

DERLEME MAKALESİ / REVIEW ARTICLE

## DIŞSAL MOTİVASYON, İÇSEL MOTİVASYON VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİNE KURAMSAL BİR BAKIŞ

### A THEORETICAL VIEW OF EXTRINSIC MOTIVATION, INTRINSIC MOTIVATION AND PERFORMANCE INTERACTION

Dr. Öğr. Üyesi Mecbure ASLAN<sup>1</sup>

Prof. Dr. Selen DOĞAN<sup>2</sup>

#### ÖZ

Bu çalışma kapsamında dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Çalışmada öncelikle dışsal motivasyon ve içsel motivasyon kavramları ele alınmıştır. Dışsal ve içsel motivasyon faktörlerine yer verilmiştir. Motivasyon kuramları ile dışsal ve içsel motivasyon kuramları anlatılmaya çalışılmıştır. Performans kavramı ve performans boyutlarından (görev performansı ve bağlamsal performans) bahsedilmiştir. Performans artışında dışsal ve içsel motivasyon faktörlerinin önemli olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili önceki çalışmalar da bunu göstermektedir. Ancak bu çalışmada dışsal ve içsel motivasyon ile performans etkileşimi kuramlarla ele alınmıştır. Dışsal motivasyonun, içsel motivasyonu ve performansını pozitif yönde etkilediği kuramsal bakış açısıyla incelenmiştir. Yine benzer bakış açısıyla içsel motivasyonun da performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca dışsal motivasyonun performansı hem doğrudan artıracığı hem de içsel motivasyon aracılığıyla artıracığı ortaya konulmuştur. Literatürde benzer çalışma sayısının az olması araştırmayı değerli hale getirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, Performans.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** D23, M12, M54.

#### ABSTRACT

In the study, the relationships among extrinsic motivation, intrinsic motivation, and performance are discussed. Firstly, the concepts of extrinsic motivation and intrinsic motivation are discussed. External and internal motivation factors are included. Motivation theories and extrinsic and intrinsic motivation theories are tried to be explained. Performance concept and performance dimensions (task performance and contextual performance) are mentioned. Extrinsic and intrinsic motivation factors are important in performance improvement. This is proven by previous studies. However, in the study, the interaction among extrinsic motivation, and intrinsic motivation, and performance are discussed with theories. It is examined from the theoretical point of view that extrinsic motivation positively affects internal motivation and performance. Intrinsic motivation also positively affects performance. In addition, it is demonstrated that extrinsic motivation will improve performance both directly and through intrinsic motivation. The limited number of similar studies in the literature makes the research valuable.

**Keywords:** Extrinsic Motivation, Intrinsic Motivation, Performance.

**JEL Classification Codes:** D23, M12, M54.

<sup>1</sup>  Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Pazarcık Meslek Yüksekokulu, mecbureaslan@ksu.edu.tr

<sup>2</sup>  Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, selendogan@gmail.com

## 1. GİRİŞ

İş görenlerin başarısı birçok faktöre bağlı olmakla birlikte motivasyon en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Motivasyon, bireylerin belli bir yönde davranmasına yol açan, onu böyle bir davranışa iten, bir işi yapmaya istekli kılan iç durumunun harekete geçirilmesidir. Bireylerin belli bir işi yapabilmesi için gerekli olan çabanın ve enerjinin yaratılması işlemi, bireyleri istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemi de motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2013: 353). Motive olan iş görenler işlerinden daha çok tatmin olacak ve işleri için daha çok çaba sarfedebileceklerdir.

Motivasyon yöntemleri doğru kullanıldığında bireyin motivasyonsuzluğu giderilerek harekete geçmesi sağlanabilir. Motivasyonsuzluk, bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik ne içsel ne de dışsal herhangi bir isteğin olmaması durumu olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000b). Motivasyonsuzluk, bireyin davranışa değer vermemesi, davranışı gerçekleştirmek için dışsal bir baskı hissetmemesi ve davranışın sonucuyla ilgili bir beklentisi olmaması durumunda gerçekleşmektedir. Birey motivasyonsuzlukta kendini yetersiz hissetmekte ve davranışları üzerinde çok az kontrolü olduğu ya da hiç kontrolü olmadığını hissetmekte, motivasyonsuzluk içeren davranışları bir süre sonra sergilememeye başlamaktadır (Vallerand ve Ratelle, 2004; Gündül, 2015: 27). Motivasyonsuzluk istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmakta, motivasyonsuzluğun giderilmesi ve iş görenlerin motivasyonunun sağlanması dışsal bir etki veya içsel bir etkiyle sağlanabilmektedir.

İşgörenlerin motive olmaları, işlerinden tatmin olmaları, daha verimli çalışmaları ve daha çok performans göstermeleri için çeşitli motivasyon araçları farklı zamanlarda kullanılmaktadır. İş görenlerin işin niteliği, kişilik özellikleri gibi nedenlerle içsel olarak motive olabilecekleri gibi ücret, ödül, ekstra imkanlar gibi faktörlerle dışsal olarak da motive olabilirler. İş görenlerin performansını artırmak için hem içsel hem de dışsal motivasyon faktörlerinden faydalanmak gerekmektedir. Farklı iş ve farklı durumlarda iş görenler üzerinde etkili olan motivasyon faktörleri de farklılık gösterebilmektedir.

İş görenlerin dışsal ve içsel olarak motive olmaları tatmin düzeylerini ve performanslarını arttırmaktadır. Bu çalışma ile iş görenlerin dışsal ve içsel motivasyon faktörleri ile performanslarının artacağı, içsel motivasyonun artmasında dışsal motivasyonun etkili olduğu, içsel motivasyonun artmasıyla performansın da artacağı kuramlarla ele alınmıştır. Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans arasındaki etkileşim kuramlarla ortaya konulmuştur.

