

## ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER: MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİNDE BİR ANALİZ<sup>1</sup>

Şükriye KILIÇ AKSOY<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemektir. Bu amaçla, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin Merkez ve İlçelerde bulunan birimlerinde görev yapan 207 idari (kadrolu) personele anket uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak, sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi personelinin motivasyonunu yüksek düzeyde etkileyen faktörler sırasıyla şunlardır: yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması, çalışanların işyerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması, aldıkları ücret (maaş+ikramiye) seviyesi, yöneticilerin özel günlerde (nikah töreni, doğum günü vb.) çalışanlarının yanında olmasıdır.

**Anahtar Sözcükler:** Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Çalışanlar.

Araştırma Makalesi | Geliş Tarihi 16.01.2020 - Kabul Tarihi: 08.05.2020

Atif: Kılıç Aksoy, Ş. (2020).

"Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Analiz"  
Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS), sayı 7, s. 89-111.

<sup>1</sup> Bu makale Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde kabul edilen Yüksek Lisans Tezinden hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşleme Anabilim Dalı. E-posta: skaksoy@mehmetakif.edu.tr Orcid: 0000-0001-7473-5921

## FACTORS AFFECTING THE MOTIVATION OF EMPLOYEES: AN ANALYSIS AT MEHMET AKİF ERSOY UNIVERSITY

### Abstract

Purpose of this study is to determine the factors that are effective on motivations of Mehmet Akif Ersoy University employees. For this purpose, a questionnaire was applied to 207 permanently working administrative staff of Mehmet Akif Ersoy University located in the centre and districts. Data obtained from the research was analysed using SPSS 22.0. In the evaluation of the data; number, mean, average and standard deviation were used as descriptive statistical methods. According to the results obtained from the research, the factors that affect the motivation of Mehmet Akif Ersoy University staff highly are as follows in descending order: the managers' fair behaviour among the employees, the good relations of the employees with their colleagues at the workplace, the level of wages (salary + bonuses), and the managers' support to the personnel on their special days (ceremony, birthday, etc.).

**Key Words:** Motivation, Motivation Factors, Mehmet Akif Ersoy University, Employees.

### Giriş

İşletmelerin, kurumların birincil unsuru 'insan'dır. Bir yöneticinin, örgütteki asıl işi çalışanların yeteneğini ve potansiyelini örgüt lehine ortaya çıkarmaktır. Bunun için en güçlü araç, motivasyondur. Çalışanların görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekmektedir. Motivasyonu yüksek olan insan, işini severek ve isteyerek yapmaya çalışır. İşinden zevk alarak çalışan personel, maksimum performans sergiler. Her çalışanın motivasyonunu artıran nedenler farklı olabilir. İnsanları motive eden faktörler, onların ihtiyaç ve beklentilerine bağlıdır. Ancak, bu ihtiyaç ve beklentiler zaman içerisinde değişebilir. Örneğin, 20'li yaşlarda kişinin amacı, sadece bir iş sahibi olmak, 30'lu yaşlarda işinde kariyer ve ücrete önem vermek ve 50'li yaşlarda işinden emekli olmak olabilir. Sonuç şu ki, kişiyi motive eden unsurlar, zamana ve iş deneyimine göre değişebilmektedir. Yöneticiler de, çalışanlarının hangi motivasyon faktörlerinden etkilendiklerini bilip, onları sağlamaya çalışmalıdır. Yönetici, işletmenin amaçlarının ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceğinin farkında olmalıdır. Yöneticinin başarısı, çalışanlarının örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarına, yetenek ve bilgilerini bu yönde harcamalarına bağlıdır. Eğitim hizmeti veren bir kurum olarak üniversitelerde de çalışanların motivasyonu çok önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada, çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç, enerji demektir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010,s.77). Motivasyon, insanların ve diğer organizmaların davranışlarını yönlendirme ve onlara enerji vermesiyle ilgilidir (Feldman, 1997,s.275).

Motivasyon, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir (Özkalp ve Kirel, 2011, s.277). Motivasyon, kişilerin, belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup, ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Motivasyon, çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları sürecidir (Ataman, 2009,s.521). Ayrıca motivasyonu, bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak da tanımlayabiliriz (Robbins ve Judge, 2012,s.204).

Motivasyon tanımlarına göre, motivasyonun temelinde insan davranışını tetiklemesi, bu davranışı yönlendirmesi ve davranışı sürdürmesi olarak üç ana faktörü bulunmaktadır (Sökmen, 2010,s.158):

Motivasyonun iki seviyesi vardır: hayatta kalmak ve başarılı olmak. İnsan hayatta kalmak için güvenliğe, beslenmeye, barınmaya ihtiyaç duyar. Bunlar günlük hayatımızın temel fizyolojik ihtiyaçlarıdır. İnsan, bu temel ihtiyaçları giderirse başarı, duygusal tatmin, kişisel gelişim, değerli olmak, kabul edilmek gibi diğer ihtiyaçlara bakmaya başlar. Yani insanı harekete geçiren düşünceleri, inançları, kısaca ihtiyaçlarıdır (Genç, 2007,s.255)

Motivasyon, gerek çalışanlar ve gerekse işletmeler bakımından şu faydaları sağlayabilir; Motivasyon, çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını, toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya ve çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına imkân sağlayacaktır. Çalışanların “ego”larını tatmine yönelecektir. Kurumların, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine ve bireylerin yaratıcılık ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır. Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönlterek kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir. Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır (Ay, 2007,s.16)

Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamının, organizasyonel hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır. Yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde harcamalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Kendisi motive olmayan bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi ve performans göstermesi beklenmemelidir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010,s.66).

## Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları, kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki kısımda incelenebilir (Çalışkan,2008,s.83). Kapsam kuramları insanları nelerin güdülediği konusu üzerinde dururken, süreç kuramları ise bireylerin nasıl güdülendiği konusuna yanıt bulmaya çalışır (Can vd., 2006,s.102).

### Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları, ihtiyaçları vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya

çalışırlar (Sökmen, 2010,s.172)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Bu yaklaşıma göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir:1-Fizyolojik İhtiyaçlar: yemek yeme, su içme, uyku ve cinsellik gibi ihtiyaçları kapsar (Koçel, 2014,s.735). 2-Güvenlik İhtiyaçları: Örgütsel çalışma ortamı açısından güvenlik ihtiyaçları; işgörenler için huzur içinde çalışabilme, tatmin edici sosyal yardımlar ve yan ödemelerle iş güvenliğinin sağlanması şeklinde yansır (Şimşek, 2007,s.218). 3-Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları: (Sosyal İhtiyaçlar) gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk (Koçel, 2014:s.735) bir grubun üyesi haline gelme ve sevilme arzularını yansıtır (Şimşek, 2007,s.218). 4-Saygınlık (Değer) İhtiyaçları: tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma (Koçel, 2014,s.735) kabul ve saygı görme istek ve beklentileriyle ilgilidirler (Şimşek, 2007,s.218). 5-Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Görevi orijinal ve yaratıcı bir biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık ve keşif yapma ve bilimsel buluşlar (Eren, 2013,s.537)... Eğer, yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2010,s.623).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı: Çift faktör teorisinde, birinci grup Motive Edici Faktörler adı altında toplanmış olup, iş'in kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır (Tınaz,2013,s.9). İkinci grup faktörler ise Hijyen Faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, uygulanan nezaret tarzı gibi faktörler hijyen faktörlerini oluşturmaktadır (Koçel,2014,s.737). Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Hijyen faktörlerin varlıkları ancak motivasyon için gerekli ortamı yaratır (Koç ve Topaloğlu,2010,s.205).

