armstrong, a.g.e., s. 72

¹⁶ Öznur Yüksel, “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, **AİD**, C. 30, S. 2, Haziran, 1997, s. 31

¹⁷ Koçel,a.g.e., s.120

¹⁸ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İkt. Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1988, s. 85

¹⁹ Gencay Saylan, “Çalışma Özendiricileri”, **AİD**, C. 6, S. 4, TODAİE, Aralık, Ankara, 1973, s. 27

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

Parça başına ücret sistemine göre birey ne kadar fazla üretimde bulunursa, o kadar fazla ücret alacaktır. Dolayısıyla rasyo – ekonomik olarak düşünülen birey örgütsel verimliliğe de katkıda bulunulacaktır. Kısaca özetlemek gerekirse bilimsel yönetim yaklaşımı bireyin sosyo – psikolojik yönü ile ilgilenmemiş, temel motivasyon faktörü olarak parayı öngörmüş ve örgütsel verimlilik için makine – insan ilişkisi üzerinde durmuştur.

ii. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımı da bilimsel yönetim gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu açıdan bakıldığında bilimsel yönetimin devamı ve bazı yönlerden tamamlayıcısı olarak görülebilir. Ancak bilimsel yönetim daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenirken, yönetim süreci yaklaşımı organizasyonun tamamını ele alarak, organizasyon ve yönetim ile ilgili temel ilkeler ortaya koymuştur.²⁰

Yönetim süreci yaklaşımının kurucusu olan Fayol'da diğer klasik kuramcılar gibi insan psikolojisi, insan davranışı ve insanlararası ilişkiler üzerinde durmamış, buna karşılık organizasyonun etkin ve verimli iş yapması üzerinde durmuştur. Fayol'a göre, insanlar iş yapmaktan kaçarlar, tembeldirler ve sorumluluk almak istemezler. Dolayısıyla yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmeli ayrıca disiplin ve ceza birer araç olarak kullanılmalıdır.²¹

Kısaca özetlemek gerekirse, yönetim süreci yaklaşımı insana güvenmeyen ve ona bir robot gözüyle bakan bir anlayış içerisinde. İnsanları motive etmek için disiplin ve ceza öngörülmekte ve örgütsel verimlilik için ortaya konulan kurallara uyulması istenmektedir. Ancak bu kurallara uyulursa örgütün verimli çalışacağı varsayılmaktadır.

iii. Bürokrasi Yaklaşımı

Bir Alman sosyoloğu olan Weber, güç ve otoriteyi konu alan temel çalışmasında, bir alt konu olarak ele almasına rağmen, “bürokratik yapılar” adını verdiği bürokrasi konusuna ayrı bir ilgi göstermiştir. Weber, bürokrasinin diğer örgütlere nazaran “dakiklik, devamlılık, disiplin, güvenilirlik, hız, kesinlik, sağduyu, dosyalama bilgisi, dayanışma, tam itaat ve anlaşmazlıkların giderilmesi”²² bakımından üstün olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü bu yaklaşıma göre, ortaya konulan bürokratik ilkelere uyulması halinde “etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir örgüt yapısı” ortaya çıkacaktır.

²⁰ Koçel, a.g.e., s. 123

²¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Bas. Yay., İstanbul, 1996, s. 21

²² H.H. Gerth and C. Wright Mills, **From Max Weber Essays In Sociology**, Routledge and Kegan Paul Ltd., London, 1958, s. 214

Görüldüğü gibi bürokrasi yaklaşımı da diğer yönetim yaklaşımları gibi etkinlik ve rasyonelliği ön plana çıkarmakta ve “örgütü çevresinden soyutlanmış bir kapalı sistem olarak” ele almaktadır. Bireyin amaçları değil örgütün amaçları ve ilkelerine uyulduğu sürece etkinlik ve verimlilik sağlanabilir. Bu yönüyle bürokrasi yaklaşımı bireyi, kurallara uymaya zorlamakta ve bir makinenin dişlileri gibi görmektedir.

Özetle klasik yönetim yaklaşımı, örgütü kapalı ve mekanik sistemler olarak ele almakta ve bireyi “rasyo – ekonomik insan” olarak görmektedir. İncelediğimiz her üç yaklaşım, insan unsurunu ikinci planda tutmakta ve “işin doğuştan çoğu insan tarafından sevilmediğini, hoş gitmediğini ve çalışanların kazandıkları paranın, işin doğasından daha önemli olduğunu”²³ farz etmektedir. Dolayısıyla klasikler, bireyin korkutma ve parasal ödülle en iyi şekilde motive olabileceğine inanırlar. Korkutma kısa dönemde bireyi motive edebilir fakat uzun dönemde bireyi sık sık başka işveren aramaya sevk eder. Korku aynı zamanda aşırı dikkatli insan yarattığı gibi itaatkar (yes-people) ya da intikam almaya çalışan insan da yaratabilir.²⁴

3.2. Neo – Klasik Yönetim Kuramı ve Motivasyon

Neo – klasik yönetim kuramı, ilk defa çalışanları insan olarak araştırıp “sosyal insan” kavramını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, bu kuram, klasiklerin ikinci plana ittiği insan unsurunu inceleme konusu yapmış ve klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklemiştir.²⁵ İnsanla ilgileri nedeniyle teknik, ekonomik ve yapısal unsurlar önem kazanmıştır.

