

## Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin iş motivasyonu üzerine bir araştırma

Tarık Gedik<sup>a,\*</sup>, Muhammet Çil<sup>a</sup>, Derya Sevim Korkut<sup>a</sup>, Melek Yükselen Kaya<sup>a</sup>, Bircan Şimşek<sup>a</sup>

**Özet:** İşletmelerde çalışanların performanslarını arttırmaları istenen bir amaçken bu durum iş motivasyonu ile sağlanabilmektedir. İş motivasyonu konusunda genel kabul görmüş motive edici temel faktörler olsa bile toplumdaki topluma, kişiden kişiye, işletmeden işletmeye değişen motivasyon araçlarından söz etmek mümkündür. Yapılan bu çalışma ile Düzce orman ürünleri sanayi işletme yöneticilerinin iş motivasyonları incelenmiştir. Çalışmada Mottaz tarafından geliştirilen ve literatürde geçerliliği çeşitli çalışmalarla ispatlanmış İş Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Çalışma sonucunda içsel motivasyon araçlarının çalışanların iş motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarından daha etkili olduğu belirlenmiştir. İş motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin katılımcıların yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, ortalama aylık geliri, işletmedeki statüleri ve iş deneyimlerine göre farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İş Motivasyonu, Düzce, Orman ürünleri sanayi

## A research on work motivation of managers of forest products industry in Düzce

**Abstract:** Increasing the performance of employees in businesses is a desired goal, which can be achieved through work motivation. Motivational rewards may diverge for different societies, people or businesses even though there are commonly accepted work motivation factors. This study examines the work motivations of administrative staff of forest products industry in Düzce province. We used Work Motivation Scale developed by Mottaz and validated in various studies. The findings of the study revealed that intrinsic rewards have greater effect on the work motivation than extrinsic rewards. Effects of the rewards on the work motivation are not significantly different in terms of age, education, marital status, income, position at job and experience.

**Keywords:** Work motivation, Düzce, Forest products industry

### 1. Giriş

Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması ve verimli olması için gerekli şartların araştırılması ve oluşturulması şeklinde ifade edilebilir (Karakaya ve Ay, 2007).

Başka bir ifadeyle motivasyon çalışanların yaptıkları işle ilgili, diğer çalışanlarla ilgili ve örgütsel etkileşim ile ilgili olarak ifade edilebilir. Literatürde motivasyonla ilgili tanımlamalarda üç genel boyut ileri sürülmektedir. Bu boyutlar, çalışana hareketi geçirmek, bir yöne/olguya kanalize etmek ve bu davranışı sürdürmek olarak ifade edilebilir (Steers vd., 2004).

Çalışma hayatı için motivasyon kavramını, örgütlerin ve çalışanların başarılı olmalarında etki eden faktörlerden biri olarak gösteren kaynaklar vardır. Bu kaynaklarda genel olarak motivasyon; iş görenlerin daha istekli, verimli ve aktif çalışmasına olumlu katkı yaptığı ve çalışanlarda yaptıkları işleri daha iyi yapma arzusunu ortaya çıkardığı belirtilmiştir (Gök, 2009).

Aşan (2001) motivasyonun örgütsel başarı açısından büyük bir öneme sahip olduğunu ileri sürmüş ve bir örgüt için motivasyonu hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi olarak tanımlamıştır.

Aşıkoglu (1996) motivasyon süreçlerinde dört temel aşamadan söz etmektedir. Motivasyon belirli şeylere duyulan “ihtiyaç” ile başlamaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi için bireyde “uyarılma hissi” ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu uyarılma hissi ile birey “davranış” göstermektedir. Gösterilen davranışa bağlı olarak ihtiyacın gerçekleşme ölçüsüne bağlı olarak da birey “doyuma” ulaşır.

Kişisel ve örgütsel değişkenlerle motivasyon sürecini yönetmek için bir takım faktörlere dikkat etmek gerekmektedir (Adalan, 2016). Bunlar;

- Kişisel farklılıklara göre çalışan ile işin uyumunu kurgulamak,
- Çalışanların amaçları özümsemelerini ve benimsemelerini sağlamak için şeffaf ve açık iletişimde olmak,
- İletişimi geri bildirimlerle sürekli kılmak,
- Ödülleri çalışan özelliklerine, beklentilerine ve performanslarına göre ayarlamak ve bunu adil bir şekilde yürütmek şeklinde sıralanabilir.