## 2. DIŞSAL MOTİVASYON

Motivasyon kavramı, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kişilere kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konularını kapsamaktadır (Koçel, 2010: 619). Ayrıca motivasyon belli bir amaca yönelik etki, enerji ve bir faaliyetin devamı (Atkinson, 1964) şeklinde ifade edilmektedir. Dışsal motivasyon, davranışın bir sonuç için gerçekleştirildiği motivasyon çeşididir. Birey bir davranışı, davranıştan ziyade davranışın sonuçları için sergilemektedir (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991: 328).

Birey, çocukluk yıllarında daha çok içsel motivasyonla davranışlarını gerçekleştirmektedir. Fakat ilerleyen zamanlarda çevresindeki ilişkilerle beraber sosyal kuralları anlamakta, bireyin içsel motivasyonla gerçekleştirdiği davranışları azalış göstermekte ve bu kurallara uygun davranışlar sergilemek zorunda kalmaktadır. Böylece birey, içsel doyum elde etmek için değil, ödül elde etmek ya da ceza almamak için davranışlar gösterir ki bunlar da dışsal motivasyonla ilişkilidir (Deci ve Ryan, 2000).

Öz Belirleme Kuramı, bireyin motivasyonuna ve kişilik özelliklerine ilişkin bir yaklaşım olup kişilik gelişimi ve davranış düzenleme için bireyin iç kaynaklarının önemini vurgulamaktadır. Dışsal motivasyon kontrollü motivasyondur, çünkü birey davranışı sergilemek için baskı hissetmektedir. Ancak Öz Belirleme Kuramı'nda, içselleştirme ve bütünleşme süreçleri ile dışsal nedenlerin içselleştirilebileceği ve kontrollü motivasyonun özerk motivasyona dönüşebileceği vurgulanmıştır. Çünkü bu yaklaşım, insanların doğuştan kendilerine ilginç gelmeyen, fakat sosyal yaşamda etkili işlevleri olan etkinlikleri düzenleyerek kendileri ile içselleştirme ve bütünleşmeye motive olduğunu ve bu süreçlerin de sosyal yaşamda önemli fonksiyonları olduğunu vurgulamaktadır (Deci vd., 1991: 328-329). İçselleştirme süreci, gelişimsel açıdan büyük bir öneme sahiptir. Çünkü bu içselleştirme süreci ise yaşam boyu sürekli olarak sosyal değerlerin ve düzenlemelerin içselleştirilmesini sağlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000a).

### 3. İÇSEL MOTİVASYON

İçsel motivasyon bir faaliyeti ya da bir işi yapan bireyin faaliyetin kendisini ilgi çekici bulması ya da faaliyetin kendisinden haz duyması, doyum almasıdır. Oysa bireyin yapmakta olduğu işi ve bu işten doyum sağlaması arasında bir aracıyı ifade eden durum ise dışsal motivasyondur. İçsel motivasyonda tatmin işin kendisinden kaynaklanmakta iken dışsal motivasyonda tatmin, maddi ve sözlü ödüller gibi dışsal bir araçla olmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331).

İçsel motivasyon, bireyin bir faaliyeti yaparken doğal bir şekilde doyum elde ettiği için yapması şeklinde ifade edilmektedir. İçsel motive olan bir birey için dıştan ödül ya da baskılardan ziyade yapılan faaliyetin ilgi çekici ve eğlenceli olması önemlidir. İnsanlar doğuştan itibaren merak ve keşfetme duyguları ile dışsal teşviklere ihtiyaç duymadan davranışlar sergilerler. Bu doğal motivasyonel eğilim insanın zihinsel, sosyal ve psikolojik gelişiminde oldukça önemlidir. Bireyin bilgi ve yetenekleri, varolan doğal ilgilerine paralel olarak yaptığı faaliyetler aracılığıyla da gelişmektedir. Yeniliklerle ilgilenmek, aktiviteleri özümsemek ve yaratıcılık sadece yaşamın ilk yılları ile sınırlı değildir. Fakat performans, kalıcılık ve hayatın genel dönemlerinin iyi oluşu için insan doğasının önemli bir belirleyicisidir (Ryan ve Deci, 2000a: 56). İçsel olarak motive olan birey, ödüllere veya baskıya ihtiyaç duymadan, özgürce ve kendi iradesiyle faaliyetleri gerçekleştirmektedir (Deci vd., 1991: 328).

Bireyler farklı davranışlar için içsel motivasyona ihtiyaç duyabilir. Hangi davranışlar için içsel motivasyona daha çok ihtiyaç duyacağını bilmek zor olabilir. Çünkü içsel motivasyon, birey ve etkinlik arasında gerçekleşmektedir. Bir birey için bir davranış içsel motivasyona bağlı olarak sergilenirken diğer birey için içsel motivasyona bağlı olarak gerçekleştirilmeyebilir (Ryan ve Deci, 2000a: 56). Bilişsel Değerlendirme Teorisi çerçevesinde içsel motivasyonun önemli belirleyicisi olan sosyal çevrenin, bireyin temel psikolojik ihtiyaç doyumunun desteklenmesi ya da engellenmesi ile içsel motivasyonu artıracığı ya da azaltacağı öne sürülmektedir (Ryan ve Deci, 2000b: 71).

