

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MOTİVASYON ARAÇLARININ ALGILANMASINDA
TATİLE ÇIKMANIN İŞVEREN VE YÖNETİCİLER
ÜZERİNE ETKİSİ: SAKARYA ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

İsmail BİLGİÇLİ

Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

MAYIS - 2017

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

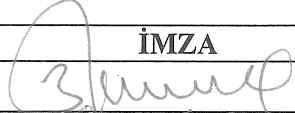
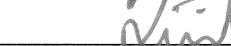
**MOTİVASYON ARAÇLARININ ALGILANMASINDA
TATİLE ÇIKMANIN İŞVEREN VE YÖNETİCİLER
ÜZERİNE ETKİSİ: SAKARYA ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

İsmail BİLGİÇLİ

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bu tez 09/05/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN	Basarılı	
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Basarılı	
Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Gül ERKOL BAYRAM	Basarılı	
Doç. Dr. Emrah ÖZKUL	Basarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU BEYAN BELGESİ

Tez Başlığı: Turizme Katılımın çalışanların Motivasyon Algısına Etkileri; Sakarya Örneği

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın toplam 220 sayfalık kısmına ilişkin *Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliği Madde 28* uyarınca aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve 24/04/2017 tarihinde Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından şahsıma iletilen *Turnitin* intihal tespit programı raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 18 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1) Kaynakça hariç
- 2) Alıntılar dahil
- 3) 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bu bilgiler doğrultusunda tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.



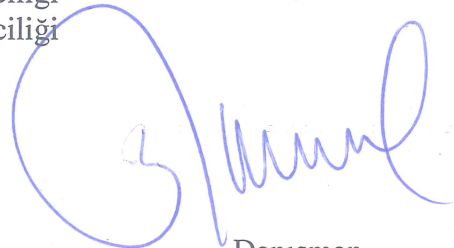
09/05/2017

İsmail BİLGİÇLİ

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ

Adı – Soyadı
Öğrenci Numarası
Ana Bilim Dalı
Programı
Statüsü

: İsmail BİLGİÇLİ
: 1460D20006
: Turizm İşletmeciliği
: Turizm İşletmeciliği
: Doktora



Danışman

Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN

09/05/2017

ÖNSÖZ

Akademik yaşam süresinin en önemli bölümü olan doktora aşamasında yorucu, uzun ve heyecanlı bir sürecin başarıyla geçilmesi adayın yanı sıra danışman hocanın değerli katkıları ile şekillenmektedir. Bu şekillenme sürecinde öğrencisi olmaktan onur duyduğum, kızgınlığını, eleştirilerini her zaman sevgisi ile birlikte tarafıma aktaran, hayatım boyunca danışmanlığını izin vermese de isteyeceğim danışman hocam sayın Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN'E, 2004 yılında öğretim görevlisi olarak göreve başladığım Sakarya Üniversitesi'nde akademik kariyer çalışmalarımda beni motive eden ve destekleyen 2008-2010 yıllarında yüksek lisans öğrencisi, 2014 yılında da doktora öğrencisi olarak benimle ilgilenen yardımlarını esirgemeyen Sakarya Üniversitesi, Turizm Fakültesi öğretim üyeleri Sayın Prof. Dr. Orhan BATMAN, Prof. Dr. Mehmet SARIİŞİK, Prof. Dr. Said KINGİR, Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY, Doç. Dr. Şevki ULAMA'ya, Tez İzleme Jürisi'nde bulunan, yoğun çalışmalarına rağmen her zaman bana değerli vakitlerini ayıran ve önemli katkıları olan Sayın Doç. Dr. Tuncay YILMAZ'a, anlayış ve hoşgörülerini için Sakarya Üniversitesi Karasu Meslek Yüksekokulu yöneticileri ile Turizm ve Otel İşletmeciliği Programındaki değerli çalışma arkadaşlarıma, desteğini her zaman yanımda hissettiğim sevgili eşim Aslı BİLGİÇLİ'ye, yaşamıma anlam katan değerli kızlarım Elif ve Beyza'ya, sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

İsmail BİLGİÇLİ

09.05.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MOTİVASYON KAVRAMI	7
1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı	7
1.2. Motivasyon Süreci ve Koşulları.....	8
1.2.1. Motivasyon Süreci	8
1.2.2. Motivasyon Koşulları.....	10
1.3. Motivasyon Türleri.....	11
1.3.1. Fizyolojik Motivasyonlar	11
1.3.2. Sosyal Motivasyonlar.....	12
1.3.3. Psikolojik Motivasyonlar	12
1.3.4. İç Motivasyonlar	12
1.4. Motivasyon Amaçları.....	13
1.4.1. Verimlilik.....	13
1.4.2. Etkinlik.....	14
1.4.3. Kalite	15
1.4.4. Kârlılık	15
1.4.5. Maliyet-Fiyat.....	16
1.5. Motivasyon Teorileri.....	17
1.5.1. Kapsam Teorileri.....	18
1.5.2. Süreç Teorileri	26
1.6. Motivasyon Teorilerinin Değerlendirilmesi.....	33

BÖLÜM 2: MOTİVASYON VE TURİZME KATILIM	36
2.1. Motivasyon Araçları.....	38
2.1.1. Motivasyon Araçlarının Önemi	40
2.1.2. Motivasyon Araçlarının İşgörenler Üzerindeki Etkisi	43
2.1.3. Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması	48
2.1.3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	49
2.1.3.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	56
2.1.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	67
2.1.4. Motivasyon, Çalışanlar ve İç Müşteri İlişkisi	73
2.1.5. Motivasyon ve İhtiyaçlar	74
2.1.6. Motivasyon ve Ödüller.....	75
2.1.7. Motivasyonu Özendirici Faktörler	76
2.1.7.1. Ekonomik Faktörler.....	76
2.1.7.2. Psiko-Sosyal Faktörler.....	77
2.1.7.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler	78
2.1.8. Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi	79
2.1.9. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları	83
2.1.10. Motivasyon ve Performans İlişkisi	84
2.2. Turizme Katılımın Motivasyon Araçları İçerisindeki Yeri ve Önemi	86
2.2.1. Turizme Katılımın İşveren ve Yöneticiler Üzerindeki Etkileri	87
2.2.1.1. Ekonomik Etkileri	87
2.2.1.2. Psikolojik ve Sosyal Etkileri	88
2.2.1.3. Örgütsel ve Yönetmel Etkileri	89
2.2.2. Motivasyon Araçları Konulu Araştırmalar	90
2.2.3. Motivasyon Araştırmaları ve Turizme Katılım.....	94
 BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SAHA ARAŞTIRMASI.....	 98
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	98
3.1.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı	98
3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	99
3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	101
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	104

3.1.5. Ölçek (Anket) Geliştirme Süreci ve Yapısı	104
3.1.6. Veri Toplama Süreci	106
3.2. Veri Analizi ve Bulgular	106
3.2.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	110
3.2.2. Örneklemin Çalışmakta Olduğu İşletme Bilgileri	113
3.2.3. Konaklama Tesisi Seçiminde Etkili Olan Faktörler	114
3.2.4. Seyahat Yeri Seçiminde Bilgi Kaynaklarına Yönelik Düşünceler	117
3.2.5. Örneklemin Turizme Katılma Şekline Yönelik Düşünceleri	119
3.2.6. Örneklemin Tatile Çıkmasını Güçleştiren Nedenlerin Düşünceleri	121
3.2.7. Örneklemin Tatil Tatminine Yönelik Düşünceleri	123
3.2.8. Örneklemin Tatiller Hakkındaki Genel Düşünceleri	125
3.2.9. Örneklemin Çalışma Ortamları ve Motivasyon Algıları Hakkında Düşünceleri.....	129
3.2.10. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi.....	136
3.3. Bulguların Genel Değerlendirmesi	179
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	184
KAYNAKÇA	198
EKLER.....	209
ÖZGEÇMİŞ.....	211

KISALTMALAR

AVM	: Alış Veriş Merkezi
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri
ERG	: Alderfer'in Motivasyon Teorisi.
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences.
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNWTO	: Dünya Turizm Örgütü
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Motivasyon Süreci.....	9
Şekil 2	: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	19
Şekil 3	: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	21
Şekil 4	: Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar.....	23
Şekil 5	: A.V Vroom'un Bekleyiş Teorisi	28
Şekil 6	: Lawler-Porter Motivasyon Modeli.....	30
Şekil 7	: Adams'ın Eşitlik Teorisi	31
Şekil 8	: Locke'nin Amaç Kuralı.....	32
Şekil 9	: Araştırma Modeli	100
Şekil 10	: Sonuç Modeli	178

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1 : Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması.....	22
Tablo 2 : İhtiyaç Teorilerinin Karşılaştırılması.....	26
Tablo 3 : Personel Devir Hızına Neden Olan Faktörler	45
Tablo 4 : Motivasyon Konulu Araştırmalar ve Bulgularının Özetleri	91
Tablo 5 : 1946-1992 Yılları Arasında Motivasyon Araçları Değişimi	93
Tablo 6 : Çalışan Beklentilerinin Tarihsel Süreci (Denetçilerin Sıralaması).....	93
Tablo 7 : Kovach (1995) Çalışanların ve Yöneticilerin Motivasyon Algıları.....	95
Tablo 8 : Motivasyon Araçları Algılamasının Kronolojik Seyri.....	96
Tablo 9 : Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri.....	103
Tablo 10 : Motivasyon Faktörleri Verilerinin Dağılımlarının Uygunluğunun Analizi	107
Tablo 11 : Motivasyon Araçlarının Cronbach Alpha (Güvenilirlik)Değerleri	108
Tablo 12 : Örneklem Demografik Özellikleri.....	109
Tablo 13 : İşletme Bilgileri ile İlgili Cevapların Dağılımı.....	113
Tablo 14 : Konaklama Tesisini Seçimi ile İlgili Değerler.....	114
Tablo 15 : Seyahat Yeri Seçimi ile İlgili Değerler.....	117
Tablo 16 : Turizme Katılma Şekli ile İlgili Değerler	119
Tablo 17 : Tatil Çıkılmasını Zorlaştıran Nedenler ile İlgili Değerler	121
Tablo 18 : Örneklem Tatil Tatminine Yönelik Paylaşım Düşünceleri	122
Tablo 19 : Örneklem Tatil Hakkındaki Genel Düşünceleri	125
Tablo 20 : Örneklem Yurtiçi En İyi Tatil Yeri Değerlendirmesi.....	125
Tablo 21 : Örneklem Yurtdışı En İyi Tatil Yeri Değerlendirmesi	126
Tablo 22 : Örneklem Turizme Katılımı Sonrası Düşüncelerinin Değerlendirilmesi	128
Tablo 23 : Kaiser Maier Olkin ve Bartlett's Test Sonuç Değerleri.....	135
Tablo 24 : Faktör Yüklüğü Büyüklüğü Değerleri	136
Tablo 25 : Toplam Varyans Değerleri-Temel Bileşen Analizi	136
Tablo 26 : Ekonomik Motivasyon Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	137
Tablo 27 : Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	139

Tablo 28 : Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	140
Tablo 29 : Ekonomik, Psiko-Sosyal ve Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Boyutlarına İlişkin İstatistikler.....	141
Tablo 30 : Ekonomik Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Değerleri.....	142
Tablo 31 : Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Değerleri	145
Tablo 32 : Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Değerleri	146
Tablo 33 : Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyleri	147
Tablo 34 : Korelasyon Katsayıları	149
Tablo 35 : Motivasyon Faktörleri Ortalamalarının Korelasyon Analizi	149
Tablo 36 : Motivasyon İle Motivasyon Faktörlerinin Korelasyon Analizi	150
Tablo 37 : Tatil Çıkma Motivasyon Algısı ile Ekonomik Motivasyon Araçları Ki-kare Analizi	152
Tablo 38 : Tatil Çıkma Motivasyon Algısı ile Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ki-kare Analizi	153
Tablo 39 : Tatil Çıkma Motivasyon Algısı ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları Ki-kare Analizi.....	157
Tablo 40 : Mann Whitney U Testi Analiz Değerleri.....	160
Tablo 41 : Kruskal Wallis Testi Analiz Değerleri.....	160
Tablo 42 : T Testi Analiz Değerleri	161
Tablo 43 : Tatil Motivasyonu ile Ekonomik Motivasyon Araçları Regresyon Analizi	163
Tablo 44 : Tatil Motivasyonu ile Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Regresyon Analizi	166
Tablo 45 : Tatil Motivasyonu ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları Regresyon Analizi	171
Tablo 46 : Tatil Motivasyonu İle Motivasyon Faktörleri Regresyon Analizi.....	175
Tablo 47 : Hipotezlerin Toplu Gösterimi	177

Tezin Başlığı: Motivasyon Araçlarının Algılanmasında Tatile Çıkmanın İşveren ve Yöneticiler Üzerine Etkisi: Sakarya Örneği	
Tezin Yazarı: İsmail Bilgiçli	Danışman: Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN
Kabul Tarihi: 09/05/ 2017	Sayfa Sayısı: ix (ön Kısım) + 211(tez)+2(ekler)
Anabilimdalı: Turizm İşletmeciliği	
Dünya ticaret ortamında aşırı rekabet ve küreselleşme, bütün sektörlerdeki örgütlerin teknolojik gelişmelere paralel, kaliteli mal ve hizmet üretimini zorunluluk haline getirmiştir. Üretim aşamasında özellikle en önemli kavramlar motivasyon, performans ve verimlilik kavramlarıdır. Motivasyon, performans ve verimlilik kavramı, günümüzde kalite, karlılık, başarı derecelerini saptama açısından örgütleri ilgilendiren önemli faktörler olarak görülmektedir. Bu ortamda performans ve verimliliğin artırılmasında turizme katılımın örgütlerde çalışan bireylerin yaşamlarına yaptığı katkı ve motivasyon çok önemlidir. Çalışanların örgütlerde iş dışında dinlenme zamanlarını turizm hareketine katılarak değerlendirmelerinin motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacağı değerlendirilebilir. Motivasyon düzeyindeki artışın performans ve verimliliğe olumlu etkisi olabilir. Çalışan ve işletme etkileşiminin olumlu yönde gelişmesinde turizme katılımı gerçekleştiren insan faktörünün rolü önemlidir. Motivasyonu olumlu etkilenen çalışanların üretim miktarları işletme hedeflerine uygun oranlarda gerçekleşebilir. Çalışma 3 bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde motivasyon kavramının analizi, motivasyon süreci, motivasyon şartları, motivasyon teorileri, motivasyon koşulları, motivasyon türleri, motivasyon amaçları ve motivasyon teorlerinin değerlendirilmesi konularına değinilmiştir. İkinci bölümde turizme katılımın motivasyon araçları içerisindeki yeri ve önemi, motivasyon araçları konulu araştırmalar, motivasyon araçları konulu araştırmalar içerisinde turizme katılımın yeri ile turizme katılım motivasyon konulu araştırmalar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, problemi, amacı, modeli, hipotezleri, evreni-örnekleme, sınırlılıkları, veri analizi ile ilgili bulgular ve tanımlayıcı istatistikî analizlere yer verilmiştir. Çalışma kapsamında turizme katılma imkânlarının yüksekliği sebebiyle Sakarya’da faaliyet gösteren işveren ve yöneticilerden 700 kişiye ulaşılarak anket formunu doldurmaları sağlanmıştır. Veriler parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis testi, T testi, Ki-kare testi, Spearman ve Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Ölçekler arasındaki ilişkileri açıklayabilmek için Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre işveren ve yöneticilerin turizme katılımlarının motivasyon algılarındaki olumlu değişimin motivasyon araçlarının uygulanmasına ve dolayısıyla çalışanlara yansımada etkili olduğu söylenebilir. Turizme katılan yönetici ve işverenlerin, dolaylı olarak diğer çalışanların motivasyon, performans ve verimlilik düzeylerinin turizm hareketine katılma durumlarına göre olumlu etkilendiği söylenebilir.	
Anahtar kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Araçları, Turizme Katılım, İşverenler, Yöneticiler, Sakarya	

Title of the Thesis Impact on Employers and Executives of Getting a Tattoo in the Perception of Motivation Vehicles: The Case of Sakarya	
Author: İsmail Bilgiçli	Supervisor: Assoc. Prof. Burhanettin ZENGİN
Date: 09/05/2017	Nu.OfPages: ix (Pre.) + 211 (main body)+ 2 (app.)
Department: Tourism Management	
Excessive competition in the world trade environment and globalization, technological developments in all sectors organisations, quality production of goods and services has become a necessity. The production phase is the most important concepts of motivation, especially performance and efficiency objectives. Motivation, concept, nowadays quality of performance and efficiency, profitability, success in terms of determining the degree of organization are seen as key factors. In this environment, increasing performance and efficiency in the Organization of participation tourism's contribution to the life of individuals and motivation are very important. The rest of their time outside of work in organizations of employees in tourism by joining the assessments will provide a positive contribution to their motivation. Increase performance and efficiency at the level of motivation may be a positive effect. Employee and business interaction in a positive direction in the development of tourism, it is important that the role of the human factor that performs the participation. Production quantities of the employees affected by the positive motivation of business goals can take place in appropriate proportions. The study is designed to be 3 parts. An analysis of the concept of motivation, motivation in the first part of the process, motivation, motivation theories, types of motivation, motivation, motivation conditions, objectives and evaluation of issues motivation Raymond. In the second part, the place and importance of participation motivation tools within tourism, motivation tools survey, motivation tools within tourism survey participation in tourism with participation motivation survey are emphasized. In the third part of the research method, problem, purpose, model, hypothesis, universe-sampling, limitations, data analysis statistical analysis findings and related identifier. Scope of the study participation opportunities due to the height of tourism employers and managers in Sakarya accessible over 700 people to fill out the questionnaire. The data is non-parametric tests, Mann Whitney U test, Kruskal Wallis test, T-test, Chi-square, Spearman and Pearson correlation test have been analyzed. Scales to explain the relationships between the regression analysis. According to the results of the investigation, the employer and the participation of tourism motivation perception of managers in the implementation of positive change motivation tools and therefore can be said to be effective employees image. Managers and employers involved in tourism, indirectly, other employees motivation, performance and efficiency levels to participate in tourism can be said to be affected by positive according to their status.	
Keywords: Motivation, Motivation Tools, Tourism Participation, Employers, Managers, Sakarya	

GİRİŞ

Sosyal bir varlık olan insanın yaşam döngüsü içinde özel ve iş yaşamında sosyal rolünü oynarken sergilemiş olduğu farklı nedenlere dayanan davranışlar gösterdiği bilinmektedir. Özellikle insanların iş ortamlarında gösterdiği davranışlarındaki değişimlerin temelinde, bağlı oldukları organizasyonların yönetim sistemlerinin etkisi olduğu söylenebilir. Örgüt içinde çalışanların gösterdiği davranış düzensizliklerinin işletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesi konusunda olumsuz etkiler gösterdiği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur.

Örgütü hedefe ulaştıracak çalışanların sadece iş ortamında davranışlarının değil iş dışındaki yaşam biçimlerinin de örgütlerin gelecekleri açısından olumsuz etkilere neden olabileceğini araştırmacılar savunmaktadırlar. Psikolojik ve sosyal bir varlık olan insanın sosyal yaşamında etkilendiği konuları, çalışma ortamının dışında bırakarak iş ortamında çalışabileceği düşünülmediğinden araştırmacılar olumlu veya olumsuz etkinin iş davranışlarına yansıtacağını öngörmektedirler.

Doğal olarak bu etkilerin çalışanların motivasyon, performans ve verimliliğine yansımaları, çalışanların bir makine gibi sürekli aynı üretim miktarını sağlaması beklenmemelidir. İşte bu sebepler ile örgüt yönetimlerinin çalışanlarının psikolojik ve sosyal varlık olmalarından kaynaklanan olumsuz davranış nedenlerini irdelemesi, çözüm için yönetsel becerileri ve yöntemleri kullanması gereklidir.

Yapılan araştırmalarda, insanların çalışma nedenlerinin kişiden kişiye değişim göstermekle beraber, hayatını idame ettirme, hayat standardını sürdürme, belirli ve saygın bir statü elde etme gibi birçok farklı nedene dayandığı görülmektedir. Farklı beklentiler ile iş ortamında çalışanların istedikleri, verdiklerinin karşılığını alabilmektir. İstediklerini aldığında ya da iş tatmini ağılayan unsurlar kendisine sunulduğu zaman motivasyonlarının olumlu etkilenmesi mümkündür. Günümüzde, çalışmanın konusu dahil olmak üzere örgüt hedefleri için çaba gösterenlerin motivasyonlarını arttırıcı faktörler konusunda, hangi faktörlerin motivasyonu arttıracağı ile ilgili çalışmalar devam etmektedir.

Örgütlerde hedeflerin gerçekleştirilmesi sadece çalışanlar ile mümkün değildir. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde organizasyonun en önemli yönetim unsurlarından olan yönetici ve işverenlerin de çalışmalarında motivasyon, performans ve verimlilikleri önemli-

dir. Yönetimin iyi uygulanmadığı veya işverenlerin yönetim eksikliği gösterdiği organizasyonlarda sadece çalışanların üstün performanslarının örgütü gelecek hedeflerine taşıyabileceğini düşünmek mümkün değildir. Buradan çıkarılabilecek sonuç örgütlerin organizasyonlarında bulunan tüm personelin etkilenebileceği motivasyon faktörlerinin değerlendirilip, araştırılması bakımından bu çalışmanın sağlayacağı katkılar olabilir.

Tabiatın insanları temel ihtiyaçlarını karşılayacak işlenmemiş, sonsuz olmayan kaynaklar mevcuttur. İnsanlar çeşitli üretim yöntemlerini kullanarak bu kaynakları kullanıma uygun hale getirmektedirler. Sonsuz olmayan bu kaynakların doğru ve etkin bir şekilde işlenip insanların hizmetine sunulabilmesi için çok sayıda farklı türü olan iktisadi işletmelerde üretim yapılması gerekmektedir. İnsanlar bu örgütlere üretim amacıyla bedenen ve zihnen çalışarak katkı sunmaktadırlar.

Toplumun ve toplumu oluşturan bireylerin değişim içinde oldukları kesindir. Bu değişim doğal olarak işletmeleri de etkilemektedir. Çünkü dünyamızda küreselleşme, rekabet, endüstri yapısı, ürün yaşam süresinde değişimler, teknolojik yenilikler, makro ekonomik trendler ve krizler, örgütlerde değişimi zorunlu uygulama biçimi haline getirmiştir. İşletmelerde tüketicileri hedef alarak üretim faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Dolayısıyla işletmelerinde, kuruluş amaçlarından olan uzun süre varlıklarını devam ettirmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için değişim içinde olmaları kaçınılmazdır.

İşletmeler açısından bakıldığında kaçınılmaz olan değişimin, yoğunlaştığı alanların rekabet ve kurumsal kültür olguları olarak ortaya çıktıkları görülmektedir. İşletmelerin küreselleşmenin sonucu olarak değişimi algılamaları, yorumlamaları ve hayata geçirmeleri vazgeçilmez bir uygulama haline dönüşmüştür. Doğal olarak üretiminde aynı çerçevede aynı amaca yöneltilmesi, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin önemli koşullarından biri olarak değerlendirilmekte ve önem kazanmaktadır.

İşletmelerde motivasyon konusunda, meydana gelen değişimleri takip etme, tepki verme, organizasyonun yeteneklerini, birikimini yeniden tanımlama ve değerlendirme, olan ve olması muhtemel koşulları özümseyerek yeni ürün geliştirme ve müşteri hizmetleri boyutlarını kapsayacak biçimde dinamik bir yapıya kavuşturma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, işletmelerin üretim faktörlerini oluşturan en önemli unsurlardan olan emek faktörünün amaca uygun kullanılmasında etkili bir rol oynamaktadır. Özellikle işletmelerin ihtiyaç duyduğu amaçlara uygun üretim hedeflerine ulaşmak

için verimlilik esaslarına uygun motivasyona sahip işveren ve yöneticiler tarafından yönetilmesi çok önemlidir. Motivasyonu yüksek bir çalışan olarak işveren ve yöneticiler örgütün varlığı için hayati bir öneme sahiptir.

İşletmelerin iyi yönetilmesi, üretim stratejileri doğrultusunda çalışanların bilgilendirilmeleri, eğitilmeleri, işletmenin ortak hedeflerine doğru yönlendirilmeleri, kararlara, süreçlere ve sonuçlarına katılımlarının sağlanmasıdır. Bu şekilde insan kaynağından en yüksek performans ve verim elde edilebilmektedir. Modern işletmelerde yönetim anlayışı klasik anlayıştan daha farklı bir çizgi izlemektedir. Modern işletmelerde yönetim, üretim temelli çalışmanın yanı sıra insancıl performans değerlemelerinin ön plana çıktığı bir uygulamayı benimseyerek klasik yönetim anlayışından ayrılarak önemli bir işlev yüklenmiştir.

İşletmeler açısından yapılan araştırmalar gösteriyor ki insan kaynağına yatırım yapmanın sağlayacağı toplam fayda, diğer üretim faktörlerine yatırım yapmanın toplam faydasından daha fazladır. İşletmelerde en son teknolojik gelişmeyi yansıtacak üretim donanımlarına sahip olunmasının yeterli olamayacağı, bu donanım unsurlarını kullanacak insan kaynağına ihtiyaç duyulacağı açıktır. İşletmelerin gelecekte varlıklarını sürdürmek istemeleri uzun vadeli planlamaların içinde bulunmak istemeleri stratejik olarak insan kaynağının motivasyonunu artırıcı uygulamaları benimsemiş olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerde üretim için gerekli olan tüm diğer kaynakların verimli ve etkin kullanımı için gerekli olan insan kaynağının iyi kullanılması ve motive edilmesi önemlidir.

İşgücünün, ona sahip olanın iradesi dışında kullanılmayan, depolanamayan, maddi yönünden çok sosyal ve psikolojik yönü ağır basan bir performans ve verimlilik unsuru olduğu söylenebilir. Bu nedenle, işgücü motivasyonunda, çalışanın psikolojik ve sosyal durumu büyük rol oynamaktadır. Öte yandan, işgücünü verimli kullanamayan bir örgütün toplam verimliliği hiçbir zaman tam anlamıyla sağlanamamaktadır. Bu nedenle işgücü verimliliği, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için büyük önem taşımaktadır (Özgen, 2012: 1).

İşletmelerde yöneticilerin ve işverenlerin motivasyonunu arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerin başında gelen tatil uygulamalarının bilinçli bir şekilde ihtiyaç olarak algılanmasıyla birlikte, tatile çıkmanın (turizm hareketine katılım) çalışanların motivasyon,

performans ve verimlilik potansiyelini arttırmada ne gibi etkileri olduğu ve bu etkilerin ne ölçüde olduğunun tespit edilmesi gereklidir.

Bu çalışmanın kuramsal yapısı; işveren ve yöneticilerin yaptığı iş miktarının bir başka ifade ile “iş çıktısının” onun işgücü verimliliğini yansıttığı varsayımına göre kurulmuş ve bu çerçevede, işgücü verimliliğini etkilediği düşünülen motivasyonu arttıracak ön-görülen tatil/turizm faktörü üzerinde durulmuştur. Ayrıca uygulama yapılan Sakarya'daki işletmelerde çalışan işverenler ve yöneticilerin tatil veya turizme katılım sonrası motivasyonlarının ne şekilde etkilendiğinin belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın Amacı

İşletmelerin faaliyeti esnasında işverenlerin ve yöneticilerin, çalışanlar ve müşteriler ile birebir iletişim kurması ve kendi inisiyatiflerini kullanması işletmenin uzun vadede geleceğini belirlemede etkili olabilecek unsurlar arasında yer alabileceği düşünülebilir. Değişen çevre şartları ve rekabet koşulları işletmelerde çeşitli yönetim yaklaşımları kullanılarak bu rekabet ortamında başarı ile hayatlarını sürdürmelerini sağlayabilir. Çünkü günümüzde işletmelerin devamı, güçlendirilmiş, istekli, performansı, verimliliği yüksek işverenler ve yöneticiler sayesinde ve müşteri memnuniyeti ile mümkün olabileceği düşünülebilir.

Buna bağlı olarak araştırmanın amacı, işletmelerde yönetici ve işverenlerin gereksinimlerinden en önemlisini oluşturan dinlenme ve tatil ihtiyacının önemini vurgulamak ve araştırma yapılan işletmeler bazında işveren ve yöneticilerin tatil ve turizm hareketine katılımlarının motivasyon algılarına olan etkilerinin tespit edilmesidir. Araştırmada işveren ve yöneticilerin turizm hareketine katılım sonrasında motivasyon algılarındaki değişimlerin tespiti ile varsa bu değişimlerin motivasyon araçlarının uygulanmasında oluşturabileceği farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi bütün sektör işletmelerinde yoğun olarak hissedilmektedir. İşletmelerde müşterilere sunulan tüm hizmetler işverenlerin ve

yöneticilerin sorumluluğunda işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır. Dolayısıyla, işletmeler açısından insan kaynağının kalitesi oldukça önemlidir. İşletmelerde mevcut insan kaynağının kalitesini arttırmak fizyolojik ihtiyaçlar hiyerarşisindeki dinlenme (Tezimizde bu kuram Tatil, Turizme Katılım olarak geçecektir) uygulamalarının doğru ve etkin biçimde yönetilmesi, hizmet kalitesinin artması açısından çok önemli olabilir.

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personelin müşterilerle birebir iletişim kurması işletmenin gelecek hedeflerini yansıtan güçlü bir gösterge olabilmektedir. Değişen çevre şartları ve rekabet koşulları işletmelerde çeşitli yönetim yaklaşımları kullanarak bu rekabet ortamında başarı ile hayatlarını sürdürmelerini sağlayabilecektir. İşletmelerin gelecek hedeflerine ulaşmasında işveren, yönetici ve işgörenlerin turizme katılımlarının motivasyona olumlu etkileri ile üretime yansımalarının değerlendirilmesi gereklidir.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına öncelikle Sakarya’da aktif çalışan yaklaşık 3.000 kişiden oluşan işveren ve yöneticilerin yanısıra, yaklaşık 47.000 esnafın dahil edilmesi planlanmıştır. Anket çalışması esnasında yoğun esnaf sayısının araştırma sonucunda hedeflenen işveren ve yöneticilerin değerlendirmelerini etkileyeceği düşünülerek esnafın araştırma kapsamından çıkarılması kararlaştırılmıştır. Araştırmanın kapsamını Sakarya’da ticari faaliyetini sürdüren işveren ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamına öncelikle aktif iş ortamında faaliyetini sürdüren yönetici ve işverenler alınmıştır.

Sakarya’da faaliyet gösteren işletmelerde işveren ve yöneticilerin önemli bir kısmına ulaşarak motivasyon konusunda yapılan çalışmanın sonucunun literatüre sağlayacağı katkılar bulunabilir. Bu nedenle çalışma çeşitli güncel bilgileri sunması nedeniyle önem arz edebilir. Bu çalışmada işverenlerin ve yöneticilerin çalışma ortamları, tatil/turizm kavramına ilişkin görüşleri, tatil sonrası motivasyon durumlarının işgörenlere karşı yaklaşımlarına yansımalarının tespit edilebilmesi amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sürecinde ilk olarak literatür araştırması yapılmıştır. Literatür taramasında temel kaynak olarak; enstitüler, çevrimiçi veri tabanları, tezler, kitaplar, makaleler ve web sitelerinden yararlanılmıştır. Literatür taramasından sonra hem araştırma modelinin oluşturulması hem de anket formunun hazırlanmasına katkı sağlayacağı düşünülerek farklı konularda hazırlanmış çok sayıda anket incelemesi yapılmıştır.

Araştırma konusu olan işveren ve “yöneticilere yönelik tatile çıkmanın motivasyon algısının motivasyon araçlarına etkisi” ile ilgili daha önce yapılmış çalışma bulunamamasından kaynaklanan ölçek sorularının tespiti ve geliştirilmesi sürecinde soruların belirlenmesinde özgün sorular oluşturulmaya çalışılmıştır. Anketler Eylül 2016 ve Kasım 2016 tarihleri arasında Sakarya’da faaliyette bulunan işletmelerde işveren ve yöneticilere uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 24.0 tabanlı program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Planı

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde; Motivasyon Kavramı genel hatlarıyla ele alınmıştır. İkinci bölümde; Motivasyon ve Turizme Katılım İlişkisi tartışılmıştır. Üçüncü bölümde; Yöntem ve saha araştırması bulgularına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı ve analizi başlığı altında, motivasyon kavramı ve anlamı, motivasyon süreci, motivasyon şartları, motivasyon çeşitleri, motivasyon türleri, motivasyon amaçları, motivasyon teorileri ve motivasyon teorilerinin değerlendirilmesi hakkında bilgiler verilmiştir.

1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Motivasyon kavramı; hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek/geçirmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir (Janpho; 2007; 708). Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir. Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre Motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır (Kaplan, 2007: 3). Bunlar:

- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönettiricidir.

Davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir yönlendirme veya yöneltme olarak tanımlanabilen motivasyon konusundaki, en geniş kabul gören teorilerden birisi Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisidir (Kozak, 1999: 28). Motivasyonun işgörenlerin işgücü kaynaklarının verimli kullanımında önemi büyük olabilir.

Motivasyon kavramı, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanabilir (Çalık, 2003: 104). En geniş anlamıyla motivasyon; davranışı harekete geçiren fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, ihtiyaç veya herhangi bir hedefe yönelmiş bir dürtü ile başlayan bir süreçtir (Pekel, 2001: 4).

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder (Barutçugil, 2004: 372).

Motivasyon işletmelerde çalışanların örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çaba sarf ederken bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak isteklerinin yerine getirilmesi ile isteklendirilmesidir. İnsanların belirlenmiş bir hedefe doğru sürdürülebilir şekilde harekete geçirme çabalarının bütünüdür. Bu çabalardan ortaya çıkan temel unsurlar ise harekete geçirmek ve davranışı sürdürmek olarak ifade edilebilir.

Motive edilmiş bir davranışın içinde gerçekleşen hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş hareketler şeklinde oluşurlar (Dik ve Aarts, 2007: 727). Araştırmacılar dışsal motivasyonun sık sık destek ihtiyacına rağmen, içsel motivasyonda ise geleneksel olarak, eğitimciler için desteksiz içte var olan ve daha iyi öğrenme nedenini oluşturduğunu belirtmektedir (Lai, 2011: 4). Motivasyon amacın elde edilebilmesi amacıyla insanların olumlu davranışlar yönünde uyarılması ve yönlendirilmesi sürecidir. Amanın elde edilebilmesi için motivasyonu sağlayan güç karşılanmamış ihtiyaçların var olmasıdır şeklinde ifade edilebilir.

Motivasyonu sağlayan çok çeşitli kavramlar içinde ihtiyaç, istek ve amaç gibi insanların fizyolojik hareketini başlatan ve sürdürücü güç kaynağını oluşturan faktörler bulunmaktadır. Genel olarak insanları davranışa yönelten ve bu davranışa yön verirken devamlılığı sağlayan enerji düzeyinin amaca yönelik davranışı motivasyon olarak tanımlanabilir.

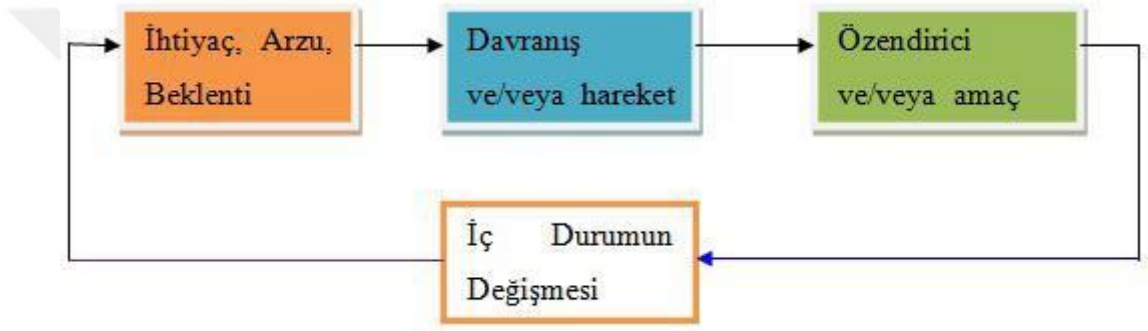
1.2. Motivasyon Süreci ve Koşulları

1.2.1. Motivasyon Süreci

Yönetici ve işverenlerin en önemli görevi etkin, kârlı ve verimli bir işletme meydana getirmektir. Başarılı bir işletme yönetimi ise yüksek düzeyde motive olmuş işveren, yönetici ve iş görenlerle sağlanabilir. İnsanlar çalışma ortamlarında kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. İşletmelerde tüm çalışanlar, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidir. Motivasyon sürecinin başlangıç aşaması tatmin edilmemiş ihtiyaçların dürtüsü ile başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişinin motive olamayacağı öngörülmektedir. Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa yönelecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı giderecek bir amaç ya da istek yönünde olabilir.

Motivasyon kapsamı içerisinde çeşitli değerlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin veya değişik beklentilerin yer aldığı bir olgudur (Dik ve Aarts, 2007: 728). Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. İnsan davranışlarının olumlu veya olumsuz yönlendirilmesi belirtilen yönetim sürecinin iyi organize edilmesine bağlıdır. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde ihtiyacı olan insan kaynağını motive etmesi çok önemli olabilir.

Aslında bu süreç çok karmaşık olmasına rağmen basit bir model olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir; Süreç Şekil 1’de görüldüğü gibi bireyin farklı şiddetteki ihtiyaç, arzu ve amaçlarına dayanmaktadır.



Şekil 1. Motivasyon Süreci

Kaynak: (Kaplan, 2007: 4).

Motivasyon sürecini başlatan bireyin ihtiyaçlarıdır (Pekel, 2001: 7). İhtiyaç oluştuğunda, karşılama isteğinin oluşturduğu itici güç çeşitli davranışların gerçekleştirilmesi sonucunu oluşturur. Bu sonuçla ihtiyaçların doyumunun sağlanması amaçlanmaktadır. Motivasyon süreci, insanların sınırsız ihtiyaçlarının oluşmasıyla birlikte karşılayıcı hedeflerin oluşması ve eylemin gerçekleştirilme isteğidir. İhtiyaçlar karşılandıkça yeni ihtiyaçların oluşması yaşam döngüsünü sağlayabilir.

Motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri beslemeden oluşmaktadır (www.iese.edu/irco). Motivasyon ihtiyaç, beklenti, davranış, amaç gibi temel unsurların karşılıklı etkileşimlerinden oluşan bir süreçtir denilebilir.

Davranışların altındaki bu faktörleri uyarak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır. Moti-

vasyon sürecini anlamaya yarayan temel unsur, ihtiyaçlar, güdüler ve zendiriciler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesinde yatmaktadır (Oktay,1995: 322). Motivasyon oluşma ve etkileri şu şekilde sıralanabilir (Kaplan, 2007: 4);

- Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sağlar.
- Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.
- Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların gelişmesini sağlar.

1.2.2. Motivasyon Koşulları

Her insanın tatmin etmek için uğraştığı temel ihtiyaçları vardır. Bunlar bir araya gelerek insan davranışının mekanizmasını oluştururlar. Alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadan motivasyon gerçekleşemez. Bu ihtiyaçların karşılanmasıyla hoşnutsuzluk ortadan kalkar, insanlar talihsiz oldukları duygusundan sıyrılırlar. Ancak, temel ihtiyaçların karşılanması, insanları her zaman verimlerini arttırma yolunda motive etmeye yetmez. İnsanoğlunun temel ihtiyaçlarını iyi bilmemiz gerekir. Bunu anlamadan motivasyonun ne olduğunu kavramamız zor olacaktır (Keenan, 1996: 19). Motivasyonun şartları; inanç, kendine güven ve gizli yetenekleri ortaya çıkarma şeklinde incelenebilir (Murphy ve Alexander, 2000: 37).

- **İnanç:** Karar verirken önce kararı uygulayabileceğine veya uygulatabileceğine kişinin inanması gerekir. Kendisine olan inancı sağlayabilecek tek kişi, kişinin kendisidir. Çevresindekiler kişiye yardım edebilirler, ancak kişi kendisi bunu gerçekleştirebilir.
- **Kendine Güven:** Kendine güvenmek, huzurlu bir aklın anahtarıdır. Akıl sakin ve kendinden eminken en iyi şekilde çalışır. Güven eksikliği aslında yararlı hiçbir şey üretmeyen olumsuz düşüncenin ürünüdür. Amaçları gerçekleştirmek için gereken bedeli ödemeye istekli olmak gerekir.
- **Gizli Yetenekleri Ortaya ıkarma:** Amaçları belirlemek ve o amaçlara ulaşmakta ciddi ise kişi kendini sınamalıdır. Kişi kendini tanımaya ve nasıl gittiğini değerlendirmeye zaman ayırmalıdır. Kendini drş yansıtmak yararlı bir iştir, ama bu iş yapılırken tamamen gerçekçi olmak gerekir aksi halde bu yansıtmanın bir önemi kalmaz.

1.3. Motivasyon Türleri

Güdülerin oluşumu, bireylerin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşur. Güdüler, bireylerin davranışlarını; oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde ve zamanda etkiler. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan motivele ural (Rasyonel, Akla dayanan) motive, duygusal nitelik taşıyanlara ural olmayan motive denebilir. Bu ikili değerdendirminin ötesinde motivasyon çeşitleri dört bölümde incelenebilir (Yılmazzer ve Eroğlu, 2008: 129).

1.3.1. Fizyolojik Motivasyonlar

Fizyolojik motivler bireylerin temel motivasyonlarıdır (McClelland, 1988: 41). Fizyolojik ihtiyaçlar yaşamın temel fizyolojisinden kaynaklanırlar ve türlerin yaşaması ve korunması açısından önemlidirler. Bu nedenle, tüm insanlar arasında evrenseldirler, ancak değışik yoğunluklarda var olurlar (Barlı, 2005; 13). Roderick Wong'un biyolojik davranışsal yaklaşım araştırmasına göre, bireyin belirli davranışlar sergilediğı anlayışıyla ve bu eylemlerin nedenlerinin neler olduğuylla ilgili nedenlerin üzerinde durulmasına olanak sağlar. Roderick Wong cinsel aktivite, ebeveyn davranışları, besin seçimi, korku ya da agresif davranışlar gibi motive edilmiş davranışların biyolojik bir perspektiften değerdendirilmesini, motivasyonlu eylemler ile sonuçlanan spesifik motivasyonel koşulların, altında yatan bireysel nedenlere bağı olduğunu belirtmektedir (Wong, 2000: 149).

Fizyolojik motivasyonlar yaşamın sürdürülebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür motivler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un temel ihtiyaçlar olarak gösterdikleri sıralanabilir. Bunlar; Beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır. Bu motivasyonlar bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiğı için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır (Kaplan, 2007: 6).

Bunlar organizmanın fiziki ihtiyaçları ile ilgili olduklarından doğuştandır ve hayat boyu devam ederler. Bu faaliyet durumunu meydana getiren ihtiyaca dürtü denir. Bunlar açlık, susuzluk, cinsel, annelik ihtiyacı, uyku yabancı maddelerin bedenden atılması ve yuva kurma vb.dir (İşçi, 2007: 77).

1.3.2. Sosyal Motivasyonlar

Toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için gereken bütün çabasını harcar. Bunlar; çeşitli gruplara üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal kapsamlı duygu ve düşüncelerdir (Tylor, 2010: 73). Ancak sosyal motivasyon unsurları kişilik yapılarına göre değişik zamanlarda ve değişik önemde oluşabilirler. Sosyal motivasyon unsurlarının oluşmasında toplumsal koşullarında doğrudan ilgisi olabilir. Bireylerin içinde yer aldıkları toplumun değişik kesimlerinde yer almalarından kaynaklanan sosyal motivasyon unsurlarına sahip olmaları beklenebilir. Toplumun farklı kesimlerinde sosyal motivasyonlar değişiklik gösterebilir. Bazı kesimlerce hoş karşılanabilen bir olgu diğer kesimlerce hoş karşılanmayabilir.

1.3.3. Psikolojik Motivasyonlar

Bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan, doğuştan ya da sonradan eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Bireylerin içyapısıyla ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Yöneticilerin, çalışanların psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar kolay anlaması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içerisinde en karmaşık olanıdır. İnsanların bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her insanda farklı farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır (Andrade ve Strauss, 1992: 3).

1.3.4. İç Motivasyonlar

Bireyler kimi zaman belli bir netice almak için olağanüstü çaba harcarlar. İnsanın bir güdüsünü veya ihtiyacını karşılamak için böylesi bir çaba sarf etmesi, güdülendiğinin göstergesidir. İçsel güdülenmede bireyi faaliyete geçiren ve tatmin sağlandığında durulan doğal bir itici güç vardır. Bu güç insanın içinden gelmekte ve birey kendi kendini güdülemektedir. İçsel güdülenen bir birey sırf kendisi istediği için efor sarf etmekte ve ödülü kendi kendisine vermektedir. Yapılan iş ile ödül arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur ve işgören bu ödülü işi yaparken almaktadır. Yapılan işten zevk alınmakta ve tatmin işin yapılma sürecinde elde edilmektedir (Pekel, 2001: 25).

Başarma motivasyonu bazı insanlar için hedeflerinin peşinde sürükleyici bir etki yaratmaktadır. Bu motivasyon, kişinin ilerleme isteği ve merdivenleri çıkma isteğini artırma

etkisi ortaya çıkarmaktadır (Davis, 1989: 103). Güdülerin bireylerin doğal gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bilinçsiz davranışlar olduğu görüşü hâkimken, bunların eğitim veya değişik yöntemler ile yönlendirilmesi mümkün olmayabilir.

İçsel motivasyon bakış açısına göre, işgörenler işin kendisi tarafından motive olurlar. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür bir motivasyon durumu, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir. İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgı çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, ise katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içerir (Dündar vd., 2007: 108).

1.4. Motivasyon Amaçları

Motivasyon işin yapılması konusunda bireyin davranışını tanımlar. Her insan davranışının arkasında bir istek ve önünde bir amaç vardır. Amaca ulaşmak için insanın isteklerinin doyrulması gerekir. İstekleri karşılanan kişi ise, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok enerji sarf eder (Güney, 2013: 14). Motivasyon amaçları aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır (Kaplan, 2007: 7-9);

1.4.1. Verimlilik

Verimlilik, retim ve üretime katılan etmenler arasındaki yani üretilen değerlerin miktarı ile üretim sırasında harcanan gerekli miktar arasındaki orantıdır. Verimlilik sonuçlarıyla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Verimlilik mal ve hizmet üretebilme gücüdür (Celep, 2010: 11). Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde gösterilebilir (Akbal, 2010: 9):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{retim Miktarı} / \text{Kalitesi}}{\text{retim Faktörleri (Sermaye, alışma Saati gibi)}}$$

Verimlilik, elde edilen çıktıyı sağlayabilmek için kullanılan kaynakların aralarındaki üretim gücünün göstergesidir. İşletmelerin başarılarında en önemli uygulama mevcut kaynakların tam olarak kullanılabilme özelliğidir. Günümüzde işletmelerin önemli sorunlarından birisi de mevcut potansiyelin tam olarak kullanılamamasından doğan eksik üretim gücüdür. Dolayısıyla ekonomik dönemlerde işletmelerin gerçekleştirebilecekleri üretim kayıplarının değeri yadsınamaz bedellere ulaşabilmektedir.

1.4.2. Etkinlik

Etkinlik bir işin yapılması ve faaliyetin gerçekleştirilmesidir. Etkinlik işletmelerin önceden belirlemiş olduğu hedeflerine ve amaçlarına hangi ölçüde ulaşıldığının ve hedef ve amaçların ne kadarının gerçekleştirildiğinin açıklanmaya çalışıldığı bir kavram olarak görülmektedir. Buradan çıkan sonuca göre etkinlik; belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılan çalışmaların sonucunun hedefler ile kıyaslanmasının performans derecesini gösterebilir.

Etkinlik işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda belirlenen amaçların gerçekleşme derecelerinin yüksekliğinin göstergesidir. Etkinlik derecelendirmesinde gerçekleşen amaçların oransal boyutu belirlenen hedeflere ne kadar yakınsa işletmenin etkin çalışmasından söz edilebilmektedir. Yönetim fonksiyonlarının soyut uygulaması olan planlama aşamasında belirlenen hedeflerin, işletme faaliyet dönemlerinin sonunda somut gerçekleşen hedefler ile kıyaslanması etkinliğin göstergesidir. Soyut hedeflerin elde edilen çıktı ile karşılaştırılması yönetim fonksiyonlarının denetim boyutu ile ilgili olabilir.

Örgütlerin etkin çalışabilmesi için çeşitli araçlardan yararlanabilir. Etkin çalışmanın kullandığı üretim faktörleri gibi emek, teknoloji, yönetim sistemleri, çalışanların motivasyonlarını arttırıcı özendirici ve güdüleyen araçlardır. Bu ilişkinin formül düzeyinde açılımı aşağıdaki gibidir;

$$\text{Etkinlik} = \text{Gerçeklesen (Sonuç)} / \text{Beklenen (Sonuç)}$$

Etkinlik yönetim fonksiyonlarının temel hedefi olan kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesi, verimliliğin sağlanması, işgörenlerin tatmini, sürdürülebilir büyümenin sağlanması, rekabet gibi unsurların gerçekleştirilmesine en yakın düzeyin sağlanmasıdır.

Etkinlik hem sonuçların hem de kaynakların bir arada değerlendirilmesini gerektirmektedir. Yani, elde edilen çıktıya ne kadar girdi kullanılarak ulaşıldığı sorusunun sorulmasını gerektirir (Celep, 2010: 13).

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Çıktının Değeri}}{\text{Fiziksel Çıktı}}$$

1.4.3. Kalite

Kalite kavramı üretilen çıktının pek çok özelliğini kapsamaktadır. Eski yönetim anlayışlarında sadece daha çok üretmek, verimliliği arttırmak ve satış amaçlanırken, günümüzde bu amaçların yanı sıra toplam kalite yönetimi kavramı işletme yönetimlerinin anlayışını temsil etmektedir. Toplam kalite yönetimi kavramı işletme süreçlerinin iyileştirilerek modern yönetim anlayışının benimsenmesidir denilebilir.

İşletmelerin ürün ve hizmetlerinin kaliteli olmasından en yüksek faydayı sağlayan kişiler müşterilerdir. Toplam kalite yönetimi kavramının kalite kısmının oluşmasında etkin güç müşteri talebidir. Müşteri isteklerinin esas alınarak üretim planlamaları yapılması işletmelerin kendilerini sürekli yenilemelerini, ar-ge çalışmaları ile yeni mal ve hizmet üretmelerinin, verimliliklerinin ve performanslarının artmasına yol açmaktadır. Müşteri memnuniyetini esas alan işletmelerin başarısı kaliteli üretimi yakalama başarısı ve memnuniyetin sağlanması olabilir.

1.4.4. Kârlılık

Kârlılık, işletmelerin en önemli kuruluş amaçlarından birisidir. En basit anlatımla işletmelerin gelirlerinin toplamının giderlerinin toplamından fazla olmasının oluşturduğu sonuçtur. İşletmelerin en önemli ekonomik amaçlarından birisi olan kâr, işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunu oluşturabilir.

Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır ve şu şekilde formüle edilir (Kaplan, 2007: 10):

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr (Harcamaları geçen gelir artışı)}}{\text{Sermaye (İşletmeye yatırılan toplam sermaye)}} \times 100$$

Kâr = Satış tutarı – Maliyet masrafları hesaplamasından oluştuğuna göre kar oranının yüksek olabilmesi satış tutarının yüksekliğine bağlıdır. Kâr oranının yüksekliğini sağlamak için ürün satış fiyatının yüksek tutulması ya da satılan miktarın yüksek olması gerekmektedir. Eğer yönetici planladığı kârlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha kârlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanabilir. Bunlar;

- Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri, başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, işgörenlerin gizli güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltilebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini artıracak işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunabilir.
- İşgörenlerin motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltilebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de kârlılığını yükseltebilir.

Kârlılık, performans anlayışının değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski boyutudur. Çünkü sosyal amaçlı örgütler dışındaki örgütlenmelerin en belirgin hedefi kâr sağlamak ya da kârlarını üst düzeye çıkarmaktır (Akbal, 2010: 8). Kârlılık genellikle performans boyutu olarak ele alındığı için eleştirilmekle birlikte, kârlılığın kısa dönem dilimleri için bir performans olabileceği, uzun dönemde ise böyle bir yaklaşımın yanlış olacağı yönündedir. Çünkü kısa dönemli kâr getirilerine odaklanılması uzun dönemde daha fazla kazançların elde edilmemesine yol açabilir. Örgütler için asıl hedef olan ticari yaşamda uzun süreli var olma isteğini sağlamanın en önemli yolu uzun vadeli hedef ve kârlılık seçeneklerinin uygulanmasıdır şeklinde ifade edilebilir.

1.4.5. Maliyet-Fiyat

Maliyet belirtildiği gibi bir amaca ulaşmak için katlanılan bütün çabalar iken, gider; işletmenin normal faaliyetlerini ve varlığını sürdürülebilmesi için ve bir gelir elde etmek için belli bir hesap döneminde kullandığı ve tükettiği mal ve hizmetlerin parasal tutarıdır (Yağmurlu, 2009: 18). Maliyet işletmeler için belirlenen hedeflere ulaşmak için katlanılan fedakârlıklardır. Maliyet sadece kayıt altına alınabilen veya önceden öngörülebilen kalemleri değil maddi olmayan unsurları da kapsarken, gider ise üretim için

katlanan parasal harcamaların toplamıdır. Maliyet ve gider kalemlerinin karıştırılabileceği düşünüldüğünde maliyeti parasal karşılığı olmayan kavram, gideri ise parasal harcamalar olarak belirtmek gerekebilir.

1.5. Motivasyon Teorileri

İnsanların alışkanlık ve hafıza rolleri, motivasyona yönelik davranışları kolaylaştıran ve yönlendirilmesini sağlayan alışkanlıkları tatmin etmeye yönelik davranışlar tasarlamıştır (Brown, 2007: 21). Çalışanları motive eden çok sayıda faktörden söz edilebilir. Bireyin hayatını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu “para” bilinen en temel faktördür (Şenol, 2010: 14). Literatür incelendiğinde insanları çalışmaya iten motivasyon faktörleri üzerine uzun yıllardır çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmekte ve araştırılmakta ve araştırılmaya devam edilmektedir. Çalışanların yaptıkları benzer işlere rağmen farklı faktörler ile motive olmaları konu üzerinde daha pek çok çalışmanın yapılmasının ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İnsanları çalışmaya yöneltten en önemli bilinen faktör ekonomik kazanç faktörüdür denilebilir.

Her ne kadar ekonomik getiri en önemli motivasyon faktörü olarak belirtilse de insanların yaptıkları işten ve ortamından memnuniyetleri üretimleri ve verimliliğine yansımaktadır. Çalışanların etkilendikleri ekonomik motivasyon faktörleri gerekli fakat yeterli bir faktör olarak değerlendirilemez. Çalışan bireylerin her birisinin motivasyon önceliklerinin farklılığı ile ilgili çalışmalar yapıldıkça çeşitli ve ilginç sonuçlar elde edilebilir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmacılar çalışanların örgüt içinde çalışmaya karşı ilgi ve istek eksikliği gibi sorunlara karşı nasıl çözümler üretilebileceği üzerinde durmuşlardır. Örgüt çalışanlarının aynı eğitim, tecrübe ve bilgi seviyesine sahip olmasına rağmen üretim esnasında göstermiş oldukları farklı isteklilik durumlarının temelinde yatan sorunları aramak ve araştırmak yönetim bilimcilerin teorilerine konu oluşturmuştur. Çalışmaların hedefinde motivasyon kavramını tanımlamak ve motivasyon sürecinin yönetimini kolaylaştıran araçların tespit edilmesini sağlamak olabilir.

Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri, iş doyumuna ulaşmış olmaları ve motivasyonlarına bağlıdır. Motivasyon araçları ile ilgili tarihsel süreçte gelişmeler incelendiğinde, çalışanları motive etmek için farklı birçok teorilerin ortaya atıldığı görülmektedir. Literatürde motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki grup halinde incelenmektedir.

Kapsam teorileri incelendiğinde daha çok insan davranışlarının altında yatan duyguların etkisiyle ortaya çıktığını savunmakta olduğunu görmekteyiz. Bu nedenden dolayı bu teori insan olmanın temelini oluşturan ihtiyaçlar teorisi de denilebilmektedir. Süreç teorilerinde davranışların oluşumunda çıkış noktası insan olmanın gerektirdiği ihtiyaçlar olmakla beraber etkilendiği çevresel faktörlerinde yansıması olarak belirtilebilir.

Örgütlerde motivasyon süreci, doğuştan getirilen faktörler ile sosyal kültürel etmenlerle sonradan kazanılan faktörlere dayandırılması açısından incelenmiştir. Kapsam teorilerinin odak noktası, bireysel ihtiyaçlardır. Süreç teorilerinin odak noktası davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir (Keser, 2006: 11).

1.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri ihtiyaçlar üzerine vurgu yaparak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışır. Bu teorilerde motivasyonun başlaması için gerekli olan unsur ihtiyacın hissedilmesi ve ihtiyacın içeriğidir (Sevinç, 2015: 946). İşgörenlerin içsel ihtiyaçlarının karşılanmasının motivasyonu arttırıcı etkisi oldukça yüksektir (Vrom ve Deci, 1989: 168). Kapsam teorilerinde temel hedef insanların içinden gelen ve yönlendirip davranışı oluşturan faktörleri anlamaya çalışmaktır. Örgütler çalışanlarının davranışlarını yönlendiren itici faktörleri tespit edebilirlerse, sonuç olarak aynı çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmeleri yönünde davranışlarının yönlendirilebileceği savı üzerine kurgu yapılabilir.

Kapsam teorileri, motivasyonu başlatan faktörleri açıklarken daha çok ihtiyaçları vurgulamıştır. Bu nedenle kapsam teorilerinin ilgilendiği konuyu “ihtiyaçların içeriği ve hissedilmesi” oluşturmaktadır. Kapsam teorileri motivasyona ihtiyacı olan kişilerin iç dünyalarının isteklerini ve bu isteklerin oluşturduğu davranışları incelemektedir.

Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow’a göre, insanların ihtiyaçları mahrumiyet, tahakküm, haz ve aktivasyon dinamik bir döngü hiyerarşisi içinde hareket etmektedir (Steers vd., 1996: 14). Bu teori insanların fiziksel olarak yaşamlarını sürdürmelerini sağlayan, zihinsel olarak varlıklarının değerini sosyal ve psikolojik olarak algılamalarını sağlayan bir sıralama yapmıştır. Teoride asıl önemli olan temel ihtiyaçların (açlık, susuzluk, yemek, barınmak vb.) karşı-

lanmasıdır. Daha sonra sosyolojik ve psikolojik bir varlık olarak içinde bulunduğu toplumda duymak istediği saygınlık ve başarıma duygusu gibi öznel unsurlar varlığının devamını sağlayan unsurlardır. Bu unsurların oluşturduğu şartların varlığı insanların tatmin derecelerine hitap etmektedir. Farklı tatmin derecelerine sahip insanların hedeflerine ulaşma sınırları motivasyon ve çalışmaları yönünde onlara yol gösterici olmaktadır.



Şekil 2. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: (www.firatbolazar.com/organizma-ve-organizasyon).

Maslow'un ihtiyaçlar önceliği kuramına göre, insan ihtiyaçları hiyerarşik biçimde sıralanarak tatmin edilmeyi beklemektedir. Kuram, hiyerarşinin alt basamaktaki ihtiyaçlar yeterli ölçüde tatmin olmadan bir üst kademedeki ihtiyacın tatminine geçilemeyeceğini varsayar (Oktay, 1995: 326). Maslow beş ihtiyaç grubu belirlemiş ve bu grupların dinamik bir ilişkiye ve hiyerarşiye sahip olduklarını vurgulamıştır. Temel insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içerisinde toplamaya ve bunları tatmin edecek örgüt yapıları belirlemeye çalışmıştır (Uyan, 2003: 31).

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar zinciri sonuç olarak iki gerçeği yansıtmaktadır. Birincisi bireyin gereksinimleri karşıladıktan sonra, yeni ihtiyaçlar birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece sona ermediğini savunur. Bir başka deyişle insan ihtiyaçlarla dolu bir varlıktır. Bir ihtiyacın bittiği yerde yeni bir ihtiyaç başlar. Bireyler sürekli bir tatminsizlik içinde daha yüksek basamaklarda duyulan ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için çaba harcarlar. İkincisi ise alt basamakta yer alan bir ihtiyaç do-

yurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt ihtiyacı yeniden karşılamaya yönelir (Keser, 2006: 21).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi eleştirmenler tarafından kuralcılığı ve sınırlandırmaları yüzünden eleştirilse de genel olarak ihtiyaçlar hiyerarşisi çok değişkenlik göstermemektedir. Sadece bazı insanların farklı ihtiyaçlar önceliğinin bulunması gibi nedenlerde piramit sıralaması her zaman geçerli olamayabilir. Bu değişkenliğin göz önünde bulundurulması örgüt yöneticilerinin çalışanların ihtiyaçlar hiyerarşisinde önceliğini belirlemesi ve tanımlamasında fayda sağlayacak ve çalışanların motivasyon yönlendirmesi ona göre yapılabilecektir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi iş motivasyonunda en tartışmalı teoridir. Teori geliştirmede kullanılan özgün araştırma birkaç yüz muhasebeci ve mühendisler ile gerçekleştirilmiştir (Steers vd., 1996: 16). Herzberg'in çift faktör teorisi Maslow modeli ile oldukça fazla benzerlik göstermektedir. Herzberg'in hijyenik faktörleri ile Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarının benzerlikleri çok belirgindir. Maslow'un statü, saygı, takdir kişisel gelişim gibi faktörleri ile Herzberg'in özendirici faktörlerinin benzedikleri söylenebilir.

Herzberg özellikle sağlık konusunda kişisel ve çevre etmenlerine karşı kişinin hijyen unsurlarını uygulamasının doyuma ulaşmada etkili olabileceğini vurgularken, bu kişilerin kişilik gelişimleri ile ilgili sorunlarının olabileceğini de kabul etmektedir. Kişilerin önemsedikleri en önemli konunun hoş görünmeyen unsurların varlığından arındırmaya çalıştıkları bir ortamda yaşamlarını sürdürme istekleri olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Herzberg'in teorisine göre, hijyen faktörleri olarak çalışanların iş bırakmalarına sebep olan tatminsizlik nedenlerini, çalışanların iş sadakatlerine (İş tatmini, İş Çekiciliği, İş Doyumu vb.) sebep olan faktörler ile birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Bu teoride çalışanların örgüt içinde tatmin ve tatminsizliği yaşayabilme ihtimallerinden söz edilmektedir. Örgüt içinde tatmin ve tatminsizlik iki farklı kutup gibi görünürken Herzberg bu kutupların birbirinin zıttı değil farklılık boyutları olduğunu ileri sürmektedir.

Herzberg, motivasyonun iş başarısı ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu söylemektedir. Eğer bu gerçekleşirse işgöreni motive edecek pozitif faktörler; tanınma, sorumluluk, işin yapısı, kişisel gelişim, takdir edilme, işin kendinden önce gelmesi, statü ve ilerleme gibi faktörler olarak açıklanmaktadır.



Şekil 3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: (Mullins L, J, 2002: 433).

Herzberg'in saptadığı pozitif (Özendirici) faktörler ise şunlardır (Keser, 2006: 25);

- İşyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarla bulunabilmedir.

Herzberg'in saptadığı Hijyen (Negatif) faktörler şunlardır (Şenol, 2010: 17);

- İşgüvenliği
- Prestij
- İşletme politikasının uyumlu olması
- Çalışma koşulları
- İş ortamında adil olma
- İş dışı sorunlar
- Bireyler arası ilişkiler
- Ücret artışları veya hayal kırıklığına uğramış beklentiler,

Maslow ve Herzberg'in motivasyon teorilerinin karşılaştırılması Tablo.1'de detaylı bir şekilde gösterilmektedir. Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacına Herzberg başarıma ve sorumluluk kavramları ile, Maslow'un saygı ihtiyacına karşılık Herzberg ilerleme ve statü ile Maslow'un ait olma ve sevgi ihtiyacına karşılık Herzberg ast-üst ilişkileri ile Maslow'un güvenlik ihtiyacına Herzberg iş güvenliği ve çalışma koşulları ile Maslow'un temel ihtiyaçlarına karşılık Herzberg ücret ile karşılık vermektedir.