### 1.1. Motivasyon teorileri

Teknolojideki gelişimin sürekli ve hızlı bir şekilde olması insanlarda işsiz kalma kaygısını üst seviyelere

✉ <sup>a</sup> Düzce Üniversitesi, Orman Fakültesi, Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü, Düzce

@ \* **Corresponding author** (İletişim yazarı): tarikgedik@duzce.edu.tr

✓ **Received** (Geliş tarihi): 09.06.2017, **Accepted** (Kabul tarihi): 21.12.2017



çıkarmış çalışanların mutsuz olması gibi bir olguyu ortaya çıkarmıştır.

Bu teknolojik gelişim süreci, motivasyonu bozulan çalışanların tekrar motivasyonlarını yükseltme çalışmalarının ve çeşitli teorilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu teknolojik gelişim süreci içerisinde insanları motive eden faktörleri belirlemek ve sürdürmek amacıyla çalışma isteksizliğini, alışkanlıklardaki ve ruhsal yapılarıdaki olumsuz değişiklikleri gidermek ve insanları yönlendirmek konularında araştırmacılarca çeşitli motivasyon teorileri önerilmiştir. Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2001) göre motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar içsel faktörlere ağırlık veren 'Kapsam Teorileri' ile dışsal faktörlere ağırlık veren 'Süreç Teorileri'dir.

### 1.1.1. Kapsam teorileri

Bu teoriler kişinin kendi isteğiyle ve kendisini davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya çalışmasıyla oluşur. Bir işveren, çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri meydana çıkarabilirse çalışanlarını daha iyi yönetebilir ve işletmenin hedeflerine yönelik çalıştırabilir. Bu noktada birçok araştırmacı iş yaşamında insanın motivasyonunu açıklamaya yönelik birçok teori geliştirmişlerdir. Bu teoriler Maslow'un gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı, Herzber'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in Vig Kuramı, Başarı İhtiyaç Teorileri sayılabilir (Makineci, 2009).

### 1.1.2. Süreç teorileri

"Süreç Teorileri"nin kilit noktası iş görenlerin hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Benzer bir şekilde: "Kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?" sorusuna yanıt aranmasıdır. Başlıca süreç teorileri ise Vroom'un Beklenti Teorisi; Lawler, Porter Modeli Eşitlik Teorisi; Amaç Teorileri; Davranış Şartlandırma Teorisi; Bilişsel Değerlendirme Teorisidir (Önen ve Tüzün, 2005).

### 1.2. Motivasyonu etkileyen faktörler

Bir işletmenin ihtiyaçlar ve motivasyon araçlarının tatmin sağlama seviyesi ile başka bir işletmenininki aynı olamaz. Bu sebeple her işletmede her iş görene aynı yöntemler uygulanamaz. Bir işletmede uyguladığı yöntemlerle başarılı olan yönetici, aynı yöntemlerle başka bir işletmede başarılı olmayabilir (Eren, 2003).

İş motivasyonunu artırıcı faktörler başlıca ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir (Silah, 2005).

#### 1.2.1. Ekonomik faktörler

İşletmelerin kuruluş nedenleri ve çalışanların çalışma nedenleri genelde ekonomik temele dayanmaktadır. Girişimcilerin amacı; gelirlerini artırmakla beraber, kişisel çıkarlarını da maksimize etmektir. Çalışanları ise çalışmaya yönelten en güçlü etken kişisel yaşamını ve aile yaşantısını sürekli kılmasını sağlayacak ücreti almaktır (Barutçu ve Sezgin, 2012). Böylece motivasyonu etkileyen faktörler içerisinde ekonomik faktörlerin etkisi diğer araçlara göre daha yüksektir. Çünkü kişilerin yaşamlarını

sürdürebilmesinin temeli ekonomik yapıdan geçmektedir (Düşükcan ve Katı, 2017).

İşletmelerde uygulanan ekonomik araçları; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma, ekonomik ödüller, sosyal yardım ve güvenlik olarak beş gruba ayırabiliriz (Şenel vd., 2012).

#### 1.2.2. Psiko-sosyal faktörler

İş motivasyonunu etkileyen ikinci faktör olarak Psiko-sosyal faktörler gelmektedir. Psiko-sosyal faktörler; güvenlik duygusu, çalışmada bağımsızlık, özel yaşama saygılı olma, öneri sistemi, dostluk, sosyal katılım, iş ortamının çekiciliği, değer ve statü, rekabet, yöneticinin davranışları ve başka kişilerden yararlanma olmak üzere on bir başlık altında toplanmıştır (Çiçek, 2005).