Klasikler, insan unsurunu göz önünde tutma eğiliminde olmadıkları gibi “sopa ve ucundaki havuç” varsayımı geçerli kabul edilirdi. Oysa ki neo – klasik yaklaşımın ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek, örgüt içerisindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanıtmaktır. Dolayısıyla bu kuramın ele aldığı konular şunlardır;²⁶

- İnsan davranışı,
- Kişiler arası ilişkiler,
- Grupların oluşumu,

²³ Griffin, a.g.e., s. 367

²⁴ Michel W. Drafke, Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, Addison – Wesley, New York, 1997, s. 274

²⁵ Koçel, a.g.e., s. 146

²⁶ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995, s. 19

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

- Grup davranışları,
- İnfomal örgüt,
- Formal örgüt,
- Algı ve tutumlar,
- Motivasyon,
- Liderlik,
- Örgütlerde değişim ve gelişme,
- Birey ve örgüt bütünleşmesi.

Görüldüğü gibi insan ilişkileri kuramı (neo – klasik) iş yerindeki sosyal süreçlerin rolü üzerinde durmaktadırlar.

i. Hawthorne Araştırmaları

E. Mayo ve arkadaşlarının örgütün teknik ve fiziksel şartlarının değişmesinin örgütsel verimliliğe etkilerini ortaya koymak için yaptıkları Hawthorne Araştırması, “insan ilişkileri kuramını” ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, teknik ve fiziksel şartlarda yapılan olumlu bir iyileştirmenin her zaman verimliliği artırmadığı tespit edilmiş ve bu aşamadan sonra teknik ve fiziksel faktörler, yerini sosyal faktörlere bırakmıştır²⁷. Araştırmanın sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse;²⁸

- Yapılan işin miktarını, çalışanın “fiziki kapasitesi” değil, “sosyal kapasitesi” belirler,
- Ekonomik olmayan ödüllendirmeler, işçilerin mutluluğunu etkilemekte önemli bir rol oynamaktadır,
- Yüksek düzeydeki uzmanlaşma, iş bölümünün yeterli düzeyde olduğunu göstermez,
- Çalışanlar, yönetim ve onun kurallarına birey olarak değil, grup üyesi olarak davranışlarda bulunurlar.

²⁷ Koçel, a.g.e., s. 147

²⁸ Özkalp, a.g.e., 1988, s. 92 – 94

- Bu araştırma sonuçlarına göre, bireyleri teknik, fiziki ve ekonomik faktörlerden daha çok, sosyal ve psikolojik faktörlerin motive ortaya çıkmaktadır.

ii. Douglas McGregor'un X Ve Y Kuramı

Douglas McGregor, “Organizasyonların Beşeri Yönü” adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir.²⁹

McGregor'e göre X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır;³⁰

- Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar,
- İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar,
- Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler,
- Örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır,
- Ekonomik güdülere daha çok ilgi gösterirler,
- İnsan değişiklikten hoşlanmaz ve örgütsel sorun çözmede yaratıcı değildir.

X kuramı adı altında sıralanan bu varsayımlar, “insanı rasyo – ekonomik açıdan değerlendirmekte ve insanın örgütsel amaçlara ilgisiz olduğunu, değişiklikleri benimsemediğini ve zeka bakımından pek farklar olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, X yöneticisi, insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Yönetici bunu yapabilmek için ise, ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin belirlenmesi ve detaylı ceza uygulaması gibi yöntemleri benimseyebilecektir.³¹

²⁹ M. Kemal Öktem, “Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması”, **AİD**, C. 24, S. 3, Eylül, 1991, s. 48

³⁰ Doğan Canman, “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **AİD**, C. 26, S. 1, Mart 1993, s. 166

³¹ Koçel, a.g.e., s. 149

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

Y kuramının varsayımları ise şöyle sıralanabilir;³²

- Çalışmak bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez,
- İnsan, uygun koşullar oluştuğu takdirde sorumluluk üstlenmek ister,
- İnsan, doğal olarak tembel değildir. Uygun ortamının oluşturulması ile çalışmak zevk haline getirilebilir,
- Motivasyon, fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de oluşur.
- İnsanlar yeterince motive edilirse kendini yönetebilir ve öz denetim duygusu geliştirebilir,
- Bireyin örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir kısmından yararlanılmakta, insan gücü potansiyelinden tam olarak yararlanılmamaktadır.

