

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**FUTBOLDA TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN MOTİVASYONEL
FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA
(GENÇLERBİRLİĞİ SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Okan URAL

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Suat KARAKÜÇÜK

ANKARA
Şubat 2008

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	I
İçindekiler	II
Tablolar	V
Önsöz	VII
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	2
2.1. Motivasyon Kavramı	2
2.2. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar	4
2.2.1. İhtiyaç	4
2.2.2. Davranış	5
2.2.3. Kişilik	6
2.2.4. Tutum	9
2.2.5. Moral	10
2.2.6. GÜDÜ	11
2.3. Motivasyon Çeşitleri	12
2.3.1. İç Motivler	12
2.3.2. Fizyolojik Motivler	12
2.3.3. Sosyal Motivler	13
2.3.4. Psikolojik Motivler	13
2.4. Motivasyon Amaçları	13
2.4.1. Etkinlik	13
2.4.2. Verimlilik	13
2.4.3. Kalite	14

2.4.4. Karlılık	14
2.5. Motivasyon Teorileri	14
2.5.1. Kapsam Teorileri	15
2.5.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	15
2.5.1.2. Çift faktör kuramı	19
2.5.1.3. Başarı güdüsü kuramı	22
2.5.1.4. ERG kuramı	24
2.5.2. Süreç teorileri	25
2.5.2.1. Eşitlik kuramı	26
2.5.2.2. Beklenti kuramı	28
2.5.2.3. Geliştirilmiş beklenti kuramı	30
2.5.2.4. Amaç kuramı	31
2.5.2.5. Sonuçsal şartlandırma	33
2.6. Çağdaş Motivasyon Kuramları	35
2.6.1. Z modeli	35
2.6.2. Sosyal motivasyon	36
2.7. Motivasyona Etki Eden Faktörler	38
2.7.1. Bireysel faktörler	38
2.7.2. Örgütsel faktörler	39
2.8. Sporcu ve Motivasyon	42
3. GEREÇ VE YÖNTEM	46
3.1. Araştırmanın Modeli	46
3.2. Evren ve Örneklem	46
3.3. Veri Toplama Aracı	47

3.4. Veri Değerlendirme Yöntemi	48
4. BULGULAR	49
4.1. Demografik Özellikler	49
4.2. Sporcuların Motivasyonları	51
5. TARTIŞMA	61
6. SONUÇ	64
7. ÖZET	66
8. SUMMARY	67
9. KAYNAKLAR	70
10. EKLER	76
10.1. Anket Formu	76
10.2. Alt Ölçek Maddeleri	78
11. ÖZGEÇMİŞ	80

TABLolar

Tablo 1: Örneklemede Yer Alan Futbolcuların Buldukları Takımlara Göre Dağılımı	46
Tablo 2: Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Cronbach's Alfa Değerleri.....	47
Tablo 3: Yaşlarına Göre Dağılım	49
Tablo 4: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	49
Tablo 5: Spor Yapma Sürelerine Göre Dağılım	50
Tablo 6: Takımda Oynama Sürelerine Göre Dağılım.....	50
Tablo 7: Motivasyon Ölçeğinden Elde Edilen Puanlar	51
Tablo 8: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Takıma Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	52
Tablo 9: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Takıma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	53
Tablo 10: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Yaşa Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo 11: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	55
Tablo 12: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Spor Yapma Süresine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerler.....	56
Tablo 13: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Spor Yapma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	58

Tablo 14: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Takımda Oynama Süresine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	59
Tablo 15: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Takımda Oynama Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	60

ÖNSÖZ

Son dönemde futbol üzerine yapılan araştırmalarda artış gözlenmektedir. Bunun temel nedeni, ülkemizde olduğu gibi, futbolun dünyanın çoğu ülkesinde son derece popüler bir spor dalı olmasıdır. Bu doğrultuda özellikle futbolcunun performansı üzerinde odaklanan araştırmalar, futbolcuların yüksek performansa sahip olmasında fiziksel unsurların yanısıra psikolojik unsurların da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu psikolojik unsurların başında ise motivasyon gelmektedir.

Bu amaçla tez çalışmasında, futbolda takım performansına etki eden motivasyonel faktörlerin belirlenmesi hedeflenmiş ve Gençlerbirliği Spor Kulübü bünyesinde çeşitli kategorilerde mücadele eden lisanslı futbolcular üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde anlayış, hoşgörü ve yardımlarını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Suat KARAKÜÇÜK'e, anket ile ilgili çalışmalarımda sonsuz desteklerini gördüğüm Gençlerbirliği Kulübü idareci ve sporcularına, manevi desteğini hiçbir zaman benden esirgemeyen sevgili eşim Selda URAL'a teşekkürlerimi borç bilirim.

1. GİRİŞ

Spor, görsel iletişimin korkunç bir hızla gelişimine paralel olarak, tüm dünyada ve ülkemizde adeta bir endüstri haline gelmiştir. Bu endüstrinin en parlak yıldızı ise kuşkusuz futboldur. Çok büyük bir ekonomik gücü ve potansiyeli içine alan futbol endüstrisinin vitrininde ise, daima başarılı sporcular ve kulüpler yer almaktadır.

Takım başarısının son derece önemli olduğu futbolda, sporcuları müsabakalara hazırlamak ve en üst seviyede verim elde etmek için değişik antrenman modelleri kullanılmaktadır. Spor kulübü yöneticileri ve teknik adamlar, hem kişisel hem de kulüp hedeflerine ulaşmak için, sporcularının ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve sporcularını, takım performansını artıracak şekilde motive etmeye çalışırlar. Bu nedenle sporcu motivasyonunun, takım performansında önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ancak sporcuların yüksek performansa sahip olmasında bu antrenman modelleri tek başına etkili olamamaktadır. Fiziksel, teknik ve taktik çalışmaların yanı sıra sporcunun psikolojik durumu da, sergileyeceği performansı için son derece önemlidir.

İnanmak başarının yarısıdır, özdeyişinde olduğu gibi motivasyonun gücü ve başarı arasındaki ilişkinin, özellikle sporda çok önemli olduğu gayet açıktır. Sporcunun performansının niteliği, genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Motive edici gücü düşük olan bir durumun, düşük bir başarı ile sonuçlanması muhakkaktır. Her insan, kendini tatmin eden ve huzur verici durumları arama, rahatsız edici durumlardan ise kaçınma eğilimi gösterir. Ancak insanların duygu, düşünce ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için sporcuların davranışlarını ve bunları yönlendiren içgüdüleri anlamak zordur. Başka bir deyişle sporcu motivasyonunun çeşitli kaynakları ve bu motivasyonu etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır.

