



NWSA-Social Sciences
ISSN: 1306-3111/1308-7444
NWSA ID: 2014.9.4.3C0123

Status : Original Study
Received: April 2014
Accepted: October 2014

E-Journal of New World Sciences Academy

Ezgi Cevher

Muhammed Fatih Aksaraylı

Süleyman Demirel University, Isparta-Turkey
ezgicevher@sdu.edu.tr; mfatihaksarayli@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2014.9.4.3C0123>

**ÜNİVERSİTELERDE TEKNİK ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA: BİLGİ İŞLEM DAİRESİ ÖRNEĞİ**

ÖZET

Çalışmada, bir devlet üniversitesinde, Bilgi İşlem Daire Başkanlığında çalışan teknik personelin motivasyonu, içerik çözümlemesine göre incelenmiştir. Amaç, üniversitelerde yazılım projelerinin üretildiği, ağ ve donanım hizmetlerinin yürütüldüğü idari bir birim olan ve daha çok teknik uzmanlığın ön planda olduğu Bilgi İşlem Daire Başkanlıklarında çalışanların motivasyonlarını belirleyen faktörleri belirlemek ve bu faktörleri dikkate alarak üst yönetime destek olacak görüş ve değerlendirmeleri "çalışan memnuniyeti ve verimliliği" çerçevesinde sunmaktır. Çalışma, teknik uzmanlık işlerinde çalışanların, sosyal alanda çalışanlara göre beklenti ve ihtiyaçlarının farklılaşabileceği düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın teorik bölümünde motivasyon kavramı ve motivasyon teorilerine yer verilmiş, uygulama kısmında bir devlet üniversitesinin Bilgi İşlem Daire Başkanlığında çalışan 20 personele mülakat tekniği uygulanmış, çalışan motivasyonunun temel kavramları literatür taramasına uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle sorulmuştur. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler, içerik analizine tabi tutularak, "işin kendisi, ücret ve güvence, işyerinde sosyal ortam, yönetici profili ve kendini gerçekleştirme" temalarına göre düzenlenmiş, tanımlanmış ve bu bulgular ekseninde görüş ve önerilerle desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Teknik Personel, İçerik Analizi, Mülakat Tekniği

**A RESEARCH ON DETERMINING THE MOTIVATIONS OF TECHNICAL STAFF AT
UNIVERSITIES: SAMPLE OF DATA PROCESSING DEPARTMENT**

ABSTRACT

In this study, the motivation of technical staff in Data Processing Department of a state university has been analyzed through content analysis method. It is aimed to find out determining factors on the motivation of technical staff in Data Processing Departments, in charge of software design, network and hardware maintenance and featuring field engineering. Moreover, it is intended to provide supporting points and considerations to the academic administration within the frame of employee satisfaction and productivity. This research is accustomed on the basis of the possible difference between needs-expectations of the employees in field engineering and the employees in social domain. Accordingly, interview technic has been adopted for technical staff in Data Processing Department of a state university and the methodology of employee motivation has been integrated according to the literature review within the semi-structured interview method. Through the content analysis method, outcomes have been designated and arranged according to the themes of "profession, employee fee and social security, social environment, administrator profile".

Keywords: Motivation, Motivation Theories, Technical Staff, Content Analysis, Interview Technic



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Günümüzde örgütsel hedeflere ulaşmak için istekli ve yüksek gayret gösteren (Robbins ve DeCenzo, 2005:325) diğer bir ifade ile motive olmuş çalışanlara sahip olmak işletmeler için başarının kilit bir kriteri haline gelmiştir. Literatürde motivasyon kavramını açıklayan çok sayıda tanıma ulaşmak mümkündür. "Motivasyon" kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde köken itibarıyla Fransızca ve "güdülenme" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2009). Güdülenme ise; şahsın yaptığı işin yönünü, şiddetini ve önem hiyerarşisini belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile işe koyulması ve işe veya öğrenmeye geçme isteği olarak açıklanmaktadır (TDK, 2009:804).

Motivasyon kelimesi temel olarak harekete geçirici anlamındadır (Adair, 2003:9). Daha geniş bir ifadeyle motivasyon; bir şahsın içinde var olan, o şahsın olumlu ya da olumsuz belirli bir takım eylemlerde bulunmasını ve belirli şahsi arzu ve hedeflerine varmasını ve sonuç olarak doyuma ulaşmasına imkan sağlayan güçtür. (Bentley, 2006:180). İbicioğlu'na (2011:255) göre motivasyon; insanların belirli bir şekilde davranmaya istekli olmaları halidir. Pintrich ve Schunk motivasyonu, doğrudan amaca yönelik aktivitenin başlatılıp sürdürüldüğü bir süreç olarak tanımlamaktadır (Pintrich ve Schunk, 2002:33). Robbins (2003:155) motivasyonun tanımını; şahsın bir hedefe ulaşmaya dönük gayretindeki derinliğini, oraya yönelmesini ve kararlılığını ifade eden bir süreç şeklinde yapmaktadır. Koçel (2011:619) motivasyonu; şahısların belirli bir amacı gerçekleştirmek için şahsi arzu ve istekleri ile davranış sergilemeleri olarak ifade etmektedir. Özetle motivasyon; bir şahsı belli bir hedef için harekete geçiren kuvvettir. Motivasyon, motive, harekete geçirici, hareketi sürdürücü ve pozitif tarafa yönlendirici üç esas niteliğe sahip kuvvettir (Eren, 2001:530). Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır (Eroğlu, 2011:425).

Motivasyon iyi çalışan morali ile başlamaktadır. Moral çalışanların işverenlerine ve işlerine yönelik ortak amaç duygusunu kapsayan zihinsel bir tutumdur. Yüksek çalışan morali çalışanların değerli, sözü dinlenir hissettikleri ve en iyi yaptıklarına şeye katkı sağlamak için yetkilendirildikleri örgütlerde ortaya çıkar. Yüksek moral, genellikle insan ihtiyaçlarına ilişkin bir anlayışı ve bu ihtiyaçları işletmeyi ileriye götüreceği şekilde tatmin etme çabasında olan iyi yönetimden kaynaklanır (Boone ve Kurtz, 2013:268). Motivasyon ile çalışanın performansı çok yakından ilgilidir. Teşvik (motive) edilmeyen personelin yüksek bir performans göstermesi beklenemez. Yönetici için önemli olan, personeli işletmenin hedefleri yönünde ve doğrultusunda hareket ettirebilmektir (Özveren, 2009:240).