Alderfer'in E.R.G. (Existence, Relatedness and Growth) Kuramı: Clayton Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir. 1-Varolma İhtiyaçları; fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmalıdır. 2-İlişkisel İhtiyaçlar; başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir (Eren, 2013,s.543). 3-Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları; Bir insanın kendisi ya da çevresi üzerinde yaratıcı üretici etkiler yapma, yeteneklerini kullanma, yeni yetenekler geliştirme istekleri de bu grupta toplanır (Acuner, 2010,s.42).

Mc Clelland'ın Başarıma İhtiyacı Kuramı: D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar:

1-İlişki Kurma İhtiyacı, İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip bir varlık olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır (Şimşek, 2007,s.222). 2-Güç Kazanma İhtiyacı, kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. 3-Başarıma İhtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranış gösterecektir (Koçel, 2014,s.739). Eğer personelin hissettiği ihtiyaçlar

belirlenebilirse, personel seçim ve yerleştirme sistemleri ona göre düzenlenebilir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir kişi, bunu elde edebileceği bir görev yapacağından dolayı sahip olduğu beceri ve bilgiyi tam olarak uygulamaya koyma fırsatını bulabilir (Ertürk, 2009,s. 148).

Kapsam kuramlarının tümü, motivasyonun en iyi bir şekilde ihtiyaçların yapısına odaklanarak anlaşılabilceğini varsaymaktadır. Her bir kuram olayları farklı bir şekilde açıklamış ve ihtiyaçlar hakkındaki kendi görüşünün en önemli açıklamayı getirdiğini belirtmektedir. Ancak, hiçbirinin ihtiyaçlarının kesin bir ifadesi olarak düşünülmemeli ve davranışı açıklamada özgün bir temel olarak kullanılmamalıdır. Kuramların farklı gereksinim desenlerini vurgulayıp, daha uygun bakış açısı getiren modeller olarak görülmesi daha uygun bir bakış açısı olacaktır (Özer ve Topaloğlu, 2008, s.18)

### **Süreç Kuramları**

Süreç teorileri, motivasyonun işleyişini bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmakta ve davranışın ortaya çıkışından duruşuna kadar gerçekleşen faaliyetlerdeki değişiklikleri konu etmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010,s.207).

Victor H. Vroom'un Bekleyiş Kuramı: Bu modele göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Şimşek,2007,s.226). Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi, kişinin ödülü arzulama derecesi (valens) ve ödüllendirme olasılığına (bekleyiş) bağlıdır. Dolayısıyla; Motivasyon= Valens x Beklenti olarak gösterilebilir (Koçel, 2014,s.744). Kuramın üç temel kavramı; Valens, Beklenti ve Araçsallıktır. Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir (Koçel, 2014,s.744). Beklenti, bireyin belli bir davranışının (çabasının) onu arzu ettiği bir sonuca (ödüle) ulaştıracağı yolundaki inancıdır (Budak ve Budak, 2010,s.67). Araçsallık kavramı ise bireyin belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans göstermesini ifade eder. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin bireyin maaş artışı (Budak ve Budak,2010,s.60).

Lawler ve Porter Bekleyiş-Değer Kuramı: Vroom'un beklenti (ümit) kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Lawler ve Porter, ödüllendirme adaleti ve rol çatışması kavramlarını modele katmışlardır (Eren, 2013,s. 577). Modele göre bireyin çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa olarak belirlenir. Birincisi, elde edeceği sonuçlara bireyin verdiği değer ve bireyin çabasının bu ödüllerin elde edilmesini ne derece sağlayacağı konusundaki inancı. İkincisi ise, birey elde edeceği ödülleri değerli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere ulaşabileceğine inanıyorsa belirli düzeyde çaba harcayacaktır (Koç ve Topaloğlu,2010,s.209).

Adams'ın Eşitlik Kuramı: Eşitlik Kuramı: Eşitlik Teorisi Modeli'ne göre, çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucu adil bulup bulmamaları yani çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde belirleyicidir (Ataman, 2009,s.538 Birey kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır (Koçel, 2014,s.748). Ödül adaletinde bir denge aramanın

önemli olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki, düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir (Eren, 2012,s.543)

Locke'un Amaç Kuramı: Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2014,s.750). Amaç kuramı, çalışanların, amaçları uğruna bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı tezi üzerine kurulmuştur. Bu teze göre çalışan, işinde kendisine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar (Çalışkan, 2008,s.126).

Skinner'in Pekiştirme (Şartlandırma) Kuramı: Pekiştirme Kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre, bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmekte ve bireysel davranış ödüllerin kontrol edilmesiyle şekillendirilmektedir (Şimşek vd.,2011,s. 198). Buradan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma olarak dört yöntemden bahsedebiliriz (Eren, 2013,s.581).Olumlu Pekiştirme, arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu teşvik içsel veya dışsal ödüller aracılığıyla gerçekleştirilebilir. İçsel ödüller, yaptığı işi benimseme ve gurur duyma, takdir edilme, prestij, kabul edilme vb. şekillerde ortaya çıkar. Dışsal ödüller ise, prim, ikramiye, zam, terfi olarak ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2009,s.542). Olumsuz Pekiştirme, istenen bir davranıştan sonra gerçekleşen memnun edici olmayan davranışın ortadan kaldırılmasıdır. Başka bir deyişle, bireye davranışının yönetimce istenmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir (Çalışkan, 2008,s.123). Son verme (Bitirme-Sönme), öğrenilen bir davranışın, gelecekte de yinelenmemesi için pekiştirilmemesi gerekir. Görmezlikten gelinen, ilgi gösterilmeyen davranış, belli bir süre sonra söner, kişi artık o davranışı göstermez olur (Çalışkan, 2008,s.123).Cezalandırma, çalışanı, istenmeyen davranışları karşısında bu davranışları değiştirmek ya da durdurmak için olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır (Çalışkan, 2008,s.123). Örneğin, kişiyi afişe etme, eleştirme, pasif bir göreve atama, başka bir ilde çalışmaya zorlama, disiplin cezası verme, yetki ve sorumluluğunu minimuma indirme, işine son verme vb. gibi. (Ataman, 2009,s.542).

## Motivasyonu Etkileyen Faktörler

### Ekonomik Faktörler

Çalışan motivasyonunun artırılmasında kullanılan belli başlı ekonomik araçlar arasında; ücret artışı, primli ücret, kara katılım, ödüller ve sosyal yardımlar gelmektedir (Acuner, 2010,s.48).