Bu çalışmada, takım performansına etki eden motivasyonel faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı; hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram ise İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçmektir.¹ Kısaca güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bu tanıma göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; (1) harekete geçirici, (2) hareketi devam ettirici, (3) hareketi veya davranışları olumlu yöne yönelticidir.

Motivasyon kavramının anlamı; genel olarak insan organizmasını davranışa iten, bu davranışın şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle, motive edilmiş bir davranış amaca yönelik davranıştır.² Motive edilmiş bir davranıştaki hareketler diğerlerine nazaran daha organize edilmiş, daha yönlendirilmiş bir şekilde oluşurlar. Bu tür davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişim ve dağılmaya karşı dirençleri, devam süreleri bu davranışların motive edilmiş olduklarını gösterir. Bu nedenle motivasyon psikologlar tarafından genellikle hedefe yönelik bir davranışlar dizisini başlatan, yönlendiren, devamını sağlayan ve neticede durduran bir süreç zinciri olarak anlaşılmaktadır. Hedefe yönelik davranışlar çok çeşitlidir. Gıda aramak, berbere gitmek, eğitim görmek, uzlaşmak gibi birbirinden farklı çok çeşitli davranışları kapsar. Motive edilmiş davranışların çeşidi de hemen, hemen davranışların çeşidi kadar çoktur. Bundan dolayı motivasyon kavramının kapsamına pek çok konu girmektedir. Aynı zamanda motivasyonla ilgili tanımlar, uygulama ve yayınlarda çok çeşitlidir.

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen motivasyon (güdüleme); örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.³ Motivasyon; “davranışı başlatan veya geliştiren, devam etmekte olan bir faaliyeti belli bir yöne kanalize eden bir süreç” tir. Çünkü, belirli bir amaca doğru yönlendirilmiş olan insan davranışı bir ihtiyacın tatmini ile ilgilidir. Bunun yanında, insanların ihtiyaçlarının fazlalığı da göz önünde bulundurulacak olursa, insanın davranışını seçmesi motivasyon ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle motivasyon, birtakım etkilere maruz bırakılan bireyin, bu etkiler karşısında göstereceği davranışlar bakımından daha iyimser bir şekilde hareket etmesini sağlayacak unsurların tamamı olarak değerlendirilebilir.⁴

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır. Bireyleri, beklenen ve istenen yönde hareket etmelerine ve davranmalarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur. Motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesi sürecidir. Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkidir.⁵

Motivasyon; bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur. Motivasyon; güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.⁶ Tüm bu tanımlar motivasyon kavramının temelini oluşturan, insan davranışını tetikleme, bu davranışı yönlendirme ve sürdürme eylemlerini kapsar. İnsan davranışını tetiklemede birinci faktör, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirici güç olan güdüler ve bu güdüleri harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir. İkinci faktör, belli bir hedefe yönelme ile ilgilidir. Üçüncü faktör ise ilk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile ilgilidir. Bu üç faktör çalışan bir insanın analiz edilmesi ve onun anlaşılması açısından anahtar konumundadır.

Motivasyon; insanların içinden gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecidir. İnsanların hareket ve davranışlarına enerji ve yön veren, temel ve sosyal ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, onun hareketine devamlılık ve ivme kazandıran, onları olumlu yöne iten bir güçtür. Çalışanların örgüt içindeki isteklerinin karşılanması ve iş doyumunun sağlanması, onların mesleklerini ve yaptığı işi sevmelerine, yöneticiler ile pozitif iletişim ve etkileşim içine girmelerine, verilen her türlü görevi başarıyla gerçekleştirmek maksadıyla, özveri ve yüksek performansla çalışmalarına büyük bir destek sağlayacaktır. Motivasyon sürecinde ilk ve en önemli etken, motivasyon sürecini yürütecek olan yöneticinin yetenekleridir. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve örgütün bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür.⁷ Çalışanların motive edilmesi ise; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir.⁷

2.2. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar

2.2.1. İhtiyaç

İhtiyaçlar bir bireyin fiziksel ve psikolojik arzularıdır. Karşılanmadığı zaman acı ve üzüntü, karşılandığı zaman zevk ve haz veren histir.⁸ İnsanların tatmin etmek istedikleri bir takım fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlar insanda yoksunluk hissi yaratır. İnsan fizyolojik ve psikolojik dengesini sürdürmek için bu ihtiyaçları tatmin etmek zorundadır.⁹

İhtiyaç bir yoksunluktan kaynaklanır. Psikolojik olarak uyarılma haline ya da bir dürtüye neden olur. Organizmaya, bozulan iç dengesini yeniden kazandıracak hedefe yönelik davranışta bulunması için enerji sağlar.¹⁰ İnsan yaşamının ve sağlığının sürdürülmesi için gerekli koşullar şeklinde de tanımlanabilen ihtiyaçları iki temel sınıfa ayırmak mümkündür: Fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçlar. Birinciler insanın bedeninin sağlıklı olarak varlığını sürdürmesi için gerekli koşulları ifade ederken, ikinciler zihinsel ve ruhsal sağlık için gerekli koşulları ifade eder.¹¹

İhtiyaçlar, davranışı belirleyen en önemli faktördür.¹² Tatmin edilmemiş ya da giderilmemiş bir ihtiyaç gerilim yaratır ve dengesizliği ifade eder. Dengeyi kurmak için ihtiyacı tatmin edecek bir hedef belirlenir ve amaca ulaşmasına yön verecek bir davranış yolu seçilir. Bütün davranışların temelinde tatmin edilmemiş ihtiyaçlar yatar.⁸ Başka bir ifadeyle ihtiyaçlarının karşılandığına inanan insanlar daha verimli olacaklardır. Çalışma ortamındaki bireylerin bazı ihtiyaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹³

- Başarı ihtiyacı
- Özerklik
- İstikrar ve tutarlılık
- Adalet
- Tanınma, kabul edilme ve statü
- Dürüstlük

- Sorumluluk ve anlamlılık
- Öz saygı
- Maddi rahatlık
- İş güvenliği ve güvencesi
- Rahat ve konforlu bir ortam