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Çalışmada, bir devlet üniversitesinde, Bilgi İşlem Daire Başkanlığında çalışan teknik personelin motivasyonu, içerik çözümlemesine göre incelenmiştir. Teknik çalışanların motivasyonu engelleyici unsurlar, kendilerine yöneltilen sorularda, diğer çalışanlar dikkate alındığında "donanımsal teknik sıkıntılar, projenin uzun sürmesi, işi hatalı yapma, zorunlu mesai saatleri, malzeme/pc farklılıkları" şeklinde olmuştur. Normal çalışanlar düşünüldüğünde bu faktörlerin tamamı teknik çalışma alanına yönelik faktörlerdir. Bu faktörlerin de üniversite yönetimince dikkate alınması ve değerlendirilmesi çalışanların motivasyonunu arttırmada önem arz etmektedir.



3. İHTİYAÇLAR VE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU (NEEDS AND MOTIVATION OF STAFF)

Çalışanları motive etmek amacıyla, literatürde uygulamalardan yola çıkılarak bir dizi teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teorilerin birbirlerine olan benzerliklerini ve birbirlerinden farklılıklarını tam anlamıyla ortaya koymak oldukça güçtür. Ancak bu teorilerin tamamı da kişileri motive etmeye yöneliktir (Eroğlu 2011: 436). Bu amaca yönelik bir takım modeller şahsın içinde bulunduğu etkenlere yoğunlaşırken, bazıları da özendirici etkenlere yani şahsın dışındaki, şahsa dışarıdan sağlanan etkenlere yoğunlaşmaktadır (Davis, 1981:43). Bireylerin içinde bulunduğu etkenlere ağırlık veren motivasyon modellerinden bir kısmı insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırken ve insanların ihtiyaç ve isteklerini temel alırken (Eroğlu 2011:436) bir kısmı da dışsal etkenleri ağırlık noktasına koyar (Koçel, 2001:622). Teknik çalışanları motive eden ihtiyaçların farklılaşabileceği düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanan bu çalışmada "Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı" çalışmanın temel dayanak noktasını oluşturmaktadır. Ancak çalışmanın bu bölümünde kişilerin motivasyon sürecini etkileyen ve özünde "ihtiyaçlar, beklentiler ve isteklerden" oluşan motivasyon modellerine de kısaca yer verilmiştir.

İnsanlar doğuştan sahip oldukları ve belli başlı davranışlarını yönlendiren bir takım ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar doyuruluncaya kadar insanın davranışları üzerinde söz sahibi olmakta ve hiyerarşik bir sıralama dâhilinde en alttan üst basamaklara doğru sıralanmaktadır. Maslow'a göre insanlar, alt basamaklardaki ihtiyaçlarını yeterli ölçüde doyuma ulaştırdıkça, en alt basamaktan en üste doğru çıkmakta ve doyurulan ihtiyaç, davranışı etkileme gücünü yitirmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008:84). Bu yaklaşımın iki temel hipotezi bulunmaktadır. İlk olarak, şahsın sergilediği her davranışın, onun belli ihtiyaçlarını tatmin etmek için olduğudur. İkinci olarak ise ihtiyaçların sıralaması söz konusudur. Bu hipoteze göre şahıs belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt basamaklardaki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst basamaklardaki ihtiyaçlar şahsı herhangi davranış sergilemeye yönlendirmemektedir (Koçel, 2011: 623). Maslow, bireyin ödüllendirme ve cezalandırma gibi dış güdülerle değil, sahip olduğu içsel ihtiyaçların karşılanması ile motive olduğunu savunmaktadır (Adair, 2003:30). Maslow, insanların iş veriminin ve işe yönelik kişisel motivasyonunun artmasını temel ihtiyaçlar kuramındaki sıralı ihtiyaçların belirli ölçülerde karşılanmış olmasına bağlamaktadır (Özgüven, 2003:142). Bu sıralı ihtiyaçlar da en alt basamaktan üst basamaklara doğru beş kademede değerlendirilebilir (Eren, 2011:535). Söz konusu kademelendirme şu şekildedir (Boone, 2013:269):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Bunlar temel insan ihtiyaçlarını yani yiyecek, barınma ve giyim-kuşamı kapsar. İş başında yöneticiler, bu ihtiyaçları ücret ve maaş ödeyerek ve sıcak ya da soğuk bir çalışma ortamı sağlayarak tatmin edebilirler.
- Güvenlik ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar fiziksel ve ekonomik korunma arzusunu ifade ederler. Yöneticiler, bu ihtiyaçları sağlık sigortası ve iş yerindeki güvenlik standartlarının karşılanması gibi yardımlarla tatmin edebilirler.
- Sosyal (aidiyet) ihtiyaçlar: İnsanlar aileleri, arkadaşları ve meslektaşları tarafından kabul görmeyi isterler. Yöneticiler, bu ihtiyaçları takım çalışması ve toplu yemekler yoluyla tatmin edebilirler.
- Kendini Gösterme İhtiyaçları: İnsanlar başkalarının gözünde değerli olduğunu hissetmekten ve farkına varılmaktan



hoşlanırlar. Başarılı olma, sevilen işin yapılması, uzmanlık vb. unsurlar kendini göstermede önemli kriterlerdir.

- Kendini Tamamlama ihtiyaçları: Bu ihtiyaçlar insanları rüyalarını ve yeteneklerini gerçekleştirme arayışına yöneltir. Yöneticiler, bu ihtiyaçları eğitim ve yükselme fırsatlarının yanı sıra zorlu görevler ve yaratıcı projeler sunarak tatmin edebilirler.