Y kuramının temel ilkesi bütünlüştürmedir. Başka bir ifadeyle, Y kuramı örgüt üyelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini gerektirecek koşulların yöneticilerce yaratılmasının ve bireysel ve örgütsel amaçların bütünlüştürülmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır.³³ Bu bağlamda da yöneticilerden beklenen asıl görev, çalışanları teşvik etmek ve gelişmeleri için onlara imkan sağlamaktır. Çünkü Y kuramı statik değil dinamiktir. Potansiyel insan kaynaklarından yararlanmanın yolları aranır. Y kuramını benimsemiş yönetici, “yetki devri, iş genişletme ve katılımlı yönetim” gibi somut uygulamaya rahatlıkla geçebilir.³⁴ Buda çeşitli açılardan insanların güdülenmesine yol açabilir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, güdülemede X kuramının amacı, insan davranışlarını dıştan kontrole tabi tutmak³⁵ ve insanları yumuşak başlı hale sokmak, söyleneni tepki göstermeksizin aynen yerine getirecekleri koşulları oluşturmaktır.³⁶ Buna karşılık Y kuramı güdülemede, geniş ölçüde kendi kendini kontrolü ve kendine yön vermeyi esas alır.³⁷

³² Zeyyat Hatiboğlu, **Organizasyon: Personel Davranışı ve Yönetimi**, Metler Matbaası, İstanbul, 1976, s. 141

³³ Öktem, a.g.m., s. 50

³⁴ Mustafa Dilber, “Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme”, **Yönetim Psikolojisi II**, 1981, s. 273

³⁵ Kaya, a.g.m., s. 288

³⁶ Baykal, a.g.e., s. 20

³⁷ Kaya, a.g.m., s. 288

Neo – klasikler, klasiklerin aksine bireyin sadece parasal ödül için değil, bir dizi farklı ihtiyaçlarını tatmin etmek için işe gittiklerini açıklamaktadırlar. Motivasyonun daha önceki tek yönlü (parasal) modeli çok sert bir şekilde eleştirilmekte insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin doğrultusunda güdülenen bir varlık olduğu ileri sürülmektedir.

Yani sosyal ihtiyaçları karşılayan uygun çalışma grupları gibi neo – ekonomik ödüller, iş davranış motivatörü olarak paradan daha önemlidir. Bu yüzden neo – klasik kuramı savunanlar, yöneticilere işçilere kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaları ve rutin faaliyetler yaparken belli dereceye kadar kendilerini yönlendirmelerine ve kendi kendilerini kontrol etmelerine izin verme yönünde tavsiyede bulunmuşlardır.

3.3. Modern Yönetim Kuramı Ve Motivasyon

Klasik ve neo – klasik yönetim kuramlarının örgütü birer kapalı sistem olarak ele almalarına karşılık, modern yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir açık sistem olarak ele almıştır. Modern yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kuram önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır. Klasik yönetim kuramı insanı “rasyo – ekonomik” olarak ele alırken, neo – klasik kuram “sosyal insan” kavramını ortaya koymuştur. Modern yönetim ise, çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Örgütler dinamik ve açık sistemler olarak ele alındığı için değişim ve karmaşıklık bu kuramın üzerinde durduğu temel noktalar olarak görülmektedir. Bu bağlamda modern yönetim kuramı “sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı” olmak üzere iki ayrı yaklaşım olarak incelenmektedir.

i. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı bir metot ve bir yaklaşımdır.³⁸

Sistemi, “parça – bütün, sibernetik ve diyalektik” gibi üç değişik açıdan tanımlamak mümkündür. Birincisi, karşılıklı ilişki kuran parçalar kompleksidir. İkincisi, bir etki yapıldığında karşılık (çıkıtı) veren bir süreçtir. Üçüncüsü ise, iç çelişkisi bulunan her şey sistemdir.³⁹ Genel olarak ise “sistem, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet” olarak tanımlanmaktadır.

³⁸ Koçel, a.g.e., s. 160

³⁹ Sağlam, a.g.e., s. 42

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

Yönetim açısından bakıldığında sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele almaktadır. Başka bir ifadeyle, sistem yaklaşımı, yönetim olgusunu meydana getiren örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmektedir. Örneğin bir örgütsel sistem, insanlar, makineler, maddi kaynaklar, görevler, resmi yetki ilişkisi ve küçük informal gruplar gibi parçalardan oluşmaktadır.⁴⁰

Bu yaklaşımla birlikte artık örgütler sürekli dengede duran birer açık sistem olarak algılanmaya başlanmıştır. Böylece örgütler esnek ve daha kapsamlı bir yapı olarak görülmüştür. Sözü edilen sürekli denge ise, “girdi, dönüştürme, çıktı ve geri bildirim” süreçleri ile sağlanmaktadır.

Örgütlerin sürekli olmaları ve gelişmeleri yanında sağlıklı ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin örgütle ilgili bütün iç ve dış faktörleri algılaması, bilmesi, yorumlaması ve sonuç çıkartması ve bunu örgüte uyarlaması gerekir.