Kuşkusuz her bireyde bu ihtiyaçların tümünün bulunduğu veya aynı güçte duyumsandığı ileri sürülemez. Bireylerin eğitimleri, kültürleri, tatminleri, toplumsal sınıfları ve diğer faktörler bu ihtiyaçların gücünü etkileyecektir.¹¹ Bu ihtiyaçların önceliği ise bir ülkeden diğerine, bir bireyden diğerine hatta zamana göre değişebilmektedir. İnsanların zihinlerini okumak mümkün değildir, ancak ne yaptıkları gözlemlenebilir. Bu yüzden davranışı harekete geçiren ihtiyaçlar ve amaçlar sık sık gizli kalabilir.⁸ Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyacını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir.¹²

2.2.2 Davranış

Davranış, bir çevreye ilişkin uyarıya organizmanın her zamanki cevabıdır.¹ Psikolojik açıdan ise davranış, organizmanın uyarılar karşısındaki tepkilerinin tümü olarak tanımlanabilir. Davranmak ile ilişkilendirilen davranış kavramı, tutum, gidiş ve hareket tarzı gibi kavramlarla anılabilmektedir.¹⁴

Davranış kavramının konusunu oluşturan insan faaliyeti çok çeşitlilik gösterir. Davranış kavramı, gözlemlenebilen ve ölçülebilen her şeyin incelenmesi ile yakın ilişki içindedir. Bu anlamdaki davranış eylemi nedenli, güdülü ve amaca yönelik olmakla ve rasgelelik ile nedensizlik ortadan kalkmaktadır.¹⁴ En genel anlamda davranış, insanların bütün, eylemlerini (etki ve tepkilerini) karşılayan bir kavramdır. Psikolojinin temel konusunu oluşturan insan davranışının en önemli özelliklerinden birisi, bunların çok nedenli ve çok karmaşık oluşudur. Davranış açısından her olayın ondan önce gelen bir takım koşulların sonucu olduğu bir gerçektir. Organizmanın belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanabilen davranış, motivasyon süreci açısından çok çeşitlilik gösterir. Buna göre gözlenebilen, kaydedilebilen ve ölçülebilen bütün etkinlikler davranış tanımı içerisinde yer alır.¹⁵

Bireylerin davranışı itici bir gücün etkisi altındadır.¹⁶ İnsan davranışı hakkında bu açıdan genel veya kanaatlere dayalı bir yaklaşım yetersizdir. İnsan davranışını analiz edebilmek, davranışın sonunda çıkarımlar yapabilmek için kişiyi bu davranışa iten gücü bilmek gerekir. Bu açıdan bakıldığında, davranış motivasyon ilişkisi önem kazanmaktadır. Çalışanları motive etmek; onları sistemli olarak istenilen davranışı sergilemesini sağlamak demektir.¹⁷

İnsan davranışının temel unsuru ihtiyaçların tatminidir. Başka bir ifadeyle, davranışın hedefi, ihtiyaçları tatmin etmektir. Ancak bu tek başına yeterli olmamakla birlikte, motivasyonla ilgili çalışmaların temelinde insan davranışlarının açıklanması çabası yatmaktadır. İnsanlar çeşitli olaylar karşısında değişik davranışlar gösterirler. Dolayısıyla davranışlar, kişiden kişiye ve olaylara göre değişebilmektedir.⁸

Davranışla ilgili son olarak, insan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda davranışların önünde bir ihtiyaç sonunda da bir amaç ve beklenti vardır. Örgütsel bağlamdaki davranışta ise, örgütsel yapı içindeki insanların faaliyetleri ile ilgili olarak; "hissettikleri, kızgınlıkları, moral bozuklukları, açık veya kapalı çatışmalar, ceza uygulamaları ve uygulama tehditleri, örgüt içi politika, güç mücadelesi gibi çeşitli ölçülerde sık sık ortaya çıkan durumlar" söz konusu olabilmektedir.¹⁴

2.2.3 Kişilik

Kişilik sözcüğü Latince persona sözcüğünden gelmektedir. Persona eski tiyatrodaki oyuncuların yüzlerine taktıkları maskeye verilen addır. Bu orijinal çıkış kaynağına bağlı olarak kişiliğin; bireyin dışına yansıttığı yapay niteliklerden oluştuğu fikri halen geçerliliğini korumaktadır.¹⁸ Kişiliğin bir çok tarifi vardır. Bununla birlikte kişiliği, bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak ya da insanları birbirlerinden farklı kılan, kendisi ve çevresindekilere bakış açıları, onlarla kurabildiği ilişki düzeyleri ve tepkilerini kapsayan çeşitli ortamlarda kendini gösteren bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikler olarak tanımlamak mümkündür.¹⁴

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır.¹⁹ Kişiliğin örgütsel açıdan önemini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁰

- Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını arttıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.
- Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa birey, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği artıracak bir ilişki kurulacaktır.
- Grup normlarının bireylerin davranışlarını belirleme açısından önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Beklenen kurallara uyma, bireyin kişiliğine göre değişebilir. Grup üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen bir kişi grubun baskısına uygun davranacak, ilişkilerini uyumlu bir biçimde yürütecektir. Aksi halde kişilik faktörü ortaya çıkacaktır. Konu Freud'un kişilik yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde grup normlarının kişi tarafından benimsenmesinde süper egonun önemli etkisi olacaktır.
- Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde çalışanların kişiliğine bağlıdır.
- İşyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır.
- Bireyler, buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.
- Bireyin kişiliği liderlik davranışının ortaya çıkmasında da son derece önemlidir. Gerçekten de bir liderin ortaya çıkışı, bulunduğu grubun özelliğine bağlı olduğu kadar, liderin kendisine ve kendisine bağlı olan bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır.