#### 1.2.3. Örgütsel ve yönetsel faktörler

İş motivasyonunu etkileyen üçüncü faktör ise, örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Örgütsel ve yönetsel faktörlerin çoğu işletmeler için herhangi bir maddi yük oluşturmazlar. Yöneticiler biraz maddi kaynak ayırarak veya herhangi bir maddi kaynağa gerek olmaksızın bu araçları yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kullanarak çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltebilir. Ayrıca onların örgütsel amaçlar doğrultusunda daha verimli çalışmalarını sağlayabilirler. Örgütsel ve yönetsel faktörler; amaç birliği, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, fiziksel şartların iyileştirilmesi, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi, takım çalışması, sendikalar, performans değerlendirme, özel hayata saygı olmak üzere on iki başlık altında toplanmıştır (Çiçek, 2005).

## 2. Materyal ve yöntem

### 2.1. Materyal

Anket formu uygulanacak işletmelerin belirlenmesinde örnekleme yapılmadan ana kitlenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Bu çerçevede Düzce Ticaret ve Sanayi Odası üye kayıtları incelenmiş ve 2014 Haziran döneminde kayıtlı 66 orman endüstri işletmesi belirlenmiştir (Anonim, 2014). 10 ve daha fazla çalışanı olan 50 işletmeden 4 tanesinin çalışma yapıldığı dönemde faaliyette olmadığı belirlenmiştir. Çalışma döneminde Düzce ilinde faaliyette bulunan 46 adet orman ürünleri sanayi işletme yöneticisi çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Çalışma kapsamında 46 işletmeye 2014-Haziran'da ayrı ayrı her firma için en az 2 defa araştırmacılar tarafından anket yapılması için gidilmiş, bazı işletmeler iş yoğunluğu nedeniyle görüşmek istememiştir. Bu nedenle toplamda 36 işletme yöneticisinden geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş alınan anketlerden 34 tanesi değerlendirmeye alınacak niteliğe sahip olduğundan 34 anket üzerinden bu araştırmanın analizleri yapılmıştır. Değerlendirmeye alınan 34 tane anketin geri dönüş oranı %73,9 olarak hesaplanmıştır. Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında, ana kütle üzerinden gerçekleşen geri dönüş oranlarının genellikle %20 ile %45 arasında değiştiği gözükmektedir (Hum ve Leow, 1996; Bal ve Gundry, 1999). Bu nedenle ulaşılan veri sayısının istatistikî olarak yeterli olduğu kabul edilmiştir.

## 2.2. Yöntem

Çalışmada çıkarımsal istatistiksel analiz yapılabilmesi için anket formundan yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu iki kısımdan oluşturulmuştur. Anketin birinci kısmında katılımcıların bazı demografik özellikleri 9 soru ile sorgulanmıştır. Anketin ikinci kısmında Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin iş motivasyonunu ölçmeye yarayan iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirme aşamasında kullanılan iş motivasyonu ölçeği Mottaz (1985) tarafından geliştirilen, Brislin vd. (2005), Mahaney ve Lederer (2006), Dündar vd. (2007), Ertan (2008), Ersarı ve Naktiyok (2012), Karabekir vd. (2016) ve Ertürk (2016) tarafından da kullanılan "İş Motivasyonu Ölçeği"dir. Çalışmada kullanılan iş motivasyonu ölçeği 24 maddeden oluşan ve içsel (9 madde) ve dışsal (15 madde) motivasyonu ölçen beşli likert tipi bir ölçektir. İş motivasyonu ölçeğinin değerlendirilmesinde 1,00-1,80 çok düşük iş motivasyonu; 1,81-2,60 düşük iş motivasyonu; 2,61-3,40 orta düzey iş motivasyonu; 3,41-4,20 yüksek iş motivasyonu ve 4,21-5,00 çok yüksek iş motivasyonu şeklindedir.

Elde edilen anket formları SPSS (2003) paket programında değerlendirilmek üzere kodlanmış ve bilgisayar ortamında bir veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan bu veri seti yardımıyla çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizi için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde parametrik hipotez testlerinin varsayımlarının karşılandığı durumlarda üç ve daha fazla olan gruplar için tek yönlü varyans analizi testleri kullanılmıştır. Verilerde denek sayısının 30'dan az olması ve normal dağılım gösteren evreni temsil edemediği için (Akhun, 1986) parametrik olmayan istatistik tekniklerinden de yararlanılmıştır. Bu amaçla ele alınan demografik özelliklere bağlı olarak farkları belirlemek için Mann Whitney U Testinden yararlanılmıştır.