Tablo 1

Maslow ve Herzberg'in Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow'un Teorisi	Herzberg'in Teorisi
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin Kendisi Başarıma Gelişme Olanakları Sorumluluk
Saygı İhtiyaçları	İlerleme Tanınma Statü
Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları	Amirle İlişkiler Üstlerle İlişkiler Astlarla İlişkiler Teknik Denetim
Güvenlik İhtiyaçları	İşletme Politikası ve Yönetimi İş Güvenliği Çalışma Koşulları
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ergonomi Ücret Kişisel Yaşamı

Kaynak: (Keser, 2006: 26).

Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer'e göre bir istek çok öznel, insanın iç durumuyla ilgili bir kavramdır. Doyumsa, öznel olmasına karşın, insanın istediğini elde etmesinden doğan bir iç durumu, yani insanın çevresiyle etkileşmesini gösterdiğinden, bu kavramın içinde çevresel özellikler de bulunur. Ayrıca, istekler episodic-süreğen diye ikiye ayrılabilir. Episodic olanlar durumdan duruma değişen isteklerdir. Süreğen olanlarsa bir kişide yerleşmiş olan istekler-

dir. Bu tanımlara göre bir gereksinim istekleri de, doyumları da içine alan bir kavram olmaktadır. Böylelikle bu kurama çevresel etkiler de girmiştir (Onaran, 1981: 39).



Şekil 4. Alderfer'in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar

Kaynak: (Büyükses, 2010: 14).

İçerik kuramları genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı anda gereksinim düzeyinde güdülenmeyeceklerine göre, bu kuramların güdülenmede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir (Baysal ve Tekarslan, 1998: 115). İhtiyaçların hiyerarşik sırasının çok önemli olmadığı, çalışanların birden çok olan ihtiyaçlarının aynı zamanda karşılanması mümkün olmaması bu teoride savunulmaktadır. ERG teorisinde birden çok ihtiyacın karşılanmasının istenebileceği, fakat karşılanamaması durumunda bireylerin hayal kırıklıkları ile birlikte hiyerarşik sıralamada önceki ihtiyaca dönmenin yaratacağı tatminsizlik oluşabilir.

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Teoriyi geliştiren McClelland ve arkadaşları, 1950'lerde ihtiyaçlar üzerinde yaptıkları çalışmalarda üst düzey ihtiyaçlara benzeyen faktörler üzerinde durmuşlardır. Bu çalışmaların sonucunda her insan için dört çeşit ihtiyaç işgören başarısında etkilidir sonucuna ulaşmışlardır (Çelik Tayyar, 2011: 69).

Başarma İhtiyacı: Eğer birey zamanının çoğunu işini nasıl yapacağını düşünerek geçiriyorsa; bu kişi psikologlar tarafından başarı ihtiyacı yüksek bir kişi olarak kabul edilmektedir. Bu ihtiyacı yüksek olanlar, kendilerine ulaşılması güç ve zahmetli amaçlar

seçip, bunlara ulaşabilmek için gereken bilgi ve yeteneği elde edip kullanmak isterler. Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak olarak ortaya çıkmaktadır. Başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler kişisel sorumluluğun yüksek olduğu, geri bildirimin olduğu ve orta düzeyde riskli olan işleri tercih ederler (Keser, 2006: 31).

McClelland sonuç olarak bazı toplumlardaki sosyalleşme sürecinin yüksek bir başarı güdüsü yaratması nedeniyle, o toplumların daha fazla sayıda girişimci çıkarabildiğini ifade etmiştir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 15). McClelland çeşitli ölkelerde yaptığı çalışmalarda girişimciliği başarı gereksiniminde ekonomik bir araç olarak gelişime yönlendirme unsuru olarak değerlendirmiş olabilir.

Ait Olma İhtiyacı: Sosyal bir varlık olarak insanların yaşamlarını sürdürebilmek için diğer insanlar ile iletişim halinde olması zorunluluğu bulunmaktadır. Varlığını sürdürebilmesinin önemli bir uygulaması olarak insanlar diğer insanlar ile ilişki kurmak zorunluluğu hissederler. Sosyal iletişim ve bağ kurma ihtiyacı yüksek olan insanın aidiyet duygusu da o kadar yüksek olabilir.

Güç Elde Etme İhtiyacı: İnsanların bireysel özellikleri arasında çeşitli şiddet derecelerinde farklılık gösteren gücü elinde bulundurma ihtiyacı bulunmaktadır. Bu ihtiyacın temel özelliği başkalarını kontrol edebilme, etkin olabilme, sözünün dinlenmesi gibi uygulamalardır. Güç elde etme ihtiyacı yüksek olan insanların psikologlar tarafından yönetici özelliği ağır basan insanlar olarak sınıflandırılması mümkündür. Güç elde etme ihtiyacını tatmin etmek isteyen insanların aynı istekteki veya buna karşı çıkan insanlar ile karşı karşıya gelmeleri kaçınılmazdır. Güç elde etme yönelimi olan insanların, çatışma yaşadığı bireylere karşı daha fazla risk almaları gereklidir. Güç insanları yapmak istemedikleri bir davranışı yapmaya zorlama ve yapmalarını sağlamak olabilir.

Uzmanlık İhtiyacı: Bazı insanlar yaşamlarında uzmanlık ihtiyaç dürtüsüne sahip oldukları için yaptıkları her işin en iyi şekilde yapılmasına önem verirler (Eroğlu, 1998: 267). McClelland, endüstriyel ortamda faaliyet gösteren büyük ve markalaşmış örgütlerin sahip oldukları kazanımlara başlarındaki sahip ve yöneticilerinin, yüksek başarı ve uzmanlaşma güdüsüne sahip olmalarından kaynaklandığını düşünmektedir. McClelland, yaptığı araştırmalarda bir ölkenin kültürel alandaki başarılarının ekonomik kalkınmadan önce hız kazandığını gözlemlemiş, buna karşılık olarak kültürel alandaki başarı düşüşle-

rinin akabinde ise ekonomik kalkınmada yavaşlama gözlemlenmiştir. Buradan çıkacak sonuç McClelland'a göre, toplumlar başarı ve uzmanlaşma güdüsüne sahip iseler bu güdü ekonomik kalkınmayı da geliştirmektedir. Literatür incelendiğinde McClelland'ın uzmanlaşma teorisini inceleyen yazarların ortak görüşü, başarıma ihtiyacının toplumu tek başına etki altında bırakabildiği yönündedir.

Froom'un İhtiyaçlar Teorisi

Eric Froom, Alderfer ve Maslow'un teorilerini destekleyerek, kişilerin "Amaç Edinme" ve "Bir Dünya Görüşüne Sahip Olma" gibi iki adet ihtiyaç türünü eklemiştir.

Amaç Edinme İhtiyacı: İnsanlar daha varlıklı hale geldikçe ihtiyaçlarını karşılama konusunda zaafırlarla karşılaşır. Bir amacın olması, bireyin yaşamındaki en önemli unsurlardandır. İnsanların yaşama tutunmalarını sağlayan ve mutsuzluk oluşturan tüm nedenlerine rağmen hayatı anlamlı kılan unsur bir amaca sahip olunmasıdır. Amacın alınmaması durumunda insan psikolojisinin yapılabilecek ve yaşanacak her şeyin gerçekleştirildiği düşüncesiyle olumsuz sonuçlar oluşturacak davranışlar göstermesi muhtemel olabilir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi, gerçekleştirilen bir amacın yerine derhal yeni bir amaç oluşturulması motivasyonda çok önemlidir.

Bir Dünya Görüşü İhtiyacı: İnsanların kendilerini kanıtlayabilmeleri, bazı şeyleri yalnız başlarına başarabilmeleri için bir düzen gereklidir. Düzen yokluğu, bireyleri kaygılı, korkak ve endişeli hale getirir. Bu durumda bireyin ayakta kalabilmesi için, istikrarlı bir karakter sergilemesi önemlidir. Bu çerçevede bireyin sağlam bir dünya görüşünün olması önem kazanmaktadır.

İnsanların yaşamlarını anlamlı kılan ve değer arttırmaya yönelik olarak bir dünya görüşüne ihtiyaç duydukları bir gerçektir. İhtiyaçlarını karşılamak için insanlar sahip oldukları dünya görüşünün sınırları ve imkanlarını kullanmak istegindedirler.

Tablo 2
İhtiyaç Teorilerinin Karşılaştırılması

Maslow'un Teorisi	Herzberg'in Teorisi	Alderfer'in ERG Teorisi	McClelland'ın Başarı teorisi
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin Kendisi, Başarma, Gelişme olanakları, Sorumluluk	Gelişme İhtiyacı Kendine Güven, Saygınlık Kazanma, Kendini Gerçekleştirme	Uzmanlık İhtiyacı
Saygı İhtiyacı	İlerleme, Tanınma, Statü	-----	Güç Elde Etme İhtiyacı
Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	Amirle İlişkiler, Üstlerle İlişkiler, Astlarla İlişkiler, Teknik Denetim	İlişki İhtiyacı, Sevgi, Takdir edilme	Ait Olma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı	İşletme Politikası ve Yönetim, İş Güvenliği, çalışma Koşulları	-----	Başarma İhtiyacı
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ergonomi, Ücret, Kişisel Yaşantı	Var olma İhtiyacı, Yeme, İçme, Korunma ve Güvenlik	-----

Kaynak: (Şenol, 2010: 22).

Özerklik Teorisi

Sosyal yapı içerisinde kişiliğin fonksiyonu ve gelişimiyle ilgili bir makro motivasyon teorisi. Teori, insan davranışlarının özerk olduğunu; insanların düşüncelerini en üst seviyede davranışlarına aktardığı ve tamamen seçim duygusuyla olaylarda yer aldığını savunur. Özerklik teorisi, hareketlerin üç temel ihtiyaç tarafından idare edildiğini ileri sürer: Birincisi, bireyin kendini ilgilendiren konular üzerinde seçimlerini yapması anlamına gelen “otonomi (özerklik)” ihtiyacı; ikincisi, bireyin yeteneklerini kullanma ve onları geliştirme anlamına gelen “yeterlilik” ihtiyacı, üçüncüsü ise; diğer insanlarla birlikte olma ve sosyal yönden değerli hissetmeyi sağlayan “ilişki” ihtiyacıdır. Bu teoriye göre, ihtiyaçlar sürekli karşılandığı ölçüde etkili olarak çalışacak ve sağlıklı bir biçimde gelişecektir, ihtiyaçlar engellendikleri ölçüde ise, insanlar olumsuzluğa gidiş belirtisi göstereceklerdir ve istem dışı davranışlar sergilenecektir (Obuz, 2011: 39).

1.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorisyenlerine göre, farklı kişiler farklı görüşlere ve değer yargılarına sahiptir, ama hepsinde davranışa yol açan güdüleme süreci aynıdır. Bireyi merkezine alan bu teorilerin çıkış noktaları işgörenlerin motive edilme unsurlarıdır. Süreç teorilerinin temel amacı, belirli bir davranış gösteren kişinin, bu davranışın tekrarlanması veya tekrar-

lamaması nasıl sağlanabilir sorusunun cevabını aramaktır (Sevinç, 2015: 949). Süreç teorileri, kapsam teorilerinin tersine insan ihtiyaçları ve güduları üzerinde durmaktan çok, bu ihtiyaçları karşılamada kullanılan amaçların üzerinde durmaktadır. Süreç teorileri, davranışlarının nasıl başladığını, nasıl devam ettirildiğini ve nasıl durdurulduğunu süreç olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Süreç teorilerinde motivasyon sürecini oluşturan unsurlar arasındaki ilişkiler inceleme konusunu oluşturabilir.

Süreç teorileri, bireylerin nasıl davranışa geçeceği; kendisini nasıl yönlendireceği ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. Süreç teorilerinin merkezinde birey vardır. Süreç teorilerinin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir (Keser, 2006: 37). Süreç teorisinin amacı motivasyon ihtiyacının ortaya çıkış nedenlerini araştırarak, algıları, beklentileri ve tatmin edebilme düzeylerini açıklamaktır. Bu amaca ulaşmak için teorinin ihtiyacı olan motivasyon sürecinin çalışma şartları arasındaki ilişkileri açıklamayı hedefleyebilir.

Süreç teorileri daha çok güdülenme sürecinin nasıl işlediğini incelemektedirler (Baysal ve Tekarslan, 1998: 116). Süreç teorileri davranışsal şartlandırma, eşitlik, bekleyiş ve amaç teorileri şeklinde aşağıda açıklanmaktadır.

Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Davranış şartlandırması yaklaşımına göre şartlandırmanın oluşumu iki şekilde olmaktadır. Birincisinde bireylerin dışarıdan uyarıların davranışlarını etkilemesi şeklinde olmaktadır. İkincisinde bireylerin sonuç odaklı olarak gösterilen davranışın ortaya çıkarcacağı sonuçların önemli olduğu şeklindedir. Davranış şartlandırması, davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Bu model öğrenme kuramından üretilmiştir. Bilişsel kuramlarda içsel gereksinimlerin davranışa yol açtığı savunulurken; davranış şartlandırmada dışsal sonuçların davranışı belirleme eğiliminde olduğu öne sürülür (Barlı, 2005: 45).

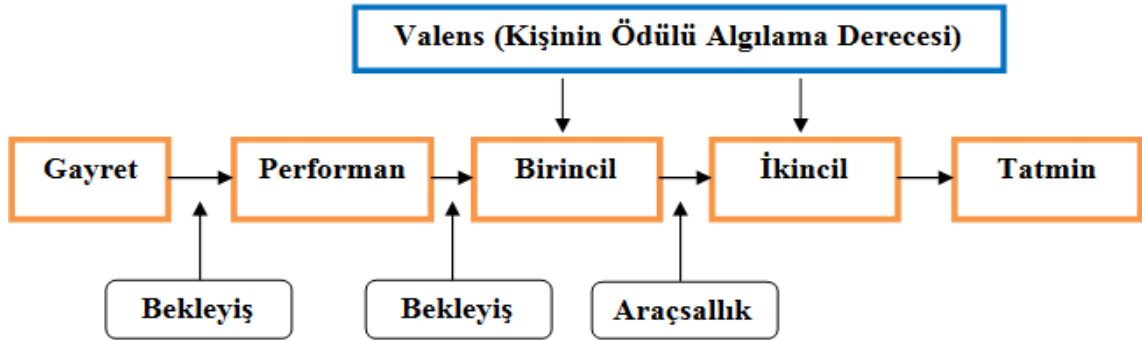
İşgörenlerin yapmış oldukları davranışların sonuçlarının nasıl algılandığı çok önemlidir. Çünkü işgörenler davranışlarının karşılığında aldıkları tepkiye göre davranışlarını devam ettirme ya da ettirmeme kararını verebileceği düşüncesindedir. Eğer işgören davranışının karşılığından memnun kalırsa davranışı tekrarlama tercihini kullanırken, istemediği bir tepki ile karşılaşarsa aynı duruma düşmemek için davranışı tekrar ettirmeyebilir.

Bekleyiş Teorileri

Bekleyiş teorilerinin ortaya çıkması motivasyon konusunda beklenti ve değer kavramlarının motivasyona dahil olması ile olmuştur. Bekleyiş teorilerinde esas olan, insanların davranışlarının olabilecek sonuçları hakkında bilgi sahibi oldukları varsayımına dayanmaktadır. Davranışı gösteren bireylerin yaptıkları davranışın sonuçlarının değeri konusunda bilgi sahibi oldukları varsayılır. Bekleyiş teorisine göre bireylerin bilinen sonuçlar arasından bir seçim yapacağı öngörülebilir.

Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Beklenti kavramını da Vroom, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlıyor. Buradaki geçicilik bu inançların süre gitmeyeceğini, değişebileceğini gösteriyor. Görüldüğü gibi bu kavram bir eylem-sonuç ilişkisini göstermektedir. Burada söz konusu olan olasılık öznel bir olasılıktır, yani o eyleme giren, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır (Onaran, 1981: 73).



Şekil 5. A.V. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Kaynak; (www.slideshare.net)

Beklenti modeline göre işgörenlerini güdülemek isteyen yöneticinin bu konuda yapacağı iki şey vardır. Birincisi, işgörenleri, yapılmasını istediği işe yöneltecek, yani kişi, yaptığı iş ve başarılı olması sonucunda elde edeceği kazanç ve ödüllerin yüksek olacağını görürse güdülenmenin birinci aşaması tamamlanmış olacaktır. İkinci olarak da yapılan işin, gerçekten sonuca ulaştıracağı konusundaki inancı ve umudu kuvvetlendirir. Yani çalışmayla ödül arasındaki bağlantıyı güçlendirir (Oktay, 1995: 329).

Bir insanın geleceğe ait ümitleri ve bir işten alacağı ödüllerin değeri onun motivasyonunun temellerini oluşturmaktadır (Sevinç, 2015: 949-950). Vroom'un beklenti kuramı güdülenme sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve bireyler arası bilişsel değişkenlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom örgüt içinde genelde bireyleri nelerin güdülediğine değil, her bir bireyin nasıl güdülendiğine eğilmiştir; her bireyin sahip olduğu çekim ve beklentiler karışımının farklı olacağını vurgulamıştır (Baysal ve Tekarslan, 1998: 118).

Vroom'a göre, Motivasyonun derecesi ya da gücü; Ulaşılması amaçlanan herhangi bir şeyin, birey için cazibesi ya da arzulanma derecesi ile ortaya konabilecek eylemin ve çabanın bu hedefe ulaşılabilirlik ihtimalinin kişi tarafından değerlendirmesinin çarpımıdır (Barlı, 2005: 36).

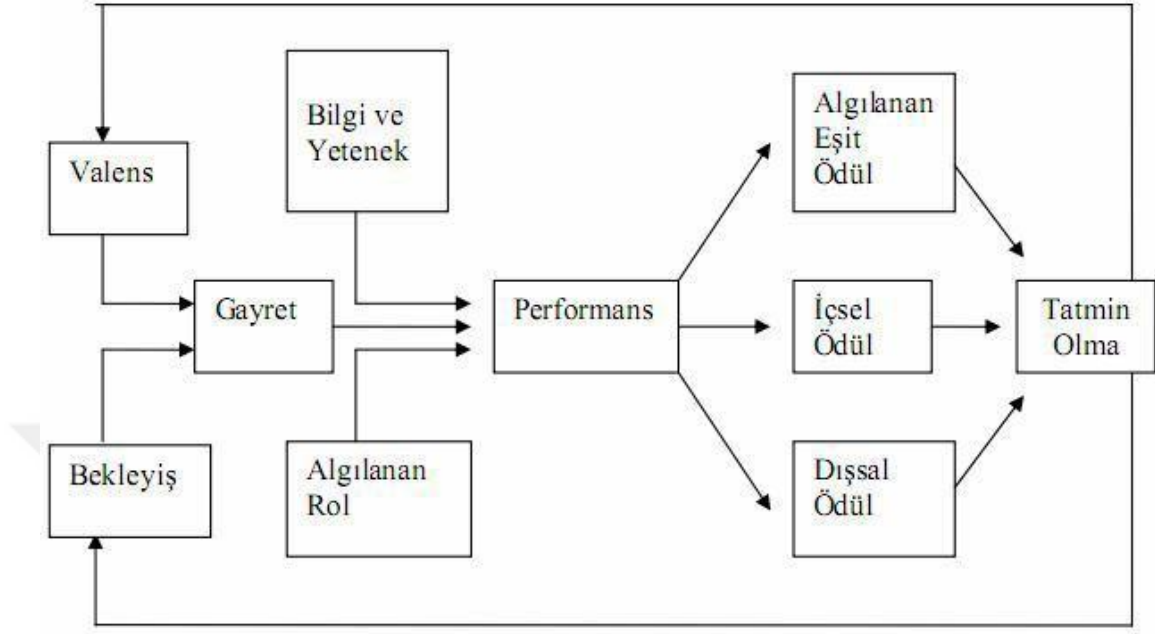
$$\text{Arzulama Derecesi (Cazibe-Çekim} \times \text{Beklenti)} = \text{Güdülenme Gücü}$$

Lawler-Porter Modeli

Vroom'un beklenti teorisini bir uzantısı olan Porter ve Lawler modeli, çok sayıda değişken üzerine kurulmuş olan bir modeldir. Bu teorinin en önemli yanı da, motivasyonlu kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasındandır. Vroom, çalışan insanın motivasyonunu güç, beklenti, valence ve araçsallık gibi kavramlarla izah etmesine karşılık; Porter ve Lawler, bunlara çok ek olarak, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkserliğine ilişkin algılar ve tatminkârlık gibi kavramlar ile teoriyi daha da geliştirmişlerdir (Eroğlu, 1998: 274). Lawler-Porter modeli ödüllendirmenin içsel ve dışsal olabileceğini belirterek, değerlendirmenin alınan ödülün diğer ödül alanlar ile kıyaslandığında adil olup olmadığı ile ilgili kişilerin algılamalarına bağlı olabilir.

Modele göre bireylerin performans göstererek yapabileceği amaç ve hedefler için çaba göstereceği belirtilmiştir. Fakat amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için sadece performans yeterli olmayıp, bireylerin kişisel nitelikleri, yetenekleri, kapasitesi, tecrübesi de roller ve görevlerin algılanmasında performansa yansıtacaktır. Eşitlik kuramında Adams; verilen ödüllerin adil algılanması kişilerin gösterdikleri performansları ile aldıkları ödül arasındaki ilişkiye bakışları ile orantılıdır. Çünkü bireylerin gösterilen perfor-

mans karşılığı verilmesi gereken ödüller hakkında bir görüşü vardır. Lawler-Porter modeli bireylerin tatmininin gösterilen performanstan sonra oluşabileceğini söylemektedir.



Şekil 6. Lawler- Porter Motivasyon Modeli

Kaynak: (Büyükses, 2010: 25)

Eşitlik Teorisi

Örgütlerde eşitlik veya hakkaniyet teorisinin motive etmede en önemli sağlayacağı fayda, işgörenler arasında kaçınılmaz olarak var olan kıskançlık ve ihtiras gibi duygu oluşumlarının ön plana çıkmasını engellemesidir. Eşitlik algılamasının varlığını düşünen işgörenlerin duygularını ön plana çıkarmayacağı ve hatta olumlu yöne doğru yöneltebileceği düşünülebilir. İşgörenlerin algılamalarında gösterilen performansın üstünde ödüllendirmeler veya gösterilen performansın altında ödüllendirmeler ortamın huzursuz ve gergin bir duruma gelmesi gibi bir gerilim oluşturacaktır. Oluşan gergin ortamın çeşitli yöntemler uygulanarak ve kullanılarak uyumlaştırılması gereklidir. Örgütlerde gergin ortamların giderilmesi başlı başına uygulama olarak motivasyonu yükseltebilir.

Birbirleriyle ilişkide bulunan insanların bu ilişkiden dolayı neler götürüp neler getirdiklerini karşılaştırmak diye tanımlayabileceğimiz bu teoriye göre, ücret karşılığında bir hizmet görme ilişkisine girmiş bir birey bu ilişkiye eğitim, ahlak (zeka), deney, ustalık,

yaş, toplumsal statü, işte gösterdiği çaba gibi birtakım nitelikler getirir. Hatta bunlara kişinin çekiciliği, sağlığı, elindeki araçlar, gereçler gibi akla gelebilecek başka şeyler de eklenebilir. Bütün bunlara o bireyin “girdileri” denilmektedir. Burada dikkat edilecek nokta, bunların o birey tarafından algılanan girdiler olduğudur. İlişkinin karşı tarafı bunları girdi olarak görmeyebilir ya da bunun tam tersi bir durum olabilir; Birey herhangi bir özelliğini girdi olarak algılamaz da karşı taraf algılar. Burada önemli olan bir özelliğe sahip olan bireyin bu özelliği bu ilişki için geçerli olarak algılamasıdır. Böyle algılanan bir girdiye eşit oranda bir karşılık beklenecektir (Onaran, 1981: 167-168).

$$\begin{array}{ccc}
 \frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarf ettiği gayret}} & < & \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarf ettiği gayret}} \\
 \frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin sarf ettiği gayret}} & > & \frac{\text{Başkalarının elde ettiği sonuç}}{\text{Başkalarının sarf ettiği gayret}}
 \end{array}$$

Şekil 7. Adams’ın Eşitlik Teorisi

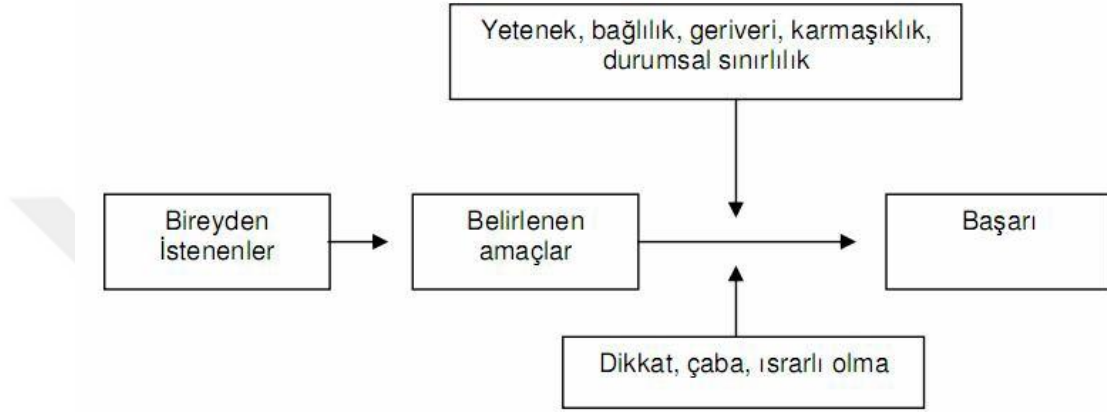
Kaynak: (Büyükses, 2010: 27).

Bireyin işletmeye vermiş olduğu emek, zekâ, bilgi yetenek ve başarı gibi değerler katkılarını, bireyin örgütten almış olduğu ücret, prim, ikramiye, statü, yetki ve iş güvenliği gibi değerler ödülleri oluşturmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009: 217). İşgörenler örgütlerde ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin yanı sıra emeklerinin karşılığının adil olarak verilmesine dikkat ederler. İşgörenler birlikte çalıştıkları aynı performans ve emeği sarf ettikleri diğer işgörenler ile kendisini kıyaslayarak eşitlik ilkesinin uygulanıp uygulanmadığına dikkat etmektedir. İşgörenlerin emeklerinin karşılığında uygulanan ödüllerin kişilerde subjektif bir değer algısı oluşturduğu bilinmeli ve göz önüne alınmalıdır. İşgörenlerden aynı ölçüde algılama düzeyi beklemek yanlıştır. Bir işgörenin adil bulduğu bir yaklaşımı diğer bir işgören adil bulmayabilir.

Amaç Teorisi

Amaç teorisinde kişilerin kendisi için oluşturduğu amaçların davranışlarını yönlendireceği savunulmaktadır. Kişiler tüm enerjisini belirlediği amacın gerçekleşmesi için kullanacaktır. Bir işin başarılmasında güdü olarak amaç çok önemli bir yer tutarken, işletme tarafından sağlanan özendirici uygulamalar, amacın insan niyetleri ile örtüşmesini

temin ederek hedefe ulaşmayı sağlayacaktır. Örgütlerin sağladığı özendirici uygulamaların çalışanların amaçları ile örtüşmesi bu ilişkide doğru yerde durma ve uygulama anlamı sağlayabilir. Amaç teorisinde kapsamı işin başarılması için temel işlemleri oluştururken amaçların tespit edilmesi de kapsam içindedir. Bu teoride yönetim, örgütün amaçlarının tüm çalışanları kapsayacak şekilde katılımcı yönetim anlayışı ile birlikte belirlenmesi ve amaçlara ulaşılması için birlikte çalışılmasıdır.



Şekil 8. Locke'nin Amaç Kuralı

Kaynak; (Büyükses, 2010: 29)

Örgütlerde işgörenlerin amaçlarının belirlenmesi veya amaçlara göre yönetim uygulamasının örgüt çalışanlarınca önemsenmesinde dış çevresel faktörlerdeki değişmelerin önemli etkisi olmaktadır. Edwin Locke ve arkadaşlarının uzun yıllar süren araştırmalarında amaçların insan davranışlarında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmalar amaç teorisinin ilk gelişimi ve temellerinin atıldığı araştırmalardır. Bu çalışmalardan ayrı olarak yapılan diğer deneme ve çalışmaların amaç teorisini desteklediği görülmektedir.

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yöneltir. Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir

amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar (Barlı, 2005: 44).

Amaç teorisinde amaçlara göre örgütün yönetimi ile amaçların tespiti uygulanabilir özellikler içerdiği ölçüde, ikisinin bir arada örgütlerde uygulanması ve bu uygulamanın başarı oranı yüksek olacaktır. Motivasyon teorilerinin çıkış noktası olan amaçlara ulaşma bu aşamada teorisinin önemini ve uygulanabilirliğini ortaya çıkarabilir.

Atıf Teorisi

Atıf teorisi, kişinin, belirli sebeplere dayanan insan davranışlarını yorumladığı bilişsel süreçlerle ilgilenir. Bu teori, güdülenme ve davranışın “neden” leri ile uğraşır. Kişilerin davranışlarının atfedilebileceği sebepler açıkça gözlemlenemediğinden bu nedenler kişinin “bilişlerine” özellikle de “algılarına” dayandırılmaktadır. Atıf teorisine göre, insanlar, çevrelerindeki dünyayı yorumlamak ve açıklayabilmek amacıyla güdülenebilirler ve bunu, rasyonel(akılcı) biçimde yaparlar. İşte bu neden arayışı, atıf kuramının temelini oluşturur (Oktay, 1995: 330).

İnsan davranışlarının sebepleri üzerinde duran bu teoriye göre bireyleri motive eden çeşitli motivasyon faktörleri bulunmaktadır. Bu faktörleri ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler olarak adlandırabiliriz. Bu faktörlerin bir kısmı bireyin kendi iç yapısından kaynaklanan faktörler olabileceği gibi bazıları da bireyin çevresel etmenlerden oluşan kaynaklardan motive edilebilmektedir. Motive edilme nedenleri üzerinde duran bu teori güdülerin ve davranışların kişiden kişiye faktörel değişimler gösterebileceğini öngörüyor olabilir.

1.6. Motivasyon Teorilerinin Değerlendirilmesi

Hedonistik varsayım deneysel bir içeriğe sahip değildir ve test edilebilir bir özellik göstermemektedir. Dolayısıyla motivasyon çalışmaları, hedonizm içinde yer alan deneysel içerikteki boşluğu doldurmaya geniş şekilde yönelmektedir. Hedonistik doktrinde insanların, belirli sonuç şekillerini maksimize edecek (ödülleri, tatmin ediciler, pozitif koşullandırıcılar vb.) ve diğer sonuçları minimize edecek (cezalar, hoşnutsuzluk yaratıcılar, negatif koşullandırıcılar vb.) şekillerde davrandığı varsayılmaktadır. Hemen tüm modern motivasyon kuramları insanların davranışlarını, zevkli bulduğu sonuçlara yöneltti-

ğini ve de hoş olmayanlardan uzak tuttuğunu varsaymaktadır. Modern kuramların çoğu hedonizmin bu döngüselliğinin üstesinden gelmeye çabalamaktadır (www.e-motivasyon.net).

Motivasyon ile ilgili kuramlar insanların gösterdikleri davranışların nedeni ve insanları bu davranışlara yönelten nedeni açıklama süreci olarak açıklanabilir. Bu kuramlar genellikle davranış ve nedenleri üzerinde birlikte durmaktan çok sadece birisi üzerinde yoğunlaşmayı tercih etmişlerdir. Motivasyon ile ilgili kuramları kapsam ve süreç kuramları olarak iki şekilde incelenmiştir. Kapsam kuramları ile süreç kuramları birbirine karşı üstünlüğünü ortaya çıkarmaya çalışan kuramlar olarak değerlendirilmemelidir. Aksine bu kuramlar kıyaslama değerlendirmelerine tabi tutulmadan birbirinin tamamlayıcısı konumunda olabilirler.

Süreç kuramlarında ihtiyaçlar insanları davranışa yönelten faktörlerden sadece bir tanesidir. Süreç kuramlarında davranışı ortaya çıkaran ihtiyaçlar kişisel bir olaydır ve kişiden kişiye değişim göstermektedir. Süreç kuramında davranışa olan isteğin var olduğu öngörülmektedir. Süreç kuramlarında motivasyonun gücünü etki altına alan olayların ne olduğu üzerinde durarak, motivasyonun davranışa dönüşmesini sağlayan zihinsel etkilermeler üzerinde durmaktadır. İnsanların motivasyonunu yaratan değişkenlerin dinamizm ile olan ilişkisi süreç kuramlarının açıklamaya çalıştığı unsurdur. Davranışların başlama nedeni, uygulama aşaması ve sürdürülebilirliği ile ilgilenen kuramlara süreç kuramları denilebilir. Süreç kuramlarının asıl önem verdiği unsur motivasyon sürecidir denilebilir.

Çoğu çağdaş motivasyon görüşlerinin temelinde Hedonizm Prensibi (ilkesi) yatmaktadır. Bu prensibin izleri eski Yunan filozoflarına kadar uzanmaktadır. Hedonizmin temelinde, davranışın zevke yöneleceği ve acıdan kaçınacağı varsayımı bulunmaktadır. İnsanların alternatif olasılıklar arasından seçimler yaptığı her durumda, hareketin yönü, zevki maksimize etmeye ve acıyı minimize etmeye yönelecektir (www.e-motivasyon.net). Teorilerin hedef ve katkıları aşağıdaki gibidir (www.iky-fatihduman.tr);

- İhtiyaçlar hiyerarşisi insan, sahip olduğu, belirli sıradaki ihtiyaçlarını tatmin edecek davranışları gösterir.

- Hijyen ihtiyaçlar yine motivasyonun temel faktörlerindendir fakat bazıları motive etmez sadece motivasyon için gerekli ortama katkı sağlarlar.
- Başarı ihtiyacı kişinin başarıya olan ihtiyacı ne kadar fazla olursa performansı da o kadar fazla olur.
- ERG insan sıra halindeki ihtiyaçlarını tatmine çalışır (İhtiyaçlar arasında kesin sıra yoktur).
- Bekleyiş (V) insan işi ilgilendiren ödüllere değeri biçer ve gayreti ile ödöl arasında ilişki olduğunu bilerek hareket eder.
- Bekleyiş (L & P) Ana nokta gayret-ödöl ilişkisidir fakat kişi kendi ödöl ile başkalarınınki arasında eşitlik olmasını bekler.
- Davranış Şartlandırma ödöl ya da ceza kullanılarak davranışların sürdürölmesi, durdurölmesi, kuvvetlendirölmesi veya zayıflatölmesi amaçlanır.
- Eşitlik insanlar çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlar ile başkalarının sonuçlarını karşılaştırma eğilimindedirler.
- Amaç insanların motivasyon ve performans dereceleri sahip oldukları amaçlarının ulaşılabilirliğıne bağılıdır.

BÖLÜM 2: MOTİVASYON VE TURİZME KATILIM

Motivasyonda işle personel arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, ücret ve yan yararlar, görüşme, dayanışma ve yönetime katılma gibi çalışanın işletmenin başarısına katkısını arttıran çeşitli uygulamalar vardır. İnsanları motive eden çok çeşitli faktörler vardır (Cayer, 2004: 104). İnsanların motivasyonların da ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörler etki gösterirken uygulamada çeşitli teorilerle bu etkiler araştırılmaya çalışılmıştır.

Performans ve verimlilik arasındaki ilişkinin etkileşim gücü konusu ile ilgili çalışmalar yapıldıkça etkileşimin daha yoğun olduğu ortaya çıkmaktadır (Vroom ve Deci, 1989: 235). Her geçen gün çeşitli işletmelerde veya örgütlerde çalışmaya başlayan çalışan sayısı daha da artmaktadır. Hemen hemen toplumdaki her yetişkin erkek ya da beş kadından biri günümüz şartlarında, herhangi bir kuruluştaki, işletmede ya da herhangi bir yerde çalışmakta ve karşılığında para kazanmaktadır. İnsanları çalışmaya iten nedenlerin temelinde motivasyon yatmaktadır. İnsanlar çalışmak için belli birtakım amaçlara motive olmuşlardır ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar (Koroğlu, 2011: 109). Bu amaç çerçevesinde araştırmada öncelikle, motivasyon kavramı ve isteklendirme kuramları, örgütlerde isteklendirme uygulamaları ve çalışanları motive edici faktörler ile performans ve verimlilik kavramları ele alınarak incelenmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 85).

İş yaşamında ve çalışma hayatında başarı motivasyondan geçiyor ve kişinin performansında rolü büyüktür (Kaplan, 2007: 83). İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir (Yumuşak, 2008: 246). İnsanların daha verimli çalışmasında motivasyon işletmeler için çok önemlidir. Motivasyonu sağlayan faktörlerin birleşimi işgörenlerin psikolojik olarak amaca yönelik çabalarını organize ederek sürekliliğin sağlanmasını ve dinamizmi gerçekleştirebilir.

Üretim faktörleri içinde emek faktörü diğer faktörler ile kıyaslanmayacak şekilde insan unsurunu kapsamamasından dolayı farklılık göstermektedir. Üretim esnasında insanların

sadece maaş karşılığı emeklerini örgütlerine vermelerinden ziyade diğer çalışma arkadaşlarıyla işletmesiyle etkileşimi ve sahiplenmesi üretime artı değer katan farklı bir faktör gibi sonuç verebilir. Üretimde insan faktörünün önemini kavrayan sistemi yerleşmiş örgütler işgörenlerinin istekli olmalarını sağlayacak uygulamalar ile örgütlerine daha çok katkı yapmalarını sağlayabilir.

Günümüzde basit eğitim seviyesine sahip kişiler ve gerekli eğitime sahip büyük küçük işletmelerin yöneticileri motivasyonun performans ve verimliliğe olumlu katkı yaptığı konusunda ortak bir görüştedirler. Motivasyon seviyesinin düşüklüğü çalışanların performans seviyesini de düşürmektedir. Modern yönetim sistemlerinde örgüt yöneticileri faaliyet sahalarını oluşturan iç ve dış çevre unsurlarını değerlendirerek performansı arttıracak motivasyon uygulamalarından faydalanmayı tercih etmelidir. Sonuç olarak yönetim çalışanların gereksinimlerini karşılayanın yanında örgüt amaçlarını da sağlamış olacaktır. Böylece motivasyon iki yönlü bir fayda sağlamış olabilecektir.

Personelin bir kısmının geç saatlere kadar çalışıp, çoğunluğunun çalışma saatinin bitişi ile birlikte iş yerinden ayrılmaları; çalışanların değişik faktörler sebebiyle farklı davranış değişikliklerine girmeleri; örgütün işgörenden beklediği tutum ve davranışları sergilemeleri; “işimi doğru yapıyor muyum?” sorusu yerine “doğru işi yapıyor muyum?” farkındalığının çalışanlara kazandırılması gibi hususlar motivasyon ve verimlilik kavramlarıyla yakından ilişkilidir (Özdemir, 2008: 147).

Günümüz çalışma koşullarında çalışanların yaşam çevrelerinin zorlukları dikkate alındığında çalışmayı cesaretlendirmek yönetimlerin zorlanacağı en önemli konulardandır. Oysa motivasyonu yüksek çalışanların örgütü hedeflere ulaştırmada önemli faydalar sağlayacağı muhakkaktır. Psikolojik bir varlık olan çalışanların yaptıkları iş ve iş ortamına uymaları, huzurlu çalışma şartları önemli verim artışlarının yakalanmasını sağlayacaktır. Modern yönetim sistemlerinde yöneticiler işgörenlerinin sadece ekonomik ve sosyal açıdan gereksinimlerini karşılamayı değil aynı zamanda psikolojik yaklaşımlar ile desteklemeyi hedeflemelidir.

İnsanların ailelerinden daha çok günün önemli zaman dilimini geçirdiği örgüt çalışma ortamlarında yöneticilerin çalışanları ile sürekli yakın çalışması birbirlerini tanımalarını sağladığından gereksinim duyduğu motivasyon yöntemlerini belirlemesini de

kolaylaştıracaktır. Bu yöntemler bazı çalışanlar için psikolojik yaklaşımlar uygulayarak motivasyon sağlanırken, bazı çalışanlar için disiplin ortamının sağlanması yeterli olacaktır. Yöneticilerin çalışanlarına yapmış olduğu destekleri üretime ve geleceğe yatırım olarak görmesi gereklidir.

2.1. Motivasyon Araçları

Motivasyon, insanların yaşamlarında kullanma özgürlüğüne sahip olduğu fiziksel yeteneklerini bir amaca yöneltmede hareketin gerçekleşmesini sağlayan güçtür. Bu ifadelere göre insanların duygusal bir tepki verme durumları olduğu için içsel bir oluşumun daha güçlü olduğu söylenebilir. Duygusal bir varlık olan insanların kalbi ile hareket etmesi, heves, istek ve arzunun duygusal yoğunluğunun yaşanmasına bağlıdır. Motivasyon ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak faktörlere ayrılabilir.

Çalışma insanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için yapmak zorunluluğu içinde olduklarının farkındalığına sahip oldukları bir durumdur. Yapılması gereken çalışma zorunluluğunun istek ile birleştirilmesi çabalarıdır. Çalışanların sorumluluklarını ve bunların olumlu veya olumsuz sonuçlarını bilmesi, yine çalışanların kendilerinden beklentileri bilmesi, beklentiye karşılık verilmesi noktasında kolaylaştırıcı olacaktır. İşverenlerin ve yöneticilerin çalışanların üretimi ve beklentileri karşılaştırması yönetim organizasyonunun denetim fonksiyonu ile örtüşebilir.

Motivasyon araçları iki boyut içermektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları ile ilgili iken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içerir ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanır. Motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içerir. Bu faktörler, enstrümental motivasyon araçları olarak da adlandırılır (Dündar vd., 2007: 108).

Kişilerin psikolojik yapıları, dolayısıyla onları motive edecek araçlar birbirinden farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken, bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 130). İşletmelerde motivasyon konusuyla ilgili çalışmalarda

Çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bununla birlikte işletmelerde çalışanların motivasyonunda etkili olan faktörlerin çeşitli bakış açılarına dayandırılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Koroğlu, 2011: 144). Motivasyonda etkili olan faktörler ve etkileri çalışmanın asıl konusunu oluşturmaktadır.

Motivasyon alışanların insan kaynakları departmanı tarafından işe alınması ile başlayan bir süreçtir. Bir çalışanın işe başvurusu ve işe alım aşamasında yaşanan süreçte işyeri ile ilgili oluşan yargılarından başlayarak, uyum aşamasında pekişen olumlu yargıların toplamı, sonraki süreçte çalışırken yönetimin destekleri ile olumlu olarak artmaya devam edebilir. İnsan kaynakları departmanında başlayan bu süreç farkında olunmadan motivasyon uygulamalarının başlangıcını oluşturabilir.

İnsanlardan yüksek verim almak, yüksek ama makul standartlar saptamakla mümkündür. İnsanlardan en iyisini beklemezseniz onlardan en iyisini alamazsınız. Yalnızca beklemek bunun için yeterli değilse de, beklememenin olumsuz sonuç vereceği kesindir (Kaplan, 2007: 84). Çalışanların işe alınmalarında işi yapabilecek beceri ve yeteneklere sahip olması beklentilerin artışıını sağlayacaktır. Çalışanlar motivasyonu azaltacak bir uygulama ile karşılaşırsa beklentiyi karşılayacak çabayı göstermekten vazgeçerler ve çalışmayı isteksiz yapması veya yavaşlatması sonucunu ortaya çıkarabilir. Çalışanlardan beceri ve yetenekler ile örtüşen gerçekçi beklentilere ulaşmayı beklemek, beklentilere ulaşıldığında ise ödöl vb. karşılıkların belirlenmesi önemlidir.

Psiko-sosyal motivasyon faktörleri çalışanların yaptığı işten iş doyumuna ulaşmasını ifade ederken, Ekonomik, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri ise çalışanların yaptığı işi istekli yapmasını sağlayacak bir aracılık uygulaması olabilir.

Örgütlerde alışanların örgüt içindeki konumlarını tartışarak, konumlarını açık bir şekilde belirlemek ve çalışanların yaptıklarına ilgi göstermek motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacaktır. Kendisi için gösterilen bu çabaların farkında olan çalışanlar önemli olduklarına inanarak işlerini daha fazla önemseyeceklerdir. Çalışanların işlerine verdikleri önem aldıkları sorumluluk, işin çeşitliliği, yetenek ve becerilerini işlerine yansıtabilmelele, performanslarını doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve tüm bu durumların geribildiriminin sağlanabilmesidir.

Yönetici ve işverenlere düşen önemli görev çalışanları yönlendirmek ve denetlemektir. Denetim fonksiyonunun uygulanması esnasında yapılan işe müdahale ederek işin bizzat yönetici tarafından yapılmaması, çözümün yine çalışanlar tarafından yapılmasına özen gösterilmesi gereklidir. Bu uygulama çalışanların kendilerine güven duygularını olumlu etkileyeceğinden bu durumda psikolojik motivasyon katkısı olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin ve işverenlerin planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını motivasyon faktörlerini değerlendirerek uygulaması beklenen faydayı sağlama adına önemlidir.

Psiko-sosyal motivasyon araçları işin çekiciliği, bağımsızlığı gibi motivasyon yaratan faktörleri içermektedir. Çalışanların yaptıkları işin önemi ve sorumluluğu konusunda hissettikleri, bağımsız ve katılımcı üretim ile üretim sonuçlarının bilgilendirmesi gibi özelliklerin psikolojik boyutu bulunabilir.

2.1.1. Motivasyon Araçlarının Önemi

Günümüz modern yönetim sistemlerinde işletmelerin yöneticilerinin yoğun rekabet ortamının gereği olan motivasyonu yüksek çalışanlara sahip olma gerekliliği konusunda bilgi sahibi olmamaları mümkün değildir. Yöneticilerin bilgi sahibi olmaları tüm motivasyon uygulamalarının doğru yapıldığı sonucunu oluşturmaz. Bu nedenle yönetim kademesi motivasyon ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgi ve kapsamı konusunda araştırma ve öğrenme uygulamalarını benimsemeli ve özümsemelidir. İşletmelerin çalışma sahası hangi alan olursa olsun motivasyon kavramı çok önemli olduğu için motivasyon kavramının çalışanlar ve yönetim açısından çeşitli yönleriyle ele alınarak üzerinde yeterli inceleme yapıldıktan sonra uygulanması önemlidir. Motivasyonu etkileyen ihtiyacı doğru tespit edilmeyen personele yapılacak motivasyon uygulaması beklenen yarardan çok zarar getirebilir.

Yöneticiler Açısından

Yönetici açısından önemli olan kişilerin (personelin) organizasyonun amaçları doğrultusunda davranışlarıdır. Bu bakımdan, yöneticinin istenmeyen davranışları metodolojik yöntemlerle analiz ederek, kökeninde yatan gerçek nedenlere ulaşması önemlidir (Barlı, 2005: 6). Yönetimde motivasyon uygulamalarının tüm faktörlerinin pratikte gerçekleştirilmesi çok mümkün olmayabilir. Literatür incelendiğinde yapılan araştırmalar gösteri-

yor ki yöneticilerin personelin motivasyonu konusunda gereken uygulamaları yapma cesareti gösteremediği yönündedir.

Yöneticiler motivasyon uygulamaları ile çalışanları başarı yakaladığı zaman elde edilen başarının kendi başarıları olarak yetkili merciler tarafından değerlendirileceğini göz önünde tutmalıdır. Yöneticiliğin genel uygulamasında zor elde edilen konunun kolaylıkla elden gidebileceği değerlendirilerek yöneticilerin aslında kendi kariyerine yapacağı en önemli katkı çalışanlarına güvenerek bilgiyi paylaşması ve işgörenlerine güvenmesi yöntemidir. Paylaşılan bilgi ve verilen değer ile işini doğru yapan çalışanların sağlayacağı başarı yönetime artı puan olarak geri dönebilir.

Esasen her yöneticinin arzusu, işgörenlerin işlerini istekli yapmalarıdır. Çünkü bu durum onların motivasyonlarının bir göstergesidir. Dolayısıyla, yöneticilerin işgörenleri nelerin motive edeceklerini bilmeleri onları amaçlar doğrultusunda yönlendirilmelerini sağlayacaktır. İşgörenler açısından önceliği ilk sıralarda yer alan bir motivasyon aracı, yöneticilerce daha geri sıralarda öneriliyorsa burada ast ve üst ilişkilerinde bir iletişim sorunu var demektir (Şenol, 2010: 63).

Verimlilik, performans ve motivasyon birbiri ile yakından ilişkilidir. Motive edilmeyen çalışanların performans göstermesi beklenemeyeceğinden, performansa bağlı üretim artışı da beklenemeyecektir. Temel amaç işletme çalışma zaman diliminde çeşitli farklı davranışlar sergileyen insanların etkileneceği uygulamaların tespit edilerek, bu davranışların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi sağlanabilir.

Her şeyden önce bir bireyi motive etmedeki en önemli şey, onların kim olduklarını anlamaktır. Eğer yönetici, bir bireyin arzularını ve isteklerini bilmiyorsa, bireyin doğru çatıda motive olmasını sağlaması da çok zor olacaktır (Şahin, 2004: 525-526). Yani motivasyon, işgörenleri ilgilendirdiği kadar işverenleri, yöneticileri ve liderleri de ilgilendirmektedir. Genellikle herkes üst düzey yöneticilerin insanları motive etmesini onların görevi saymaktadır. Ancak ne yazık ki, üst düzey yöneticileri nelerin motive ettiği çok az bilinmektedir. Motivasyon olgusunun yöneticilerin motivasyonu açısından da ele alınıp değerlendirilmesi gereklidir. Yöneticilerin motivasyona gereksinimleri var mıdır? Eğer varsa yöneticileri kim ya da ne motive eder (Taşdemir, 2013: 27)?

İnsanlar yaratılış olarak doğma, büyüme ve ölüm gibi bir yaşam eğrisine sahiptir. Doğumundan ölümüne insanlar geçirdikleri takvim olgunluğuna göre çeşitli unsurlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyaçların önemli bir kısmı somut ihtiyaçlardan oluşurken, önemli bir kısmı da soyut kavramlardır. İhtiyaç kavramının tanımında karşılandığında insanı mutlu eden karşılanmadığında mutsuz eden her şey ifadesi geçmektedir. İhtiyaç kavramı olduğu anda insan için küçük büyük ayrımına tabi tutulmadan çok önem oluşturur. İhtiyacın karşılanmaması durumunda insanların iç dünyalarında mutsuzluk ve belirsiz bir psikolojik yapılanma oluşturabilir. İnsanların ihtiyaçlarını belirleyen motivasyonlar kişiseldir. İhtiyaçları belirleyen motivasyon faktörleri gerek zamanın, gerekse çevresel ve kültürel değişimlerin etkisiyle değişebilir, istek gücü artabilir veya azalabilir. Motivasyonda insanların isteklerinin karşılanması ile insanın kazanılması amaçlanabilir.

Modern yönetim sistemlerinde çalışanların benzer teşvik ve uygulamalar ile motive edilebileceği düşünülmemelidir. Motivasyon kavramının engin derinliğine hakim olamamış yöneticilerde çalışanların işini sevmeden çalıştığı ve ancak disiplin uygulamaları ve parasal destekler ile motive olacağı düşüncesi hakimdir. Bu tip uygulamalar günü kurtarma gibi kısa süreli çözümler oluşturacağı için, uzun vadede disiplinli ortamın yaratacağı sıkıcılık motivasyonu azaltarak işten bıkmalara sebep olabilir. Motivasyonda yöneticilerin çalışan ihtiyaçlarını analiz ederek tüm çalışanlara aynı teşvik uygulamalarının değil her çalışanın farklı motivasyon faktörlerine göre uyarılması gerekli olabilir.

İşgörenler Açısından

Genel olarak insanların ihtiyaçları ve ihtiyaçların oluşturduğu davranışlar birbirine benzer gibi görünse de insanları neyin motive ettiğini bilmek, duygu ve hisleri anlamak gerekir. Çalışanların ihtiyaçlarını ve gidermek için oluşan davranışlarını da analiz etmek gereklidir. Çalışanların kendilerini anlamaya çalışan yöneticilere kendisini doğru anlatması, anlaşılması için çaba sarf etmesi gereklidir. Gerek aile çevresinde gerekse iş çevresinde bir çok farklı bireyle iletişime geçen çalışanın çevresindeki insanları hangi faktörlerin motive ettiğini gözlemlemesi, kendi motivasyon faktörlerini de belirlemesine fayda sağlayacaktır. İnsanın motivasyon kavramını iyi analiz etmesi etki alanında olan çevresi ile de sağlıklı ve düzenli ilişkiler kurmasına katkı sağlayabilir.

Başarı çalışan memnuniyetinin ispatıdır. Çalışan memnuniyeti dolayısıyla başarı, insan gücü kaynağını oluşturan çalışanların sosyal, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının örgüt içinde karşılanmasıyla sağlanmaktadır. Bu ihtiyaçları karşılamayan örgütlerin etkili olmaları beklenemez (Taşdemir, 2013: 29). Çalışanlar açısından mutluluk belirlenen amaçlara ulaşılmasıdır. Mutluluğun sağlanamadığı durumlarda gerilim ve huzursuzluğun oluşması ve yansması kaçınılmaz olacaktır. Böyle bir durumun oluşması çalışanların işe karşı isteksizliği ve verimsizlik sonuçlarını oluşturacaktır. Yöneticilere düşen çalışanlarda motivasyonu arttıracak faktörleri belirleyerek bunları mümkün olan en yüksek düzeyde uygulamak olabilir.

2.1.2. Motivasyon Araçlarının İşgörenler Üzerindeki Etkisi

İşgören motivasyonu ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara yön veren çeşitli varsayımlar vardır. Bunlardan ilki, motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel, işle ilgili ve çevresel özelliklerin işgören davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesi gerektiği ile ilgilidir. İkincisi, motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade etmesi ve kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebilmesidir. Üçüncüsü, motivasyonun işgören davranışlarını etkilemesi ile ilgilidir (Dündar vd., 2007: 107-108).

Genel olarak motivasyon konusu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ortaya çıkan sonuç çalışanları motive eden faktörler üzerine çeşitli varsayımlar ileri sürülmüş-tür. Bunlar; daha çok çalışanın iç dünyasına hitap eden psiko-sosyal faktörler ile dış dünyasına hitap eden ekonomik, örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu varsayımdır.

Motivasyon araçlarının çalışanları tatmin etme oranlarının iş motivasyonlarına belirli oranlarda yansıtacağı, etkisinin olduğu günümüzde tartışılmaz bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Çalışanların hangi motivasyon uygulamalarından etkileneceği bilimsel araştırmaların konusunu oluşturmaktadır. Araştırmalarda çalışanların motivasyonunu belirleyen ihtiyaçların neler olduğu belirlenmektedir. Çalışanların farklı ihtiyaçlarının varlığı doğal olarak yaratacağı motivasyonunda çalışanlara göre farklılık göstermesine neden olacaktır. Çalışan motivasyon faktörü farklılığı bir çalışan için önemsiz gibi görünen bir motivasyon aracının bir başka çalışan için çok önemli olabilmesidir.

Olumlu Etkileri

İşgörenlerin ihtiyaçlarına cevap veren doğru bir motivasyon aracının işgören üzerindeki olumlu etkisi; organizasyon ve psikolojik olmak üzere iki açıdan ele alınarak açıklanmaktadır (Şenol, 2010: 71-72).

Motivasyon araçlarının ve bunun organizasyon için muhtemel olumlu etkileri;

- İşgörenlerin organizasyona ve örgüt kültürüne bağlılığını artırır.
- İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel güçlerini işleri için kullanmaları üretim hatalarını azaltır.
- İşten kaytarmalar ve devamsızlıkları azaltır.
- Malzeme ve zaman israfını azaltır, işgören maliyetleri düşer.
- Amaç birliği sağlanacağından iş kalitesi artar ve hedefleri tutturulur.
- Takım çalışmasını ortaya çıkarır, sosyal ilişkileri kuvvetlendirir.
- İş memnuniyeti müşteri memnuniyetini getirir bu da karlılığın artmasına neden olur.

Motivasyon araçlarının psikolojik olarak muhtemel olumlu etkileri:

- Motivasyon araçları, işgörenin kendisini sağlıklı ve zinde hissetmesini sağlayarak insana özgüven kazandırır ve özgüven ise iş verimliliğini artırır.
- Beklentiye cevap veren bir motivasyon aracı işgören organizasyon bütünleşmesini sağlayarak olumlu bir örgüt iklimi oluşturur. Olumlu örgüt iklimi işgörenlerin daha verimli olmalarını sağlar.
- Motivasyon araçları işgörenler arasında arkadaşlık, güven ve paylaşma duygusunu geliştirecek takım ruhunu pekiştirir.
- Motivasyon araçları, işgörenlerin zaman kayıplarının önüne geçerek israfın azalmasını sağlar, örgütsel çatışmaları ortadan kaldırır, yabancılaşmayı ve etnik gruplaşmayı azaltarak diğerlerini ötekileştirme ayrımcılığına son verir.

Olumsuz Etkileri

Motivasyon araçlarının duygusal performans üzerine teorik olarak etkisi kaçınılmazdır (Judge ve Ilies, 2005: 557). Çalışanların beklentilerini karşılamayan motivasyon araçlarının olumsuz etkilerinin oluşacağı kesindir. Motivasyon araçlarından nasıl olumlu olarak

organizasyon ve psikolojik etkilenmesi oluyor ise organizasyon ve psikolojik olarak olumsuz etkileri de oluşabilir. Organizasyon açısından olumsuz etkileri;

İşgören Devir hızı

Bir dönem içinde bir işletmede oluşan işten toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama personel sayısına oranıdır. Personel devir oranı, belirli bir dönemde bir şirkette çalışanların işe giriş-çıkış devir oranıdır.

Bu oranın yüksek olmasının işletme açısından sakıncaları vardır;

- İşçilik giderlerini artırır.
- Yeni eleman bulmak yeni bir maliyettir ve zaman kaybına neden olur.
- Yeni personellerin uyum süreci kolay olmaz.
- İş kazaları oranının da artmasına neden olabilir.
- Sözleşmelerin işveren tarafından feshedilmesi kıdem tazminatı yükü doğurur.
- Çalışanlarda işe güvensizlik ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır.
- Sık personel değişiminden ürün kalitesinde de sorunlar yaşanabilir.

Tablo 3

Personel Devir Hızına Neden Olan Faktörler

Kişisel Faktörler	• Yaş • Cinsiyet • Eğitim Düzeyi • Medeni Durum • Çalışma Süresi ve Tecrübe • İş Tatmini • Stres
Örgütsel Faktörler	• Örgüt yapısı • Personel Politikası • Örgütün Büyüklüğü • Ücretlendirme • Yönetici Davranışları • Başarı Değerlendirme • Terfi • Arkadaşlık İlişkisi
Ekonomik Faktörler	• İş Piyasasının Durumu • İstihdam Düzeyi • Genel Ücret Düzeyi

Kaynak: (Yılmaz ve Halıcı, 2008: 99).

Örgütlerde personel devir hızına etki eden faktörleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için, insan kaynakları departmanı tarafından işe alımda potansiyel personel adayına motivasyon uygulamasının başlatılması gereklidir. İyi bir başlangıcın sürecin devamına ve sürdürülebilirliğine olumlu katkı yapacağı muhakkaktır. İşgücü devir hızının çalışanlarda yaratacağı olumsuz durumlar ile işletmeye oluşturacağı zararlar önemlidir. İşgücü devir hızının yüksekliği kaliteli üretim noktasında eksiklikler oluşturabilir. İşgücü devir hızının yüksekliği nasıl bir sorun olarak çıkıyorsa, devir hızının az olması da yeni işgücünün sisteme dahil edilememesi, dinamizmin oluşturulamaması, yaratıcılık ve yeniliğin yaşanmaması ile personel arasında rekabetin yaşanmaması sorunlarına yol açabilir.

İşletmeler için %13-14 oranlarında devir hızı normal olarak kabul edilmektedir. Yapılan birçok araştırmada, iş tatminsizliği ile gönüllü işgücü devri arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanın tatminsizliğinde etkili olabilecek faktörleri araştırmak akıllıca bir davranış olacaktır (Eronat, 2004: 24).

İşe Devamsızlık

İşletmelerde insan kaynakları performans kriterlerinden biri de devamsızlıktır. Devamsızlık kavramı, kısaca “bir işgörenin programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmamasıdır. Devamsızlık da işgören değişim hızı gibi işletmede üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre sanıldığından çok daha yüksek maliyete yol açmaktadır (Taştan, 2002: 17). İnsan kaynakları performans kıstaslarından biri olan devamsızlık nedenleri kısaca şöyle özetlenebilir (İstemi, 2006: 73):

- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın personelin çocuklarına bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu

Motivasyon araçlarının çalışanların beklentilerini karşılamadığı durumlarda psikolojik olumsuz etkiler oluşabilir. İnsanın duyguları ile hareket eden ve etkilenen bir varlık olması nedeniyle oluşabilecek psikolojik sonuçlar aşağıdaki şekilde oluşabilir;

Yabancılaşma

Çağdaş yaşamın çözümlenmesinde çok kullanılan yabancılaşma kavramı değişik anlamlara gelmektedir. “İnsanın çevresinden, işinden, emeğinin ürününden ya da benliğinden uzaklaşma ya da ayrılma duygusunu dile getiren” bu kavram genel anlamda; "bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkinliğinin yetersiz kalması ve bu denetim ile uyum azalmasının gideerek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması" şeklinde de tanımlanabilmektedir (Şimşek vd., 2005: 573).

Stres

Stres, bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres durup dururken veya kendiliğinden oluşan bir durum değildir. Stresin oluşabilmesi için çevresindeki olayların bireyi etkilemesi gerekir (Bolat, 2006: 31). Strese maruz kalan kişi bu olaylara tepki verecektir. Kişinin tecrübeleri ve potansiyel stres vericilerle başa çıkma yetenekleri, bu tepkinin oluşmasında rol oynayan önemli faktörler arasındadır. Muhtemel stres verici etkenlere karşı kişinin tepkisi ve bu davranışların sonuçları fert açısından olumlu veya olumsuz olabilir (Ersarı, 2010: 45).

Stres insanların yaşam evresinde karşılaştıkları olaylara karşı verdiği olumsuz tepkiler olarak bilinmektedir. Daha çok olumsuz bir durumun ortaya çıkışı olarak algılanır ve tanınır. Olumsuzluk ifadesi gibi algılansa da stresin olumlu sonuçları da oluşabilir. İnsanların yaşadığı önemli sevinçli ortamlarda (Evlilik, doğum vb.) olumlu stres ortamları oluşturabilir.

Yönetimlerin önemli görevlerinden birisi de çalışanlarını örgüt içinde tutarak fayda sürelerini uzatmaktır. Bu nedenle örgüte bağlılığı arttıracak motivasyon uygulamaları çalışanların stres seviyelerine olumlu katkı yaparak azaltacak ve iş yerinde huzurlu çalışma ortamı ile çalışma süresinin ve örgüte bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Yöneticiler motivasyon faktörleri seçiminde çalışanların stresini azaltacak uygulamaları seçmeye özen göstermelidir. Örneğin; yüksek stresli çalışma ortamlarında öğle çalışma

aralarında ya da yönetimin belirleyeceği zaman dilimlerinde çalışanlar arasında sportif müsabakalar ya da eğlenceli oyunlar organize edilmesi çalışanların motivasyonuna katkı yapacağı gibi stresin azalmasına ve çalışanlar arasında kaynaşmanın sağlanmasına katkı sağlayabilir.

Stres sonuç olarak hayatın parçası bir motivasyon aracıdır. Aslında stres insanların uyarılara karşı tepki vermesidir. Sosyal ve psikolojik bir varlık olan insanın olaylar karşısında tepkisizliği ölüm anlamına gelir. Çünkü uyarılara karşı tepkisizlik vücudun fiziksel işlevini yapamama durumudur. Olaylara karşı insanların tepkisinin aşırı olmaması gerekir. Aşırı stres durumu ölümlere veya psikolojik yada fiziksel kalıcı rahatsızlık durumlarına yol açabilir. Önemli olan yaşam kalitesini bozmadan uyarılara ölçülü tepki verebilmektir.