- Liderin kişilik özellikleri, bazen gruplarına da yansımaktadır. Özellikle hırslı, yıkıcı veya kırıcı tutumları grup üyelerince benimsenirse, grubun olumsuz etkileri ortaya çıkacaktır.
- Örgüt içinde informel grupların oluşumu ve gelişimi, bu grupları oluşturan kişilerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır. Her şeyden önce bu grupların karşılıklı etkileşimi olumlu ilişkiye bağlıdır. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları, bir diğer ifade ile bireyin benlik duygusu ile grup amaçları birbirine benzer ise etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde birey grubun dışında kalmayı tercih edecektir.
- Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içinde işten ayrılırlarsa, bu ayrılışın temel faktörü kişisel tatmin olacak ve tatminsizliğin kaynağı da kişinin beklentileri ile örgütün işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik varsa "ait olma" ihtiyacını birey işyerine bağlılığını göstererek karşılayacaktır.
- Örgüt üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması da bireylerin kişiliğine bağlıdır. Haberleşme kanallarının açık olması, verilen mesajın sağlıklı yorumlanması örgütsel etkinliği arttıracaktır. Çalışanlar arasındaki haberleşme eksikliği ve düşmanlığın artışı, esas itibarıyla haberleşme zincirindeki bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir. Benzer uyarıcılar karşısında bireylerin farklı tepkiler göstermesi kişilik faktörüyle ilgili olduğuna göre, benzer mesajlar karşısında da farklı tepkiler beklenebilir. İyi bir haberleşme mesajı gönderen bireyin, mesajı alan bireyle kişilik faktörlerinin örtüşmesine bağlıdır. Aksi halde yanlış anlaşılacak sözlü veya sözsüz mesajlar çatışmayı artıracak, örgütsel verimlilik azalacaktır. Kişilik, motivasyonu etkileyen belkide en önemli unsurlardan birisidir. Keza motivasyon unsurlarının her kişiye etkisi farklıdır. İyi bir motivasyon sisteminin kurulması için kişiyi etkileyen ödül ve cezaları iyi bilmek ve bu yönde kararlar almak en akıllıca adımdır. Çünkü, yalnızca işgörenin kişiliği çalıştığı ortamdan etkilenmez, aynı zamanda, ortamı da etkiler. Bireyler

içinde yaşadıkları ortamla sürekli ve karşılıklı etkileşim halindedirler ve davranışlar bu etkileşimin sonucudur.

2.2.4 Tutum

Tutum, “kendileri gözlenemeyen fakat gözlenebilen bazı davranışlara yol açtığı varsayılan bazı eğilimler”dir.²² Böylece olayları incelemede ara değişken olarak kullanılabilirler. Tutum en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Diğer bir ifadeyle bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir.¹⁷

Davranışların önceden kestirilmesi için tutumun ölçümü ve bazı kuralların saptanması istenen bir sonuçtur. İnsanların inanç ve tutumları önceden bilinirse önceden kestirilebilir ve değiştirilebilir.²⁰ Bir yönetici işletmenin plan ve programlarına, işyerinin düzenine, amirin davranışlarına ve ücretleme yöntemlerine karşı işçilerin inanç ve tutumlarını bilirse, işletmenin daha iyi bir sosyal ortamda ve daha verimli bir şekilde çalıştırılması için gerekli önlemleri alabilir. Böylece herkesçe beğenilecek bir program geliştirme şansı artar.¹

Tutumlar, ya bireyin davranışlarına veya o anki yaşantısına bakılarak ölçülmeye çalışılır. Bu nedenle ölçmede hem davranış çözümlemesi hem de iç gözlem yoluyla yapılan çözümlemeler kullanılabilir. Davranış çözümlemesine göre yapılan ölçmede bireyin tutum konusuna karşı gösterdiği davranışın önemli yönleri nicelleştirilir. Örneğin bir departman yöneticisinin, bölümünde çalışan iş görenlere olan tutumu, kendisinin bu kişilere yaklaşmama veya onlardan uzak kalmasına, başka kimselerle onlar arasında fark gözetip gözetmemesine bakılarak ölçülebilir. Bazı hallerde, tutumu ortaya çıkaran davranış, tutumun konusuna değil de onunla ilişkili başka bir şeye yönelmiş olabilir. Bu gibi hallerde bireyin kişiliğine yapılmayan bir hareket, onun ilgili olduğu şeyler üzerinde kendini belli eder.¹

Tutumların ölçülmesi motivasyon açısından önemlidir. Çünkü motivasyon tutum geliştirme faaliyetidir. Yukarıda da tanımlandığı üzere tutum, objelere ve olaylara karşı tavır alış durumudur. Bu tavır alış durumunu örgütsel amaçların lehine döndürmek ise motivasyonla ilgilidir. Bir işin başlangıcındaki tutumumuz, işin sonucunu diğer her şeyden daha fazla etkileyecektir. Antrenörler takımları zorlu bir rakiple karşılaşmadan önce doğru bir tutum oluşturmaya çalışırlar. O takımı yenebileceklerine inandırırırlar. Çünkü başlangıçtaki olumlu tutum sonraki başarıyı getirir.

Özetle tutum konusunda çağdaş örgüt yöneticilerinin görevi, iş görenlerin tutumlarını örgütün lehine değiştirmektir.

2.2.5 Moral

Moral, gelenek, alışkanlık veya karakter ifade eden Latince'deki "mos, mores" sözcüğünden gelmektedir.²² Moral, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan psikolojik ve sosyal kavramlardan biridir.¹ Morali kısaca "bir insana ya da topluluğa hakim olan hava" diye tanımlamak mümkündür. Kısaca moral, bir insana veya insan grubuna hakim olan atmosferdir.²³

Yapılan çalışmalar ahlâki değerlerin düzeyinin işletmenin sonuçlarına olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Ancak bu etkiler her zaman iş verimliliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemez. Moral, üretim düzeyinde dolaylı bazen de dolaysız etki yapar. Çalışanın yapılan işte payı ve yeteneği büyük olduğu zaman, moralin verime etkisi fazladır. Düşük moral düzeyi ve ahlâki değerler dolaylı yollardan işletmeleri zarara sokmaktadır. Düşük moral ve motivasyon seviyesinin doğuracağı zararlar şu şekilde özetlenebilir:²³

Çalışanın fikri, emeği ve yeteneği işin görülmesinde etkin ise verim büyük ölçüde etkilenecektir. Fakat çalışanlar, fikri, emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa verim etkilenecektir.

- Düşük moral; çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak ve iş kazaları artacaktır.
- Düşük moral; işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olacak böylece işçi devri yükselecektir. İş yerinde devamsızlık ve izin istemleri de artacaktır.