Ücret Artışı: Ücret, işgörenin işletmeye girişi ve işletmede kalışının en önemli nedenlerinden birisidir. Bilimsel yönetimin öncüsü Taylor; yüksek ücretin işgörenleri daha iyi çalışmaya motive eden en önemli faktörlerden birisi olduğunu ileri sürmektedir

(Koç ve Topaloğlu, 2010,s.211). Ücret azalışı ise tehdit unsuru olarak kullanılır ve bu unsurun muhatabı eski gelir seviyesinde çalışmaya alışmış olan çalışandır ve bu sayede çalışanın daha fazla çalışması yönünde motive edilmesi mümkün olmaktadır. Ücret artışı, her zaman için sanıldığı kadar güçlü bir motivasyon aracı olmayabilir. Kişinin aldığı ücret ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ve üstüne ücretinden arttırabiliyorsa, kişinin ücretine yapılacak olan zam motivasyon açısından pek bir şey anlam ifade etmeyecektir (Sevinç, 2015,s.14)

**Ödüller:** İşletme organizasyonları belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için işgö- renlerin tutum ve davranışlarından memnuniyetlerini belirtmek ve bu davranışlarının devamlılığını sağlayabilmek için çeşitli ekonomik ve mali ödüller ile ödüllendirme yapabilirler (Koç ve Topaloğlu,2010,s.212). Ancak uygulamanın çok fazla başarılı ol- duğu ifade edilemez. Günümüzde ödül sisteminin faydalı bir şekilde işleyişi, ödülün bireysel olması, başarıyla orantılı olması ve hemen ödenir olmasıyla alakalıdır (Öztürk, 2019,s.31) Kamu kurumlarında ekonomik ödüllendirme genel anlamda üstün başarı gösteren personele aylıkla ödüllendirme adı altında yapılan ek ödemeleri kapsar. Kamu kurumlarında aylıkla ödüllendirme daha çok yılda bir kez alınan ücret haline dönerek motivasyon özelliğini kaybetmiş bir araçtır (Sevinç,2015,s.15).

**Sosyal Faydalar/Yararlar:** Daha iyi şartlarda emekli olma imkanı, daha elverişli sağlık güvencesi, gerekli olduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli veya ücretsiz izinler, giyecek, yakacak, çocuk yardımları ve diğer işletmelerle kıyaslandığında daha çekici olan benzer unsurlar, personelin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hisset- mesine katkıda bulunmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010,s.212).

### **Psikolojik Faktörler**

Çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmede en sık kullanılan psiko-sosyal araçlar içerisinde; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, statü, çevreye uyum, takdir ve psiko- lojik güvence gibi araçlar gelmektedir.

**Çalışmada Bağımsızlık:** İşgörenlerin, çoğu bağıllık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinme- lerine önem verir (Budak ve Budak, 2010,s.70). Kamu kurumlarında personel amirleri ile aynı çatı altında çalışma ortamı yerine, amirlerin gözetimi ve kontrolünden uzak bir görevde çalışmayı tercih eder. Bunun nedeni personelin amir yanında baskı altında his- setmesi ve olduğu gibi davranamayıp yaptığı işe odaklanamamasıdır (Sevinç,2015,s.16).

**Sosyal Katılma:** İşgören işe girdiği andan itibaren çeşitli sosyal gruplara girer. Yönetici- ler, bireylerin sosyal gereksinmelerini gideren sosyal katılımı, engellemek yerine teşvik etmelidir (Budak ve Budak, 2010,s.71). Araştırmalar (Hawthorne Araştırmaları), bir gruba dahil olan ve bu grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışmaların iş verimliliğini arttırdığını ortaya koymaktadır (Silah, 2005,s.110).

**Değer ve Statü:** Bireylerin çalışma dünyasında, elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, beğeni kazanmak bu güdünün so- nucudur (Sabuncuoğlu ve Tüz,2008,s.78) İşgörenlere değer verip gerçekleştirdikleri işi takdir etmek ve işgörenlere işleriyle alakalı statü vermek işgörenler açısından tatmin

edici olmakla birlikte örgüt içinde motive edici bir etkidir (Öztürk,2019,s.33)

**Gelişme ve Başarının Takdir Edilmesi:** Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen hemen herkes için derin bir motivasyon ve tatmin duygusu geliştirir (Koç ve Topaloğlu, 2010,s. 213).

**Çevreye Uyum:** İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri ve astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken kendini tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler, uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008,s.80). Örgüt içinde uyumlu ve dayanışma esasına göre çalışma ortamı oluşturmayan, örgüt içi ve örgütler arası uyum gösterecek bir iletişim ve ilişki inşa edemeyen kısaca kendini çevreye uyduramayan organizasyonların başarı göstermesi ve mevcut başarının olması zordur (Öztürk, 2019,s.34)

**Öneri Sistemi:** Öneri, bir bireyin ya da grubun bir konu üzerindeki yargısı, görüşü veya düşüncesidir. Çalışanların iş ortamı ve genel iş akışındaki sorunlara getirdikleri çözümler ise “öneri sistemleri” olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008,s.52). İş yerinde yöneticilere öneri sunabilen çalışanlar çevresinde saygınlıkla karşılanmaktadır. Öneri, örgüt yönetimi tarafından olumlu karşılandığı takdirde çalışan psikolojik tatmin yaşayacak ve önemli olduğunu hissederek kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir ve bu durum motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır (Kıray, 2019,s.28)

**Psikolojik Güvence:** Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki güvenceden öte, duygusal anlamda bir güvencedir. Bireyler bu güveni hissettikleri bir ortamda çalıştıkları zaman, kendilerini işlerine daha fazla verecek ve daha verimli olacaklardır (Acuner, 2010,s. 52). Psikolojik güvence iş ortamına bağlıdır ve bunun sağlanması için ilk görüş çalışma ortamını bozan olumsuz psikolojik unsurların ortadan kaldırılmasıyla ilgilidir. İkinci görüş ise olumlu çalışma şartlarının meydana getirilmesidir (Kıray,2019, s.29-30)

**Sosyal Etkinlikler:** İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, sportif aktiviteler, geziler, özel günler ve eğlenceler gibi çeşitli nitelik ve içerikte sosyal uğraşlara yer verebilir (Koç ve Topaloğlu,2010,s.214).

### **Örgütsel ve Yönetmel Faktörler**

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel içerikli bazı araçlardan yararlanmak olasıdır. Bu araçlardan ilgi çekici birkaçı aşağıda verilmiştir:

**İşin Özellikleri:** Genellikle yeterli derecede iş çeşitliliği, işgörenlerde motivasyonu artırmaktadır. Eğer bu çeşitlilik çok az olursa, kişiler sıkılmakta ve yorulmaktadır. Tam aksine, eğer işte çok fazla çeşitlilik olursa, bu kez de çalışanlar strese girmektedir. Çalışanların işlerinde tanınan özgürlük onların motivasyonunun artmasına neden olur (Acuner,2010,s.53).