Maslow motivasyonun bu beş temel ihtiyacın bir fonksiyonu olduğunu öngörmüştür (Kinicki, 2009:146). Kişi önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranış sergilemektedir. Karnı aç bir kişiyi sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak (3. Grup) tatmin etmeye çalışmak mümkün değildir. Tatmin edilen bir ihtiyaç gurubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır (Koçel, 2011:624). Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin kademeleri aynı şiddette değildir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük seviyeli ihtiyaçlar iken sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yüksek seviyeli ihtiyaçlardır (Kumar, 2010:57). Bu model dışında Herzberg Modeli, personeli çalıştığı yerde karamsarlaştıran, işi bırakmasına ve tatminsizliğe sebep veren hijyenik faktörler ile çalışılan ortamda çalışanı mutlu eden, çalıştığı kuruma bağlayan teşvik edici ya da doyum sağlayan motivasyonel faktörlerin ayrıştırılması gerektiğini savunmaktadır. (Eren, 2011:544). D.McClelland'ın teorisine göre insan üç temel ihtiyaç grubunun etkisindedir ve buna göre davranış sergilemektedir (Imai, 1994:213). Bunlar (Koçel, 2011:627); diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı, güç ve otorite kazanma ihtiyacı, başarıma ihtiyacıdır. Clayton Alderfer'in motivasyon modeli ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını sadeleştiren bir modeldir. Kuramda ihtiyaçların sıralaması daha basit bir şekilde ele alınmıştır fakat bununla beraber Maslow'un ortaya koyduğu gibi bir ihtiyaç sıralaması temel alınmıştır (Koçel 2011:628). ERG teorisi olarak ifade edilen bu model, ihtiyaçları; varolma ihtiyacı(fiziksel olarak iyi durumda olma), aidiyet ihtiyacı(çevreyle iletişim kurma ve çevreye karşı aidiyet duygusu hissetme), gelişme ihtiyacı (kişisel gelişim) şeklinde sınıflandırmaktadır.(Chaudhuri, 2010:150).

Özünde yine İhtiyaçları temel alan motivasyon modellerinden bazıları da süreç teorileri kapsamında incelenmektedir. Süreç teorileri çatısı altında bulunan motivasyon teorileri, insanların nasıl motive edildikleri ile ilgilenmektedir. Belirli bir davranış sergileyen kişinin bu sergilediği davranışı tekrar etmesi ya da etmemesi nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorilerinin temel inceleme konusudur (Koçel, 2011:628). Süreç teorileri de 4 ana teoriden oluşmaktadır. Bunlar: Davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayandırılan, elde edilen çıktılarla insanı davranışa yönelten ve uyaran "davranışsal yaklaşım" (Eren 2011:578), insanların çeşitli davranış tarzları arasından beklentilerine göre seçim yapmalarına dayanan beklenti kuramı, (Aşan ve Aydın, 2006:108), kişinin çalıştığı kurumda gayretleri ile sonuçlarını karşılaştırdığı ve eşitlik ve adaleti arayarak motive olduğu "eşitlik kuramı" (Torlak, 2008:254) kişilerin hedeflediği amaçların motivasyon düzeylerini saptayacağı, yüksek amaçlarla daha yüksek performans ortaya koyacağını "amaç teorisi" (Koçel 2011:638 içinde Gannon 1979:176) başlıkları altında ele alınmıştır.



4. TEKNİK ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA A RESEARCH ON DETERMINING THE MOTIVATIONS OF TECHNICAL STAFF)

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

(The Research Objective and Methodology)

Bu araştırmada 20 bilgi işlem personeli ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bunun nedeni, teknik alanda çalışan personelin motivasyon süreçlerine yönelik geniş çaplı bilgi edinmek ve karşılaştırmalar yapma amacının güdülmesidir. Teknik çalışan olarak nitelendirilen "yazılım ve sistem birimi" personelinin motivasyonun da hangi unsurların etkili olduğunu ve motivasyonlarını engelleyen nedenleri ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle araştırma, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı personeli ile sınırlı tutulmuştur. Bu sınırlılık bir eksiklik olarak kabul edilebilir ancak bu tarz araştırmaların diğer üniversiteleri de kapsayacak çalışmalar için zemin hazırlaması açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu bölümde çalışmanın literatür kısmında yer alan motivasyon modelleri de çalışmanın uygulama kısmının şekillenmesinde yardımcı olmuştur. Özellikle kişinin motive olmasında etkili olan "ihtiyaçlar, istek ve beklentiler, ihtiyaçların sınıflandırılması" soruların oluşturulmasında destek olmuştur. Nitel araştırma, özellikle son yıllarda sosyal bilimler alanında yüzey taramasında daha başarılı olan nicel yöntemleri yürütürken gözden kaçan ayrıntıların ve anlamların ortaya çıkarılmasında önemli bir destek olarak nicel tekniklerle birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Araştırma kapsamında ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaç basamakları dikkate alınarak 20 personel ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisindeki yer alan düzeylere yönelik yarı yapılandırılmış sorular aracılığıyla bu görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Belirlenen temalar çerçevesinde görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler, derinlemesine mülakat şeklinde Bilgi İşlem Daire Başkanlığında çalışan 6'sı uzman kadrosunda, 3'ü okutman, 9'u şirket elemanı, 1'i tekniker, 1'i mühendis kadrolarında çalıştırılan katılımcılarla yapılmıştır.

Nitel araştırmalara temel olan epistemolojik sayılılar, pozitivist epistemoloji karşıtı bir duruş sergilemektedir. Bundan dolayı, olasılıklı örnekleme yöntemleri tercih edilmemektedir. Araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen örneklem grubunun araştırmacı tarafından seçilmesini ifade eden maksatlı örnekleme nitel araştırmalarda kullanılan yaygın olasılıksız örnekleme tekniklerindedir (Marshall ve Rossman, 2006:262). Maksatlı (purposive) örnekleme tekniği kullanılarak Bilgi İşlem Daire Başkanlığında görev yapan personelle görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılacak kişilerin seçimi, üniversitelerde beyin gücü ile çalışan ama teknik mühendislik alanında yetkin olan kişiler dikkate alınarak sağlanmıştır. Ayrıca araştırmada, bilgi işlem personelinin soruları samimiyetle cevaplandırmaları amacıyla adları, çalıştıkları yükseköğretim kurumu, akademik unvanlarına dönük bilgiler belirtilmemiş, kodlanmış ve gizli tutulmuştur. Mülakat yapılan personelden alıntı yapılırken o katılımcıya ait "kod numarası" verilmiştir. Görüşülecek kişilerle, görüşme, sakin bir odada aşağıdaki sorular yöneltilerek yapılmıştır.