### 4. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

İş görenler bazen içsel bazen dışsal olarak motive olmaktadır. Yöneticilerin iş görenleri hangi araçlarla ve nasıl motive edeceklerini bilmesi ve buna göre politikalar izlemesi gerekmektedir. Her kişiye, her topluma ve her örgüte uygun bir motivasyon modeli geliştirmek zor bir durum olsa da (Şimşek, Akçemci ve Çelik, 2001: 117), motivasyon faktörlerinin neler olacağını ve nasıl kullanılacağını doğru tespit edilmesi, iş görenlerin iş tatmin düzeyleri ve performanslarının olumlu olarak etkilenmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda motivasyon faktörleri iki boyutta ele alınmıştır.

#### 4.1. Dışsal Motivasyon Faktörleri

Dışsal motivasyon faktörleri Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre; örgüt politikası ve yönetim, maaş, statü, denetim, kişilerarası ilişkiler, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi (hijyen) faktörler olup tatminsizliği önlemektedir (Herzberg, 1968). İş görenin tatminsizliği, dışsal motivasyon faktörleriyle önlenerek içsel motivasyonun harekete geçmesi sağlanabilmektedir.

Dışsal motivasyon faktörleri iki boyutta incelenmektedir (Motaz, 1985: 366; Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 108). Birinci boyut sosyal motivasyon faktörleri ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel faktörlerle ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu; arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içermekte ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. Dışsal motivasyon faktörlerinin örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içermektedir. Bu faktörlere, enstrümantal motivasyon faktörleri de denilmektedir.

#### 4.2. İçsel Motivasyon Faktörleri

İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ve işin içeriğiyle ilgilidir. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörlerden oluşmaktadır (Mottaz, 1985: 366; Ağca ve Ertan, 2008: 140).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre; içsel (motivasyonel) faktörler tatmin sağlarken, dışsal (hijyen) faktörler ise tatminsizliği önlemektedir. İçsel (motivasyonel) faktörler; tanınma, başarı, ilerleme olanakları, sorumluluk, işin kendisi gibi faktörler olup iş görenlerin tatminini sağlamaktadır (Herzberg, 1968).

## 5. DIŞSAL MOTİVASYON VE İÇSEL MOTİVASYONA KURAMLARLA BAKIŞ

Örgütlerin ve yöneticilerin en önemli hedefleri arasında iş gören davranışlarının istenilen düzeyde olması yer almaktadır. Yöneticiler, çeşitli teşvik programları ya da diğer yönetim politikaları ile iş gören davranışlarını yönlendirmek için uğraşmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998: 226). Yöneticiler, dışsal motivasyon faktörlerini kullanarak iş görenlerini motive edebilirler. Ayrıca iş görenler farklı ihtiyaç ve koşullarda içsel olarak da motive olabilirler.

Maslow'a (1970) göre bireylerin güdülenmesinin temelinde yatan güç "bireysel ihtiyaçlar"dır. Bireyler ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla harekete geçmekte, eğer ihtiyaç tatmin edilmiş ise bu ihtiyaç artık bireyi harekete geçirmede etkisiz hale gelmektedir.

Bu kurama göre ihtiyaçlar beş gruba ayrılmaktadır (Maslow, 1970; Luthans, 1992). Hiyerarşik basamakların en alt sırasında fizyolojik ihtiyaçlar gelmektedir. Daha sonra güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre motivasyon kaynakları bireyin ihtiyaçlarıyla ilgili olup içsel kaynaklardır. Bu ihtiyaçlar bireyin içsel motivasyonunu sağlayabilecektir.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre içsel (motivasyonel) faktörler tatmin sağlarken, dışsal (hijyen) faktörler ise tatminsizliği önlemektedir. Herzberg, işte tatmin sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu belirtmektedir. İş görenleri daha etkin motive edebilmek için içsel faktörler harekete geçirilmeli, ancak dışsal faktörlerin de devreden çıkarılmaması gerekmektedir (Akat, Budak. ve Budak, 1994: 212-213). Dışsal motive edici faktörlerle dışsal motivasyon sağlanarak, iş görenlerin tatminsizliği önlediği için işine karşı olumlu tutum geliştirmesi ve içsel motivasyonu sağlanabilir.

Mc Clelland Başarı İhtiyacı Kuramı'nda üç çeşit ihtiyaç üzerinde durmuştur. Bunlar; başarı ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır (Güney, 2007: 299-300):

- Başarı İhtiyacı: Bir şeyi daha önce yapıldığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacıdır.
- Güç Kazanma İhtiyacı: Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacıdır.
- İlişki Kurma (Bağlanma) İhtiyacı: Sosyal ilişkiler, arkadaşlık ilişkileri kurma ihtiyacıdır.

Bu noktadan hareketle başarı, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı bireyin içsel kaynakları olup ihtiyacın şiddeti ile bireylerin içsel motivasyonları da daha çok artabilecektir.

Alderfer'in ERG Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na dayanarak görgül araştırmalar sonucunda ortaya konulan bir kuramdır. Bu kuramda ihtiyaçlar üç grup altında toplanmıştır. Bunlar (Onaran, 1981:39):

Var olma İhtiyacı: Açlık, susuzluk, güvenlik vb., fizyolojik-maddi ihtiyaçlar bu grupta yer almaktadır.

İlişki İhtiyacı: Bireyin, kendisi için önemli olan diğer bireylerle ilişkide bulunma isteğidir. Bu ihtiyaçlarda karşılıklılık bulunmaktadır. Birey düşüncelerini diğer insanlarla paylaşarak tatmin olmaktadır.

Gelişme İhtiyacı: Bireyin kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek isteklerini içermektedir.

Bu kurama göre var olma ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı içsel kaynaklar olup, bireyin bu kaynaklarla içsel motivasyonunun sağlanacağı söylenebilir.