Sistem yaklaşımı tek neden tek sonuç ilişkisini reddetmektedir. Dolayısıyla insan davranışlarının da tek bir nedene (ihtiyaca) dayandırılarak algılanmasını ve motive edilmeye çalışılmasını kabul etmez. Bu yaklaşıma göre, insanları davranışa sevk eden birden çok neden vardır. Motivasyon açısından önemli olan, bu nedenleri bulmak ve insan davranışlarına bir anlam vermektir. Diğer taraftan sistem yaklaşımı, hem organizasyonlar ve hem de bireyler için dinamik bir denge öngörmektedir. Bu bağlamda da insanları davranışa sevk eden ve dinamik olarak dengede kalmasını sağlayan ihtiyaçlar çeşitlidir. Örneğin insan aynı anda fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlara gereksinim duyabilir. İhtiyaçların arzulanma derecesi farklılık arz edebilir. Ama önemli olan bir üst amaca hizmet etmektir. Bu üst amaç ise insanın dinamik bir denge içerisinde yaşamını sürdürmesidir. Kısaca insanların örgüt içerisinde motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve psikolojik bağlamda asgari yaşam standardının bireye sunulması gerekir.

ii. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, klasik, neo – klasik ve sistem yaklaşımlarının yerini alan bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran ve aynı zamanda örgütleri birer sistem olarak gören bir yaklaşımdır.⁴¹ Klasik ve neo – klasik kuramlar, örgütlerin yapıları hakkında bir takım öneri ve ilkeler ortaya koymuşlardır. Başka bir ifadeyle, en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye çalışmışlar ve normatif bir düşünce ortaya koymuşlardır. Oysaki modern kuram

⁴⁰ M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, 2001, s. 90

⁴¹ Şimşek, a.g.e., s. 95

tanımlayıcıdır. Olasılıkları göz önünde bulundurmakta ve içinde bulunan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır.⁴²

Bu yaklaşıma göre “her insan ve durum farklıdır.” Dolayısıyla klasik ve neo – klasiklerin iddia ettiği gibi her yerde ve her zaman geçerli “en iyi yönetim tarzı” ya da “en iyi örgüt” yoktur. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir.

Modern yönetim kuramı, rasyo – ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına yeni bir boyut getirerek “karmaşık insan” anlayışını ortaya koymuştur. Karmaşık insan anlayışına göre, birey karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları da değişken bir niteliğe sahiptir. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyo – kültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır. İnsanların değişik koşullar altında değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması insan motivasyonunun tek yönlü olmadığını çok boyutlu ya da çok yönlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, insanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyaç vardır. İnsanlar istek ve ihtiyaçları giderildiği sürece motive olurlar.

4. ÇALIŞMANIN AMACI

Yönetim kuramları kendisinden önceki kuramları yeterli görmeyip motivasyonla ilgili olarak değişik faktörler ileri sürmüşlerdir. Çalışmanın amacı da kuramlarla birlikte bu faktörlerin değişip değişmediğini yöneticiler düzeyinde uygulamalı bir çalışma ile ortaya koymaktır.

5. ÇALIŞMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma da kapalı uçlu anket tekniği ve Likert ölçeği uygulanmıştır. Çalışmanın evreni ise, Konya’daki kamu ve özel kesim yöneticileridir.

6. VERİLERİ DEĞERLENDİRME TEKNİĞİ

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS 11.0 programından yararlanılarak, aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımı gibi istatistiksel yöntemler kullanıldığı gibi en az aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin ya da bağımlının şiddetini belirlemeye yönelik “Pearson Korelasyon” analizi de yapılmıştır.

⁴² Koçel, a.g.e., s. 184

7. ÇALIŞMANIN VARSAYIMLARI

1. Çalışanları motive etmek için ücret tek başına yeterli değildir. Klasik kuramcılar ücreti tek motive edici bir faktör olarak görmekteyler.
2. Ödüllendirilen bir davranışın tekrarlanma olasılığı yüksektir. Klasikler insanları motive etmek için disiplin ve cezayı öngörmekteyler.
3. İnsanları fiziki, teknik ve ekonomik faktörlerden daha çok, sosyal ve psikolojik faktörler (sevgi, saygı, takdir edilme vb.) motive eder.

8. DAHA ÖNCE YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR VE SONUÇLARI

Wiley (1998) Kovach (1995), Blun ve Spring (1991) ve Cacioppe ve Mock (1984) yaptıkları araştırmalarda, kamu çalışanlarının iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olma gibi faktörlere, yüksek ücret, prestij ve başarıya azmi, bağımsız çalışma gibi faktörlerden daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur.⁴³

Marx ve Demby İngiltere'deki en büyük 200 şirketin üst düzey yöneticilerinin motivasyonunu kapsayan bir çalışmada, şu sonuca ulaşmışlardır;⁴⁴

Üst düzey yöneticileri şirketlerinde kalmak için motive edecek en önemli faktörler, işin niteliği, kişisel gelişim / kariyer gelişimi, şirket ortamı ve ücret olarak sıralanmıştır.