2.1.3. Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması

Günümüzde örgütlerde çalışanları motive etmek, performans ve verimliliklerini yükseltmek için çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır. Sonsuz ihtiyaçlarını karşılamak için ihtiyaç duyduğunu sağlama noktasında çalışanlar motive edilmeye hazır beklemektedir. Örgütlerin bu beklentiyi karşılayacak doğru motivasyon aracını bulup uygulamaları ve verimliliğe ulaşmaları gereklidir.

Çalışmanın hazırlık aşamasında ve sonraki evrelerinde örgütlerde motivasyon ile ilgili çalışmalar incelenerek, motive eden faktörler ile ilgili ileri sürülen yaklaşımlar araştırılmıştır. Çalışmalar insanların iç ve dış çevre unsurlarının etkisi altında çeşitli faktörlerden etkilendiğini açıklamaya çalışmış olabilir.

İçsel olarak motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği temsil ederken, dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği temsil etmektedir (Dündar vd., 2007: 107). Yönetim bilimcileri tarafından motivasyon araçları ile ilgili kabul edilen değişik araçların varlığı kabul edilse de her organizasyonun kendisine uygun farklı motivasyon araçları kullanmasının daha uygun olacağı görüşü ön plana çıkmaktadır. Doğal olarak motivasyon araçları konusundaki bu yaklaşım, motivasyon araçlarının gruplandırılmasında çeşitli görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Motivasyon araçları ile ilgili geliştirilmiş uygulamalar içerisinde en yaygın olarak benimsenen modellerden birisi aşağıdaki gibidir (Ersarı, 2010: 45).

- Ekonomik Motivasyon Araçları
- Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları
- Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

2.1.3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır (Taşpınar, 2006: 59). İşgörenlerin temel amacı emeğinin karşılığında maaş veya ücret adı verilen geliri elde etmektir. Bu nedenle çalışanları motive eden en önemli faktörlerin başında ücret elde etmek gelmektedir. Ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre çalışanların ekonomik olarak iş sahibi olma algısı farklılık gösterebilir. Özellikle gelişmesini tamamlamamış ülkelerde eğitimsiz çalışan sayısının fazlalığı, çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına neden olduğu için, çalışanların beklentilere yüksek oranda cevap verme çabası göstereceğini tahmin etmek zor olmayacaktır. Bu ve benzeri nedenlerden ekonomik motivasyon faktörleri çok etkilidir. İşgörenlerin beklentilerinden en önemlisi yaşam standartlarının sürdürülebilmesini sağlayacak bir gelir düzeyine sahip olmaktır şeklinde ifade edilebilir.

İşgücü verimliliğini etkileyen faktörlerden sonuncusu olan ekonomik faktörler, isteklendirmeyi artırıcı önemli unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir. Çalışanın çalışmasının temel amacı hayatını idame ettirmek ve yaşam standardını yükseltmektir. (Kurt, 2012: 40). Ekonomik motivasyon araçları sırasıyla ücret, başarı ödülleri, sosyal güvenlik-işgüvenliği ve prim olarak açıklanabilir.

Ücret

Her ne kadar ekonomik araçlar tek başına yeterli olmayan bir motivasyon aracı olarak değerlendirilse de etkisi yadsınamaz (www.wikipaylasim.com). İnsanlar elde ettikleri ücret ve yaşam standartları ile yaşadığı toplum içinde saygınlık kazanmaktadır. Saygınlığın kazanılması yaşanan toplumda kişiye belirli bir otorite kazandırarak, geleceğini şekillendirme ve güvence oluşturmada da avantajlı konuma getirmektedir. Belirli bir işte çalışarak elde edilen ücret ya da maaş kavramı sadece ekonomik kazanç değil aynı zamanda kişinin kendisini gelecek kaygısından uzak tutarak doyum sağlama noktasında da etkili olabilir.

Satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret yöntemi en etkili kullanım şekilleridir. Diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Mali özendirme terfi ettirerek ücretlerin artırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak (terfi ettirmeden) ücretini arttırma yolu da tutulabilir (Ergül, 2005: 72).

1969 yılında Fransa’da ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğinin araştırıldığı bir çalışmada iş görenlere yönetilen “Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?” sorusuna verilen cevapların değerlendirmesi sonucunda iş görenlerin üçte ikisine yakın bir kısmının ücret artışını tercih ettiği görülmüştür. Burada görülen etkililik düzeyi özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de görülmektedir (www.wikpaylasim.com). Genellemenin yapılması olursa günümüzde birçok insan için daha fazla gelir elde etmek önemlidir. Bu durumun farkında olan işletmelerin yönetici ve sahipleri de yaygın olarak ücret artışını motivasyon aracı olarak kullanabilmektedirler.

Örgütlerde ücret düzeyini belirlemek oldukça önem arz etmektedir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler; çalışanın eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneğine sahip olması, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, çalışanın sadakat ve bağlılığı şeklinde belirtilebilmektedir (Taşdemir, 2013: 68).

Yönetimin dikkat etmesi gereken ücret düzeylerinde adaletin sağlanması olmalıdır. Eğer artışta adalet sağlanamaz ise artıştan beklenen motivasyon yararı olamayacağı gibi işletme içi başka sorunların oluşmasına neden olabilecektir. Verim artışı sağlamak için sürekli ücret artışını motivasyon aracı olarak kullanmak etkisi bitince çalışanların tekrar artış beklentisine girmesine neden olacak ve işletmelerin ekonomik bütçelerini zorlayarak fayda-fayda ilkesinden uzaklaşarak fayda-zarar oluşumuna neden olabilecektir. Bu yüzden ücret artışının ne zaman ve oranda yapılacağının yöneticilerce iyi hesaplanması gereklidir.

Örgütler yüksek verim düzeyine ulaşmak amacıyla ücretin dışında ücrete ilave prim verme işlemini de motivasyon aracı olarak kullanmaktadır. Ücretli prim sisteminde örgütler prim verme sisteminin adil olmasına ve şeffaflığına özen göstermeli, motivasyon

aracı diğer çalışanların motivasyon düşüklüğüne sebep olmamalıdır. Eğer primli ücret sisteminin adil olmadığı yönünde çalışanlar arasında kanaat oluşursa, yönetime güvensizlik ve bağlı olarak verim düşüşleri yaşanabilir. Motivasyon amaçlı kullanılan bu uygulama örgütte çalışanlar arasında huzursuzluk kaynağı oluşturursa pimi çekilmiş bir bomba gibi ani etki yapmasa bile yavaş yavaş örgütü bir kurt gibi içten kalitesizliğe ve iş kazalarının çoğalması gibi sonuçlara götürebilir.

Ücretlendirme en kısa tanımı ile çalışanların yaptıkları işin ve gösterdikleri çabaların karşılığını ifade etmektedir (Okakın ve Şakar, 2015: 199). Taylor, yüksek ücretlerin çalışanları daha iyi çalışmaya motive eden birincil faktörlerden olduğunu savunmuştur. Bu savdaki temel dayanak, baskın bir motive edici olarak paranın ihtiyaç duyulabilecek çok çeşitli mal ve hizmetler satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir (Kurt, 2012: 40). Ücret belirlenmesi süreci örgüt çalışanlarının, çalışmaya olan katkısının değerlendirilmesidir. Ücretlendirme sırasında başarılı ücret politikasının ve çalışan verimliliğinin sağlanması için dikkat edilmesi gereken bazı önemli kavramlar bulunmaktadır (Mucuk, 2001: 180);

Eşitlik: Geleneksel olarak benimsenen eşit işe eşit ücret verilmesi söz konusudur. İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikleri göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması da amaçlanmalıdır.

Dengeli Ücret: Verilen ücretin, çalışan yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek; fakat işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.

Pozisyona Göre Ücret: Bir pozisyon için yapılan ödeme, benzer işletmelerde aynı nitelikte pozisyon için yapılan ödemelerle denk olmalıdır. Ters durumda çalışan başka bir işletmeye geçmek için fırsat kollayabilecektir

Terfi İle Orantılı Ücret: Normal koşullarda bir çalışan bir üst pozisyona geçmekte ise; yeni görevinde aldığı ücret eski görevindekinden daha yüksek olmalıdır. Aksi halde, ücretin yükselmeye özendirici etkisi ortadan kalkar.

Bütünlük: İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile mavi yakalılar olarak tanınan ve bedensel emeklerini işletmeye

getirenler arasında ücret açısından bir sınıf farkı yaratmaksınız, işletmede çalışan tüm elemanları kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

Nesnellik: İşletmede herhangi bir duygusal nedenle çalışana verilecek ücrette artma veya azalma olmamalı, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde, hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ücretlendirme yapılmalıdır.

Açıklık: Uygulanan ücret düzeni işletmede bulunan her çalışan tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır. Bu amaçla ücret konusunda tüm çalışanlara işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gerekir.

İşletmelerin, bir yandan ücret yönetimini insan kaynakları yönetimlerinin stratejik alanlarından biri olarak ele almaları; bir yandan da değişen ekonomik koşullara kısa sürede uyum sağlayabilecek, kurumsallaştırılmış bir ücret yaklaşımı oluşturmaları gerekmektedir (Okakın ve Şakar, 2015: 218). İyi bir ücret politikası örgütlerin nitelikli, kalifiye çalışanlara sahip olmasını sağlayarak, rekabet gücünün artmasına, çalışanların istekleri ile tatminlerinin oluşmasına, performansa bağlı verimlilik artışı ile çalışan devir hızının düşmesine ve örgüt sadakatinin artmasına neden olabilir.

Başarı ödülleri (İncentive Seyahatler, Bayi Toplantıları)

İşverenlerin çalışanlarını motive etmek üzere yapılan kısa süreli turlar ve toplantılardır. Son dönemlerde işletmelerde motivasyonu arttırmada özendirme ödülleri son derece önem kazanmıştır. Bu ödüller para ve hediye ödülleri olabileceği gibi özendirme gezileri de olabilir. Ödüllendirmeler konusunda uzmanlar, ödüllendirme gezilerinin, para ve hediye ödüllendirmelerine göre daha motive edici ve işgörenler açısından daha tercih edilen ödüllendirme şekli olduğunu kabul etmişlerdir. Bu kanıya varılmasının sebebi toplu gezilerin her zaman heyecan, değişiklik, yeni ilişkiler yaratıyor olması düşüncesi olabilir.

Özendirme gezileri, motivasyonu harekete geçirmede en etkili yöntemlerden birisi olabilir. İşgörenleri ödüllendirmek ve motive etmek için düzenlenen eğlence ağırlıklı gezilerdir. St Augustine'nin özlü sözünde olduğu gibi “Dünya bir kitaptır ve seyahat etmeyenler sadece bir sayfasını okurlar” Sözü insanların öğrenme gereksinimlerinde de tu-

rizm hareketinin ne kadar önemli ve ihtiyaç olduğunu anlatma adına önemlidir. Özellikle iş seyahatleri yaratıcı fikirler geliştirmek için uygun zeminler yaratabilir.

Ödüllendirme

Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacı ile başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren iş görenlere parasal ödül verilmesi gibi bu şekilde davranan işletme, iş görenlerini daha verimli çalıştırmayı hedefler. Hem işletme adına hem de iş gören adına kazanç sağlamış olur (Yumuşak, 2008: 243-244).

İşgörenler yaptıkları işin karşılığında maddi bir bedel almalarına rağmen insani vasıfları gereği ortaya koydukları başarılı çalışmalarına karşılık olumlu bir tepki de beklerler. Ödüllendirme, başarılı bir performans sergileyen bir çalışana teşekkür mesajını iletmenin iyi bir yoludur. Ödüllendirme işlevinin sağladığı faydalar ve örgüt adına taşıdığı anlamlar şu şekilde ifade edilebilir (Kurt, 2012; 43).

- Kurumumuz yapılan her başarılı çalışmaya karşı duyarlıdır.
- Yapılan işleri takip ediyor, bizi ve çalışanlarımızı farklılaştıran faaliyetleri takdirle karşılıyoruz.
- Çalışanlarımızı başarılı çalışmalara teşvik ediyoruz.
- Çalışanlarımızı yaptığı işi geliştirmeye ve en iyiyi yapmaya davet ediyoruz.

Başarılı çalışanların ekonomik olarak motive edilmelerini sağlamanın yanı sıra bayilerde ödüllendirme yöntemi düzenlenebilir. Yılın yorgunluğunu atmak, başarılı bir yılı bayilerle kutlamak, bayilerde sadakat yaratmak veya bilgilendirme yapmak amacıyla da bayi toplantısı yapılmaktadır. Bayi toplantıları güzel ve seçkin mekânlarda olursa, bayi toplantıya gelmiş olduğu için mutlu olabilir, sonraki bayi toplantısını dört gözle bekleyebilir ve katılmak için gereken performansı göstermeye çalışabilir.

Sosyal Güvenlik-İşgüvenliği

İş güvenliği ya da iş sigortası, çalışan ve işletme arasında kurulacak uzun dönemli bir ilişkiyi bir yerde garanti altına almaktadır. Şöyle ki; iş güvenliği, çalışana işletmenin uzun yıllar üyesi olduğu inancını taşımasını ve böylece işine daha çok motive olmasını sağlayan kritik bir rol oynamaktadır (Taşdemir, 2013: 69). Sosyal güvenlik insanların

fiziksel anlamda çalışamayacak durum olan emeklilik, hastalık, işsizlik ve kaza durumlarında sürekli gelir sağlayabileceği bir sistemdir. Çalışanların yaşamlarının en verimli sürelerini bir örgütün amaçları doğrultusunda feda etmesinin temel motivasyonlarından birisi olan sosyal güvenlik ücret faktöründen sonra en etkili motivasyon faktörlerinden olabilir.

Fizyolojik bir ihtiyacın neden olduğu duruma dürtü denir. Dürtü, fizyolojik bir ihtiyacın psikolojik sonucudur. Dürtüler en belirgin içsel güdüleyicilerdir. Davranışlarımızın önemli bir bölümü fizyolojik ihtiyaçlarımızın yol açtığı dürtülerden kaynaklanır. Açlık dürtüsü, susuzluk, dürtüsü sık sık bizi hedefe yönelik davranışlarda bulunmaya zorlar (Özkalp, 2009: 208). Günümüzde kısmen hukuk çerçevesinde yasal birer zorunluluk haline getirilmiş olan bu kavramlar artık teşvik edici birer ödül olmaktan ziyade birer haktır. Buna rağmen örgüt yönetimleri bunları daha faydalı biçimlere sokup, işgörenin işinden memnun olmasına ve kendini güvende hissetmesini sağlayıp motivasyon aracı olarak kullanabilir (Obuz, 2011: 43-44).

İşin kendisine odaklanan kavramsal olarak bağımsız olan beş iş özelliği tanımlamışlardır ve bunların herhangi bir işe uygulanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler; yetenek çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, bağımsızlık ve geri bildirimdir. (Dündar vd., 2007: 108). Çalışanlar yaptıkları işte kendi yeteneklerini ortaya koyarak motive olmaktadır. Psiko-sosyal motivasyon faktörlerinde işe katılım, sorumluluk alma, işte bağımsızlık yetenek ve becerilerin gösterilmesi gibi araçlar kişinin motivasyonunu arttırabilir.

İş güvenliğinin muhtemel kazaları önleyici bir etkiye sahip olması da işgörene işinden doyum sağlamada bir fayda sağlamakta, birey kendisini güvence içerisinde hissetmekte ve işe karşı bu olumlu tutumu devam ettirmektedir (Köroğlu, 2011: 83). Günümüz iş dünyasında çalışanların niteliğinin hızla değişmesi motivasyon araçlarını daha da önemli hale getirmektedir (Şenol, 2010: 80). İnsanların yapılan işe sevgilerini katarak yapmaları hem yaptıkları işten zevk almalarını hem de başarılı olmalarını sağlamaktadır. Psiko-sosyal açıdan insanın içinden gelen istekle işini yapması önemli bir motivasyon aracıdır. İşten alınan lezzetle çalışmanın yanında iş güvenliğinin olması iş doyumuna neden olarak, kazaların azalmasını sağlayarak, aralarında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu gösterebilir.

Kâr Paylaşımı/Prim

Kâr paylaşımı, çalışanların ve yöneticilerin performanslarındaki gelişme ve artan verimlilikleri nedeniyle şirketin kârına katılmalarıdır. Kâr paylaşımı sisteminde işletmenin elde ettiği kârın bir kısmı her dönem sonunda çalışanlara bırakılmaktadır. Buradaki temel dayanak, üretimin gerçekleşmesinde emek unsurunun da en az sermaye unsuru kadar değer taşımasıdır (Akyıldız, 2001: 44). Örgütlerin çalışanlara sadece ücret vermek değil aynı zamanda kâra katılma motivasyon aracı koordinasyon ve takım ruhunu artırarak performans ve verimliliğe yansıyabilir.

Çalışanların işlerine daha yoğun ilgi göstermeleri için kâra katılma etkin bir yöntemdir. Kârdan pay alma motivasyon aracı olarak çalışanların işletmeyi sahiplenmesi, sadakâti ve bağlılığını arttırarak performanslarını arttırma çabası içine girmelerini sağlamaktadır. Örgütün amacı çalışanların önemli olduğu duygusunu hissettirmek ve bağlılık duygusunu pekiştirmek olabilir.

Çalışanların örgüt için yapmış olduğu gayretlerin karşılığı olarak alınan ücrete ilave olarak özendirici bir motivasyon aracı olarak kâra katılma kullanılmaktadır. Örgütler çalışanların performans üstü çalışmalarını değerlendirerek farklı ücret sistemleri kullanılmaktadırlar. Kâra katılma sisteminin sağladığı faydalar nedeniyle kullanımı günden güne artmaktadır. Kâra katılma adaletli bir şekilde uygulanırsa hedeflenen yararları sağlayarak moral ve motivasyona katkı sağlayabilir.

İş görenlerin almış oldukları sabit ücretlerin dışında daha çok ve daha verimli çalışmayı özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denir. Bazı işletmeler iş görenlerin daha verimli çalışmasını teşvik amacı ile bu sistemi uygulamaktadırlar. Bu primler zaman esasına veya parça başına göre olmaktadır. Öte yandan primli ücret iş görenleri daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, iş görenlerin daha çok yıpranmasına yol açar (Yumuşak, 2008: 243). Prim sistemi de kârdan pay ya da kâra katılma gibi ekonomik motivasyon araçlarından en çok tercih edilen yöntemlerden birisi olabilir.

Bu yöntem çalışanların örgütlerin faaliyetlerinden oluşan kârlarının önceden belirlenen bir kısmından faydalanması yöntemidir. Kârdan pay çalışanlara eşit belirlenen oranlarda dağıtılabileceği gibi, çalışanların liyakat, kıdem ve çalışma alanlarına göre değişik

şekillerde belirlenebilir. Kârdan pay uygulamasından beklenen ve hedeflenen amaca ulaşabilmek için adil olarak, performans değerlendirmeleri kullanılarak, objektif bir şekilde şeffaf olarak uygulamak gereklidir (Kurt, 2012; 44).

2.1.3.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Bu araçlar çalışanlara ekonomik yarar sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla çalışanların motivasyonunu arttırmaya çalışan motivasyon araçlarıdır. İnsanlar sadece ekonomik ihtiyacı olan ve bu amaç için yaşayan varlıklar değildir. Ekonomik ihtiyaçların yanında bireylerin psikolojik ve sosyal olmaktan kaynaklanan sosyal ihtiyaçları da vardır ve bu ihtiyaçların da ekonomik ihtiyaçlar gibi karşılanması gerekir. Bireylerin psiko- sosyal ihtiyaçlarının karşılanması bireyin tatmin olmasına ve bu sayede yapılan işte motivasyonunun artmasına kaynaklık eder (Sevinç, 2015: 958). Çoğu insanların içinde bulunan kendini beğenme ve saygınlık duyma ihtiyacı, olumsuz bir durum gibi algılansa da, kişiler için pozitif güçlendiriciler arasında etkin bir motivasyondur (Shah ve Gardner, 2008: 377).

İnsan olmanın gereği olarak çalışanların, yaşamları boyunca iş ortamında ya da iş dışı zamanlarda karşılaştıkları küçük veya büyük olaylardan olumlu ya da olumsuz psikolojik olarak etkilenmemeleri mümkün değildir. Etkilenmenin olumlu sonuçlarını arttırmak için örgütler psikolojik varlık olan çalışanların motivasyonunu önemseyerek, gerekli uyarıcıları kullanabilirler.

Takdir ve Övgü

Çalışanlar, geri bildirim almak için yanıp tutuşurlar. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler. Bazı firmalar "takdir etme" ve "başarıyı ödüllendirme" adı altında programlar düzenliyorlar. Bu programlar gittikçe önem kazanıyor ve para alternatifinden daha "motive" edici bir güce sahip oluyor (Çeltekin, 2004: 5). Çalışanların üstlerinden almış oldukları bir geri bildirim sözcüğünün ya da sembolik hediyein psikolojik katkısı ve değerinin maddi ölçütler ile ölçülmesi mümkün değildir. Çalışanların aslında istedikleri, varlıklarının hissedilmesi ve hissettirilmesini ortaya çıkaracak küçük takdir ve övgü beklentileri olabilir.

Suçlayıcı ton, tarz ve içerik sadece karşıdaki kişinin savunmaya geçmesine ya da başkaları ile iletişiminde duvarlar örmesine sebep olur (Alptekin, 2013: 1). Bir insan ve çalı-

şan olarak benim bakış açım göre de takdir ve övgü verilebilecek en güzel hediyedir. Çalışanları kendi iş başarıları ve örgüt amaçları doğrultusunda yaptıkları işin doğru yapıldığının bilinmesi ve takdir edilmesi tüm çalışanların istek ve beklentisidir. Bu istek beklentisini bilerek doğru değerlendirmelerle çalışanlarına geribildirim sunan yönetim ve örgütler motivasyon aracı olarak, etkiyi arttırmak ve verimliliği arttırmak için kullanabilirler.

Çalışanların önceki davranışları ile sonraki davranışları arasında oluşan olumlu farkları geri bildirim ile iletebilmek için doğru yöntemler kullanarak gözlemlemek gerekmektedir. Oluşabilecek örnek davranış biçimlerinin geri bildiriminin sağlanmaması davranışların tekrarlanmamasına neden olabilecektir. Çalışanların olumlu davranış biçimlerinin tekrarının sağlanması ve örnek oluşturmaya devam etmesi adına geri bildirimin iyi niyetle verilmesi önemli olabilir.

Yerinde ve zamanında övülen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir işgörenin motivasyonu bu durumdan etkilenmektedir. İşgörenlerin performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, işgörenlerin yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Köroğlu, 2011: 67). Geribildirim, eşitler, yönetici-çalışan, çalışan-yönetici arasında sürekli yapılan bir süreç olmalı, senede bir performans değerlendirmesine bırakılmamalıdır. Yönetici de geribildirim alarak, vererek, tarafsız bakış açısıyla rol model olabilirse geribildirim çalışma kültürünün de bir parçası olarak, ileriye gitmenin, yenilikçi olmanın anahtarı olabilmektedir (www.hrdergi.com).

Takdir ve övgü, çalışanların işletmeleri için taşın altına elini sokmalarına, takım ruhunu geliştirmeye, kararlara katılımını sağlama noktasında etkili bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. İşletmeler performans değerlendirme yöntemleri ile belirledikleri iyi yapılan işleri takdir ifadesini sözlü şekilde veya yazılı belgeler ile açık bir şekilde ifade edecek ödüllendirme sistemleri kullanabilmektedir. Örgüt yöneticilerinin çalışma ortamında sağladığı doğallık, ortamın tüm gerçeklerinin tam anlamıyla paylaşıldığı, başarı ya da başarısızlığın açıkça konuşulabildiği realist yaklaşımlar, kendi öz değerlerini çalışma ortamına yansıtabilen işgörenlerin olduğu bir organizasyon oluşturabilir.

Sosyal İmkânlar ve Sosyal Uğraşlar, (Spor, Gezi, Eğlence)

İnsan ömrünün önemli bir kısmı çalışma hayatında geçtiği için dâhil olunan iş grubunun önemi inkâr edilemez. Çalışan bağlılık ihtiyacının büyük bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmek ihtiyacı duymakta ve bunu şiddetle arzulamaktadır (Taşdemir, 2013: 83). İşletmelerde işgörenlerin sahip oldukları sosyal imkânların motivasyona katkı yapacağı açıktır. Sosyal imkânların çeşitliliği organizasyonlara göre değişmekle beraber işgörelere sağlanan özel sigortalar, işgörenlerin çalışanları için yıllık yapılan eğitim yardımları, özel ramazan paketleri, çocukları olduğunda hediye verilmesi, aile piknikleri, evlenme yardımları, çocuklu bayan çalışanlar için kreş imkânları vb. uygulamalar işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacağı temelinde motivasyona olumlu katkı yapacaktır (Soykenar, 2008: 38).

Örgütlerde çalışanlar için yöneticilerin spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro gibi etkinliklerin organizasyonlarını yaptırması, geliştirmeleri, desteklemeleri zaman sıkıntılarına rağmen bazılarında katılması motivasyon açısından faydalıdır. Modern yönetim sistemlerinde günümüz yöneticilerinin, çalışanların iş dışında bir yaşamları olduğunu unutmamaları, işteki sorunların çözümü ile yetinmeyerek iş dışında yaşadığı sorunları takip ederek çözümünde yapabileceklerini araştırması gerekmektedir. Çalışanların robot gibi sadece işyerinde çalışan bireyler olarak değil de sosyal bir varlık olarak bir aile ve çevresi olduğunu unutmadan yöneticilerin iş dışı sosyal veya ailevi sorunlarına çözüm noktasında yaklaşımlarda bulunmaları, çalışanları bir araya getirecek sosyal aktivite organizasyonları düzenleyerek takım ruhunun oluşmasına katkı sağlanabilir.

Yönetim politikaları bu ihtiyaçları çoğu zaman görmezler, bu yüzden işgörel kendi aralarında normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara dâhil olarak bu ihtiyaçlarını gidermeye çalışırlar. Bu nedenle yöneticilerin işgörel için sosyal çabada bulunması gerekmektedir (Sevinç, 2015: 946). İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. İş görenin bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle arzu eder (Keskin, 2008: 58).

İşveren ve yöneticilerin çalışanları ile birlikte kendisinin de bizzat katılacağı piknikler, akşam yemekleri, kahvaltılar, doğum günü partileri, sportif turnuvalar (Halı saha, basketbol, voleybol, trekking, masa tenisi vb.) gibi faaliyetleri desteklemeli ve geliştirmelidir. Bu faaliyetlerin sağlayacağı beraberlik ve ekip ruhu çalışanların işyerlerine bağlılığını, huzurunu ve aidiyet duygusunu arttırarak, işyeri ile ilgili gurur duymasını sağlayabilir.

İşyeri içerisinde veya dışarısında yapılacak bazı aktivitelerle, iş bir eğlenceye dönüştürülerek işgörenlerin stres ortamından uzaklaşması sağlanabilmektedir. Günümüzde birçok profesyonel yönetici, işe az da olsa eğlence katma kabiliyetinden yoksun olan şirketlerin, verimlilik sınırlarını zorlayamayacağı görüşündedirler (Akyıldız, 2001: 47). Günün çok uzun bir zaman diliminin geçirildiği iş ortamının monoton ve tek düze yaşam biçiminin zenginleştirilmesi adına sportif faaliyetler artı değer katabileceği gibi çalışanlar arasında kaynaşmanın sağlanması ile yanlış anlama ve tartışma gibi durumların ortadan kalkmasına da katkı sağlayacaktır. Sosyal faaliyetlerin yaygınlaştırılması ve her yıl düzenlenerek geleneksel hale getirilmesi diğer benzer işletmelerden farklılık noktasında avantaj sağlarken, çalışanlar arasında dayanışma ruhunun gelişmesine etki edecektir. Sosyal Faaliyetlere katılan çalışanlar ve aileleri sahip olacakları deneyimin verdiği huzur ile daha sonraki zaman dilimlerinde sürekli aynı ve benzeri organizasyonların oluşturulmasını talep edeceklerdir. Talep oluşması sosyal faaliyetlerden beklenen faydanın sağlandığı anlamına gelebilir.

İş Tatmini ve İlgi çekici İş

Örgütlerde rekabet havası kendiliğinden oluşmuşsa, yöneticiler bu durumu olumlu bir şekilde desteklerlerse işgörenlerin verimi artabilir. Fakat, işgörenleri rekabet ortamına sokmak zor ve bazen tehlikeli olmaktadır. Çünkü uzun süre işgörenler rekabet ortamında bulunduklarında gerilime dayanamayabilirler. Uzun süre örgütte kalmayı amaçlayan işgörenler, rekabet havasının geriliminde yaşamaktansa, uygun bir düzeyde üretim yaparak daha rahat yaşamayı yeğlemektedirler (Ergül, 2005: 74). Örgütlerde çalışanların uzun yıllar aynı işi yapması, uzmanlık gibi bir avantaj sağlarken, monotonluk, sıkıcılık ve iş tatminsizliği gibi bir durum da oluşabilir. İş tatminsizliğinin kaçınılmaz sonucu motivasyon kaybı, performans düşüklüğü, verim azalması ve mutsuz çalışanlar olabilir.

Örgüt yöneticilerinin iş tatminsizliğinin oluşturabileceği olumsuzlukları engellemesinin en önemli motivasyon aracı işin çekiciliğini arttırma çabalarıdır. Bunu yapabilmek için en çok tercih edilen yöntemlerden birisi kalite azalmasına yol açmadan çalışanlar arasında rekabetin yaşanmasını sağlayıcı tedbirler ve uygulamalar yapabilmektir. Çalışanların bazıları maceralı çalışma ortamlarında tatmin olabilir. Bazı kimseler için kişisel yetenek, yaratıcılık ve pratik çözümlerin uygulanabileceği iş ortamları tatmin yaratabilir. İşyerlerinde aynı işi yapan bireyler arasında rekabet geliştirilebilir. Rekabetin kontrollü bir şekilde yapılması, bireysel veya gruplar arasında maceralı bir hava estirilerek yaptırılabilir. Yöneticilerin burada özenle dikkat etmesi gereken bireysel veya gruplar arası rekabette kin ve düşmanlık yaratacak ortamların oluşmasını engellemektir. Böyle bir durumun oluşması çalışanların iş tatmininden daha çok tatminsizliğe sebep olmaya ek olarak çalışma arkadaşları arasında husumet yaratabilir. İş tatminsizliği ortamı doğal olarak motivasyon eksikliğine yol açarak örgüte bağlılığı azaltarak, performans, verimlilik azalması ve personel sirkülasyonuna yol açabilir.

Yetenek ve Öneri

Örgüt bünyesinde çalışanın işe dair düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabilmelerine imkân veren öneri sistemi, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin gelişmesine de yardım eden bir özendirme aracıdır (Taşdemir, 2013: 81). Çalışanların yeteneklerini, önerilerini önemseme ve değer verme işletmeye bağlılıklarını arttıran, bütünlüğü sağlama adına önemli bir motivasyon aracı olabilir.

Sunulan öneri ve görüşler, ciddiyle incelenip kabul görür ve uygulanmaya başlandıklarında da, işgören işletme kaynaşması artmakta ve bundan psikolojik doyum sağlayan işgörenlerin sahiplik duyguları gelişmektedir (Akyıldız, 2001: 52). Yöneticilerin yoğun çalışma temposu içinde farkında olamadıkları bazı düşünce ve uygulamaların yetenek ve önerilerine değer verdikleri çalışanlar tarafından yönetime iletilmesi sonucu gerekli düzeltme ve tedbirlerin alınması bir yönetim başarısıdır. Böylece çalışanların çalıştığı yer ile ilgili görüşleri alınmış, kişisel düşüncelerini ve sorunlara çözüm önerilerini yönetime sunma imkânına ulaşmış olurlar. Yetenek ve önerileri dikkate alan yönetim kademesinin öz güveni yüksek insanlardan oluşması uygulamanın tercih edilmesini kolaylaştırıcı olabilir.

İşgören-yönetici kesimi arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemelidir. “Gerekirse öneriyi reddet, fakat öneriyi getireni reddetme” görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmelidir (Obuz, 2011: 49). Örgüt yöneticileri insan kaynakları departmanı aracılığı ile zaman zaman çalışanların önerilerini öğrenebilmek için çeşitli cazip yöntemler ile bilgi almaya çalışabilir. Bu yöntemler anketler, kapalı zarf usulü, yüz yüze görüşme, açık kapı modeli (Yönetim kademesi için) katkı sağlayacak önerilerin ödüllendirilmesi gibi uygulamalar olabilir.

Yöneticilerin çalışanlarının yeteneklerini ve önerilerini önemsediklerini değerli olduğunu hissettirmeleri gereklidir. Günümüzde yönetim sistemlerinde yetenek ve öneri uygulaması motivasyonda tercih edilirken, insan kaynağının yaptığı işin niteliğine ve statüsüne bakılmadan her türlü görüşün değerli olduğu düşüncesiyle, çalışanların önerilerinin yönetime aktarılmasının sağlanması önemli olabilir.

Beklentiler ve İmaj

İşverenin işgörenden beklentileri ile işgörenin örgütten beklentileri çok farklı olabilmektedir. Örneğin; örgüt işgörenden, uyumlu işbirliği, verilen rolleri yerine getirme, örgüt bütünlüğünü sağlama ve devamlılık isterken, işgören de örgütten, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları ve adil bir ücret uygulamasının olmasını bekler. Yönetimin görevi, işgören beklentileri ile örgüt beklentilerinin uyumlaştırılarak örgüt ve işgörenlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktır (Keskin, 2008: 59-60). İşveren ve yöneticilerin beklentileri ile işgörenlerin beklentileri örtüşmez ise örgüt amaçlarına ulaşma, verimlilik ve kârlılık mümkün olamayacağı gibi işletmelerin varlığını sürdürmesi de mümkün olamayabilir.

Günümüzde modern yönetim sistemlerinde psikolojik olarak işgörenlerin beklentilerini karşılamak, işletme imajı olarak işgörenlerin gururla bahsedeceği bir işletme varlığı oluşturma çabalarının en yüksek düzeyde gerçekleşmesi durumu karşılıklı en yüksek karşılama oranı motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. İşgörenlerin en önemli beklentileri ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarıdır. Örgütler belirtilen bu beklentileri işgörenlerin üretimine karşılık belirli oranlarda karşılık olarak verirken karşılıklı kazan-kazan ilkesini uygulamaktadırlar. Beklenti ve imaj çalışanların hepsi tarafından aynı şekilde algılanan bir motivasyon aracı değildir. Psikolojik bir varlık olan işgörenin beklenti ve imaj algısı da farklılık gösterebilir.

Tatil, İzin ve Turizme Katılım

Tatil esnasında kişinin kendi başına serbest zaman kullanması, daha sıcak (Güneşli) tatil yerleri, iyi bir uyku, egzersiz ve yeni insanlar ile tanışma özellikle iş stresinin azaltılmasında çok etkilidir. İşletmenin işgörenden beklediği motivasyon, performans ve verimlilik beklentilerinin istenen seviyede olabilmesi için işgörenlerin sosyal güvenlik kanunundan kaynaklanan tatil ve izinlerinin zamanında verilmesi, ücretli izinlerinin ödenmesi ve fizyolojik ihtiyaçların en önemlilerinden olan dinlenme hakkının önemsenerek sağlanması çok önemlidir. İşgörenlerin turizm hareketi neticesinde mekan değişikliklerine gitmesinin kişinin psikolojisinde yarattığı olumlu değişim turizm dönüşünde iş ortamına, motivasyon, performans ve verimliliğine olumlu yansıyabilir.

Turizme katılımın örgütlere bağlılığa karşı insanların motivasyonu için kişilerarası iletişim etkisi vardır (Sitanggang, 2014: 2). İşgörenlerin boş zamanları için işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bunlar; Sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler olabileceği gibi bir tatil organizasyonu da olabilir. İşgörenlerin katıldığı tatil uğraşlarının işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirebilir.

Tatil zamanlarını değerlendirme insan psikolojisine yardım eder. Ancak bu gibi uğraşların düzenlenmesi işgörelere bırakılırsa daha doğru olur. Turizme katılımın iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birisi işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi motivasyonunu desteklemesi hem de yöneticiler ve diğer işgörenlerle pozitif yaklaşımlar sergilemesini sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, turizme katılan işgörenlerin başarı ve etkinlikleri daha yüksek olabilir. Özellikle seyahat ile işyerinden uzak zaman geçirmek de işçi ve işverenler için sayısız faydalar sağlar. İşverenlerin iş ile ilgili en iyi fikirlerini işyerinde değil fakat iş dışında geçirdikleri zaman diliminde oluşturabileceği öngörülebilir.

Tatil zamanları ile ilgili tüm dünyada genel kabul görmüş ve kanunlar ile tanımlanmış zaman dilimleri söz konusudur. Dinlenmenin yasalar ile korunarak sürelerin belirlenmesi ve son yıllarda çalışmanın dışındaki zaman sürelerinin sürekli artması turizme katılanların sayılarının artmasına neden olmaktadır. İşverenler, işgörenlerin tatil ve turizme katılım ile ilgili olarak konuya; turizme katılmayan işçinin işten ayrılması ile işletmenin

göreceği zarar, turizme katılan işgörenin daha sağlıklı olması ve bunu iş dışına taşımasının yaratacağı olumlu katkılar açısından yaklaşım gösterebilir.

Başarma Duygusu

İşgörenlerin örgütlerinde başarı sağlamaları karşılığında ilerleme imkânlarının kendilerine verilmesi beklentisi bulunmaktadır. İşgörenlerin örgüt içinde belirli bir konuma ulaştıktan sonra sorumluluk bilinçlerinin artması, örgütün başarı ya da başarısızlıklarında kendilerinin sorumluluklarının da olduğunu düşünmeleri başarma istek ve ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaç ve sorumluluk bilincinin varlığı işgörenlerin çalışmalarını iyileştirme çabası göstermelerini sağlamaktadır. Başarı güdüsü çalışanların üstün performans gösterme, başarılı olma isteği olarak kendisini göstermesi olarak ifade edilebilir.

İşgörenler psikolojik olarak bağımsız bir şekilde yüksek başarı güdüsüyle hareket ederek, işverenlerin beklentilerine en yüksek düzeyde cevap verme çabası içine girerek sorumluluk üstlenirler. Başarılı olmayı amaç edinmiş işgörenler sorumluluk duygusuna sahip çalışanlardır. Psikolojik olarak başarma duygusu yaşamayı motivasyon aracı olarak benimsemiş bir işgörenin en büyük mutluluğu elde edilen sonuçtur. İşgörenlerin zorlu çalışma koşulları ile mücadelesi çalışma çabalarının artmasına, gelecekle ilgili öngörülebilir riskler alması çalışmayı heyecanlı kılmaya sebep olabilir.

Başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel ve profesyonel hedeflere yönelik olarak istekli ve gayretli çalışma ile zorluklara meydan okuma eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilebilir. Bu nedenle başarı güdüsünde mükemmellik, kazanma ve içsel başarı duygusu ön plana çıkmaktadır. Başarı ihtiyacı bireyleri başarıyla özdeşleştirerek, onların gerçek iş başarılarının artmasına neden olan önemli bir faktördür (Köroğlu, 2011: 65). Başarma duygusunu önemseyen ve kendisine motivasyon aracı olarak gören çalışanlar riske girmeyi seven ve kendisini geliştirmeye önem veren çalışanlardır. Bu yapıya sahip çalışanlar risk almayı seven, işini seven, sorumluluk ve yetki almak isteyen, zorlu işleri başarmayı isteyen ve sonuç olarak başarma duygusunun işveren ve yöneticileri tarafından kendisine geri bildirim olarak sağlanmasını isteyen kişiler olabilir.

Psiko-sosyal motivasyona sahip kişileri çalışmaya yönlendiren, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatmindir. Bu tür kişiler için yapılan iş kendi

başına bir motivasyon kaynağıdır. Çalışmayı güdüleyen bir dış etken yoktur ve kişi çalışmaktan, özellikle de zorlu işleri başarmaktan zevk alır; çalışmak ve mücadele etmek kendi başına bir ödüdür (www.baltasgrubu.com).

İş Bağımsızlığı

Bağımsız çalışabilme olanakları çalışan motivasyonunu artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalar çalışanların sürekli kontrol altında tutulmaktan hoşlanmadığını göstermektedir. Bağımsız çalışma olanakları çalışanlara işlerini uygunlarken takip edilen yol ve yöntemlerde serbest kalma fırsatı vermektedir. Bu yöntem; devamsızlığı önlemek, verimi artırmak yönetime olan tepkileri ve düşmanlıkları azaltmak, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırmak gibi bir takım yararlar sağlamaktadır. Bu nedenle çalışan aşırı baskı altında sıkıntıya ve strese girmeksizin işine yoğunlaşarak çalışmaktadır (Taşdemir, 2013: 75).

Bağımsız çalışma isteği kişilerin doğal yapılarından kaynaklıdır. Çalışanların baskı altında olmadan çalışmak istedikleri, baskıdan hoşlanmadıkları bir gerçektir. Çalışılan ortamın rahat ve baskı olmadan, inisiyatif kullanılabilen bir ortam olması, çalışanların tatmin duygularına hitap ederek, benliklerini doyurmalarını sağlamakta, kişisel gelişimlerini desteklemektedir. Çalışanlar bağımsız iseler, kendilerini örgüte ait hissederek bir grubun değerli bir üyesi olmanın hazzını duymaları değerli olduğu hissini yaratabilir.

Merkezi yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişiler bu yüzden pek verimli olamazlar ve ilk fırsatta kendileri için yeni bir iş arayışına girerler (Akyıldız, 2001: 47). Kişiler yaptıkları işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar. Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığını inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet mektupları, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır (Çeltek, 2004: 7).

İşin Çeşitliliği

Çalışanlar tarafından yapılan işlerin rutin olmaması, işlerin çeşitliliği iş tatminin sağlanması açısından çok önemlidir. İşin rutin olması belli bir süre sonra işten sıkılma ve performans düşüklüğü yaratacaktır ki bu faktörler çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir (www.bloghugent.com). Çeşitlilik kavramı özellikle son yıllarda işletmelerin literatürüne girmiş önemli bir konudur. İşletmelerin çeşitliliği sağlama adına yapabileceği uygulamalar yetki ve sorumlulukları arttırmak, iş rotasyonu, kariyer hedefleme vb. yapılabilir. Çeşitlilik kavramı çalışanların yaptıkları işin çeşitlendirilmesi, iş ortamının zenginleştirilmesi ile çeşitliliğin oluşturulması ve çalışma arkadaşlarının çeşitliliği gibi unsurları barındırmaktadır. İşin çeşitliliği çalışanların farklı din, eğitim, kültür, cinsiyet ve ırktan olmalarından kaynaklanmaktadır. Günümüzde gerek ulusal gerekse uluslararası işletmeler çalışanların farklılıklarının olması genel olarak çeşitliliğin bulunduğu göstergesi olabilir.

Farklı özelliklere sahip çalışanların çeşitlilik özellikleri, birlikte çalışanların verimli çalışmalarını sağlarken, birbirlerinden etkilenen farklılıkların sağladığı kültürel değişimlerin kazançları, işin daha istek ve heyecanla yapılmasını sağlayabilir. Çalışanların tüm bu çeşitliliğinin yönetim tarafından ayrımcılığa tabi tutulmadan yönetilebilmesi işletmeye motivasyon avantajı sağlarken verimliliği arttıracaktır. Sonuç olarak motivasyon aracı olarak işin çeşitliliği beklenen faydayı sağlayabilir.

Çeşitlilik şirketlere en başta farklı fikirler üretmeyi sağlıyor ki şirketlerin şu anda en fazla ihtiyaç duydukları şey, yaratıcı fikirler. Farklı cinsiyetlerden, jenerasyonlardan, kültürlerden gelen insanlardan oluşan takımların daha yaratıcı, yenilikçi olduklarını, araştırmalar da doğruluyor (www.hurriyet.com.tr). Herzberg işin zenginleştirilmesinin, ancak çalışanlara sağlanan otonomi ile sorumluluk duygularının artırılarak verilebileceğini önermektedir. En azından beceri çeşitliliği işin zenginleştirilmesi olarak anlaşılmamalıdır (Özkalp, 2003: 9).

İş çeşitlendirmesi çalışanlara kendi işlerini planlama ve koordine etmede daha fazla sorumluluk vermektedir. Sorumluluk alınmasının psikolojik katkısı motivasyon aracı olarak benimsenmektedir. Bireyin algıladığı işin çeşitliliğinin artması başarıyı yakalayacak fırsatların oluşabileceğini de gösterebilir.

İşgüvencesi

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bir kısmı hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanabilecek güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur (Ergül, 2005: 72). İş güvencesinin yönetim alanında önemli konulardan biri olmasının nedenlerinin başında, işle ilgili olumlu bir takım sonuçlara ulaşmanın iş güvencesinden geçmesi gelmektedir. Örneğin iş güvencesi işgören sağlığı, fiziksel ve psikolojik refah, işgören devri, işgören alıkoyma, iş doyumu ve örgütsel bağlılık gibi pek çok alanda belirleyici bir faktör olmaktadır. Yapılan araştırmalarda iş güvencesinin iş doyumunu belirleyen önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Köroğlu, 2011: 81).

Çalışanların güvenlik duygusu, ekonomik garantiden daha önemli ve kapsamlı bir olaydır. Çalışanların örgütlerindeki devamlılığa güvenerek fizyolojik ihtiyaçları için yapacağı harcamalara borçlanmaları, geleceğe yönelik planlama yapmaları, işini kaybetme korkusundan uzak olmaları motivasyonlarına çok önemli bir katkı sağlayabilir. Çalışanların örgütlerinde kendilerini güvende hissetmeleri çalışma motivasyonlarını arttıracak ve verimli çalışanın örgüt amaçlarına daha çok katkısı olabilir. Gelecek endişesi yaşayan, iş güvencesini hissetmeyen çalışanların yaşayacağı endişe duygusu motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir.

İş güvencesi olgusu, çalışan tatminini belirleyen temel faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu kavramın işyerine ilişkin pek çok sonuca olan etkisi, kavramın anlamını kuvvetlendirir. Çalışanların sağlık durumları, fiziksel ve psikolojik iyilik halleri, işe devamsızlık ya da devir gücüne olan etkileri bu sonuçlara ilişkin örnekler, geçmişten itibaren iş güvencesi konusuna olan akademik ilginin devamı, konunun anlamlılığını göstermektedir (Obuz, 2011: 43-44). Çalışanların uzun yıllar boyunca işe gidip gelmelerinde yaşayabilecekleri işini kaybetme korkusu, emekli olamama korkusu, sigorta eksikliğini sağlık hizmetlerindeki eksik hizmet alımına yol açması, yeni bir iş arama düşüncesinin stresi, genç yaşlardan olgunluğa doğru yaş dilimi yaklaştıkça iş aramanın dezavantajları gibi faktörler motivasyonu olumsuz etkileyecektir. Çalışanların yukarıda bah-

si geçen faktörleri düşünmeden çalışma hayatına devam etmesi fiziksel ve psikolojik olarak olumlu etkiyle birlikte çalışanların sosyal yaşamlarına da olumlu katkı sağlayabilir.

2.1.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının yanında, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarından yararlanmak da mümkündür. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları genel anlamda örgüte mali yük getirmeyen araçlardır. Yöneticiler bazen hiçbir maddi kaynak harcamadan bazen de biraz maddi kaynak harcayarak, örgütsel ve yönetmel araçları zamanında ve yerinde kullanarak, çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutabilir, çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda çabalamaya yöneltebilir (Sevinç, 2015: 960).

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları bir çok yönüyle daha çok psikolojik ve sosyal motivasyon araçlarına yakınlık gösterirken, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının uygulanmasından sonra çalışanlara sağlayacağı ekonomik yararlar söz konusu ise ekonomik motivasyon araçları ile de ilişkisi bulunabilir.

Terfi

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygıyla beraber bulunur. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır (Ergül, 2005: 72). Bütün çalışanlar, yöneticiler ve örgütteki diğer çalışanlar tarafından takdir edilme ve beğenilme ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle motivasyon araçlarından biri de çalışana değer ve statü verilmesidir. Bu değer ve statüyü algılayan çalışanın motivasyonu artmaktadır. Aksi halde çalışan kendini değersiz bulmakta ve işe karşı ilgisini azaltarak işe yabancılaşmaktadır (Taşdemir, 2013: 77).

İnsanlar tecrübe kazanıp işinde uzmanlaştıkça yaptığı işin kendisine az geldiği düşüncesi ile daha farklı görev ve yetki talep edeceklerdir (Çeltek, 2004: 6). Çalışanlar örgüt çalışmalarında kendi katkısı olmadığı zaman işlerin aksayarak verimsizlik oluşacağını düşünerek bulunmaları gereken konumun hak ettikleri yer olduğu veya daha iyi konum-

lara sahip olması gerektiğini düşünerek, bu durumdan haz duyarlar. Çalışanların temel hedeflerinden birisi işveren veya yöneticilerin sevgilerini kazanmaktır. Yöneticilerin saygısını kazanabileceği düşüncesinde olan çalışanlar daha gayretli çalışma göstereceklerdir. Çalışanlar yükselme olanaklarını sınırlı ve imkânsız görürse işe olan hevesi ve motivasyonu azalacaktır. Yükselme düşüncesi, örgütlerde motivasyon aracı olarak algılandığı için birlikte değerlendirilebilir.

İşletmede çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme terfi ile ilgili kararların alınması, motivasyon faktörünün uygulanmasını sağlar. Böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da olanak sağlar (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 108).

Yetki ve Sorumluluk

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, işgörenlerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar. Örgütün müşterilerine daha iyi hizmet ve daha iyi ürün sunabilmek için kendi inisiyatifini kullanan ve risk alan kişilere destek olmak ve gösterdikleri davranışlardan dolayı takdir etmek, bu kişilerin motivasyon seviyelerini yükseltir. İşini iyi bilen yöneticilerin, astlarına yetki ve sorumluluk vermenin, arada sırada bazı hatalar olsa da sonuçta verimliliği arttırıcı bir yöntem olduğunun bilincinde olmaları gereklidir (Keskin, 2008: 57).

Sorumluluk yüklenen işgörenler, bu sorumluluğun gereklerini yerine getirecek yetkilerle donatılmadıkları için işler aksayacak; biçimsel olmayan ilişkiler yaygınlaşacak, sorunların tespiti ve çözümü konusunda örgüt içi anlaşmazlıklar baş gösterecek ve bireylerin çalışma isteklerini yok eden, elverişsiz bir iş ortamı oluşacaktır (Akyıldız, 2001: 54). Çalışana verilen sorumluluk alanı, bölgesi, işi ya da üretim ile ilgili sorunlarda hesap sorulabilmesi için kişinin gereken yetkilendirmeye sahip olması zorunludur. Çalışanlara yetkisiz verilen sorumluluklar çalışanlarda performans ve güvensizlik sorunları oluşmasına neden olabilir.

Yetki devri bir iş ile ilgili karar verme sürecinin uygulayıcısının değişmesidir. Yönetim kademesi yetki devri ile stratejik kararlar ve geleceğe yönelik uzak görüşlülük planlamalarına daha fazla zaman ayırabilecek duruma gelebilecektir. Yetki devri tüm kararların tek elden alındığında işin yavaşlaması riskini de azaltarak pratik ve hızlı karar alma sürecinin faydalarından işletmenin yararlanmasını önünü açabilir.

Çalışanların yetkilendirilerek sorumluluk üstlendiği işletmeler için olumlu yönde isteklendirmeyi önemseyen, yeteneklere güvenilen işletmelerdir diyebiliriz. Yetki devrini motivasyon aracı olarak kullanan işletmeler çalışanların moral ve tutumlarının yüksek olmasının işletmeye yarar sağlayacağını öngören işyerleridir. Çalışanlarına önem veren yöneticilerin yetki devri motivasyon aracını kendi yönetsel faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesi bilinci ile uygulaması önemli olabilir.

Örgütlerde karar alma sisteminde tekelden, en üst kademenin sadece karar alıcı olduğu durumlarda oluşan kargaşa ve yavaş karar alma süreci bazı avantajların işletme aleyhine dönüşmesine neden olabilir. Yetki devri uygulanmadığı durumlarda çalışanların en küçük bir sorumluluğun dahi altına girmede çekinceli davranabilir. Sorumluluk alanlarının yetki sınırlarının ve görev tanımlarının iyi belirlenmesi yetki devrinden beklenen motivasyon katkısının oluşmasını sağlayabilir. Aksi durumda birbirlerinin alanına giren kararlar, sorumluluklar çalışanlar arasında farklı çatışma alanları oluşturabilir.

Ast-Üst İlişkileri (Hiyerarşik Yapı)

Katı hiyerarşik yapıya sahip işletmelerde çalışan ile yöneticiler arasında olan iletişim oldukça zayıf olup bu durum çalışan ile yönetici arasında mesafe oluşturmaktadır. Asıl olması gereken mesafenin ne çok yakın ne de çok uzak olmasıdır. Mesafenin uzak olması çalışanda yöneticinin kendisi ile ilgilenilmediği hissini uyandırabilir, çok yakın mesafe ise yönetici çalışan ilişkisini zedeler (www.sosyalhizmetuzmani.org). Ast üst ilişkisinde ilişkilerin mesafesinin yöneticilerce iyi ayarlanması beklenen faydanın sağlanması adına yararlı olabilir.

İnsanlar, ailesi ve çevresi ile geçirmedığı zaman diliminin daha fazlasını işyerinde çalışma arkadaşları ile geçirmektedir. İşyerlerinde oluşan arkadaşlık diyalogunun önemi nedeniyle yöneticiler ast-üst ilişkilerinde çalışanlara gösterdiği yaklaşımlarda eşit davranmaya çalışmalıdır. Farklı yaklaşımlar sergilendiğinde çalışanların arkadaşlık di-

yaloglarının bozulmasına, yöneticinin daha yakın ilişki gösterdiği çalışana diğer çalışanların olumsuz bakışı gibi sonuçlar motivasyonu olumsuz etkileyecektir. Yöneticiler ast-üst ilişkileri ile iyi bir iletişim becerisi sergilerse, oluşturduğu başarılı çalışma grubu çalışanların yaşamından, ortamından daha fazla zevk almasını sağlayacak, performans ve verimliliği olumlu olabilecektir.

Çalışma Koşulları

Çalışma koşullarının iyi olması motivasyon düzeyini artıracak kötü olması da düşürecektir. Çalışma koşulları kişinin motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. Kişinin çalıştığı yerin fiziksel şartları, çalışılan ortamın temiz olması, yeterli ışıklandırılması, gerekli donanımlara sahip olması çalışanın fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı olmasını sağlayacak bu durumda bireyin motivasyonunu artıracaktır (Keskin, 2008: 64). Çalışılan yerin koşullarının çalışan açısından yeterliliği, iyileştirilmiş şartları, isteklere göre düzenlemeler yapılması işyerini daha zevkli ve iç açıcı bir ortam olmasının motivasyon etkisi olumludur. Örneğin; iş kazası riskine karşı işyeri yöneticilerinin gösterdikleri önem ve tedbirler, tersi durumunda çalışana yaratacağı stresi azaltacak ve motivasyonu yükseltecektir. Sonuç olarak çalışma koşullarının motivasyon ile güçlü bir ilişkisin bulunduğu söylenebilir.

İş dünyasında yaşanan hızlı değişim, işverenlerin, işgörenlerin sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşulları hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk, hem işverenin işgörenlerine karşı yerine getirmesi gereken sosyal sorumluluğundan hem de işverenin işgören verimliliğini artırma gayesinden kaynaklanmaktadır (Koroğlu, 2011: 84). Motivasyonu etkileyen faktörlerden olan çalışma koşulları, çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak etkilemektedir. Çalışılan ortamın güvenlik tedbirlerinin alınmaması ve uğranılan kazalar ile ortamın çalışanın yaşamını zorlaması fiziksel etkiye yol açarken, ortamda uzun süre geçirilmesi nedeniyle olumsuz ortamların yaratacağı psikolojik etkiden söz edebiliriz. Sonuç olarak yöneticilerin çalışma koşullarında yapacağı iyileştirme ve çözümler motivasyon etkisiyle yine işletmeye fayda olarak geri dönebilir.

Kararlara katılma

Kararlara katılım, örgütteki tüm çalışanların sorunlarının çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedefine ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına, zihinsel gücünü

katarak etkileşim halinde gerçekleştirilen faaliyetler bütünü ifade etmektedir (Taşdemir, 2013: 89). Yönetici işletme ile ilgili kararlar alırken personeli dâhil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir. Personele sorumluluk vermek katılımı artırır (Çeltekin, 2004: 5). Kararların sağlıklı olması kadar demokratik olması ve hepsinden önemlisi uygulamada işgörenler tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekir (Obuz, 2011: 55).

Günümüzde katılımcı yönetim anlayışı önemsenmekte ve yöneticilerin tercihi olmaktadır. Çalışanların iş tecrübelerinin önemsenerek görüşlerinin alınması psikolojik olarak önemsendiği hissini yaratarak olumlu motivasyon oluşturacaktır. Katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesinde temel düşünce çalışanların katıldığı kararların uygulanmasında motivasyonun daha yüksek olacağı ve başarılı uygulamaların gerçekleşeceği yönündedir. Kararlara katılan çalışan uygulamayı benimseme ve hayata geçirmede daha istekli olacaktır. Fakat yöneticilerin çalışanlardan göstermelik görüş alma şeklinde değil alınan görüşlerin uygulanması ile ciddiyetin gösterilmesi gereklidir.

Eğer göstermelik bir katılımcı yönetim modeli uygulanır ise çalışanlar görüşlerini gerçekçi bir şekilde bildirmekten kaçınacak, alınan kararları uygulamada motivasyonu düşük olabilir.

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri bir özendirme unsurudur (Ergül, 2005: 76). Çalışanların kendilerini iş yerinin bir parçası gibi görürken, ayrıca işyerini kendi işyeri gibi görmesi beklenirken, yine çalışanı ilgilendiren kararlarda görüşünün alınmaması psikolojik olarak motivasyonunda olumsuzluk yaratacaktır. Örgütlerde katılımcı yönetim anlayışının hedefi sakin, dostane bir ortamda, kişisel hedefler ile örgütsel hedeflerin birbirine en yakın olduğu, çalışanların ilişkilerinin en iyi biçimde gerçekleştiği üretim ortamıdır. Bu hedef gerçekleştirilirse motivasyon en yüksek düzeye ulaşabilir.

Katılımcı yönetim anlayışının başarılı olabilmesi için en önemli uygulama yöneticilerin öncelikle bu anlayışa inanması ve istekli yapmaları gerekmektedir. Çünkü sonuç olarak yöneticilerin çalışanları kararlara katması kendi otoritesinin azalması ve yetkilerinin

paylaşılması olarak da algılanabilir. Bu yüzden yöneticinin bu paylaşımı istemesi, yararlı olduğuna inanması, çalışanların yeni fikirler üretebileceğine inanması gerekebilir.

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; bir yandan liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve çalışanların kişilik özelliklerinden etkilenmekte, diğer yandan da kişilerin iş davranışlarını, işe dayalı duygu ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Bu karşılıklı etkileşimin yer aldığı örgüt iklimi, çalışanlar için sağlıklı bir ortam niteliğini kazandığı durumlarda, çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye yol açmaktadır. (Gök, 2009: 592). Örgüt kültürü ve ikliminin sağlıklı bir şekilde oluşturulması ile çalışanların ve yöneticilerin motivasyon düzeylerini artırıcı bir etkiye sahip olunabilir.

Örgüt kültürünün olması gereken seviyede oluşturulması örgüt başarısına, tatmin düzeylerinin yükselmesine olumlu katkı sağlayacaktır. Motivasyon konulu araştırmalarda örgüt kültür ve ikliminin çalışanların moral seviyelerini arttırarak üretimin artışını güçlü bir şekilde etkilediği söylenebilir.

Amaç Birliği

Örgüt içerisinde amaçların anlaşılır ve net bir şekilde ortaya konması, örgütte amaç birliğinin sağlanması bakımından çok önemlidir. Örgütün değerlerinin oluşturulması, değerler ile amaçların aynı paralellikte götürülmesi ve bu konuda örgütte istikrarın sağlanması, örgüt çalışanlarının ortak hedef sahibi olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir (Kurt, 2012: 34). Örgüt içinde çalışanların motivasyonlarında değişimi sağlayan bireysel ve işle ilgili birçok faktör etkilidir. Etkili olan bu faktörler çalışanların algılarına etki ederek davranışlarını şekillendirmektedir. Çalışanların etkilendiği motivasyon faktörlerini uygulayarak, yürütülen uygulamalar, işyerine bağlılığın ve motivasyon düzeylerinin olumlu etkilenmesine katkı sağlayabilir.

Amaç birliğinde çalışan ve örgüt amaçlarının uyumlu olmasının gerekliliğini şu örnekle açıklayabiliriz. Örneğin; İp çekme yarışmasında tarafların farklı kutuplara yönelmesi nasıl her iki taraf için zorluklar yaratıyorsa, aynı grupların aynı amaç için birleşmesi hedefin gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel amaçların çalışanların amaçları ile buluşması, hedeflerin kesişmesi, çalışanların yaptığı ve yapacağı işlerde zorlukların üstesinden gelmesini kolaylaştıracak ve motivasyonunu arttırabilir.

Örgüt iklimlerinde gerek çalışan ve gerekse işletme amaçlarının net bir şekilde ortaya konulması, örgüt ve çalışanın birbirlerini anlamalarında ve uyum sağlamalarının mümkün olup olmadığını belirleyerek motivasyonu geliştiren bir faktör olabilir.

Tatil, İzin Haklarının verilmesi

İşverenlerin çalışanlarının dinlenme haklarına saygı gösterme duyarlılığı kapsamında ihtiyaç duydukları ve hak ettikleri tatil ve izinlerinin zamanlamasına dikkat etmesi ve bu hakların kullanılmasını sağlaması gerekmektedir. İşverenlerin iş yerindeki olağanüstü koşulları ve yoğunluk gibi gerekçelerle işgörenlerin izin haklarının ertelenmemesine özen göstermesi, işgücü planlamalarının buna uygun yapılması ve rotasyon kapsamında izin süreleri esnasında personelin diğer personellerin boşluklarını dolduracak tedbirleri alması gereklidir. Gereken bu tedbirler alınmaz ise işgörenlerin izin sürelerinde çalışmalarının yaratacağı iş kazası risklerinin yanı sıra motivasyonun negatif etkilenmesi ile performans ve verimlilik olarak istenen düzeyde beklentilere ulaşılamayabilir.

İşverenlerin ve işgörenlerin tatil kullanımından sonra kendilerini dört kişilik görev yapabilecek gibi hissetmeleri mümkün olabilir. İşverenlerin tatil uygulamalarında işgörenlerini desteklemeleri aslında personel devir hızının da azalmasına fayda sağlayabilir.

2.1.4. Motivasyon, Çalışanlar ve İç Müşteri İlişkisi

Yönetimde son yıllarda gelişen toplam kalite yönetimi kavramına göre müşteri, sadece üretilen ürünün satıldığı ya da satın alan değil aynı zamanda işletme çalışanlarıdır. Ürünleri satın alanlar dış müşteri diye adlandırılırken, işletme çalışanları iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. Yönetimde amaç dış müşteriler kadar iç müşterilerinde tatmin edilmesidir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için ihtiyaçları olan dış müşteri satışı kadar, üretimi gerçekleştirecek olan iç müşterilerinde yaptıkları işi, devrettikleri işi müşteri olarak görmeleri beklenmektedir. Böyle bir uygulamada amaç tatmin edilmiş bir iç müşterinin motivasyonu, performansı ve verimliliğinin üretime yansıtılması, sonuçta memnun iç müşteri eşittir memnun dış müşteri beklentisi ve hedefinin gerçekleşmesidir. İşletmelerin dış müşterilerin tatminine karşı göstermiş oldukları hassasiyetin, iç müşteri olan çalışanlara da aynı şekilde gösterilmesi doğal olarak çalışanları da mutlu eder ve motivasyon katkısı olumlu olabilir.