Moral, işyerinde hüküm süren çeşitli koşul ve etmenlerin ortaya koydukları bir üründür. Morale etki yapan ana etkenlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür;¹ Çalışanın işinden duyduğu tatmin derecesi, çalışanın üstüne karşı davranışı, çalışanın işinde ilerlemek arzusu, çalışanın iş yerinde arkadaşlarıyla geçinme durumu. Moral kavramı, motivasyonu da doğrudan etkilemektedir. Çünkü düşük moral, işe konsantrasyonu azaltacak, bu da belirlenen hedeflere ulaşma amacından sapmayı doğuracaktır.²³

2.2.6. Güdü

Güdü (motive), bireyi, bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, harekete geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yönelten bir iç güçtür.²⁴ Dürtü ve güdü sık sık birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır. Güdü, güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu ilk aşamayı içine alan bir kavramdır. Güdü, güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu ilk aşamayı içine alan bir kavramdır. Ancak bazı yazarlar, güdü kavramını öğrenilen ihtiyaçları tatmin için organizmayı faaliyete geçiren itici bir güç olarak kullanırken, dürtüyü fizyolojik ihtiyaçları tatmin için, organizmayı faaliyete geçiren itici bir güç olarak ele alırlar.⁸ İnsan hareket ve davranışlarında güdülerin gerçek anlamını çıkarmanın doğurduğu güçlükler, güdülemeyi daha da zorlaştırmaktadır. Birbirine benzer birtakım hareket ve davranışlar değişik güdülerden ortaya çıktıkları gibi, bazı hareket ve davranışlar neden sadece bir tek güdüye dayanır. Örneğin; bir kimse sosyal statü ve saygı kazanmak için ekonomik gücün etkisine inanır ve çok para kazanmak için davranışta bulunur. Öte yandan bazı kimseler, yine aynı güdüden hareket ederek iyi bir mevki ya da sanat sahibi olmak için çalışırlar. Bunlar için para birinci planda gelmektedir.¹

Güdüler genel olarak içsel veya dışsal olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. Dışsal güdü, bireyin dışından gelen etkileri içerir. Bir öğrencinin aldığı yüksek not dolayısıyla öğretmeni tarafından övülmesi buna örnektir. İçsel güdü ise, bireyin içinde var olan ihtiyaçlarına yönelik tepkilerdir. Merak, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme arzusu içsel güdülere örnek gösterilebilir.²⁵

Güdüler ya bugün bilinen ve rahatlıkla anlaşılabilen ya da henüz pek açık seçik anlaşılamayan türden olabilir. Nerede olunursa olunsun ve ne yapılırsa yapılsın, her davranışın altında bir güdü veya güdüler zincirinin yattığı unutulmamalıdır.²⁶ Güdüler, ayrıca biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla insan davranışlarını etkilerler. Söylenenler doğrultusunda güdü ile dürtü arasında bir ayırım yapmak mümkündür. Dürtü vücutla birlikte gelir. Örneğin üşümeyi, susamayı yada acıkmayı öğrenmek zorunda değiliz.⁸ Güdü, irade doğrultusunda bireyi bir tür eyleme götüren ve içten gelen bir ihtiyaç ya da tutkudur. Şuurlu, yarı şuurlu ve hatta şuursuz bir şekilde olabilir. Gerçekleştirilen herhangi bir eylem birden fazla güdüyle desteklenebilir. Güdüler, organizmayı faaliyete geçirir ve organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir.²⁶ Motivasyon ise bir güdü etkisiyle eyleme geçme sürecine verilen addır.

2.3. Motivasyon Çeşitleri

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 motivelelere ussal motive, duygusal nitelik taşıyanlara ussal olmayan motive denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri dört bölümde incelenebilir.²⁷

2.3.1. İç motivler

İç motivler bireylerin doğal nitelik taşıyan gereksinmelerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışlardır. Bu çeşit motivlerde bireylerin davranışlarını eğiterek ve öğreterek değiştirmek mümkün değildir. Çünkü insanın bilinçli davranışları üzerinde etkileri yoktur.²⁷

2.3.2. Fizyolojik motivler

Bu tür motivler bireylerin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi 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 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 ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır.²⁷

2.3.3. Sosyal motivler

Sosyal içerikli motivler, toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bunlar; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi, bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen diğer kesimde normal karşılanmayabilir. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivler değişiklik gösterebilir.²⁷

2.3.4. Psikolojik motivler

Psikolojik motivlerin yapısı, bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturan, doğuştan ya da sonradan, eğitim, öğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik motivler, bireylerin içyapısıyla ilgili olduğu için ancak oluşuktan sonra öğrenilebilir. Ama bu motivlerin nedenini anlamak çok güçtür. Yöneticilerin, işgörenlerin psikolojik motivlerinin analizini, fizyolojik ve sosyal motivler kadar kolay anlaması çok zordur. Belki de motivasyon çeşitlerinin içerisinde en karmaşık olan psikolojik motivlerdir. Çünkü bireyler bir olayı her zaman aynı şekilde algılamadıkları gibi her bireyde farklı farklı algılamaları çok yüksek bir olasılıktır.²⁷

2.4.Motivasyon Amaçları

Motivasyonun amaçları aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.4.1. Etkinlik

Etkinlik, günümüzde ihmal edilemez bir konuma gelmiştir. Etkinlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, işgörenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar, etkinliğin sağlandığının göstergeleridir.²⁸

Bir faaliyetin etkili olması, onun istenen sonucu vermesi demektir. Bir örgütün ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için arzulan biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Bir başka ifade ile etkinlik, faaliyet ve çabaların amaca ulaşmasındaki derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt, amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, iç ve dış kaynaklarına uyum sağlayabilmesi için bütün imkânlarını harekete geçirme yeteneğidir. Örgüt etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetim ile ilgili yeniliklerden yararlanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi. İşgörenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu, özendirici ya da güdeleyici araçların kullanılmasıdır.²⁹

2.4.2. Verimlilik

Son yıllarda gelişmiş ya da az gelişmiş hemen hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisi de hiç şüphesiz

verimlilik konusudur.³⁰ Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir. Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılmaktadır. Verimlilik en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek ya da belirli bir sonucu en az araç kullanarak elde etmek şeklinde de tanımlanabilir.¹⁵

2.4.3. Kalite

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır.³¹

2.4.4. Kârlılık

İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kâr, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde, kârlılık belirli bir dönemde elde edilen kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığın düşüklüğü, yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir.¹