Toplam 20 katılımcı ile 5 ana soru çerçevesinde görüşme yapılmıştır. Bu bağlamda, personelin motivasyon sürecine ilişkin ihtiyaçlar hiyerarşisi kapsamında düşünceleri ve görüşleri alınmak üzere 5 ana tema belirlenmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin temel alınmasındaki gerekçe ise, bu modelin diğer motivasyon teorilerinin temelini oluşturduğu düşüncesi ve literatürde motivasyon teorileri kapsamında diğer teorilere ışık tutan geniş bir alanının bulunmasıdır. Ankette geçen soruların oluşturulması ile ilgili literatürden ve araştırmacının tecrübelerinden faydalanılmıştır. Yüz yüze görüşmeler



esnasında sorular açık uçlu olarak katılımcılara sorulmuş, gerektiğinde "biraz daha açar mısınız", "örnek verebilir misiniz" gibi sorularla desteklenmiştir. Bu açıdan standart bir soru formu mevcut olmakla beraber, yarı yapılandırılmış bir görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma problemi ve amacına uygun olarak katılımcılara sorulan açık uçlu sorular ise şunlardır:

- Bu iş yerinde sizi motive eden unsurlar öncelik sıralamasına göre nelerdir?
- Ücret ve kadro konusu motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?
- Başarı, hırs, kendini gerçekleştirme gibi motivasyonunuzla ilgili faktörler sizin için neyi ifade ediyor?
- Motivasyonunuzla ilgili yönetici profilini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Sizi motive edebilecek diğer unsurlardan fiziksel koşulları ve sosyal ihtiyaçları nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Motivasyonunuzu yıkan unsurlar nelerdir?

Araştırma kapsamında her bir personel ile ortalama 40-50 dakika görüşme yapılmıştır. Görüşmeler yüz yüze yapılmış ve yazılı kayıt tutulmuştur. Yazılı kayıtlar daha sonradan deşifre edilip metin hâline getirilmiştir. Görüşmelerin yazılı şekilde kayıt altına alınmış olması, mülakatın analiz edilmesine ve katılımcıların fikirlerinin yorumlanmasına imkân sağlamıştır. Görüşmelerin çözümlenmesinde içerik analizi türlerinden "kategorisel (tematik) analiz" kullanılmıştır. Kategorisel (tematik) analiz genel olarak belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin önceden saptanmış ölçütlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasıdır. İçerik analizi yaklaşımı, nitel görüşme verilerinin ve açık uçlu soruların analizinde oldukça sık kullanılmaktadır. Pek çok bilim adamının ortak görüşüne göre içerik analizi yazılı ve sözlü materyallerin içerdiği mesajı anlam ve/veya dilbilgisi açısından nesnel ve sistematik olarak, belli ölçütlere göre sınıflandırma, sayılara dönüştürme ve çıkarımda bulunma yoluyla sosyal gerçeği araştıran bilimsel bir yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Nitel araştırmada "geçerlilik" ise araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle olabildiğince yansız gözlemesi anlamına gelmektedir. Görüşülen bireylerden doğrudan alıntılara yer vermek suretiyle "geçerlilik" yüksek tutulmaya çalışılmıştır. "Güvenirlilik" ise olayların farklı gözlemciler tarafından aynı kategoriye bağlanması ya da aynı gözlemci tarafından farklı zamanlarda aynı kategori ile ilişkilendirilmesidir. Araştırmada ham verilerin kodlara ve kategorilere dönüştürülmesi işlemi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın iç geçerliği yani "inandırıcılığı", dış geçerliği yani "aktarılabilişliği", dış güvenilirliği yani "teyit edilebilirliği" de incelenmiştir. Nitel araştırma kapsamında olmakla beraber, nitel bilgiler içinde bazı veriler, örneğin demografik veriler nicel olarak bir değerlendirmeye tabi tutulmuş ve ilgili bölüm başlıkları altında sunulmuştur. Nitel araştırmada elde edilen bulgular ve yorumları, katılımcıların görüşlerinin belirli kategorilerde değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur.

4.2. Araştırmanın Bulguları (Research Findings)

Araştırmanın bulguları bölümünde Bilgi İşlem Daire Başkanlığında çalışan teknik kökenli çalışanların motivasyon süreçleriyle ilgili görüşleri içerik analizine göre çözümlenerek katılımcıların görüşleri belirli kategorilerde değerlendirilmiştir. Bu yöntemle elde edilen bulgular tablolastırılmış, ayrıca ayrıntılı bulgular için her bir katılımcıya ait bir numara verilerek, doğrudan alıntılar kullanılmıştır. Çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular 6 ana başlık altında sınıflandırılmıştır.

Bunlar;

- Demografik Bilgiler,
- İhtiyaçların Öncelik Sıralaması,
- Güvenlik İhtiyaçları,
- Sosyal İhtiyaçlar,
- Kendini Gösterme İhtiyacı,
- Kendini Tamamlama İhtiyacı,
- Motivasyonu Yıkıcı Unsurlardır.

Tablo 1. Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri
(Table 1. Demographic information of employees participating in the study)

Çalışan	Kadrosu	Bölümü	Cinsiyeti
Ç1	Okutman	Yazılım	Erkek
Ç2	Okutman	Yazılım	Erkek
Ç3	Uzman	Yazılım	Erkek
Ç4	Uzman	Yazılım	Erkek
Ç5	Uzman	Yazılım	Erkek
Ç6	Mühendis	Yazılım	Erkek
Ç7	Şirket çalışanı	Yazılım	Erkek
Ç8	Şirket çalışanı	Yazılım	Erkek
Ç9	Şirket çalışanı	Yazılım	Erkek
Ç10	Şirket çalışanı	Yazılım	Erkek
Ç11	Şirket çalışanı	Yazılım	Erkek
Ç12	Şirket çalışanı	Yazılım	Erkek
Ç13	Tekniker	Sistem	Erkek
Ç14	Uzman	Sistem	Erkek
Ç15	Uzman	Sistem	Erkek
Ç16	Şirket çalışanı	Sistem	Erkek
Ç17	Şirket çalışanı	Sistem	Erkek
Ç18	Uzman	Sistem	Erkek
Ç19	Okutman	Sistem	Erkek
Ç20	Şirket çalışanı	Teknik Servis	Erkek