2.1.5. Motivasyon ve İhtiyaçlar

Hiç kimse hiçbir şeyi sebepsiz yapmaz. İnsan işe bütün halinde gelir. Yani işle ilgili ihtiyaçları ve ilgilerini olduğu kadar kişisel ilgi ve ihtiyaçlarını da beraberinde getirir. Amaca yönelimlidir. Yaptığı işten memnun olması için bu iş karşılığında bir kazanç elde edeceğini bilmeye ihtiyacı vardır. Ünlü motivasyon kuramını ortaya koyan Maslow, güdülerini hiyerarşik sıraya koymuş ve şu şekilde sıralamıştır (Bucek, 2013: 12);

- Fizyolojik ihtiyaçlar (açlık, susuzluk)
- Güvenlik ihtiyacı (barınma, korunma)
- Toplumsal ihtiyaçlar(Sevgi, ait olma)
- Benlik ihtiyacı (Kendine değer verme, başarı) ve
- Kendini gerçekleştirme

İnsanların içinde motivasyon duygusu uyandırabilmek için, birlikte çalıştığınız insanların yeterli olduğundan, onların kişisel ihtiyaçlarını mümkün olduğunca karşıladığınızdan emin olunmalıdır ki teşvik edici ödüller verilerek, övgüler söylenmeli ve böylece insanların içinde daha başarılı olma isteği uyandırılabilir (Keenan, 1996: 37). Bir iş sahibi olup karşılığında belirli bir ücret elde etme çabasının altında her şeyden önce bu temel ihtiyaçlar serisi yatmaktadır. Çalışan çalışarak para kazanmakta, kazandığı parayı öncelikle temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere kullanmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır (Köroğlu, 2011: 113).

- Nispeten birbirinden bağımsızdırlar,
- Genellikle vücudun belirli bir yeri ile ilgilidirler,
- Gelişmiş toplumlarda bu tür gereksinimler olağan değildir,
- Bu gereksinimlerin kısa zaman aralığı ile tekrarı gerekir.

İhtiyaçların tatmininde insanların genel olarak karşılaştıkları, ihtiyaçların tatmin edilmesi ile diğer ihtiyacın oluşmasıdır. İnsanlar nasıl kendi aile ve sosyal çevresinde sevgi, saygı ve değer verilme ihtiyacı duyuyorsa, aynı duygularını evinde bırakarak işyerine gitmediğine göre, işyerinde de beklentilerine karşılık beklemektedir. Sosyal ve psikolojik bir varlık olan çalışanın yeteneklerini daha iyi gösterebilmesi beklentisi olan sevgi ve saygı ihtiyacını karşılaması ile ilgilidir. İşletme yönetiminin çalışanların işin gereklerine

uygunluğuna dikkat ederek örgütleme yapmaması, uyumsuzluk ve hoşnutsuzluk yaratabilir. İşletme yöneticilerinin insan kaynakları planlaması esnasında çalışanların ihtiyaçlarını giderecek şekilde düzenlemeler yapması güvenli ve huzurlu bir ortam oluşturarak, çalışanların motivasyonunu yükseltebilir.

2.1.6. Motivasyon ve Ödüller

“Motivasyon” çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya verilen ödüller olarak tarif edilebilir (Garıh, 2003: 6-6). Motivasyonu arttırmak için ödöl uygulaması en yaygın olanı ve en çok yanlış kullanılan ya da ihmal edilen uygulamadır. Çalışanların verimli çalışmalarının ödüllendirilmesi karşılığında daha istekli çalışacakları bir gerçektir. Bir karşılık için çalışan insanların beklentileri karşılancınca daha verimli çalışacakları muhakkaktır. En çok bilinen ve uygulanan para ödölü motivasyon için etkili olmakla beraber sadece para verilmesi yeterli ödöl olmayabilir.

Psikolojik varlık olan çalışanın övgü kelimeleri duyması, örgüte aidiyet hissetmesi, takdir kelimeleri duyması, statü verilmesi gibi uygulamalar da ödöl kapsamındadır. İşletmesine ilgili bir konuda fayda sağlayan çalışanların ödüllendirilmesi motivasyonda çok önemlidir. Ödöl sisteminde gerek çalışanlar açısından gerekse işletme adına beklenen motivasyonun sağlanması için adil bir ödöl uygulama sisteminin kurulması gerekebilir.

Çalışanlara uygulanan ödüllendirme programları çeşitli uygulamaları içerebilir. Bunlar (Kaplan, 2007: 87);

- Para ikramiyesi
- Yemek, Piknik
- Para ikramiyesi
- Tatil
- Plaket

Örgütlerde ödöl sistemi karşılıklı kazan-kazan ilkesi temelli olmalıdır. Ödöl sisteminde bireysel ödöl uygulaması departmanlar ya da bölüm çalışanları arasında huzursuzluk oluşturarak beklenen verimi getirmeyebilir. Bu durumların önüne geçmek için bireyselden ziyade tüm departmanlar ya da bölüm çalışanlarını kapsayacak ödöl uygulama-

maları takım ruhunun gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ödül sistemlerinde sadece ekonomik kazanç sağlamak değil işin çeşitliliği, iş ortamının eğlenceli hale getirilmesi gibi uygulamalar da motivasyonu arttıracaktır. Örneğin; Çalışanların çocukları olduğunda işi aksatmadan kısa bir kutlama yapmak, hediye verme, işletme adına ekonomik katkı, çalışanların doğum günlerinde yine kısa kutlama programları, hatırlanma ve önemsenme adına paradan daha etkili motivasyon uygulamalarıdır.

Gün içinde işletmede yapılan motivasyon uygulamalarının kişinin psikolojisinde yaratacağı olumlu etki ile diğer çalışanların gerçekleştirilen olayı konuşmalarından dolayı devam eden etkisi olumludur. Ödül sisteminde yapılan uygulamalar çalışanların işini sevmesini sağlayarak başarının ve verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Örgütüne bağlı, mutlu, işini seven, ortamından memnun bir iç müşteri olarak çalışanlar aynı sinerjiyi dış müşteri olan alıcılara da yansıtacaktır. Örgütünde mutlu olan çalışanların olumlu düşüncelerinin yansması örgüt imajının da olumlu yansıtılması anlamına gelebilir.

2.1.7. Motivasyonu Özendirici Faktörler

Geçerliliği genelde kabul edilen ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını şekillendiren motivasyonu özendirici faktörler; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 87).

2.1.7.1. Ekonomik Faktörler

Klasik teori içinde yer alan bilimsel yönetim yaklaşımı, çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edilebileceklerini ifade etmiştir (Bakan ve Doğan, 2014: 546). Ekonomik araçlar çalışanların motivasyonlarında büyük bir etki yaratmaktadır. Çalışanların ekonomik araçlarla motivasyonlarının artırılması, beklenti, eşitlik, davranışsal yaklaşımlarda olduğu gibi ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı gibi pek çok motivasyon teorisinde ele alınan önemli bir konu olmuştur. (Köroğlu, 2011: 150). İşletmelerin kuruluş amacı nasıl ekonomik kazanç ise çalışanların amacı da belirli bir yaşam standardını sağlamak için ekonomik kazançtır. Temelde ekonomik kazanç için çalışanların bağlı olduğu işyeri yöneticileri de motivasyon uygulamasında ilk olarak ekonomik uygulama faktörlerini kullanabilirler.

Ekonomik motivasyon araçlarında ilk olarak akla gelen ücret uygulamasında kıdeme göre dağılım etkili olacaktır. Ekonomik motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki

etkisi toplumsal anlayış ve yaşam biçimlerinin algılanmasına bağlıdır. Araştırmalarda kişilerin yaşamlarında tespit ettikleri önceliklerin motivasyon algılarına yansıdığı gerçektir. Örneğin; Batı ülkelerinde bir çalışanın temel önceliği ekonomik karşılıklar olabilirken, doğu ülkelerinde çalışanın önceliği ekonomik olmaktan çok işyeri ve ülke öncelikleri olabilir. Batı toplumlarında ise öncelik ekonomik çıkarlar olduğu ya da her şeye ekonomik bir değer gözüyle baktıkları için kendi benliklerine sağlanacak ekonomik fayda ile ilgilenirler. Sonuç olarak toplumsal algıya bağlı olarak denilebilir ki ekonomik çıkarlar her zaman motivasyon faktörü olarak algılanmayabilir.

Maddi ücretin (ödül) adil olması prensibi, örgütlerde çok önemlidir ve nasıl uygulanacağı mutlaka kesin bir şekilde ortaya konulmalıdır. Justinian bir yazısında şöyle demektedir; “Adalet herkese hakkını veya borcunu vermek için sabit ve sürekli olarak hissedilen istektir” Bu samimi istek ücretlerin (ödül) dağıtılması konusunda gerekli sağduyuya sahip örgüt yöneticilerinden beklenir (Adair, 2003: 203).

2.1.7.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanların ekonomik motivasyon faktörleri kadar psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden de etkilendiği bilinmektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde psiko- sosyal motivasyon araçlarının daha çok örgüte bağlılığı arttırma etkisinin olduğu belirtilmekle beraber, anlaşılmasının karmaşıklığına da vurgu yapılmakta olduğu söylenebilir.

Psikolojik ve sosyal bir varlık olan çalışanların ekonomik araçlar ile motivasyonunun başarısızlığının oluşturduğu sorgulama, psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde ekonomik bir varlık olan çalışanların psiko-sosyal motivasyon faktörlerine de ihtiyaç duyduğu örgütler tarafından benimsenen, kabul gören ve uygulanmaya çalışılan bir yöntem olabilir.

Psiko-sosyal faktörlerin hepsi çalışanların iç dünya yapısı ile ilgili oluşumlar olduğu için anlaşılmasının zorluğu ve kişiden kişiye değişkenliği değerlendirilmesi gereken zorluklardır. Psiko-sosyal faktörler incelendiğinde çalışanların ekonomik motivasyon faktörlerinden daha çok işyerine güven, aidiyet, önemsenme, sevgi ve saygı gibi çok basit insani ihtiyaçlarının varlığından söz edilmektedir. İnsanlar doğumlarından itibaren yaşamlarının sonuna kadar yaptıkları işin beğenilmesi, takdir edilme, övgü ve sayılma gibi kazanımları elde etmek için çaba sarf etmektedir. Bu kazanımların çalışanlara sağ-

layacağı moral katkısının tetiklediği olumlu motivasyonun verimliliğe yansımaması mümkün olmayabilir.

Ekonomide üretim faktörlerinden sadece bir tanesinin sürekli artışının ilk anda verimlilik atışı oluşturması fakat sonra da faktörün arttırılmasına rağmen üretimin düştüğü görülmektedir. Buna azalan verimler yasası denilmektedir. Bu nedenle psikolojik bir varlık olan çalışanların sürekli ekonomik motivasyon araçları ile motive edilmeleri sadece kısa vadede artış sağlarken uzun vadede düşüşe yol açabileceğinden örgüt yönetimlerinin psiko-sosyal motivasyon araçlarını kullanmaları gerekmektedir. Çalışanların kazandıkları övgü değerlemesine göre herkesin görebileceği şekilde değerlendirme grafikleri oluşturularak diğer çalışanlarda teşvik edilebilir.

2.1.7.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler

Motivasyon faktörleri bazı araştırmacılara göre içsel ve dışsal olarak algılanırken, bazıları da ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel ayrımı kullanmışlardır. Aslında tüm araştırmaların temelinde motivasyon araçları nasıl ayrıma tabi tutulursa tutulsun birey, toplum ve örgütlere göre farklılık göstermektedir. Örgütlerde işgörenlerin motivasyonlarını sağlayan örgütsel-yönetmel faktörler ise; terfi, yetki ve sorumluluk, ast- üst ilişkileri, çalışma koşulları, kararlara katılma, örgüt kültürü ve iklimi ile tatil ve izin haklarının verilmesi olarak sıralanabilir.

Çalışanları örgütlerine bağlayan ekonomik unsurların yanında örgütsel ve yönetmel motivasyon faktörleri de bulunmaktadır. Örgütsel-yönetmel faktörlerin motivasyon katkısı ekonomik ve psiko-sosyal faktörlerden daha geri planda gibi bir algı oluşturmakla beraber, kesinlikle motivasyon araçları arasında daha önemli daha önemsiz gibi ayrımlar uygulamamak gereklidir. Çünkü uygulanan ekonomik bir motivasyon aracının tamamlayıcısı örgütsel-yönetmel bir motivasyon aracı olabilir.

Uygulanan psiko-sosyal bir motivasyon aracının tamamlayıcısı örgütsel- yönetmel bir motivasyon aracı olabilir. Örneğin; ücret desteği vererek motive edilen bir personelin beklediği takdir ve övgüyü gerçekleştirmezseniz amaç gerçekleşmemiş olur. Prim desteği ile motive edilmeye çalışılan bir işgörenin tatil ve izin hakları gözeticilmez ise hedeflenen motivasyon katkısına ulaşamayabilir.

2.1.8. Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi

Motivasyonun yakından ilgili olduğu bir durum ise örgütün moral düzeyidir. Yeterince motive edilmiş çalışanların çabalarını aynı amaç etrafında daha iyi biçimde yoğunlaştıracakları bellidir. Dolayısıyla motive olmuş bireylerin çoğunlukla olduğu bir kurum ortamında, bireyler arasındaki ilişkilerin, etkileşimin ve iletişimin, kısacası örgütsel havanın ve örgütsel iklimin daha destekleyici olması söz konusudur (Fındıkçı, 2009: 375). Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını, bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir (Güzel, 2010: 3416-3417).

İnsan davranışlarıyla ilgili bir faaliyet alanı olan yönetimi zor kılan husus, insanı belirli hedeflere yöneltmek ve yönlendirmenin çok zor olması gerçeğidir. Motivasyon, yönlendirici bir güçtür. Motivasyonda temel amaç, çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Yöneticilerin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Özdemir ve Muradova, 2008: 147). Motivasyon bilgi ve teorileri, çalışanın işini hevesle, istekle, dört elle sarılarak yapmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren konuları kapsamaktadır (Köroğlu, 2011: 136).

Örgüt yönetimleri için önemli olan çalışanlarda istekliliğin yaratılmasıdır. Bu istek olmadıkça verimliliğin sağlanması söz konusu değildir. Etkin motivasyon örgütlerde verilen direktiflerin doğru anlaşılmasını kolaylaştırdığı gibi verimli şekilde yapılmasına da yardımcı olur. Çalışanların fiziksel olarak işletmede bulunması ekonomik olarak karşılığının verilmesi ile sağlanabilirken, psikolojik varlık unsurları (girişimcilik, iş bağımlılığı, sadakati, iş sevgisi, işe saygısı) hiçbir şekilde ekonomik olarak satın alınamaz iken iyi bir motivasyon çalışmasıyla gönüllü olarak kişinin bu değerleri örgüte vermesi sağlanabilir.

Örgütün çalışanlarına ulaşılabilir mutluluğu sağlayacak motivasyon uygulamaları gerçekleştiğinde oluşan huzur ve sakin iş ortamı insanları istekli hale getirecektir. Yapılan araştırma ve uygulamaların amacı çalışanlarda daha fazla motivasyon oluşturacak faktörleri bulmak nasıl uygulanması gerektiği yönünde çalışma yapmaktır. Tespit edilen motivasyon faktörlerinin örgütler tarafından uygulanmasının temel amacı çalışanları

istekli bir şekilde davranışa yönlendirmedi. Yaratılış olarak öncelikle kendisini düşünen ve önceleyen insanların çalışma ortamlarını, işyerlerini, örgütlerini öncelik sırasında dikkate alma çalışmalarında motivasyon faktörlerinin önemli bir etkisi vardır. Çalışanlar örgütte sahip oldukları konumu kaybetmemek için işlerini zorlama ile gerektiği kadar yapmaya çalışırken, isteyerek yapmasını sağlamak kolay olmayabilir.

Yaşam düzeninde insanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için göstermiş oldukları motivasyonun yanında çalışma, bir iş yapma zorunluluğu, olayın örgütlerde motivasyon gerekliliğini oluşturmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmak, çalışanların göstereceği üretim ile mümkün olacağından motivasyon faktörleri kullanılarak davranışın isteklendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde başarılı motivasyon uygulamaları çalışanları tatmin ederken örgüt hedeflerine de ulaşmayı sağlayabilir.

Örgütlerde motivasyon kavramının iyi anlaşılması çalışanların davranışlarının anlaşılmasının önemini göstermektedir. Çalışanların birey olarak yaşamsal ihtiyaçlarını, aile bireyi olarak sorumluluğunun gerektirdiği ihtiyaçlar ile ulaşmak istediği hedeflere ulaşmak için gerekli olan ihtiyaçları ve arkasında yatan nedenleri örgüt yönetimlerinin açıklaması gerekmektedir. Yöneticilerin organizasyon için, çalışanların çalışma amaçlarını (Disiplinli, mecburi çalışma, görev nedeniyle, severek çalışma vb.) uygularken motive ederek duyguların katılımıyla istekli yapılması önemli olabilir.

Uzmanlar psikolojik ve sosyal bir varlık olan insanların davranışlar ve bu davranışları destekleyen ihtiyaçların durağan olmadığı durum, şart ve etkenlere göre değişkenlik gösterebileceği yönünde hem fikirdir. Anlaşıyor ki örgütlerin insan davranışlarını önceden tahmin etmesi güç olacağından, değişkenliklerin gözlemlenmesi ve standart ve sürekli aynı motivasyon araçlarının kullanımı yerine ihtiyaç duyulan motivasyon araçlarının kullanılması gerekebilir.

Örgüt yöneticilerinin birincil görevi organizasyonun güncel uygulamalarını takip ederek sürdürülebilirliğin başlangıcını oluşturmaktır. Fakat sonraki süreçte sürdürülebilir bir organizasyon motive edilmiş çalışanlar ile mümkündür. Bu anlamda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Örneğin; Bir öğretmenin verimli eğitim ve öğretim dönemi yakalayabilmesi pedagoji eğitimine bağlı olarak eğitim verilecek kitleyi tanıması, anlaması gibi gereklilikleri doğuruyorsa, örgüt yöneticilerinin de çok karmaşık yapıya sahip olan çalışanları tanıması ve anlamaya çalışması gerekebilir.

Çalışanların beklentileri ve ihtiyaçları ile örtüşmeyen ödüllendirme araçları motivasyonda etkisizdir. Çalışanların isteklerini arttırıcı faktörlerin değişkenliğini tatmin aracı ve seviyesinin sübjektif olması ile ilişkilidir. Çalışanların psikolojik açıdan değerlendirilme grupları oluşturulduğunda beklentilere göre altı grup oluşmaktadır;

- Emniyetli iş ortamı arayan çalışanlar
- Mükemmel iş ortamı arayan çalışanlar
- Önemsene arayan çalışanlar
- Sorumluluk arayan çalışanlar
- Prestij arayan çalışanlar
- Benimsene arayan çalışanlar

Örgütlerde motivasyonun nasıl sağlanabileceğine dair üretilen teoriler yöneticilere yol göstermektedir. Teorilerden oluşan ipuçlarına göre çalışanların isteklendirilmesinde yukarıda bahsi geçen psikolojik gruplardan hangisine dâhil olduğunun tespit edilmesi önemlidir. Bu tespiti göre psikolojik grubun beklentisi dahilinde motivasyon faktörünün kullanılması gereklidir. Örneğin; Emniyet arayan bir personele uygulanacak motivasyon faktörü sorumluluk seven personele uygulanacak faktör ile aynı olmayabilir. Emniyet arayan personelin motivasyonunu iş güvencesi faktörü sağlarken, sorumluluk seven personelin motivasyonunu terfi faktörü sağlayabilir. Örgütlerde motivasyon gerçekleştirirken stratejik motivasyon yönetimi önemsenecek ve ciddiye alınarak yapılması gerekebilir.

Motivasyon her alandaki insanlar için geçerli olan bir kavramdır. İnsanların toplumun, grupların veya kurumların amaçları doğrultusunda çalışmaları için onların motive edilmesi gerekir. Çünkü motive edilen birey zevkle işini yapar ve bu da hem kendisinin hem de kurumun verimliliğini olumlu yönde etkiler (Güney, 2013: 14). Motivasyon hem belirli bir sonuç veya sonuçların kümesi yönünde hareket eğilimi olarak tanımlanırken, hem de ihtiyaçların bir fonksiyonu olarak karşılanması olasılığının algılanmasıdır (French, 1974: 91).

Verimlilik, sorunu olsun olmasın, her işletmede, o işletmenin sağlığı, geleceği, doğru ve planlı büyümesi, güvenliği için mutlaka ciddi bir biçimde ele alınması gereken bir konudur. Sosyo-ekonomik gelişme sırasında çok az faktör verimliliğin arttırılmasından

daha önemlidir. Çünkü verimlilik artışından yararlanmayan hiçbir insan etkinliği yoktur. İşletmecilikte başarılı olmanın çeşitli kıstaslarından biri de verimlilik (Akyüz, 2008: 72). Belirli bir üretim ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler veya faktörlerden biri arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel düzeylerde hesaplanan verimliliklerin yüksek çıkması değerlendirmede o örgütün etkin olduğunu ifade edebilir (Duygulu, 2003: 5).

Verimliliğin sosyal boyutu sosyal ilişkilerin, verimlilik üzerindeki etkilerinden ileri gelmektedir. Her türlü iş, işlevleri bakımından toplumsal olmakla birlikte işin gerçekleştirilmesi açısından bireyseldir. Üretim süreci bir örgütün işleyiş sürecidir. Bu süreç, aynı örgütteki birden fazla çalışan arasında iş birliği, iş bölümü, işçi-makine ilişkisi, işçi-yönetici ilişkisi gibi alt sistemlerinden oluşan alt grupların, gerek kendi aralarındaki gerekse dış çevreyle olan etkileşimlerini kapsamaktadır (Sarı, Ö, F, 2011: 127). Verimliliğe ilişkin hizmet işletmelerinde yapılan bir araştırmada, işletme beklentilerine ulaştığında işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inanıyorsa çalışan isteklendirmesinin gerçekleşeceği ve bunun da hizmetin kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir. Diğer bir araştırmada ise; çalışanların verimliliğinin artırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesiyle birlikte ergonominin çalışanların mutluluğunu gerçekleştirerek etkin bir motivasyon sağladığı vurgulanmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 88-89).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların %97'si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu belirtirken, %92'si ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, daha yüksek müşteri memnuniyeti (%38) daha yüksek verimlilik (%22) ve daha yüksek kâr (%27) elde edildiği belirlenmiştir (Özdemir ve Muradova, 2008: 151-152). Verimlilik üretim faktörlerinin artırılmasından sağlanan çıktı fazlalığı değildir. Verimlilik üretim faktörleri sabitken elde edilen çıktının standartların üzerinde artırılmasıdır. Bu şekilde verimlilik örgütlerin karlılığını ve refahın arttıran bir sonuçtur. Üretim faktörleri sabit iken verimliliği arttırabilmenin en uygun ve yaygın kullanılan yolu çalışanların motivasyonlarına yapılacak katkılar olabilir.

İnsanların yetişkin birey olana kadar yaşamlarında gerek kendisi ve gerekse çevresinin diğer insanlar ile kıyaslanması davranışlar, çalışmalar, eğitim ve diğer alanlarda kişiyi rekabete yönlendirmektedir. Rekabet gerekli ölçüde yapıldığında öncelikle motivasyonu arttırıcı etki gerçekleştirirken performans ve verimliliğe katkı sağlamaktadır. İnsanların yaşamlarında farkında olarak ya da farkında olmadan diğer insanlar ile girdiği rekabet ortamını bilen örgüt yöneticilerinin çalışma ortamlarında da rekabeti bir motivasyon aracı olarak kullanması mümkündür. Çalışanlar arasındaki ilişkilere zarar vermeyecek düzeyde, kaliteden ödün vermeyecek üretimi sağlayacak rekabet desteklenebilir. Günlük yaşamında rekabetin içinde olan ve çalışma ortamında da rekabeti yaşayan bireylerin, rekabetin oluşturduğu verimliliği arttırıcı, motivasyonu arttırıcı etkiyi örgüte yansıtabilmeleri beklenen ve gerçekleştirilmesi düşünülen hedef olabilir.

Özellikle örgütlerde motivasyon uygulamalarında yöneticilerin motivasyon yapabilmesi iletişim becerisi ile doğru orantılıdır. Örneğin; Eğitim esnasında dersi veren hocanın iletişim becerisi ile öğrencilere sağladığı fayda ve ortamın zevkli, iyi vakit geçirilen ortama dönüştürülmesi, öğrencilerin derse katılma motivasyonunu nasıl arttırıyorsa, örgüt yöneticilerinin iletişimde başarısı da çalışanların örgütlerine bağlılığını, istekli yapmalarını ve verim düzeylerini olumlu etkileyebilir.

Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir başarılı ve uzun yıllardır faaliyet gösteren işletmelerin misyon ve vizyon incelemeleri gösteriyor ki temel unsur başarılı insan ilişkilerinin kurulmasıdır. Yöneten ve yönetilen insan faktörü olunca doğal olarak iyi bir iletişim başarıda önemlidir. Yöneticilerin iletişim kurarak çalışanların motivasyonunu arttıracak faktörler olan ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörleri örgütlere uygulamaları verimliliği sağlamak için önemli olabilir.

2.1.9. Örgütlerde Motivasyon Uygulamaları

Örgütlerde grup çalışmalarının etkisi ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda grubu oluşturan bireylerin birlikte daha üretken davranışlar sergiledikleri görülmüştür (French, 1974: 110). Örgüt çalışanlarının, görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için, maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir. Motivasyon, çalışanların örgütte başarılı ve verimli olmalarına, bireysel doyuma ulaşmalarına yardımcı olmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 67).

Örgüt yönetimlerinin çalışan bireylerinin amaçlarını örgütün amaçlarına uyumlaştırma adına uygulayacakları motivasyon faktörlerini seçerken her bir çalışanın farklı bir özendirici araç ile uyarılabileceğini dikkate almalıdır. Çalışanların insan kaynaklı psikolojik ve sosyal varlık olmaları özendirici araçların farklılığının temel nedenidir. Tüm çalışanların farklı eğitim seviyelerine sahip olmaları, sahip oldukları değerler, örf adet ve gelenekler motivasyon araçlarından etkilenme seviyeleri de farklılığın nedenleridir. Örneğin; Yaşanan günlük bir sevinç ya da üzüntü olayında tüm insanların aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Yaşanan farklı tepkisel durumun sebebi de insanların farklı yapıları, duygulara, fiziksel ve karakteristik oluşumlara sahip olmasıdır. Doğal olarak motivasyon sağlamak için uyarıcılara verilen tepkisel durumda farklı olabilir.

2.1.10. Motivasyon ve Performans İlişkisi

Performans verilen görevleri bir çalışanın başarması anlamına gelir (Cascio, 1995: 275). Performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış kavramlardır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir (Kaplan, 2007: 57).

Performans, bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsüdür (Çalık, 2003: 8). Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir kişinin performansı sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır (Barutçugil, 2004: 390).

Motivasyon performans ilişkisi bir işi yapan bireyin, bir grubun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, diğer bir ifadeyle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı şeklinde tanımlanmaktadır. Kişilerin motivasyonu ve çalışmalarını özendirici davranışlarını belirleyen değişkenlerin en temel modellerinden birine göre çalışanların performansını belirleyen değişkenler arasında; turizme katılım (Tatile Çıkma, Dinlenme) gibi araçların özendirici kaynak olarak kabul edilmesi gerekebilir.

Performansın Motivasyona Etkisi

Çalışan performansı; iş davranışları ve iş sonuçları üzerinde çalışanın etkili olduğu verimliliğe etki düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Çalışan performansının çalışanın iş ile ilgili bilgisi, iş üzerine eğitimi, işe yönelik tutumları, kişisel olarak yetenekleri, kişisel olarak psikolojik ve fiziksel özellikleri ve çalışma sürecine dahil olma motivasyonunun toplamı olarak tanımlanabilir (Roper vd., 2010: 144).

İşletmelerin üretimde çalışanların katkılarını ölçme olarak değerlendirilebilecek performans değerlendirme yöntemleriyle performansın motivasyon üzerinde olumlu etki oluşturması, değerlendirme sürecinin doğru yapılması ile daha büyük önem taşıyacaktır. Performansı doğru ve etkin bir şekilde değerlendirilen çalışanların beklentisi doğru bir iletişim ile karşılanırsa, motivasyonu olumlu şekilde arttıracak etki beklenebilir. Fakat doğru değerlendirme yapılmayarak, iletişim beceriksizliği ile yapılan yanlış değerlendirme yanlış anlatılırsa çalışanlarda olumsuz motivasyon oluşturabilir.

Çalışanların performansının artması, verimliliğe yansımaları ve bunun doğru performans değerlendirmesine tabi tutulması işveren ve yöneticilerin beklentileri ile çalışanlarının beklentilerinin örtüşmesi işin sahiplenilmesine yol açarak motivasyonu arttıracaktır. Psikolojik bir varlık olan çalışanların yaptıkları işin öneminin anlaşıldığını bilmesi, yöneticilerin bunun farkında olduğunu bilmesi ve iletişim yoluyla kendisine ve çevresine aktarılması mutluluğunu, işe bağlılığını, işi sahiplenmesini ve motivasyonunu olumlu etkileyebilir.

Performans çalışanların iş ortamlarında örgütün hedeflerine yönelik nereye ulaşabildikleri, örgüte sağladıkları fayda katkısı olarak tanımlanabilir. Motivasyon ise çalışanların istenen performansı gösterebilme isteğinin oluşmasını sağlayan güç olarak değerlendirilebilir. Çalışanların performanslarının yeterince sağlanmasında yapılan işe motive olmanın yetersizliği söz konusu ise iş performansı düşük kalabilir.

Çalışanların iş ortamında davranışlarını belirleyen yetenekleri, işi sevmeleri, terfi imkânları, gelecek hedefleri, performans değerlemesi gibi unsurlar motivasyonunu etkileyen ve performansına yansıyan değişkenlerdir. Bu değişkenler genel olarak ekonomik motivasyon araçlarının performansı arttıracak inancına karşılık çalışanların

psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının da etkili bir isteklendirme faktörü olabileceğini gösterebilir.

Önemli olan örgüt yönetiminin çalışanların psikolojik olarak iç duygularına hitap eden performans değerlendirmeyi adil ve eşit bir sistemde yaparak motivasyon etkisinin olumlu olmasını sağlamasıdır. Örgütün performans değerlendirme sistemini motivasyon aracı olarak kullanmasının amacı çalışanların faaliyetlerinin organizasyon için önemini vurgulamaktır. Çalışanların yaptıkları işin önemi konusunda iletişim becerileri katılarak bilgilendirilmesi, iç duygulara olumlu yansıyacak, çalışanların kendilerine güvenmelerini, önemli bir işi başarmanın hazzını duymalarını, bir organizasyonun parçası olmanın mutluluğunu duymalarını sağlayacak, motivasyonlarını arttıran, performansı yükselten verimliliğe katkı sağlayan zincirleme bir süreç oluşturabilir.

Yaşam sürecinde bir çalışanın işini iyi yaparken olumsuz durumlar ile karşılaşması duygularını negatif yöne çekerek yapılan iş başarısızlığa çevirebilir. Örneğin; Bir çocuğun iyi yaptığı bir şeyi kötüymüş gibi yansıtılırsa, çocuğun iyi davranışı bir daha tekrarlamaması motivasyonunun olumsuz etkisinin göstergesidir. Çalışanlar için de performans değerlendirme yöntemleri kullanılmadan verimli bir işin olumsuz değerlendirilmesi motivasyonu ve performansın kötü etkilenmesine neden olarak hedeflenen amaçlardan hem çalışan hem de örgüt adına uzaklaşmak anlamına gelebilir.

2.2. Turizme Katılımın Motivasyon Araçları İçerisindeki Yeri ve Önemi

Turizme katılımın işverenler ve yöneticiler tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetmel faktörlerin etkisinin olduğu araştırmada ortaya konulmuştur. Motivasyon faktörlerinin ortaya çıkaran araçların önceliğini, beklentilerdeki farklılıklar ve ihtiyaçların değişkenliği belirlemektedir. Özellikle turizme katılan işveren ve yöneticilerin demografik özellikleri olan yaş, cinsiyet, statü, eğitim durumu gibi etkenlerin motivasyon faktörlerinin uygulanmasında önceliklerini ve nedenlerini belirlediği söylenebilir.

Turizme katılımın algılanmasında cinsiyet faktörünün etkisi ile ilgili olarak araştırmanın belirgin bir sonuç vermesi mümkün olmamaktadır. Bunun nedeni araştırma konusu işveren ve yöneticilerden sayısal olarak erkeklerin daha çok sayıda olmasından kaynak-

lanmaktadır. Ayrıca erkeklerin duygusal olarak kadınlara göre daha az hassasiyet göstermeleri turizme katılımın etkisinin kadınlara göre daha az olacağı varsayımını oluşturabilir.

Turizme katılım işveren ve yönetici gibi meslek gruplarına göre de değişkenlik gösterebilir. İşverenlerin işin sahibi olmasının vereceği rahatlık ile turizm hareketine katılımdan sonra gösterebileceği esnek ve duyarlı davranışlar olumluluk seviyesi olarak daha fazla olabilirken, yöneticilerin hesap vermek zorunda oldukları bir işverene bağlı çalışmaları ve işlerinin devamlılığının işverenin kararına bağlı olması turizm hareketine katılımdan sonra davranış duyarlılığına olumlu olarak yansımayaabilir.

Turizm hareketine katılım ile ilgili olumlu algının yaratılmasında en büyük etkenlerden birisi de konu ile ilgili yasal düzenlemelerdir. Yasal düzenlemelerin amacı çalışanların sosyal haklarını teminat altına almaktır. Yasal düzenleme ile çalışanlara verilecek ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının uygulanması turizm hareketine katılan yönetici ve işverenlerin uygulama kararlarını kolaylaştırıcı ve destekleyici olabilir.

2.2.1. Turizme Katılımın İşveren ve Yöneticiler Üzerindeki Etkileri

Turizm hareketine katılım gerek işveren ve gerekse yöneticilerin davranışlarına olumlu olarak yansıyacağı beklentisi olmasına rağmen araştırmada değişkenliklerin olduğu görülmektedir. Turizme katılımın işveren ve yöneticiler üzerindeki etkileri üç açıdan değerlendirilebilir.

2.2.1.1. Ekonomik Etkileri

Yönetici ve işverenlerin turizme katılımı gerçekleştirdikten sonra motivasyon algılarında meydana gelen değişimlerin faktörlere yansımalarının olumlu olması sonucundan yola çıkılacak olursa; motivasyon artışının performans artışına ve verimliliğe etkisinin ekonomik karşılığı bulunmamaktadır. Motivasyonu yüksek işveren ve yöneticilerin tatil dönüşü yeni üreteceği fikirler ve üretim tekniklerine getireceği düşük maliyet faktörü ile çalışanlarına uygulayacağı olumlu yaklaşımların üretime verimlilik olarak yansımaları ekonomik açıdan etki olarak değerlendirilebilir. Turizm hareketine katılan işveren ve

yöneticilerin ekonomik motivasyon araçları olan ücret, başarı ödüllendirme, sosyal güvenlik (İşgüvenliği) ve prim gibi konularda göstereceği olumlu davranışlar çalışanların üretim kapasitelerine, kaliteli ürün ve hizmet üretmelerine dolayısıyla ekonomik kazanca yol açabilir.

Ülke ekonomileri düşünüldüğünde, makro bir ekonomik hareketin genelinde gerek devlet yöneticilerinin, gerekse diğer özel sektör işletmelerinin yönetici ve işverenlerinin, turizme katılım neticesinde olumlu davranışlarını yükselterek çalışanlara gösterecekleri yaklaşımların uygunluğu çalışanların verimliliğini arttıracaktır. Bu artışın sonucu olarak uzun süreli çalışan işletmeler ve verimliliklerinin cazibesi uluslararası sermaye hareketlerinin ülkeye gelmesini sağlayacak, çalışanlar açısından ise kayıt dışı ekonomik hareketlere ilgi göstermelerini engelleyecektir. Uluslararası sermayenin ilgi gösterdiği ekonomilerin istikrarlı olması ve sürekliliğinin sağlanması adına ilgili ülkelerin politik istikrarları da uluslararası sermayenin özen göstereceği bir durum olacaktır. Gösterilecek özen ekonomik kazanç olarak motivasyonun kelebek etkisi gibi bir etkisinin olduğunu gösterebilir.

2.2.1.2. Psikolojik ve Sosyal Etkileri

Gerek işveren gerekse yöneticilerin turizme katılımlarının olumlu motivasyon algısının yaratacağı doğru ve etkili davranışların verimliliğe yansması da kaçınılmaz olacaktır. Verimli çalışanların fazla olduğu bir işletmede beklenen kârlılık yakalanacağı için işletmenin sürekliliği hedefi gerçekleştirilmiş olacaktır. Böyle işletmelerde çalışanların uzun yıllar çalışabileceği ortamların oluşturulması aynı kişiler ile çalışmanın uzmanlık sağlayacağı beklentisini de karşılamaktadır. İşletmelerin uzun yıllar aynı kişilerle çalışması insan kaynaklarının tercihini etkileyerek, personel alımının getireceği yeni maliyetlere katlanmayan işletmelerin kârlılığı artabilir.

Bir işletmede uzun yıllar çalışılabileceği düşüncesi psikolojik olarak çalışanlar ve ilgili işletmelerde çalışmak isteyenler için olumlu etki yapacaktır. Turizme katılan işveren ve yöneticilerin motivasyon algılarındaki olumlu değişimleri takdir, övgü, sosyal imkanlar, iş tatmini-ilgi çekici iş, yetenek-öneri, beklentiler-imaj, tatile çıkma, başarıma duygusu, iş bağımsızlığı, işin çeşitliliği ve İşgüvencesi gibi araçlara olumlu yansıtır ise çalışanların psikolojik ve sosyal olarak motivasyonu arttırılabilir.

Turizme katılan yönetici ve işverenlerin motivasyon artışlarının ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına olumlu yansımalarının gerçekleştiği iş ortamlarında çalışanların huzurlu olması, güvence hissetmesi, işin sahibi gibi hissetmesi, yetenek ve önerilerinin önemsenmesi, tatmin duygusunu yaşaması fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı çalışanların oluşmasını sağlar. Doğal olarak turizme katılımın işveren ve yöneticilerin sağlıklarına ve dolaylı olarak çalışanların sağlıklarına olumlu etkisi olabilir.

2.2.1.3. Örgütsel ve Yönetsel Etkileri

Tatile çıkan, kendisine boş zaman oluşturabilen ve bu zamanları turizm hareketine katkı olarak değerlendiren işveren ve yöneticilerin çalışanlarına göstereceği olumlu yaklaşımların motivasyon algısını arttıracakı öngörülebilir. Öncelikle turizme katılımın işveren ve yöneticilerin hedeflenen başarılı örgütü oluşturmalarında motivasyon katkısının olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu inançla yönetici ve işverenlerin boş zamanlarını verimli geçirmeleri gereklidir.

Tatile çıkan, turizm hareketine katılan yöneticilerin ve işverenlerin motivasyon algılarındaki olumlu değişimleri, terfi, yetki-sorumluluk, ast-üst ilişkileri, çalışma koşulları, kararlara katılma, örgüt kültürü-örgüt iklimi, tatil-izin hakları gibi araçlara olumlu yansımaları durumunda çalışanların örgütsel ve yönetsel olarak motivasyonunu arttırabilir.

Psikolojik bir varlık olan insanın yönetici, işveren veya çalışan olması fark etmeksizin olumlu örgütsel ve yönetsel ortamların varlığından etkilenecektir. Bu durumda farklı oluşum sadece işverenlerin örgütsel ve yönetsel araçları elinde bulunduran, yöneticilerin bu durumları uygulama yetkisi bulunan, çalışanlar ise örgütsel ve yönetsel araçların uygulandığı kişi olmasıdır. İşverenleri motive edecek olan sahibi oldukları işyerinde örgütsel ve yönetsel açıdan başarılı bir ortamın oluşturulmasıdır. Yönetici açısından ise kendisine verilen yetki ve sorumluluk çerçevesinde örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını doğru uygulayarak başarılı bir işletme yönetimi gerçekleştirmek iken, çalışanlar açısından ise kendisini ait hissettiği bir örgüte bağımlılık yaşadığı ortamda çalışmak olabilir.

Yukarıda bahsi geçen işveren, yönetici ve çalışanların örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları açısından tatmin edilmesi öncelikle işin sahibinin boş zamanlarını turizme katkı

larak kaliteli kullanmasına, motivasyonunu arttırmasına daha sonra yöneticilerin yine boş zamanlarını kaliteli kullanarak motivasyonunu arttırmasına, son olarak ta çalışanların boş zamanlarını turizm ve tatil ile değerlendirerek verimli çalışmaları gereklidir. Turizme katılımın bütün paydaşlar açısından örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının kullanımında etkisi büyük olabilir.

2.2.2. Motivasyon Araçları Konulu Araştırmalar

Bu araştırmada bahsi geçen turizme katılım (tatile çıkma) ve motivasyon araçları ile ilgili konuların anlaşılma düzeyini arttırmak için motivasyon konusunda yapılmış çalışma ve araştırmaların incelenmesi, sonuçlarının değerlendirilmesi ve karşılaştırılması yararlı olacaktır. Sanayi devriminden itibaren genellikle çalışanların motivasyonları ve sorunlarına çözüm önerileri üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çok sayıda çalışmanın amacı motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki etkisini bulmak üzerinedir. Araştırmaların inceleme konularının özünü çalışanların motivasyon algıları ve bunların etkilerinin ölçülmesi, varsa oluşan sorunların çözüm yollarını bulmaktır.

Motivasyon ve motivasyon araçları konulu yapılan araştırmaların ilki 1946'da gerçekleştirilmiştir. Endüstriyel sektör çalışanlarını kapsayan bu araştırma New York Çalışma İlişkileri enstitüsü tarafından yapılmış ve "Foreman Facts"te rapor olarak yer almıştır. Kovach, 1980'de 200 işgörene, 1946'da önerilen motivasyon araçlarını sunarak sıralanmasını istemiş ve sonuçta en üst sırada "ilgi çekici iş" en altta ise "disiplin" yer almıştır (Şenol, 2010: 115).

Dong (2006)'nın Hersey ve Blanchard'ın yaptığı araştırmaları incelediği çalışmasında, motivasyonun karmaşık bir konu olduğunu, yöneticilerin bu konuyla yüzleşmeleri gerektiği ve ilgilenmesi gerektiğini belirterek, örgütsel başarı için çalışanların tanınması gerekliliği üzerinde durmuştur. Dong yöneticilerin çalışanların çeşitliliğinin farkında olmaları gerekliliğini belirterek, motivasyon faktörlerindeki değişkenlikleri öğrenmeleri gerektiği üzerinde durmuştur. Dong (2006) çalışmasında çalışan girdilerinin değerinden bahsederek, motivasyon süreci ve ödüllendirmenin planlı bir şekilde yapılması gerekliliğini belirtmiştir.

Tablo 4
Motivasyon Konulu Araştırmalar ve Bulgularının Özetleri

Araştırmacı/lar	Yıl	Bulgu Özetleri
Johnson	1997	Çalışanlar iyi yaptıkları iş için takdir beklerler. Eski çalışanlar için takdir ipuçlarından çıkarılabilirken, Yeni çalışanların en önemli beklentisi uzun süreli çalışan olabilmek için takdirdir.
Akyıldız	2001	Motivasyon gibi psikolojik bir olgunun yönetim bilimine dahil olmasında ve motivasyon açımlarının işletmelerde kullanılmasında başta birey ihtiyaçlarının karşılanması olmak üzere, işgören performansının yükseltilmesi, işgören kapasitesinin yüksek oranda kullanılması ve firma imajına olumlu katkı sağlanması gibi bir dizi amaç gözetilmekte olup, nihai hedef yönetsel başarı demek olan yüksek verimliliklerdir.
Akçakaya	2004	Verimliliği arttırmada motivasyon unsurlarının kullanılması önemlidir. Örgüt amaçları ile çalışan beklentilerinin ortak noktada birleştirilmesi gereklidir.
Ergül	2005	İnsanların ihtiyaçlar hiyerarşisi yerini değiştirmekte veya yerini başka bir olguya bırakmaktadır. Dolayısıyla insanları motive edici teknikler de değişmektedir. Bu yüzden gerçek anlamda yönetim gerçeğini yakalamak için insanı iyi tanımak ve değişimi yakalamak gerekiyor.
Taşpınar	2006	Motivasyon araçlarından, işgörenlerin motivasyonunda etki düzeyi en yüksek motivasyon aracı psikolojik araçlardır. ikinci sırada örgütsel ve yönetsel araçlar ve üçüncü sırada ekonomik araçlardır.
Kim	2006	Yöneticiler çalışanlarının motivasyon sürecini yönetmek ve arttırmak için orada bulunduklarının bilincinde olmalıdırlar. Çalışanlar ile yapacakları toplantılar ile sorgulamalar yaparak problemleri yine çalışanlarına sorarak çözmelidir.
Dündar, Özutku ve Taşpınar	2007	İşgörelere ödenecek sabit ücretin yanı sıra, başarıya bağlı olarak yapılacak ek ödemeler motivasyonu olumlu yönde etkileyebilir. Çalışma koşulları, eğitim ve terfi olanaklarının sağlanması, yönetim ile işgörenler arasında iyi bir iletişimin kurulması durumunda işgörenlerin motivasyonları artabilir.
Kaplan	2007	Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmez. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değiştiği için hangi motivasyon araçlarının etkili olacağı belirlenmelidir.
Tümgan	2007	Kamu kurumlarında maddi ödüllerden çok manevi ödüller ön planda yer almıştır. Ayrıca çalışanların yaptıkları işler ile ilgili takdir edilme durumları da, çalışanın ve kurumun başarısında olumlu yönde etkili olmuştur.
Keskin	2008	Yönetilenlerin motivasyon araçlarının uygulanması konusundaki beklentilerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yönetici ve yönetilenlerin bakış açıları arasındaki bu farklılığın giderilmesi, insan kaynakları yönetimi ve motivasyona verilen önemin artması ile olacaktır.
Soykenar	2008	Bir kişiyi motive eden faktör bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. İşletmede verimlilik artışı sağlamak isteyen bir yönetici, işgörenin motivasyon durumunu göz önüne alarak motivasyon faktörlerini etkin bir şekilde kullanması gerekir.
Yumuşak	2008	İşgörenlerin işletmelerinde en çok takdir ettikleri şeyler arasında amire kolay ulaşmak ve işyeri arkadaşlığı olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin motivasyonları artmaktadır.
Örücü ve Kanbur	2008	Yöneticilerin motivasyon ve verimlilik ilişkisi açısından örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarına, performans ve motivasyon ilişkisi açısından ise diğer motivasyon uygulamalarına özen göstermesi gerektiği belirtilebilir.
Özdemir ve Muradova	2008	Gerek bireylerin gerekse kurumların motivasyon problemleri ve demotivasyon kaynaklı sorunları stratejik yönetim ruhuna uygun olarak çözüm yoluna girmelidir. Hiç şüphe yoktur ki, yüksek işgücü motivasyonu, beraberinde yüksek verimliliği getirecektir.
Alkış ve Öztürk	2009	İşgörenlerin çalışmış oldukları bölümlerin farklı olması çalışma koşullarında da farklılığın meydana gelmesine sebep olmakta, dolayısıyla işgörenlerin motive edilmesi için farklı araçların kullanılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bölümlerin bu özellikleri dolayısıyla farklı motivasyon araçlarının kullanılması daha etkili olacaktır.

Tablo 4'ün Devamı

Şenol	2010	Türkiye'de otel çalışanları, iş güvencesini eksikliği hissedilen orta düzeyde bir motivasyon aracı olarak algılamışlardır. İş güvencesinin ile diğer tüm motivasyon araçları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki söz konudur.
Büyükses	2010	Öğretmenlerin iş hayatında başarılı olmaları, tatmin olma dereceleri, iş yerlerinde uygulanan eşit ve eşitsizliklere bağlı olduğu bununda motivasyonlarını etkilediği görülmektedir. Öğretmenlerin çalışma ortamındaki insan ilişkilerinin iş verimlerini etkilediği, çalışma ortamındaki olumlu gelişmeler arttıkça tam kapasite ile çalıştıklarını, kuralların uygulandığı disiplinli ortamlarda daha huzurlu ve güvenli çalışacaklarını düşündürmektedir.
Akbal	2010	Çalışanların performansını ve dolaylı olarak iş tatminlerini etkileyen en önemli değişkenler çalışan ortamının fiziki koşulları, yönetici performansı, eğitim düzeyini artırma çabasının göz önünde bulundurulmasıdır.
Ersarı	2010	Dışsal motivasyon ile rol çatışması ve iş motivasyonu ile rol çatışması arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların iş motivasyonları ve dışsal motivasyonları arttıkça rol çatışmasından kaynaklanan streslerinin de arttığı söylenebilir. Bunun nedeni çalışanların dışsal motivasyon unsurları olan ücret, terfi, taktir edilme vb ödülleri elde etmek için çaba göstermelerinden kaynaklanabilir.
Köroğlu	2011	Motivasyonu yüksek turist rehberleri turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu önemli işgörenler olmaktadır. Psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik araçların rehberlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.
Kuşluvan ve Eren	2011	Hizmet işletmelerinde hizmet vermeye yatkın bireylerin seçilmesi ve hizmet verme yatkınlığı ile ilgili tutum ve davranışlar konusunda çalışanlara eğitim verilmesi, iş görenlerin iş tatminini, performansını, verilen hizmet kalitesini, tüketici memnuniyetini ve diğer işletme performansı göstergelerini önemli ölçüde ve olumlu yönde arttıracaktır.
Çelik	2011	Yönetici ve öğretmenlerin iş doyumlarının daha da yüksek düzeye çıkarılması performanslarında da bir artış sağlayacaktır. Bu amaçla özellikle ücret yönünden düşük düzeyde doyum yaşayan yönetici ve öğretmenlerin doyumlarını arttırmak için ücretlerinde iyileştirmelere gidilebilir.
Onay ve Ergüden	2011	Örgütlerin karlılık ve işletme değeri yaratması, motive edilmiş çalışanların performans ve verimliliklerinin artması ile çok daha kolay ulaşılır hale gelecektir.
Obuz	2011	Üretilen mal/hizmet, üretim ve pazarlama biçimiyle, fark yaratılmasıyla değerlidir. Bu unsur da yönetim tarzı ve kopyalanamaz tek varlık olan işgücünün ne kadar verimli/etkin kullanıldığına bağlıdır. Bu durumda da işgöreni isteklendirme, motive etmek oldukça kritik öneme sahip olmaktadır.
Kurt	2012	İşgücü verimliliğini etkileyen, yapılan işten duyulan tatmin seviyesi, yetki ve sorumluluk dengliği, ücret, yükselme olanakları ve çalışma arkadaşlarıyla olan iyi iletişim algısı gibi işgücü verimliliğini etkileyen faktörler mevcuttur.
Barutçu ve Sezgin	2012	Şirketler ve/veya yöneticiler çalışanlarıyla olan ilişkilerinde, onları neyin motive edeceğini ve aynı zamanda nasıl motive edeceğini çok iyi analiz etmelidirler ve sağlıklı bir şirket içi iletişim ile sektöre motivasyonu yüksek, buna bağlı olarak da verimi yüksek satış temsilcileri kazandırmalıdır.
Taşdemir	2013	Motivasyonu yüksek çalışana sahip kurumda, motivasyon- başarı ilişkisinin kurulması sağlanarak, kurumun imajı ve vizyonu ortaya konulabilmektedir. Yönetim felsefesi, vizyon bir noktada bu motivasyonel unsurların uyumlu beraberliği ve dayanışmasının sonucunda şekillendirmektedir.
Sitanggang	2014	Topluluk motivasyonlarında olumlu ve anlamlı iletişimin direk katkısı vardır. Motivasyonun sağlanmasında iletişim çok önemlidir.
Sevinç	2015	Personelin motivasyonunu sağlayıp yapılan işten maksimum düzeyde verim alınmak isteniyorsa kurumun amaçları ile çalışanların beklenti ve istekleri ortak noktada buluşturulmalıdır. Kurumlarda amaç verimliliği arttırmak olduğuna göre, personelin yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanmak için motivasyon etken bir araç olarak kullanılmalıdır.

Tablo 5’te 1946, 1980, 1986 ve 1992 yılları arasında yapılan araştırmaların sonucu görülmektedir. Dong’a göre Wiley araştırmasında çalışanlara yıllar itibarı ile motivasyonlarını arttıracak araçları öncelik sırasına göre 1 ile 10 arası değerlendir- melerini istemiş ve önceliklerin yıllar arasındaki farklılıklarını gözlemlemiştir.

Tablo 5
1946-1992 Yılları Arasında Motivasyon Araçları Değişimi

Motivasyon Araçları	1946	1980	1986	1992
Bitirilen işin değerlendirilmesi	1	2	2	2
Katılımcılık	2	3	3	9
Kişisel sorunlara yaklaşım	3	9	10	10
İş güvenliği	4	4	4	3
Ücret	5	5	5	1
İlgi çekici iş	6	1	1	5
Teşvik	7	6	6	4
İş sadakati	8	8	8	6
Çalışma Koşulları	9	7	7	7
Disiplin	10	10	9	8

Kaynak: (Dong, 2006: 22).

Ücret 1946 yılında 10’uncu sırada iken 1992 yılında 8’inci sıraya yükselmiştir. Tabi burada çalışanların demografik değişkenlerinin değerlendirmede göz önünde bulundurulması önemlidir. Motivasyon konusunda geçmiş çalışmaların ortaya çıkardığı en önemli sonuç motivasyon algısında araçların demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceği yönündedir.

Tablo 6
Çalışan Beklentilerinin Tarihsel Süreci (Denetçilerin Sıralaması)

Motivasyon Araçları	1946	1980	1986	Wiley’s 1992
Bitirilen işin değerlendirilmesi	8	8	8	2
Katılımcılık	9	10	3	9
Kişisel sorunlara yaklaşım	10	9	10	10
İş güvenliği	2	2	2	3
Ücret	1	1	1	1
İlgi çekici iş	5	5	5	5
Teşvik	3	3	3	4
İş sadakati	6	7	7	6
Çalışma koşulları	4	4	4	7
Disiplin	7	6	9	8

Kaynak: (Dong, 2006: 31).

Dong'un tarihsel süreçte motivasyon ve motivasyon araçları ile ilgili araştırmasında Wiley'in çalışmalarını temel alan araştırmalarına göre çalışanların motivasyon algısında tarihsel süreçte değişimler gözlenirken, demografik değişkenler ve kişisel değişimler göz ardı edilmiştir. Tablo 6'da görüldüğü gibi ücret tüm yılların bir numaralı motivasyon aracı olmuştur.

2.2.3. Motivasyon Araştırmaları ve Turizme Katılım

Motivasyon konulu araştırmalar incelendiğinde turizme katılım kavramı, motivasyon araçları içerisinde çalışanların davranışları üzerinde etkili bir değişken olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle yapılan bu araştırmaya kadar turizme katılımın motivasyon araçları içerisinde çalışan davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma bulunamamış ve değerlendirilememiştir. Turizme katılım motivasyon faktörünün çalışanların algısında değişimi üzerine bir çalışma olmadığı gibi işveren ve yöneticiler üzerine de tespit edilmiş bir çalışmaya da rastlanılamadığı söylenebilir.

Örgütlerde çalışanları motive eden faktörlerin kapsamı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada önem derecesinin neler olduğunu tespit etmek amacıyla geçmiş çalışmalar; 1974 yılından başlayan ve günümüze kadar da (French, (1974), McClelland (1988), Vroom ve Deci (1989), Davis ve Newstrom (1989), Cook (1993), Cascio (1995), Keenan (1996), Catherine (1997), Baysal ve Tekarslan (1998), Murphy ve Alexander(2000), Jeong (2001), Eronat (2004), Cayer (2004), Dany (2006), Taşpınar (2006), Örücü ve Kanbur (2008), Soykenar (2008), Şenol (2010), Pınar (2011), Francis ve Reddington (2012) devam eden pek çok araştırmayla ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda çalışanların ihtiyaçlarının varlığının davranışları desteklediği, bu davranışların motivasyonu arttırmaya yönelik farklı araçlar tarafından uyarıldığı yönünde tespitlere yer verilmiştir. Motivasyon konulu çalışmaların amacının çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve motivasyonlarının arttırılmasının tespitine bağlı olarak örgütlerinin verimliliğinin artırılmasının ve hedeflere ulaşılmasının sağlanmasında etkisinin ölçülmesidir.

Motivasyon konusundaki çalışmalardaki eksikliklere bu çalışma ile motivasyon konusunda işveren ve yöneticiler üzerine bir araştırma yapılmadığı yönünde bir tespit eklenmiştir. Bu çalışmanın önemli bir eksikliğin giderilmesini sağlayacağı öngörülmektedir. Çalışmada motivasyon araçlarının yönetici ve işverenler için önceliklerinin tespit edilerek, turizme katılımın motivasyon araçları içindeki yeri, önemi ve değerlendirilmesi

üzerinde durulmaktadır. Motivasyon araçlarının içinde turizme katılımın işveren ve yöneticiler için algılanmasına yönelik elde edilen veriler ile motivasyon araçları içindeki yerinin tespit edilmesini sağlamak amacıyla veriler sunulmaktadır.

Motivasyon konusunda yapılan araştırmalarda, işveren ve yöneticilerin çalışanların verimliliğini arttırmak için, ihtiyaç duyulan motivasyon araçlarının neler olduğunu bilmeleri gerekliliği üzerine odaklanılmaktadır. Günümüzde yapılan motivasyon araştırmalarında örgütlerin çalışan motivasyonlarındaki hassasiyetlerinin tespiti konusunda eksikliklerin olduğu söylenebilir.

Motivasyon araçlarının algılanmasında Kovach, çalışanlara ve yöneticilere yönelik motivasyon araçlarının algılanma sırasını araştırdığı çalışmasının sonuçları aşağıdaki Tablo 8’de verilmiştir. Kovach’ın çalışmasından çıkan çalışan ve yönetici algısı farklılığının nedeni çalışanların ve yöneticilerin farklı demografik özelliklere sahip olması ve farklı araçlardan etkilenmeleridir. Yine yapılan bu çalışmanın eksik tarafı yöneticilerin motivasyon algısında sıralama test edilirken, yöneticilerin çalışanların hangi motivasyon aracından etkileneceğinin önceliği test edilmiştir.

Tablo 7

Kovach (1995) Çalışanların ve Yöneticilerin Motivasyon Algıları

Çalışanların Öncelikleri	Motivasyon araçları	Yöneticilerin Öncelikleri
1	Takdir	8
2	Başarma Hissi	10
3	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	6
4	İş Güvenliği	2
5	İyi Ücret	1
6	İlgi Çekici İş	5
7	Terfi	3
8	Çalışanlarla İlişkiler	7
9	İyi Çalışma Koşulları	4
10	Yapıcı Disiplin	9

Kaynak: Clark P D. (2010). "Employee Motivation Factors: A Reexamination of Kovach's Study 10 Years Later" (2010). *Business Masters*. Paper, 1.65 (13), 1- 65.

Tablo 8’den anlaşılıyor ki örgütte sadece çalışanların motivasyona ihtiyacı varmış, diğer yönetici ve işverenlerin örgüte katkıları yokmuş ve motivasyona ihtiyaç duymuyorlarmış gibi anlatılmaktadır. Oysa yönetici ve işverenlerin motivasyona olan ihtiyaçları daha önceki konularımızda detaylı bir şekilde açıklanmıştı. O nedenle yönetici ve işveren-

lerin motivasyon algısının da kendi algı önceliklerinin sorulması daha uygun olabilirdi. Yönetici ve işverenlerin kendi öncelikleri tespit edildiğinde çıkabilecek sonuç yukarıdaki tablodan farklı olarak çalışan ve yöneticilerin önceliklerinin birbirine yakın olabileceği yönündedir.

Tablo 8
Motivasyon Araçları Algılamasının Kronolojik Seyri

	Motivasyon Araçları Sıralaması										
Araştırmacı ve Araştırma Tarihi		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Çal. İliş. Ens. (1946)				x						
	Kovach (1980)				x						
	Kovach (1986)				x						
	Harpaz (1990)			x							
	Kovach (1992)			x							
	Sapancalı (1993)							x			
	Simons ve Enz (1995)		x								
	Pfeffer (1995)	x									
	Lindner (1998)				x						
	A&G (1999)				x						
	Tortop (1999)	x									
	Birdir (2001)			x							
	Adak&Hançer (2002)	x									
	USA Today (2003)		x								
	Ross (2003)			x							
	Şahin (2004)			x							
	Toker (2008)	x									
Şenol (2010)			x								

Kaynak: Şenol (2010:132)

Tablo 9’da görüldüğü gibi motivasyon araçları içerisinde gerek işveren ve gerekse yöneticiler açısından olduğu gibi, çalışanlar açısından da turizme katılım sıralamada bulunmamaktadır. Çalışmamızın amacı motivasyon araçları içinde turizme katılımın işveren, yönetici ve çalışanlar açısından farkındalığını sağlamak ve gereken önemini göstererek uygulanmasını gerçekleştirmektir. Sonuç olarak iş dünyasında işveren ve yöneticilerin öncelikle kendi yaşamsal döngülerinde turizme katılımın, tatile çıkmanın motivasyonlarını arttırmada katkısının önemine ve gerekliliğine inanmaları, yaşamlarına uygulamaları, uygulamadan sonra kıyaslamaları; sonra da çalışanlara uygulamaları yönünde teşvikler göstererek örgütlerinin verimliliğinin artışı sağlamları gerekli olabilir.

Çalışma konusu ile ilgili literatür çalışmaları esnasında motivasyon ile ilgili en eski bilinen Çalışma İlişkileri Enstitüsü (1946) yılından günümüze kadar pek çok araştırmacının çalışmaları incelenmiştir. Bu çalışmaların çok değerli katkılarını görmekle birlikte bizim konumuzu oluşturan turizme katılımın motivasyon aracı olarak incelendiği bir araştırma bulunamamıştır. Amacımız turizme katılım ve tatile çıkma üzerine bulunacak araştırmaların tarihi süreçte gösterebileceği değişim ve gelişimleri incelemektir. Fakat turizme katılımı hiçbir araştırmacı motivasyon aracı olarak değerlendirmemiş ve araştırma konusu yapmamıştır. Çalışanların da motivasyon araçları ile ilgili yapılan çalışmalarda turizme katılım konusunda herhangi bir talep ve beklentilerine rastlanılmadığı söylenebilir.

Araştırmanın literatüre önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir. Çünkü motivasyon algı düzeyini etkileyen motivasyon araçlarını birbirinden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Herhangi bir motivasyon aracını uygulayan çalışanların olumlu değişimlerinin diğer motivasyon araçlarına da yansması kaçınılmaz olacaktır. Durum böyle iken örgüt yönetici ve işverenlerinin turizme katılımları neticesinde motivasyonlarındaki olumlu değişimleri, diğer motivasyon araçlarına da yansıtacaklarından dolayı olarak işletme çalışanlarına yansıtılmalarının da olumlu olabileceği öngörülebilir. Belirtilen bu öngörülerin dayanağını turizme katılımdan sonra insanın fiziksel ve ruhsal yapısında oluşabilecek olumlu değişimlerin gerçekleşebileceği düşüncesi oluşturmaktadır.

BÖLÜM 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SAHA ARAŞTIRMASI

Sakarya’da faaliyet gösteren 10 ve daha fazla personel çalıştıran küçük, orta ve büyük ölçekli (Kobi) işletmelerin sayısı 2016 yılı verilerine göre 1444 ve bu işletmelerde çalışan personel sayısı ise 69.411 kişidir (www.sakarya.gov.tr). Kobilerde çalışan personelin işveren ve yöneticilerinin turizme katılımlarının motivasyon algısında oluşturabileceği değişimlerin etkileyeceği personel sayısının yüksekliği motivasyon konusunun önemini göstermektedir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma sürecinde ilk olarak literatür araştırması yapılmıştır. Literatür taramasında temel kaynak olarak; enstitüler, çevrimiçi veri tabanları, tezler, kitaplar, makaleler ve web sitelerinden yararlanılmıştır. Literatür taramasından sonra hem araştırma modelinin oluşturulması hem de anket formunun hazırlanmasında katkı sağlayacağı düşünülmüş farklı konularda hazırlanmış çok sayıda anket incelemesi yapılmıştır.