2.5. Motivasyon Teorileri

Çalışanları motive etmek amacıyla bir dizi teori ve modeller geliştirilmiştir. Bu teorilerin benzerlik ve ayrılıklarını ortaya koymak zordur. Çok sayıdaki bu teorileri genel olarak kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki gruba ayırmak mümkündür. Kapsam teorileri insanları çalışmaya yönelten faktörleri içine alan teorilerden oluşur. Süreç teorilerini ise insan davranışlarının nedeni olan dış etkileri açıklamaya yönelik teoriler oluşturur. İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına inanan kapsam teorisyenlerinin, geliştirdikleri teorilere, ihtiyaçların giderilmesi teorileri adı da verilmektedir. Süreç teorilerinin değişkenleri ise bireye dışardan verilen dışsal

faktörlerden meydana gelmektedir.¹² Kapsam teorilerinin motivasyon olgusuna yaklaşımı, bir anlamda statiktir. İnsanın, belirli bir anda içinde bulunan güdü veya ihtiyacını tatmin etmeye yönelmekte veya zaten var olup da saklı bulunan güdüyü uyandırma yoluna gitmektedirler. Oysa, süreç teorileri, insan davranışlarının nasıl başladığını, nasıl yönetildiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Başka bir deyişle motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışır.

2.5.1. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır. Kapsam teorilerine göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir.³² Kapsam teorileri insanları motive eden ihtiyaçların önemini vurgular. Herhangi bir zaman noktasında insanları davranışa yöneltten gıda, başarı yada parasal ödüllerle karşılanan temel bir takım ihtiyaçlar mevcuttur. Bu ihtiyaçlar, içsel güdülere dönüşerek tatmin arayışı içindeki bireyi spesifik davranışlar gösterme yönünde motive ederler. İşte bu noktada, yönetici iş göreni belirli davranışlara yöneltten temel itici güçleri ne ölçüde anlayabilirse, örgütün ödül sistemini bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde tasarlama ve bireyi örgütsel amaçlar yönünde davranmaya motive etme olanağını bulabilir.³³

Kapsam teorileri “statik” olarak nitelendirilirler. Çünkü, bu kuramlar belirli bir zaman içerisindeki (geçmiş veya şimdiki zaman) bir veya birkaç noktayı kapsar. Bu nedenle içerik kuramları iş davranışını veya güdülenmeyi doğrudan doğruya tahmin edemese dahi insanları işyerinde nelerin güdülediğini anlamak için önemlidir.³²

Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Çift Faktör Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi ve ERG yaklaşımıdır.

2.5.1.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Motivasyon kuramları içerisindeki en ünlü motivasyon kuramı Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’dır. Bu kuramın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların

sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir.⁸

Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanların temel gereksinmelerinin neler olduğunu belirlemiştir. Maslow'un motivasyon teorisi, fertlerin çeşitli ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla harekete geçtiklerini belirtmekte ve bu ihtiyaçları derecesine göre sıralamaktadır. Maslow'a göre; bazı ihtiyaçlar diğerinden daha kuvvetlidir. Başka bir deyişle, kişinin birkaç ihtiyaç kategorisi belli bir zamanda tatmin edilmemiş bulunuyorsa, bunlardan bazılarının öncelikli tatmini gerekecektir.³⁴

Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar.¹²

İnsan ihtiyaçlarının hepsi aynı yoğunlukta değildir. Bazıları belirli bir önceliğe sahiptir. İnsanları davranışa yöneltten ihtiyaçları belirlemek ve bunları gidermek için kullanılacak çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. Abraham Maslow dinamik bir yapıda olan insan ihtiyaçlarının doğasını incelemeye çalışmıştır. Bu ihtiyaçları önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. Bunu yaparken de bazı varsayımlarda bulunmuştur.³⁵

- Tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici özelliği kalmaz. Bir ihtiyaç karşılandığında diğeri ortaya çıkar.
- İnsan ihtiyaçları karmaşıktır ve ihtiyaçlar kişide herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir.
- Genellikle üst kademe ihtiyaçlardan önce alt kademedeki ihtiyaçların karşılanması gerekir.
- Üst kademedeki ihtiyaçları karşılamamanın alt kademedeki ihtiyaçları karşılamaya göre daha çok yolu vardır.
- İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı ancak alt basamaktaki ihtiyacı karşılanırsa ortaya çıkar.

- Bu ihtiyaçlar, önemine göre aşağıdan yukarıya doğru kurulmuş bir hiyerarşide sıralanır.

Maslow'a göre birey beş temel gereksinimi yaşamaktadır.³⁶

- *Fizyolojik ihtiyaçlar:* Bu ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlar olup, doğar doğmaz diğerlerinin önüne geçer. İnsan arzulayan bir hayvandır. Bir ihtiyacı karşılandıktan sonra diğeri kendini hissettirir. Bu faaliyet sona ermez ve doğuştan ölüme kadar sürer. Açlık, susuzluk, cinsellik, vb. gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlara örnek olarak gösterilebilir. Fizyolojik ihtiyaçların birtakım ortak yönleri vardır. Bunlar:³⁷
 - Nispeten birbirinden bağımsızdırlar.
 - Genellikle vücudun belirli bir yeri ile tanımlanırlar. (örneğin susamışlık hali boğazla ilgilidir.
 - Refah içinde bulunan bir toplumda bu tür gereksinimler olağan değildir.
 - Tatmin olmuş durumda kalabilmesi için, nispeten kısa zaman aralıkları ile bu ihtiyaçların sürekli olarak ve tekrar tekrar karşılanması gerekir.
 - Gelecekteki ihtiyaçların karşılanabilmesi için bunlardan bir miktarının bilinçli bir biçimde ayrılması gerekir.
- *Güvenlik ihtiyacı:* Maslow'a göre bireyin fizyolojik ihtiyaçları tatmin olduktan sonra bir üst sıradaki güvenlik ihtiyaçları kendini gösterir.³⁸ Güvenliği, fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içerir. Organizmanın fizyolojik dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sürdürme ihtiyacına yöneltir. Bu grup hem fiziksel hem de psikolojik anlamda güvenlik ve güvence ihtiyacını kapsamaktadır. İnsan kendisini bağımlı ya da tehdit altında hissederse en büyük ihtiyacı korunma garantisidir.³⁷
- *Sosyal ihtiyaçlar:* Bu ihtiyaç ve beklentiler duygusal niteliği ön plana çıkan ihtiyaçlardır. Bu aşamadaki ihtiyaç

ve beklentiler duygusal ağırlıklıdır.³⁷ Bu ihtiyaçlar toplumsal bütünleştirici bir temele dayanmaktadır. Çünkü birey severse sevilecek, saygı duyarsa saygı duyulacak, kabul ederse kabul edilecektir. Sosyal ihtiyaçları engellendiğinde birey yardımlaşmadan uzak, direnişçi, düşmanca davranışlar geliştirir. Aslında bu davranışlar sebep değil sonuçtur.³²