Araştırmada mülakat yapılan bilgi işlem personelinin cinsiyeti dikkate alındığında tamamının erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu yazılım birimde çalışmakta, geriye kalanlar ise sistem biriminde görev yapmaktadır. Teknik servis bölümünde çalışan personel ise bir kişidir. Yapılan mülakatlar Bilgi İşlem Daire Başkanlığında tam zamanlı çalıştırılan personel dikkate alınarak yapılmıştır. Bunun dışında hem yazılım, hem sistem hem de teknik servis birimlerinde yarı zamanlı öğrenciler çalıştırıldığı görülmüştür. Çalışanların kadro durumları incelendiğinde ise neredeyse yarıdan fazlasının "uzman, okutman, mühendis ve tekniker" olduğu, kalanların ise üniversitelere hizmet alımı kapsamında alınan ve şirket üzerinden çalıştırılan "bilişim personeli" nden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2. İhtiyaçların öncelik sıralamasına ilişkin bulgular
(Table 2. Related priority ranking results of the needs)

İhtiyaçların Sıralaması	Frekans
1. Kendini Gösterme İhtiyacı	13
2. Güvenlik İhtiyacı	6
3. Kendini Tamamlama	1
4. Sosyal İhtiyaçlar	0
Toplam	20

Bilgi işlem çalışanları ile yapılan mülakatlar sonucunda, çalışanların motivasyonunu en çok etkileyen unsurlar ihtiyaçlar hiyerarşisi kapsamında sırasıyla "kendini gösterme ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, kendini tamamlama" olmuştur. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde bu alanda "Bu iş yerinde sizi motive eden unsurlar öncelik sıralamasına göre neler?" sorusu yöneltilmiş ve alınan cevapların geneli kendini gösterme ihtiyacına yönelik olmuştur. Kendini gösterme ihtiyacına yönelik çalışanların ifade ettiği noktalar ise Tablo 3' te yer almaktadır. Motive olma sürecinde ihtiyaçlar dikkate alınarak hazırlanan sorularda teknik çalışanlar birinci sırada "kendini gösterme ihtiyacı"na yer vermiştir. Kendini gösterme ihtiyacı aynı zamanda diğer motivasyon teorilerinde de farklı isimlerde yer aldığından bu bulguda Herzberg'in motivasyonel faktörleri D. McClelland'ın başarıma ihtiyacı faktörünün, Erg teorisine göre de gelişme ihtiyacı faktörünün olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Çalışanların kendini gösterme ihtiyacına ilişkin bulgular
(Table 3. Findings related to the self-demonstration needs of employee)

Kendini Gösterme İhtiyacı	Frekans
Sevdiği İşi Yapma	15
Ürün/Hizmet/Program Geliştirme	7
Uzman Olunan İşi Yapma	7
İşin Yararlı Olduğunu Düşünme	5
Kendine Güvenme	3

Çalışanların tamamına yakını, teknik uzmanlık bilgisi gerektiren alanlarına yönelik "sevdikleri işi yaptıklarını" dile getirmişlerdir. Ayrıca "bir şey ortaya koymak, bir program yazmak, bir yazılım geliştirmek, bir sistem kurmak, bir proje üretmek" de çalışanları motive etmektedir. Burada yine ihtiyaçlar hiyerarşisine göre kendini gösterme, Herzberg modeline göre motivasyonel faktör, Erg teorisine göre gelişme, McClelland modeline göre ise başarıma ihtiyacı söz konusudur. Katılımcıların sıkça tekrarladıkları bir diğer nokta da "alanlarında uzman oldukları işi yapmaları" dır. Bu da onların motivasyonlarını artıran bir husustur. Geliştirdikleri yazılımların kullanılıyor olmasından dolayı "fayda" unsurunu dikkate almaları da motivasyonlarını artıran bir diğer noktadır. Çalıştıkları alanda "kendilerine güveniyor oldukları" görüşmeler esnasında "kendime bu alanda güveniyorum, işimin ehliyim, sonuçta teknik uzmanlık gerektiren bir iş ve ben bunu becerebiliyorum" gibi ifadelerden anlaşılmıştır.

Tablo 4. Çalışanların güvenlik ihtiyaçlarına ilişkin bulgular
(Table 4. Findings related to the security needs of employees)

Güvenlik İhtiyacı	Frekans
Kadro Konusu	12
Maaş	11
Kadro Tipi	5
Adalet Eşitlik Olgusu	3
Ödüllendirme	3

Yapılan görüşmeler sonucunda güvenlik ihtiyacını dile getiren çalışanlar bu alanda en çok kadro konusunu, maaşı, kadro tipini, adalet ve eşitlik olgusunu, ödüllendirmeyi dile getirmişlerdir. Bu ihtiyaç kapsamında değerlendirilen kriterler yine motivasyon teorilerinden hem kapsam teorilerine hem de süreç teorilerine vurgu yapmaktadır. Güvenlik ihtiyaçları kapsamında değerlendirilen ekonomik güvenlik açısından şirket çalışanları özellikle "uzman, okutman,

öğretim görevlisi gibi üniversite kadrosunda olmak istediklerini, şirket üzerinden çalışıyor olmalarının güvence açısından yetersiz olduğunu" vurgulamışlardır. Ancak üniversitelerin hizmet alımı kapsamında şirket üzerinden çalıştırdığı "bilgi personeli" kadrosunu bilinçli şekilde tercih eden bu çalışanlar, gerek ücret yönünden gerekse sosyal güvence açısından bu noktayı dile getirmişlerdir. Üniversite kadrosunda uzman ve okutman olarak çalışanlar ise "güvence açısından kadro durumlarının kendilerini motive ettiğini" belirtmişlerdir. Bazı çalışanlar ise güvenlik ihtiyaçları başlığı altında "kadro tipi" ni gündeme getirmişlerdir. Özellikle üniversite kadrosu üzerinden çalışan personel "kadro tiplerinin bu tarz birimlerde standartlaştırılması gerektiğini" savunmuşlardır. Burada vurguladıkları nokta "uzman kadrosunda çalışanların ders görevlendirmelerinin olmaması, okutmanların ise aynı zamanda ders görevlendirmeleri ile ek gelir elde ettikleri" yönünde olmuştur. Çalıştırılan personelin aynı tip kadroda görev yapmasının motivasyonlarını olumlu etkileyebileceklerini savunmuşlardır.