Taslak anket formu birinci aşamada üniversitemizde ve başka üniversitelerde görev yapan yedi akademisyenin görüşlerine sunulmuş ve uzman görüşleri doğrultusunda değişikliklere gidilmiştir. İkinci bir kontrol ise 40 kişilik yönetici ve işverenlerden oluşan bir grup ile biraraya gelinerek anket formunu incelemeleri sağlanmıştır. Bu çalışma sırasında karşılıklı tartışma ortamı oluşturularak en yararlı ve olması gereken sorularda ortak fikir birliğine varılması amaçlanmış ve sağlanmıştır. Son olarak anket, örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce bir ön test amacıyla, 51 kişiye uygulanmış ve ön testi yapılarak anketteki muhtemel hataları önlemek amaçlanmıştır. Ön test sonucunda anket soruları üzerinde bazı düzenlemeler yapılarak, anket formuna son şekli verilmiştir.

Anketler Eylül 2016- Kasım 2016 tarihleri arasında Sakarya’da faaliyette bulunan 10 kişi üzerinde personeli bulunan işletmelerde işveren ve yöneticilere uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS 24.0 programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Problemi ve Amacı

Son yıllarda turizm sektöründe meydana gelen talep ve arz karşılaştırmaları incelendiğinde gelişmeler dünya çapında artış göstermektedir. Dünyada meydana gelen olumsuz gelişmelere rağmen UNWTO (Dünya Turizm örgütü) rakamlarına göre sürekli turizm

talebinin artması tatil ihtiyacının insanlar tarafından bilinçli bir şekilde giderilmeye devam ettiğini göstermektedir. Bütün insanların yaşamlarını sürdürebilmek için dinlenme zamanları dışında çalışma zorunluluğu bulunduğuna göre çalışma esnasında motivasyonu artırıcı ve bağlı olarak performans ve verimliliğini etkileyecek tatil zamanının iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmanın problemi yöneticiler ve işverenlerin iş yaşamlarında turizme katılımlarının motivasyon düzeylerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadıklarının belirlenmesi yanında etkilenme düzeylerinin tespitidir.

Yapılan literatür taramasında Türkiye’de ve dünyada motivasyon araçlarının algılanmasında turizme katılımın incelendiği, etkisinin ölçüldüğü bir çalışmaya makale, bildiri, yüksek lisans ve doktora tezi düzeyinde rastlanılmamıştır. Literatürde 1946’dan günümüze kadar yapılan araştırmalarda özellikle motivasyon araçları üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Sakarya’da faaliyet gösteren on ve üzeri personel çalıştıran işletmelerin yönetici ve işverenlerine yönelik çalışmanın amaçları;

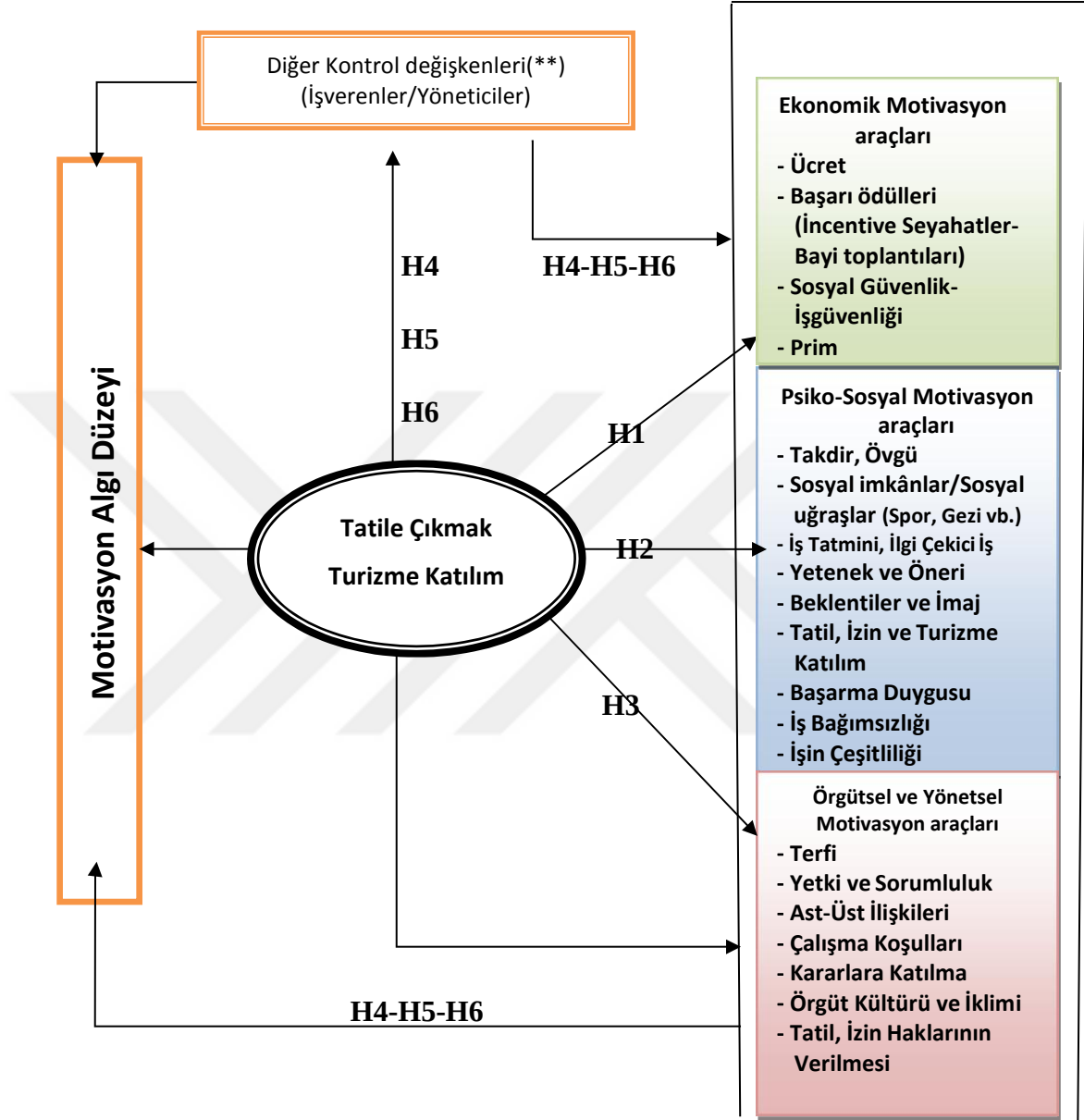
- Sakarya’da faaliyet gösteren işletmelerin sahip ve yöneticilerinin turizme katılım konusundaki bakış açılarını öğrenmek, motivasyonlarına etki düzeyini araştırmak,
- Turizme katılım motivasyon aracının diğer motivasyon araçlarını etkileyip etklemediğini tespit etmek,
- Sakarya işletmelerinde yönetici ve işverenlerin turizme katılımlarının öncelikli olarak motivasyon araçlarına yansımalarını tespit etmek,

Yapılan araştırma sonuçlarının örgütlerin sahip (işveren) ve yöneticilerinin öncelikle bireysel motivasyonlarında turizme katılımı kullanmalarını, daha sonra bu etkinin çalışanlara yansıtılmasında yol gösterici olması beklenebilir.

3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın temel varsayımına göre; yöneticiler ve işverenlerin motivasyonlarını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Diğer bir varsayım ise işveren ve yöneticilerin motivasyon düzeylerini etkileyen turizme katılımın işgörenlere karşı davranışlara yansımaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu iki temel varsayım çerçevesinde araştırma ile

ilgili geniş bir literatür taraması yapılmış, araştırma problemi tanımlanmış ve araştırmanın hipotezleri ile araştırmanın modeli oluşturulmuştur.



Şekil 9. Araştırmanın Modeli

(**) Araştırmada Kontrol değişkenleri; Demografik Özellikleri ve Diğer Kontrol Değişkenlerini İfade Etmektedir.

Bu modele göre turizme katılım bağımsız değişkeni, motivasyon araçları ise bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Model içerisinde turizme katılımın motivasyon algısını ölçebilmek için bağımsız değişken olan turizme katılımın motivasyon araçlarının içine gerektiğinde farklı kavramlar (Başarı ödülleri, İncentive seyahatler, Bayi toplantıları,

Tatil, İzin ve Turizme Katılım, Tatil İzin haklarının Verilmesi vb.) konularak, katılımcıların belirli bir araç ile ilişkilendirmelerini engellemek ve etkilenmeden cevap vermeleri amaçlanmıştır. Oluşturulan model ile hipotezler test edilerek, değişkenlerin ortaya çıkardığı bulgularda neden sonuç ilişkisi aranmıştır.

Hipotez araştırmayı sonuca götüren çok önemli bir yol göstericidir. Araştırılan konuyla ilgili olarak öne sürülen doğruluğu ve yanlışlığı henüz denenmeyen bir ifadedir. Hipotez aynı zamanda araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade etmektedir (Altunışık vd., 2007: 127-128);

H1: Tatile çıkma motivasyon algısı ekonomik motivasyon araçları üzerinde etkilidir.

H2: Tatile çıkma motivasyon algısı psiko-sosyal motivasyon araçları üzerinde etkilidir.

H3: Tatile çıkma motivasyon algısı örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları üzerinde etkilidir.

H4: Tatile çıkma motivasyon algısının ekonomik motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.

H5: Tatile çıkma motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.

H6: Tatile çıkma motivasyon algısının örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.

3.1.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Sakarya ilinde faaliyet gösteren ticaret ve sanayi odaları, esnaf örgütleri gibi sivil toplum kuruluşlarına bağlı olarak çalışan yöneticiler ve işverenler ile sınırlandırılmıştır. Bir işyerine ücret karşılığı bağlı olarak çalışan yöneticiler de kapsama dahil edilmiştir. Araştırmada 10-249 arası personeli bulunan Kobi vasfında işletmeler değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan literatür taraması ve araştırmanın amacı göz önüne alındığında yöneticilerin isteklendirilmelerini etkileyen örgütsel faktörlerin de belirlenebilmesi için işletmelerde ücret karşılığı çalışan ya da bir örgütlenmeye bağlı olarak çalışan iş dünyası yöneticilerinin anket formları değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada 10-249 arası personeli olan Kobi vasfında işletmelerin değerlendirmeye alınmasının nedenleri şunlardır;

- Az sayıda çalışanı bulunan işletmelerin sayısının fazlalığı veri analizinde farklı sonuçların oluşmasına neden olabileceği düşüncesi.
- Küçük işletmelerde genellikle işverenlerin aynı zamanda yönetici olması,
- Küçük işletmelerin işveren ve yöneticilerinin çeşitli zorluklardan dolayı tatile çıkamamaları,
- Büyük ölçekli işletmelerin daha profesyonel yönetim sistemleri ile yönetildiği düşüncesi.

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimlerin tamamını kapsamaktadır. Araştırma kapsamına giren tüm obje, olgu, olay ve bireylere evren denilmektedir. Bu çalışmanın evrenini Sakarya ilinde ticari faaliyetini sürdüren işveren ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni öncelikle aktif iş ortamında faaliyetini sürdüren yönetici ve işverenlere yönelik uygulanmıştır.

Evrenin tamamı üzerinde araştırmanın yürütülmesine genel veri toplama, evrenin bir kısmının kullanılmasına ise kısmi veri toplama adı verilmektedir. Evren hakkında tam ve kesin bir bilgi vermesi açısından genel veri toplama, kısmi veri toplamaya oranla üstün olmakla birlikte, bu yöntemin güç, zaman alıcı ve maliyetli olmasından dolayı bu araştırmada örneklem grubunun kullanılması tercih edilmiştir (Köroğlu, 2011: 286).

İdeal olan olabildiğince büyük örneklemle çalışmaktır. Uygun örneklem büyüklüğü hem temsil gücü olan, hem maliyet, zaman ve veri analizi bakımından kolaylık sağlayanıdır. Genel kabul görmüş örneklem kuralları şunlardır (Altunışık vd., 2007: 127-128):

- 30'dan büyük 500'den küçük örneklem büyüklükleri birçok araştırma için yeterli olmaktadır.
- Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örneklem büyüklüğünün en az 30 olması gerekmektedir.
- Çok değişkenli analizlerin birçoğu için örneklem büyüklüğünün çalışmada yer alan değişken sayısının tercihen en az 10 katı olmasına dikkat edilmelidir.
- İnceleme türü araştırmalarda daha küçük örneklem yeterli olabilir, ancak tanımsal araştırmalarda örneklem büyüklüğü artmalıdır.

- Dağıtılacak anket sayısının hesaplanmasında hem incelenen olgunun evrende karşılaşma oranını hem de deneklerin cevap verme oranını dikkate almak gerekmektedir.

Evren büyüklüğü 10.000 olan bir araştırma için kabul edilebilir örneklem büyüklüğünün 370 olduğu Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9
Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5.000	357
20	19	200	132	1200	291	6.000	361
30	28	250	152	1300	297	7.000	364
40	36	300	169	1400	302	8.000	367
50	44	350	185	1500	306	9.000	368
60	52	400	196	1600	310	10.000	370
70	59	450	212	1700	313	15.000	375
80	66	500	217	1800	317	20.000	377
90	73	550	226	1900	320	30.000	379
100	80	600	234	2000	322	40.000	380
110	86	650	242	2200	327	50.000	381
120	92	700	248	2400	331	75.000	382
130	97	750	254	2600	335	100.000	384
140	103	800	260	2800	338	N=Evren, S=Örneklem Büyüklüğü	
150	108	850	265	3000	341		
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

Kaynak; Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım. (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, İstanbul: Avcı Ofset, s. 127.

Araştırma süreci sonunda toplam 700 anket değerlendirilmiştir. Bu anketlerde yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmayan anket bulunmamaktadır. 700 adet anket formu üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan işveren ve yöneticilerden elde edilen bu örneklem büyüklüğünün evreni temsil edebileceği ve bu araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesi açısından yeterli olduğu düşünülmektedir.

3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bütün akademik çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar mevcuttur. Çalışma evreninin sayısal olarak çok geniş olması, hem ekonomik kısıtlılık hem de zaman darlığı nedeniyle araştırma evreninin tamamına ulaşmak mümkün olmamıştır.

İşveren ve yöneticilerin yoğun iş stresi altında çalışmalarından dolayı, anket sorularının çokluğu, sıkıcı olabilmekte ve soruların uzaması cevap hassasiyetlerini azaltabilmektedir. Turizm sezonunun bitişi olan Eylül ayı bilinçli olarak seçilerek tatil dönüşü motivasyon algısının hassas ölçümü amaçlanmıştır. Turizm sezonunun bitişinin beklenmesi zaman sıkışıklığına yol açarak kısıtlılık oluşturmuştur.

Çalışmanın sadece 10-249 arası personele sahip Kobi vasfında işletmelere uygulanmasının nedeni az sayıda çalışana sahip işletme sayısının çok olması ve çalışan sayısının azlığı verilerdeki objektifliğe zarar verebileceği öngörüldüğünden kısıtlılığa yol açmıştır. Çalışmanın konusunu oluşturan Sakarya, ilçeleri ile birlikte geniş bir coğrafi alana yayılması, evrenin tamamına ulaşmayı zorlaştırdığı gibi, ekonomik olarak ve zaman kısıtlılığına yol açmıştır.

Araştırmada verileri elde etmek için kullanılmış olan standart anket formu nedeniyle soruların anlaşılama ve cevaplama hataları da oluşabilen kısıtlılardandır. Doğal olarak elde edilen sonuçların her zaman geçerliliğini koruyacak veriler olacağı anlamı çıkmayacaktır. Çünkü günümüz ekonomik koşullarında gerçekleşen çalışmanın verileri günümüz Sakarya işletmelerinde yönetici ve işverenlerin değerlendirmelerini yansıtmaktadır. Değişik yıllarda yapılacak yeni çalışmalarda farklı değerlendirmelere ulaşılabilir.

3.1.5. Ölçek (Anket) Geliştirme Süreci ve Yapısı

Araştırmada ilk olarak motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörler ile ilgili literatür taraması yapılmış ve elde edilen kavramsal bilgilerle birincil verilerin toplanması aşamasına geçilmiştir. Araştırma konusu olan işveren ve yöneticilere yönelik tatile çıkmanın motivasyon algısının motivasyon araçlarına etkisi ile ilgili daha önce çalışmanın bulunamamasından kaynaklanan ölçek sorularının tespiti ve geliştirilmesi sürecinde soruların tespitinde özgün sorular oluşturulmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilere dayanarak, anket formu geliştirilmiş ve birincil verilerin elde edilmesi amacıyla anket taslağı oluşturulmuştur.

Taslak anket formu birinci aşamada alanında uzman yedi akademisyenin görüşlerine sunulmuş ve uzman görüşleri doğrultusunda değişikliklere gidilmiştir. İkinci bir kontrol ise 40 kişilik yönetici ve işverenlerden oluşan odak grup görüşmesi yapılarak anket formunu incelemeleri sağlanmıştır. Bu çalışma sırasında karşılıklı tartışma ortamı oluşturularak en yararlı ve olması gereken sorularda ortak fikir birliğine varılması amaçlanmış ve sağlanmıştır. Son olarak anket, örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce bir ön test amacıyla, 51 kişiye uygulanmış ve pilot test yapılarak anketteki muhtemel hataları önlemek amaçlanmıştır. Anket formuna son şekli verilmiştir.

Araştırmada kullandığımız ölçek dokuz bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örneklemin tatil veya turizm kavramı hakkındaki düşüncelerini tespit etmeye yönelik 6 soru yer almaktadır. Tatil veya turizm hakkındaki düşünceleri kapsamında bu yıl tatil planının olup olmadığı, tatilde nereye gideceği, en iyi tatil yerinin neresi olduğu, en son nerede tatil yaptığı, tatillerde ortalama kaç geceleme yaptığı, tatillerde tercih ettiği konaklama türü, tatilde ortalama harcama tutarları ve tatil harcamalarının nereden sağlandığı ile ilgili bilgiler edinmeyi amaçlamaktadır. Örneklemin tatil hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla kapalı uçlu, iki şıklı, çoktan seçmeli ve birden çok seçmeli sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde örneklemin turistik amaçlı geziye katılma şekillerinin sıklık derecelerine göre ölçülmesi, amacıyla “her zaman, sık sık, orta sıklıkta, ara sıra, asla/hiç” şeklinde cevap seçenekleri bulunan sorudan oluşmaktadır. Bu kısımda örneklemin tatile katılma şekillerinin bireysel, aile ile birlikte, aileler olmadan arkadaş grubu ile aileler ile birlikte gruplar halinde, bayi toplantıları ve diğer seçeneklerinden oluşturulmuş sorulara verilecek cevaplar ile sıklık derecelerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde örneklemin tatil esnasında konaklama tesisi seçiminde etkili olan unsurları önem derecesine göre, tespit etmek amacıyla sorular sorulmuştur. Örneklemin konaklama tesisi seçiminde etkili olan unsurları ve tercih sıklığını tespit ederken “imaj, yiyecek içecek hizmetleri, fiziksel donanım, konum, fiyat, hizmet çeşitliliği, helal turizm imkânları, yıldız sayısı, eğlence imkânları” gibi unsurlar üzerinden değerlendirme yapılması istenmiştir.

Anketin dördüncü, beşinci, altıncı, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu bölümlerinde örneklemin seyahat yeri seçiminde etkili olan bilgi kaynağının ne sıklıkta kullandığı, turistik

amaçlı gezilerdeki tatmin düzeyinin tespiti, çalışma ortamı ve motivasyon hakkındaki düşünceleri, tatilin motivasyonuna yönelik tutumları, tatile çıkamama nedenlerine yönelik tutumları ve demografik özelliklerini içeren değerlendirmeler yer almaktadır. Bu bölümlerde kapalı uçlu sorular, iki şıklı sorular, çoktan seçmeli sorular ve birden çok seçmeli sorulara yer verilmiştir.

3.1.6. Veri Toplama Süreci

Ön testin tamamlanmasından sonra ölçek soru ve ifadelerin üzerinde bazı düzenlemelerin yapılması neticesinde, anket formuna son hali verilerek anketin uygulanması süreci başlatılmıştır. Anketin uygulanması 2016 yılı Eylül-Kasım ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Öncelikle anketin örnekleminin iş ortamlarının yoğunluğu dikkate alınarak anket firması temsilcilerinin önceden bilgilendirilerek ziyaret etmeleri sağlanmıştır. Sakarya Üniversitesi BAP (Bilimsel Araştırma Projeleri) koordinatörlüğünde sağlanan destek kapsamında anket saha çalışması profesyonel anket firması aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Toplamda 700 adet anket formunun toplanması hedeflenmiştir. Tez çalışmasının veri toplama aşamasında hedefe ulaşılarak 700 adet anket toplanmış ve elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur.

3.2. Veri Analizi ve Bulgular

Bu araştırma nicel bir araştırma olarak tasarlanmış olup, veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada anket çalışması uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu verilere uygulanacak analiz yöntemleri belirlemek için çeşitli testler yapılmıştır. İncelemeler sonucunda anket puanının normal dağılım göstermediği tespit edildiğinden parametrik olmayan (nonparametric) testlerin kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu bağlamda verilerin analizi için Anova (F), Mann Whitney U, Kruskal Wallis (Ki-kare) testi, T Testi, Beta değeri, Ki-kare bağımsızlık testi, Pearson ve Spearman Korelasyon Testi uygulanmıştır. Anket formundaki ölçekler arasındaki ilişkileri açıklayabilmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişken ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmeye yarayan ve ilişkide bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere etki oranını açıklayan bir analiz yöntemidir.

Bu bölümde çalışmanın hipotezlerini test eden analizlere yer verilmiş, analiz sonuçlarını gösteren farklı tablolar üretilmiştir. İşveren ve yöneticilerin demografik özellikleri, hipotezler, turizme katılım ve motivasyon araçları ile ilgili bilgileri içeren tablolar elde edilmiştir. Araştırmada konu olan turizme katılımın kontrol değişkenlerine göre motivasyon algısına etkisi incelenmiştir. Sonraki süreçte ilişkileri irdeleyen analizler yapılırken; bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere olan etkileri kontrol değişkenlerinin katılımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmalar için; bağımsız değişken araştırmacıların değişiklik yapabildiği, bağımlı değişken ise araştırmacıların değiştirdiği yani bağımsız değişkene bağlı değişiklik gösterebilen değişkenlerdir. Kontrol değişkenleri ise araştırmacıların kontrolünde bulunan değişkenleri ifade etmektedir. Bu araştırmada, bağımsız değişken turizme katılım, bağımlı değişken motivasyon araçları iken kontrol değişkenleri de bir grup olarak değerlendirmeye dahil edilmiştir. Araştırmada bağımsız değişken olan turizme katılımın etkilediği öngörülen bağımlı değişkenler olan motivasyon araçlarının işveren ve yöneticiler tarafından nasıl etkilendiği değerlendirilmektedir.

Çalışmanın değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 10’da gösterilmektedir. Tatile çıkmanın ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri üzerinde etkisinin olduğunu açıklarken değişkenlerin dağılımlarının normal olup olmadıklarını test etmek amacıyla yapılan veri analizi işlemleri Tablo 10’da sunulmaktadır. Tabasnik’e göre -1,5 ile 1,5 aralığında değerler normal dağılım kabul edilmektedir.

Tablo 10
Motivasyon Faktörleri Verilerinin Dağılımlarının Uygunluğunun Analizi

Motivasyon Faktörleri	Skewness* (Çarpıklık)	Kurtosis* (Basıklık)
Ekonomik Motivasyon Faktörleri	-463	-427
Psiko-sosyal Motivasyon Faktörleri	-706	-080
Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörleri	-744	-284
(*)-1,5 ile 1,5 aralığı normal dağılım değerlerini göstermektedir.		

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasının sonucunda elde edilen veriler istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS 24.0 paket programı ile analizi yapılan verilerin yüzde ve frekans dağılımlarının ardından güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının güvenilirlik katsayıları farklı bir şekilde Tablo 11'deki gibi bulunmuştur. Ekonomik motivasyon araçlarının güvenilirlik katsayısı; 0.740 ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının güvenilirlik katsayısı; 0.833, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının güvenilirlik katsayısı ise 0.819 olmuştur. Ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının birlikte hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise, 0.888 olmuştur. Elde edilen sonuçların 1 değerine yakınlığı yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ankete katılan işveren ve yöneticilerin sorulara vermiş oldukları cevaplar bazında, her bir sorunun da güvenilirlik (Cronbach alfa) analizleri ayrı ayrı yapılmıştır. Tablo 11'de tüm güvenilirlik testlerinin sonuçları gösterilmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri daha önce çalışmalarda uygulanmadığı için, anket çalışması içinde yer alan "Turizme katılım" ve turizme katılımın motivasyon algılarını ölçen değişkenler ile ilgili ölçeklere Cronbach Alpha testi (SPSS Versiyon 24:0) kullanılarak uygulanmış ve turizme katılım ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,889 olarak bulunmuştur.

Tablo 11'de görüldüğü gibi güvenilirlik analizinde, değişkenlerin ayrı ayrı Cronbach Alpha değerleri verilmiştir. Tablo 12'de görülen değişkenlerin ölçtüğü faktörler ve Alpha katsayıları, 0,74 ile 0,88 değerler aralığındadır. Literatürde geçerli kabul edilen değerin en az 0,60 olması gerektiği bilindiğinden çalışmadaki bulunan Alpha değerlerinin seviyesinin iyi olduğu açıktır. Çalışmanın güvenilirlik değerlerinin tamamı 0.70 değerinin üzerinde olduğu için anket formunun güvenilirliği konusunda şüphe bulunmamaktadır.

Tablo 11
Motivasyon Araçlarının Cronbach Alfa (Güvenilirlik) Değerleri

Değişkenler	Faktör Yükleri	Alpha (Güvenilirlik)
Ekonomik motivasyon Araçları		
Ücret	0,755	0.889
Başarı Ödülleri	0,798	0.887
Sosyal Güvenlik	0,685	0.885
Prim	0,616	0.884
Ekonomik Motivasyon Ölçeği Soru Sayısı	4	0.740
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları		
Takdir, Övgü	0,525	0.884
Sosyal İmkânlar	0,527	0.885
İş Tatmini-İlgi çekici İş	0,627	0.885
Yetenek ve Öneri	0,644	0.885
Beklentiler ve İmaj	0,583	0.885
Tatil, İzin, Turizme Katılım	0,538	0.886
Başarma Duygusu	0,559	0.886
İş Bağımsızlığı	0,692	0.886
İşin Çeşitliliği	0,746	0.886
İşgüvencesi	0,633	0.887
Psiko-sosyal Motivasyon Ölçeği Soru Sayısı	10	0.833
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları		
Terfi	0,523	0.885
Yetki ve Sorumluluk	0,667	0.885
Ast-Üst ilişkileri	0,749	0.885
Çalışma Koşulları	0,756	0.885
Kararlara Katılma	0,606	0.885
Örgüt Kültürü ve İklimi	0,523	0.886
Tatil İzin haklarının Verilmesi	0,538	0.886
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Ölçeği Soru Sayısı	7	0.819
Tüm Ölçekler	21	0.889

Araştırma modeline göre geliştirilen hipotezlerin denenebilmesi için parametrik olmayan testlerden Anova (F) Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis (Ki-Kare) testi, T testi, Beta Değeri, Ki Kare Bağımsızlık Testi, Pearson ve Spearman Korelasyon Testi uygulanmıştır. Anket formundaki ölçekler arasındaki ilişkileri açıklayabilmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişken ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmeye yarayan ve ilişkide bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere etki oranını açıklayan bir analiz yöntemidir.

3.2.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Örneklemin kontrol değişkenleri içinde yer alan demografik özelliklerin detayları Tablo 12’de detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Demografik özellikler motivasyon algısının değişiminin analizi yapılırken çok önemsenmesi gereken ve önemli olan bilgilerdir.

Tablo 12
Örneklemin Demografik Özellikleri

DEMOGRAFIK DEĞİŞKENLER(n=700)							
		(n)	%			(n)	%
Cinsiyet	Kadın	199	28,5	Yaş Grubu			
	Erkek	500	71,5		20 ve Altı	1	0,1
					21-40	493	70,6
Medeni Du- rum	Evli	414	59,4		41-60	198	28,4
	Bekâr	281	40,3		61 ve üzeri	6	0,9
	Diğer	2	0,3				
				Eğitim Durumu	İlköğretim	11	1,6
Mesleğiniz	İşveren	171	24,5		Orta Öğretim	45	6,5
	Yönetici	526	75,5		Lise	286	41,0
					Yüksekokul	280	40,2
Aylık Gelir	3000 ve Altı	170	24,3		Üniversite (Master/Dr)	75	10,8
	3001-5000	219	31,3				
	5001-7000	215	30,8	Sakarya'daki İkamet Süresi	Doğuştan Beri	399	57,3
	7001-10000	72	10,3		1-5 yıl	46	6,6
	10001 +	23	3,3		6-15 yıl	118	17,0
					16-25 yıl	102	14,7
					26 yıl ve üzeri	31	4,5
(*) Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.							

Demografik değişkenlere ilişkin sorulara verilen cevapların dağılımları gösterilmiş ve yorumları yapılmıştır. Tablo 12’de verilen değerler incelendiğinde, araştırmaya katılanların yaklaşık %29’u kadın, %71’i erkek olarak belirtilmiştir. Erkek işveren ve yöneticilerin sayısının çok olması işletmelerin çalışma alanlarının organize sanayi bölgeleri olması, çalışma şartları ve sürelerinin uzunluğu, yoğunluğu gibi nedenler olabilir.

Örneklemin medeni durum olarak yaklaşık %59’u evli ve %40’ı bekâr şeklinde bilgi verdikleri görülmüştür. Sakarya’da anket çalışması yapılan işletmelerin yönetici ve işverenlerin önemli bir kısmının evli olduğu görülmüştür. Yaş olarak olgunluk dönemini yaşayan, belli bir yaşam ve iş tecrübesine sahip olan yönetici ve işverenlerin gerek yönetim gerekse iş sahipliğini başarı ile yürütmeleri düzenli bir yaşamın sonucu olabilir. Genel olarak sosyoloji bilimi teorisyenlerine göre sosyal bir varlık olan insanın belirli

bir oluşuma aidiyet hissettiği yönündedir. Buna bağlı olarak insanın bağılılık hissi yaşayabileceği bir aile ortamı olması, evli işveren ve yöneticilerin sayısal çoğunluğunu açıklıyor olabilir.

İşveren ve yöneticilerin meslek dağılımları incelendiğinde cevap veren örneklemin yaklaşık %24'ü işveren, %76'sının yönetici olduğu görülmektedir. Sonuçlardan anlaşılabileceği üzere bir iş sahibi olacak sermaye birikimi, zaman ve diğer faktörler için zorlukların bulunması gibi nedenlerden dolayı işveren sayısının az olma ihtimali bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin şirket statüsünde olsalar dahi sahibi olabilecek insan sayısının sınırlılığı gibi nedenlerden işveren sayısı az olabilirken, her işletmede organizasyon yapısına göre yukarıdan aşağıya farklı departmanlara göre çok sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sonuç çalışmada yönetici sayısının fazla çıkmasının nedenlerinden olabilir.

Örneklemin yaş grubu incelendiğinde, 21-40 yaş altı örneklem oranı yaklaşık %70, 41-60 yaş arası örneklem oranı %28 ve 61 yaş üzeri örneklem oranı ise %9 çıkmıştır. Yaş grupları ile ilgili elde edilen verilerden çıkarılabilecek sonuçları şöyle değerlendirebiliriz; %70 oranında çıkan 21-40 yaş aralığı gerek işveren gerekse yöneticiler için insanların eğitimlerini tamamlayıp, iş hayatına atılmaları için en uygun yaş aralığı olabilir. Yöneticiler için ise yine eğitimlerin tamamlanıp profesyonel olarak, gerek yaşamlarını idame ettirmek, gerekse yaşam standartlarını yükseltmek için bir alanda yönetim becerilerinin gösterilebileceği en uygun yaş aralığı olabilir. 21-40 yaş aralığı işveren ve yöneticilerin karşılıklı tam fayda sağlayabilecekleri uygun takvim aralığıdır. Yaklaşık %28 sonucu çıkan 41-60 yaş aralığında işveren ve yönetici değerinden, yaş ilerledikçe insanların emeklilik, ölüm, hastalık, terfi kaybı, yetkinin çocuklara devredilmesi gibi nedenlerden işveren veya yönetici statüsünde azalma nedenlerinden olabilir.

İşveren ve yöneticilerin eğitim düzeylerine ilişkin verdiği cevapların analizine göre yaklaşık %41 lise, %40 yüksekokul ve %10 Üniversite (Master/Doktora) seviyesindedir. İlköğretim seviyesinin düşüklüğünün nedeni yönetici olabilmek belirli bir eğitim seviyesine sahip olabilmenin gerekliliğinden kaynaklanabilir. %50'ye yakın oranda yüksekokul ve üniversite mezunu olmasının nedeni eğitim seviyesinin yüksekliğine, hem yönetici olabilmek hem de bir işveren olarak işin kurulması ve geliştirilmesi için kaynaklanan ihtiyaçtan olabilir.

Lise, yüksekokul ve üniversite mezunlarının sayısal değerlerine bakıldığında örneklemin %93'ünü yüksek eğitim düzeyi örneklemden oluşmaktadır. Bu sonuçtan günümüzde iş dünyasının eğitim gerekliliğinin bilincine varmaya başladığını ve eğitim seviyesinin yükseltilmeye çalışıldığı sonucuna varmamıza yol açabilir. Fakat bu durumun yeterli olmadığı eğitim seviyesinin fazlalığının gerek işveren ve gerekse yöneticilerinin çalışma ortamlarına olumlu yansıtacağı düşünülebilir. Günümüzde modern yönetim sistemlerini benimseyen örgütler sermayedar yönetici uygulamalarını rekabet ortamında yeterli görmeyerek eğitim seviyesi yüksek profesyonel yöneticilerce yönetilmek isteyebilirler. Bu istek sonraki yıllarda işveren ve yönetici seviyesinde eğitim düzeylerinin yükselmesine sebep olabilir.

Örneklemin ankete verdikleri yanıtlara göre yaklaşık 3.000 TL ve altı kazanan %24 3.001-5.000 TL arası kazanan %31, 5.001-7.000 TL kazanan %30, 7.001-10.000 TL arası kazanan %10 ve 10.001 TL ve üzeri kazanan %3 oranında olmuştur. Bu sonuçları değerlendirdiğimizde 3.000 TL ve altı kazanan %24'lük kesimin büyük çoğunluğunun 10- 49 arası kişi çalıştıran daha küçük işletmelerin yöneticileri olabileceği düşünülebilir. 10- 49 arası kişi çalıştıran işletmelerin işverenlerinin 3.000TL'den daha fazla kazanacağı öngörü ile yukarıdaki tahmini değerlendirmeyi yapabiliriz.

3.001-5.000 TL kazanan yaklaşık %31 örneklemin yine büyük çoğunluğunun yöneticilerden oluştuğu düşünülebilir. İşverenlerin belirtilen rakamdan daha fazla kazanması gerekir öngörüsüyle bu tahmini yaparken, ayrıca ankete katılan yöneticilerin oranının %75 gibi yüksek bir oran olmasından da bu çıkarıma varılabilir. 5.001-7.000 TL ile 7001-10.000 TL kazanan yaklaşık %41'lik kesimin yine önemli bir kısmı yönetici olabilirken, bir kısmının da 10-49 arası çalışana sahip işletmelerin sahiplerinden oluştuğu tahmin edilebilir. Son olarak ta 10.001 TL ve üzeri kazanan %3'lük küçük kesimin tamamen işverenlerden oluştuğu tahmin edilebilir.

İşverenlerin işin sahibi olmasından kaynaklanan, işten elde edilen kârın işletme sahibine ait olacağı tezinden hareketle daha yüksek kazanç elde edeceği düşünülebilir. Bazı işletmeler için çok ortaklı olmasından kaynaklandığı için hem yönetici hem de hissedar olan kişilerin kazancından kaynaklanan küçük farklılıklar olabilir. Örneklemin gelir konusunda verdiği cevaplar analiz edildiğinde tahmin edilemeyen, beklenti dışı, olağüstü bir durum söz konusu değildir denilebilir. Örneklemin aylık elde ettikleri gelir

seviyesinin sorgulanmasının amacı verilerin analizinde turizme katılım talebinin harcanabilir gelir ile desteklenmesi gerekliliğidir. Turizme katılımın zorunlu bir ihtiyaç olmaması nedeniyle belirli bir gelire sahip olmayanların katılamayacağı bir sektör olması, aylık gelirinden zorunlu giderleri düşükten sonra kalan “harcanabilir gelire” sahip yönetici ve işverenlerin katılacağı organizasyonlardır.

Çalışma Sakarya’da yapıldığı için işveren ve yöneticilerin sayısal olarak ne kadar süredir Sakarya’da ikamet ettiğine dair sorunun soruluş amacı; Sakarya genelindeki işletmelerin sahiplerinin kendi şehirlerine yatırım yapıp yapmadığı ile ilgili bilgi almak ve yöneticilerin de kendi şehirlerinde çalışmayı, fayda sağlamayı ve sosyal sorumluluğunu yerine getirmeyi düşünüp düşünmediği konusunda fikir sahibi olmak amaçlanmıştır. Anketin ilgili bölümünün analiz yapıldığında %57 gibi yarıısından fazla önemli bir kesimin Sakarya’da doğan; işveren olmuş veya yönetici olmuş yaşamlarını kendi doğdukları yerde sürdürmeyi seçmiş kişilerden oluştuğu söylenebilir.

3.2.2. Örneklemin Çalışmakta Olduğu İşletme Bilgileri

Çalışmanın bu bölümünde Sakarya’da faaliyet gösteren işveren ve yöneticilerin turizme katılımlarının motivasyon algılarındaki değişimleri tespit etmeye yönelik araştırmada işletmeye ait bilgilerinde çalışma sonuçlarına değer katacağı düşüncesi ile oluşturulan soruların değerlendirilmesi yapılacaktır. Analiz sonucunda Sakarya’daki işletmelerin faaliyet alanları, mülkiyeti ve türü konusunda genel olarak bilgi alabilirken bu işletmelerin yönetici ve sahiplerinin turizme katılıma gösterdikleri ilgi ile motivasyon konusundaki fikirlerinin de alınması amaçlanmıştır. Ayrıca örneklemin çalışmakta olduğu işletme bilgileri ile ilgili değişkenlerin turizme katılımları arasında ilgi olup olmadığı da analiz edilmeye çalışılacaktır.

Tablo 13’deki değerlere göre örneklemin işletme türleri %4 imalat işletmesi, %39 hizmet işletmesi, %49 ticari işletme ve %6 pazarlama işletmesi olarak belirlenmiştir. Bu tespitlere göre Sakarya’da işletmelerin çalışma alanlarının hizmet ve ticari işletmelere yoğunlaştığı görülmektedir. Faaliyet alanlarında yatırımcıların imalat ve pazarlama sektörlerini %10 gibi düşük bir oranda tercih ettiği görülmektedir.

Tablo 13
İşletme Bilgileri ile İlgili Cevapların Dağılımı

İŞLETME BİLGİLERİ İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER (n=700)					
İşletme Türü	(n)	(f) (*)	İşl. Faaliyet Alanı	(n)	(f) (*)
İmalat İşletmesi	31	4,4	Tarım/Hayvancılık	6	0,9
Hizmet işletmesi	279	39,9	Hizmet	567	81,2
Ticari işletme	345	49,4	Ticaret	78	11,2
Pazarlama işletmesi	44	6,3	Sanayi	47	6,7
İşletme Mülkiyeti					
Özel İşletme	698	100	İşl. Çalışan Sayısı		
Özel Kamu Ort.	0	0	10-49 Kişi	690	98,9
Yerli Yabancı Ort.	0	0	50-249 Kişi	8	1,1
Tümüyle Yabancı Serm.	0	0			
(*) Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.					

İşletme türlerinin yönetici ve işverenlerin turizme katılım talepleri ile ilgisinin olamayacağı öngörüsüyle hareket edilebilir. Bunun nedeni çalışmada böyle bir araştırma hedeflenmediği için bunu tespit etme amaçlı ölçek soruları hazırlanmamış ve ankette uygulanmamıştır.

Tablo 13 değerlerine göre değişkenlerden işletme türü ile işletme faaliyet alanları ile ilgili verilen cevaplar örtüşmektedir. Örneklem işletmelerinin faaliyet alanı olarak yaklaşık %92 oranında hizmet ve ticaret alanı ifadesini kullanmış ve %89'u da işletme türünü hizmet ve ticaret işletmesi olarak belirttiği için bu sonuca ulaşılabilir. İşletme mülkiyeti olarak örneklemin tamamı (%100) işletmelerinin mülkiyetini özel mülkiyet olarak belirtmişlerdir. Ekonomik faaliyetlerde devletin geçmiş tecrübelerinden hareketle, bürokrasinin yavaş işleyişi ve siyasetin işletme yönetimlerine müdahalesi gibi çok bilinen sebepler yüzünden devlet bürokrasisi işletme yönetimlerinde sorunlara yol açmakta ve zararlar oluşmaktadır. Tablo 13 verilerinde çalışan sayıları açısından 10-49 arası personel çalıştıran örneklem işletmelerin oranı yaklaşık % 99 oranında olurken 50-249 arası personel çalıştıran işletmelerin oranı %1 oranında çıkmıştır.

3.2.3. Konaklama Tesisinin Seçiminde Etkili Olan Faktörler

İşveren ve yöneticilerin turizme katılımlarının motivasyon algısı değişimi ile motivasyon araçlarına yansımalarının, konaklama tesislerinin seçiminde dikkat edilen kriterlerin tespit edilmesi hem araştırmanın detaylı yapılmasına katkı sağlamakta hem de işveren ve yöneticilerin seçimlerinin nasıl olduğu yönünde fikir verebilmektedir.

Tablo 14
Konaklama Tesisi Seçimi ile İlgili Değerler

Yiyecek-İçecek Hizmetleri	(n)	(f)(*)	Fiziksel Donanım	(n)	(f)(*)
Hiç Önemli Değil	1	0,1	Hiç Önemli Değil	1	0,1
Önemli Değil	5	0,7	Önemli Değil	5	0,7
Kararsızım	3	0,4	Kararsızım	13	1,9
Önemli	243	34,8	Önemli	374	53,4
Çok Önemli	446	63,9	Çok Önemli	307	43,9
Konum	(n)	(f)(*)	Fiyat	(n)	(f)(*)
Hiç Önemli Değil	1	0,1	Hiç Önemli Değil	1	0,1
Önemli Değil	7	1,0	Önemli Değil	9	1,3
Kararsızım	14	2,0	Kararsızım	31	4,4
Önemli	288	41,1	Önemli	338	48,4
Çok Önemli	390	55,7	Çok Önemli	319	45,7
Hizmet Çeşitliliği	(n)	(f)(*)	Eğlence İmkânları	(n)	(f)(*)
Hiç Önemli Değil	2	0,3	Hiç Önemli Değil	1	0,1
Önemli Değil	9	1,3	Önemli Değil	24	3,4
Kararsızım	40	5,7	Kararsızım	35	5,0
Önemli	334	47,9	Önemli	357	51,1
Çok Önemli	313	44,8	Çok Önemli	282	40,3
Yıldız Sayısı	(n)	(f)(*)	İmaj	(n)	(f)(*)
Hiç Önemli Değil	2	0,3	Hiç Önemli Değil	1	0,1
Önemli Değil	32	4,6	Önemli Değil	32	4,6
Kararsızım	40	5,6	Kararsızım	43	6,1
Önemli	328	46,9	Önemli	327	46,7
Çok Önemli	298	42,6	Çok Önemli	297	42,4
Helal Turizm İmkânları	(n)	(f)(*)	(*) Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.		
Hiç Önemli Değil	12	1,7			
Önemli Değil	20	2,9			
Kararsızım	34	4,9			
Önemli	235	33,7			
Çok Önemli	396	56,8			

Tablo 14’de örneklemin konaklama tesisi seçiminde yiyecek-içecek hizmetlerine verdiği değerlemeye göre; işveren ve yöneticiler yaklaşık%63 çok önemli, %34 önemli, cevabı vermiştir. Örneklemin büyük çoğunluğu olan %99 gibi büyük bir oran yiyecek içecek hizmetlerini önemseyerek konaklama tesisi seçimini gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Buradan anlaşılan insanların temel ihtiyacı olan yeme-içme ihtiyacı turizme katılım esnasında da belirleyici önemli bir faktördür. İşveren veya yöneticilik konumlarına rağmen insan olmanın temel göstergelerinden olan yiyecek-içecek tüketme ihtiyacı ve kültürü turizme katılımında belirleyici temel unsurlardan olabilir.

Örneklemin işverenlerin konaklama tesisi seçiminde fiziksel donanımına verdiği önem dercesine göre; çok önemli diyenlerin oranı yaklaşık%44 önemli diyenlerin oranı %53 ola-

rak belirtilmiştir. Bu sonuçlardan çıkarabileceğimiz değerlendirmeye göre işveren ve yöneticiler konaklama yeri seçiminde %98 gibi yüksek bir oranda fiziksel donanımı önemsediklerini beyan etmişlerdir.

Günümüz işletmelerinin proje aşamasında artık sıradan konaklama tesisi projeleri değil dikkat çekici, simgeleşmiş yerlerin mimarilerini yansıtan, kendine has özellikleri olan, fiziksel donanımı itibarı ile özellikli malzemelerden yapılmış, insanlarda merak uyandıracak ve satın almayı destekleyecek şekilde projelendirildiğini görmekteyiz. Yine bu konuda işveren ve yöneticilerin iş ve diğer sebepler ile iç ve dış turizm hareketi esnasında konaklama tesislerinde kalmaları, tecrübe ile beraber kıyaslama yapma şansına sahip olmalarını da sağlamaktadır. İşveren ve yöneticiler konaklama tesisi seçiminde tecrübelerinden de faydalanarak bahsi geçen fiziksel donanımın getirilerini bilerek ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığını hesaplayarak satın almayı gerçekleştirebilir.

Fiziksel donanımın önemini ortaya koyan diğer bir konu ile ilgili şunu gösterebiliriz; konaklama işletmeleri misafirlerinin sürekli aynı fiziksel ortamda konaklama yapmak istememeleri gibi nedenlerden dolayı 7-10 yıl gibi sürelerde finansal kapasitelerine göre “Renovasyon” uygulamaları yapmaktadırlar. Burada amaç eskiyen fiziksel donanım malzemelerinin yenilenmesinden ziyade müşterilerin değişim ve yeni fiziksel donanım taleplerine cevap verebilmek olabilir. Ankete katılan örneklemin konaklama tesisi seçiminde fiziksel donanımı önemsemesi yenilik ve değişiklik arayışından kaynaklanabilir.

Konaklama tesisi seçiminde konum konusunda ankete cevap veren örneklemin yaklaşık %55’i çok önemli, %41’i önemli diye cevap vermiştir. Bu sonuçtan işveren ve yöneticilerin konaklama tesisi seçiminde yaklaşık %97 gibi yüksek oranda konumu önemseddiği şeklinde yorumlanabilir. Konaklama tesisi seçerken ihtiyaç duydukları turizm çeşidine göre seçeneklerden konuma bakarak tercih yaptıkları söylenebilir.

Tüketicilerin bir ürünü satın alma kararı verirken dikkat ettikleri en önemli unsur fiyattır. Konaklama tesisi seçiminde fiyat konusunda örneklemin yaklaşık %45’i çok önemli, %48’i önemli cevabı vermişlerdir. Örneklemin %94 gibi yüksek bir oranı konaklama tesisi seçiminde fiyatı önemsedini belirtmektedir.

İşveren ve yöneticilerin turizme katılımda hizmet çeşitliliği konusunda verdiği cevaplar yaklaşık %44 çok önemli, %47 önemli şeklinde oluşmuştur. Analiz sonucuna göre %93

gibi büyük bir kesim turizme katılmada ve tatil ürünü satın almada, hizmet çeşitliliğine önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Bu sonuca göre işveren ve yöneticiler gerek tecrübelerinden kaynaklı gerekse tatil veya turizm bilincine sahiplik adına kendisi için satın almada hizmet çeşitliliğini önemseydiği şeklinde algılanabilir.

Çalışmada örneklemin turizme katılımlarında konaklama tesislerinde eğlence imkânlarının satın almalarındaki önem derecesi ile ilgili verdikleri cevaplarda yaklaşık

%40 çok önemli, %51 önemli şeklinde cevap vermişlerdir. Buradan çıkarılabilecek sonuçlardan bir diğeri de örneklemin %91 oranında gittikleri turizm tesisinde sadece konaklama ve yeme içme gibi hizmetler ile yetinmeyerek eğlence ile ilgili hizmetlerin varlığını önemseydiği söylenebilir.

İşveren ve yöneticilerin turizme katılım tercihlerinde yıldız sayısına dikkat etme konusunda yaklaşık %42'si çok önemli, %47'si önemli şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Yıldız sayısının önemli ve çok önemli olduğunu bildiren %89 gibi orana katılan işveren ve yöneticilerin tatil satın alma konusunda tesislerin yıldızlamaları konusunda fikir sahibidirler ve anlamını bilmektedirler.

Satın almada turizme katılımın motivasyona etkileri konulu çalışmanın örnekleme imajın etkisi ile ilgili soruya verilen cevapların analizine göre yaklaşık %42'si çok önemli, %47'si önemli şeklinde cevap vermişlerdir. Bu cevaplara göre turizm talebini gerçekleştiren işveren ve yöneticilerin %89 gibi yüksek oranı konaklama tesisinin imajını, marka değerini önemseydiğini ifade ettikleri söylenebilir.

Örneklemin turizme katılımda konaklama tesislerinin seçiminde helal turizm imkânlarına sahip olup olmadıkları yönündeki sorulara yaklaşık %57'si çok önemli, %34'ü önemli şeklinde olmuştur. İşveren ve yöneticilerin gerek inançları gereği, gerekse sağlıklı beslenme adına konaklama seçiminde helâl turizm imkânlarına %90 oranında önem verdiğini gösterebilir.

3.2.4. Seyahat Yeri Seçiminde Bilgi Kaynaklarına Yönelik Düşünceler

Günümüzde turizme katılımda satın alma talebini ortaya koyan turistlerin seyahat yerlerini seçerken gelenekselleşmiş yolların yanı sıra teknolojinin getirdiği yenilikleri de kullandığı öngörülmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle internet üzerinden gerek bilgi

edinme ve gerekse her türlü satın almanın tüm detaylarıyla yapılabildiği, örneklem işveren ve yöneticilerin iş yaşamlarında interneti kullanma sıklıkları da göz önüne alındığında internet teknolojisinin kullanılmasının olağandışı bir durum olduğu düşünülmeyebilir.

Tablo 15’de örneklemin seyahat yeri seçiminde yaklaşık %43’ü genellikle ve %47’si her zaman internet kullandığı şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Örneklemin turizm talebinde %98 gibi bir oranda interneti kullandıklarını ifade etmeleri teknolojiyi takip ettiklerini gösterebilir.

Örnekleme turizme katılımıda yer seçiminde “meslektaşlar” bilgi kaynağını kullanıp kullanmadıkları yönünde sorulan soruya yaklaşık %23’ü her zaman, %36’sı genellikle şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. İşveren ve yöneticilerin görüştüğü meslektaşlarından bilgi aktarımı şeklinde bir kaynağı turizm satın alımında kullandığı söylenebilir.

Turizme katılımıda kullandığı bilgi kaynağının tespitinde arkadaşlar- akrabalar ile ilgili soruya verilen cevapların analizi yapıldığında, işveren ve yöneticilerin ankete göre yaklaşık %25’i her zaman, %26’sı genellikle, %35’i bazen arkadaşlar-akrabalar kaynağını kullanma oranlarını vermişlerdir. Anlaşıyor ki bilgi edinme kaynağı olarak katılımcıların yarısından fazlası (%52) arkadaş ve akrabaları kullanmaktadır.

Örneklemin turizme katılımıda bilgi kaynağı olarak basılı ve/veya internet gazeteleri çok tercih etmedikleri söylenebilir. Tablo 15’deki verilere göre işveren ve yöneticiler seyahat yeri seçiminde yaklaşık %34 bazen, %38 nadiren şeklinde cevaplandırmışlardır. Buna göre işveren ve yöneticilerin seyahat yeri seçiminde gazete tercihini nadir olarak veya bazen kullandıkları şeklinde olabilir. Buradan anlaşılan o ki turizm pazarlamasında gazeteler işveren ve yöneticiler için çok etkin ve etkili bir pazarlama aracı olmadığı şeklindedir. İşveren ve yöneticilerinde birer turizm tüketicisi olduğu göz önünde bulundurulursa gazetelerin tercih edilmemesi pazarlama sisteminin değerlendirmesi gereken bir eksiklik olabilir.

Tablo 15
Seyahat Yeri Seçimi ile İlgili Değerler

İnternet (Sosyal Medya)	(n)	(f)(*)	Meslektaşlar	(n)	(f)(*)
Asla/Hiç	3	0,4	Asla/Hiç	7	1,0
Nadiren	9	1,3	Nadiren	23	3,3
Bazen	59	8,5	Bazen	252	36,2
Genellikle	298	42,8	Genellikle	252	36,2
Her zaman	328	47,1	Her zaman	163	23,4
Arkadaşlar/Akrabalar	(n)	(f)(*)	Gazeteler	(n)	(f)(*)
Asla/Hiç	7	1,0	Asla/Hiç	96	13,8
Nadiren	83	11,9	Nadiren	266	38,1
Bazen	245	35,1	Bazen	240	34,4
Genellikle	185	26,5	Genellikle	66	9,5
Her zaman	178	25,5	Her zaman	30	4,3
Televizyon/Radyo	(n)	(f)(*)	Seyahat Acentası	(n)	(f)(*)
Asla/Hiç	105	15,1	Asla/Hiç	91	13,1
Nadiren	355	50,9	Nadiren	264	37,9
Bazen	148	21,2	Bazen	145	20,8
Genellikle	40	5,7	Genellikle	102	14,6
Her zaman	49	7,0	Her zaman	95	13,6
Diğer....	(n)	(f)(*)	(*)Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.		
Asla/Hiç	0	0			
Nadiren	0	0			
Bazen	0	0			
Genellikle	0	0			
Her zaman	0	0			

Ankete göre örnekleme sorulan seyahat yeri seçiminde televizyon-radyo tercihi ile ilgili yaklaşık %21'i bazen ve %50'si nadiren şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Turistik ürün satın almada işveren ve yöneticilerin seyahat yeri seçiminde bilgi kaynağı olarak televizyon ve radyoyu ilk sıralarda tercih etmediği söylenebilir.

Tablo 15'den anlaşıldığına göre örneklemin %28'inin seyahat acentalarını bilgi kaynağı olarak seçtiği görülmektedir. Bazen, nadiren ve asla/hiç şeklinde cevap veren yaklaşık %72'lik büyük bir kesimin seyahat acentalarını bilgi kaynağı olarak görmediği söylenebilir. İşveren ve yöneticilerin tatil satın almalarını kendilerinin gerçekleştirdikleri söylenebilir.

3.2.5. Örneklemin Turizme Katılma Şekline Yönelik Düşünceleri

Araştırmanın bu bölümünde anket sorularının içine yukarıda bahsi geçen genel toplum kültürünün işveren ve yöneticilere yansımalarının nasıl olacağını test etmek amacıyla turistik amaçlı gezilere katılma şekillerinin nasıl olacağı ile ilgili sorulara verilen cevapların analizi Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16
Turizme Katılma Şekli ile İlgili Değerler

TURİZME KATILMA ŞEKLİ İLE İLGİLİ DEĞERLER(n=700)					
Bireysel	(n)	(f)(*)	Aile ile Birlikte	(n)	(f)(*)
Asla/Hiç	162	23,1	Asla/Hiç	12	1,7
Nadiren	182	26,0	Nadiren	13	1,9
Bazen	224	32,0	Bazen	134	19,2
Genellikle	79	11,3	Genellikle	356	50,9
Her zaman	53	7,6	Her zaman	184	26,3
Aileler olmadan Arkadaş Grubu ile	(n)	(f)(*)	Aileler ile Birlikte Gruplar Halinde	(n)	(f)(*)
Asla/Hiç	84	12,0	Asla/Hiç	55	7,9
Nadiren	64	9,2	Nadiren	214	30,6
Bazen	252	36,1	Bazen	259	37,1
Genellikle	164	23,5	Genellikle	142	20,3
Her zaman	135	19,3	Her zaman	29	4,1
Bayi Toplantıları, Promosyon Gezileri	(n)	(f)(*)	(*)Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.		
Asla/Hiç	161	23,0			
Nadiren	364	52,1			
Bazen	158	22,6			
Genellikle	14	2,0			
Her zaman	2	0,3			

İşveren ve yöneticilerin turizme katılmalarında bireysel olarak %32 bazen, %26 nadiren ve %23 asla/hiç şeklinde cevapladıkları görülmektedir. Her zaman ve genellikle cevabını veren %20 kitle ile asla/hiç diyenlerin birbirine yakın oranda olması dikkat çekicidir. Ayrıca bazen diye cevap veren %32 oranındaki örneklemin bireysel hareket etme eğilimlerinin de az olacağı tahmin edilirse, bireysel hareket etmeyen örneklemin toplam sayısı %81 gibi bir orana ulaşmaktadır.

Türkiye’de yaşam kültürünün bireysel hareket etme ve yaşama uygun olmaması gibi nedenlerden bireysel hareket etmedikleri düşünülebilir. Bireysel seyahat etme kültürü toplumumuzda iş ile ilgili seyahatlerde daha çok uygulanırken tatil gibi uygulamalarda daha çok aile ile birlikte hareket benimsendiği söylenebilir.

Örneklemin turistik amaçlı geziye, aile ile birlikte katılma şekilleri ile ilgili soruya verdikleri cevaplar yaklaşık %26 her zaman, %51 genellikle şeklinde olmuştur. Bu oranlar daha önceki soru olan bireysel tatile çıkma şekline verilen cevaplar ile örtüşmektedir. Bireysel seyahat talebi az olan örneklemin aileleri ile seyahat şeklini seçtikleri, aile ile

birlikte seyahat şekli sorusuna verilen cevabı teyit etmektedir. Bazen aile ile birlikte diyenlerinde potansiyel aile seyahati şeklini seçtiğini düşünürsek örneklemin büyük çoğunluğunun (%26+%50+%19=%96) aile ile birlikte seyahat şeklini seçtiği görülebilmektedir. Örnekleme sorulan aileler olmadan arkadaş grubu ile seyahat şeklini seçme konusuna yaklaşık %19'u her zaman, %23'ü genellikle, %36'sı bazen şeklinde cevap vermişlerdir. Örnekleme sorulan aileler ile birlikte gruplar halinde seyahat şeklini seçme konusuna yaklaşık %20 genellikle, %37 bazen ve %31 nadiren şeklinde cevap vermişlerdir. Aileler ile birlikte gruplar halinde seyahati %76'ya yakın oranda bir grubun tercih etmediği söylenebilir.

Örneklemin işveren ve yöneticiler olması sebebiyle işleri ile ilgili çeşitli toplantılara katılım gerçekleştirebilecekleri düşüncesiyle işveren ve yöneticilerin bayi toplantıları, eğitim seminerleri ve promosyon gezilerine katılıp katılmadıklarının belirlenmesi ve çalışma verilerine çeşitlilik katması amacıyla, bu soru oluşturulmuştur.

Örneklemin yaklaşık %22'si bazen, %52'si nadiren ve %23'ü asla/hiç bayi toplantıları olarak tatile çıkmadıklarını ifade etmişlerdir. Verilerin analizine göre işveren ve yöneticilerin asla/hiç ve nadiren diyenlerin toplamı olan %75 gibi bir kesimin bayi toplantıları, eğitim seminerleri, promosyon gezilerine katılmadıkları, bu sonuca bazen diyenlerinde katılma düzeylerinin düşüklüğünü de eklersek %98 gibi çok yüksek bir değere ulaşılabilir. İşveren ve yöneticilerin turizme katılım bedellerini genellikle kendilerinin karşıladığı yapmış oldukları iş nedeniyle oluşan organizasyonlardan faydalanmadıkları söylenebilir.

3.2.6. Örneklemin Tatile Çıkmasını Güçleştiren Nedenlerin Düşünceleri

Çalışmanın bu bölümünde anket sorusu olarak işveren ve yöneticilerin tatile çıkmasına (turizme katılım) engel olan sebepler üzerinde durarak, bu sebeplerin neler üzerinde yoğunlaştığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Hedeflenen turizme katılamayan işveren ve yöneticilerin tatile çıkma kararını erteletecek önemde sebeplerin neler olduğu hangileri üzerinde yoğunlaşmanın oluştuğunu tespit etmektir.

Tablo 17

Tatile Çıkılmasını Zorlaştıran Nedenler ile ilgili Değerler

TATİLE ÇIKILMASINI ZORLAŞTIRAN NEDENLER İLE İLGİLİ DEĞERLER (n=700)					
İşyerinde yerime Bakacak Kimsenin Olmaması	(n)	(f)(*)	Müşteri Kaybetme Endişesi	(n)	(f)(*)
Hiç Katılmıyorum	74	10,6	Hiç Katılmıyorum	83	11,9
Katılmıyorum	163	23,3	Katılmıyorum	172	24,6
Ne katılıyor Ne Katılmıyorum	46	6,6	Ne katılıyor Ne Katılmıyorum	114	16,3
Katılıyorum	172	24,6	Katılıyorum	200	28,6
Tamamen Katılıyorum	245	35,0	Tamamen Katılıyorum	131	18,7
İş Yoğunluğu, Boş Vakit Olmaması	(n)	(f)(*)	Ailevi Nedenler	(n)	(f)(*)
Hiç Katılmıyorum	51	7,3	Hiç Katılmıyorum	165	23,6
Katılmıyorum	222	31,8	Katılmıyorum	327	46,7
Ne katılıyor Ne Katılmıyorum	124	17,7	Ne katılıyor Ne Katılmıyorum	120	17,1
Katılıyorum	150	21,5	Katılıyorum	71	10,1
Tamamen Katılıyorum	152	21,7	Tamamen Katılıyorum	17	2,4
Tatil İhtiyacı Hissetmeme	(n)	(f)(*)	Gelir Kaybı Endişesi	(n)	(f)(*)
Hiç Katılmıyorum	247	35,3	Hiç Katılmıyorum	172	24,7
Katılmıyorum	340	48,6	Katılmıyorum	351	50,4
Ne katılıyor Ne Katılmıyorum	93	13,3	Ne katılıyor Ne Katılmıyorum	139	19,9
Katılıyorum	17	2,4	Katılıyorum	26	3,7
Tamamen Katılıyorum	2	0,3	Tamamen Katılıyorum	9	1,3
(*)Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.					

Tablo 17’de örneklemin turizme katılamamaları durumunda sebeplerden birisi olarak sorulan işyerinde yerime bakacak kimsenin olmaması sorusuna verdikleri cevaplar; yaklaşık %35 tamamen katılıyorum, %24 katılıyorum şeklinde olmuştur.

Örneklemin tatile çıkamama nedenleri arasında soru olarak karşılına çıkan müşteri kaybetme endişesi maddesine verdikleri cevaplar; yaklaşık %18 tamamen katılıyorum, %28 katılıyorum şeklinde olmuştur. Yönetici veya işverenin tatile çıkmasının işletmede müşteri kaybetme endişesi yaşatacağının göstergesi %47 gibi bir oranla soruya katıldıklarını belirten örneklemin olmasıdır.

Örneklemin tatile çıkamama nedenleri arasında sorulan sorulardan iş yoğunluğu, boş vakit olmaması sorusuna verilen cevaplar; yaklaşık %21 tamamen katılıyorum, %21 katılıyorum şeklinde oluşmuştur. Yaklaşık %43'lük azımsanmayacak bir oranda örneklemin iş yoğunluğu ve boş vakit probleminin olması sebebiyle tatile çıkamadığı anlaşılabılır.