**Amaç Birliği:** Örgüt ve işgörenin birbirinden farklı ve çoğu kez de çelişen amaçları vardır. Örneğin işgören örgütten adil ve yeterli ücret, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları, tanınma ve saygı görme vb. istekleri bulunur (Budak ve Budak, 2010,s.71). Çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının aynı paydada birleştirilmesi; iyi derecede motive olmuş, başarıma isteği olan çalışanlara sahip olan örgütün verimliliğini artırma-



caktır (Kıray,2019,s.31)

Yetki ve Sorumluluk Dengesi: İşletme yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktakilere devrederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008,s.85) İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine devretmeleri çalışan memnuniyetini arttırmaktadır. Sorumluluk devri ile astlar bir taraftan güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artırmaktadırlar (Kıdak ve Aksaraylı, 2009,s.79)

Eğitim ve Yükselme: İşletmelerde eğitim, işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Yükselmeye amaçlanan işe, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır (Budak ve Budak, 2010,s.71;Koç ve Topaloğlu, 2010,s.214). Çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar, işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüze bir hale gelecek, buldukları mevkilerde yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu sebeple daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanmış yöneticilerin çalışma istekleri azalacaktır. O halde, yükselme iş yerinde bir teşvik, yani bir güdüleme aracıdır (Işıksaçan, 2008,s.190).

İş Görenlerin Kararlara Katılması: Katılmalı Yönetim, bir işletmede çalışanların temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır (Bayraktaroğlu, 2010,s.146). Çalışanların kararlara katılması bireysel olarak hareket etme yerine ortak çalışma kültürünü oluşmasına katkı verir. Alınan ortak kararlar neticesinde beliren “biz” olgusu çok etkin bir motivasyon aracıdır (Işıksaçan, 2008,s.190)

İyi Bir İletişim Sistemi: Örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlayan iletişim, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş iletişim sistemi, işgörenler ve yöneticiler açısından güdüleyici bir özellik arz eder (Budak ve Budak, 2010,s.72). İletişim, iki yönlü olup aşağıdan yukarı ve yukardan aşağıya işleyen dikey ve yatay özellikli olması büyük önem taşır ve ancak bu şekilde olduğunda anlam kazanır (Çolak Alsat, 2016,s.34)

Takım Çalışması: İyi bir takım çalışması, takım üyelerinin başarısı, üyelerin birbirleri ile uyumlu çalışması, üyelerin birbirine bağlı olması ve bir arada çalışarak başkalarını etkileyebilme beklentisini gerçekleştirmeleri üzerinde son derece etkilidir (Acuner,2010,s.59).

Kalite Kontrol Çemberleri: Bir örgütte kalite ile ilgili problemlerin çözümüne en üst düzeyde çalışanın katılması, kalitenin sağlanmasıyla ilgili sorumlulukların örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılması kalite kontrol çemberlerinin esasını oluşturur. Kalite Kontrol Çemberleri uygulamasının en temel özelliği, firma ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırarak toplam kalite yönetimini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmektir (Efil, 2010,s.208).

Fiziksel Koşullarının İyileştirilmesi: İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan

renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımdan kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır (Fındıkçı, 2006,s. 401). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) güdüleyici bir faktör olarak, aldıkları önemli ortak kararlarında çalışma koşullarını şöyle nitelendirmektedir: “İş yaşamının, çalışma koşulları, çalışanın sağlığını ve ruhsal dengesini tehlikeye sokmamalı ve çalışanları düşünebilmek, sosyalleşebilmek ve toplum yaşamına katkıda bulunmak için, serbest zaman bırakılmalı ve bu arada kendisinin kişisel doyumunu desteklerken, ona kişisel kapasite ve yeteneklerini sergilemek ve geliştirmek fırsatı da vermelidir (Özgüven, 2003,s.147).

Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi: Adaletle disiplin, her şeyin önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne görüleceği önceden saptanmalıdır (Eren, 2013,s.557). Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkar (Eren, 2012,s.526).

### **Araştırmanın Amacı, Evreni, Örneklemi, Veri Analiz Yöntemi**

Araştırmanın amacı, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemektir. Araştırmanın evrenini, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin merkez ve ilçelerdeki birimlerinde kadrolu olarak çalışan 322 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, evrenin (personelin) tamamına ulaşılması planlanmıştır. Ancak üniversitenin bazı birimlerinde çalışanlara anket uygulanmasına izin verilmemesi, bazı çalışanların da anket için gönüllü olmaması nedeniyle gönüllü olan 207 kişiye anket uygulanmıştır. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde yürütülmüş olan bu çalışmada “Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama Veri Toplama Formu” kullanılmıştır. Veri Toplama Formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek için hazırlanmış olan sorular; ikinci bölümde ise demografik bilgileri öğrenmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Veri Toplama Formunun birinci bölümünde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemek için 25 adet ifadeye yer verilmiş olup ifadelerin ölçümünde 5'li Likert ölçeği (1-hiç etkilemez, 2-düşük etkiler, 3-orta etkiler, 4-yüksek etkiler, 5-çok yüksek etkiler) kullanılmıştır. Veri Toplama Formunun ikinci bölümünde demografik bilgilerin elde edilmesi için deneklerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, iş deneyimi, eğitim düzeyi, görevi, yöneticilik görevinin bulunup bulunmadığı, il merkezinde mi ilçelerde mi görev yaptığına yönelik sorular sorulmuştur. Motivasyonu Etkileyen Faktörler ölçeğindeki 24 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.943$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında farklılık göstermesi (Can,2013,s.85) temel alınarak gerçekleştirilen normallik analizinde motivasyon faktörlerinin Skewness değerinin -,643 ile ,170 arasında, Kurtosis değerinin -,077 ile ,339 arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin test edilebilmesi için ön varsayımlardan biri olan Barlett testi sonucunda faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir

ilişki olması beklenir. Barlett değerinin  $p < 0.05$  durumunda değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2009,s.126). Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000 < 0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizinin test edilebilmesi için diğer bir varsayım ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ölçülen değişkenler için örnek (gözlem) büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren değerdir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60'dan büyük olması durumunda örnek sayısının yeterli olduğu kabul edilir (Büyüköztürk, 2009,s.126). Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.932 > 0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %63.071 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Motivasyonu Etkileyen Faktörler ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Aritmetik Ortalamalar yorumlanırken aralıklar (Özdamar, 2003,s.32):

$1,00 \leq \bar{X} < 1,79$  ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden hiç etkilenmediği; (hiç etkilemez),

$1,80 \leq \bar{X} < 2,59$  ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden düşük düzeyde etkilendiği (düşük),

$2,60 \leq \bar{X} < 3,39$  ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden orta düzeyde etkilendiği (orta),

$3,40 \leq \bar{X} < 4,19$  ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden yüksek düzeyde etkilendiği (yüksek),

$4,20 \leq \bar{X} < 5,00$  ise katılımcıların, o motivasyon faktörlerinden çok yüksek düzeyde etkilendiği (çok yüksek) şeklinde değerlendirilmiştir.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

## Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgulara ve çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere yönelik bulgulara yer verilmiştir.

## Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Ankete katılan çalışanların %29,0'unun kadın, %71,0'inin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı erkeklerden oluşmaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında, ankete katılan çalışanların % 29,0'u bekar, %71,0'i evlidir. Katılımcıların büyük bir kısmı evlilerden oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanların %31,4'ü 20-29 yaş aralığında, %38,2'si 30-39 yaş aralığında, %22,2'si 40-49 yaş aralığında, %8,2'si 50 yaş ve üzerindedir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmını 30-39 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumları incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %11,1'inin lise ve altı mezunu, %18,8'inin önlisans mezunu, %56,5'inin lisans mezunu, %13,5'inin lisansüstü mezunu oldukları görülmektedir. Bu araştırmaya en fazla %56,5 ile lisans mezunları katılmıştır.

Ankete katılan çalışanların, %4,8'inin 1 yıldan az, %50,7'sinin 1-5 yıl arasında, %26,6'sının 6-10 yıl arasında, %3,9'unun 11-15 yıl arasında, %14,0'ünün 15 yıldan fazla bu kurumda çalıştıkları görülmektedir. Bu araştırmaya en fazla %50,7 ile 1-5 yıl arasında bu kurumda çalışanlar katılmıştır. Ankete katılan çalışanların, %78,3'ünün il merkezinde çalıştıkları ve %21,7'sinin ilçelerde çalıştıkları görülmüştür. Araştırmaya katılanların çoğunun il merkezinde oldukları görülmektedir. Ankete katılan çalışanların, %17,9'unun yöneticilik görevi olduğu, %82,1'inin yöneticilik görevi olmadığı görülmektedir.

## Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere Yönelik Bulgular

**Tablo 1.** Motivasyonu Etkileyen Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktörler	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Yönetici İle İlişkiler	207	4,135	0,762	1,000	5,000
Fiziksel Sosyal Ortam	207	4,060	0,743	1,000	5,000
Çalışma Koşulları	207	4,000	0,779	1,000	5,000
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	207	3,331	1,008	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “yönetici ile ilişkiler” düzeyi yüksek ( $4,135 \pm 0,762$ ); “fiziksel sosyal ortam” düzeyi yüksek ( $4,060 \pm 0,743$ ); “çalışma koşulları” düzeyi yüksek ( $4,000 \pm 0,779$ ); “ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler” düzeyi orta ( $3,331 \pm 1,008$ ); olarak saptanmıştır. Tablo 2'e göre, araştırmaya katılan çalışanların, “Yönetici ile ilişkiler”, “Fiziksel-sosyal ortam” ve “Çalışma koşulları” ile ilgili faktörlerden yüksek düzeyde; “Ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden orta düzeyde etkilendikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2.** Çalışanların Yönetici İle İlişkiler İle İlgili İfadelerle Verdiği Cevapların Dağılımları

“Yönetici İle İlişkiler” ile İlgili İfadeler	Hiç etkilemez		Düşük etkiler		Orta etkiler		Yüksek etkiler		Çok yüksek etkiler		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Yerinizde Yöneticilerin Adaletli Davranması	6	2,9	8	3,9	19	9,2	65	31,4	109	52,7	4,270	0,982
İş Yerinizde Yöneticilerin Yapılan İşİ Takdir Etmesi	6	2,9	7	3,4	31	15,0	54	26,1	109	52,7	4,220	1,014
İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanlar Arasında Adil Davranması	5	2,4	9	4,3	17	8,2	66	31,9	110	53,1	4,290	0,962
İş Yerinizde Yöneticilerin Saygılı ve Nazik Davranması	4	1,9	1	0,5	20	9,7	76	36,7	106	51,2	4,350	0,827
İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanlarla Etkili İletişim Kurması (empati yapması)	5	2,4	8	3,9	27	13,0	75	36,2	92	44,4	4,160	0,961
İşinizde Kararlara Katılmanıza Fırsat Verilmesi	6	2,9	12	5,8	36	17,4	80	38,6	73	35,3	3,980	1,012
İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanların Problemleri İle İlgilenmesi	6	2,9	7	3,4	34	16,4	79	38,2	81	39,1	4,070	0,975
İş Yerinizde Yöneticilerin Çalışanların Düşüncelerini Önemsemesi	9	4,3	6	2,9	41	19,8	74	35,7	77	37,2	3,990	1,040
İşinizde İnsiyatif Kullanmanıza Fırsat Verilmesi	7	3,4	9	4,3	47	22,7	77	37,2	67	32,4	3,910	1,013
İş Yerinde Yaptığımız İşle İlgili Yetki Ve Sorumluluk Verilmesi	6	2,9	5	2,4	32	15,5	81	39,1	83	40,1	4,110	0,951

Araştırmaya katılan çalışanların “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili motivasyonlarını etkileyebilecek ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde; “İş yerinizde yöneticilerin adaletli davranması”, “İş yerinizde yöneticilerin yapılan işi takdir etmesi”, “İş yerinizde yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması”, “İş yerinizde yöneticilerin saygılı ve nazik davranması” çok yüksek düzeyde etkilemektedir. “İş yerinizde yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması (empati yapması)”, “İşinizde kararlara katılmanıza fırsat verilmesi”, “İş yerinizde yöneticilerin çalışanların problemleri ile ilgilenmesi”, “İş yerinizde yöneticilerin çalışanların düşüncelerini önemsemesi”, “İşinizde insiyatif kullanmanıza fırsat verilmesi”, “İş yerinde yaptığımız işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi” çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir. Tablo-3’e göre; araştırmaya katılan çalışanların en çok “yöneticilerin saygılı ve nazik davranması”ndan etkilendikleri görülmektedir.

Haktanıyan (2012)’ın çalışmasında, çalışanların daha çok yöneticiler tarafından takdir edilmekten ve yöneticilerin adaletli olmasından etkilendikleri ortaya konmuştur. Kaplan

(2007)'in çalışmasında da çalışanların adil davranılmasından motive olduklarını ifade etmiştir. Ay (2007), Karakaya ve Ay (2007) çalışmalarında takdir edilmekten motive oldukları ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların “Fiziksel Sosyal Ortam” ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3.** Çalışanların Fiziksel Sosyal Ortam İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

“Fiziksel-Sosyal Ortam” İle İlgili İfadeler	Hiç etkilemez		Düşük etkiler		Orta etkiler		Yüksek etkiler		Çok yüksek etkiler		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Yerinizin Temiz ve Düzenli Olması	6	2,9	7	3,4	35	16,9	85	41,1	74	35,7	4,030	0,962
İş Yerinizin Fiziksel Şartlarının İyi Olması (Isıtma, Havalandırma, Aydınlatma gibi.)	5	2,4	4	1,9	36	17,4	82	39,6	80	38,6	4,100	0,921
İş Yerinizde İşle İlgili Kullanılan Makina/teçhizat ve Malzemelerin Yeterli Olması (bilgisayar, Yazıcı vb.)	4	1,9	3	1,4	37	17,9	79	38,2	84	40,6	4,140	0,895
Çalıştığınız Kurumun Toplum Nezdinde İtibarının/İmajının Yüksek Olması	14	6,8	11	5,3	48	23,2	68	32,9	66	31,9	3,780	1,153
İş Yeri Çalışma Arkadaşlarınız İle İlişkilerinizin İyi Olması	4	1,9	6	2,9	23	11,1	76	36,7	98	47,3	4,250	0,904