Güvenlik ihtiyaçları alanında ekonomik güvenliğin doğrudan bağlantılı olduğu "çalışan maaşları" ise en sık dile getirilen noktadır. Özellikle teknik uzmanlık gerektiren bir iş yapılmasına rağmen "yetersiz maaş alınması, üniversitede diğer birimlerde çalışan uzman okutman maaşlarıyla eşdeğer maaşların alınması" işin zorluğu ve uzmanlığı açısından dile getirilmiştir. Burada, maaşın önemini vurgulayan ve yetersiz ücret aldıklarını ifade eden çalışanlar "saatlerce bilgisayar başında kod yazmanın zorluğundan, yazılım geliştirme aşamasının sıkıntılarından, gece gündüz demeden network arızaları söz konusu olduğunda esnek çalıştıklarından ancak yeterli maaşı alamadıklarından" bahsetmişlerdir. Özellikle yazılım alanında özel sektörün avantajlarının daha fazla olduğunu, kamu sektöründe ise tam tersine yetenekli elemanların maaş hususunda bile ödüllendirilmediğinden bahsetmişlerdir. Bu iki durumun da motivasyonlarını düşürdüğünü, çalışma verimliliklerini azalttığını dile getirmişlerdir.

Tablo 5. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarına ilişkin bulgular
(Table 5. Findings related to the social needs of employees)

Sosyal İhtiyaçlar	Frekans
Arkadaşlık İlişkileri	16
İş Yerinde Dinlenme Araları	12
Yöneticinin Yakın Davranması	11
Yöneticinin Motive Edici Sözleri	7
Yardımlaşma-Bilgi Paylaşımı	6
Güven Ortamı	5
İşyeri Sosyal Etkinlikleri	3

Çalışanlar, tıpkı tüm çalışanlarda olduğu gibi, işyeri sosyal ilişkilerine önem vermektedirler. Öncelik sıralamasına göre ilk sıralarda yer almamasına rağmen, iş yeri arkadaşlıkları çalışanlar tarafından görüşmelerde motive edici unsur olarak vurgulanmıştır. Özellikle "samimi arkadaşlık ilişkileri, çay-kahve molalarında muhabbet ortamlarının oluşması, yöneticinin çalışanlara yakın davranması, katılımcı yönetimi benimsemesi, yöneticinin kendilerini onurlandırıcı sözleri, çalışanlar arasında teknik bilgi paylaşımlarının yapılması, güvenli ortamı, işyerinde düzenlenen doğum günü, kahvaltı, yemek, hoşgeldin ve tanışma toplantıları gibi sosyal etkinlikleri" sıkça belirtmişlerdir. Yine burada, motivasyon modellerinden Erg teorisinde yer alan aidiyet faktörü, Mc Clelland'ın teorisinde yer alan ilişki kurma ihtiyacını görmek mümkündür.

Tablo 6. Çalışanların kendini tamamlama ihtiyacına ilişkin bulgular
(Table 6. Findings related to the self-completion needs of employees)

Kendini Tamamlama	Frekans
Özerk Olma	5
Kariyerde Gelişme	4
Başarı Sağlama	2

Tablo 6 incelendiğinde çalışanların kendini tamamlama ihtiyacı alanında özellikle "özerklik, gelişme ve başarı sağlama" hususlarını vurguladıkları tespit edilmiştir. Teknik uzmanlık gerektiren yazılım ve sistem işinde çalışanlar "dışarıdan müdahalelerin gereksiz olduğunu, yöneticinin her şeye müdahil olmaması gerektiğini" vurgulamışlardır. Özellikle sistem biriminde çalışan personelin yaptıkları görevleri tanımlamak hususunda isteksiz oldukları görüşmeler esnasında gözlenmiştir. Sistem birimi personelinde bazıları "bir sistemi kurmanın ve anlamının zorluğundan bunun ancak alanında uzman kişiler tarafından yürütülebileceğinden" bahsetmişlerdir. Bazı çalışanlar ise "kariyerinde bu alanda gelişmek ve başarı sağlamak" istediklerini vurgulamışlardır.

Tablo 7. Çalışanların motivasyonu engelleyici unsurlar
(Table 7. Elements of employee motivation blockers)

Motivasyonu Engelleyici Unsurlar	Frekans
Olumsuz Arkadaş Ortamı	13
Düşük Maaş	11
Fiziksel Ortam	10
Yöneticinin İşe Karışması	9
Donanımsal Teknik Sıkıntılar	6
İşin Uzun Sürmesi/Rutinlik	6
Şirket Kadrosu	5
İşi Hatalı Yapma	4
Aşırı Disiplinli Yönetici Profili	4
Zorunlu Mesai Saatleri	4
Plansız İş Yapma Biçimi	4
Malzeme/PC Farklılıkları	4

Çalışanların motivasyonlarını engelleyici unsurlar, kendilerini motive eden unsurları ifade ettikleri noktalarda ortaya çıkmıştır. Özellikle işyerinde sosyal ilişkilerin önemini tekrarlayan çalışanlar "arkadaşlıklarda çatışma ortamını, soğuklukların yaşanmasını, güvensizlik oluşmasını, gereksiz çekememezlikleri" motivasyonlarını bozucu bir unsur olarak dile getirmişlerdir. Maaş/ücret konusunun önemini vurgularken de "teknik bir iş yapmalarına rağmen ve çok fazla beyin gücü harcamalarına rağmen yetersiz maaş aldıklarını" vurgulamışlardır. "Teknik personele ayrıca bir maaş düzenlemesi yapılmamasını, ücretlerin diğer üniversite kadrolarında çalışanlarla eşit tutulmasının sıkıntısını" dile getirmişlerdir. Eşitlik kelimesinin tekrarı da yine eşitlik ve adalet olgusunu savunan eşitlik kuramı ile doğrudan bağlantılıdır.