Schwarzkopf ve Edwin L. Miller yaptıkları bir araştırmada, yöneticilerin paradan ziyade gelişim ve imkana daha çok önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.⁴⁵

Şimşek (1983), Erzurum'da şeker, çimento ve yem fabrikalarında yaptığı araştırmasında Türkiye gibi az gelişmiş ülkelerde ücretin motive edici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.⁴⁶

⁴³ Bulunt, B.E. ve K.A. Spring "MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crassonig the Sector Line Make a Difference", **Public Personel Management**, 20/4, 1994, s. 449 – 456

⁴⁴ Elisabeth Marx ve Nicki Demby, "Yönetim Kurulunuz Geleceğe Hazırlayın", <http://insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/aa/aahc.asp> (4.5.2003)

⁴⁵ Richard M. Hodgetts, Yönetim, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul, 1999, S.493

⁴⁶ M.Ş. Şimşek, "Erzurum Çimento, Şeker ve Yem Fabrikalarında Yönetim ve Sendika Önderlerinin İşgörenlerin Gereksinimlerini Algılama Biçimleri İle İşgörenlerin Kendi Gereksinimlerini Algılama Biçimlerinin Karşılaştırılması" **Doçentlik Kollegyum Tebliği**, Erzurum, 1983

Ali ŞAHİN

Öktem (1991), Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsünde Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı (KYUP) dersi alan 40 orta kademe kamu yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada şu sonuca varmıştır;⁴⁷

Türk Kamu Yöneticileri kısmen X kuramı, kısmen de Y kuramı varsayımlarını benimsemektedirler. Ancak Y kuramına biraz daha yakın görünmektedirler.

Ay (1995), bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunun ücreti motivasyonun bir unsuru olarak kabul edildiğini belirtmektedir.⁴⁸

Gökçe (1995)'de Konya'da ki kamu kurumlarında yaptığı bir araştırmasında, işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun “adil ve tatmin edici bir ücret” belediklerini vurgulamaktadır.⁴⁹

Bunlara ilave olarak Bakan, “Motivasyon ve Performans” adlı kitabında ücretin tek başına bir motivasyon faktörü olmadığını, çalışanı motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme, terfi, takdir ve kararlara katılma gibi motive edici faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.⁵⁰

9. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde yönetim kuramlarında ileri sürülen motive edici faktörlerin geçerliliği ile ilgili olarak elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 2. Yönetim Kademesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst Düzey Yönetici	83	24,4	24,4	24,4
Orta Kademe Yönetici	161	47,4	47,4	71,8
Alt Kademe Yönetici	96	28,2	28,2	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki yöneticilerin %24.4'ü üst düzey yönetici, %47.4'ü orta kademe yönetici ve %28.2'de alt kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

⁴⁷ Öktem, a.g. m., s. 47 - 61

⁴⁸ Ü. Ay ve H.K., “Örgütsel İş Duyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur'da Bir Araştırma”, **Ç.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, S.1, 1995, s. 67

⁴⁹ Gülise Gökçe, “Kamu Kurumlarında İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma”, **S.D.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 4, 1999, s. 273

⁵⁰ İ. Bakan, Motivation and Performance, MBA Dissertation, Convery University, 1995, s. 43

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

Tablo 3. Çalıştığı Sektör

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu Sektörü	176	51,8	51,8	51,8
Özel Sektör	164	48,2	48,2	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Tablo 3’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki yöneticilerin %51.8’i kamu kesiminde, %48.2’si de özel kesim kurum ve kuruluşlarında çalışmaktadırlar.

Tablo 4. Ücret ve İş Tatmini İlişkisi

		İşinizdeki ücret ve maaş seviyesi Şimdi ne kadar?	Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?
İşinizdeki ücret ve maaş seviyesi Şimdi ne kadar?	Pearson korelasyonu	1	,337
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	Denek Sayısı	340	340
Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz	Pearson korelasyonu	,337	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	Denek Sayısı	340	340

Varsayım:1 Çalışanları motive etmek için ücret tek başına yeterli değildir.

Pearson korelasyonu = 0.337 ve p= 0.001 değerleri bize ücret arttıkça iş tatminin de artmakta olduğunu göstermektedir. Ancak tatmin ile ücret arasındaki ilişki güçlü bir ilişki değildir. Daha önce yapılan bazı araştırmalar ücretin bir motivasyon unsuru olduğu ortaya konmuştur. Ancak Bakan’ın bulguları, tablo 1’deki bulgular, Marx ve Demby’in araştırma sonuçları ve Miller ve arkadaşının araştırma bulguları ile araştırmamızın bulguları arasında bir

paralellik söz konusudur. Başka bir ifadeyle, araştırma sonucuna göre, ücret kişilerin motivasyonu için tek başına yeterli bir faktör olarak görülmemektedir.