## 2.3. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi

Düzce orman ürünleri sanayi işletme yöneticilerinin iş motivasyonlarının belirlendiği bu çalışmada materyal ve yöntem kısmında belirtilen kısıtlılıklardan dolayı 34 işletme yöneticisi ile görüşülmüştür. Elde edilen verilerden yararlanılarak yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarında çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik açısından istatistiki olarak değerlendirilebilir olduğu görülmüştür.

Çalışmanın faktör yapısının uygunluğuna karar verebilmek için Bartlett küresellik testinden, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testinden yararlanılmıştır (Ghauri vd., 1995; Nakip, 2006). Analizde verimaz döndürme tekniğinden yararlanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre KMO değerinin (0,853) 0,50'den büyük çıktığı ve Bartlett testi değerlerinin de (816,328) anlamlı olduğu görülmüştür. Ayrıca veriler güvenilirlik analizine de tabi tutulmuş ve tüm veriler güvenilirlik analizi sonucu cronbach alfa değeri 0,922; içsel tatmin güvenilirlik analizi sonucu 0,886; dışsal tatmin güvenilirlik analizi sonucu 0,844 olarak belirlenmiştir. Literatürde alfa değerinin 0,80-1,00 arasında olması yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2009). Literatürde iş

motivasyonu ölçeğinin güvenilirlik sonuçları incelendiğinde Dündar vd. (2007) 0,83 (içsel tatmin), 0,84 (dışsal tatmin); Ertan (2008) güvenilirlik sonucunu tüm ölçek için 0,90; Yılmaz (2009) tüm ölçeğin güvenilirlik sonucunu 0,82; Ersarı ve Naktiyok (2012) içsel motivasyon için 0,92, dışsal motivasyon için 0,88; Ertürk (2016) tarafından tüm ölçeğin güvenilirliği 0,78, içsel tatmin için 0,71 ve dışsal tatmin için de 0,80; Karabekir vd. (2016) genel iş motivasyonu için güvenilirlik sonucunu 0,831, içsel motivasyon için 0,778, dışsal motivasyon için 0,754 değerleri elde etmişlerdir.

## 3. Bulgular ve tartışma

### 3.1. Katılımcıların bazı demografik özellikleri

Çalışmada Düzce ili orman ürünleri sanayi işletmeleri yöneticilerinden veri alınmıştır. Elde edilen veriler irdelendiğinde katılımcı işletme yöneticilerinin bazı demografik özellikleri Çizelge 1'de gösterilmiştir.

Çizelge 1 incelendiğinde Düzce orman ürünleri sanayinde çalışan yöneticilerin ağırlıklı olarak erkek (%79,4) olduğu söylenebilir. Katılımcıların ağırlıklı olarak 31-40 arası yaşta (%47,1) oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların %73,5'inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları irdelendiğinde yaklaşık %35,3'ünün herhangi bir lisans derecesine sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların mesleki iş deneyimleri irdelendiğinde minimum 1, maksimum 34 yıllık mesleki deneyime sahip Düzce orman ürünleri sanayi yöneticisinin olduğu ve ortalama mesleki deneyim süresinin de 10,9 yıl olduğu hesaplanmıştır.

Çizelge 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Seçenekler	Sıklık	%	
Cinsiyet	Erkek	27	79,4
	Kadın	7	20,6
	Toplam	34	100
Yaş grubu	30 ve daha düşük	10	29,4
	31-40 arası	16	47,1
	41 ve daha büyük	8	23,5
	Toplam	34	100,0
Medeni durumu	Evli	25	73,5
	Bekar	9	26,5
	Toplam	34	100
Eğitim durumu	Lise	14	41,2
	Ön lisans	8	23,5
	Lisans	12	35,3
	Toplam	34	100,0
Gelir durumu	2500 TL ve daha az	10	29,4
	2501 - 4000 TL	7	20,6
	4001 TL ve üstü	17	50,0
	Toplam	34	100
Mesleki deneyim	3 yıldan az	4	11,8
	4-10 yıl	14	41,2
	11-14 yıl	6	17,6
	15 yıl ve üzeri	10	29,4
	Toplam	34	100,0
İş yerindeki statü	Yönetici/Müdür	16	47,1
	İşletme şefi/Üretim şefi	18	52,9
	Toplam	34	100,0