Örnekleme sorulan tatile çıkamama nedenlerinden ailevi nedenler sorusuna verilen cevaplar; yaklaşık %46 katılmıyorum ve %23 hiç katılmıyorum şeklinde olmuştur. Ailevi nedenler olarak evde yaşlı bakma zorunluluğu, yaşlı aileler ile birlikte oturma durumu, engelli yaşlı veya çocuk bakma zorunluluğu gibi nedenler sayılabilir.

İşveren ve yöneticilere sorulan tatile çıkmayı zorlaştıran sebeplerden tatil ihtiyacı hissetmeme konusunda verilen cevaplar; yaklaşık %48 katılmıyorum ve %35 hiç katılmıyorum şeklinde olmuştur. Yönetici ve işverenlere tatile çıkmanızı zorlaştıran sebepler olarak gelir kaybı endişesi sorusuna verilen cevaplar; yaklaşık %50 katılmıyorum ve %24 hiç katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Katılmıyorum ve hiç katılmıyorum cevabı veren %75'lik katılımcı grubunun tatile çıkmanın önünde gelir kaybını sebep olarak görmediği anlaşılabılır.

3.2.7. Örneklemin Tatil Tatminine Yönelik Düşünceleri

Araştırmada anketin bu kısmında işveren ve yöneticilerin son katıldıkları tatil/turistik amaçlı gezilerdeki tatil yöresinin kendilerinde yarattığı tatmin düzeyini tespit etmek amacıyla sorulardan oluşturulmuştur.

Örneklemin son katıldıkları turizm hareketinde gidilen turistik yerin rekreasyon ve eğlence imkanlarının tatmin düzeyi ile ilgili sorulara verilen cevaplar; yaklaşık %42 çok iyi, %50 iyi şeklinde olmuştur. %93 gibi yüksek oranda örneklemin turistik yerlerdeki rekreasyon ve eğlence imkanlarını iyi ve çok iyi olarak değerlendirmesi katılımcıların turistik mekanlarda bu olanakları kullandığı yada organizasyonlara katıldığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir çıkarım da Türkiye'nin turizm bölgelerinde rekreasyon ve eğlence imkanlarının turistlerin taleplerini karşıladığı şeklinde olabilir.

Tablo. 18
Örneklemin Tatil Tatminine Yönelik Düşünceleri

ÖRNEKLEMİN TATİL TATMİNİNE YÖNELİK DÜŞÜNCELERİ(n=700)					
Rekreasyon ve Eğlence İmkânları	(n)	(f)(*)	Tarihi ve Turistik Yerlerin Durumu	(n)	(f)(*)
Çok kötü	0	0	Çok kötü	0	0
Kötü	2	0,3	Kötü	1	0,1
Ne iyi ne kötü	49	7,0	Ne iyi ne kötü	27	3,9
İyi	355	50,7	İyi	338	48,3
Çok iyi	294	42,0	Çok iyi	334	47,7
Konaklama İmkânları	(n)	(f)(*)	Esnafların Davranışı	(n)	(f)(*)
Çok kötü	0	0	Çok kötü	3	0,4
Kötü	0	0	Kötü	9	1,3
Ne iyi ne kötü	8	1,1	Ne iyi ne kötü	61	8,7
İyi	227	32,4	İyi	378	54,0
Çok iyi	465	66,4	Çok iyi	249	35,6
Alışveriş Yerleri	(n)	(f)(*)	Halkın Davranışı	Sayı(n)	(f)(*)
Çok kötü	2	0,3	Çok kötü	1	0,1
Kötü	11	1,6	Kötü	12	1,7
Ne iyi ne kötü	69	9,9	Ne iyi ne kötü	58	8,3
İyi	337	48,1	İyi	351	50,3
Çok iyi	281	40,1	Çok iyi	276	39,5
Yeme/içme Yerleri	(n)	(f)(*)	(*)Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.		
Çok kötü	0	0			
Kötü	7	1,0			
Ne iyi ne kötü	53	7,6			
İyi	290	41,5			
Çok iyi	349	49,9			

Ulusal turizmin çekim yerlerine seyahat eden işveren ve yöneticilerin tarihi ve turistik yerlerin durumu ile ilgili olarak anket sorusuna verdikleri cevaplar; yaklaşık %48 çok iyi, %48 iyi şeklinde cevap verildiği görülmüştür. Örneklemin büyük bir çoğunluğunun %96 gibi bir değerde tarihi ve turistik yerlerin durumunu iyi ve çok iyi olarak değerlendirmesi çok olumlu bir değerlendirme olarak görülebilir..

İşveren ve yöneticilerin turistik yerlerde konaklama imkânları açısından tatmin dereceleri ile ilgili verdiği cevaplar; yaklaşık %66 çok iyi, %32 iyi şeklinde olmuştur. Örneklemin ölçekte yer alan kötü ve çok kötü seçenekleri ile ilgili hiçbir değerlendirmede bulunmamışlardır. Bu sonuç ülkemiz turizmi adına sevindirici bir gelişme olarak yorumlanabilir.

Örneklemin turistik yerlerdeki konaklama imkânları tatminine yönelik yaklaşık %99 gibi yüksek bir oranda çok iyi ve iyi değerlendirmesi yapılmış olması subjektif bakış açısına rağmen konaklama imkânları ile ilgili yüksek oranda tatmin seviyesine ulaşılması konaklama imkânlarının kalitesini gösteriyor olabilir. Turizm endüstrisinde yaşanan en büyük sorunlardan biri de yerel esnafın turistlere karşı olumsuz davranışlarıdır. Gelen turistlere turist kabul eden ülkenin yansımasını gerçekleştiren esnafın olumsuz davranışları (Yüksek fiyatlı ve düşük kaliteli ürün satma, hakaret ve kötü muamele vb.) yüzünden turistlerin bir daha o ülkenin tercih edilmemesi sonucunu doğurabilir.

Örneklemin gidilen turistik bölgelerdeki tatmin düzeyinin belirlenmesinde esnafın davranışı ile ilgili verdiği cevaplar; yaklaşık %35 çok iyi, %54 iyi şeklinde olmuştur. Bu sonuçlara göre turistik bölgelerdeki esnafın davranışının olumlu olduğu turistleri tatmin ettiği düşünülebilir.

Örnekleme sorulan gittikleri tatil yöresindeki alışveriş yerlerinin tatmin dereceleri ile ilgili soruya verilen cevaplar; %40 çok iyi, %48 iyi, şeklinde olmuştur. Araştırmada örnekleme sorulan gidilen turistik yerlerdeki halkın davranışı ile ilgili tatmin derecelerine verilen cevaplar; Çok iyi %39, iyi %50 şeklinde olmuştur. Örneklemin yaklaşık %90 gibi bir oranda iyi ve çok iyi değerlendirmesi yapan bir kitleden oluşması olumlu olarak değerlendirilebilir.

İşveren ve yöneticilere gidilen turistik yörelerdeki lokantalar ve yeme içme yerleri ile ilgili tatmin derecelerine ilişkin sorulan soruya verilen cevaplar; yaklaşık çok iyi %49 iyi %41 olarak bulunmuştur. Günümüzde dışarıda yemek kültürünün gelişmesi turistlerin gerek konaklama tesisi bünyesinde gerekse tesisin bulunduğu turistik bölgedeki yeme-içme mekânlarını kullanmalarına neden olmaktadır. %91 gibi yüksek bir oranda katılımcılar turistik bölgelerdeki lokantalar ve yeme içme yerlerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir.

3.2.8. Örneklemin Tatiller Hakkındaki Genel Düşünceleri

Araştırmanın bu kısmında hedeflenen örneklemin bu yıl tatil uygulamasına girip girmeyeceği, en son tatilde nereye gittiği, en iyi tatil yeri olarak nereyi gördüğü, tatilde orta-

lama kaç geceleme yaptığı, tatilde hangi tesis türünü tercih ettiği, tatilde ortalama harcama tutarı ve tatil bütçesini karşılama yöntemleri ile ilgili bilgi edinmektir.

Araştırmada bu yıl tatile çıktınız mı sorusuna verilen cevaplar; Evet diyenlerin oranı %92,4 olurken hayır diyenlerin oranı %7,6 olmuştur. Evet diyenlerin oranının yüksek çıkması çalışmanın amacı olan tatile çıkan işveren ve yöneticilerin motivasyon algısındaki değişimin motivasyon araçlarına yansımalarının tespitini kolaylaştırabilir.

Tablo 19
Örneklemin Tatiller Hakkındaki Genel Düşünceleri

		(n)	(f)(*)			(n)	(f)(*)
Sizce en iyi Tatil yeri	Yurtiçi	672	96,3	Bu Yıl tatile Çıktınız mı?	Evet	647	92,4
	Yurtdışı	26	3,7		Hayır	53	7,6
En Son Tatilde Nereye Gittiniz?	Hiçbir Yere	0	0	Ortalama Geceleme Sayısı	1-3 Gece	42	6,0
	Yurtdışı	38	5,5		4-6 Gece	177	25,4
	Yurtiçi	659	94,5		7-9 Gece	334	47,9
Konaklama Türü Tercihiniz	Otel	447	64,1		10+++++	144	20,7
	Pansiyon	58	8,3	Tatil Harcamanızı Nereden Sağladınız	Kendim Ödedim	690	99,0
	Akraba Yanı	147	21,1		Bayi Promosyonu	2	0,3
	Tatil Köyü	28	4,0		Firma Teşviki	3	0,4
Tatilde Ortalama Harcama Tutarınız	1000-2000	161	23,0		İşverenim Ödedi	1	0,1
	2001-3000	296	42,3	(*)Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdelere (Valid Percent) gösterilmiştir.			
	3001-4000	156	22,3				
	4001Üzeri	86	12,3				

Örnekleme sorulan sizce en iyi tatil yeri konusunda verilen cevaplar; yurtiçi diyenlerin oranı yaklaşık %96 yurtdışı diyenlerin oranı ise %4 olmuştur. Sonucun bize anlatmak istediği Sakarya’da araştırma konusu olan örneklemin tatil tercihinde kendi ülkelerini tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmada sorulan tatilde konaklama türü tercihi ile ilgili soruya verilen cevaplar; Otel diyenlerin oranı, %64,1 akraba yanı diyenlerin oranı %21,1 olarak gerçekleşmiştir. Örneklemin pansiyon tercihlerinin oranı %8,3 gibi bir oran çıkarken bunun nedenleri ara-

sında pansiyonların her şey dâhil konsepti dışında faaliyet göstermesi ile yiyecek içeceklerin konaklama yapan turistlerin hazırlaması ya da oda kahvaltı seçeneği sunmaları gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırmada örneklemin yurtiçi tercihlerinde öncelikleri ile ilgili elde edilen sonuçlar Tablo 20’de verilmiştir. Örneklemin yurtiçinde en iyi tatil yeri sıralamasında Akdeniz bölgesi %41,9, Ege bölgesi %40,1 olarak en yüksek tercih edilen bölgeler olduğu söylenebilir.

Tablo 20
Örneklemin Yurtiçi En İyi Tatil Yeri Değerlendirmesi

Coğrafi Bölgeler	Sayı(n)	%(f)(*)
Akdeniz Bölgesi	284	41,9
Ege Bölgesi	272	40,1
Marmara Bölgesi	55	8,1
Karadeniz Bölgesi	38	5,6
İç Anadolu Bölgesi	20	2,9
Doğu Anadolu Bölgesi	7	1,0
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	1	0,1
Kıbrıs	1	0,1
(*) Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.		

Tablo 20’de verilen cevaplara göre katılımcıların tüm Türkiye ve Dünya’dan ülkemizi tercih eden diğer turistler gibi Akdeniz ve Ege bölgesini tercih ederek %82 gibi yüksek oranda bu bölgelere yoğunlaşmışlardır. Ayrıca gerek Akdeniz ve gerekse Ege bölgesinin Türkiye’nin turizm hareketinin başlangıç bölgeleri olması ve günümüzde tesisleşmenin, yatak kapasitesinin bu bölgelerde hızla yükselmesi, alt yapı ve üst yapı yeterliliği, talebin isteklerini tatmin edebilme durumu, turistik çekicilik donanımlarıyla ön planda olması tercihte ilk sıralarda olmalarının sebebi olabilir.

Örnekleme yurtdışı en iyi tatil yeri değerlendirmesini öğrenebilmek amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 21’de verilmiştir. Tabloya göre Avrupa kıtası yaklaşık %84 oranında olmuştur. Tablodan elde edilecek en önemli veriler mesafe olarak uzak yaşam yerlerinin gerek mesafe gerek maliyet gerek sağlık ve gerekse bilinmezlik konusundaki nedenlerden dolayı Afrika, Asya, Güney Amerika, Kuzey Amerika ve Okyanusya kıtaları toplamda yaklaşık %16 gibi düşük bir oranda çıkmış olabilir.

Tablo 21
Örneklemin Yurtdışı En İyi Tatil Yeri Değerlendirmesi

Coğrafi Bölgeler	Sayı(N)	% Oran (*)
Afrika Kıtası	3	0,4
Asya Kıtası	51	7,3
Avrupa Kıtası	589	84,1
Güney Amerika Kıtası	5	0,7
Kuzey Amerika Kıtası	42	6,0
Okyanusya	10	1,4
(*) Tabloda cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdelere (Valid Percent) gösterilmiştir.		

Örnekleme en son tatile nereye gittiniz sorusuna verilen cevaplar; Yurtdışı diyenlerin oranı %5,5 olurken, yurtiçi diyenlerin oranı %94,5 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçtan yapacağımız çıkarım örneklemin tamamının yurtiçi/yurt dışı tatile çıkmaları ve tatil ile ilgili düşüncelerinin oluşması şeklinde olabilir. Örneklemin en son gittikleri tatil yöresi-nin %94,5 oranında yurtiçi olarak çıkması diğer soru olan “sizce en iyi tatil yeri” soru-suna verilen cevapla örtüşmektedir.

Araştırmada sorulan tatilde ortalama geceleme sayısı ile ilgili soruya verilen cevaplar; 1-3 gece konaklama yapanların oranı yaklaşık %6, 4-6 gece konaklama yapanların oranı yaklaşık %25, 7-9 gece konaklama yapanların oranı yaklaşık %47, 10 gece ve üzeri konaklama yapanların oranı %20 olarak çıkmıştır.

Örneklemin 4-6 gece ve 7-9 gece ortalama tatili tercih edenlerin oranı %73,3 gibi yük-sek bir oranda çıkmaktadır. Örneklemin, gerek işveren gerekse yönetici olsun yılın be-lirli zaman dilimlerinde kısıtlı olması gibi nedenlerden bu zamanın iyi kullanılması için tatilde uzun geceleme tercih ettiği söylenebilir. Ayrıca seyahat programlarının hazır-lanmasında aracı kurumların (seyahat acentaları, tur operatörleri) uzun gecelemelelerde indirimler veya artı geceleme kazanma gibi promosyon uygulamaları 4-6 ve 7-9 gece-leme tatillerinin tercih nedeni olabilir. Örneklemin yıllık tatile çıkma zamanlarının ön-ceden belli olması durumunda erken rezervasyon uygulamaları da tatil sürelerinin 4-9 gece olarak tercih edilme sebepleri arasında gösterilebilir.

İşveren ve yöneticilerin 2.001- 4.000TL arası harcama yapanların oranının yaklaşık %65 gibi oldukça yüksek bir oranda olması, tatile önemli bir parasal kaynağın ayrıldığı-nı göstermektedir. Örnekleme tatil harcaması ile ilgili finansı nereden sağladığı konu-

sunda bayi promosyonu veya firma teşviklerinin toplam oranının yaklaşık %4 gibi düşük bir oranda çıkması katılımcıların bu imkânlar ile karşılaşmadıkları ya da kullanmadıkları anlamına gelebilir. Örneklemin tatil harcamalarını kendisinin ödediği şeklinde verdiği cevapların oranı %99 gibi çok yüksek bir değerde çıkmıştır.

3.2.9. Örneklemin Çalışma Ortamları ve Motivasyon Algıları Hakkında

Düşünceleri

Çalışmanın asıl konusunu oluşturan ölçek sorularının olduğu bu bölümde katılımcıların turizm hareketine katılıp tatil dönüşündeki düşüncelerinin değerlendirilmesi istenmiştir. Hedeflenen Sakarya’da işletme sahibi veya yöneticisi konumundaki örneklemin turizm hareketinden davranış ve düşüncelerinin etkilenip etkilenmediği, motivasyon algılarında değişim yaşanıp yaşanmadığını tespit etmektir.

Örneklemin tatile çıkıp dönüşlerinde motivasyon algılarındaki değişimin çalışanları ile paylaştığı iş ortamına ve yönetim uygulamalarına nasıl yansıdığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Belirlenen hipotezlere göre işveren ve yöneticilerin turizm hareketine katılmalarının motivasyon algılarına olumlu yansımalarının olacağı ve bu yansımanın yönetim becerilerine olumlu yansıyacağı yönünde olacağı beklentisinin çalışma sonunda karşılanıp karşılanmadığının tespit edilmesidir.

Tablo 22’de işveren ve yöneticilere tatil dönüşünde çalışanlarının ücret artış taleplerine karşı nasıl davranacağına sorusuna verilen cevapların analizinde; katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde tepki veren katılımcıların toplam oranının önemli bir yükseklik olan %64 gibi bir değerde olması önemlidir.

Ödüllendirme konusundaki soruya verilen cevaplar katılıyorum yaklaşık %48 ve tamamen katılıyorum %21 şeklinde olmuştur. Çalışmada katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap veren %69’luk önemli kesimin ödüllendirmede davranış değişimi gösterebileceği sonucu önemli olarak değerlendirilebilir. İşveren ve yöneticilerin tatil sonrasında da olsa ödüllendirme sistemine inanmaları, faydasını bilmeleri, üretime katkısının farkında olmaları anlamına gelen bu oran psikolojik varlık olan işveren ve yöneticilerin tatile çıkmalarının olumlu davranışlarını hayata geçirmelerini daha da kolaylaştırdığını gösterebilir.

Tablo 22

Örneklemenin Turizme Katılımı Sonrası Düşüncelerinin Değerlendirilmesi

İşveren ve Yöneticilerin Turizme Katılımı Sonrası Düşünceleri	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Sayı(n)	% (f) (*)	Sayı(n)	% (f) (*)	Sayı(n)	% (f) (*)	Sayı(n)	% (f) (*)	Sayı(n)	% (f) (*)
Tatil Sonrasında ücret artış taleplerinde daha cömert davranırım	2	0,3	105	15,0	142	20,3	204	29,2	246	35,2
Tatil Sonrasında çalışanların başarılarını ödüllendirmede daha cömert davranırım	0	0	33	4,7	185	26,4	333	47,6	149	21,3
Tatil Sonrasında sosyal güvenlik/İş güvenliği konularında daha hassas davranırım	2	0,3	39	5,6	224	32,0	281	40,1	154	22,0
Tatil Sonrasında prim uygulamasında daha cömert davranırım	10	1,4	135	19,3	135	19,3	248	35,4	172	24,6
Tatil sonrasında çalışanların takdir/övgü beklentilerine daha olumlu yaklaşırım.	25	3,6	44	6,3	150	21,5	295	42,3	184	26,4
Tatil sonrasında çalışanlarıma daha fazla sosyal imkânlar sağlarım.	8	1,1	61	8,7	151	21,6	307	43,9	172	24,6
Tatil sonrasında iş tatmini/ilgi çekici iş ortamı oluşturmada daha esnek davranırım.	6	0,9	41	5,9	165	23,6	327	46,7	161	23,0
Tatil sonrasında çalışanların yetenek/önerilerine daha olumlu bakarım.	5	0,7	36	5,2	154	22,0	307	43,9	197	28,2
Tatil sonrasında çalışan beklenti/taleplerine daha esnek yaklaşırım.	12	1,7	31	4,4	130	18,6	351	50,3	174	24,9
Tatil sonrasında çalışanların tatile çıkmalarını teşvik ederim.	7	1,0	19	2,7	163	23,3	304	43,4	207	29,6
Tatil sonrasında çalışanların başarıma duygusu yaşamalarını daha çok önemserim.	5	0,7	22	3,1	145	20,7	349	49,9	178	25,5
Tatil sonrasında çalışanların inisiyatif kullanmasını teşvik ederim.	6	0,9	19	2,7	134	19,2	353	50,5	187	26,8
Tatil sonrasında iş monotonluğunu önlemede daha çok çaba sarf ederim.	10	1,4	15	2,1	128	18,3	336	48,1	210	30,0
Tatil sonrasında çalışanların iş güvencesi konusunda daha hassas davranırım.	9	1,3	27	3,9	122	17,5	341	48,8	200	28,6

Tablo 22'nin Devamı

İşveren ve Yöneticilerin Turizme Katılımı Sonrası Düşünceleri	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	Sayı(n)	% (f) (*)	Sayı(n)	% (f) (*)	Sayı(n)	% (f) (*)	Sayı(n)	% (f) (*)	Sayı(n)	% (f) (*)
Tatil sonrasında çalışanların terfi uygulamalarında daha dikkatli davranırım.	7	1,0	34	4,9	126	18,0	330	47,2	202	28,9
Tatil sonrasında çalışanlara yetki/sorumluluk vermede daha olumlu yaklaşırım.	6	0,9	45	6,4	113	16,1	324	46,3	212	30,3
Tatil sonrasında çalışanlara karşı ast-üst ilişkilerinde daha dikkatli davranırım.	15	2,1	31	4,4	112	16,0	320	45,8	220	31,5
Tatil sonrasında çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmede daha özenli davranırım.	19	2,7	21	3,0	130	18,6	334	47,8	195	27,9
Tatil sonrasında çalışanların kararlara katılımını teşvik ederim.	4	0,6	45	6,4	124	17,7	325	46,5	201	28,8
Tatil sonrasında çalışanlara örgüt kültürü/iklimi oluşturmada daha dikkatli davranırım.	4	0,6	31	4,4	125	17,9	335	47,9	205	29,3
Tatil sonrasında izin ve tatil haklarının verilmesi konusunda daha dikkatli davranırım.	7	1,0	22	3,1	92	13,1	350	50,0	229	32,7
Tatil sonrasında çalışanlarla ilişkilerim daha olumlu olur.	3	0,4	19	2,7	113	16,1	332	47,4	233	33,3
Tatil sonrasında işimle ilgili kritik konularda daha doğru kararlar alırım.	8	1,1	20	2,9	118	16,9	303	43,3	251	35,9
Tatil sonrasında daha özgün fikirler/çözümler üretirim.	5	0,7	17	2,4	111	15,9	333	47,6	233	33,3
Tatil sonrasında çözümünde zorlandığım sorunları daha kolay çözerim.	4	0,6	22	3,1	100	14,3	324	46,4	249	35,6
Tatil sonrasında işlerimi daha büyük heyecan/şevkle yaparım.	1	0,1	42	6,0	94	13,4	294	42,1	268	38,3
(*) Tablodaki cevaplanmayan değerler (Missing System) girilmemiş, fakat yüzde dağılımında geçerli yüzdeler (Valid Percent) gösterilmiştir.										

İşveren ve yöneticilerin turizme katılmaları sonrasında çalışanlarına karşı sosyal güvenlik ve iş güvenliği konularında nasıl davranırsınız konusundaki soruya verilen cevapların analizi yapılmıştır. Soruya verilen cevaplar; yaklaşık katılıyorum %40 ve tamamen katılıyorum %22 şeklinde olmuştur. Verilerden %32 kararsızlar dikkate alınmadığında,

%72 gibi yüksek bir oran olan katılıyorum ve tamamen katılıyorum sonucu işveren ve yöneticilerin tatile gidip geldikten sonra çalışanların iş güvenliği ve sosyal güvenliği gibi konularda daha hassa davranacağı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların kanundan doğan hakları ile kanunların işletmelerin uymaları zorunluluğunu yüklediği iş güvenliği ve sosyal güvenlik konularındaki hakların uygulanmasında işveren ve yöneticilerin olumlu bakışları uygulamayı kolaylaştırırken, çalışanların kendisini iş güvenliği ve sosyal güvenlik açılarından huzurlu hissettiği iş ortamlarının verimliliği de yüksek olabilir.

Örneklemin tatil dönüşü çalışanlara uygulanacak prim konusunda daha cömert davranıp davranmayacağı ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar; yaklaşık katılıyorum %35 ve tamamen katılıyorum %25 şeklinde olmuştur. İşletmelerin yönetici ve işverenleri ihtiyaç duydukları zaman çalışanların verimliliklerini arttırmak için prim verme uygulamasını kullanabilirler. %60'lık örneklem grubunun ekonomik motivasyon araçlarından prim uygulamasına inanan, uygulayan örneklem olarak değerlendirilebilir.

Örneklemin turizme katılımlarının çalışanların takdir ve övgü beklentilerine nasıl yansıtılacağına ilişkin sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %42 tamamen katılıyorum %26 şeklinde olmuştur. Psikolojik bir varlık olan çalışanların yaptıkları iş karşılığında görecekları övgü ve takdir ifadeleri motivasyonlarını arttırabilir. Yine psikolojik bir varlık olan işveren ve yöneticilerinde tatile çıkmaları ruhsal ve fiziksel olarak onarımını sağlayacak ve çalışanların takdir ve övgü beklentilerine daha olumlu yaklaşabilirler. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen %68,7'lik işveren ve yönetici kitlesinin takdir ve övgü konusunda daha cömert ve uygulayıcı olduğu düşünülebilir.

Araştırmada turizme katılım sonrasında çalışanlarına daha fazla sosyal imkânlar sağlama konusundaki sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %44 ve tamamen katılıyorum %25 şeklinde olmuştur. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının işletmeleri tarafından düşünülmesi bu ihtiyaçlarının giderilmesi çalışan motivasyonu açısından önemli ve gerekli olabilir.

İşveren ve yöneticilerin turizme katılım sonrasında çalışanlarına daha fazla iş tatmini ve ilgi çekici iş ortamı oluşturma konusundaki sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %47 ve tamamen katılıyorum %23 şeklinde olmuştur. Çalışma ortamında

insanların iş ortamlarının tatmin ediciliğinin sağlanması, iş ortamının monotonluğunu ortadan kaldıracak çekiciliğin oluşturulması motivasyon ve verimlilik açısından önemli olabilir. Turizme katılım sonrası çalışmada ortaya çıkan %70'lik oranda katılıyorum değeri işveren ve yöneticilerin motivasyon olarak olumlu etkilendiklerini gösterebilir. Olumlu motivasyon algısını edinen işveren ve yöneticinin çalışanlarına motivasyon araçları kapsamında ilgi çekici iş ortamı ve iş tatmini sağlayacak değerleri sunması mümkün olabilir.

Örneklemin turizme katılım sonrasında çalışanların yetenek ve önerilerine daha olumlu yaklaşma ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %44 ve tamamen katılıyorum %28 şeklinde olmuştur. Çalışanların yeteneklerine ve önerilerine yönetim olarak değer vermek psikolojik olarak çalışanların önemsenmesi, değerli olduklarının hissettirilmesi ve önerilerinin kullanılması ile işletmenin parçası olduklarının hissettirilmesi anlamına gelebilir. İşveren ve yöneticilerin %72'sinin soruya katıldıklarını belirtmeleri çalışanların yetenek ve önerilerinin önemsenmesi konusunda tatil sonrası isteklerinin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

İşveren ve yöneticilerin turizme katılım sonrasında çalışanların beklenti ve taleplerine daha olumlu yaklaşma ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %50 ve tamamen katılıyorum %25 şeklinde olmuştur. İşveren ve yöneticilerden %75'lik kısmı tatil sonrası beklenti ve talepleri karşılama konusunda daha hassas ve dikkatli davranacağını belirttiği ifade edilebilir.

Turizme katılım sonrasında tatile çıkmalarını teşvik etme ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %43 ve tamamen katılıyorum %30 şeklinde olmuştur. Tatile çıkmamanın vücudun ruhsal ve fiziksel açıdan yeniden yapılandırması şeklinde algılandığında sadece işveren ve yöneticilerin değil çalışanların da tatile çıkmaya ihtiyaçları olabilir. İşveren ve yöneticilerin %73 oranında tatil haklarını teşvik etmeyi desteklediğini göstermektedir. Anlaşılan tatile çıkmamanın faydalı olacağı noktasında büyük bir oranda destek verildiği şeklinde yorumlanabilir.

Örneklemin tatil sonrası çalışanların başarıma duygusu yaşamalarını önemseme ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %50 ve tamamen katılıyorum %26 şeklinde olmuştur. Çalışmada %75'lik işveren ve yönetici grubu çalışanlarının başarıma duygusu yaşamalarını tatile çıktıktan sonra daha da önemsedikleri anlaşılabılır.

örneklemin tatil sonrası çalışanların inisiyatif kullanmalarını teşvik etme ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %50 ve tamamen katılıyorum %27 şeklinde olmuştur. İnisiyatif kullanmasına izin verilen çalışanın işini daha çok sahiplenmesi mümkün olabilir. Yönetici ve işverenlerin çalışanlarının kararlarına da güvenmesi inisiyatif kullandırması olarak yorumlanabilir.

İşveren ve yöneticilerin tatil sonrası iş monotonluğunu önlemede daha çok çaba sarf etme ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %48 ve tamamen katılıyorum %30 şeklinde olmuştur. Tatil sonrası iş monotonluğunu önlemede daha çok çaba sarf ederim diyenlerin toplam oranı %78 gibi bir oranda monotonluğun giderilmesinin motivasyonu ve verimliliği arttıracığına inanan kişilerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırmada örneklemin tatil sonrası çalışanların iş güvencesi konusunda daha hassas davranma ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum % 49 ve tamamen katılıyorum %29 şeklinde olmuştur. İşgüvencesi tüm çalışanlar için çok hassas bir konu olarak düşünülebilir. Katılıyorum diyenlerin oranı olan %77'lik grubun tatil sonrası iş güvencesi motivasyon aracını uygulamada motivasyonlarının daha da artacağı düşünülebilir.

Örneklemin tatil sonrasında çalışanların terfi uygulamalarında daha dikkatli davranma ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %47 ve tamamen katılıyorum %29 şeklinde olmuştur. %76'lık katılımcı işveren ve yöneticilerin terfi motivasyon aracını önemsediklerini, tatil sonrasında bu uygulamayı daha dikkatli uygulayacaklarını ifade ettikleri söylenebilir.

İşveren ve yöneticilerin tatil sonrasında çalışanlara yetki ve sorumluluk vermede daha olumlu yaklaşım ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar; yaklaşık katılıyorum %46 ve tamamen katılıyorum %30 şeklinde olmuştur. Tatil sonrasında yetki ve sorumluluk verme konusunda daha olumlu yaklaşım diyen yaklaşık %77'lik katılımcı grubun motivasyon algısını iyi yöneten çalışanlarına yetki ve sorumluluk vermede daha istekli davranabilecek kişilerden oluştuğu söylenebilir.

Tatil sonrasında çalışanlara karşı ast-üst ilişkilerinde daha dikkatli davranma ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar; yaklaşık katılıyorum %46 ve tamamen katılıyorum

%32 şeklinde olmuştur. Örneklemin %77'lik kısmı tatil sonrası çalışanlara karşı üst ilişkilerinde daha dikkatli davrandığını belirttikleri düşünülebilir.

İşveren ve yöneticilerin tatil sonrasında çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmede daha özenli davranma ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar; Yaklaşık katılıyorum %48 ve tamamen katılıyorum %28 şeklinde olmuştur. Örneklemin tatil sonrasında çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmede özenli davranma oranı %76 çıkması çalışma koşullarının iyileştirilmesini önemseyen örneklemin mevcudiyetini gösteriyor olabilir.

Araştırmada örneklemin tatil sonrasında çalışanların kararlara katılımını daha çok teşvik ederim ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar; yaklaşık katılıyorum %46 ve tamamen katılıyorum %29 şeklinde olmuştur. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap verenlerin toplam oranı olan %75'lik kesimin işletme ve yöneticilerinin motivasyon aracı olarak kararlara katılımı uyguladığı veya uygulama isteğinin olduğu şeklinde algılanabilir.

Tatil sonrasında çalışanlara örgüt kültürü ve örgüt iklimi oluşturmada daha dikkatli davranma ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %48 ve tamamen katılıyorum %29 şeklinde olmuştur. Araştırma kapsamındaki örneklemin %77'lik büyük bir kısmının bu soruya verdiği katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevabı örgüt kültürünü önemseyen uygulayan ve çalışanların benimsemesini önemseyen bir kitle olduğu şeklinde algılanabilir.

İşveren ve yöneticilerin tatil sonrasında çalışanlara izin ve tatil haklarının verilmesi konusunda daha dikkatli davranma ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar; yaklaşık katılıyorum %50 ve tamamen katılıyorum %33 şeklinde olmuştur. Araştırmaya katılıyorum şeklinde cevap veren %83'lük büyük örneklem grubunun tatilin ihtiyaç olduğunun farkında olan ve uygulanmasına özen gösteren grup olduğu düşünülebilir.

Araştırmada tatil sonrasında çalışanlarla ilişkilerim daha olumlu olur ile ilgili sorulan soruya verilen yaklaşık cevaplar; katılıyorum %47 ve tamamen katılıyorum %33 şeklinde olmuştur. Büyük örneklem grubu olan %83'lük kesimin tatil sonrasında çalışanları ile daha olumlu ilişkiler kuracağını ifade etmesi turizme katılımın ruhsal ve fiziksel olarak tatmin edici, dinlendirici özelliğini ortaya koymaktadır denilebilir.

İşveren ve yöneticilerin tatil sonrasında işimle ilgili kritik konularda daha doğru karar alma ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar; katılıyorum yaklaşık %43 ve tamamen katılıyorum %37 şeklinde olmuştur. Örneklem % 79'luk kesiminin tatil sonrasında alınacak kararları daha doğru alacağını düşündüğü söylenebilir.

Tatil sonrasında daha özgün fikirler ve çözümler üretim ile ilgili sorulan soruya verilen örneklem verdiği cevaplar; yaklaşık katılıyorum %48 ve tamamen katılıyorum %33 şeklinde olmuştur. Araştırmada %81'lik katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyen kesimin cevabı; tatile gidip geldikten sonra özgün fikirler üretmem ve sorunları çözmeme daha da kolaylaşmaktadır şeklinde ifade ettikleri söylenebilir.

Araştırmada tatil sonrasında çözümünde zorlandığım sorunları daha kolay çözerim ile ilgili sorulan soruya örneklem verdiği yaklaşık cevaplar; katılıyorum %46 ve tamamen katılıyorum %36 şeklinde olmuştur. Araştırmadan anlaşılan örneklem önemli bir çoğunluğunun (%82) tatile çıkmanın sorunların çözümünde kolaylaştırıcı etkisi olduğunu düşünmektedir.

Örneklem tatil sonrasında işlerimi daha büyük heyecan ve şevkle yaparım ile ilgili sorulan soruya verilen cevaplar; yaklaşık katılıyorum %42 ve tamamen katılıyorum %38 şeklinde olmuştur. Tatil yapmanın ve turizme katılımın işlerinde heyecan ve şevki arttırdığını düşünen örneklem toplam oranı %80 oranında olmuştur.

3.2.10. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde motivasyon algısını ölçen analizlerle birlikte tatile çıkan işveren ve yöneticilerin motivasyon algılarında meydana gelen değişimlerin motivasyon araçlarında oluşturduğu değişimin etkisini ortaya çıkarmak için analizler uygulanmıştır. Çalışmada uygulanması planlanan analiz yöntemleri daha önce açıklanmıştır. Bu bölümde motivasyon ile ilgili verilerin analizinde Anova (F), Mann Whitney U, Kruskal Wallis (KiKare) testi, T Testi, Beta Değeri, Ki Kare bağımsızlık testi, Pearson, Spearman Korelasyon testi uygulanmıştır. Anket formundaki ölçekler arasındaki ilişkileri açıklayabilmek için Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz yöntemleri ile amaçlanan motivasyon algısının motivasyon araçları üzerindeki etkisinin varlığını iddia eden hipotezlerimiz ile motivasyon algısının işveren ve yöneticilere göre farklılık gösterdiğini iddia eden hipotezlerimizin kabul veya reddini tespit etmektir.

T testi farklı gruplar arasındaki ortalamaların anlamlı olup olmadığına karar veren istatistikî analiz yöntemidir. T testi iki grup arasındaki farkın tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Tek grup T testi, bağımsız gruplar arası T testi ve eşleştirilmiş T testi şeklinde üç farklı analiz yöntemi şeklinde uygulanmaktadır. T testi iki ortalamanın karşılaştırılmasında kullanılan bir yöntemdir. Bu test ile aynı örneklemin ölçülen ortalaması ile tahmin edilen ya da bilinen ortalaması karşılaştırılabilir.

Anova (Analysis of Variance) testi ikiden fazla grup oluşumu söz konusu olduğunda uygulanacak analiz tekniğidir. Gruplar arasındaki farklılık konusunda bilgi alabilmek için Anova testi kullanılırken, grupların farklılıklarını ortaya çıkarabilmek açısından One Way Anova kullanılması daha uygundur. Anova'da H_0 = Boş hipotez, anlamı gruplar arasında fark olmadığı şeklindedir. H_1 = Hipotez için analizi yapılan grupların arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir.

Kruskal Wallis Testi verilerin parametrik olmadığı durumlarda verilerin sahibi olan ikiden fazla grup karşılaştırmalarında kullanılmaktadır. H_0 ve H_1 hipotezleri şeklinde oluşan hipotezler değerlendirme sonunda H_0 gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı, H_1 'in ise gruplar arasında anlamlı bir farkın olduğu şeklinde olacaktır.

Mann Whitney U testi parametrik testler için uygun olmayan, örneklem boyutunun küçük olduğu durumlarda ön şart koşmayan analiz teknikleridir. T testinin alternatif kullanıldığı analiz yöntemidir. Tesadüfi olarak toplanan verilerin, sıralanmış olması yeterlidir. Mann Whitney U testi analizine göre T testi analizi daha uygun ve güçlüdür.

Faktör Analizi

Faktör analizi ile ilgili aşağıdaki toplam varyans değerlerini gösteren tabloda ölçeğin kaç faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin ölçülmek istenen olguyu ne derecede ölçtükleri görülmektedir. Anket öncesi hiçbir kategorizasyon yapılmadığı durumlarda faktör analizi çok önemlidir. Verilerin öncelikle faktör analizine uygunluğu test edilir, eğer anlamlı bulunursa faktör analizine geçilir.

Tablo 23
Kaiser Maier Olkin ve Bartlett's Test Sonuç Değerleri

Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü	0,839
Bartlett's Testi Ki-Kare sonucu	19884,623
df	1711
Sig.	0,000

Faktör analizinin en zor olan yönü faktörlerin isimlendirilmesidir. Bunun yanında faktör yüklerinin istatistiki açıdan sıfırdan (0) farklı olup olmadığının da (istatistiksel açıdan anlamlılık) bilinmesi araştırmanın sıhhati açısından önemlidir. Faktör yükü büyüklüğünün olması gereken Tablo 25'deki gibidir (Altunışık vd., 2007: 241); Tablo 23'de verilen değerlere göre çalışmanın değerlerini gösteren Tablo 24'deki değerlerin 0,5 üzerindeki faktör yüklerinin 100'ün üzerindeki tüm örneklemelerde istatistiksel açıdan anlamlı olacağı söylenebilir.

Tablo 24
Faktör Yükü Büyüklüğü Değerleri

Örnek Boyutu (n)	Faktör Yükü
50	0,722
100	0,512
200	0,384
300	0,298
600	0,210
1000	0,162

Kaynak: Altunışık vd., 2007: 241)

Faktör yükleri daha sonraki analiz tablolarında istatistiki veriler olarak sunulmuştur. Çalışmada öncelikle temel olarak belirlenen üç faktörün toplam varyans değerinin açıklayıcı özelliğinin yeterli olup olmadığının tespit edilmesidir. Sonuçta anket sorularının yeterliliği ve hedeflenen analizin yapılabileceğinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

Tablo 25'deki toplam varyans değerlerine göre faktörlerin toplam varyansın %49,2'sini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuç çalışma anket sorularının yeterli olduğu ve çalışma ile hedeflenen analizin yapılabileceğini göstermektedir.

Tablo 25
Toplam Varyans Değerleri-Temel Bileşen Analizi

Bileşenler	Başlangıç Değerleri			Kare Yüklemeleri Toplamları		
	Toplam	Varyans%	Toplam%	Toplam	Varyans%	Toplam%
1	6,939	31,539	31,539	6,939	31,539	31,539
2	2,283	10,380	41,919	2,283	10,380	41,919
3	1,615	7,342	49,261	1,615	7,342	49,261
4	1,157	5,259	54,520			
5	1,110	5,046	59,566			
6	1,007	4,577	64,143			
7	0,953	4,330	68,473			
8	0,892	4,053	72,526			
9	0,776	3,526	76,052			
10	0,696	3,165	79,216			
11	0,616	2,801	82,017			
12	0,539	2,452	84,469			
13	0,499	2,268	86,737			
14	0,476	2,165	88,901			
15	0,434	1,973	90,874			
16	0,401	1,825	92,699			
17	0,319	1,451	94,149			
18	0,310	1,407	95,557			
19	0,278	1,265	96,822			
20	0,258	1,175	97,996			
21	0,253	1,149	99,145			
22	0,188	0,855	100,000			

Motivasyon Araçları ile İlgili Analizler

Çalışmanın bu bölümünde ankete katılan işveren ve yöneticilerin sorularda yer alan ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına ilişkin sorulara verdikleri cevapların tablo halinde analizinin yapılması amaçlanmıştır. İşveren ve yöneticilerin katıldıkları tatilin motivasyon algılarındaki değişiminin motivasyon araçlarına yansımaları ile ilgili daha sonraki süreçte çeşitli analizler uygulamadan sadece motivasyon araçlarının analizlerinin bir ön değerlendirme olabilmesi ve uygulamanın gidişatına katkı sağlaması öngörülerek yapılmıştır. Aşağıdaki tablolarda motivasyon araçlarının işveren ve yöneticiler tarafından algılanma seviyeleri ile sonuçları değerlendirilmiştir.

Tablo 26’da açıklandığı gibi işveren ve yöneticiler tarafından en yüksek düzeyde (3,85) algılanan ekonomik motivasyon aracı “Tatil sonrasında çalışanların başarılarını ödüllendirmede daha cömert davranırım” ifadesine sahip motivasyon aracı olurken; (3,62) gibi bir oranda işveren ve yöneticiler tarafından en düşük oranda algılanan motivasyon

aracı “Tatil sonrasında prim uygulamasında cömert davranırım” ifadesine sahip motivasyon aracı olmuştur. Ankete katılan işveren ve yöneticilerin genel olarak ekonomik motivasyon düzeyi 3,77 olarak belirlenmiştir.

Tablo 26
Ekonomik Motivasyon Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Ekonomik Motivasyon İle İlgili İfadeler	X Ort	Faktör Yükleri	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Tatil sonrasında ücret artış taleplerinde daha cömert davranırım. (F1)*	3,84	0,755	0,3	15,0	20,3	29,2	30,2
Tatil sonrasında çalışanların başarılarını ödüllendirmede daha cömert davranırım. (F2)*	3,85	0,798	0,0	4,7	26,4	47,6	21,3
Tatil sonrasında sosyal güvenlik/İş güvenliği konularında daha hassas davranırım. (F3)*	3,78	0,685	0,3	5,6	32,0	40,1	22,0
Tatil sonrasında prim uygulamasında daha cömert davranırım. (F4)*	3,62	0,616	1,4	19,3	19,3	35,4	24,6
Ekonomik Motivasyon Düzeyi	3,77						

1=HiçKatılmıyorum,2=Katılmıyorum,3=NeKatılıyorumNeKatılmıyorum,4=Katılıyorum,5=TamamenKatılıyorum
4,00-5,00=ÇokYüksek;3,00-4,00=Yüksek;2,00-3,00=Orta; 1,00-2,00=Düşük; 0,00-1,00=Çok Düşük
(*) Anket formu üzerindeki bölüm ve soru numarasıdır.

Örneklemin ekonomik motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Buradan anlaşılan tatil sonrasında işveren ve yöneticilerin motivasyon algılarının değişiminin ekonomik motivasyon araçlarına yansımaları yüksek olması beklenebilir.

Ekonomik motivasyon araçlarının önemi ve çalışanlar üzerinde yaptığı katkı ve etki tartışılmaz bir gerçektir. Çalışmanın hipotezlerinde birisi de ekonomik motivasyon araçlarının önemine değinecek şekilde belirlenmiştir. Bu hipotez tatile çıkan işveren ve yöneticilerin motivasyon algılarının ekonomik motivasyon araçları üzerinde olumlu etki yapacağı yönündedir.

Tablo 26’den anlaşılabileceği kadarıyla katılıyorum ve tamamen katılıyorum şeklinde cevap veren işveren ve yöneticilerin dört ekonomik motivasyon aracı cevap yüzdeleri toplamı (%59,4-%68,9-%62,1-%60) hipotezi destekler nitelikte görünmesine rağmen nihai tespiti ilerideki analizlerde ortaya çıkacak hipotez analiz testleri belirleyecektir.

Tablo 26’daki analizlere göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin motivasyonları olumlu değişmektedir. Motivasyonlarda meydana gelen olumlu değişim tatilden gelen işveren ve yöneticilerin çalışanların ekonomik motivasyon araçları beklentilerine olumlu yansıyacağı şeklinde olabilir. Yorucu, uzun ve stresli iş ortamlarının işveren ve yöneticilerde

finansal açıdan işletme ihtiyaç ve sürdürülebilirliğini sağlamak için eklediği stres ortamları çalışanlara uygulanacak ekonomik motivasyon araçlarının göz ardı edilmesine sebep olabilir. Bu noktada turizme katılan ve tatile çıkan işveren ve yöneticilerin mevcut ortamlarından uzaklaşmaları başlı başına motive edici bir unsur olabilirken, ayrıca yapılacak belirli süreyi kapsayan dinlenme, eğlenme beyin ve fiziksel olarak insan olan işveren ve yöneticinin olumlu motivasyon sağlamasına yol açabilir.

Tablo 26'daki diğer ekonomik motivasyon araçlarının algılanma ortalamalarının da birbirine çok yakın düzeyde olması, algılanma seviyesinin aynı tepkiyle karşılaştığını gösterebilir. Bu sonuçtan anlaşılan işveren ve yöneticilerin iş ortamlarında iş barışı sağlanması konusunda turizm etkili olabilir. Turizm veya tatile çıkmanın katkısı sadece uluslararası barış elçiliği değil aynı zamanda ulusal işçi ve işveren barışına da katkı sağlayacağı düşünülebilir. Sendikalar ile işveren ve yöneticilerin toplu iş sözleşmeleri görüşmelerinde tatil sonrası yapılmasının yararlı olacağı düşünülebilir.

Tablo 27 psiko-sosyal motivasyon araçları ile ilgili tanımlayıcı istatistiklerin detaylı analizini göstermektedir. Tablo 27'ye göre tanımlayıcı istatistiklerin sıralamasında en yüksek değere sahip olan motivasyon aracı (4,03)'lük değer ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların beklentilerinden iş monotonluğunu önleme çabaları olmuştur. Tanımlayıcı istatistiklerden psiko-sosyal motivasyon araçlarının 4,03 değeri ile 3,82 değerleri arasında birbirine çok yakın değerler gösterdiği söylenebilir.

Tablo 27'den anlaşılan işveren ve yöneticilerin tatil dönüşü psiko-sosyal motivasyon algılamasının sonucu psiko-sosyal motivasyon araçları konusunda yüksek oranda olumlu tepki vereceklerini belirttikleri söylenebilir. Psiko-sosyal motivasyon ile ilgili tanımlayıcı istatistikler tablosundaki değerlere göre sorulara katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevabı veren işveren ve yöneticilerin toplam içindeki oranı tüm motivasyon araçları için 3,82 aralığı ile 4,03 aralığı gibi çok yüksek değerde çıkmıştır. Araştırmanın işverenler ve yöneticilere uygulanma zaman diliminin turizm sezonunun bitişi tarihinin bilinçli seçimi ile katılımcıların tatil dönüşü sorulara cevap verilmesi olumlu algılandığı düşünülebilir.

Tablo 27

Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Psiko-Sosyal Motivasyon ile İlgili İfadeler	X Ort.	Faktör Yükleri	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Tatil sonrasında çalışanların takdir/övgü beklentilerine daha olumlu yaklaşırım.(F5)*	3,82	0,525	3,6	6,3	21,5	42,3	26,4
Tatil sonrasında çalışanlarıma daha fazla sosyal imkânlar sağlarım.(F6)*	3,82	0,527	1,1	8,7	21,6	43,9	24,6
Tatil sonrasında iş tatmini/ilgi çekici iş ortamı oluşturmada daha esnek davranırım.(F7)*	3,85	0,627	0,0	5,9	23,6	46,7	23,0
Tatil sonrasında çalışanların yetenek/önerilerine daha olumlu bakarım.(F8)*	3,94	0,644	0,7	5,2	22,0	43,9	28,2
Tatil sonrasında beklenti/taleplerine daha esnek yaklaşırım.(F9)*	3,92	0,583	1,7	4,4	18,6	50,3	24,9
Tatil sonrasında çalışanların tatile çıkmalarını teşvik ederim.(F10)*	3,98	0,538	1,0	2,7	23,3	43,4	29,6
Tatil sonrasında çalışanların başarıma duygusu yaşamalarını daha çok önemserim.(F11)*	3,96	0,559	0,7	3,1	20,7	49,9	25,5
Tatil sonrasında çalışanların inisiyatif kullanmasını teşvik ederim.(F12)*	4,00	0,692	0,9	2,7	19,2	50,5	26,8
Tatil sonrasında iş monotonluğunu önlemede daha fazla çaba sarf ederim.(F13)*	4,03	0,746	1,4	2,1	18,3	48,1	30,0
Tatil sonrasında çalışanların iş güvencesi konusunda daha hassas davranırım.(F14)*	4,00	0,633	1,3	3,9	17,5	48,8	28,6
Psiko-Sosyal Motivasyon Düzeyi	3,53						
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyor Ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum 4,00-5,00=Çok Yüksek; 3,00-4,00=Yüksek; 2,00-3,00=Orta; 1,00-2,00=Düşük; 0,00-1,00=Çok Düşük (*) Anket formu üzerindeki bölüm ve soru numarasıdır.							

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere ilişkin verilerin gösterildiği Tablo 28'e göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin motivasyon algılarının en yüksek değerde yansıdığı motivasyon aracı "Tatil ve izin haklarının verilmesi" başlığı ile (4,10)'luk derecededir.

Tatile çıkan işveren ve yöneticilerin motivasyon algısında oluşan değişimin örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından tatil ve izin hakları konusunda en yüksek ortalama değere ulaşması çalışmanın konusu ile örtüşmesi anlamında önemlidir. Çalışma konusu ile işveren ve yöneticilerin motivasyon araçlarına olan ilk tepkisinin örtüşmesi yapılan çalışmanın önemini daha iyi açıkladığı söylenebilir.

Tablo 28

Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel-Yönetmel Motivasyon ile İlgili İfadeler	X Ort.	Faktör Yükleri	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Tatıl sonrasında çalışanların terfi uygulamalarında daha dikkatli davranırım.(F15)*	3,98	0,523	1,0	4,9	18,0	47,2	28,9
Tatıl sonrasında çalışanlara yetki/sorumluluk vermede daha olumlu yaklaşırım.(F16)*	3,99	0,667	0,9	6,4	16,1	46,3	30,3
Tatıl sonrasında çalışanlara karşı ast-üst ilişkilerinde daha dikkatli davranırım.(F17)*	4,00	0,749	2,1	4,4	16,0	45,8	31,8
Tatıl sonrasında çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmede daha özenli davranırım.(F18)*	3,95	0,756	2,7	3,0	18,6	47,8	27,9
Tatıl sonrasında çalışanların kararlara katılımını daha çok teşvik ederim.(F19)*	3,96	0,606	0,6	6,4	17,7	46,5	28,8
Tatıl sonrasında çalışanlara örgüt kültürü/iklimi oluşturmada daha dikkatli davranırım.(F20)*	4,01	0,523	0,6	4,4	17,9	47,9	29,3
Tatıl sonrasında izin ve tatil haklarının verilmesi konusunda daha dikkatli davranırım.(F21)*	4,10	0,538	1,0	3,1	13,1	50,0	32,7
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Düzeyi	3,99						
1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyor Ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum 4,00-5,00=Çok Yüksek; 3,00-4,00=Yüksek;2,00-3,00=Orta; 1,00-2,00=Düşük; 0,00-1,00=Çok Düşük (*)Anket formu üzerindeki bölüm ve soru numarasıdır.							

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları ile ilgili değişkenlerden ikinci sırada ortalama olarak 4,01 ile örgüt kültürü ve iklimi oluşturma bulunmuştur. Tatile çıkan işveren ve yöneticilerin motivasyon algısındaki değişimlerin çalışanların örgüt kültürü ve iklimini olumlu şekilde geliştirme ve uygulama konusunda gerekli tedbirleri almasını ve doğru şekilde uygulanmasını sağlayabilir.

Değerlendirmede sırasıyla ast-üst ilişkileri 4,0, yetki ve sorumluluk 3,99, terfi 3,98, kararlara katılma 3,96, çalışma koşullarını iyileştirme 3,95 ortalama ile işveren ve yöneticilerin tatile çıkmalarının motivasyon algılarındaki değişimin örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarına etkisi görülmektedir. Sıralamada dikkat çeken ve üzerinde durulması gereken önemli nokta en üst değer olan 4,10 ile en düşük değer olan 3,95 arasındaki aralığın çok az olması ve bu aralıkta diğer örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının ortalama değerlerinin bulunması işveren ve yöneticilerin tatil dönüşü verdikleri tepki değerlerinin birbirine yakın olması önemlidir. Anlaşılan o ki işveren ve yöneticiler örgütsel ve yönetmel araçlar arasında fark oluşturacak derecede bir ayrım olmadığı anlamına gelebilir.

Tablo 29’da ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon boyutları ile ilgili en detaylı istatistikler gösterilmektedir. Değerleri yorumladığımızda ekonomik motivasyon araçlarının algılanma ortalaması 3,77 iken, psiko-sosyal motivasyon araçlarının algılanma ortalaması 3,53 ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarının algılanma ortalaması 3,99 olarak çıkmıştır.

Tablo 29
Ekonomik, Psiko-sosyal, Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon
Boyutlarına İlişkin İstatistikler

DEĞİŞKENLER	(X)Ortalama Değerler	(SS)Standart Sapma
Ekonomik Motivasyonlar	3,77	0,9587
Psiko-sosyal Motivasyonlar	3,53	0,8727
Örgütsel-Yönetsel Motivasyonlar	3,99	0,8752
4,00-5,00=Çok Yüksek; 3,00-4,00=Yüksek; 2,00-3,00=Orta; 1,00-2,00=Düşük; 0,00-1,00=Çok Düşük		

Ortalamalardan örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarının ortalama değeri 3,99 ile diğer araçlara göre en yüksek değer çıkmıştır. Buna göre örneklemin örgütsel-yönetsel motivasyon düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Ortalama değerleri arasında çok fark bulunmamasına rağmen örneklemin diğer araçlara nazaran örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Ekonomik motivasyon araçlarının örgütler adına ek bir maliyet getirmesi nedeniyle işveren ve yöneticilerin bu konuda fazla bir olumlu yaklaşım göstermedikleri anlaşılabılır. Anketin örneklemini işveren ve yöneticilerin oluşturması nedeniyle örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının değerlendirme ortalamaları yüksek çıkmış, örneklemin örgüte ilişkin ve yönetimin hayata geçirebileceği uygulamalara deha fazla önem vermesine neden olmuş olabilir.

Tabloya göre ortalamaların 3,00 ile 4,00 arasında çıkması değerlendirme sonuçlarına göre ortalamaların yüksek olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre işveren ve yöneticilerin tatil ve turizme katılımdan sonra motivasyon araçlarını uygulamada olumlu etkilendiği söylenebilir.

Tatile çıkma, turizme katılım ile motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi farklı boyutları ile aşağıdaki analizler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada anket formu oluşturulurken faktör sorularının belirlenmesi önceden belirlenmiş gruplar ile yapılan çalışma-

lardan sonra, katılımcı örnekleme dâhil edilmeyen bir grup üzerinde pilot değerlendirme çalışması yapılmıştır. Amaçlanan faktör sorularının daha sonra analizleri etkileyecek hatalı sorulardan oluşmasını engellemek olmuştur.

Daha önceki çalışmalarda olduğu gibi bu araştırmada da motivasyon değişkenlerinin daha az sayıda faktörler yardımıyla açıklanması amaçlanmıştır. Çalışmada motivasyon araçları olarak verilen ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel faktörlerin tatile çıkma ile motivasyon arasındaki ilişkisini açıklanması hedeflenmiştir. Daha önceki çalışmalarda kullanılan motivasyon araçlarının çalışmamızda da aynı şekilde kullanılması araştırmamızın daha önceki araştırmaların devamlılığını sağlayabilmesi adına ümit edilebilir.

Çalışmanın amacı ile uygun olmak zorunda olan anket formunun hazırlanmasında soruların uygunluğu, örnek grup çalışmasında belirlenirken motivasyon faktörlerini ölçebilecek ifadelerden oluşmasına özen gösterilmiştir. Motivasyon faktörleri ile motivasyon aracı ve sorusu oluşturulurken daha önceki çalışmalar ve örnek grup çalışmasındaki değerlendirmeler dikkate alınmıştır.

Anket çalışması ile amaçlanan çok geniş bir örneklem içinde çok sayıda değişkenlerin faktörler ile olan ilişkilerini detaylı bir şekilde çeşitli yöntemler ile yapılan analizler oluşturulmuştur.

Tablo 30
Ekonomik Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Değerleri

Ekonomik Motivasyon Faktörleri	(X) Ortalama	(SS) Std. Sapma
Ücret	3,84	1,076
Başarı Ödüllendirme/İş seyahatleri	3,85	0,803
Sosyal Güvenlik/İş Güvenliği	3,78	0,861
Prim	3,62	1,095
Ortalama	3,77	0,958
4,00-5,00=Çok Yüksek; 3,00-4,00=Yüksek;2,00-3,00=Orta; 1,00-2,00=Düşük; 0,00-1,00=Çok Düşük		

Tablo 30'a göre analizin tespit edilmesinde önemli olan örneklemin değerlendirilmesinde ekonomik motivasyon faktörlerinin algılanma değerleri frekans tablosundaki ortalamalar dikkate alınarak büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Algılanma değerleri sonuçlarının sıralaması şu şekilde olmuştur;

- “Başarı Ödüllendirme/İş seyahatleri” (3,85)
- “Ücret” (3,84)
- “Sosyal Güvenlik/İş güvenliği” (3,78) 4. “Prim” (3,62)

Sıralamada örneklemin ortalama 3,85 ortalaması başarı ödülleri/iş seyahatlerini birinci sırada değerlendirmiştir. Burada belirtilen motivasyon aracı çalışanların doğru davranışlarının ekonomik motivasyon faktörü kapsamında maddi veya manevi ödüllendirilmesi ile başarı karşılığının iş seyahatlerine katılım şeklinde verilmesidir. Türkiye’de çok yüksek işsizlik oranlarının bulunması, çalışanların alternatiflerinin çok sayıda olmasının çalışanlar tarafından da farkında bilinmesi, işletmenin ilan vermesi durumunda az sayıda iş için çok sayıda başvurunun olabileceğinin bilinmesi, çalışanlarda maddi beklentiden çok işin devam edip etmeyeceği sorgusuna neden olabilir. Böyle bir iş ortamında çalışanların başarılarının karşılığı olarak küçük maddi ödüllerle veya manevi ödül niteliğinde uygulamalar ile ödüllendirilmesi motivasyon açısından çok önemli olabilir.

Araştırma sorularının analizinde en yüksek algılanan değişken başarı ödüllendirme olmasının nedeni yukarıda aktarılan konu olabileceği gibi işveren ve yöneticilerin tatile çıkmalarının motivasyonların da oluşturduğu olumlu değişimin çalışanların başarılarında ödül olarak verilmesi ve çalışanlarında iş seyahatlerin çıkararak motivasyonlarının artabileceği düşünülmüş olabilir. Araştırmalardan beklenen ekonomik motivasyon aracı olarak ücretin yüksek değerde çıkacağı üzerinedir. Çıkan sıralamada ücretin ikinci sırada çıkması başarı ödüllendirmenin maddi çıkarılardan daha fazla önemsendiğini gösterebilir.

Başarı ödülleri faktörünün içinde yer alan iş seyahatlerine katılması şeklinde ödüllendirilen başarılı personelin, dönüşte iş arkadaşları karşısında yaşayacağı pozitif motivasyon ortamı nedeni ile tekrar başarı göstererek aynı ortamı yaşamak isteği, başarıyı arttıran bir faktördür. Diğer çalışanların arkadaşlarının iş seyahatlerine katılma ödülünü kendilerinin alma isteği iş motivasyonlarının artmasına, işletmeye bağlılık ve sadakatin artmasına, işletme tarafından önemsendiği duygusuna neden olmakla çok önemli bir motivasyon faktörüdür. Çalışanlara sağlanacak iş seyahati gibi bir ekonomik motivasyon faktörünün ücret ve prim gibi maddi karşılıklardan daha fazla etkisinin olabileceği analiz değerlendirme sonucunda birinci sırada çıkmasından anlaşılabılır. Ekonomik mo-

tivasyon faktörlerinden ücret ile ilgili sıralamada ikinci sırada çıkması beklenmeyen bir durum olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İşletmelerde çalışanların emekli olma düşüncelerinin temelinde yatan ileriki yaşlarda çalışmayacak fiziksel yaş diliminde elde edilebilecek bir gelire sahip olma, sağlık sorunlarında güven hissedebilmek için sosyal güvenlik beklentisi bulunabilir. Sosyal güvenlik şartlarının ekonomik olarak işletme tarafından oluşturulduğu bir iş ortamı çalışanlar için ekonomik bir motivasyon faktörü olabilir. Çalışanların sosyal güvenlik haklarının kanunlar ile çizilen sınırlarda verilmesi, önemsenmesi, özen gösterilmesi insan kaynağının verimli kullanılmasında etkili olan motivasyonun artmasını sağlayabilir.

İş güvenliği çalışma ortamlarında çalışanların güvenli ve sürekli bir şekilde üretime katkı yapmaları anlamına gelebilir. Bir çalışanın iş ortamında can güvenliğinin olmadığı konusunda kanaati oluşursa iş motivasyonu düşerek, işe bağlılığı azalarak verimsizlik ortamının oluşmasına neden olabilir. Çalışanların yaptıkları işte can güvenliğinin olması vardiya bitimine kadar yaşamının devamlılığı konusunda endişe duyması, çalışma arkadaşlarının yaşadığı iş kazalarına şahit olması motivasyonlarının düşmesine neden olabilir. Bu sonuçların oluşmaması için işveren ve yöneticilerin çalışanların güvenli iş ortamlarını sağlamaları gereklidir. Bu gerekliliği normal çalışma koşullarında uygulayan işveren ve yöneticilerin tatile çıkma sonucunda, motivasyon algıları değiştiğinde ekonomik motivasyon araçlarından iş güvenliği konusunda daha hassas davranacağı 3,78 ortalama ile verdikleri cevaplardan anlaşılabılır. Çalışmada işveren ve yöneticilerin tatile çıkmalarının motivasyon algılarındaki değişimin iş güvenliği hassasiyetlerine olumlu yansıdığı anlaşılabılır.

Çalışmada örneklem ekonomik motivasyon aracı olarak prim faktörüne 3,62 ortalama değer vermiştir. Bu sonuçla prim faktörü ekonomik motivasyon araçları içinde son sırada yer almıştır. Aslında çalışan açısından beklenen ve tahmin edilen prim faktörünün ekonomik motivasyon araçları içinde en kolay uygulanabilecek, etkisinin çok olabileceği düşünülen faktörken, işveren ve yöneticilerin uygulamalarında da yine beklenen prim desteğinin kolay uygulanması ve etki etmesi olabilir. Çalışmada çıkan sonuç ise prim faktörünü işveren ve yöneticinin uygulamada tatil sonrası çok istekli olmadığı şeklindedir. Çalışmanın sonuçlarının ekonomik motivasyon araçları ile ilgili beklentileri değiştirmesi literatür açısından katkı sayılabilir.