Mc Gregor, bireylere ilişkin X ve Y Kuramı olmak üzere iki farklı görüş öne sürmüştür. Mc Gregor'a göre yöneticiler iş görenlere karşı davranışlarını bu iki ayrı sınıflandırmaya göre belirlemektedir. Bir başka ifadeyle yöneticiler iş görenlere karşı davranışlarını onların iş görenler hakkındaki düşünceleri ile ilişkilendirmektedir.

X Kuramı'na göre yöneticilerin iş görenler için varsayımları şunlardır (Sığı ve Gürbüz, 2013: 145):

- Çalışmayı sevmezler ve işten kaytarma eğilimindedir.

- Amaçlara ulaşmak için yönlendirilmeli, denetlenmeli ve zorlanmalıdırlar.
- Sorumluluk almak istemezler, emir verilmesini beklerler.
- Çoğu iş güvenliğini bütün diğer etmenlerin üzerinde tutar ve çok az hırs sergilerler.

Y Kuramına göre yöneticilerin çalışanlar için varsayımları şöyledir :

- İşlerini oyun ve dinleme faaliyeti gibi görürler.
- Ulaşılabilecek amaçları benimserlerse kendi kendilerine yön verebilir ve kontrol edebilirler.
- Sorumluluk alabilirler, sorumluluk almak isteyebilirler ve uğraşabilirler.
- Yaratıcılık becerisine sahip olabilirler.

Bu noktadan hareketle X kuramında bahsedilen özelliklere sahip iş görenlerin daha çok dışsal araçlarla motive olabileceği, Y kuramında bahsedilen özelliklere sahip olan iş görenlerin ise daha çok içsel araçlarla motive olabileceği beklenebilir.

Vroom'un Beklenti Kuramı'nda bireyin bir eylem için harekete geçme enerjisi (motivasyonu) bireyin amaca yönelik beklentisi ile o amaca ilişkin bireyin verdiği değerlerin bileşimi olarak ifade edilmektedir (Şimşek vd., 2001:130-131). Bu noktadan hareketle, iş görenin işe yönelik çaba gösterdiğinde performansının yüksek olacağına dair beklentisinin olması ve gösterdiği performanstan dolayı ücret, prim, ek imkanlar, iyileştirilmiş çalışma koşulları ile ödüllendirileceğine dair bir değer biçmesi iş görenleri daha çok motive edebilir. Bu döngünün devam etmesi içsel motivasyonu artırabilir.

Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı'nda içsel ve dışsal ödüllerden bahsedilmektedir. Dışsal ödüller daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerdir. Burada önemli olan ve Vroom'un Kuramına ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir (Koçel, 2010: 635). İş görenler göstermiş oldukları çaba karşılığında aldıkları ödüllerini diğer iş arkadaşlarının çaba ve ödülleriyle karşılaştırmaktadırlar. Eğer ödüllerin eşit olarak verildiğini düşünürlerse iş görenlerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Dışsal motivasyonun yüksek olması ve sürekliliği iş görenlerin yaptıkları işe karşı olumlu bir tutum içerisinde olmasını sağlayarak içsel olarak da motivasyonlarını artırmaktadır.

Adams, Eşitlik Kuramı ile bireyin iş ortamında kendi çabası ve bu çabanın karşılığında elde ettiği çıktıyı aynı iş yerinde kendisi ile aynı seviyede başka bir meslektaşının çabası ve elde ettiği çıktı ile karşılaştırdığını söylemektedir. Birey bu karşılaştırma ile eşitlik olup olmadığını karşılaştırmaktadır. Şayet eşitsiz bir durum varsa birey bu eşitsizliği giderici davranış sergileyecektir (Koçel, 2010: 636-637). Eşitlik Kuramı Lawler-Porter Modeli ile ilişkilidir. Performans, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin arasındaki ilişki eşitlik kuramıyla benzerlik göstermektedir. Eşitlik kuramı bu ilişkileri motivasyonun temeli olarak görmekte olup motivasyonu bu ilişki üzerinde değerlendirmektedir (Koçel, 2010: 637). Bu bağlamda iş görenler ödüllerin beklenen düzeyde ve eşit olarak dağıtıldığını düşünürlerse dışsal motivasyonu artırmaya çalışabilir, bu döngü devam ettikçe iş gören yaptığı işi daha bilinçli yapacak içsel olarak da motive olabileceği söylenebilir.

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı'na göre bireylerin amaçları, örgütlerdeki motivasyonlarını sağlayan en önemli belirleyici olarak kabul edilmektedir. Amaçların belirlenmesi ve bireylerin belirli amaçlar çerçevesinde hareket etmesi, bireylerin neyi, nasıl ve ne şekilde yapacaklarını gösterecek olup aynı zamanda hedefler de ortaya koymasını sağlamaktadır. Yöneticiler açısından en önemli nokta, hedeflerin nitelikli olmasıdır. Zor hedeflerle ilgili geri bildirim yeterli düzeyde olmalıdır. Böylece iş görenler daha çok desteklenmiş olmaktadır (Sığı ve Gürbüz, 2013: 155). Örgütsel amaçların belirlendiği bir iş ortamı, iş görenin işi ile ilgili kendine ait amaç ve hedeflerinin olması ve yaptığı işe ilişkin geri bildirim alması, iş görenin içsel olarak motive olmasını sağlayabilir.