Tablo 5. Ödül Alınan Başarılı Davranışları Tekrarlama Eğilimi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok Az	11	3,2	3,2	3,2
Az	12	3,5	3,5	6,8
Kısmen Az	30	8,8	8,8	15,6
Fazla	195	57,4	57,4	72,9
Çok Fazla	92	27,1	27,1	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Tablo 5’de görüldüğü üzere yöneticilerin %84’lük bir kısmı ödüllendirilen bir davranışın tekrarlanma eğiliminin yüksek olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Varsayım 2. Ödüllendirilen bir davranışın tekrarlanma olasılığı yüksektir.

Skinner’in “Sonuçsal Şartlandırma Kuramı”na göre bireyler herhangi bir nedenle davranış gösterebilirler. Ancak bu davranışın karşılaşıacağı sonuç, bireylerin aynı davranışı tekrar gösterip göstermemesine etki edecektir. Eğer bireyin davranışı arzu edilen nitelikte ise bu davranışın ödüllendirilmesi gerekir. Dilber (1981)⁵¹ çalışmasında X kuramının cezaların ödüllerden daha etkili olabileceği varsayımının reddedildiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan bakıldığında Dilber’in de 1981’deki çalışmasında aynı sonuca ulaştığı görülmektedir. Araştırma sonuçları Klasiklerin motive edici faktör olarak ileri sürdükleri “disiplin ve ceza”yı reddetmektedir.

⁵¹Mustafa Dilber, “Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme”, **Yönetim Psikolojisi II**, 1981, s. 278 – 279

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

Tablo 6. Takdir Edilme ve Tatmini İlişkisi

		Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Yaptığınız işin takdir edilme durumu? Şimdi ne kadar?
Tüm faktörleri göz önünde tuttuğunuzda bu işyerinde iş memnuniyetinizi ve iş tatmininizi nasıl değerlendirebilirsiniz?	Pearson Korelasyonu	1	,500
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	Denek Sayısı	340	340
Yaptığınız işin takdir edilme durumu Şimdi ne kadar?	Pearson Korelasyonu	,500	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	Denek Sayısı	340	340

Tablo 6'daki Pearson Korelasyonu = 0.500 ve $p = 0.001$ değerleri yöneticilerin takdir edilme düzeyleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, Türk kamu ve özel kesim yöneticileri takdir edildikçe iş tatmini düzeylerinin artacağını vurgulamaktadır.

Tablo 7. Yöneticiler İçin Güdülerin Önem Sırası

	Arit.Ortalama	Standar.Sap
İş yerinizde sağlanan sosyal imkanlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb.)? Sizin için ne kadar önemlidir?	3,87	,874
Yönetim kademesindeki otorite ve güç düzeyiniz? Sizin için ne kadar önemlidir?	3,91	,806
İşinizdeki tatil ve izin durumu? Sizin için ne kadar önemlidir?	3,96	,745
İşyerinizin ücret maaş dışı yapılan sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, yakacak, lojman vb. imkanlar)? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,08	,772
Kamusal ve özel kesimi birlikte düşünürseniz başka	4,24	,625

Ali ŞAHİN

kuruluşlardaki emsallerinize göre ücret durumunuz? Sizin için ne kadar önemlidir?		
İşinizde göstereceğiniz bir başarıdan dolayı ödüllendirilme imkanı? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,26	,723
İşinizdeki çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,34	,675
Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesinin geçerliliği? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,35	,574
İşinizdeki ücret ve maaş seviyesi? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,36	,596
Ödül aldığınız bir başarılı davranışı tekrarlama eğiliminiz? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,39	,662
İşyerinizde çalışma veriminizi etkileyecek araç gereçlerin durumu? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,43	,641
İşinizde terfi edebilme imkanı? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,43	,646
İşyerinizde kararlara katılma imkanı Sizin için ne kadar önemlidir?	4,44	,595
Kurum dışındaki prestij ve kurum dışındakilerden görülen saygı? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,46	,639
Bu işyerine katılırken ümit ettiğiniz hususların gerçekleşme durumu? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,46	,566
İş yerinin fiziksel şartları(havalandırma,ısıtma aydınlatma vb.) Sizin için ne kadar önemlidir?	4,46	,611
İş yerinizdeki yönetim kademesinden dolayı duyduğunuz saygınlık düzeyi? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,47	,662
Yaptığınız işin takdir edilme durumu? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,47	,597
Kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer insanlardan görülen saygı? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,47	,649
İşyerinizdeki takdir ve ödüllendirilme adaleti? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,48	,572
Kurum içinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,49	,597
İşyerinizin sağlık ve doktor hizmetleri? Sizin için ne kadar önemlidir?	4,53	,601
Yönetim kademesindeki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi?	4,54	,601

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

Sizin için nedar önemlidir?		
Yaptığımız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu?	4,65	,614
Sizin için ne kadar önemlidir?		
Yaptığımız işi benimsemiş dereceniz?	4,73	,451
Sizin için ne kadar önemlidir?		

Varsayım: 3 İnsanları fiziki, teknik ve ekonomik faktörlerden daha çok, sosyal ve psikolojik faktörler (sevgi, saygı, başarı, ilerleme, takdir edilme vb.) motive eder.