Çalışmaya katılan Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin %52,9'unun işletmede işletme şefi ya da üretim şefi olarak çalıştıkları, %47,1'inin de yönetici ya da müdür olarak çalıştıkları belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında ulaşılan işletmelerin %47,1'i masif ağaç üretimi ile (kereste, parke, kaplama, levha ve palet gibi), %35,3'ü mobilya üretimi ile ve %17,6'sı da orman ürünleri alanında (kapı imalatı, ağaç kurutma işleri, diğer ağaç işleri gibi) faaliyette bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında ulaşılan işletmelerde çalışan sayıları incelendiğinde işletmelerde minimum 12 maksimum 264 çalışanın olduğu ve ortalama çalışan sayısında 68,6 olduğu belirlenmiştir. Çalışan sayıları bakımından 50 ve daha az çalışana sahip işletme oranı %61,8 (21 işletme), 51-150 çalışana sahip işletme oranı %23,5 (8 işletme) ve 151 ve daha fazla çalışana sahip işletme oranı da %14,7 (5 işletme) olarak hesaplanmıştır.

### 3.2. Katılımcı işletme yöneticilerinin iş motivasyonunun analizi

Çalışma kapsamında Düzce ili orman ürünleri sanayi işletmelerinde faaliyette bulunan işletme yöneticilerinin iş motivasyonları içsel motivasyon için 9 yargı, dışsal motivasyon için 15 yargı toplamda 24 yargı ile analiz edilmiştir (Çizelge 2).

Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin içsel motivasyona yönelik algılarının 4,48 ile "Çok Yüksek" düzeyde; dışsal motivasyon algılarının da 4,17 ortalama ile "Yüksek" düzeyde olduğu görülmektedir. Çalışmada içsel motivasyon algısının iş motivasyonunu, dışsal motivasyondan daha fazla etkilediği görülmüştür. Mottaz'ın (1985) yaptığı çalışmada da iş motivasyonu üzerinde içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarından daha etkili olduğu belirtilmiştir. Brislin vd. (2005) tarafından Japonya'da yapılan bir çalışmada da içsel motivasyonun dışsal motivasyondan iş motivasyonunu etkileme yönünde daha etkili olduğu ileri sürülmüştür.

Çizelge 2. Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin iş motivasyonuna yönelik algı düzeyleri

	N	$\bar{X}$	SS
İçsel motivasyon	34	4,48	0,186
Dışsal motivasyon	34	4,17	0,567
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	34	4,28	0,488

Derecelendirme: 1,00-1,80 çok düşük; 1,81-2,60 düşük; 2,61-3,40 orta; 3,41-4,20 yüksek; 4,21-5,00 çok yüksek

Ersarı ve Naktiyok'un (2012) Erzurum ilinde çalışan banka çalışanlarında yaptığı çalışmada da içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerinden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin iş motivasyonu algılarının 4,28 ile "Çok Yüksek" düzeyde olduğu söylenilebilir. Ertürk (2014) tarafından Bolu ilinde kamuda çalışan öğretmenler üzerine yapılan çalışmada da öğretmenlerin içsel motivasyona yönelik algılarının yüksek olduğu, iş motivasyonlarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Ersarı ve Naktiyok (2012) tarafından yapılan çalışmada da iş motivasyonu düzeyinin içsel motivasyon düzeyi ile dışsal motivasyon düzeyi arasında bir değerde kaldığı saptanmıştır. Engin ve Çam (2016) tarafından Ege Üniversitesi Tıp Fakültesinde çalışan hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada da katılımcıların yüksek iş motivasyonuna sahip oldukları belirlenmiştir.

Çalışma sonucunda katılımcıların içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarından daha fazla iş motivasyonu sağladığı görülmektedir. Bu durum çalışanların kendi kendilerini daha iyi motive edebildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu nedenle insanlar yaşam konforları/kalitelerini ve motivasyonları arttırmak için enerji harcamak zorundadırlar. İnsan faaliyetlerinin büyük bir kısmı kişinin yaşamında ve yaşam kalitesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle şehirlerde yaşam kalitesi konusunda insan konforu için daha iyi bir yaşam sağlanmalıdır (Ak ve Özdede, 2016).

Katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak iş motivasyonları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı Çizelge 3'de gösterilmiştir.

Katılımcı yöneticilerin cinsiyetlerine bağlı olarak iş motivasyonu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak farklılık arz edip etmediği irdelendiğinde içsel motivasyon araçlarının kadınları daha fazla motive eden faktörler olması bakımından erkeklerden farklılaştığını göstermektedir ( $p<0,05$ ). Dündar vd. (2007) tarafından Afyonkarahisar'da özel otellerde çalışanlar üzerine yapılan bir çalışmada cinsiyete bağlı olarak içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanları motive etmesi bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin yaş gruplarına bağlı olarak iş motivasyonları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı Çizelge 4'de gösterilmiştir.