Edimsel Koşullanma Kuramı, bireylerin olumlu pekiştirildiğinde arzulanan davranışlar gerçekleştireceklerini ileri sürmektedir. Arzulanan davranışlar gerçekleştiğinde hemen ödül verilmesi, davranışların tekrar edilmesinde daha etkili olmaktadır. Davranış ödüllendirilmez ya da cezalandırılır ise tekrarlanma olasılığı azalma eğilimindedir (Robbins ve Judge, 2013: 218-219). Bu kuramı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler için örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve net bir şekilde ortaya konulmalıdır. Arzu edilen bu davranışlar iş görenlere bildirilmelidir (Koçel, 2010: 632). İş görenlerin başarıları ödüllendirilirse daha çok motive olabilirler. Dışsal olarak motive olan iş görenler işlerini daha istekli yapabilir ve işlerine karşı olumlu bir tutum göstererek içsel motivasyonlarını da artabilir.

Bilişsel Değerlendirme Kuramı'nda ise içsel ve dışsal güdülenmeden bahsedilmektedir. DeCharms özgünlük kavramını (Onaran, 1981: 235) içsel olarak güdülenmiş davranışla, piyon kavramını da dışsal olarak güdülenmiş davranışla ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda özgün olanlar kendilerini daha özgür hissetmekte, daha güç işlere girişmek istemekte, daha atılgan olmakta, piyon olanlar ise davranışlarını sınırlamakta, çevrelerini tehlikelerle dolu görmekte, kendilerinin güçsüz olduğunu hissetmektedir.

DeCharms'ın bu yaklaşımı, Deci ve arkadaşları tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Böylece içsel - dışsal güdülenme ayırımını ele alan Deci (1971, 1972), para gibi dıştan verilen ödüllerin dışsal güdülenmeye, yaratıcılık gerektiren bir işin başarılmasının da içsel güdülenmeye yol açacağını belirtmiştir (Onaran, 1981: 235). Bu kuramdan hareketle iş görenlerin bazılarının daha çok dışsal bazılarının da daha çok içsel motive olabilecekleri söylenebilir. Örgütün ve iş görenlerin içinde buldukları şartlar da dışsal veya içsel olarak motivasyonlarını etkileyebilmektedir.

Sosyal Öğrenme Kuramı (Bandura,1997), bireyin çevre ile etkileşim içerisinde gözlem yaparak ve model alarak öğrenme halinde olmasından bahsetmektedir. Öz yeterlilik, sosyal öğrenmenin temel kavramı olup bireyin kendisini tanımasıdır. Bireyin bir davranışı yapabileceğine olan inancı ve başarılı olabileceğine dair beklentileri o davranışı gerçekleştirmesini etkilemektedir. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler daha fazla başarı göstermekte, öz yeterliliği düşük olan bireyler ise kapasiteleri yüksek olsa dahi düşük başarı göstermektedirler. Bireyin öz yeterlilik seviyesinin artması, deneyimine, başkalarının deneyimine, sözel ikna ve olumlu psikolojik durumuna bağlı olmaktadır.

Bu noktadan hareketle, dışsal motivasyon faktörleri ödül, ücret, çalışma koşulları vb. birey için olumlu deneyim olabilir. İş görenlerin performanslarından dolayı ücretinin artması, ödüllendirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi vb. olumlu bir deneyim olabileceği için iş görenler performanslarını sürekli artırmak eğiliminde olabilir. Ayrıca dışsal motive edici faktörler, iş görenlerin daha olumlu bir ruh haline sahip olmasını ve öz yeterliliklerinin artmasını sağlayabilir. Öz yeterliliği yüksek olan iş görenler işlerini daha kolay yapabilir, işini daha rahat yapabilmeyen hazzıyla içsel olarak daha çok motive olabilir.

Dışsal motivasyon ve içsel motivasyon birbiriyle ilişki halindedir. İş görenler dışsal olarak motive olabildiği gibi içsel olarak da motive olabilirler, dışsal motivasyonu içsel motivasyonu artırabilir.

## 6. PERFORMANS

Performans, belirli bir işin önceden belirlenmiş standartlara göre yapılması, amaca ulaşma ve belirli bir iş sonucunda elde edilen başarı ölçütü olarak tanımlanabilir. İş gören performansı ile ilgili olarak yapılan pek çok tanımın ortak noktası, performansın bireysel beklenti ile örgütsel amaç arasında kurulan ilişki ile ifade ediliyor olmasıdır. Performans, bir iş görenin bir grubun veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel ve nitel ölçütü şeklinde de ifade edilmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202). Yöneticilerin temel görevlerinden biri de içinde buldukları örgütün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Örgütlerin temel amaçları ya da misyonları ile stratejik plan ve politikalarının gerçekleştirilmesi ise, genel olarak, performanslarının belirlenmesiyle ilgilidir. Bununla birlikte, örgüt birimlerinin ya da iş görenlerinin içinde buldukları örgütün amaçlarına katkıları da doğrudan birim ya da iş görenlerin performanslarının belirlenmesi ile ortaya konulabilmektedir (Grady, 1991: 49).

### 6.1. Performans Boyutları

Borman ve Motovidlo (1993) tarafından iş performansı, görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta değerlendirilmiştir. Hem görev hem de bağlamsal performans, bireylerin belirli davranışlarını tanımlamaktadır (Motovidlo, Borman ve Schmit, 1997; Griffin, Neal, A. ve Neale, 2000: 519).

### 6.2. Görev Performansı

Görev performansı (task performance), örgütün temel teknik süreçlerine dolaylı katkı sağlayan, mal ve hizmet üretimi ve örgütsel faaliyetlerle doğrudan ilgili davranış kalıplarını içeren bir performans boyutudur (Van Scotter vd., 2000: 526). Görev performansı karşılıklı şartların yerine getirildiği işveren ve iş gören arasındaki sözleşmenin bir parçasıdır. Görev performansı kendi içinde çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Campbell (1990) sekiz performans faktörlü hiyerarşik bir model önermiştir. Bu modeldeki beş faktör görev performansı ile ilgilidir (Sonnentag vd., 2010: 428):

- İş-özel görev yeterliliği.