Araştırmaya katılan çalışanların “Fiziksel Sosyal Ortam” ile ilgili motivasyonlarını etkileyebilecek ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde;

“ İş yerinizin temiz ve düzenli olması”, “İş yerinizin fiziksel şartlarının iyi olması (ısıtma, havalandırma, aydınlatma gibi.)”, “ İş yerinizde işle ilgili kullanılan makina/teçhizat ve malzemelerin yeterli olması (bilgisayar, yazıcı vb.)”, “Çalıştığınız kurumun toplum nezdinde itibarının/İmajının yüksek olması” çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

“ İş yerinde çalışma arkadaşlarınız ile ilişkilerinizin iyi olması” çalışanların motivasyonunu çok yüksek düzeyde etkilemektedir.

Çalışmamızda olduğu gibi Taşpınar (2006)'ın çalışmasında da çalışanlar arkadaşları ile arasının iyi olmasından motive olduklarını ifade etmiştir. İnfal ve Bodur (2011)'ün çalışmalarında ise, çalışanlar daha çok toplumsal saygı ve fiziksel koşullardan (Isıtma, havalandırma, aydınlatma gibi) etkilenmektedirler.

Tablo-3'e göre araştırmaya katılan çalışanların en çok “işyerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması”ndan etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma Koşulları” ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 4’te görülmektedir.

**Tablo 4.** Çalışanların Çalışma Koşulları İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

“Çalışma Koşulları” İle İlgili İfadeler	Hiç etkilemez		Düşük etkiler		Orta etkiler		Yüksek etkiler		Çok yüksek etkiler		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Yerinde Size, Almış Olduğunuz Eğitime Uygun İş Verilmesi	6	2,9	11	5,3	28	13,5	77	37,2	85	41,1	4,080	1,009
İş Yerinizde Görev Tanımlarının Açık ve Net Olarak Belirlenmiş Olması	6	2,9	10	4,8	35	16,9	80	38,6	76	36,7	4,010	0,997
İş Yerinizde İş Sağlığı Ve Güvenliği İle İlgili Gerekli Tedbirlerin Alınması	11	5,3	13	6,3	45	21,7	66	31,9	72	34,8	3,850	1,130
İş Yerinizde Çalışanların Kişisel Gelişiminin (Üst Eğitim, Seminer, Yabancı Dil Öğrenimi, Bilimsel Toplantılara Katılım vb.) desteklenmesi	9	4,3	10	4,8	43	20,8	67	32,4	78	37,7	3,940	1,082
İş Yerinizde Aldığınız Ücret (maaş + ikramiye) Seviyesi	5	2,4	9	4,3	36	17,4	64	30,9	93	44,9	4,120	1,003

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma Koşulları” ile ilgili motivasyonlarını etkileyebilecek ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“ İş yerinde size, almış olduğunuz eğitime uygun iş verilmesi”, “İş yerinizde görev tanımlarının açık ve net olarak belirlenmiş olması”, “İş yerinizde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması”, “İş yerinizde çalışanların kişisel gelişiminin (üst eğitim, seminer, yabancı dil öğrenimi, bilimsel toplantılara katılım vb.) desteklenmesi”, “ İş yerinizde aldığınız ücret (maaş + ikramiye) seviyesi” çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

Tablo-4’e göre, araştırmaya katılan çalışanların, en çok “işyerinde aldıkları ücret (maaş+ikramiye) seviyesi”nden etkilendikleri görülmektedir.

Çalışmamızda ifade edildiği gibi İbicioğlu, Özdaşlı, Dalgar, ve Yılmaz, (2013) çalışmalarında çalışanların gelir düzeyi yani işyerinde aldıkları ücretten etkilendiklerini ortaya koymuşlardır. Taşpınar (2006)’ın çalışmasında da, çalışanların ücretlerinin tatminkar olmasının onları motive edeceğini belirtmişlerdir. İnfal ve Bodur (2011)’un çalışması da çalışanların ücret konusunu önemli bir motivasyon aracı olarak görmektedir.

Ancak Aydın (2013)’ın çalışmasında “ücret, aylık geliri düşük olanlar için önemli bir motivasyon faktörüdür. Ama çalışanın mesleği açısından değerlendirildiğinde ücret bir

motivasyon faktörü değildir” şeklinde ifade edilmiştir. Aynı konuya değinen Güven (2004), çalışmasında “ücret, herkes için öncelikli bir motivasyon tekniğidir” yargısı, herkes için geçerli değildir. Örneğin ekonomik imkanları yeterli olan sosyal nitelikli kişiler vb. özelliklere sahip çalışanlar için ücret, öncelikli bir motivasyon tekniği olmayabilmektedir.”

Araştırmaya katılan çalışanların “Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler” ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları Tablo 5’te görülmektedir.

**Tablo 5.** Çalışanların Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler İle İlgili İfadelerine Verdiği Cevapların Dağılımları

“Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler” İle İlgili İfadeler	Hiç etkilemez		Düşük etkiler		Orta etkiler		Yüksek etkiler		Çok yüksek etkiler		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İş Yerinizde Özel Gün Ve Bayramlarda Çalışanlara Hediye Verilmesi	42	20,3	28	13,5	68	32,9	39	18,8	30	14,5	2,940	1,311
İş Yerinizde Yöneticilerin Özel Günlerde Çalışanların Yanında Olması (Nikah Töreni, Doğum Günü vb.)	21	10,1	17	8,2	52	25,1	64	30,9	53	25,6	3,540	1,241
İş Yerinizde İş Dışı Sosyal Aktiviteler (sportif ve Sanatsal Faaliyetler, Eğlence, Yemek, Gezi vb.) Düzenlenmesi	21	10,1	25	12,1	60	29,0	55	26,6	46	22,2	3,390	1,241
İş Yerinizde Başarılı Çalışanlara Ödül Verilmesi	23	11,1	20	9,7	56	27,1	54	26,1	54	26,1	3,460	1,280

Araştırmaya katılan çalışanların “Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler” ile ilgili motivasyonlarını etkileyebilecek ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“ İş yerinizde özel gün ve bayramlarda çalışanlara hediye verilmesi”, “ İş yerinizde iş dışı sosyal aktiviteler (sportif ve sanatsal faaliyetler, eğlence, yemek, gezi vb.) düzenlenmesi” çalışanların motivasyonunu orta düzeyde etkilemektedir.

“ İş yerinizde yöneticilerin özel günlerde çalışanların yanında olması (nikah töreni, doğum günü vb.)”, “İş yerinizde başarılı çalışanlara ödül verilmesi” çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkilemektedir.