Çizelge 3. İş motivasyon araçlarının yöneticilerin cinsiyetlerine göre istatistiki analizleri

		N	$\bar{X}$	SS	Man. Withney- U	Z	p
İçsel motivasyon	Erkek	27	4,40	0,436	50.00	-2,381	0,017
	Kadın	7	4,79	0,217			
Dışsal motivasyon	Erkek	27	4,12	0,485	39.00	-1,60	0,058
	Kadın	7	4,39	0,174			
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	Erkek	27	4,22	0,454	57.00	-1,898	0,109
	Kadın	7	4,54	0,154			

Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin yaş grupları açısından hem genel iş motivasyonu, hem de içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Dündar vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada da katılımcıların yaşlarına bağlı olarak içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak iş motivasyonları arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı Çizelge 5'de gösterilmiştir.

Düzce orman ürünleri sanayinde yönetici olarak çalışan katılımcıların eğitim düzeyleri ile iş motivasyon faktörleri arasında yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına göre de hem genel iş motivasyonu, hem de içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcı Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin medeni durumları ile iş motivasyonları arasındaki istatistiksel analiz sonuçları Çizelge 6'da gösterilmiştir.

Katılımcıların medeni durumları ile iş motivasyonları arasında yapılan istatistiksel analizler sonucunda da hem katılımcıların genel iş motivasyonları hem de içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin gelir dağılımlarına bağlı olarak iş motivasyonlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Katılımcıların ortalama aylık gelir düzeyleri ile iş motivasyonları arasında yapılan istatistiksel analizler sonucunda da hem katılımcıların genel iş motivasyonları

hem de içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Motivasyonun tüm boyutları açısından katılımcıların gelir seviyelerinin iş motivasyonu açısından etkili olmadığı söylenilebilir.

Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin çalıştıkları statüleri ile iş motivasyonları arasında yapılan istatistiksel analizler sonucunda anlamlı farklılıkların olup olmadığı Çizelge 8'de gösterilmiştir.

Katılımcıların işletmedeki statülerine göre iş motivasyonları istatistiksel olarak irdelendiğinde içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş motivasyonu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş motivasyonu bakımından çalışanların işletmedeki statüleri onların iş motivasyonunu etkilemediği söylenilebilir. Dündar vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada da içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Düzce orman ürünleri sanayi yöneticilerinin mesleki deneyimleri ile iş motivasyonları arasında istatistiksel olarak farklılığın olup olmadığı Çizelge 9'da gösterilmiştir.

Katılımcı yöneticilerin mesleki deneyimleri ile iş motivasyonları arasında yapılan istatistiksel analizler sonucunda da hem genel iş motivasyonları hem de içsel motivasyon ve dışsal motivasyon araçları bakımından katılımcıların iş deneyimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ya da iş motivasyonu için mesleki deneyimin önemli olmadığı söylenilebilir.

Çizelge 4. İş motivasyon araçlarının yöneticilerin yaş gruplarına göre istatistiki analizleri

		N	$\bar{X}$	SS	F	p
İçsel motivasyon	20-30 arası	10	4,36	0,551	1,510	0,237
	31-40 arası	16	4,44	0,374		
	41 ve daha fazla	8	4,69	0,324		
Dışsal motivasyon	20-30 arası	10	4,01	0,637	2,023	0,149
	31-40 arası	16	4,15	0,345		
	41 ve daha fazla	8	4,43	0,267		
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	20-30 arası	10	4,14	0,594	1,961	0,158
	31-40 arası	16	4,26	0,332		
	41 ve daha fazla	8	4,53	0,283		

Çizelge 5. İş motivasyon araçlarının yöneticilerin eğitim düzeylerine göre istatistiki analizleri

		N	$\bar{X}$	SS	F	p
İçsel motivasyon	Lise	14	4,52	0,433	0,724	0,493
	Önlisans	8	4,58	0,313		
	Lisans	12	4,36	0,497		
Dışsal motivasyon	Lise	14	4,21	0,421	1,093	0,348
	Önlisans	8	4,32	0,230		
	Lisans	12	4,03	0,572		
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	Lise	14	4,33	0,409	1,016	0,374
	Önlisans	8	4,42	0,234		
	Lisans	12	4,15	0,535		