Çalışanlar motivasyonlarını engelleyici bir diğer unsur olarak da fiziksel koşulları belirtmişlerdir. Özellikle 2-3 kişilik odalarda çalışan yazılımcılar "konsantre olamadıkları için kodlama yaparken zorlandıklarını" ifade etmişlerdir. Odalardaki havalandırmaların da yetersiz oluşu dile getirilen diğer fiziksel koşullardandır. Motivasyonlarını olumsuz etkileyen bu fiziksel koşullar ise doğrudan çalışma koşulları ile ilgili olduğundan Herzberg'in hijyenik faktörleri ile bağlantılıdır.



Yöneticinin teknik uzmanlık gerektiren yazılım ve sistem işlerinde "işe müdahale etmesi" yönetici alanda uzman değil ise şikâyet edilen bir husus olarak karşımıza çıkmıştır. Teknik işlerin hâkim olduğu Bilgi İşlem Daire Başkanlığında çalışanlar için bir diğer motivasyonu engelleyici unsur "donanımsal yetersizlikler"dir. Bilgisayarların işlevsel yetersizliği, yeni modellerinin olmaması, teknik donanımın yetersizliği dile getirilen noktalardır. Çalışanların motivasyonunu düşüren bir diğer unsur da "işin veya projenin uzunluğundan yaşanan sıkıntı"dır. Bunu dile getiren çalışanlar "rutin hale gelen işler" tanımlamasını yapmışlardır. Özellikle yazılım biriminde çalışanlar, uzun süreli projelerin zorluğundan bahsetmişlerdir. Burada kodlama yapan yazılım personeli aynı zamanda kodlama sürecinde "hatalı kod" yazmanın sürecin başladığı noktaya dönme ile eşdeğer olduğunu dile getirmiştir. İşin hatalı yapma olarak ifade edilen bu unsur da çalışanların motivasyonunu engellemektedir.

Disiplinli yönetici profili ve zorunlu mesai saatleri de çalışanların motivasyonunu engelleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanlar, esnek mesai saatlerine uygun çalışmalarını "ev ortamında, bilgisayar başında yazılım yazarak, gece geç vakitlere kadar çalışarak" açıklamışlardır. Dolayısıyla esnek çalışma biçimi olarak nitelendirdikleri bu çalışma tarzı zorunlu mesai saatleri ile kısıtlamak istememektedirler. Yönetici profilinin aşırı disiplinli davranış biçimi de bu noktada onların motivasyonunu engelleyici bir unsur olarak çıkmıştır. Bazı çalışanlar da, üniversitenin değişik birimlerinden gelen ani yazılım taleplerinin motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Yaptıkları projelerin arasında sıkıştırılan plansız işler onları olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, adalet/eşitlik olgusuna bağlı olarak çalışanların kullandıkları bilgisayarların farklılaşması da onları olumsuz etkilemektedir. Yüksek performanslı bilgisayarların bazı çalışanlar tarafından kullanılması, bazı çalışanların ise bu bilgisayarlardan daha düşük performanslı bilgisayarları kullanması motivasyonlarını engellemektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA (CONCLUSIONS AND DISCUSSION)

Çalışmanın uygulamasına yönelik hazırlanan motivasyon soruları çerçevesinde elde edilen bulgular değerlendirildiğinde teknik çalışanların motivasyonları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre farklılık göstermektedir ve elde edilen bulgularda motivasyon teorilerinde yer alan faktörlere de rastlanmıştır. Çalışanların büyük bir çoğunluğu hizmet alımı kapsamında şirket üzerinden çalıştırılan bilişim personeli olmasına rağmen, güvenlik ihtiyaçlarını ön planda tutmamışlardır. Buna göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk sırada ve öncelikli olarak yer alan güvenlik ihtiyacı bu örneklem grubu için geçerli değildir. Öncelik sıralamasına göre çalışanların ihtiyaçları bu çalışmada Tablo 2'de de yer alan haliyle "kendini gösterme, güvenlik ihtiyacı, kendini tamamlama, sosyal ihtiyaçlar" şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca bulgularda, diğer teorilerde yer alan haliyle en fazla "gelişme, başarı" faktörlerine rastlanmıştır. Tablo 4'te yer alan güvenlik ihtiyaçlarında özellikle ekonomik kökenli farklı unsurları dile getirirler de ilk sırada "işin sevme, uzmanı olduğu işi yapma, kendine güven, faydalı bir ürün geliştirme" gibi "kendini gösterme" kriterleri ön planda tutmuşlardır. Bu da, teknik anlamda özel çaba gerektiren işlerin gerçekten sevilerek yapılmasının motive ettiği düşüncesini karşımıza çıkarmaktadır. Çünkü çalışanlar, uzun süre bilgisayar başında yaptıkları işin yoruculuğundan bahsetmişlerdir. Özellikle yazılım biriminde çalışan personel, uzun süre bilgisayara bakmanın verdiği rahatsızlığı, bilgisayara sürekli bakmanın unutkanlık yarattığını dile getirmiştir. Ancak buna rağmen işlerini severek yaptıklarını belirtmişler ve ilk sırada bu faktörün