- İşle ilgili olmayan-özel görev yeterliliği.
- Yazılı ve sözlü iletişimde yeterlilik.
- Denetim, liderlik durumu.
- Yönetim /idare.

Görev performansının iki temel özelliği bulunmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67): Birincisi, işin teknik temeline katkı sağlayan aktiviteleri gerektirmektedir. İkincisi ise işin resmi bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca teknik temele katkı, bu performans boyutunun diğerlerinden ayırt edilmesini sağlamaktadır. Ancak işin resmi bir parçası olma özelliği görevi farklı görevlerle karşılaştırmada zor olmaktadır.

Görev performansı, atanmış bir kişi (ya da bir çalışma grubunun kişileri) tarafından bir görev planının gerçekleştirilmesi ile oluşan çalışma sürecidir. Bir görev, ona ilişkin planın ana unsurlarına bağlıdır. Bu unsurlar; görevin hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için eylemlerin planı, bu çabaların etkinliğini değerlendirmek için belirli başarı ölçüsüdür. Bir görevin ve göreve ilişkin planın uygulanabilmesi için işi yapabilecek doğru çalışanların belirlenmesi gerekir. Görev performansının başarısı (uygulamalı işin uygun bir şekilde tamamlanması) belirtilen konulara dayanmaktadır (www.TaskManagementGuide.com, 25.05.2016):

- Görev faaliyetlerinin belirlenmesi (görevin mümkün olan en iyi şekilde tamamlanacağına dair plan yapılması).
- Görev sınırlarının belirlenmesi (görev bütçesinin, kalitesinin ve görev süresinin gereklilikleri).
- Sonuçların belirlenmesi ( işin tamamlanmasıyla ne tür çıktılar beklediği).
- Rollerin belirlenmesi (görev performansına ilişkin her kişinin görevleriyle ilgili rollerinin belirlenmesi).

Çalışanların görev performansının yüksek olmasının örgütsel performansı da artıracığı beklenmektedir.

### 6.3. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, ana görev faaliyetleri ile ilgili değildir. Bağlamsal performans örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda destek veren ve ana görevlerin yerine getirilmesinde kritik bir şekilde katalizör görevi gören davranışları içermektedir (Borman, 2004: 238). Bağlamsal performans gönüllülük, isteğe bağlı faaliyetler, katılım, motivasyon gibi psikolojik koşulları içinde barındırmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525). Bir başka ifadeyle, iş görenlerin görev tanımı içerisinde yer almayan ancak görev performansını etkileyen davranışlar olarak da ifade edilebilir.

Borman ve Motowidlo'ya (1993) göre bağlamsal performans beş farklı kategoriden oluşmaktadır:

- İşin resmi bir parçası olmasa dahi farklı görev aktivitelerinin yerine getirilmesi için gönüllü olmak.
- İş başarıları bir şekilde yapmak için görev aktivitelerini üstün bir çabıyla sürdürmek.
- Diğer çalışanlara yardımcı olmak ve onlarla iş birliği yapmak.
- Örgütün kurallarını ve prosedürlerini takip etmek ve bunlara uymak.
- Örgütsel hedefleri savunmak, desteklemek ve onaylamak.

Bağlamsal performansın ekstra-rol davranışları ile ilgili diğer yapılarla da örtüştüğü görülmektedir. Borman ve Motowidlo'nun (1993) dikkat çektiği gibi bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışı (Organ, 1988, 1997), prososyal örgütsel davranış (Brief ve Motowidlo, 1986), asker etkinlik modeli (Campbell, 1990) ve yönetim etkinliği modelleri ile kullanılmaktadır. İş görenin örgütte sergilediği tüm davranışlar, örgüt içindeki iş birliği ve diğerlerine yardım etmeyi içeren bağlamsal performansla örtüşme halindedir. Ayrıca, duygusal değişkenler (iş tatmini, stres gibi) iş birliği ve diğerlerine yardım etmeyi etkileyebilir (Bess, 2001:6).

Bağlamsal performans da kendi içerisinde iki boyuta ayrılmaktadır (Jawahar ve Carr, 2007: 332): Birinci boyut işe adanma ya da örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili boyuttur. Kuralları takip etme, sıkı çalışma, inisiyatif alma ve örgütün itibarını artıracak yöntemlerle ilişkili faaliyetlerde bulunma gibi davranışlar bu boyut içerisinde yer almaktadır. İkinci boyut ise iş arkadaşları, örgüte yeni gelenler ve yöneticiler gibi örgüt üyelerine yönelik vatandaşlık davranışlarıdır. Yardım etme, işbirliği ve gönüllülük bu davranışlar arasındadır. Görev performansında olduğu gibi çalışanların bağlamsal performansının yüksek olmasının örgütsel performansı artıracığı da beklenen bir sonuçtur.

## 7. DIŞSAL MOTİVASYON, İÇSEL MOTİVASYON VE PERFORMANS ETKİLEŞİMİ

İşin doğası dışındaki ödüller olarak dışsal motive edici faktörlerin, işin doğası ile ilgili içsel motivasyonu etkileyeceği, doğru kullanıldığında bireyin içsel motivasyonunu artıracakı söylenebilir. Motivasyon kuramlarıyla dışsal motivasyon ve içsel motivasyon ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmış olup dışsal motive edici faktörler (ücret, kara katılma, ödül vb.) iş görenlerin kendilerini daha iyi hissetmelerini ve içsel olarak motive olmalarını sağlayabilir. Dışsal motive edici faktörlerin ve içsel motive edici faktörlerin performansı arttırdığı bilinmekle birlikte bu değişkenler arasındaki etkileşiminde varolduğu kuramsal çerçeveye göz önünde bulunarak öngörülmektedir.