- *Saygı ihtiyacı:* Kişinin kendisine saygısı, özerklik ve başarı gibi içsel faktörleri, statü, şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar.³⁹ Maslow'un fikirlerinin bu bölümü, kişinin hem kendine duyduğu saygı (öz saygı ve kendine değer verme) hem de çevresindeki insanlardan beklediği saygı konusunda duyulan istek ve arzunun değerlendirilmesini içermektedir. Alt düzeydekilerin aksine bu ihtiyaçlar nadiren tatmin olunurlar. Tipik bir endüstriyel örgüt hiyerarşisinin alt basamaklarında yer alan insanların saygı-benlik ihtiyaçlarının tatmini için fırsatlar fazla değildir.³²
- *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:* Kendi gelişimini sağlamayı, yaratıcılığı, kendini ifade edebilmeyi, yeteneklerini kullanabilmeyi ifade eder. Bu ihtiyaçların ortaya çıkması için daha alt düzeyde bulunan tüm ihtiyaçların doyurulması gerekir.⁴⁰ Bu ihtiyaçlar insanın kendi potansiyelini tanıması, kendisini sürekli geliştirmesi ve yaratıcı olması ihtiyacıdır. İnsanlar daha alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayabilmek için o kadar çaba sarf etmektedir ki, kendini kanıtama ihtiyacı genelde harekete geçirilememektedir.³²

Maslow'a göre kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir.¹² Maslow'a göre "modern toplumlarda yaşayan fertlerin büyük çoğunluğu dördüncü aşamadaki saygı ve takdir görme ihtiyacından öteye geçememektedir". Çalışma hayatında ortalama bir birey, fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının %10'unu tatmin edebilmektedir.⁸

Genel olarak Maslow'un kuramı, insanların yaptıklarını neden yaptıklarının genel bir resmi şeklinde yorumlanmaktadır. Maslow'un teorisi yöneticiler için kendine özgü bir etkiye sahiptir. Bu teori, farklı durumlarda

niçin farklı ihtiyaç ve güdülerin ortaya çıktığını açıklamak için sıkça kullanılmaktadır. Teorinin gelecekteki değeri tam kestirilmezse de belirtilen durumlar oluştuğunda, Maslow'un andığı faktörler önem kazanır. Özetle belirtmek gerekirse bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden ziyade, sahip olmayı istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edileceklerdir. Yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (yani ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu ihtiyaçları sağlama olanaklarını oluşturan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranışı göstermeye yöneltmiş olacaktır.⁴¹

Gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır.¹² Teoriye yöneltilen en önemli eleştiri konularından bir tanesi, Maslow'un ortaya koyduğu görüşlerini çalışma hayatına uygulamayı düşünmediğidir.⁸ Yine bir diğer eleştiri konusu bütün kişilerin ihtiyaçlarını, aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koymanın zorluğudur.⁴ Bazı araştırmacılar bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığı iddia etmişlerdir.¹²

Yapılan eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en belirgin motivasyon teorisi olmuştur.¹² İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, örgüt içindeki insanların anlaşılması, tanınması ve ihtiyaçların giderilmesi açısından önemlidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının bu kadar yaygın bir şekilde tanınmasının nedeni, kuramın basit ve mantıklı oluşudur.³² Klasik güdülenme kuramında ihmal edilmiş olan, tatmin edilmiş bir ihtiyacın davranış güdüleyicisi olmaktan çıktığı gerçeği, bu kuramda yerini bulmuştur. İş hayatında çoğunlukla iyi ücret, iyi çalışma şartları, sürekli istihdam sağlanan işletmelerde dahi üretkenliğin artırılamadığından şikayet edilmektedir. Genelde yönetim, işgörenin fizyolojik ihtiyaçlarıyla güvenlik ihtiyaçlarını karşılamakta ve çalışanların güdülenmeleri, üst düzey ihtiyaçlara kaymaktadır.³²

2.5.1.2. Çift faktör kuramı

İhtiyaçların giderilmesi esasına dayanan motivasyon kuramlarından bir tanesi de Frederick Herzberg'in geliştirdiği çift faktör kuramıdır.³⁷ Herzberg de Maslow gibi, güdülenmenin özünde gereksinimlerin varlığını savunmuştur. Ancak Herzberg, güdüleyici gereksinimleri sıralamak yerine, gereksinimlerin ne zaman güdüleyici oldukları üzerinde durmuştur. 1966 yılında yayınlanan "Work and the Nature of Man" adlı çalışmasında, yaptığı araştırmalardan hareketle insanların işten elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenleri sıralamıştır.³⁴

Herzberg'in yaptığı araştırmalarından geliştirdiği kurama göre iki tür etmen iş görenin güdülenmesini etkilemektedir. Bunlardan birincisi içsel etmenler, diğeri de hijyen etmenleri de denilen dışsal etmenlerdir.³² Bu kuramın konusu işgören tatmini ve tatminsizliğidir. Herzberg'e göre motivasyon yönünden iki önemli grup vardır. Herzberg 1950'lerde Batı Pensilvanyada 200 mühendis ve muhasebeciyi kapsayan bir araştırma yapmış ve deneklerden o anda çalıştıkları işlerinde kendilerini çok iyi ve çok kötü hissettikleri zamanları düşünmelerini istemiştir. Herzberg cevapları grupladığında, insanların işlerinde kendilerini mutlu hissettikleri durumlarla, kötü hissettikleri durumların çok farklı olduğunu görmüştür.³⁹