kendilerini motive ettiğini söylemişlerdir. Ekonomik kaygı, kadro vb. gibi nedenleri ilk sırada dile getiren çalışan sayısı ise daha azdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre bu faktörün ilk sıralarda yer alıyor olması, teknik çalışanlardan bir kısmının bu unsuru ön planda tuttukları anlamına gelmektedir. Çalışanlar bu konuda da özellikle özel sektörde bilişim alanında çalışanlara ödenen ücretlerin yüksekliğini ancak kamuda bu ücretlerin ödenmediğini, emeklerinin karşılığını yeterince alamadıklarını dile getirmişlerdir. Bu konuda, özellikle üniversitelerin "yazılım üreten" bu birimlerde çalışanlara yönelik bir ücret düzenlemesine gitmesi sağlanabilir. Ancak yasada belirtildiği şekliyle üniversite personeline kadro tiplerine göre ödenen ücretlerin sabitliği buna izin vermemektedir. Bunun dışında güvenlik ihtiyaçları alanında, çalışanların eşitlik vurgusu, tüm birim personelinin aynı ücreti almalarına yönelik olmuştur. Birim personelinin tamamı aynı kadro tipinde çalıştırılmadıklarından ücretlerde farklılık söz konusudur. Burada üniversitelerde özellikle Bilgi İşlem Daire Başkanlıklarında çalıştırılan personelin tek tip kadrodan çalıştırılması gündeme gelebilir. Bu durum, eşitlik kuramıyla da bağlantılı olarak çalışan motivasyonunu sağlayıcı bir unsur olarak değerlendirilebilir. Ayrıca uzmanlık gerektiren bilişim hizmetlerinde yeterli ücreti alamadığını dile getiren bilgi işlem personeli yazdıkları yazılımların kullanımından büyük mutluluk duyduklarını ancak üniversite yönetimi tarafından bir ödüllendirme yapılmadığını dile getirmişlerdir. Bu tarz tüm üniversite birimlerince kullanılan yazılımları üreten teknik personelin zaman zaman ödüllendirilmesi motivasyonlarını artıracaktır. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarına yönelik bulgularda ihtiyaçlar hiyerarşisine ve diğer motivasyon kuramlarına göre bir farklılık görülmemiştir. Kuramlarda yer alan "ilişki kurma, var olma, aidiyet" duygularının teknik çalışanları da motive ettiği gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde kendini tamamlama ihtiyaçlarından "özerk olma" teknik çalışanlara yönelik farklı bir motive edici unsur olarak değerlendirilebilir. Çünkü burada çalışanlardan bir kısmı, uzmanı oldukları işe müdahalenin motivasyonlarını engellediğinden bahsetmiştir. Dolayısıyla buradan, gerek süre gerekse uzmanlık ve bilgi bakımından herkesin müdahil olamayacağı teknik işlerde çalışanlara özerklik tanınmasının motivasyon sağlayıcı bir unsur olduğu sonucu çıkabilir. Teknik çalışanlara daha çok inisiyatif kullanma hakkının verilmesi onları daha çok motive edebilecektir.

Son olarak, teknik çalışanların motivasyonu engelleyici unsurlar, kendilerine yöneltilen sorularda, diğer çalışanlar dikkate alındığında "donanımsal teknik sıkıntılar, projenin uzun sürmesi, işi hatalı yapma, zorunlu mesai saatleri, malzeme/pc farklılıkları" şeklinde olmuştur. Normal çalışanlar düşünüldüğünde bu faktörlerin tamamı teknik çalışma alanına yönelik faktörlerdir. Bu faktörlerin de üniversite yönetimince dikkate alınması ve değerlendirilmesi çalışanların motivasyonunu sağlayacaktır. Özellikle yeterli donanımların sağlanması, bilgi işlem personeline yönelik daha esnek çalışma saatlerinin uygulanması, her bilgi işlem çalışanına tek tip fonksiyonel bilgisayar verilmesi gibi uygulamalar motivasyonu artıracaktır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Adair, J., (2003). Etkili Motivasyon, Çev. S. Uyan, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Aktaş, A., (2002). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya: Azim Matbaası.

- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M., (2006). Örgütsel Davranış, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Ataman, G., (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Barutçugil, İ., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bingöl, D., (1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Boone, L.E., and Kurtz, D.L., (2013). Çağdaş İşletme, Çev. A. Yalçın, Ankara: Nobel.
- Chaudhuri, K.K., (2010). Human Resource Management: Principles and Practices, Mumbai: Global Media.
- Davis, K., (1981). Human Behavior At Work, Organizational Behavior, New York: McGraw Hill.
- Doğan, M., (2002). İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Eren, E., (2011). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar), 10. Baskı, İstanbul: Beta.
- Eroğlu, F., (2011). Davranış Bilimleri, 11. Baskı, İstanbul: Beta.
- Günbayı, İ., (2000). Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme, Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güney, S., (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel.
- Herve, M., (2011). Valuing People To Create Value: An Innovative Approach to Leveraging Motivation at Work, Singapore: World Scientific Publishing Company.
- Imai, M., (1999). Kaizen: Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, İstanbul: Kalder Yayınları.
- İbicioğlu, H., (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi (Geleneksel ve Stratejik Perspektif), Ankara: Alter.
- Kinicki, A. ve Kreitner, R., (2009). Organizational Behavior, New York: McGraw Hill.
- Kitchin, D., (2010). An Introduction To Organisational Behaviour for Managers and Engineers, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Koçel, T., (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta.
- Kumar, V. and Gopinadhan, S., (2010). Psychology of Human Behavior At Work, Mumbai: Global Media.
- Marshall, C. and Rossman, G.B., (2006). Designing Qualitative Research, California: Sage Publications.
- Onaran, O., (1981). Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Önen, L. ve Tüzün, M.B., (2005). Motivasyon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Özer, P.S. ve Topaloğlu, T., (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar Kitabı İçinde Bölüm: 2, Ed. C. Serinkan, Ankara: Nobel.
- Özgüven, İ.E., (2003). Endüstri Psikolojisi, Ankara: Sistem Ofset.
- Özveren, M., (2009). İşletme ve Yönetimi, İstanbul. Türkmen Kitabevi.
- Robbins, S.P. and DeCenzo D.A., (2005). Fundamentals Of Management, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall.



-
- Robbins, S.P. and Judge, T.A., (2012). Örgütsel Davranış, Çev. Ed. İ. Erdem, Ankara: Nobel.
 - Robbins, S.P., (2003). Organizational Behavior, Prentice Hall, 10th Edition, New Jersey.
 - Rogelberg, S.G., (2007). Encyclopedia Of Industrial And Organizational Psychology-1, California: Sage Publications.
 - Silverthorne, C.P., (2005). Organizational Psychology In Cross-Cultural Perspective, New York: NYU Press.
 - Tavşancıl, E. ve Aslan, A.E., (2001). İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri, İstanbul: Epsilon Yayınevi.
 - Tozkoparan, G., (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar Kitabı İçinde Bölüm: 2, Ed. C. Serinkan, Ankara: Nobel.
 - Türkçe Sözlük, (2009). 10. Baskı, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
 - Yüksel, Ö., (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.
 - Bentley, T., (2006), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme, Çev. O. Yıldırım, İstanbul: Hayat Yayınları.