Dışsal motivasyon faktörlerinin kullanılması, iş görenlerin performanslarının artmasını sağlamaktadır. Bu durum Skinner'ın da Davranışsal Şartlandırma Teorisi ile açıklanabilir. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanabilir. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınma eğilimi gösterir. Yönetim psikolojisinde olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma şeklinde dört yöntem uygulanabilir. Olumlu pekiştirmede içsel ve dışsal ödüllerden söz edilir ki dışsal ödüller ücret artışı, prim, terfi gibi ödüllerdir. İşte tam da bu noktada denilebilir ki bu ödüller aynı zamanda dışsal motive edici faktörlerdir. İş görenler bu ödüller sayesinde olumlu davranışlar gösterebilir, bunlardan biri de iş görenin performansının artmasıdır. Ödüller ile daha fazla motive olacak iş görenlerin daha yüksek performans göstermesi beklenmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda dışsal ve içsel motivasyonun performansı arttırdığı, dışsal motivasyonun hem içsel motivasyonu arttırdığı hem de performansı arttırdığı söylenebilir. Aşağıda bu konudaki bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Eisenberger ve Shanock (2003), performans için verilen ödüllerin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı artırdığını belirtmektedir. Neshat ve Fakhri (2011) tarafından İranda'daki IOOC çalışanları ile yapılan araştırmada, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur.

Kuvaas (2006) tarafından yapılan araştırma, Norveç'te 64 tasarruf bankasının 593 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Performans değerlendirme memnuniyeti ve performans arasındaki ilişkide içsel motivasyonun hem aracılık hem de düzenleyicilik etkisi olduğu belirtilmiştir.

Ölçer (2005) tarafından departmanlı bir mağazada yapılan araştırmaya göre; iş güvencesi, amir ile iyi ilişkiler, performansa dayalı adil ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonunun hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Chaudhry (2008), satış elemanlarının motivasyon ve iş performansını artırmada yöneticilerin pozitif başarı odaklı motivasyon davranışları ve otoritenin etkisini araştırmıştır. Araştırma, iki perakende işletmesinin 105 satış elemanından toplanan datalarla gerçekleştirilmiştir. Pozitif davranışlar sergileyen yöneticilerin, satış elemanlarının içsel motivasyonlarını ve performanslarını artırdığı bulunmuştur. İçsel motivasyonun satış elemanlarının performansı üzerinde daha büyük etkisi olduğu bulunmuştur.

Muogbo (2013), Nijerya'nın Anambra Eyaleti'nde 21 üretici firmadan 63 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada, dışsal ve içsel motivasyonun performansa etkisini incelemiştir. Dışsal motivasyonun işletme çalışanları üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu durumun Eşitlik Teorisi ile uyumlu olduğu, ücretlendirmede adalet olduğunda, çalışanların daha yüksek performans gösterme eğiliminde olacağı vurgulanmıştır.

Korkmaz'ın (2008) 120 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, çalışanların gelir düzeylerinin, maddi ve manevi ödül almanın, kara katılmanın, sosyal yardım almanın, statü ve yetki sahibi olmanın, emeklilik güvencesinin, bağımsız çalışma, öneri sistemlerinin, yükselme olanaklarının, işin çekici olmasının, fiziksel çalışma şartlarının, adaletli ve sürekli disiplin sisteminin performansı etkilediği belirtilmiştir.

William (2010) yaptığı çalışmada, örgütlerde yüksek performansa ulaşmak için iş görenlerin en iyi nasıl motive edileceğini araştırmıştır. Araştırma sorusunu açıklamada Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, John Adair Fifty-Fifty Teorisi (Yüzde Elli Yüzde Elli Teorisi) ve Vroom'un Beklenti Teorisi dikkate alınmıştır. Araştırmada paranın bir motivatör özelliği olduğu fakat yüksek performans için bir işletmede tek başına yeterli olmadığı belirtilmiştir.



Markova ve Ford (2011), verileri Fortune 500 şirketlerinin araştırma ve geliştirme çalışanları ve onların yöneticilerinden topladıkları araştırmada, çeşitli ödüllerin bilgi işçilerinin performansı üzerinde göreceli etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki grup ya da bireysel parasal ödüllere göre parasal olmayan ödüller, içsel motivasyonun yordayıcısıdır. Ayrıca, içsel motivasyonun parasal olmayan ödüller, performans ve yenilik arasında aracılık ettiği bulunmuştur.

Köroğlu (2011) yaptığı araştırmada motivasyon faktörleri ile performans arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar ile performans, psiko-sosyal araçlar ile performans ve örgütsel-yönetimsel araçlar ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Performans ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon aracının ise örgütsel-yönetimsel araçlar olduğu ortaya konulmuştur.

İçsel motivasyonun iş performansı üzerine yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, çalışanların içsel motivasyonları arttıkça iş performanslarının da arttığı Ayan (2015)'in yaptığı çalışmada da tespit edilmiştir.

İş görenlerin görev ve bağlamsal performansı ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkiler Yousaf ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmada ele alınmıştır. Dışsal motivasyonun hem görev performansı hem de bağlamsal performans ile ilişkili olduğu ve bu ilişkiye de duygusal örgütsel bağlılığın aracılık ettiği ortaya konulmuştur.