Tablo-5’e göre, araştırmaya katılan çalışanların, en çok “işyerinde yöneticilerin özel günlerde (nikah töreni, doğum günü vb.) çalışanların yanında olmasından” etkilendikleri görülmektedir.

Tuncer (2013) buna benzer bir çalışmada, çalışanların en çok ödüllendirme tekniklerinden etkilendiği görülmüştür. Taşpınar (2006)’ın çalışmasında da, çalışanlar ödül-



lendirme faktörünün de onları etkileyeceği üzerinde durmuştur. Ayrıca, Taşpınar (2006) çalışmasında, bizim çalışmamızda olduğu gibi, çalışanlar doğum günü kutlamaları ve yöneticilerin saygılı ve nazik davranmalarından etkilendiklerini de ortaya koymuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin eğitim düzeyine göre ortalamaları Tablo 6'da görülmektedir.

**Tablo 6.** Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici İle İlişkiler	Lise ve Altı	23	3,735	0,945	3,101	<b>0,028</b>	<b>3 &gt; 1</b> <b>4 &gt; 1</b>
	Önlisans	39	4,036	0,971			
	Lisans	117	4,223	0,657			
	Lisansüstü	28	4,232	0,573			

Tablo-6'ya göre, araştırmaya katılan çalışanların, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre, "yöneticiler ile ilişkiler" ile ilgili faktörlerden daha çok etkilenebilmektedirler. Çalışanların eğitim düzeylerine göre fiziksel sosyal ortam, çalışma koşulları ve ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler faktörlerine ilişkin anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p < 0.05$ ).

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin hizmet yılına göre ortalamaları incelendiğinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p < 0.05$ ). Çalışanların kurumdaki hizmet yılları motivasyonlarını etkilememektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin yaşa göre ortalamaları Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7.** Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Yaşa Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Fiziksel Sosyal Ortam	20-29 Yaş	65	4,046	0,775	3,247	<b>0,023</b>	<b>4 &gt; 1</b> <b>4 &gt; 2</b>
	30-39 Yaş	79	3,924	0,731			
	40-49 Yaş	46	4,148	0,746			
	50 Yaş Ve üstü	17	4,506	0,453			
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	20-29 Yaş	65	3,158	1,072	4,472	<b>0,005</b>	<b>3 &gt; 1</b> <b>4 &gt; 1</b> <b>3 &gt; 2</b> <b>4 &gt; 2</b>
	30-39 Yaş	79	3,196	0,966			
	40-49 Yaş	46	3,571	0,905			
	50 Yaş Ve üstü	17	3,971	0,910			

Tablo-7'ye göre, araştırmaya katılan 50 yaş ve üzerinde olan çalışanların "fiziksel-sosyal ortam" ile ilgili faktörlerden, 20-29 ve 30-39 yaş aralığında olan çalışanlara göre daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Yine Tablo-7'den anlaşıldığı gibi, araştırmaya katılan çalışanlardan 40-49 yaş aralığında ve 50 yaş ve üzerinde olanlar, "ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler" ile ilgili faktörlerden, 20-29 ve 30-39 yaş aralığında olanlara göre daha çok etkilenebilmektedirler.

Araştırma katılan çalışanların yaşa göre ortalamaları dikkate alındığında, yönetici ile

ilişkiler ve çalışma koşulları faktörlerinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. ( $p < 0.05$ )

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin cinsiyete göre ortalamaları Tablo 8'de görülmektedir.

**Tablo 8.** Motivasyonu Etkileyen Faktörlere Cinsiyete Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetici İle İlişkiler	Kadın	60	4,335	0,622	<b>2,445</b>	<b>0,015</b>
	Erkek	147	4,053	0,800		
Fiziksel Sosyal Ortam	Kadın	60	4,260	0,649	<b>2,507</b>	<b>0,013</b>
	Erkek	147	3,978	0,765		
Çalışma Koşulları	Kadın	60	4,270	0,524	<b>3,258</b>	<b>0,000</b>
	Erkek	147	3,890	0,839		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda Kadınların yönetici ile ilişkiler puanları ( $x=4,335$ ), erkeklerin yönetici ile ilişkiler puanlarından ( $x=4,053$ ) yüksek bulunmuştur. Kadınların fiziksel sosyal ortam puanları ( $x=4,260$ ), erkeklerin fiziksel sosyal ortam puanlarından ( $x=3,978$ ) yüksek bulunmuştur. Kadınların çalışma koşulları puanları ( $x=4,270$ ), erkeklerin çalışma koşulları puanlarından ( $x=3,890$ ) yüksek bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre, ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ( $p < 0.05$ )

Tablo-8'e göre, kadın çalışanların, "yönetici ile ilişkiler", "fiziksel-sosyal ortam" ve "çalışma koşulları" ile ilgili faktörlerden erkek çalışanlara göre daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin medeni duruma göre ortalamaları Tablo 9'da görülmektedir.

**Tablo 9.** Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	Bekar	60	3,104	1,005	<b>-2,084</b>	<b>0,038</b>
	Evli	147	3,424	0,999		

Araştırmaya katılan çalışanların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda Evlilerin ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ( $x=3,424$ ), bekarların ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanlarından ( $x=3,104$ ) yüksek bulunmuştur. Medeni durum değişkenine göre yönetici ile ilişkiler, fiziksel sosyal ortam ve çalışma koşulları puanlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. ( $p < 0.05$ )

Tablo-9'a göre, evli olan çalışanların, "ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler" ile ilgili faktörlerden, bekar olanlara göre daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici ile ilişkiler, fiziksel sosyal ortam, çalışma ko-

şulları, ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanları ortalamalarının yöneticilik görevi durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p < 0.05$ )

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin çalışılan yere göre ortalamaları Tablo 10'da görülmektedir.

**Tablo 10.** Motivasyonu Etkileyen Faktörlerin Çalışılan Yere Göre Ortalamaları

Faktörler	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışma Koşulları	İl Merkezi	162	4,061	0,719	<b>2,137</b>	<b>0,034</b>
	İlçe	45	3,782	0,943		

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma koşulları puanları ortalamalarının çalışılan yer değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda il merkezinde çalışanların çalışma koşulları puanları ( $x=4,061$ ), ilçede çalışanların çalışma koşulları puanlarından ( $x=3,782$ ) yüksek bulunmuştur. Çalışılan yer değişkenine göre, yönetici ile ilişkiler, fiziksel sosyal ortam ve ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler puanlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ( $p < 0.05$ )

Tablo-10'a göre, il merkezinde çalışanların, "çalışma koşulları" ile ilgili faktörlerden, ilçelerde çalışanlara göre daha çok etkilendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi Tablo 11'de görülmektedir.