Çizelge 6. İş motivasyon araçlarının yöneticilerin medeni durumlarına göre istatistiki analizleri

		N	$\bar{X}$	SS	Man.Withney- U	Z	p
İçsel motivasyon	Evli	25	4,45	0,449	104,00	-0,334	0,738
	Bekar	9	4,54	0,391			
Dışsal motivasyon	Evli	25	4,16	0,480	111,50	-0,039	0,969
	Bekar	9	4,21	0,382			
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	Evli	25	4,27	0,453	109,00	-0,137	0,891
	Bekar	9	4,33	0,374			

Çizelge 7. İş motivasyon araçlarının yöneticilerin gelir gruplarına göre istatistiki analizleri

		N	$\bar{X}$	SS	F	p
İçsel motivasyon	2500 TL ve daha az	10	4,54	0,353	1,204	0,314
	2501 - 4000 TL	7	4,25	0,608		
	4001 TL ve üstü	17	4,53	0,382		
Dışsal motivasyon	2500 TL ve daha az	10	4,20	0,442	0,569	0,572
	2501 - 4000 TL	7	4,01	0,749		
	4001 TL ve üstü	17	4,22	0,291		
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	2500 TL ve daha az	10	4,33	0,396	0,817	0,451
	2501 - 4000 TL	7	4,10	0,687		
	4001 TL ve üstü	17	4,34	0,309		

Çizelge 8. İş motivasyon araçlarının yöneticilerin statülerine göre istatistiki analizleri

		N	$\bar{X}$	SS	Man.Withney- U	Z	p
İçsel motivasyon	Yönetici/Müdür	16	4,44	0,370	120,00	-0,834	0,404
	İşletme şefi/Üretim şefi	18	4,51	0,487			
Dışsal motivasyon	Yönetici/Müdür	16	4,18	0,368	132,00	-0,415	0,678
	İşletme şefi/Üretim şefi	18	4,17	0,525			
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	Yönetici/Müdür	16	4,28	0,351	128,50	-0,535	0,592
	İşletme şefi/Üretim şefi	18	4,30	0,498			

Çizelge 9. İş motivasyon araçlarının yöneticilerin deneyimlerine göre istatistiki analizleri

		N	$\bar{X}$	SS	F	p
İçsel motivasyon	3 yıldan az	4	4,44	0,327	0,090	0,965
	4-10 yıl	14	4,52	0,533		
	11-14 yıl	6	4,41	0,475		
	15 yıl ve üzeri	10	4,48	0,319		
Dışsal motivasyon	3 yıldan az	4	4,30	0,086	0,345	0,793
	4-10 yıl	14	4,08	0,591		
	11-14 yıl	6	4,20	0,332		
	15 yıl ve üzeri	10	4,23	0,392		
İş motivasyonu (Tüm boyutlar)	3 yıldan az	4	4,35	0,175	0,098	0,961
	4-10 yıl	14	4,24	0,557		
	11-14 yıl	6	4,28	0,379		
	15 yıl ve üzeri	10	4,33	0,361		

#### 4. Sonuç ve öneriler

Emek yoğun çalışmaların yapıldığı orman ürünleri sanayisi gibi sanayilerde, işletmelerde verimliliği arttıranın en temel yolu çalışanların performanslarını arttırmaktan geçmektedir. Çalışanların performanslarını arttıranın en kolay ve maliyetsiz yolu da çalışanların motivasyonunu arttırmaktan geçmektedir. Bu yüzden bireyi istenen hedefe ulaştırmayı hedefleyen, harekete geçiren bir unsur olarak tanımlanan motivasyon, işletmelerde çalışanların performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir.

Yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular irdelendiğinde içsel motivasyon araçlarının çalışanların iş motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarından daha etkili olduğu belirlenmiştir. İş motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin katılımcıların yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, ortalama aylık geliri, işletmedeki statüleri ve iş deneyimlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma

sonuçlarının araştırma yapılan Düzce orman ürünleri sanayisi ile sınırlı olduğu unutulmamalıdır ve gerek tüm orman endüstrisi için gerekse de tüm Düzce sanayisi için genel sonuçlar içermediğinin belirtilmesinde fayda vardır.

Düzce orman ürünleri sanayisinde çalışan işletme yöneticilerinin iş motivasyonlarını arttırmak için işletme yöneticilerinin başarılı olmalarını sağlayacak olanakların ve işleri ile ilgili olarak yetki ve sorumlulukların verilmesi gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin başarılarının takdir edilmesi ve karşılık görmesi sonucunda, yaptıkları işten alacakları tatmin ve performansta artışlar yaşanacaktır.