Araştırma sonucunda elde edilen frekans dağılımına göre yöneticiler için en önemsiz olarak görülen güdüler sırayla “sosyal imkanlar ve hizmetler”, “otorite ve güç”, “tatil ve izin durumu”, “sosyal yardımlar” ve “emsallerine göre ücret durumu” dur. Diğer taraftan kamu ve özel sektör yöneticileri için en önemli görülen güdülerden bazıları da önem derecesine göre şu şekilde sıralamaktadır: “iş benimsenmesi”, “başarı ve gurur duygusu”, “hukuki iş güvencesi”, “sağlık hizmetleri”, “kişisel ilerleme” ve “takdir ve ödüllendirme adaleti”dir.

Tablo 6 ve tablo 7’de ortaya çıkan bulgular değerlendirildiğinde örneklem kapsamına alınan yöneticileri, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların motive edeceği ya da ettiği sonucuna varılabilir.

Araştırmada elde edilen veriler 5’li Likert ölçeğine göre (1= çok az/düşük, 2= az/düşük, 3= kısmen az/düşük, 4= fazla/ yüksek, 5= çok fazla/yüksek) değerlendirilmiştir.

Tablo 7’de elde edilen istatistik bulgular incelendiğinde sosyal imkanlar, otorite ve güç ile tatil ve izin durumu gibi güdüler hariç, diğer bütün güdülerin dördün üzerinde bir değer aldığı görülmektedir. Bu değerler başka bir şekilde ifade edilecek olursa, yukarıda bahsi geçen üç güdü dışındaki güdülerin, yöneticiler tarafından fazla ya da yüksek düzeyde karşılanması arzu edilmektedir. Konu sistem yaklaşımı bağlamında değerlendirildiğinde ise, yöneticilerin dinamik dengede yaşamlarını sürdürmeleri için yüksek düzeyde tatmin edilmesini istedikleri güdülerin sayısının birden çok olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Motivasyon çalışanları, işverenleri, yöneticileri ve liderleri ilgilendiren bir konudur. Çünkü insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biri olarak kabul edilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak insanların örgütlü olarak yaşamaya başlamalarından itibaren daha etkin ve daha verimli örgütler oluşturabilmenin yolları aranmış ve çalışanların bu süreçte daha fazla nasıl motive olabileceği konuları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalar neticesinde Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Kuramları geliştirilmiştir.

Klasik Yönetim kuramı, örgütü kapalı ve mekanik sistemler olarak ele almakta ve bireyi “rasyo – ekonomik insan” olarak görmektedir. Kuram, insan unsurunu ikinci planda tutmakta ve işin doğuştan çoğu insan tarafından sevilmediğini, hoş gitmediğini ve çalışanların kazandıkları paranın, işin doğasından daha önemli olduğunu farz etmektedir. Dolayısıyla klasikler, bireyin korkutma ve parasal ödülle en iyi şekilde motive olabileceğine inanırlar.

Neo – klasikler ise, klasiklerin aksine bireyin sadece parasal ödül için değil, bir dizi farklı ihtiyaçlarını tatmin etmek için işe gittiklerini açıklamaktadırlar. Motivasyonun daha önceki tek yönlü (parasal) modeli çok sert bir şekilde eleştirilmekte insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin doğrultusunda güdülenen bir varlık olduğu ileri sürülmektedir.

Modern yönetim kuramı da rasyo – ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına yeni bir boyut getirerek “karmaşık insan” anlayışını ortaya koymuştur. Karmaşık insan anlayışına göre, birey karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları da değişken bir niteliğe sahiptir. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyo – kültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır. İnsanların değişik koşullar altında değişik ihtiyaç ve davranışlarının olması insan motivasyonunun tek yönlü olmadığını çok boyutlu ya da çok yönlü olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, insanların motive olabilmesi için ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim ya da yöneticiye ihtiyaç vardır.

Araştırma bulguları ile daha önce yapılan birçok çalışmanın sonuçlarına göre, klasiklerin savdukları gibi “ücret ve disiplin-ceza” tek motive edici faktör değildir. Yine araştırma bulgularına ve Dilber’in (1981) araştırmasına göre ödüller disiplin ve cezaya göre daha fazla motive edici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasiklerin aksine örneklem kapsamına alınan kurum ve kuruluşlarda çalışan yöneticiler, en çok işi benimsemeye değer vermektedirler.

Özetle daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen farklı sonuçlarla araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, en iyi yönetim, en iyi örgüt yapısı ve motivasyon tekniğinin olmadığı rahatlıkla söylenebilir. Çünkü yönetimin ve örgütlerin en önemli unsuru olan insanların hisleri, tutkuları, amaçları, beklentileri, ihtiyaçları, kültürel değerleri, statüleri ve içinde yaşadıkları çevresel koşullar birbirinden farklıdır. Ayrıca globalleşen ve teknolojinin çok yüksek seviyelere ulaştığı bu yüzyılda sosyal ve psikolojik ihtiyaçların en temel ihtiyaçlar kadar önemli hale geldiği de bir gerçektir. Bu faktörler ister istemez insan davranışlarına yansımaktadır. Yöneticiler ve yönetim bu ve buna benzer faktörleri çok iyi analiz ederek örgüt içindeki insanları anlamak ve kazanmakla başarılı bir yönetim ve etkin verimli bir örgüt yapısı oluşturabilirler.