**Tablo 11.** Motivasyonu Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

Faktörler		Yönetici ile İlişkiler	Fiziksel Sosyal Ortam	Çalışma Koşulları	Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler
Yönetici İle İlişkiler	r	1,000			
	p	0,000			
Fiziksel Sosyal Ortam	r	0,654**	1,000		
	p	0,000	0,000		
Çalışma Koşulları	r	0,755**	0,641**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	
Ödüllendirme ve Sosyokültürel Faaliyetler	r	0,551**	0,571**	0,533**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

Çalışma koşulları ve yönetici ile ilişkiler arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Fiziksel-sosyal ortam ve yönetici ile ilişkiler arasında, çalışma koşulları ve fiziksel sosyal ortam arasında, ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler ve yönetici ile ilişkiler arasında ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler ve fiziksel sosyal ortam arasında ödüllendirme ve sosyokültürel faaliyetler ve çalışma koşulları arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

## Sonuç

Bu araştırma kapsamında, 207 personele ait anket sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırmamızda ele alınan motivasyon faktörleri, “yönetici ile ilişkiler”, “fiziksel sosyal ortam”, “çalışma koşulları” ve “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” olarak dört grupta toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların “yönetici ile ilişkiler”, “fiziksel-sosyal ortam” ve “çalışma koşulları” ile ilgili faktörlerden yüksek düzeyde; “ödüllendirme ve sosyo-kültürel faaliyetler” ile ilgili faktörlerden orta düzeyde etkilendikleri belirlenmiştir. “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili faktörlerden çalışanlar, en çok “yöneticilerin saygılı ve nazik davranması”ndan etkilenmektedirler. Daha sonra çalışanlar “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili faktörlerden sırasıyla “işyerinde yöneticilerin çalışanlar arasında adil davranması”ndan, “yöneticilerin adaletli davranması”ndan, “yöneticilerin yapılan işi takdir etmesi”nden çok yüksek düzeyde “yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması”ndan, “çalışanların kararlara katılmasına fırsat verilmesi”nden, “yöneticilerin, çalışanların problemleri ile ilgilenmesi”nden, “yöneticilerin, çalışanlarının düşüncelerini önemsemesi”nden, “çalışanların inisiyatif kullanmalarına fırsat verilmesi”nden ve “yaptıkları işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi”nden yüksek düzeyde etkilenmektedirler. “Fiziksel-Sosyal Ortam” ile ilgili faktörlerden en çok “çalışanların işyerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması”ndan etkilenmektedirler. “Fiziksel-Sosyal Ortam” ile ilgili faktörlerden çalışanlar, sırasıyla “işyerinin temiz ve düzenli olması”ndan, “işyerinin fiziksel şartlarının (ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi) iyi olması”ndan, “işle ilgili kullanılan makine/teçhizat ve malzemelerin (bilgisayar, yazıcı vb.) yeterli olması”ndan ve “kurumun toplum nezdinde itibarının yüksek olması”ndan yüksek düzeyde etkilenmektedirler. “Çalışma Koşulları” ile ilgili faktörlerden en çok; “aldıkları ücret seviyesi”nden etkilenmektedirler. “Çalışma Koşulları” ile ilgili faktörlerden çalışanlar, sırasıyla “işyerinde, almış oldukları eğitime uygun iş verilmesi”nden, “işyerinde, görev tanımlarının açık ve net bir şekilde belirlenmiş olması”ndan, “işyerinde, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli tedbirlerin alınması”ndan ve “kişisel gelişimlerinin (üst eğitim, seminer, yabancı dil öğrenimi vb.) desteklenmesi”nden yüksek düzeyde etkilenmektedirler. “Ödüllendirme ve Sosyo-kültürel Faaliyetler” ile ilgili faktörlerden en çok “yöneticilerin özel günlerde (nikah töreni, doğum günü vb.) çalışanların yanında olması”ndan etkilenmektedirler. “Ödüllendirme ve Sosyo-kültürel Faaliyetler” ile ilgili faktörlerden çalışanlar, sırasıyla; “işyerinde başarılı çalışanlara ödül verilmesi”nden yüksek düzeyde; “özel gün ve bayramlarda hediye verilmesi”nden ve “iş dışı sosyal aktiviteler (piknik, gezi, eğlence vb.) düzenlenmesi”nden orta düzeyde etkilenmektedirler. Araştırmaya katılan çalışanların; eğitim düzeyi yüksek olanların, eğitim düzeyi düşük olanlara göre “Yönetici İle İlişkiler” ile ilgili faktörlerden; yaşları 50 ve üzerinde olan çalışanların, genç yaşta çalışanlara göre “Fiziksel-Sosyal Ortam” ile ilgili faktörlerden; kadınların erkeklere göre “Yönetici İle İlişkiler”, “Fiziksel-Sosyal Ortam” ve “Çalışma Koşulları” ile ilgili faktörlerden; evli olan çalışanların bekar olanlara göre “Ödüllendirme ve Sosyo-kültürel Faaliyetler” ile ilgili faktörlerden; il merkezinde çalışanların ilçelerde çalışanlara göre “Çalışma Koşulları” ile ilgili faktörlerden daha çok etkilendikleri görülmüştür.

## KAYNAKÇA

- Acuner, Ş.A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar-Yeni Yaklaşımlar, İstanbul:-Türkmen Kitabevi.
- Aydın, H. (2013). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ay, Z. (2007). Sanayii İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Bayraktaroğlu, S. (Ed.) (2010), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Bursa: Ekin Basım Yayım.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Büyükoztürk, Ş., (2009), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2013). SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Çalışkan, E. N. (Ed.) (2008), Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çolak Alsat, O. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Konya.
- Efil, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi, Bursa: Dora Yayınları.
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14): 67-79.
- Ertürk, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Feldman, R. S. (1997). Essentials of Understanding Psychology, United States of America: McGraw-Hill.,
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Güven, Y. (2004). Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum A.Ş.'de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Haktanyan, Y. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyonun Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Işıksaçan, T. (2008). Etkili Motivasyon Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü, İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalgar, H. ve Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(9):93-105.
- İnfal, S., Bodur, S. (2011). Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları, İstanbul Üniversitesi Florence Nigthingale Hemşirelik Dergisi, 19(2):77-82.
- Karakaya, A. ve Ay, F.A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 35(1): 55-67
- Kıdak, L. ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1):75-94.
- Kıray, İ. (2019). Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Koç, M. ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (2014) İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özdamar, K. (2003) Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer P.S. ve Topaloğlu T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan (Ed.) Liderlik ve Motivasyon içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgüven, İ. E. (2003). Endüstri Psikolojisi, Ankara: Sistem Ofset.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Robbins, S. P. ve Timothy A. J. (Ed.) (2012). Örgütsel Davranış= Organizational Behavior, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öztürk, A. (2019). Motivasyon Faktörlerinin Sivil Havacılık Yer İşletmelerindeki Personeller Üzerindeki Etkileri ve Bu Motivasyon Faktörlerinin İş Performansı ile Olan İlişkinin İncelenmesi Bir İstanbul Örneği, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M. V. (2008). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Aktüel Yayın.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8 (39): 944-964.

- Silah, M. (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık
- Şimşek, M.Ş. (2007). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. Ve Çelik, A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Tınaz, P. (2013). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar: Motivasyon, İş Tutumları, İş Stresi, İletişim, Mülakat, Performans Değerlendirme, Eğitim, Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü, İş Etiği, Mobbing, İstanbul: Beta Yayıncılık
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, (88).
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, Ankara: Detay Yayıncılık