Tablo 31
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Değerleri

Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	(X) Ortalama	(SS) Std. Sapma
Takdir ve Övgü	3,82	1,010
Sosyal İmkânlar	3,82	0,940
İş tatmini ve İlgi çekici iş	3,85	0,870
Yetenek ve Öneriler	3,94	0,877
Beklenti ve Talepler	3,92	0,874
Tatile Çıkma	3,98	0,853
Başarma Duygusu	3,96	0,807
İnisiyatif Kullanma	4,00	0,804
İş monotonluğunu giderme	4,03	0,836
İşgüvencesi	4,00	0,856
Ortalama	3,53	0,872
4,00-5,00=Çok Yüksek; 3,00-4,00=Yüksek; 2,00-3,00=Orta; 1,00-2,00=Düşük; 0,00-1,00=Çok Düşük		

Tablo 31'e göre örneklemin değerlendirmelerinde psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin algılanma değerleri frekans tablosundaki ortalamalar dikkate alınarak büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Sıralama sonucu oluşan yüksekten düşüğe algılama değerlerinin açıklaması tablo gösteriminden sonra yapılmıştır. Algılama değerleri sonuçlarının sıralaması şu şekilde oluşmuştur; Yüksekten düşüğe;

1. "İş monotonluğunun Giderilmesi" (4,03)
2. "İnisiyatif Kullanma" (4,00)
3. "İşgüvencesi" (4,00)
4. "Tatile Çıkma" (3,98)
5. "Başarma Duygusu" (3,96)
6. "Yetenek ve Öneriler" (3,94)
7. "Beklenti ve Talepler" (3,92)
8. "İş Tatmin ve İlgi çekici iş" (3,85)
9. "Sosyal İmkânlar" (3,82)
10. "Takdir ve Övgü" (3,82)

Tablo değerlerinin sıralamasında en yüksek değere sahip olan psiko-sosyal motivasyon faktörü "iş monotonluğunun giderilmesi" (4,03) olarak beklenmeyen şekilde çıkmıştır. Anlaşıyor ki işveren ve yöneticiler tatile çıktıktan sonraki motivasyon değişiminin etkisi ile çalışanların iş ortamındaki sıkıcılığı çeşitlendirecek, monotonluğu ortadan kal-

dıracak uygulamaları yapma isteği gösterilebilir. En yüksek değer olan 4,03 ile en düşük değer olan 3,82 arası çok farklı ve çok yüksek farklılık değerlerinin olmadığı, bu arada bulunan motivasyon faktörlerinin çok önemsenmediği veya uygulamasının değerli olmadığı anlamına gelmeyebilir.

İşveren ve yöneticilerin motivasyon algılarındaki değişime göre çalışanlarının psikolojik ve sosyal açıdan beklentilerine olumlu yaklaşım göstereceğini tabloda oluşan değerlerden anlaşılabilir. Psikolojik ve sosyal motivasyon faktörleri ile ilgili tabloda çıkan sonuç daha sonra analiz yapılacak hipotezleri destekler nitelikte görünmektedir.

Tablo 32

Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Değerleri

Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörleri	(X)Ortalama	(SS)Std. Sapma
Terfi	3,98	0,869
Yetki ve Sorumluluk	3,99	0,894
Ast-Üst İlişkileri	4,00	0,921
Çalışma Koşulları	3,95	0,910
Kararlara Katılma	3,96	0,880
Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	4,01	0,837
İzin ve Tatil Hakları	4,10	0,815
Ortalama	3,99	0,875
4,00-5,00=Çok Yüksek; 3,00-4,00=Yüksek;2,00-3,00=Orta; 1,00-2,00=Düşük; 0,00-1,00=Çok Düşük		

Tablo 32'ye göre örneklem değerlendirmelerinde örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin algılanma değerleri frekans tablosundaki ortalamalar dikkate alınarak büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Algılanma değerleri sonuçlarının sıralaması şu şekilde olmuştur; Yüksekten düşüğe;

1. "İzin ve tatil hakları" (4,10)
2. "Örgüt kültürü ve iklimi" (4,01)
3. "Ast üst ilişkileri" (4,00)
4. "Yetki ve sorumluluk" (3,99) 5. "Terfi" (3,98)
5. "Kararlara katılma" (3,96)
6. "Çalışma koşulları" (3,95)

Değerlerin sıralamasında en yüksek değere sahip olan örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü "izin ve tatil hakları" (4,10) olarak beklenmeyen şekilde çıkmıştır. Anlaşıyor

ki işveren ve yöneticiler tatile çıktıktan sonraki motivasyon değişiminin etkisi ile çalışanların “tatil ve izin haklarını” önemsemede daha dikkatli uygulamalar yapma isteği gösterebilirler. İşveren ve yöneticilerin motivasyon algılarındaki değişime göre çalışanlarının örgütsel ve yönetsel açıdan beklentilerine birbirine yakın oranlarda yaklaşım göstereceğini tabloda oluşan değerlerden anlaşılabilir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri ile ilgili tabloda çıkan sonuç daha sonra analiz yapılacak hipotezleri destekler nitelikte görünebilir.

Tablo 33
Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyleri

Motivasyon Faktörleri	(X)Ortalama	(SS)Std. Sapma
Ücret*	3,84	1,076
Başarı Ödüllendirme*	3,85	0,803
Sosyal Güvenlik/İş Güvenliği*	3,78	0,861
Prim*	3,62	1,095
Takdir ve Övgü**	3,82	1,010
Sosyal İmkânlar**	3,82	0,940
İş tatmini ve İlgi çekici iş**	3,85	0,870
Yetenek ve Öneriler**	3,94	0,877
Beklenti ve Talepler**	3,92	0,874
Tatile Çıkma**	3,98	0,853
Başarım Duygusu**	3,96	0,807
İnisiyatif Kullanma**	4,00	0,804
İş monotonluğunu giderme**	4,03	0,836
İşgüvencesi**	4,00	0,856
Terfi***	3,98	0,869
Yetki ve Sorumluluk***	3,99	0,894
Ast-Üst İlişkileri***	4,00	0,921
Çalışma Koşulları ***	3,95	0,910
Kararlara Katılma***	3,96	0,880
Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi***	4,01	0,837
İzin ve Tatil Hakları***	4,10	0,815
4,00-5,00=Çok Yüksek; 3,00-4,00=Yüksek;2,00-3,00=Orta; 1,00-2,00=Düşük; 0,00-1,00=Çok Düşük		
*Ekonomik Motivasyon Faktörleri **Psiko-Sosyal motivasyon Faktörleri *** Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörleri		

Tablo 33’e göre ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerini birlikte değerlendirip sıraladığımızda oluşan değerler görülmektedir. Motivasyon faktörlerinin ayrı ayrı tablolarda değerlendirmesi daha önce sıralanıp açıklanmıştır. Burada amaçlanan kendi değerleri içinde sahip olduğu sıralama değerinin tüm motivasyon faktörleri bir araya geldiğinde nasıl oluşacağını tespit edilmesidir. Tablo 33’te elde edilen değerler işveren ve yöneticilerin tatile çıkmalarının motivasyon algılarındaki değişimin motivasyon faktörlerine yansımalarının sıralanmasıdır.

Aşağıdaki sıralamada çalışmanın araştırma konusu olan tatil ve turizme katılım konusunun birinci sırada çıkması ilginç, hoş, düşündürücü, çalışmanın bir boşluğu tamamladığını hissettiren bir tesadüf olduğu düşünülebilir. Tatil ve turizme katılımın birinci sırada uygulanacak motivasyon faktörü olarak çıkması, tatile çıkan işveren ve yöneticilerin örneklem oluşturmalarından kaynaklanıp, çalışanlarının da aynı kullanımı sergilemelerini istemiş olabilirler.

1. “Tatil ve İzin Haklarının verilmesi” (4,10)
2. “İş Monotonluğunu giderme” (4,03)
3. “Örgüt Kültürü ve iklimi” (4,01)
4. “Ast üst ilişkileri” (4,00)
5. “İnisiyatif Kullanma” (4,00)
6. “İşgüvencesi” (4,00)
7. “Yetki ve sorumluluk” (3,99)
8. “Tatile çıkma” (3,98) 9. “Terfi” (3,98)
9. “Başarma Duygusu” (3,96)
10. “Kararlara Katılma” (3,96)
11. “Çalışma Koşulları” (3,95)
12. “Yetenek ve Öneriler” (3,94)
13. “Beklenti ve Talepler” (3,92)
14. “İş tatmini, ilgi çekici işi” (3,85)
15. “Başarı Ödüllendirme” (3,85) 17. “Ücret” (3,84)
16. “Takdir ve övgü” (3,82)
17. “Sosyal imkanlar” (3,82)
18. “Sosyal Güvenlik, iş güvenliği” (3,78) 21. “Prim” (3,62)

İşveren ve yöneticiler değerlendirmelerinde örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörü olarak tatil ve izin haklarının verilmesine (4,10) birinci sırada yer verirken, yine turizme katılım ile ilgili psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden tatile çıkma faktörünü sekizinci sırada (3,98) ile, son olarak ekonomik motivasyon faktörlerinden turizm ile ilgili başarı ödülleri- iş seyahatleri faktörünü de (3,85) değer ile on altıncı sırada yer vermiştir. İşveren ve yöneticilerin turizm-tatil kavramlarını motivasyon faktörü olarak önemsemeleri çalışmanın yapıldığı konu itibarı ile önemini oluşturmaya adına önemli olabilir.

Çalışmada hedeflenen hipotezlerin test edilmesini sağlamada tatile çıkma ile motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için Pearson ve Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi ve regresyon analizi birbirinden farklıdır. Regresyon analizi yapabilmek için bağımlı ve bağımsız değişkene ihtiyaç duyulurken korelasyon analizinde böyle bir ihtiyaç yoktur.

Korelasyon Katsayısı Testi: Örneklem korelasyon katsayısı iki değişken olan X ve Y'yi temsil eden vektörlerin kosinüs değeri olarak açıklanabilir (<https://tr.wikipedia.org>). Korelasyon ilişki demektir. İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü, büyüklüğünü, şiddetini belirlemek için yapılan analiz yöntemidir. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasındadır. Artı değer çıkması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu gösterirken eksi değer çıkması ilişkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir. Korelasyonun sıfır olması değişkenler arasında ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 34
Korelasyon Katsayıları

Korelasyon	Negatif	Pozitif
Düşük	-0,29-0,10	0,10-0,29
Orta Derecede	-0,49-0,30	0,30-0,49
Yüksek	-0,50-1,00	0,50-1,00

Tablo 35
Motivasyon Faktörleri Ortalamalarının Korelasyon Analizi

Ekonomik Motivasyon Faktörleri	Ekonomik	Psiko-Sosyal	Örgütsel-Yönetsel
Spearman Korelasyonu	1	0,466**	0,253**
Sig, (2-Tailed)		0,000	0,000
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri	Ekonomik	Psiko-sosyal	Örgütsel-Yönetsel
Spearman Korelasyonu	0,466**	1	0,653**
Sig, (2-Tailed)	0,000		0,000
Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörleri	Ekonomik	Psiko-sosyal	Örgütsel-Yönetsel
Spearman Korelasyonu	0,253**	0,653**	1
Sig, (2-Tailed)	0,000	0,000	
Korelasyon Katsayıları: Negatif; -0,29-0,10=Düşük, -0,49-0,30=Orta Derecede,- 0,50-1,00=Yüksek Pozitif; 0,10-0,29=Düşük, 0,30-0,49=Orta Derecede, 0,50-1,00=Yüksek (**) Korelasyon katsayılarının % 1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.			

Motivasyon faktörlerinin birbirleri ile ilişkilerini tespit etmek amacı ile yapılan korelasyon analizlerini gösteren Tablo 35'e göre ekonomik motivasyon faktörleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri arasında 0,253 (%25,3) oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ekonomik motivasyon faktörleri ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında 0,466 (%46,6) oranında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında 0,466 (%46,6) oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri arasında 0,653 (%65,3) oranında pozitif ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında 0,253 (%25,3) oranında pozitif yönlü ilişki vardır. Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında 0,653 (%65,3) oranında pozitif yönlü ilişki vardır. Tablo 36'ya göre işveren ve yöneticilerin ekonomik motivasyon faktörlerini arttırması psiko-sosyal motivasyon algısının artmasına, psiko-sosyal motivasyon faktörlerini arttırması da örgütsel-yönetmel motivasyon algısının artmasına aralarındaki pozitif korelasyon ilişkisi nedeniyle olabilir.

Tablo 36

Motivasyon ile Motivasyon Faktörlerinin Korelasyon Analizi

Motivasyon	Ekonomik Motivasyon Faktörleri	Psiko-sosyal Motivasyon Faktörleri	Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörleri
Pearson Korelasyonu	0,522**	0,918**	0,870**
Sig. (2-Tailed)	0,000	0,000	0,000
Korelasyon Katsayıları: Negatif ; -0,29-0,10=Düşük, -0,49-0,30=Orta Derecede, - 0,50-1,00=Yüksek Pozitif; 0,10-0,29=Düşük, 0,30-0,49=Orta Derecede, 0,50-1,00=Yüksek (**) Korelasyon katsayılarının % 1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.			

Korelasyon tablosu bize motivasyon algısının değişiminde sadece ekonomik motivasyon faktörlerinin kullanımını değil aynı zamanda psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının da kullanılması gerekliliğini gösteriyor denilebilir. Motivasyon faktörleri arasındaki pozitif ilişkinin varlığı sadece bir motivasyon faktörünün kullanılmasının uygun olmadığını birlikte kullanımlarının daha yararlı olacağını gösteriyor olabilir.

Motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin pozitif olması birbirlerini pozitif yönden etkilemeleri anlamına gelebilir.

Pearson korelasyon analizlerini gösteren yukarıdaki Tablo 36'ya göre motivasyon ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında 0,522 (%52,2) oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Motivasyon ile örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri arasında 0,870 (%87,0) oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Motivasyon ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında 0,918 (%91,8) oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşveren ve yöneticilerin motivasyonlarının artması ekonomik motivasyon faktörlerinin, psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin, örgütsel- yönetmel motivasyon faktörlerinin artmasına neden olması aralarında pozitif korelasyon ilişkisi varlığının ortaya çıkardığı bir durum olarak değerlendirilebilir.

Korelasyon tablosuna göre motivasyon algısının değişiminin sadece ekonomik motivasyon faktörlerine değil aynı zamanda psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerine de pozitif etki ederek oranlarını arttırdığı söylenebilir. Motivasyon ile motivasyon faktörleri arasındaki pozitif ilişkinin varlığı sadece bir motivasyon faktörünün kullanılması uygun olmadığını birlikte kullanımlarının daha yararlı olacağını gösteriyor olabilir.

Bu sonuç tezimizin ilk üç ana hipotezleri olan;

H1: Tatile çıkma motivasyon algısı ekonomik motivasyon araçları üzerinde etkilidir.

H2: Tatile çıkma motivasyon algısı psiko-sosyal motivasyon araçları üzerinde etkilidir.

H3: Tatile çıkma motivasyon algısı örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları üzerinde etkilidir, hipotezlerimizi desteklediği söylenebilir.

Çalışmanın anket analizinde tatile çıkma ile motivasyonun artacağı tespitine bağlı olarak tatile çıkan işveren ve yöneticilerin motivasyon algılarının değişiminin motivasyon faktörlerine yansımalarının olumlu olması hipotezlerimizin anlamlı olduğu sonucunu desteklediği söylenebilir.

Ki-Kare Bağımsızlık Testi: Ki-kare testi iki değişken grubunu arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak veya ikiden fazla değişken grubunun arasında ilişkinin olup olmadığını araştırmak için kullanılabilen bir analiz yöntemidir. Bu testin sonucu anlam-

lılık seviyesi Asymp. Sig. (2-sided) sütunundaki Pearson Chi Square değerine ait olan anlamlılık seviyesidir. Anlamlı farkın var olduğundan bahsedebilmek için (%5 anlamlılık seviyesi için kritik değer olan) bu değer 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Altunışık vd., 2007: 323).

Tatile çıkma motivasyon algısının ekonomik motivasyon faktörleri ile olan ilişkisini ortaya çıkarabilmek ve hipotezin varlığını kanıtlamak için motivasyon algısı ile ekonomik motivasyon faktörleri arasında Ki-kare analizi uygulanmıştır. Tablo 37'ye göre motivasyon algısının ücret faktörüne yansımaları orta düzeyde (435,248) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının ekonomik motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin ücret faktörü 435,248 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat ettiği söylenebilir. Motivasyon algısı ile ücret ekonomik motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve tatile çıkma motivasyon algısının ücret faktörü uygulamasına olumlu yansıyacağı anlaşılabılır.

Tablo 37

**Tatile Çıkma Motivasyon Algısı ile Ekonomik Motivasyon Araçları
Ki-Kare Analizi**

Tatile Çıkma Motivasyon Algısı	Ekonomik Motivasyon Araçları	Ücret	Başarı Ödülü	Sosyal Güvenlik İş Güvenliği	Prim
	Ki-kare Değerleri	435,248**	434,299**	561,395**	493,587**
	Asym.Sign (2-Sided)	0,000	0,000	0,000	0,000
Korelasyon Katsayıları: 0,10-0,29=Düşük, 0,30-0,49=Orta Derecede, 0,50-1,00=Yüksek					
**Test istatistikleri ve Korelasyon katsayılarının %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.					

Motivasyon algısının başarı ödülü faktörüne yansımaları orta düzeyde (434,299) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ki-kare analiz değerlerinin başarı ödülü faktörü 434,299 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile

başarı ödülü ekonomik motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte tatile çıkma motivasyon algısının başarı ödülü faktörüne olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tablo 37'ye göre motivasyon algısının sosyal güvenlik-iş güvenliği faktörüne yansıtması orta düzeyde (561,395) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının ekonomik motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin sosyal güvenlik-iş güvenliği faktörü 561,395 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2- Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile sosyal güvenlik-iş güvenliği ekonomik motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtlayabilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının sosyal güvenlik-iş güvenliği faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır

Tablo 37'e göre motivasyon algısının prim faktörüne yansıtması orta düzeyde (493,587) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının ekonomik motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin prim faktörü 493,587 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile prim ekonomik motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtlayabilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının prim faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tatile çıkma motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon faktörleri ile olan ilişkisini ortaya çıkarabilmek ve hipotezin varlığını kanıtlamak için motivasyon algısı ile psiko-sosyal motivasyon faktörleri arasında ki-kare analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre motivasyon algısının takdir-övgü faktörüne yansıtması orta düzeyde (706,926) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu ile ilgili hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin takdir- övgü faktörü 706,926 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$

çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile takdir-övgü psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtlamaktadır. Tatile çıkmanın motivasyon algısının takdir-övgü faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tablo 38:
Tatile Çıkma Motivasyon Algısı ile Psiko-sosyal Motivasyon Araçları
Ki-Kare Analizi

Tatile Çıkma Motivasyon Algısı	Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	Takdir Övgü	Sosyal İmkânlar	İş Tatmin İlgili Çekici İş	Yetenek ve Öneriler	İş Monotonluğu
	Ki-kare Değerleri	706,926**	623,320**	777,162**	548,974**	568,353**
	Asym.Sign (2-sided)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	Beklenti Talepler	Tatile Çıkma	Başarma Duygusu	İnisiyatif Kullanma	İş güvencesi
	Ki-kare Değerleri	620,120**	532,165**	519,714**	538,470**	534,619**
	Asym.Sign (2-sided)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Korelasyon Katsayıları:0,10-0,29=Düşük, 0,30-0,49=Orta Derecede, 0,50-1,00=Yüksek **Test istatistikleri ve Korelasyon katsayılarının %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.						

Tablo 38’de analiz sonuçlarına göre motivasyon algısının sosyal imkanlar faktörüne yansması orta düzeyde (623,320) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Hipotezimiz motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde olmasını test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin sosyal imkanlar faktörü 623,320 ortalama değeri ile %1’lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2- Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile sosyal imkanlar psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının sosyal imkanlar faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tablo 38 sonuçlarına göre motivasyon algısının iş tatmini-ilgi çekici iş faktörüne yansması orta düzeyde (777,162) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu-

dur. Motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin iş tatmini-ilgi çekici iş faktörü 777,162 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile iş tatmini-ilgi çekici iş psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının iş tatmini-ilgi çekici iş faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tablo 38 sonuçlarına göre motivasyon algısının yetenek ve öneriler faktörüne yansımaları orta düzeyde (548,974) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin yetenek ve öneriler faktörü 777,162 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2- Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile yetenek ve öneriler psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının yetenek ve öneriler faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tablo 38 değerlerine göre motivasyon algısının iş monotonluğu faktörüne yansımaları orta düzeyde (568,353) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin iş monotonluğu faktörü 568,353 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2- Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile iş monotonluğu psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının iş monotonluğu faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Motivasyon algısının beklenti ve talepler faktörüne yansımaları orta düzeyde (620,120) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ki-kare analiz değerlerinin beklenti-talepler faktörü 568,353 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çık-

mıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile beklenti-talepler psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının beklenti-talepler faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Motivasyon algısının tatile çıkma faktörüne yansması orta düzeyde (532,165) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin tatile çıkma faktörü 532,165 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile tatile çıkma psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının tatile çıkma faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tablo 38 verilerine göre motivasyon algısının başarıma duygusu faktörüne yansması orta düzeyde (519,714) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ki-kare analiz değerlerinin başarıma duygusu faktörü 519,714 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile başarıma duygusu psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtlamaktadır. Tatile çıkmanın motivasyon algısının başarıma duygusu faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılmaktadır.

Motivasyon algısının inisiyatif kullanma faktörüne yansması orta düzeyde (538,470) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin inisiyatif kullanma faktörü 519,714 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile inisiyatif kullanma psiko-

sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının inisiyatif kullanma faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tablo 38 sonuçlarına göre motivasyon algısının iş güvencesi faktörüne yansması orta düzeyde (534,619) olsa da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ki-kare analiz değerlerinin iş güvencesi faktörü 534,619 ortalama değeri ile %1’lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile iş güvencesi psiko-sosyal motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtlayabilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının iş güvencesi faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Tablo 39
Tatile Çıkma Motivasyon Algısı ile Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları
Ki-Kare Analizi

Tatile Çıkma Motivasyon Algısı	Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları	Terfi	Yetki ve sorumluluk	Ast-üst ilişkileri	Çalışma koşulları
	Ki-kare Değerleri	596,037**	580,368**	732,426**	752,486**
	Asym. Sign (2- sided)	0,000	0,000	0,000	0,000
	Örgütsel- Yönetmel Motivasyon Araçları	Örgüt kültürü ve iklimi	Tatil ve izin hakları	Kararlara katılma	Korelasyon Katsayıları:0,10-0,29=Düşük, 0,30-0,49=Orta Derecede, 0,50-1,00=Yüksek
	Ki-kare Değerleri	608,362**	605,840**	493,790**	**Test istatistikleri ve Korelasyon katsayılarının %1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.
	Asym. Sign (2- sided)	0,000	0,000	0,000	

Tatile çıkma motivasyon algısının örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri ile olan ilişkisini ortaya çıkarabilmek ve hipotezin varlığını kanıtlamak için motivasyon algısı ile örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri arasında Ki-kare analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 39’da görülmektedir.

“Motivasyon algısının örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri üzerinde etkilidir” hipotezimizi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin terfi faktörü 596,037

ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki- kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile terfi örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının terfi faktörü uygulamasına olumlu yansıyacağı anlaşılabılır.

Motivasyon algısının yetki ve sorumluluk faktörüne yansması orta düzeyde (580,368) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ki-kare analiz değerlerinin yetki ve sorumluluk faktörü 580,368 ortalama değeri ile % 1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile yetki ve sorumluluk örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının yetki ve sorumluluk faktörü uygulamasına olumlu yansıyacağı anlaşılabılır.

Tablo 39'a göre motivasyon algısının ast-üst ilişkileri faktörüne yansması orta düzeyde (732,426) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ki-kare analiz değerlerinin ast-üst ilişkileri faktörü 732,426 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile ast-üst ilişkileri örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının ast-üst ilişkileri faktörü uygulamasına olumlu yansıyabilir.

Verilere göre motivasyon algısının çalışma koşulları faktörüne yansması orta düzeyde (752,486) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ki-kare analiz değerlerinin çalışma koşulları faktörü 752,486 ortalama değeri ile %1'lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile çalışma koşulları örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının çalışma koşulları faktörü uygulamasına olumlu yansıyacağı anlaşılabılır.

Motivasyon algısının örgüt kültürü ve iklimi faktörüne yansımaları orta düzeyde (608,362) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Ki-kare analiz değerlerinin ast-üst ilişkileri faktörü 608,362 ortalama değeri ile %1’lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2- Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile örgüt kültürü ve iklimi örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtlamaktadır. Tatile çıkmanın motivasyon algısının örgüt kültürü ve iklimi faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

Verilerin sonuçlarına göre motivasyon algısının tatil ve izin hakları faktörüne yansımaları orta düzeyde (605,840) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin çalışma koşulları faktörü 605,840 ortalama değeri ile %1’lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2-Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile tatil ve izin hakları örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtladığı söylenebilir. Tatile çıkmanın motivasyon algısının tatil ve izin hakları faktörü uygulamasına olumlu yansıtabilir.

Tablo 39 verilerine göre motivasyon algısının kararlara katılma faktörüne yansımaları orta düzeyde (493,790) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. Motivasyon algısının örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri üzerinde etkili olduğu yönünde hipotezi test etmek amacıyla yapılan Ki-kare analiz değerlerinin kararlara katılma faktörü 493,790 ortalama değeri ile %1’lik anlamlılık seviyesinde çıkmıştır. Ayrıca Ki-kare testi anlamlılık seviyesini gösteren Asym.Sign (2- Sided) değerinin $p=0,000$ yani $p<0,005$ çıkması anlamlılığın var olduğunu ispat etmektedir. Yani motivasyon algısı ile kararlara katılma örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü ilişkisi hipotezi desteklenmekte ve varlığını kanıtlamaktadır. Tatile çıkmanın motivasyon algısının kararlara katılma faktörü uygulamasına olumlu yansıtacağı anlaşılabılır.

H4:Tatile çıkma motivasyon algısının ekonomik motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.

H5:Tatile çıkma motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.

H6:Tatile çıkma motivasyon algısını örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.

Yukarıdaki hipotezlerimizin anlamlı olup olmamasını test edebilmek amacıyla uygulanan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi analiz sonuçları aşağıdadır.

Tablo 40
Mann Whitney U Testi Analiz Değerleri

Motivasyon Faktörleri	Grup Değişken	Sıralama Değeri (Mean Ranks)	Anlamlılık Değeri Asymp,Sign (2-tailed)
Ekonomik Motivasyon Araçları	İşveren	246,60	0,000*
	Yönetici	382,29	
Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	İşveren	317,65	0,019*
	Yönetici	359,19	
Örgütsel-Yönetisel Motivasyon Araçları	İşveren	358,47	0,478*
	Yönetici	345,92	

(*) P < 0,05 anlamlılık değerini göstermektedir.

Tablo 41
Kruskal Wallis Testi Analiz Değerleri

Motivasyon Faktörleri	Grup Değişken	Sıralama Değeri (Mean Ranks)	Anlamlılık Değeri Asymp,Sign (2-tailed)
Ekonomik Motivasyon Araçları	İşveren	246,60	0,000*
	Yönetici	382,29	
Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	İşveren	317,65	0,019*
	Yönetici	359,19	
Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Araçları	İşveren	358,47	0,478*
	Yönetici	345,92	
(*)P<0,05 anlamlılık değerini göstermektedir.			

Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis analizi sonuçlarında sıralama değerleri (İşveren=246,60, Yönetici=382,29) işveren ve yöneticilerin ekonomik motivasyon faktörle-

rini uygulamada birbirinden çok farklılık gösterdiklerini tespit etmiştir. İşveren ve yöneticilerin tatil sonrası motivasyon algılarının psiko-sosyal motivasyon araçlarına uygulamada sıralama değerlerine (İşveren=317,65 Yönetici=359,19) bakıldığında farklılık gösterdikleri anlaşılabılır. Tatile çıkmanın işveren ve yöneticilerin motivasyon algılarındaki değişimin örgütsel-yönetisel motivasyon araçlarına yansımalarının sıralama değerlerine (İşveren=358,47 Yönetici=345,92) bakıldığında yakın değerlere ulaşılabilir.

$P>0,05$ anlamlılık seviyesi değerlendirme kriterine göre 0,000 anlamlılık seviyesi tespit edilen ekonomik motivasyon araçlarının uygulanmasında anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Ekonomik motivasyon faktörleri uygulama değeri işveren ve yöneticiler için $0,000<0,05$ olduğundan anlamlı farklılık vardır denilebilir. Analize göre tatile çıkma motivasyon algısının ekonomik motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işveren ve yöneticilere göre farklılık göstermekte ve H4 hipotezimizin kabul edildiği anlamına gelebilmektedir.

$P>0,05$ anlamlılık seviyesi değerlendirme kriterine göre 0,019 anlamlılık seviyesi tespit edilen psiko-sosyal motivasyon araçlarının uygulanmasında anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Psiko-sosyal motivasyon faktörleri uygulama değeri işveren ve yöneticiler için $0,019<0,05$ olduğundan anlamlı farklılık vardır denilebilir. Kruskal Wallis ve Mann Whitney U Testine göre tatile çıkma motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işveren ve yöneticilere göre farklılık göstermekte ve H5 hipotezimizin kabul edildiği anlamına gelebilmektedir.

$P>0,05$ anlamlılık seviyesi değerlendirme kriterine göre 0,478 anlamlılık seviyesi tespit edilen örgütsel-yönetisel motivasyon araçlarının uygulanmasında anlamlı farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Örgütsel-yönetisel motivasyon faktörleri uygulama değeri işveren ve yöneticiler için $0,478>0,05$ olduğundan anlamlı farklılık yoktur denilebilir. Bu sonuç H6 hipotezimizin kabul edilmediği anlamına gelmektedir. Kruskal Wallis ve Mann Whitney U Testine göre tatile çıkma motivasyon algısının örgütsel-yönetisel motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işveren ve yöneticilere göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 42 T testine göre $P<0,05$ anlamlılık seviyesi değerlendirme kriteri olan 0,000 anlamlılık seviyesi tespit edilen ekonomik motivasyon araçlarının uygulanmasında anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Ekonomik motivasyon faktörleri uygulama değeri işveren ve yöneticiler için $0,000<0,05$ olduğundan anlamlı farklılık vardır denilebilir. Bu

sonuç H4 hipotezimizin kabul edildiği anlamına gelmektedir. T Testine göre tatile çıkma motivasyon algısının ekonomik motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işveren ve yöneticilere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 42
T Testi Analiz Değerleri

Motivasyon Faktörleri	Grup Değişken	Sıralama Değeri (Mean Ranks)	Anlamlılık Değeri Asymp,Sign (2-tailed)
Ekonomik Motivasyon Araçları	Yönetici	3,9045	0,000*
	İşveren	3,3713	
Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	Yönetici	3,9560	0,045*
	İşveren	3,8648	
Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Araçları	Yönetici	4,1052	0,112*
	İşveren	4,0287	
(*)P<0,05 anlamlılık değerini göstermektedir			

P<0,05 anlamlılık seviyesi değerlendirme kriterine göre 0,045 anlamlılık seviyesi tespit edilen psiko-sosyal motivasyon araçlarının uygulanmasında anlamlı farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Psiko-sosyal motivasyon faktörleri uygulama değeri işveren ve yöneticiler için 0,045<0,05 olduğundan anlamlı farklılık vardır denilebilir. Bu sonuç H5 hipotezimizin kabul edildiği anlamına gelmektedir. T Testine göre tatile çıkma motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işveren ve yöneticilere göre farklılık göstermektedir.

P<0,05 anlamlılık seviyesi değerlendirme kriterine göre 0,112 anlamlılık seviyesi tespit edilen örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının uygulanmasında anlamlı farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri uygulama değeri işveren ve yöneticiler için 0,112>0,05 olduğundan anlamlı farklılık yoktur denilebilir. Bu sonuç H6 hipotezimizin kabul edilmediği anlamına gelmektedir. T Testine göre tatile çıkma motivasyon algısının örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işveren ve yöneticilere göre farklılık göstermemektedir.

Regresyon analizi; Değişkenlerin arasındaki neden ve sonuç ilişkisini bulmamızı sağlayan bir yöntemdir. Regresyon analizinin korelasyon analizinden farkı bağımlı ve bağımsız değişkenleri içinde bulundurmasıdır. Regresyon analizinde en az bir bağımlı en

az bir bağımsız değişkenin olması gerekmektedir. İki değişkenin birbirlerine olan etkilerini ölçümünde regresyon analizi kullanılır. Çalışmamızda tatile çıkmanın motivasyon algısına etkisinin motivasyon faktörlerine yansımalarının değerlendirmesi regresyon analizi ile yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin tahmin edilmesine yarayan istatistiksel bir yöntemdir. Tatile çıkma motivasyonunun motivasyon faktörlerine nasıl yansıdığının tespit edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Regresyon analizi metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Tek bir bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır. Birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizine ise çok değişkenli regresyon analizi denir (Altunışık, 2007: 203).

Beta değeri, modelde yer alan bağımsız değişkenlerden hangisinin modele daha çok katkı yaptığını diğer bir ifade ile hangi bağımlı değişkene daha fazla etki yaptığını ya da değişkenlerin önem sırsını belirtirken, belirlilik katsayısı (R^2 , bir grup bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığını ölçmektedir. Belirlilik katsayısı 0 ile 1 arasındadır ve değer 0'a yaklaştıkça bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, 1'e yaklaştıkça ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi iyi açıkladığını göstermektedir (Şenol, 2010: 251-252).

Tablo 43'te işveren ve yöneticilerdeki tatil motivasyonunun ekonomik motivasyon faktörleri üzerindeki etkisinin olup olmadığını regresyon analizi ile incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin boyutu gösterilmektedir. Tatil motivasyonunun ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları üzerindeki etkisini ölçen analizlerin kullanılmasında tatile çıkma/turizme katılım bağımsız değişken olurken motivasyon araçları bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Bu analizlerde tatil motivasyonu algısının, motivasyon araçları üzerindeki etkisinin açıklanabileceği tahmin edilebilir.

Tablo 43**Tatil Motivasyonu(X)* ile Ekonomik Motivasyon Araçları Regresyon Analizi**

Ekonomik Motivasyon Araçları	Regresyon Analiz Değerleri							
	Beta	B*	F	T	A*	Anova Sig.	R2	Regresyon Sig.
Ücret (Y)*	0,195	0.344	27.530	5.247	5.255	0,00	0.38	0,00
Başarı Ödülleri/İş Seyahatleri(Y)*	0,050	0,660	1.759	1.326	3.582	0,00	0,30	0,00
Sosyal/İş Güvenliği(Y)*	0,227	0,320	37.798	6.148	2.462	0,00	0,51	0,00
Prim(Y)*	0,205	0,369	30.750	5.545	2.105	0,00	0,42	0,00
(*)Y=A+B*X, Y=Bağımlı Değişken, X=Bağımsız Değişken, A=Sabit Kat Sayımız, B=Bağımsız Değişkenimizin Katsayısı								

Tablo 43'te görülen tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası ücret artışı ekonomik motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri<0,000 olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak ücret motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların ücret artışı beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{Ücret Motivasyon Faktörü} = 5.255 + 0.344 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Oluşan Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin ekonomik motivasyon faktörlerinden ücret ile ilgili çalışanların beklentilerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılabılır. R2=0,38 tatil motivasyon algısı, ekonomik motivasyon araçlarından "ücret" faktöründeki değişimin % 38'ini açıklarken, P<0,05 olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin ekonomik motivasyon faktörlerinden ücret artış talebine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu şeklinde algılanabilir.

Tablo 43'e göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası başarı ödülleri ekonomik motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri<0,000 olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlar uygulanacak başarı ödülleri motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların başarı ödülü beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Başarı Ödülü Motivasyon Faktörü = $3.582 + 0.660 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Regresyon modeline göre $R^2=0,30$ tatil motivasyon algısı, ekonomik motivasyon araçlarından "başarı ödülleri" faktöründeki değişimin %30'unu açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin ekonomik motivasyon faktörlerinden başarı ödülleri talebine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki var olabilir.

Tablo 43'te görülen tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası sosyal güvenlik-iş güvenliği ekonomik motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak sosyal güvenlik-iş güvenliği motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların sosyal güvenlik ve iş güvenliği beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Sosyal Güvenlik Motivasyon Faktörü = $2.462 + 0.320 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Modele göre $R^2=0,51$ tatil motivasyon algısı, ekonomik motivasyon araçlarından "sosyal güvenlik-iş güvenliği" faktöründeki değişimin %51'ini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin ekonomik motivasyon faktörlerinden sosyal güvenlik ve iş güvenliği talebine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcut olabilir.

Tablo 43 verilerine göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası prim ekonomik motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak prim motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların prim beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Prim Motivasyon Faktörü = $2.105 + 0.369 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Regresyon modeline göre $R^2=0,42$ tatil motivasyon algısı, ekonomik motivasyon araçlarından "prim" faktöründeki değişimin %42'sini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin ekonomik mo-

tivasyon faktörlerinden prim talebine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki mevcut olabilir.

İşveren ve yöneticilerin tatile çıkma motivasyon algısı ile ekonomik motivasyon faktörlerinin regresyon analiz sonuçları değerlendirildiğinde çalışmamızın hipotezi olan;

H0: Tatile çıkma motivasyon algısı ekonomik motivasyon araçları üzerinde etkili değildir.

H1: Tatile çıkma motivasyon algısı ekonomik motivasyon araçları üzerinde etkilidir.

hipotezlerinden H0'ın reddedildiği ve H1 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelebilir.

Tablo 44'de görülen tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası takdir ve övgü psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri<0,000 olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak takdir ve övgü motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların takdir ve övgü beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Takdir ve Övgü Motivasyon Faktörü = $1.028 + 0.678 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

$R^2=0,16$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından "takdir ve övgü" faktöründeki değişimin %16'sını açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden takdir ve övgü talebine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir. Tablo 44'de görülen tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası sosyal imkanlar psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri<0,000 olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak sosyal imkanlar motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların sosyal imkanlar beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Sosyal İmkânlar Motivasyon Faktörü = $1.402 + 0.588 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Tablo 44**Tatil Motivasyonu(X)* ile Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Regresyon Analizi**

Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	Regresyon Analiz Değerleri							
	Beta	B*	F	T	A*	Anova Sig.	R2	Regresyon Sig.
Takdir, Övgü(Y)*	0,409	0,678	139,916	4.317	1.028	0,00	0,16	0,00
Sosyal İmkanlar (Y)*	0,381	0,588	118.378	6.235	1.402	0,00	0,14	0,00
İş Tatmini İlgi Çekici iş (Y)*	0,382	0,545	119,039	7.754	1.610	0,00	0,14	0,00
Yetenek/Öneriler (Y)*	0,356	0,513	101.398	8.623	1.827	0,00	0,12	0,00
Beklenti/ Talepler(Y)*	0,341	0,489	01.850	9.005	1.911	0,00	0,11	0,00
Tatile Çıkma(Y)*	0,334	0,467	87.532	9.356	2.056	0,00	0,11	0,00
Başarma Duygusu(Y)*	0,366	0,485	107,926	10.389	1.965	0,00	0,13	0,00
İnisiyatif Kullanma(Y)*	0,370	0,489	110.785	10.525	1.986	0,00	0,13	0,00
İş Monotonluğu (Y)*	0,376	0,515	114.591	9.556	1.912	0,00	0,14	0,00
İşgüvencesi(Y)*	0,368	0,517	109.441	9.092	1.869	0,00	0,13	0,00

(*) $Y=A+B*X$, Y=Bağımlı Değişken, X=Bağımsız Değişken, A=Sabit Kat Sayımız, B=Bağımsız Değişkenimizin Katsayısı

Modele göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden sosyal imkanlar ile ilgili çalışanların beklentilerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,14$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “sosyal imkanlar” faktöründeki değişimin %14’ünü açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden sosyal imkanlar talebine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir

Tablo 44’e göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası iş tatmini ve ilgi çekici iş psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak iş tatmini ve ilgi çekici iş motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların iş tatmini ve ilgi çekici iş beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

İş Tatmini ve İlgi Çekici İş Motivasyon Faktörü $=1.610+0.545* \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden iş tatmini ve ilgi çekici iş ile ilgili çalışanların beklentilerine yaklaşımının

tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,14$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “iş tatmini ve ilgi çekici iş” faktöründeki değişimin %14’ünü açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden iş tatmini ve ilgi çekici iş talebine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 44’de görülen tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası yetenek ve öneriler psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak yetenek ve öneriler motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların yetenek ve öneriler beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Yetenek ve Öneriler İş Motivasyon Faktörü = $1.827+0.513*\text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Oluşan regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden yetenek ve öneriler ile ilgili çalışanların beklentilerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,12$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “iş tatmini ve ilgi çekici iş” faktöründeki değişimin %12’sini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden yetenek ve öneriler talebine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 44 verilerine göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası beklenti ve talepler psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak beklenti ve talepler motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların beklenti ve talepler beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Beklenti ve Talepler İş Motivasyon Faktörü = $1.911+0.489*\text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden beklenti ve talepler ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,11$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “beklenti ve talepler” faktöründeki değişimin %11’ini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden beklenti ve taleplerine bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır diyebiliriz.

Tablo 44’e göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası tatile çıkma psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak tatile çıkma motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların tatile çıkma beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{Tatile Çıkma İş Motivasyon Faktörü} = 2.056 + 0.467 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Modele göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden tatile çıkma ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,11$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “tatile çıkma” faktöründeki değişimin %11’ini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden tatile çıkma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 44 değerlerinde tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası başarıma duygusu psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak başarıma duygusu motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların başarıma duygusu beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{Başarma Duygusu İş Motivasyon Faktörü} = 1.965 + 0.485 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden başarıma duygusu ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,13$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “başarıma duygusu” faktöründeki değişimin

%13’ünü açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden başarıma duygusu bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 44’de görülen tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası inisiyatif kullanma psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak inisiyatif kullanma motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların inisiyatif kullanma beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

Inisiyatif Kullanma Motivasyon Faktörü = $1.986+0.489*\text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Oluşan regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden inisiyatif kullanma ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,13$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “inisiyatif kullanma” faktöründeki değişimin %13’ünü açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden inisiyatif kullanma bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 44’e göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası iş monotonluğunu giderme psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak iş monotonluğunu giderme motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların iş monotonluğunu giderme beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

İş Monotonluğunu Giderme Motivasyon Faktörü= $1.912+0.515*\text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Modele göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden iş monotonluğunu giderme ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,14$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “iş monotonluğunu giderme” faktöründeki değişimin %14’ünü açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden iş monotonluğunu giderme bakışlarının arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 44’de görülen tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası iş güvencesi psiko-sosyal motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak iş güvencesi motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların iş güvencesi beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{İş güvencesi Motivasyon Faktörü} = 1.817 + 0.569 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden iş güvencesi ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,13$ tatil motivasyon algısı, psiko-sosyal motivasyon araçlarından “iş güvencesi” faktöründeki değişimin %13’ünü açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden iş güvencesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır diyebiliriz. İşveren ve yöneticilerin tatile çıkma motivasyon algısı ile psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin regresyon analiz sonuçları değerlendirildiğinde çalışmamızın hipotezi olan;

H0: Tatile çıkma motivasyon algısı psiko-sosyal motivasyon araçları üzerinde etkili değildir.

H1: Tatile çıkma motivasyon algısı psiko-sosyal motivasyon araçları üzerinde etkilidir.

Hipotezlerinden H0’ın reddedildiği ve H1 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelebilir.

Tablo 45’de regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri <0,000 olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak terfi motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların terfi beklentilerine etkisinin incelenmesinin modeli aşağıdadır;

$$\text{Terfi Motivasyon Faktörü} = 1.695 + 0.556 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Oluşan regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden terfi ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,15$ tatil motivasyon algısı, örgütsel- yönetsel motivasyon araçlarından “terfi” faktöründeki değişimin %15’ini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden terfi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmakta olduğu düşünülebilir.

Tablo 45
Tatil Motivasyonu (X)* ile Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Araçları
Regresyon Analizi

Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Araçları	Regresyon Analiz Değerleri							
	Beta	B*	F	T	A*	Anova Sig.	R ²	Regresyon Sig.
Terfi(Y)*	0,390	0,556	124,982	8.198	1.695	0,00	0,15	0,00
Yetki/Sorumluluk(Y)*	0,404	0,593	136,264	7.320	1.547	0,00	0,16	0,00
Ast-Üst İlişkileri(Y)*	0,399	0,602	131,841	6.985	1.524	0,00	0,15	0,00
Çalışma Koşulları(Y)*	0,461	0,688	187,887	5.370	1.121	0,00	0,21	0,00
Kararlara Katılma (Y)*	0,476	0,688	204,375	5.680	1.136	0,00	0,22	0,00
Örgüt Kültürü İklimi (Y)*	0,524	0,381	118,639	9.270	1.854	0,00	0,14	0,00
İzin ve Tatil Hakları(Y)*	0,407	0,545	138,503	9.681	1.863	0,00	0,16	0,00
(*)Y=A+B*X, Y=Bağımlı Değişken, X=Bağımsız Değişken, A=Sabit Kat Sayımız, B=Bağımsız Değişkenimizin Katsayısı								

Tablo 45’e göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası yetki ve sorumluluk örgütsel-yönetsel motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri<0,000 olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak yetki ve sorumluluk motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil

sonrası çalışanların yetki ve sorumluluk beklentilerine etkisinin incelenmesinden elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{Yetki ve Sorumluluk Motivasyon Faktörü} = 1.547 + 0.593 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden yetki ve sorumluluk ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,16$ tatil motivasyon algısı, örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarından “yetki ve sorumluluk” faktöründeki değişimin %16’sını açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden yetki ve sorumluluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 46 verilerinde tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası ast-üst ilişkileri örgütsel-yönetsel motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak ast-üst ilişkileri motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların ast-üst ilişkileri beklentilerine etkisinin incelenmesinden elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{Ast-üst ilişkileri Motivasyon Faktörü} = 1.524 + 0.602 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Modele göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden ast-üst ilişkileri ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,15$ tatil motivasyon algısı, örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarından “ast-üst ilişkileri” faktöründeki değişimin %15’ini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden ast-üst ilişkileri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmakta olduğu düşünülebilir.

Tablo 45 verilerinin analizine göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışma koşulları örgütsel-yönetsel motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak çalışma koşulları motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yönetici-

lerin tatil sonrası çalışanların çalışma koşulları beklentilerine etkisinin incelenmesinden elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{Çalışma Koşulları Motivasyon Faktörü} = 1.121 + 0.688 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Oluşan regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden çalışma koşulları ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,21$ tatil motivasyon algısı, örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarından “çalışma koşulları” faktöründeki değişimin

%21’ini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden çalışma koşulları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 45 değerlerinde tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası kararlara katılma örgütsel-yönetsel motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $<0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak kararlara katılma motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların kararlara katılma beklentilerine etkisinin incelenmesinden elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{Kararlara Katılma Motivasyon Faktörü} = 1.136 + 0.688 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden kararlara katılma ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,22$ tatil motivasyon algısı, örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarından “kararlara katılma” faktöründeki değişimin

%22’sini açıklarken, $P<0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden kararlara katılma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

İşveren ve yöneticilerin tatil sonrası örgüt kültürü ve iklimi örgütsel-yönetsel motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri

$r_i < 0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak örgüt kültürü ve iklimi motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların örgüt kültürü ve iklimi beklentilerine etkisinin modeli şöyledir.

$$\text{Örgüt Kültürü ve İklimi Motivasyon Faktörü} = 1.854 + 0.381 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2 = 0,14$ tatil motivasyon algısı, örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarından “örgüt kültürü ve iklimi” faktöründeki değişimin %14’ünü açıklarken, $P < 0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden örgüt kültürü ve iklimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunabilir.

Tablo 45 verilerine göre tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası izin ve tatil hakları örgütsel-yönetsel motivasyon faktörüne etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri $< 0,000$ olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak izin ve tatil hakları motivasyon aracı ilişkisi anlamlıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların izin ve tatil hakları beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modelimiz aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

$$\text{İzin ve Tatil Hakları Motivasyon Faktörü} = 1.863 + 0.545 * \text{Tatil Motivasyon Algısı}$$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden izin ve tatil hakları ile ilgili çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2 = 0,16$ tatil motivasyon algısı, örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarından “izin ve tatil hakları” faktöründeki değişimin %16’sını açıklarken, $P < 0,05$ olması analizin anlamlı olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerinden izin ve tatil hakları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığının bulunduğu söylenebilir.

Buna göre çalışmamızın hipotezi olan;

H0: Tatile çıkma motivasyon algısı örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları üzerinde etkili değildir.

H1: Tatile çıkma motivasyon algısı örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları üzerinde etkilidir.

Hipotezlerinden H0'ın reddedildiği ve H1 hipotezinin kabul edildiği anlamına gelebilir.

Tablo 46'da işveren ve yöneticilerdeki tatil motivasyonunun ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri üzerindeki etkisinin olup olmadığının regresyon analizi ile incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin boyutu gösterilmektedir. Tatil motivasyonunun ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları üzerindeki etkisini ölçen analizlerin kullanılmasında tatile çıkma/turizme katılım bağımsız değişken olurken motivasyon araçları bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 46
Tatil Motivasyonu (X)* ile Motivasyon Faktörleri Regresyon Analizi

Motivasyon Faktörleri	Regresyon Analiz Değerleri							
	Beta	B*	F	T	A*	Anova Sig.	R2	Regresyon Sig.
Ekonomik Motivasyon Faktörleri (Y)*	0,860	0,730	5.259	2.293	3.879	0,02	0,07	0,02
Psiko-Sosyal Motivasyon Faktörleri (Y)*	0,578	0,626	3.507	12.405	1.650	0,00	0,33	0,00
Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörleri (Y)*	0,856	0,955	1.905	2.772	0,248	0,00	0,73	0,04
(*)Y=A+B*X, Y=Bağımlı Değişken, X=Bağımsız Değişken, A=Sabit Kat Sayımız, B=Bağımsız Değişkenimizin Katsayısı								

Tablo 46'da görülen tatil motivasyonunun işveren ve yöneticilerin tatil sonrası ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörlerine etkisinin regresyon analiz sonuçlarına göre, Anova tablosundaki sig değeri<0,02-0,00-0,04 olduğu için tatile çıkma motivasyon algısı ile çalışanlara uygulanacak motivasyon araçları ilişkisi anlam-

lıdır. Tatile çıkma motivasyon algısının regresyon analizi ile işveren ve yöneticilerin tatil sonrası çalışanların ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel motivasyon araçları beklentilerine etkisinin incelenmesinde elde edilen modellerimiz aşağıdaki şekilde olmuştur.

Ekonomik Motivasyon Faktörü = $3.879+0.730 \cdot \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Psiko-sosyal Motivasyon Faktörü = $1.650+0.626 \cdot \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörü = $0,248+0.955 \cdot \text{Tatil Motivasyon Algısı}$

Regresyon modeline göre tatile çıkan işveren ve yöneticilerin ekonomik, psiko- sosyal, örgütsel ve yönetmel motivasyon faktörleri konusunda çalışanların isteklerine yaklaşımının tatil sonrası motivasyon etkisinin olduğu anlaşılmaktadır. $R^2=0,07$ - $R^2=0,33$ - $R^2=0,73$ tatil motivasyon algısı, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetmel motivasyon faktörlerindeki değişimlerin %7, %33 ve %73'ünü açıklarken, $P<0,05$ olması analiz anlamli olduğunu ve tatil motivasyonu algısı ile işveren ve yöneticilerin ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetmel motivasyon faktörleri arasında anlamli ve pozitif bir ilişki bulunmakta olduğu düşünülebilir.

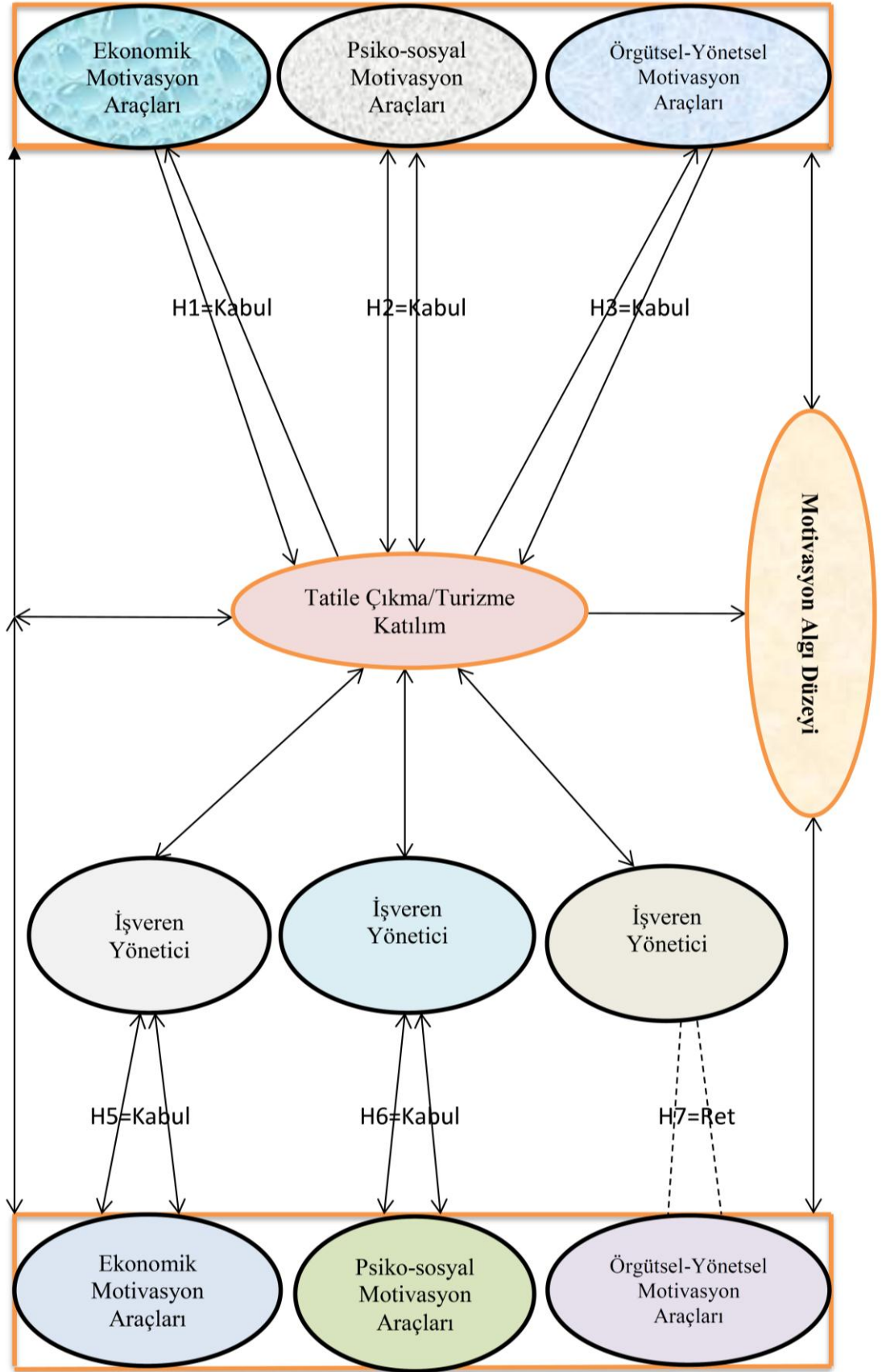
Araştırmaya katılan örneklem verilerinden yapılan analizlerin sonucunda ileri sürülen hipotezlerden H1, H2, H3, H4 ve H5 kabul edilirken, H6 hipotezi reddedilmiştir. Hipotezlerin kabul edilme ve reddedilme durumları ile ilgili Tablo 47 şu şekilde oluşturulmuştur. Ayrıca hipotezlerin kabul ve reddedilme durumları şekil 10'da detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo.47

Hipotezlerin Toplu Gösterimi

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Tatile çıkma motivasyon algısı ekonomik motivasyon araçları üzerinde etkilidir.	Kabul Edildi
H2: Tatile çıkma motivasyon algısı psiko-sosyal motivasyon araçları üzerinde etkilidir.	Kabul Edildi
H3: Tatile çıkma motivasyon algısı örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları üzerinde etkilidir.	Kabul Edildi
H4:Tatile çıkma motivasyon algısının ekonomik motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H5:Tatile çıkma motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.	Kabul Edildi
H6:Tatile çıkma motivasyon algısının örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir.	Reddedildi

Tablo 47'deki hipotezlerin toplu kabul edilme ve reddedilme durumlarına göre "H1=Tatile çıkma motivasyon algısı ekonomik motivasyon araçları üzerinde etkilidir" kabul edilmiştir. Diğer hipotez "H2=Tatile çıkma motivasyon algısı psiko-sosyal motivasyon araçları üzerinde etkilidir" kabul edilmiştir. "H3= Tatile çıkma motivasyon algısı örgütsel-yönetmel motivasyon araçları üzerinde etkilidir", "H4=Tatile çıkma motivasyon algısının ekonomik motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir." kabul edilmiştir. "H5=Tatile çıkma motivasyon algısının psiko-sosyal motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir." kabul edilmiştir. "H6= Tatile çıkma motivasyon algısının örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının üzerindeki etkisi işverenler ve yöneticilere göre farklılık gösterir." reddedilmiştir.



Şekil 10. Sonuç Modeli

3.3. Bulguların Genel Değerlendirilmesi

Yapılan araştırmadan elde edilen verilerin sonuç olarak değerlendirilmesi gerekirse; Motivasyon konusunda yapılan bundan önceki araştırmalar göstermektedir ki; Değişik yer ve zamanlarda, farklı endüstrilerde çalışanlar, işveren ve yöneticiler açısından “Tatile çıkma-Turizme katılım” temel bir motivasyon aracı olarak algılanmamaktadır. Çünkü yapılan araştırmalara göre tüm dünyada hiçbir ekonomik sistemde mutlak tatil ve turizm imkanları sağlayan standart yasal düzenlemeler bulunmamaktadır. Organizasyonlar içinde özellikle çalışanlar ve daha sonra yönetici ve işverenler açısından tatil ve turizm kavramlarının kullanılması işin sahipliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli gözükmemektedir. Bu nedenle “Tatil-Turizm Hareketine katılım” her yerde organizasyonların çalışanları tarafından önemli bir motivasyon aracı olarak algılanmamaktadır.

Bu araştırmada dünyadaki algının tersine, bu düşüncüyü çürütecek farklı bir sonuç çıkmıştır. Araştırmada daha önceki çalışmalarda karşılaşılmadığı için tüm dünyada etkisi kabul edilmediği düşünülen “Tatile çıkma-Turizme katılım” motivasyon aracının Sakarya’daki işveren ve yöneticiler üzerinde etkili olduğu kanaati desteklenmiştir. Ayrıca bu araştırmada “Tatile çıkma-Turizme katılım” motivasyon aracının ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri içinde bir araç olarak kullanılabileceği ortaya çıkmış ve desteklenmiştir. Bu araştırma motivasyon araçları içinde başarı ödülleri, tatil, izin-turizme katılım ve tatil, izin haklarının verilmesi gibi motivasyon araçlarının yanında “iş monotonluğunu giderme”, “örgüt kültürü ve iklimi”, “ast-üst ilişkileri”, “inisiyatif kullanma”, “yetki ve sorumluluk”, “terfi” gibi araçlarında işveren ve yöneticilerin motivasyonlarında önemli birer motivasyon aracı olduklarını ortaya çıkarmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon ile ilgili literatür taraması esnasında, araştırmacıların motivasyon araçları ile ilgili elde ettiği sonuçlar incelendiğinde, bu araçların içinde tatile çıkma, turizme katılım gibi bir araç çalışan, işveren ve yöneticiler açısından motivasyonu etkileyen bir araç olarak görülmemiştir. Çalışan, işveren ve yöneticiler açısından bu eksikliğin hissettirilmesi ve giderilmesi turizme katılımın motivasyon araçları içinde hak ettiği konuma getirilmesi gerekli olabilir.

Turizme katılım, motivasyon aracının sadece çalışanlar için değil aynı zamanda işveren ve yöneticiler için uygulamanın işveren ve yöneticisi olmaları sebebiyle önemi daha da artabilir. Bu çalışma ile literatürde çalışılmayan, ihtiyaç duyulmayan bir konu olan işveren ve yöneticilerin turizme katılımlarının motivasyon algılarındaki değişimlerinin motivasyon araçlarına yansımalarının önemini belirtme ve bu konuya dikkat çekme adına önemli olabilir.

İşletmelerde başarı göstergesi olan kârlılığın en önemli faktörü çalışanlara bağlı olmasıdır. Bunun sağlanabilmesi motivasyonu yüksek çalışan, işveren ve yöneticiler ile mümkündür. Motivasyonu yüksek çalışan, işveren ve yöneticilerin başarısı yüksek kaliteli ürün ve müşteri memnuniyeti anlamına gelmektedir. Memnun olan müşteriler, kârlılığın artması ve sürmesi anlamına geleceğinden işletmelerin kârlılığı ülke ekonomilerinin de kârlılığını sağlayabilir. Tam bu noktada işletmelerin sürdürülebilir çalışma ortamlarını sağlayacak çalışanları motive edecek işveren ve yöneticilerinde turizme katılım gibi bir motivasyon aracına ihtiyaçları olabilir.

Çalışmanın Türkiye'nin tarım, sanayi ve hizmetler gibi lokomotif sektörlerinin yoğun yaşandığı Marmara Bölgesi'nin önemli bir ili olan Sakarya'da yapılması işveren ve yöneticilerin motivasyonunu tespit ve test etmesi anlamında önemli olabilir. Çünkü Sakarya'da işveren ve yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen verilerin analiz sonuçlarının ülkemizin diğer bölgelerinin bir yansımasını oluşturacağı tahmin edilebilir.

Sakarya'da yaşam süreleri ile ilgili verilen cevaplara göre Sakarya'da doğan işveren ve yöneticilerin %60'a yakın oranda kendi topraklarında yaşamlarını sürdürmekte ve ülkelerine fayda sağlamaya çalıştıkları söylenebilir. Ayrıca Sakarya'da herhangi bir sebep-

ten işveren ve yönetici olarak yaşam alanı oluşturanların da uzun süreli olarak Sakarya'da yaşamayı tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticiler için ise yine eğitimlerin tamamlanıp profesyonel olarak, gerek yaşamlarını idame ettirmek, gerekse yaşam standartlarını yükseltmek için bir alanda yönetim becerilerinin gösterilebileceği en uygun yaş aralığı 21-40 yaş aralığı olabilir. %28 sonucu çıkan 41-60 yaş aralığında işveren ve yönetici değerinden, yaş ilerledikçe insanların emeklilik, ölüm, hastalık, terfi kaybı, yetkinin çocuklara devredilmesi gibi nedenlerden işveren veya yönetici statüsünde azalma nedenlerinden olduğu düşünülebilir.

Çalışmada örneklemin eğitim düzeylerine ilişkin verdiği cevapların analizine göre yaklaşık %1,1'i ilköğretim, %6'sı, orta öğretim, %41'i lise, %40'ı yüksekokul ve %11'i Lisans/Lisanüstü seviyesindedir. İlköğretim seviyesinin düşüklüğünün nedeni yönetici olabilmek belirli bir eğitim seviyesine sahip olabilmenin gerekliliğinden kaynaklanabilir. %50'ye yakın oranda yüksekokul ve üniversite mezunu olmasının nedeni eğitim seviyesinin yüksekliğine, hem yönetici olabilmek hem de bir işveren olarak işin kurulması ve geliştirilmesi için kaynaklanan ihtiyaçtan olabilir. İlköğretim ve orta öğretim seviyesinde (%8) yönetici ve işverenlerin varlığı alaylı denilen çekirdekten işin içerisinde bulunan insanların daha sonraki süreçte işin sahibi veya yöneticisi olması şeklinde değerlendirilebilir.