İşletme yöneticilerinin iş motivasyonlarını arttırmak için karşılıklı güven önemlidir. Karşılıklı güven, çalışanların kendilerini geliştirmeleri, daha verimli çalışmalarını ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmelerini sağlayan önemli bir etkidir. İyi bir yönetici başarıyı sahiplendiği kadar başarısızlıklarla da kendini geliştirmeye açık olmalı, işletmenin başarısını kendi başarısı, kendi başarısını da işletmenin başarısı olarak görmelidir.

Çalışanlarda dışsal motivasyon için ödenecek sabit ücretin yanısıra başarıya bağlı olarak yapılacak ek ödemelerle de iş motivasyonunun artırılabilceği unutulmamalıdır.

## Kaynaklar

- Adalan, Ç.H., 2016. Liderlik yaklaşımının çalışan motivasyonuna etkisi: Kamu sektörüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Ak, M.K., Özdede, S., 2016. Urban landscape design and planning related to wind effects. *Oxidation Communications*, 39(1): 699-710.
- Akhun, İ., 1986. İstatistiğin Manidarlığı ve Örneklem. Ankara Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Anonim, 2014. Düzce Ticaret ve Sanayi Odası Üye Kayıtları Listesi.
- Aşan, Ö., 2001. "Motivasyon", Yönetim ve Organizasyon. ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aşıkoğlu, M., 1996. İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon. İstanbul Üniversitesi Kitabevi, İstanbul.
- Bal, J., Gundry, J., 1999. Virtual teaming in the automotive supply chain. *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 5 Issue: 6, pp: 174-193.
- Barutçu, S., Sezgin, S., 2012. Satış yönetimi sürecinde motivasyon araçları ve etki düzeyleri: Tıbbi satış temsilcileri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(4): 89-97.
- Brislin, R.W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., Worthley, R., 2005. Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1): 87-103.
- Çiçek, D., 2005. Örgütlere motivasyon ve iş yaşam kalitesi: Bir kamu kuruluşundaki yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F., 2007. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Düşükcan, M., Katı, M., 2017. Performansla ilişkili motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik bir araştırma *Social Sciences (NWSASOS)*, 12(1): 1-24.
- Engin, E., Çam, M.O., 2016. Hemşire iş motivasyonu ölçeği: Geçerlik güvenilirlik. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 32(3): 1-13.
- Eren, E., 2003. Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 6.b., Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ersarı, G., Naktiyok, A., 2012. İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 81-101.
- Ertan, H., 2008. Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Ertürk, R., 2014. Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, AİBÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s. 181 Bolu.
- Ertürk, R., 2016. Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3): 1-15.
- Ghauri, P., Gronhaug, K., Kristianslund, I., 1995. *Research Methods in Business Studies*. NewYork: Prentice Hall.
- Gök, S., 2009. Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2): 587-605s.
- Hum, S.H., Leow, L.H., 1996. Strategic manufacturing effectiveness; An emprical study based on the hayes-wheelwright framework. *International Journal of Opertions and Production Management*, 16(4):4-18.
- Kalaycı, Ş., 2009. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım, 426 s., Ankara.
- Karabekir, M., Akçay, A., Özhasar, B., 2016. Kamu çalışanlarının örgütsel güven düzeyleri ile iş motivasyon araçları arasındaki ilişki. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1): 131-139.
- Karakaya, A., Ay, F.A., 2007. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1): 55-67.
- Mahaney, C.R., Lederer, A.L., 2006. The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 4(37): 42-54.
- Makineci, Ş.E., 2009. Performansı etkileyen faktörlerin çalışan motivasyonu üzerine etkisinin Kocaeli ili sınırlarındaki devlet hastanelerinde incelenmesine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Mottaz, J.C., 1985. The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26): 365-385.
- Nakip, M., 2006. Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar. 2. Basım, Seçkin Yayınları, s. 86, Ankara.
- Önen, L., Tüzün, M.B., 2005. Motivasyon. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2001. Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, s.134., Bursa.
- Silah, M., 2005. Sosyal Psikoloji Davranış Biçimi. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- SPSS, 2003. SPSS Base 12.0 User's Guide. SPSS Inc., USA.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L., 2004. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3): 379-387.
- Şenel, B., Şenel, M., Gümüştekin, G.E., 2012. Banka çalışanlarının motivasyon düzeyleri üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*, S:32, 1-17.
- Yılmaz, F., 2009. Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 101 s., Konya.