KAYNAKÇA

- Alexandre, Wexliard, “İktisat ve Sosyal Psikoloji”, Çev: C. Orhan Tütengil, 1961 – 1962 Ders Yılı Sosyoloji Konferansları, İ.Ü. Yay., İstanbul, 1969
- Armstrong, Michael, A Handbook of Personel Management Practice, Second Edition, London, 1984
- Ay Ü. ve H.K., “Örgütsel İş Duyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur’da Bir Araştırma”, Ç.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, S.1, 1995
- Bakan, İ. Motivation and Performance, MBA Dissertation, Convery University, 1995
- Başaran, İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1992
- Baykal, Besim Günümüzde Yönetim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler, İstanbul, 1974
- Bulut, B.E. ve K.A. Spring “MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crassonig the Sector Line Make a Difference”, Public Personel Management, 20/4, 1994, s. 449 – 456
- Canman, Doğan, “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, AİD, C. 26, S. 1, Mart 1993
- Devoe, Debbie and Loretto W. Principle, “Mastering Motivation”, <http://ehosvgw7.epnet.com/ehostasp?key> , 23.05.2002
- Dilber, Mustafa, “Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları Açısından Güdülenme”, Yönetim Psikolojisi – II, TODAİE, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler – Yorumlar – Tartışmalar, 16 – 19 Kasım 1981
- Drafke, Michel W and Stan Kossen, The Human Side of Organizations, Addison – Wesley, New York, 1997
- Draft, Richard L, Management, 3th Edition, The Dryden Pres, Orlando, 1994
- Eren ,Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Bas. Yay., İstanbul, 1996
- Ertürk, Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995

Ali ŞAHİN

- Gökçe, Gülise “Kamu Kurumlarında İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma”, **S.D.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, S. 4, 1999
- Griffin, Ricky W, **Management**, International Student Edition, 4th Edition, Boston, 1993
- Güven, H. Sami “İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler”, **AİD**, C. 14, S. 3, TODAİE, Eylül, 1981
- Hanks, Kurt, **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Çev: Can İkizler, Alfa Yayınlar, I. Baskı, Temmuz, 1999
- Hatiboğlu, Zeyyat, **Organizasyon: Personel Davranışı ve Yönetimi**, Metler Matbaası, İstanbul, 1976l
- Hodgetts, Richard M. **Yönetim**, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul, 1999
- Hüseyin Büyükkayıkçı, “İş Değerlendirmesi, Güdüleme ve Ödüllendirme Kriterleri”, **Sosyal Sigortalar Kurumu Bülteni**, Yıl: 15, S. 77, Temmuz – Eylül 2000, s. 38
- İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yay., 3. Baskı, İstanbul, 2001
- İnceoğlu, Metin, **Güdüleme Yöntemleri**, Ankara, 1985
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Yenilenmiş 6. Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1998
- Lundy, Olive and Alan Cowling, **Strategic Human Resource Management**, International Thomson Business Pres, Boston, 1996
- Marx, Elisabeth ve Nicki Demby, “Yönetim Kurulunuzu Geleceğe Hazırlayın”, <http://insankaynaklari.arthuranderson.com/bireyler/aa/aahc.asp> (4.5.2003)
- Munn, Norman L. **Psikoloji İnsan İntibakının Esasları**, Çev: Nahid Tendar, 3. Baskı, C. II, İstanbul, 1968
- Öktem, M. Kemal, “Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması”, **AİD**, C. 24, S. 3, Eylül, 1991

Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi

- Özkalp, Enver, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İkt. Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1988
- Saylan, Gencay, “Çalışma Özendiricileri”, **AİD**, C. 6, S. 4, TODAİE, Aralık, Ankara, 1973
- Şimşek, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Konya, 2001
- Şimşek, M.Şerif., “Erzurum Çimento, Şeker ve Yem Fabrikalarında Yönetim ve Sendika Önderlerinin İşgörenlerin Gereksinimlerini Algılama Biçimleri İle İşgörenlerin Kendi Gereksinimlerini Algılama Biçimlerinin Karşılaştırılması” **Doçentlik Kollegyum Tebliği**, Erzurum, 1983
- Tara, A. Wenner ve Arthur Andersen, “Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?”, <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/aa/aahc.asp> , 18.04.2002
- Young, Paul Thomas, **Motivation and Emotion: A Survey Of The Determinants of Human And Animal Activity**, 3th Edition, New York, 1996
- Yüksel ,Öznur, “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, **AİD**, C. 30, S. 2, Haziran, 1997