Örneklemin yaklaşık %29'u kadın, %71'i erkek olarak belirtilmiştir. Erkek işveren ve yöneticilerin sayısının çok olması işletmelerin çalışma alanlarının organize sanayi bölgeleri olması, çalışma şartları ve sürelerinin uzunluğu, yoğunluğu gibi nedenler olabilir. Ayrıca kadınların annelik gibi çok kutsal bir görevi üstlenmeleri nedeniyle kadınların kariyer yerine annelik ve çocuk yetiştirme gibi bir vizyonu tercih etmiş oldukları anlamına gelebilir. Diğer bir nedende işverenlerin yönetici tercihlerinde otorite sağlama konusunda erkeklerin daha etkili olabileceği öngörüsüyle yönetici tercihlerinde erkekler egemen olmuş olabilir. Örneklemin büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Örneklemin medeni durum olarak yaklaşık %59'u evli ve %40'ı bekâr şeklinde bilgi verdikleri görülmüştür. Sakarya'da çalışma yapılan işletmelerin yönetici ve işverenlerin önemli bir kısmının evli olduğu görülmüştür. Yaş olarak olgunluk dönemini yaşayan, belli bir yaşam ve iş tecrübesine sahip olan yönetici ve işverenlerin gerek yönetim ge-

rekse iş sahipliğini başarı ile yürütmeleri düzenli bir yaşamın sonucu olabilir düşünce-
siyle yöneticilerin düzenli bir yaşam öngören evliliği tercih ettiklerini gösteriyor olabi-
lir.

İşveren ve yöneticilerin meslek dağılımları incelendiğinde cevap veren örneklemin yak-
laşık %24'ü işveren, %76'sının yönetici olduğu görülmektedir. Sonuçlardan anlaşılaçağı
üzere bir iş sahibi olacak sermaye birikimi, zaman ve diğer faktörler için zorlukların
bulunması gibi nedenlerden dolayı işveren sayısının az olma ihtimali bulunabilir. Ayrıca
işletmelerin şirket statüsünde olsalar dahi sahibi olabilecek insan sayısının sınırlılığı gibi
nedenlerden işveren sayısı az olabilirken, her işletmede organizasyon yapısına göre yu-
karıdan aşağıya farklı departmanlara göre çok sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulabilir. Bu
sonuç çalışmada yönetici sayısının fazla çıkmasının nedenlerinden olabilir.

Örneklemin işletme türleri yaklaşık %4 imalat işletmesi, %40 hizmet işletmesi, %49
ticari işletme ve %6 pazarlama işletmesi olarak belirlenmiştir. Bu tespitlere göre Sakar-
ya'da işletmelerin çalışma alanlarının hizmet ve ticari işletmelere yoğunlaştığı görülebi-
lir. Faaliyet alanlarında yatırımcıların imalat ve pazarlama sektörlerini %11 gibi düşük
bir oranda tercih ettiği görülebilir.

Örneklemin işletmelerinin faaliyet alanı olarak yaklaşık %92 oranında hizmet ve ticaret
alanı ifadesini kullanmış ve %89'u da işletme türünü hizmet ve ticaret işletmesi olarak
belirttiği için bu sonuca ulaşılabilir. İşletme faaliyet alanları ile ilgili araştırmadan çıkan
yaklaşık %7'lik sonuç tarım-hayvancılık ve sanayi sektörlerinde yeterli yatırımcı tercihi
olmadığı şeklinde olabilir. İşletme mülkiyeti olarak katılımcıların tamamı (%100) işlet-
melerinin mülkiyetini özel mülkiyet olarak belirtmişlerdir.

Çalışan sayıları açısından 10-49 arası personel çalıştıran KOBİ vasfında örneklem iş-
letmelerin oranı yaklaşık %99 oranında olurken 50-249 arası personel çalıştıran KOBİ
vasfında işletmelerin oranı %1 oranında çıkmıştır. Sakarya'da faaliyet gösteren işletme-
lerin önemli bir kısmı 10-49 arası personel çalıştıran işletmelerden oluşmaktadır.

Örneklemin son katıldıkları turizm hareketinde gidilen turistik yerin rekreasyon ve eğ-
lence imkanlarının tatmin düzeyi ile ilgili sorulara verilen cevaplar; Yaklaşık %42 çok
iyi, %50 iyi şeklinde olmuştur. Bu sonuçlardan anlaşıyor ki turistik yerlerin rekreasyon
ve eğlence imkanları konusunda hiç bir örneklem çok kötü yorumunda bulunmamıştır.

%93 gibi yüksek oranda katılımcının turistik yerlerdeki rekreasyon ve eğlence imkanlarını iyi ve çok iyi olarak değerlendirmesi örneklemin turistik yerlerde bu olanakları kullandığı ya da organizasyonlara katıldığı şeklinde yorumlanabilir.

İşveren ve yöneticilerin tarihi ve turistik yerlerin durumu ile ilgili olarak verdikleri cevaplar; yaklaşık %48 çok iyi ve %48 iyi şeklinde olurken çok kötü şeklinde cevap verilmediği görülmüştür. Ülke turizmi açısından örneklemin turistik yerlerdeki genel durum ve tarihi yerler ile ilgili çok kötü değerlendirmesi yapmaması sevindirici olarak değerlendirilebilir. Kötü ve ne iyi ne kötü değerlendirmelerinin oranlarının toplamının %4 gibi bir değer çıkması yine olumlu olarak düşünülebilir. Örneklemin büyük bir çoğunluğunun %96 gibi bir değerde tarihi ve turistik yerlerin durumunu iyi ve çok iyi olarak değerlendirmesi çok olumlu olarak değerlendirilebilir.

Örneklemin turistik yerlerde konaklama imkânları açısından tatmin dereceleri ile ilgili yaklaşık %66 çok iyi ve %32 iyi şeklinde değerlendirmeleri olmuştur. Kötü ve çok kötü değerlendirmesi yapılmaması Türkiye'nin konaklama tesislerinin yaş olarak yeni olması, ülke turizminin son yıllar da yatak sayısı ile ilgili yatırımlar yapması, modern tesis mimarileri ile farklı konseptler de verilen hizmetlerin kalitesini gösterebilir. Bu sonuç ülke turizmi adına sevindirici bir gelişme olarak yorumlanabilir.

Turistik yerlerdeki konaklama imkânları tatminine yönelik %99 gibi yüksek oranda çok iyi ve iyi değerlendirmesi yapılmış olması yukarıda bahsi geçen açıklamayı teyit ediyor denilebilir. İnsanların sübjektif bakış açılarına sahip olması aynı hizmeti aldıkları halde farklı tatmin düzeylerine sahip olmaları anlamına gelmektedir. Sübjektif bakış açısına rağmen konaklama imkânları ile ilgili yüksek oranda tatmin seviyesine ulaşılması konaklama imkânlarının kalitesini gösteriyor olabilir.

Örneklemin gidilen turistik bölgelerdeki tatmin düzeyinin belirlenmesinde esnafın davranışı ile ilgili verdiği cevaplar; yaklaşık %36 çok iyi, %54 iyi şeklinde olmuştur. Bu sonuçlara göre turistik bölgelerdeki esnafın davranışının olumlu olduğu turistleri tatmin ettiği şeklinde yorumlanabilir. Turizme katılanların tatil yöresindeki esnafın davranışlarına yaklaşık %90 oranında iyi veya çok iyi değerlendirmesi yapılmasından genel olarak olumsuz bir durum ile karşılaşılmamıştır yorumu çıkarılabilir.

Örnekleme sorulan gittikleri tatil yöresindeki alışveriş yerlerinin tatmin dereceleri ile ilgili soruya verilen cevaplar; yaklaşık %40 çok iyi ve %48 iyi şeklinde olmuştur. Örneklemin %88 gibi yüksek bir oranda iyi ve çok iyi değerlendirmesi daha önceki sonuçlardan esnafın davranışı sonucunu desteklediği değerlendirilmesine neden olabilir. Turistik bölgelerdeki alışveriş mekânlarının (Dükkân, AVM, vb.) yeterli düzeyde olduğu ve esnafın uygun davranış gösterdiği düşünülebilir. Turistik bölgeler için yerli turistlere gösterilen bu olumlu davranışın yabancı turistlere gösterilebileceği öngörülürse bu çok olumlu ve sevindirici sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada sorulan gidilen turistik yerlerdeki halkın davranışı ile ilgili tatmin derecelerine verilen cevaplar; yaklaşık çok iyi %39 ve iyi %50 şeklinde olmuştur. Bu sonuçlar daha önce açıklanan esnafın davranışı ve alışveriş yerleri ile ilgili verilen cevaplar ile örtüştüğü söylenebilir. Örneklemin yaklaşık %90 gibi bir oranda iyi ve çok iyi değerlendirmesi yapan bir kitleden oluşması olumlu olarak değerlendirilebilir. Örneklemin gittikleri tatil yöresinde turizmin gerçek sahibi olan yerel halkın yakın ilgisi ve güzel davranışları ile karşılaştıkları söylenebilir. Bir bölgede turizmin gelişmesinin en önemli göstergesi sivil toplum örgütlerinin turizmi desteklemesi gerekli olabilir. En büyük sivil toplum örgütü olan yerel halkın turizme destek vermesi turizmin gelişmesi için en önemli ve gerekli unsurlardan birisi olabilir. Genellikle tatil psikolojisi içinde turizm hareketine katılan insanlar karşılaştıkları diğer insanların küçük olumlu davranışlarını bile büyük bir olay gibi algılamaya hazırlanırken, olumsuz davranışları da çok büyük hayal kırıklığı olarak benimseyebilir.

Araştırmada yer alan örneklemin gidilen turistik yörelerdeki lokantalar ve yeme içme yerleri ile ilgili tatmin derecelerine ilişkin sorulan soruya verilen cevaplar; yaklaşık çok iyi %50 ve iyi %41 olarak bulunmuştur. Günümüzde dışarıda yemek kültürünün gelişmesi turistlerin gerek konaklama tesisi bünyesinde gerekse tesisin bulunduğu turistik bölgedeki yeme-içme mekânlarını kullanmalarına neden olabilmektedir. Yaklaşık %91 gibi yüksek bir oranda katılımcılar turistik bölgelerdeki lokantalar ve yeme içme yerlerinden tatmin olduklarını belirttikleri düşünülebilir.

Örneklemin değerlendirmelerinde ekonomik motivasyon faktörlerinin algılanma değerleri frekans tablosundaki ortalamalar dikkate alınarak büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Algılama değerleri sonuçlarının sıralaması şu şekilde oluşmuştur;

1. “**Başarı Ödüllendirme/İş seyahatleri**” (3,85)
2. “Ücret” (3,84)
3. “Sosyal Güvenlik/İş güvenliği” (3,78) 4. “Prim” (3,62)

Sıralamada örneklemin ortalama 3,85 ortalaması başarı ödülleri/iş seyahatlerini birinci sırada değerlendirmiştir. Burada belirtilen motivasyon aracı çalışanların doğru davranışlarının ekonomik motivasyon faktörü kapsamında maddi veya manevi çalışanların iyi yaptıklarının karşılığı olarak başarılarının küçük maddi ödüllerle veya manevi ödül niteliğinde sembolik nesnelerle yansıtılması motivasyon açısından çok önemli olabilir.

Araştırma sorularının analizinde en yüksek algılanan değişkenin başarı ödüllendirme olmasının nedeni yukarıda aktarılan konu olabileceği gibi işveren ve yöneticilerin tatile çıkmalarının motivasyonlarında oluşturduğu olumlu değişimin çalışanların başarılarında ödül olarak verilmesi ve çalışanlarında iş seyahatlerine çıkarak motivasyonlarının artabileceği düşünülmüş olabilir.

Psiko-sosyal motivasyon faktörlerinin algılanma değerleri frekans tablosundaki ortalamalar dikkate alınarak büyükten küçüğe doğru aşağıdaki şekilde sıralanmıştır. Algılama değerleri sonuçlarının sıralaması şu şekilde oluşmuştur; Yüksekten düşüğe;

1. “İş monotonluğunun Giderilmesi” (4,03)
2. “İnisiyatif Kullanma” (4,00)
3. “İşgüvencesi” (4,00)
4. “**Tatile Çıkma**” (3,98)
5. “Başarma Duygusu” (3,96)
6. “Yetenek ve Öneriler” (3,94)
7. “Beklenti ve Talepler” (3,92)
8. “İş Tatmin ve İlgi çekici iş” (3,85)
9. “Sosyal İmkânlar” (3,82)
10. “Takdir ve Övgü” (3,82)

Değerlerin sıralamasında en yüksek değere sahip olan psiko-sosyal motivasyon faktörü “iş monotonluğunun giderilmesi” (4,03) olarak beklenmeyen şekilde çıkmıştır. Anlaşıyor ki işveren ve yöneticiler tatile çıktıktan sonraki motivasyon değişiminin etkisi ile çalışanların iş ortamındaki sıkıcılığı çeşitlendirecek, monotonluğu ortadan kaldıracak

uygulamaları yapma isteği göstermektedirler. En yüksek değer olan 4,03 ile en düşük değer olan 3,82 arası çok farklı ve çok yüksek farklılık değerlerinin olmadığı, bu arada bulunan motivasyon faktörlerinin çok önemsenmediği veya uygulamasının değerli olmadığı anlamına gelmeyebilir.

Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin algılanma değeri frekans tablosundaki ortalamalar dikkate alınarak büyükten küçüğe doğru aşağıdaki şekilde sıralanmıştır. Algılama değeri sonuçlarının sıralaması şu şekilde olmuştur; Yüksekten düşüğe;

1. “İzin ve tatil hakları” (4,10)
2. “Örgüt kültürü ve iklimi” (4,01)
3. “Ast üst ilişkileri” (4,00)
4. “Yetki ve sorumluluk” (3,99)
5. “Terfi” (3,98)
6. “Kararlara katılma” (3,96)
7. “Çalışma koşulları” (3,95)

Sıralamada en yüksek değere sahip olan örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü “izin ve tatil hakları” (4,10) olarak beklenmeyen şekilde çıkmıştır. Anlaşıyor ki işveren ve yöneticiler tatile çıktıktan sonraki motivasyon değişiminin etkisi ile çalışanların “tatil ve izin haklarını” önemsemede daha dikkatli uygulamalar yapma isteği göstermektedirler. En yüksek değeri olan 4,10 ile en düşük değeri olan 3,95 arası çok farklı ve çok yüksek farklılık değerilerinin olmadığı, bu arada bulunana motivasyon faktörlerinin çok önemsenmediği veya uygulamasının değeri olmadığı anlamına gelmediği veya önemsenmediği şeklinde algılanmayabilir.

İşveren ve yöneticiler değeriendirmelerinde örgütsel-yönetmel motivasyon faktörü olarak tatil ve izin haklarının verilmesine (4,10) birinci sırada yer verirken, yine turizme katılım ile ilgili psiko-sosyal motivasyon faktörlerinden tatile çıkma faktörünü sekizinci sırada (3,98) ile, son olarak ekonomik motivasyon faktörlerinden turizm ile ilgili başarı ödülleri- iş seyahatleri faktörünü de (3,85) değeri ile on altıncı sırada yer vermiştir. İşveren ve yöneticilerin turizm-tatil kavramlarını motivasyon faktörü olarak önemsemeleri çalışmamızın yapıldığı konu itibarı ile önemini oluşturmaya adına önemli olabilir.

Motivasyon, çalışanların insan kaynakları departmanı tarafından işe alınması ile başlayan bir süreç olabilir. Bir çalışanın işe başvurusu ve işe alım aşamasında yaşanan süreçte işyeri ile ilgili oluşan yargılarından başlayarak, oryantasyon aşamasında pekişen olumlu yargıların toplamı, sonraki süreçte, çalışırken yönetimin destekleri ile olumlu olarak artmaya devam edebilir. İnsan kaynakları departmanında başlayan bu süreç farkında olunmadan motivasyon uygulamalarının başlangıcını oluşturabilir.

Motivasyon faktörleri ile tatil sonrası davranışlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve son olarak da örgütsel-yönetimsel araçlar ile davranışlar arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülebilir. Diğer bir ifadeyle olumlu davranışlar ile tüm motivasyon araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunabilir. Tatil sonrası davranışlar ile ilişkinin en fazla olduğu motivasyon araçları psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak görülebilir.

İşletmelerin temel kuruluş amaçlarından birisi kâr maksimizasyonu elde etmek olarak kabul edilebilir. İşveren ve yöneticiler üretim gücü olarak diğer faktörlere oranla verimliliğe daha çok etki edebilme potansiyeline sahip olabilir. İşyerinde çalışan, üretim faktörlerini harekete geçiren, bunun sonucunda ise, bir ürün veya hizmet meydana getiren emek faktörünün sahibi insandır. Bu nedenledir ki işgücünün verimliliği işletme verimliliğine doğrudan ve önemli ölçüde etki edebilir. İşgücü verimliliğinin artışına neler etki edebilir sorusunun cevabı kısaca, yüksek motivasyon olarak verilebilir. İşveren ve yöneticilerin istekli olabilmeleri için, kendi istek ve arzuları ile davranış göstermeleri ve sahip oldukları tüm bilgi ve becerilerini işlerine tam olarak yansıtma olumlu sonuçlar oluşturabilir.

Verimlilik kapsamında en önemli unsur olarak belirtilmiş olan işgücü verimliliği ölçü olarak alındığında motivasyon öncesindeki işgücü verimliliği oranı ile motivasyon sonrasındaki işgücü verimlilik oranı farklı olabilir. Motivasyon düzeyleri yüksek olan işveren ve yöneticiler, isteklendirilmemiş işveren ve yöneticilerden daha fazla iş ortaya koyabilir. Yöneticilerinin yüksek motivasyonunu sağlamayı başardığı işletmelerin çalışan sayısında bir artış olmaksızın, üretim ve hizmetlerinde kullanmak üzere daha fazla enerji, yetenek ve emeğe sahip oldukları söylenebilir. İşletme açısından maliyet olarak birbirlerine eşit olan iki çalışandan, motivasyon düzeyi daha yüksek olan çalışanın, kapasitesinin daha fazlasını kullanarak çaba sarf etmesi ve diğer çalışana kıyasla örgüte daha

fazla çıktı sağlaması mümkün olabilir. Bu sonuç doğal olarak doğrudan işgücü verimliliğinin artması anlamına gelebilir.

Küreselleşen dünyanın bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu bilinmektedir. İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi onun davranışlarının en önemli yönlendiricisi olan motivasyon uygulamalarına olan ihtiyacı arttırabilir. Motivasyon, işletmelerin yönetiminde kullanılan araçlardan biri olarak örgütlerin başarıya ulaşmalarında oldukça önemli rol oynayabilir. Örgütlerde motivasyonun sağlanması ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmeleri için çok sayıda teşvik edici araç ve uygulamalar kullanılabilir.

Örgütlerde en önemli üretim gücü olan insanın istek ve ihtiyaçlarının her zaman ve her yerde herkesle aynı olmayacağı öngörülürse motivasyonu teşvik edici bu araçların da kişilere göre değişeceği söylenebilir. Motivasyonun çok boyutlu olarak düşünülmesi gereken bir kavram olduğu ve ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel boyutlar üzerinde duran araştırmaların, daha iyi değerlendirilmesi açısından yol gösterici olacağı söylenebilir. Araştırmada buradan hareketle turizme katılımın motivasyonun ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel boyutuna ve uygulamalarına etkisi, bu kapsamda işveren ve yöneticilerin davranışsal boyutuna etkisi incelenmektedir. Literatür taramasındaki motivasyonla ilgili araştırmalar dikkate alındığında motivasyonun performans ve verimlilik üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Tatile çıkmak ile motivasyon arasındaki neden-sonuç ilişkisine bu açıdan bakıldığında, araştırmada turizme katılım motivasyon uygulamalarının işveren ve yöneticilerin olumlu davranışları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Dolayısıyla araştırmanın performans ve verimlilik açısından literatürdeki benzer araştırmalarda ulaşılan sonucu desteklediği görülebilir. Motivasyonun çok boyutlu bir kavram olması ve farklı boyutlarının performans, verimlilik ve yönetimsel davranışlar üzerinde farklı etki yaratabilmesi bunu açıklayabilir.

Motivasyon literatüründeki araştırmalarda ortaya çıkan performans ve verimlilik üzerindeki etkisi özellikle sosyo-psikolojik motivasyon faktörlerinden kaynaklanabilir. Performansın, çalışanların amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye vardıklarını gösteren bir unsur olduğu düşünüldüğünde, çalışanın yaptığı işte ilerleme sağlamak için göstereceği çabayla ilgili olduğu söylenebilir. Sosyo-psikolojik motivasyon uygulamaları kişinin iç

dünyasına daha çok yönelerek amaca ulaşmadaki çabasını ve böylece performansını arttırabilir. Dolayısıyla sosyo-psikolojik motivasyon faktörleri motivasyonun performans ve verimlilik üzerindeki etkisinin nedeni olarak düşünülebilir. Araştırmada incelenen örgütsel yönetsel motivasyon faktörlerine bakıldığında, işletme içinde yönetim tarafından uygulanan yeni yönetim biçimleri ve çalışanların bulunduğu örgüte ilişkin faktörler üzerinde yapılan düzenlemeler olarak örgütsel değişimi sağladığından çalışanların hedefe yönelik olarak ulaştıkları nokta olan performansları ve verimlilikleri üzerinde daha etkili olabilir.

Araştırmada motivasyonun etkisini ölçmek üzere oluşturulan regresyon modeline göre; bağımlı değişken olarak kabul edilen motivasyon araçlarının tatil ve dinlenme (Turizm) uygulamalarından etkilendiği söylenebilir. Bu nedenle, araştırmanın uygulandığı hizmet ve endüstri işletmelerinde işveren ve yöneticilerin yaptıkları işe ilişkin unsurlardan ve bulundukları iş ortamlarından, diğer bir ifadeyle, iş ortamındaki faktörlerden, ve turizme katılımdan etkilenerek motivasyon açısından davranışlarını olumlu yönlendirme üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Motivasyon ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta ise, yöneticilerin ve işverenlerin özendirici araçları ve bireye olan etkilerini çalışanların bireysel nitelikleri ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak saptaması gerekebilir. Yönetsel planlamalarda işveren ve yöneticilerin bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu davranışsal tepkilerinin arttırılmasına katkıda bulunmasında en önemli etkenin işletmelerde motivasyon uygulamalarına yönelik olarak tutumlarının değerlendirilebilmesi olduğu söylenebilir. Bu çalışmada ortaya çıkan araştırma sonuçları doğrultusunda, yöneticilerin motivasyon ve verimlilik ilişkisi açısından motivasyon uygulamalarına özen göstermesi gerektiği belirtilebilir. Sonuç olarak, örgütlerin temel amacı olan kârlılık ve işletme değeri yaratmak, motivasyonu yüksek yönetici ve işverenlerin performans ve verimliliklerinin artması ile çok daha kolay ve ulaşılabilir hale gelebilir.

İşletmelerin temel amaçları olan kârlılık ve değer yaratma amaçlarına tatile çıkmış ve motive olmuş işveren ve yöneticilerin davranışlarının olumlu olmasının yansıdığı performans ve verimliliklerinin artması ile çok daha kolay ulaşılacağı anlaşılabılır.

Daha önceki motivasyon konulu çalışmalarda, araçların içerisinde gerek işveren ve gerekse yöneticiler açısından olduğu gibi, çalışanlar açısından da turizme katılım sırala-

mada bulunmamaktadır. Çalışmanın amacı motivasyon araçları içinde turizme katılımın işveren, yönetici ve çalışanlar açısından farkındalığını sağlamak ve gereken önemini göstererek uygulanmasını gerçekleştirmek olabilir.

Sonuç olarak iş dünyasında işveren ve yöneticilerin öncelikle kendi yaşamsal döngülerinde turizme katılımın, tatile çıkmanın motivasyonlarını arttırmada katkısının önemine inanmaları, gerekliliğine inanmaları, yaşamlarına uygulamaları, uygulamadan sonra kıyaslamaları; sonra da çalışanlara uygulamaları yönünde teşvikler göstererek örgütlerinin verimliliğinin artışı sağlamaları gerekli olabilir.

Çalışmanın literatüre önemli bir katkı yapacağı düşünülebilir. Motivasyon algı düzeyini etkileyen motivasyon araçlarını birbirinden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Örgüt yönetici ve işverenlerinin turizme katılımları neticesinde motivasyonlarındaki olumlu değişimleri, diğer motivasyon araçlarına da yansıtacaklarından, dolaylı olarak işletme çalışanlarına yansıtılmalarının da olumlu olabileceği öngörülebilir.

Çalışmada motivasyon araçları olarak verilen ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel-yönetmel faktörlerin tatile çıkma ile motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklaması hedeflenmiştir. Daha önceki çalışmalarda kullanılan motivasyon araçlarının çalışmamızda da aynı şekilde kullanılması araştırmamızın daha önceki araştırmaların devamlılığını sağlaması açısından önemli olabilir.

Çalışmanın sadece Sakarya’da yapılması nedeniyle sonuçların sınırlı kalması, yeterli değildir. Çalışmanın tüm Türkiye’de ayrı ayrı yapılarak illerin birbirleri ile karşılaştırılması yapılabilir. Diğer şehirlerdeki işveren ve yöneticiler ile komşu şehirlerin motivasyon algıları değerlendirilerek turizme katılımın motivasyon algılarında ve motivasyon araçlarının uygulanmasında etkisinin olup olmadığı araştırılabilir.

Çalışmada turizm hareketine katılmayan çok az da olsa bir grubun varlığının olması, bu grubun turizm hareketlerine katılmama nedenlerinin araştırılmasını gerektirmektedir. Bu grubun özellikle dini hassasiyetleri yüksek bir kesim ise helal turizm imkânları sunan tesislerin fazlalaştırılması ve hassasiyetleri olanlarında kendilerine uygun turizm hareketine katılmaları sağlanabilir.

İşveren ve yöneticilerin iş ortamlarında iş barışı sağlanması konusunda turizm etkili olabilir. Turizm veya tatile çıkmanın katkısı sadece uluslararası barış elçiliği değil aynı

zamanda ulusal işçi ve işveren barışına da katkı sağlayacağı düşünülebilir. Sendikalar ile işveren ve yöneticilerin toplu iş sözleşmeleri görüşmelerinin tatil sonrası yapılmasının yararlı olacağı düşünülebilir.

Motivasyon konulu yapılan çalışmalar incelendiğinde belirlenen motivasyon faktörleri içinde turizme katılım, tatile çıkma, tatil ve izin haklarının verilmesi gibi araçların üzerinde durulmadığı görülmektedir. Çalışma işveren ve yöneticilerin turizme katılımlarının motivasyon algılarındaki değişimine, bu algı değişiminin motivasyon araçlarına yansımaları üzerinde durmaktadır. Sonraki çalışmalarda çalışanların da turizme katılımları, tatil hakları ile ilgili araştırmalar yapılarak motivasyon araçlarına turizm ve tatil kavramlarının katılmasına katkı sağlayacak, izlenecek politikalarda destekleyecek araştırmalar yapılabilir.

Araştırmanın işverenler ve yöneticilere uygulanma zaman diliminin turizm sezonunun bitişi tarihinin bilinçli seçimi ile katılımcıların tatil dönüşü sorulara cevap verilmesinde olumlu algılanmış olabilir. Uygulamanın turizm sezonundan önce yapılması halinde sonuçların istatistikî değerlerinin daha düşük çıkabileceği ihtimali mümkün olabilir. Bundan sonraki araştırmalarda işveren ve yöneticilere motivasyon algısı ile ilgili uygulamalar turizm sezonu öncesi ve turizm sezonu sonrasında ayrı ayrı uygulanarak karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

Araştırmada beklenen tatile çıkan motivasyon algısı değişen işveren ve yöneticilerin çalışanların beklentisi olan ekonomik motivasyon faktörlerini kullanması iken bu faktörleri daha sonraki sıralarda değerlendirmeye almış olması çalışmanın ilginç, değerli, önemli, özgün ve literatüre katkı sağlaması adına önemli olabilir. Bu araştırmadan çalışanların çıkarması gereken sonuç işveren ve yöneticilerin neden ekonomik değil de psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörlere yoğunlaştığının nedeni olabilir. Çünkü işveren ve yöneticiler çalışanlara sağlanacak psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanlar tarafından iyi kullanılması ve uygulanması halinde ekonomik getirilerinin daha sonraki süreçte kazanılabileceğini düşünmüş olabilirler. Aynı düşünce tarzının bu çalışmadan çıkan sonuç ile çalışanlar tarafından sağlanacağı düşünülebilir.

Bu çalışma ile ilgili literatür taramasında motivasyon ile ilgili ve motivasyon faktörleri ile ilgili çalışmalarda genellikle motivasyonun faktörlere olan etkisi üzerinde durularak daha sonra faktörlerin motivasyona olan yansımaları açıklanmaya çalışılmıştır. Faktör-

lerin birbirlerine olan etkisi, katkısı, olumlu, olumsuz yansımalarının tespit edilmeye çalışılmadığı noktada eksiklik olabilir. Genellikle test edilen motivasyonun mutlaka faktörlere yansımalarının olacağı veya faktörlerdeki algı değişiminin motivasyona yansıyacağı şeklinde olabilir. Literatür açısından bunun bir eksiklik olduğu değerlendirilir ve sonraki çalışmalarda faktörlerin diğer motivasyon araçlarına yansımaları ve sonuçları üzerinde çalışmalar yapılabilir.

Çalışmada tatile çıkmanın motivasyon algısının işveren ve yöneticilerin motivasyon faktörleri uygulamasına yansımaları değerlendirilmiştir. Aynı çalışma tatil organizasyonuna katılan çalışanlara uygulanarak değişimler gözlemlenebilir veya işveren veya yöneticiler ile ilgili benzerlikler ve farklar üzerinde araştırmalar yapılabilir.

Çalışma ile ilgili araştırma yapılırken daha önceki çalışmalarda üzerinde durulmayan konu tatile çıkma, turizme katılım, izin ve tatil haklarının kullanılması, iş seyahatleri vb. gibi isimlendirdiğimiz motivasyon araçlarının algılama düzeylerinin ölçülmemesidir. Bir araştırmada tatil ve turizme katılım algısının ölçülmemesi diğer motivasyon faktörlerine yansımalarını eksik bırakabilir. Motivasyon araçları ile ilgili yapılan önceki çalışmalarda tatile çıkma algısının değerleri ile diğer motivasyon araçlarının değerleri karşılaştırılarak, tatile çıkmayı belirli bir frekansın altında algılayan katılımcıların diğer faktörlere verdiği cevaplar değerlendirme dışında bırakılarak analiz yapılabilir.

Motivasyon ile ilgili yapılacak çalışmalarda tatile çıkma motivasyon faktörünü uygulayan işveren ve yöneticiler ile çalışanların verimleri kıyaslanarak, tatile çıkmanın motivasyon faktörü olarak literatüre dahil olması yönünde katkı sağlanabilir. Tatile çıkan veya çıkmayan işveren ve yöneticilerin motivasyon algıları ve faktör yönetimlerine yansımaları karşılaştırılabilir.

Daha sonraki yapılacak çalışmalarda motivasyon faktörü olarak turizm hareketinin uygulanmasının işletmelere, bölgesel kalkınmışlığa, ülkelerin kalkınmalarına etkileri ve karşılaştırmaları yapılabilir.

Araştırmada, Sakarya’da işletmelerde çalışan yabancı uyruklu yönetici veya işverenlerin de değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Fakat geri dönen anketlerde herhangi bir yabancı uyruklu katılımcıya rastlanılmadığı için uygulama analizlerinde bahsi geçmemektedir. Küreselleşen ekonomi yaşamında daha sonraki çalışmalarda farklı dillerde anket form-

ları hazırlanarak yabancı uyruklu işveren, yönetici ve çalışanların tatil motivasyon algılarının değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Daha sonraki çalışmalarda nasıl insan hayatının önemi nedeniyle otobüs sürücülerinin zorunlu dinlenme süreleri kanunlar ile belirleniyorsa, ülkelerin geleceklerinin ve ekonomilerinin de hayati önem taşıdığından yola çıkarak, çalışanlar gibi yöneticilerin ve işverenlerinde belirli sürelerde tatil yapmaları, izin kullanmalarının kanunlar ile düzenlenmesi konusunda çalışmalar yapılabilir.

Tatil motivasyon algısı ile ilgili yapılan bu araştırma aynı denekler ile daha sonraki süreçlerde tekrarlanarak, zamanla algı değişimlerinin nasıl yaşandığını tespit ederken, sebep-sonuç ilişkisinin analizinin yapılmasına da katkı sağlayabilir.

Günümüzde hızlı değişen tüm koşulların zorlamasıyla ekonomik sektörlerin yapıları da değişimi zorlarken tatil motivasyonu uygulamalarının ihtiyaç olarak değerlendirilmesi ve motivasyon faktörü olarak kabul edilmesi başarılı yönetimlerin vizyon alanlarını açarak çalışmalarını destekleyebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ADAİR, J. (2003), “*Etkili Motivasyon*”, Babıali Kültür Yayıncılığı, Türkçesi; Salih Uyan, Birinci Baskı, İstanbul.
- ERSLAN, M. (2006), “*Genel İşletme Ders Notları*”, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu.
- AVDER, E. (2007), “*İşletmelerde Verimliliğe Etki Eden Faktörler ve Örnek Bir Çalışma*”, <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/erdogan/007/E.T;14/01/2015>.
- BAKAN, İ. (2014), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Gazi Kitabevi, Ankara.
- BARLI, Ö. (2005), “*Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar*”, Atlas Yayın Dağıtım, Birinci Baskı, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.
- BAYSAL, C A ve E, TEKARSLAN. (1998), “*Davranış Bilimleri*”, Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.
- BROWN, V L. (2007), “*Psychology of Motivation*”, Nova Science Publisher Inc, ISBN-13:978-1-60021-598-8 (hardcover), New York. USA.
- CASCIO, F W. (1995), “*Managing Human Resources*”, International Edition, Productivity, Quality Of Work Life, Profits, Dördüncü Baskı, Mc Graw Hill Edition, North America.
- CAYER, J. N. (2004), “*Public Personnel Administration*”, Dördüncü Baskı, Thomson/Wadsworth learning, Canada.
- CELEP, H. (2010), “*Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*”, T.C Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara.
- CENGİZ, M, A, TEMİR, ve B, ERDİN. (2011), “*30 Soruda İşçinin Dinlenme Hakkı*”, Çalışma Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2. Baskı, Ankara, ISBN;978-975-455-160-0
- COOK, M. (1993), “*Personnel Selection and Productivity*”, John Wiley&Sons, Second Edition, England.
- Çalışan Memnuniyeti Anket Raporu (2010), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- ÇALIK, T. (2003), “*Performans Yönetimi*”, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- DAVİS, K ve J, W, NEWSTROM. (1989), “*Human Behaviour At Work Organizational Behaviour*”, Sekizinci Baskı, McGraw Hill International Editions, Singapore.

- DEMİRKAYA, H. (2000), “*Performans Ölçüm Rehberi*”, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi;7, Eserin Özgün Adı;Performance Measurement Guide, Basım yılı;1993/ABD, Sayıştay Başkanlığı, Ankara.
- DİK, G ve H, AARTS. (2007), “*Behavioral Cues To Others’ Motivation and Goal Pursuits: The Perception Of Effort Facilitates Goal Inference and Contagion*”, Department of Social and Organizational Psychology, Utrecht University, P.O. BOX 80140, 3508 TC, Utrecht,Elsevier The Netherlands, Journal of Experimental Social Psychology 43 (2007) 727–737.
- ERGÜL, Fazlı H. (2005), “*Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:304-0278 Güz C:4 S;14(67-79), Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi
- EROĞLU, F. (1998), “*Davranış Bilimleri*”, Beta Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ. (2009), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Alfa Yayınları, İstanbul
- FRANCİS, H, L, HOLBECHE, ve M, REDDİNGTON. (2012), “*People And Organisational Development: A New Agenda For Organisational Effectiveness*”, Chartered Institute of Personnel and Development, London, England.
- FRENCH, W. (1974), “*The Personnel Management Process*”, Üçüncü Baskı, Houghton Mifflin Company, Boston.
- GARİH, Ü. (2003), “*İş Hayatında Motivasyon*”, Hayat Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY, S. (2013), “*Davranış Bilimleri*”, 7. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- İŞÇİ, M. (2007), “*Davranış Bilimleri*”, D&R Yayınları, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul.
- KEENAN, K. (1996), “*Yöneticinin Kılavuzu Motivasyon*”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KESER, A. (2006), “*Çalışma Yaşamında Motivasyon*”, Alfa-aktüel Yayınları, Bursa.
- KOZAK, N, M, KOZAK ve M, KOZAK. (2006), “*Genel Turizm İlkeler-Kavramlar*”, 6. Baskı Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, M. (1999), “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- KOZAK, M, ve Y E, KALE (2004), “*Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği*”, Detay yayıncılık, Ankara.
- LAİ, R E. (2011), “*Motivation: A Literature Review*”, Research Report, http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Motivation_Review_final.pdf.

- LIU, Y, J, COMBS, A, HALL ve D, KETCHEN. (2006), *How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis Of Their Effects On Organizational performance*, onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x/abstract?DeniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false
- MUCUK, İ. (2001), “*Temel İşletme Bilgileri*”, 1. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- MULLİNS, L J (2002), “*Management and Organisational Behaviour*”, PrenticeHall Sixth Edition, UK.
- MURPHY, K ve P, ALEXANDER. (2000), “*A Motivated Exploration of Motivation Terminology*”, *Contemporary Educational Psychology* **25**, 3–53 (2000), Ohio State University, University of Maryland
- NAKİP, M. (2003), “*Pazarlamada Araştırma Teknikleri SPSS Uygulamalı*”, (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara
- OKAKIN, N, ve M, ŞAKAR. (2015), “*İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*”, Beta Yayınları, İstanbul.
- OKTAY, M. (1995), “*İletişimciler İçin; Davranış Bilimlerine Giriş*”, Der Yayınları, İstanbul.
- ONARAN, O. (1981), “*Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*”, Sevinç Matbaası, Ankara
- ÖZKALP, E. (2004), “*Örgütsel Davranış*”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- ÖZKALP, E. (2009), “*Davranış Bilimlerine Giriş*”, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- PIRNAR, İ. (2011), “*Uluslararası Turizm İşletmeciliği*”, Nobel yayınları, Ankara.
- RIZAOĞLU, B. (2003), “*Turizm Davranışı*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- SHAH, Y J, ve L W, GARDNER. (2008), “*Handbook of Motivation Science*”, The Guilford Press, ISBN-10:1-59385-568-0(Hardcover), New York, London.
- STEERS, M, R, W, L, PORTER, A,G, BIGLEY. (1996), “*Motivation and Leadership at Work*”, McGraw-Hill International Editions, Management & organisation Series, Singapore.
- UYAN, S. (2003), “*John Adair Etkili Motivasyon*”, Babıali Kültür yayıncılığı, İstanbul.
- VROOM, H. V ve L,E, DECI. (1989), “*Management and Motivation*”, Penguin Business. England.
- WONG, R. (2000), “*Motivation A Biobehavioural Approach*”, Department of Psychology, University of British Columbia, Published By The Press Syndicate Of The University Of Cambridge, United Kingdom.

YILMAZER, A ve C, EROĞLU. (2008), “Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi”, Seçkin Yayınları, Ankara.

YILMAZER, A, ve C, EROĞLU. (2008), “Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış”, Detay Yayınları, Ankara.

ZENGİN, B. (2013), “Geçmişten Günümüze Sakarya Turizmine Akademik Bir Bakış”, Sakarya Üniversitesi.

Süreli Yayınlar

AKÇAKAYA, M. (2004), “Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi* 6/2 (2004), 187-214, Ankara.

BAKAN, İ. ve H, KELLEROĞLU. (2003), “Performans Değerleme; Çalışanların Performans Değerlendirme uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Y. 2003, C.8, S.1, S.103-127.

BARUTÇU, S ve S, SEZGİN. (2012), “Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:4, S:2, s, 89-97.

CLARK, P D. (2010). "Employee Motivation Factors: A Reexamination of Kovach's Study 10 Years Later". *Business Masters. Paper*, 1.65 (13), 1- 65.

ÇELTEK, E. (2004), “Motivasyon Yönetimi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C: 6, S: 1, Sıra: 5, No:182, ISSN2148-9874.

DONG, K. (2006), “Employee Motivation: ‘Just Ask Your Employees’ ”, *Seoul Journal of Business*, Volume 12, Number 1 (June 2006), Cheonan, Korea.

DUYGULU, E. (2003), “Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, Sıra:3, No:27, ISSN 2148-9874. Bursa.

DÜNDAR, S, H, ÖZUTKU ve F, TAŞPINAR. (2007), “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* Sayı:2, s: 105-119.

GÖK, S. (2009), “Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı:2, ISSN 1303-5104, S: 587-605.

GÜZEL, Ö. (2010), “Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma”, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 20(5), (3415-3429)

- JANPHO J C, CHAETURAT, D MULTA, K, HARNBURUT ve T, KWANGSAVAT. (2007), “Enhancing English Writing Skill by Using Online Social Network Edmodo”, *Journal of Education*, Mahasarakham University (Special Issue)707-712.
- JEONG, Young Ki, ve T.Dong, PHILLIPS. (2001), “Operational Efficiency and Effectiveness Measurement”, *International Journal Of Operation & Production Management*, Vol,21, No:11 2001,pp,1404-1416.
- JUDGE, A T, ve R, ILIES. (2005), “Relationship of Personality to Performace Motivation: A Meta-Analytic Review”, *Journal of Applied Psychology* 87 (4) (2002).797-807, Work and Workers, Sage Library in Business & Management , Volume 2.
- KUŞLUVAN, S ve D, EREN. (2011), “İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 22 Sayı; 2,139-163.
- MCCELLAND, C D. (1988), “Human Motivation”, *Cambridge University Press*; New Ed edition (29 Jan. 1988)
- ONAY, M ve S ERGÜDEN. (2011) “Örgütsel-yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa - Sosyal Güvenlik Kurumu”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt 3, Sayı 2.
- ÖRÜCÜ, E ve A, KANBUR. (2008), “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri işletmesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Yıl 2008, Cilt,15, Sayı 1.
- ÖZDEMİR, S ve T, MURADOVA. (2008), “Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi”, *Journal of Qafqaz University*, Bakü/Azerbaycan. Sayı 24,2008.
- ÖZKALP, E. (2003), “Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizayını”, *Kamu İş Dergisi*, C: 7, S: 2, S: (1-25).
- ÖZSEVER, Ç, T, GENÇOĞLU ve N, ERGİNEL. (2009), “İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı 18, Nisan 2009.
- ROPER, I, R, PROUSKA, NA, AYUDHYA ve U, CHATRAKUL. (2010), “Critical Issues in Human Resources Management”, Chartered Institute of Personnel and Development, London, England.
- SEVİNÇ, H. (2015), “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:8, Sayı:39, Ağustos:2015, Issn: 1307-9581, Sayfa; (944-964).

- SİTANGGANG, Melva, D. H. (2014), “The Influence Of Interpersonal Communication Towards Motivation To Increase Income Survey On Samosir Regency And Simalungun Regency”, *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)* e- ISSN: 2321-5933, p-ISSN: 2321-5925. Volume 5, Issue 1. (Jul-Aug. 2014), PP 01-08 www.iosrjournals.org.
- ŞAHİN, A. (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, (523-547). Issn 1302-1796.
- ŞİMŞEK, Ş, A, ÇELİK, T, AKGEMİCİ ve T, FETTAHLIOĞLU. (2005), “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 15, S: 569-589,
- TAŞCI, F. (2011), “Verimlilik Artışında Emek Etkinliği Üzerine Bir Yaklaşım: AH-MET Modeli”, *Journal of Social Policy Conferences*, Issue:61-2011/2,177-199
- TAŞTAN, S. (2002), “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Human Resources Management & Development*, Cilt: 4 Sayı: 2 Sıra: 5 / No: 52.
- TYLER R T. (2010), “Why People Cooperate: The Role of Social Motivations”, *Princeton University Press*.
- YELBOĞA, A ve E, TAVŞANCIL. (2010) “Klasik Test ve Genellenebilirlik Kuramına Göre Güvenirliğin Bir İş Performansı Ölçeği Üzerinde İncelenmesi”, *Educational Sciences Theory&Practice*,(20)3, Summer 2010,1835,1854.
- YILMAZ, B ve A, HALICI (2008), “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Volume:2 Number:4, Winter 2010 ISSN 1307-9832, s: 93-108.
- YUMUŞAK, S. (2008), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3, S,241-251.
- YÜKÇÜ, S ve G, ATAĞAN. (2009), “Etkinlik, Etkililik, ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:23, Sayı:4

Tezler

- AKBAL, B. (2010), “Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Finansman Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Danışman Doç. Dr. Mehmet Arslan, Ankara.
- AKYÜZ, S. (2008), “Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Danışman Yrd. Doç. Dr. Sebahattin KARAMAN. Balıkesir.
- BOLAT, G. (2012), “Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. Ayhan TAN, Ankara.
- BUCEK, C. (2013), “The Impact of Work-Life Balance on the Relaxation Effect of Holidays”, Master Thesis submitted in fulfillment of the Degree Master of Science in International Tourism Management, Modul Vienna University.
- BÜYÜKSES, L.(2010), “Öğretmenin İş ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Danışman; Doç. Dr. İlker H, ÇARIKÇI, Isparta.
- CATHERINE, R. J. (1997), “Employee Motivation: A Comparison of Tipped and Non-Tipped Hourly restaurant Employees”, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in the Rosen College of Hospitality Management at the University of Central Florida Orlando, Florida.
- ÇELİK, Tayyar O. (2011), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki”, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Tefitişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. Musa GÜRSEL, Isparta.
- ERONAT, Z. (2004), “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi’lerde Ampirik Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Danışman Prof. Dr Bayram Kaya, Ankara.
- ERSARI, G. (2010), “İşgören Motivasyonunda Algılanan Stres Düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü-Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Danışman. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK, Erzurum.

- ERYILMAZ, B. (2014), “*Sosyal Medya Kullanımının Müşteri tercihleri Üzerine Etkileri; Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme*”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği, Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Danışman; Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN, Sakarya.
- İSTEMİ, J. (2006), “*Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması*”, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Danışman, Doç. Dr. Mehmet TANYAŞ, İstanbul.
- JAWORSKİ, D Caitlin (2012), “*The Effect Of Training, Employee Benefits, And Incentives On Job Satisfaction and Commitment In Part-Time Hotel Employees*”, A thesis submitted to the Kent State University College and Graduate School of Education, Health and Human Services in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science
- KAPLAN, M. (2007), “*Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Danışman; Yrd. Doç. Dr. Melih Topaloğlu, Ankara.
- KESKİN, B. (2008), “*Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Danışman; Prof. Dr. Halil İbrahim Ülker, Ankara.
- KORKMAZ, S. (2008), “*Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*”, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Haluk Korkmazıyrek, Mersin.
- KÖROĞLU, Ö. (2011), “*İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi. Danışman; Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Balıkesir.
- KURT, L. (2012), “*İşgücü verimliliğinin Göstergesi Olarak İş Çıktısı Miktarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi-ODTÜ Kütüphanesi'nde Bir Uygulama*”, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Danışman; Yrd. Doç. Dr. Pelin ÖZGEN, Ankara
- OBUZ, Y. (2011), “*Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü; Perakendecilik Sektöründe Uygulaması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Danışman Yrd. Doç. Dr. Murat KAYALAR, Isparta.
- PEKEL, Nail H. (2001), “*İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek lisans Tezi, Danışman Doç. Dr. Hüseyin Akyıldız, Isparta.

- SOYKENAR, M. (2008), “*Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Danışman Prof. Dr. Berna TANER. İzmir.
- ŞENOL, F. (2010), “*Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi; Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Mart 2010. Danışman, Doç. Dr. Orhan BATMAN, Afyon.
- TAŞDEMİR, S. (2013), “*Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*”, Danışman: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN.
- TAŞPINAR, F. (2006), “*Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Yrd. Doç. Dr. Süleyman DÜNDAR, Afyon.
- TÜMCAN, C. (2007), “*Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini*”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Danışman; Yrd. Doç. Dr. Salih YEŞİL, Kahramanmaraş.
- YAĞMURLU, N. (2009), “*Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Dışsal Sektöründe bir Uygulama*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Doç. Dr. İsmail BEKÇİ, Isparta.

İnternet Kaynakları

- [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x/abstract? Denied Access Customised Message=&userIs Authenticated=false, \(E T:12.02.2015\).](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x/abstract? Denied Access Customised Message=&userIs Authenticated=false, (E T:12.02.2015).)
- [http://moodle.unitec.ac.nz/pluginfile.php/121772/mod_resource/content/1/Work_and_Motivation_Some_Concluding_Observations_5.pdf, \(E T:10.03.2015\).](http://moodle.unitec.ac.nz/pluginfile.php/121772/mod_resource/content/1/Work_and_Motivation_Some_Concluding_Observations_5.pdf, (E T:10.03.2015).)
- [http://edu.msu.ac.th/ncer/fullpaper/paper/N54.pdf, \(E T:10.03.2015\).](http://edu.msu.ac.th/ncer/fullpaper/paper/N54.pdf, (E T:10.03.2015).)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation, \(E T:10.03.2015\).](http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation, (E T:10.03.2015).)
- [http://goallab.nl/publications/documents/Dik,%20Aarts%20\(2007\)%20-20perceptual %20effort%20and%20goal%20inferences.pdf, \(E T:10.03.2015\).](http://goallab.nl/publications/documents/Dik,%20Aarts%20(2007)%20-20perceptual%20effort%20and%20goal%20inferences.pdf, (E T:10.03.2015).)
- [http://www.iese.edu/es/files/IRCO-CrossCultural-motivation_tcm5-6119.pdf, \(E T:10.03.2015\).](http://www.iese.edu/es/files/IRCO-CrossCultural-motivation_tcm5-6119.pdf, (E T:10.03.2015).)
- [http://www.amazon.co.uk/Human-Motivation-David-C-McClelland/dp/0521369517ref=sr_1_1/278-0126449-0310335?s=books&ie=UTF8&qid=1426005922&sr=1-1&keywords=9780521369510, \(E T:10.03.2015\).](http://www.amazon.co.uk/Human-Motivation-David-C-McClelland/dp/0521369517ref=sr_1_1/278-0126449-0310335?s=books&ie=UTF8&qid=1426005922&sr=1-1&keywords=9780521369510, (E T:10.03.2015).)

http://www.google.com.tr/books?id=bRY8GD4JUTgC&dq=social+motivations&lr=&hl=tr&source=gbs_navlinks_s, (E.T:10/03/2015).

<http://www.firatbolazar.com/organizma-ve-organizasyon>, (E T:02.02.2016).

<http://www.e-motivasyon.net/herzbergin-iki-faktor-kurami-two-factor-theory.html>, (E T:02.02.2016).

<http://www.trainingsolutions.com/pdf/motivating.pdf>, (E T:02.02.2016).

<http://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>, (E.T:02.02.2016).

http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf, (E T:02.02.2016).

<http://www.e-motivasyon.net/motivasyon-kuramlarinin-siniflandirilmesi.html>, (E.T:02.02.2016).

<http://www.slideshare.net/yigitvesener/sre-teorileri-beklenti-teorisi> (E T:02.02.2016).

<http://www.lutarstravel.com/tr/incentive.html>, (E T:14.03.2016).

<http://www.hakkinda-bilgi-nedir.com/turizm-cesitleri-nedir+turizm-cesitleri-hakkinda-bilgi>, (E T:14.03.2016).

<http://muratsaylan.blogspot.com.tr/2013/06/bayi-yonetimi.html>, (E T:14.03.2016).

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kariyer/sosyal-imkanlar>, (E T:14.03.2016).

<http://www.ekol.com/tr/ik/ucretler-ve-sosyal-imkanlar>, (E T:14.03.2016).

<http://iky-fatihduman.tr.gg/Motivasyon-Kavram%26%23305%3B-ve-Motivasyon-Teorileri-.htm>, (E T:14.03.2016).

<http://docplayer.biz.tr/247178-Motivasyonda-kapsam-kuramlari-1-pinar-sural-ozel.html>, (E T:14.03.2016).

<http://www.ikpaylasim.com/ucret-ve-sosyal-iliskilerin-calisan-motivasyonuna-etkisi/> (E T:14.03.2016).

<http://www.hrdergi.com.tr/konuk-yazarlar/eylul-2013/duygu-alptekin-geribildirim-faydalari/2433.aspx>, (E T:14.03.2016).

http://cemilkan.blogspot.com.tr/2015_07_01_archive.html, (E T:14.03.2016).

<http://www.baltasgrubu.com/Makaleler/calismak-icimden-gelmiyor.html>, (E T:14.03.2016).

[http://blog.hugent.com.tr/calisanlarinizi-nasil-motive-edebilirsiniz/](http://blog.hugent.com.tr/calisanlarinizi-nasil-motive-edeabilirsiniz/) (E T:14.03.2016).

<http://www.hurriyet.com.tr/cesitlilik-ne-fayda-saglar-27024600/> (E T:14.03.2016).

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7213.pdf>, (E T:14.03.2016).

<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/motivasyonalisan.htm/> (E T:14.03.2016).

<http://erpcozumleri.blogspot.com.tr/2012/02/isletmelerde-performans-kavrami.html/>(E T:14.03.2016).

<http://www.tarsusticaretborsasi.com/dosyalar/pdf/81%20IL%20sanayi%20durum%20raporu.pdf>, (E T:26.07.2016).

http://www.dogumarmarabolgeplani.gov.tr/pdfs/SakaryaIlceDurumRaporlari_20140218.pdf, (E T:26.07.2016).

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Sakarya>, (E T:26.07.2016).

http://www.sakarya.gov.tr/kurumlar/sakarya.gov.tr/sakarya/il_brifingi_ocak_2016.pdf, (E T:26.07.2016).

<http://home.anadolu.edu.tr/~nsaglam/unite5.pdf>, (E T:26.07.2016).

http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/50/1/18_azize_ergeneli. (E T: 26.07.2016).

<https://www.frntr.com/siyasal-bilgiler-hukuk/714151-bir-orgutsel-degisme-araci-olarak-etkililik.html>, (E T:26.07.2016).

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Korelasyon>, (E T:23.01.2017).

EKLER

MOTİVASYON ARAÇLARININ ALGILANMASINDA TATİLE ÇIKMANIN ETKİSİ; SAKARYA'DA İŞVERENLER VE YÖNETİCİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı,

Bu ankette, işveren ve yöneticilerin turizm hareketine katılımlarının motivasyon araçları kapsamında motivasyon algısına yaptığı etkiyi araştırma amacıyla bir dizi soru oluşturulmuştur. *Tamamıyla akademik amaçlı bu araştırmadan elde edilen veriler gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlı kullanılacak olup başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.* Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ediyoruz. İletişim (bilgicli@sakarya.edu.tr)

Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN
Sakarya Üniversitesi Turizm Fakültesi

Öğr. Gör. İsmail BİLGİÇLİ
SAÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü

A-Katılımcının Turistik Tatil ve Dinlenme hakkındaki Düşünceleri.					
1-Bu Yıl Tatile çıktınız mı? () Evet () Hayır	3-Sizce en iyi tatil yeri? Yurtiçi(Neresi) Yurtdışı(Neresi) (Neresi)	4-Ortalama geceleme sayınız? () 1-3 Gece () 4-6 Gece () 7-9 Gece () 10+.....	5-Konaklama türü tercihiniz? () Otel () Pansiyon () Akraba yanı () Tatil Köyü () Diğer.....	6-Tatilde Ortalama Harcama Tutarınız () 1000-2000 tl () 2001-3000 tl () 3001-4000 tl () 4001 üzeri.....	7-Tatil Harcamanızı Nereden Sağladınız? () Kendim Ödedim () Bayi Promosyonu () Firma Teşviki () İşverenim Ödedi () Diğer.....
B-Turistik amaçlı geziye katılma şeklinizi sıklık derecesine göre belirtiniz.					Her Zaman Genellikle Bazen Nadiren Asla/Hiç
1-Bireysel					
2-Aile ile birlikte					
3-Aileler olmadan arkadaş grubu ile					
4-Aileler ile birlikte gruplar halinde					
5-Bayi Toplantıları, Eğitim Seminerleri, Promosyon gezileri.					
6-Diğer(Lütfen Belirtiniz.....)					
C-Konaklama tesisi seçiminizde etkili olan unsurları önem derecesine göre yazınız					Çok Önemli Önemli Kararsızım Önemli değil Hiç Önemli
1-Yiyecek içecek Hizmetleri					
2-Fiziksel Donanım					
3-Konum					
4-Fiyat					
5-Hizmet Çeşitliliği (Animasyon, Rekreasyon, Günlük Turlar, Çocuk dostu vb)					
6-Eğlence imkânları					
7-Yıldız Sayısı					
8-İmaj					
9-Helal Turizm İmkanları					
D- Seyahat yeri seçiminizde hangi bilgi kaynağını ne sıklıkta kullandığınızı belirtiniz.					Her Zaman Genellikle Bazen Nadiren Asla/Hiç
1-İnternet (Sosyal Medya vb)					
2-Meslektaşlar					
3-Arkaşlar-Akrabalar					
4- Gazeteler					
5- Televizyon/Radyo					
6-Seyahat Acentası					
7- Diğer(Lütfen Belirtiniz.....)					
E-Son katıldığınız Tatil/Turistik amaçlı gezilerdeki tatil yöresinin sizde yarattığı tatmin düzeyini belirtiniz					Çok İyi İyi Ne İyi Ne kötü Kötü Çok Kötü
1-Konaklama İmkanları					
2- Tarihi ve turistik yerlerin durumu					
3-Rekreasyon ve Eğlence İmkanları					
4-Esnafın davranışı					
5-Alışveriş yerleri					
6- Halkın davranışı					
7- Lokantalar, yeme içme yerleri					

F-Bu Bölümde her ifadeye katılma derecenizi gösteren "5" Tamamen Katılıyorum, "4" Katılıyorum, "3" Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum, "2" Katılmıyorum, "1" Hiç Katılmıyorum seçeneklerinden görüşünüzü en iyi yansıtan birisini işaretleyiniz.						Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
En Son Katıldığınız Tatili Düşünerek Cevaplandığınız Tatil Dönüşü Düşünceleriniz.										
1-Tatil sonrasında ücret artış taleplerinde daha cömert davranırım.						5	4	3	2	1
2-Tatil sonrasında çalışanların başarılarını ödüllendirmede daha cömert davranırım.						5	4	3	2	1
3-Tatil sonrasında sosyal güvenlik/iş güvenliği konularında daha hassas davranırım.						5	4	3	2	1
4-Tatil sonrasında prim uygulamasında daha cömert davranırım.						5	4	3	2	1
5-Tatil sonrasında çalışanların takdir/övgü beklentilerine daha olumlu yaklaşırım.						5	4	3	2	1
6-Tatil sonrasında çalışanlarıma daha fazla sosyal imkanlar sağlarım.						5	4	3	2	1
7-Tatil sonrasında iş tatmini/ilgi çekici iş ortamı oluşturmada daha esnek davranırım.						5	4	3	2	1
8-Tatil sonrasında çalışanların yetenek/önerilerine daha olumlu bakarım.						5	4	3	2	1
9-Tatil sonrasında beklenti/taleplerine daha esnek yaklaşırım.						5	4	3	2	1
10-Tatil sonrasında çalışanların tatile çıkmalarını teşvik ederim.						5	4	3	2	1
11-Tatil sonrasında çalışanların başarıma duygusu yaşamalarını daha çok önemserim.						5	4	3	2	1
12-Tatil sonrasında çalışanların inisiyatif kullanmasını teşvik ederim.						5	4	3	2	1
13-Tatil sonrasında iş monotonluğunu önlemede daha fazla çaba sarf ederim.						5	4	3	2	1
14-Tatil sonrasında çalışanların işgüvencesi konusunda daha hassas davranırım.						5	4	3	2	1
15-Tatil sonrasında çalışanların terfi uygulamalarında daha dikkatli davranırım.						5	4	3	2	1
16-Tatil sonrasında çalışanlara yetki/sorumluluk vermede daha olumlu yaklaşırım.						5	4	3	2	1
17-Tatil sonrasında çalışanlara karşı ast-üst ilişkilerinde daha dikkatli davranırım.						5	4	3	2	1
18-Tatil sonrasında çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmede daha özenli davranırım.						5	4	3	2	1
19-Tatil sonrasında çalışanların kararlara katılımını daha çok teşvik ederim.						5	4	3	2	1
20-Tatil sonrasında çalışanlara örgüt kültürü/iklimi oluşturmada daha dikkatli davranırım.						5	4	3	2	1
21-Tatil sonrasında izin ve tatil haklarının verilmesi konusunda daha dikkatli davranırım.						5	4	3	2	1
22-Tatil sonrasında çalışanlarla ilişkilerim daha olumlu olur.						5	4	3	2	1
23-Tatil sonrasında işimle ilgili kritik konularda daha doğru kararlar alırım.						5	4	3	2	1
24-Tatil sonrasında daha özgün fikirler/çözümler üretirim.						5	4	3	2	1
25-Tatil sonrasında çözümümde zorlandığım sorunları daha kolay çözerim.						5	4	3	2	1
26-Tatil sonrasında işlerimi daha büyük heyecan/şevkle yaparım.						5	4	3	2	1
G- Tatile Çıkmanızı Zorlaştıran Sebepler Nelerdir?										
1-İşyerinde Benim Yerime Bakacak Kimse Yok.						5	4	3	2	1
2- Müşteri Kaybetme Endişesi						5	4	3	2	1
3-İşlerim Çok Yoğun, Boş Zaman Bulamıyorum.						5	4	3	2	1
4- Ailevi Nedenlerden Dolayı						5	4	3	2	1
5-Tatil İhtiyacı Hissetmiyorum.						5	4	3	2	1
6-Gelir Kaybı Endişesi						5	4	3	2	1
7- Diğer(Belirtiniz).....						5	4	3	2	1
H- Demografik Özellikleriniz.										
1-Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek	3-Yaş Grubunuz? () 20 ve altı () 21-40 () 41-60 () 61 ve üzeri	4-Eğitim Durumunuz? () İlk öğretim () Orta öğretim () Lise () Yüksekokul () Üniversite(Master-Dr)	5-Mesleğiniz? () İşveren () Yönetici	6-Aylık Geliriniz? () 3000 ve altı () 3001-5000 () 5001-7000 () 7001-10000 () 10001 ve üzeri	7-Sakarya'daki İkamet süreniz? () Doğuştan beri () 1-5 yıldır () 6-15 yıldır () 16-25 yıldır () 26+.....					
I- İşyeri Bilgileri										
1-İşletme Türü () İmalat İşl. () Hizmet İşl. () Ticari İşl. () Pazarlama İşl.	2-İşletme faaliyet alanı () Tarım/Hayvancılık () Hizmet () Ticaret () Sanayi () Diğer.....	3- Çalışan sayısı () 10-49 kişi () 50-249 kişi	4-İşletme Mülkiyeti () Özel İşl. () Özel-Kamu Ortaklığı () Yerli-yabancı Ortaklığı () Tümüyü yabancı İşletmesi							

ÖZGEÇMİŞ

01-06-1968 yılında Sakarya/Hendek ilçesinde doğan İsmail BİLGİÇLİ İlk ve orta öğrenimini Sakarya ilinde tamamladıktan sonra Dokuz Eylül üniversitesi Aydın Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulundan 1990 yılında mezun olmuştur. 1992-1993 yılları arasında Şırnak'ta Asteğmen olarak askerlik hizmetini tamamladıktan sonra bazı özel şirketlerde üst düzey yöneticiliklerin ardından kendi şirketini kurmuştur. 1999 yılı depreminde şirketinin faaliyetinin sona ermesi üzerine özel bir firmada üst düzey yöneticilik yaptıktan sonra 2004 yılında Sakarya üniversitesine girmiştir. 2008-2010 yılları arasında Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. 2004 yılından bu yana Sakarya üniversitesinde öğretim görevlisi olarak Karasu Meslek Yüksekokulunda çalışmaktadır. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında doktora eğitimine başlamış olup eğitim sürecini 2017 yılında tamamlamıştır.