## 8. SONUÇ

İş görenlerin yaptıkları işte performans göstermelerinin ve performans artışlarının hem dışsal hem de içsel olarak motive olmalarına bağlı olduğu görülmektedir. Örgütlerin karmaşık yapısı, belirsizlikler, çalışma yaşamının zorlukları ve ekonomik sıkıntılar, iş görenlerin performansı için içsel motive edici faktörler gibi dışsal motive edici faktörlerin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca değişen çevre koşulları ve karmaşık örgütsel yapılar ile birlikte işgörenler ve yöneticiler nelerin motive edebileceğini işgörenler kendileri ilgi alanları, yetenekleri kişilik özelliklerini ve hatta çevresel faktörleri de dikkate alarak ortaya koymalıdır. Yöneticiler kendi motivasyonunu sağlayacak faktörleri ortaya koyarken aynı zamanda bu konuda işgörenlere de destek olabilmelidir. Bu noktadan hareketle motive edici faktörler ayırımına dikkat ederek içsel ve dışsal motive edici faktörler üzerinde daha çok durulması gerektiği söylenebilir.

İşin niteliğinin artırılmasının, iş görenin yaptığı işe saygı duyulmasının, iş görene yetki ve sorumluluk verilmesinin, iyi ilişkilerin kurulduğu bir örgüt ortamının yaratılmasının, iş görenlerin içsel motivasyonlarını, tatmin düzeylerini ve performanslarını artırabileceği söylenebilir. Ayrıca ücret, primler, ekstra imkanlar, çalışma koşullarının iyi olması vb. dışsal motive edici faktörlerin içsel motivasyon aracılığıyla da performans üzerinde olumlu etki yapacağı söylenebilir.

Örgütlerin iş görenlere sunduğu dışsal motive edici faktörlerin neler olduğu ve nasıl sunulduğu da önemlidir. Ücret ve ödüllerin yeterli olması, adil olması, güvenilir olması, doğru zamanda verilmesi, iş görenlerin iş güvencesinin sağlanması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve yeterli araç-gereç olması iş görenlerin kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayabilir. Dışsal olarak motive olan iş görenlerin içsel motivasyonun da artması sağlanabilir. Bu noktadan hareketle iş görenlerin yaptıkları işteki verimliliği ve performansı da artış gösterecektir.

Dışsal ve içsel motivasyon ve performans ilişkileri farklı örneklerde ve farklı kültürlerde ele alınabilir. Hangi durum ve koşullarda hangi dışsal ve içsel motive edici faktörlerin etkili olduğu alan araştırmalarıyla boylamsal çalışmalarla ortaya konulabilir. Dışsal ve içsel motivasyon ve performans arasındaki etkileşimde farklı değişkenlerin rollerinin neler olduğu tespit edilip hem uygulayıcılara hem literatüre katkı sağlanabilir. Farklı araştırma sonuçları karşılaştırılarak iş görenler ve yöneticilere dışsal motivasyon aracılığıyla içsel motivasyonu ve performansı artıracak öneriler geliştirilebilir.

## KAYNAKÇA

Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, X(II), 135-156.

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Atkinson, J. W. (1964). Introduction to motivation. *Princeton, NJ: Van Nostrand.*
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Bess, T. L. (2001). *Exploring the dimensionality of situational judgment: task and contextual knowledge*. A Thesis of Master, The Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University, ABD.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions In Psychological Science*, 13(6), 238-240.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt, W.C. Borman ve Associates (Eds.) *Personnel selection in organizations* içinde (71-98). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725
- Chaudhry, S M. (2008). Enhancing motivation and work performance of the salespeople. *The International Journal of Applied Management and Technology*, 6(1), 161-181.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. (1971). The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality And Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E .L. (1972). The effect of contingent and noncontingent rewards and control on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217-229.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F.(2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Eisenberger, R. ve Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 121-130.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Griffin, M. A., Neal, A. ve Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 517-533.
- Güdül, D. M. (2015). *Üniversite öğrencilerinin akademik motivasyon profillerinin psikolojik ihtiyaç doyumu, akademik erteleme ve yaşam doyumu ile ilişkisi*. Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Güney, S. (2013). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January–February, 46 (1):53–62.
- Jawahar, I.M. ve Dean, C. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Korkmaz, S. (2008). *Hastahanelerde doktor, hemşire ve ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler: bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Çığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumunu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. 6. Edition, New York: Mc Graw Hill.
- Markova, G. ve Ford, C. (2011). Is money panacea? rewards for knowledge workers. *International Journal Of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813-823.
- Maslow, A., (1970). *Motivation and personality*. New york: Harper.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C ve Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of wok satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26 (3).
- Muogbo, U. S. (2013). The influence of motivation on employees' performance: A study of some selected firms in Anambra State. *An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
- Neshat, Y. A. ve Fakhri, S. L. (2011). Designing the work motivation model staff employee of offshore oil company. *International Conference On Social Science And Humanity*, IACSIT Press, 5, 437-441.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-98.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Rotundo, M. ve Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social deveopment and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definations and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Şimşek, Ş. M., Akgemci, T. ve Çelik A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Vallerand, R. J. ve Ratelle, C. F. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model. E. L. Deci ve R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination* içinde (37-65), Rochester: University of Rochester Press.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal Of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- William, A. N. (2010). *Employee motivation and performance*. Bachelor's Thesis Business Management, Mikkeli University And Applied Sciences.
- www.TaskManagementGuide.com, (25 Mayıs 2016)
- Yousaf, A., Yang H. ve Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of pakistani professionals: The mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2 ), 133-150.