Herzberg'in araştırmalarının temeli, örgütsel yaşamda bireylerin rgt terk etmesine sebep olan hijyenik faktörler ile özendirici veya tatmin edici faktörlerin birbirlerinden ayrılmasının gerekliliğidir. Hijyenik faktörler, örgütsel yaşamda yoklukları, çalışanları tatminsizliğe iten fakat varlıkları durumunda tek başlarına tatmini sağlayamayan faktörlerdir. Herzberg'in bakış açısından önce, tatmin, tek boyutlu olarak ele alınmakta iken, çift faktör kuramıyla artık, tatmin olma, iki boyutla incelenmektedir. Birinci boyutta tatminden tatminin olmadığı duruma, ikincisinde ise, tatminsizlikten tatminsizliğin olmadığı duruma doğru bir sıralama yer almaktadır.⁴² Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise motivasyonel etki ortadan kalkar. Herzberg'e göre hijyen faktörler pozitif ise bu sadece çalışanlar tarafından kabul görür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki göstermeyebilir.⁸

Herzberg'e göre işyerinde bazı faktörlerin varlığı tatmine katkıda bulunmakta, ancak yokluğu nötr bir durum yaratmaktadır. Herzberg işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler" olarak adlandırmıştır.³⁷ Herzberg'in motivatörler olarak adlandırdığı, iş tatminini ve iş motivasyonunu sağlayan faktörlerdir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir.⁴¹ Motive edici faktörlerin iş ortamında varlığı bireyi gdlemekte ve iş doyumunu sağlamasına neden olmaktadır. Motivatrler anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma motivasyon faktörleri arasında sayılabilir. Bu faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulamazsa işten tatmin duymayacaktır. Fakat kişiye bu olanakların verilmesi iş tatminini artıracadığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörler işyerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu arttırlar, fakat olmadıklarında iş tatminini azaltırlar.³⁷

Herzberg, işçileri vücudun fiziksel hijyenlerine benzeterek, onların işçiler üzerinde üzerindeki etkilerinden dolayı, doyumu önleyen hijyenik faktörler olarak adlandırmıştır. İşyerinde bazı faktörlerin yokluğu tatminsizliğe neden olmakta, fakat varlığı nötr bir durum sağlamakta tatmine yol açmamaktadır. Bu faktörler ise muhafaza veya hijyen faktörler olarak bilinmektedir.³⁷ Herzberg'in bakış açısına göre hijyenik faktörler dışsal faktörlerdir. Hijyen faktörler genel itibariyle işin çevresiyle ilgili faktörlerdir. Hijyen faktörler elemanların motivasyonu için mutlaka olması gereken faktörler olarak sunulmuştur.⁸

Hijyen faktörlerin varlığı motivasyon için gereklidir, ancak tek başına yeterli değildir. Herzberg bunların doyumsuzluğu minimize ettiğini söyler. Hijyen etmenler, en azından kabul edilebilir bir düzeyde olmalı ki güdüleyici etmenlerin olumlu etkileri ortaya çıkabilsin.³² Hijyen faktörler varsa doyumsuzluk önlenir. Fakat doğrudan ne tatmin ne de motivasyon artar. Hijyen faktörler iş ortamında bulunması olmazsa olmaz faktörlerdir.

Motivasyonel faktörler ile hijyen faktörleri arasında bir takım farklılıklar vardır. Motivasyonel faktörler işin özü veya içeriğiyle ilgilenirken, hijyen faktörleri işin çevresel şartları ile ilgilenmektedirler. Ayrıca motivasyonel faktörler gerçek güdüleyici faktörler olurken, hijyen faktörleri bireyin tatminsizliğine engel olmaktadır. Tatminsizliği önlenemeyen bireyin, motivasyon faktörleri ile güdülenmesi mümkün olmayacaktır. Çünkü hijyen faktörünün ana görevi, bireyin tatminsizliğini önleyerek motivasyon faktörlerinin yaratacağı güdülenmeye ortam hazırlamaktır.⁸ Hijyen faktörleri iş ortamında asgari olması gereken unsurlardır. Motivasyon motive edici faktörlerin (motivatorlerin) varlığı ile mümkündür. Özetle, hijyen faktörleri, iş ortamında bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa çalışanı motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.¹² Öte yandan hijyen faktörlerle motivasyon faktörlerini birbirlerinden ayrı unsurlarmış gibi düşünmek yerine, hijyen faktörleri motivatorler için gerekli ortamı sağlayan unsurlar olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Tek başına hijyen faktörler motivasyonu sağlamak için yeterli değildir. Herzberg'in çift faktör teorisinin eleştirilen yönlerinin yanında motivasyon konusunda katkıları da vardır.⁸

Herzberg'in çift faktör kuramı da tıpkı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi çeşitli eleştirilere hedef olmuştur. Bunları maddeler halinde sıralamak gerekirse:

- Ekonomik motivasyon faktörlerini ikinci plana indirgemiş olması, Amerikan toplumunda satın alma gücü yüksek

olduğu için, çalışanların başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilir. Ancak bu sonuçların tüm toplumlar için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir.⁴³

- Araştırmada kullanılan veri toplama teknikleri, bazı etmenlerin sınıflandırılması ve daha sonra yapılan araştırmalarda aynı sonucu vermemiştir.³²
- Çalışılan orijinal nüfus sadece mühendisleri ve muhasebecileri içine alır. Bu nedenle çalışmanın genel olarak iş gücünü temsil etmediği düşünülebilir. Araştırmaya konu olan grup sayısı yetersiz ve sınırlıdır. Bu sayıdan genelleme yapmak mümkün değildir.¹⁴

Herzberg'in iki faktör kuramının, güdülenme konusuna yeni bir ışık tuttuğu söylenebilir. Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramını genişletip çalışma hayatında uygulanabilir hale getirmiştir. Daha önceleri ihmal edilen ve gözden kaçan işin içeriği, bu teoriyle önem kazanmış ve iş zenginleştirme tekniği bir motivasyon unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Örneğin; yöneticiler, çalışanların moral düzeyleriyle ilgili bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında genellikle hijyen faktörlerine eğilerek daha yüksek ücret, daha fazla sosyal sigorta ve emeklilik planları, daha iyi çalışma ortamı sağlamaya çalışırlar. Bu çözüm yolları başarılı pek başarılı olmayınca da şaşırırlar. Herzberg'in teorisi bu soruna açıklık getirmektedir. Sadece hijyen faktörler düzeltilerek personeli güdülemek mümkün değildir.⁴⁴

2.5.1.3. Başarı güdüsü kuramı

David McClelland tarafından geliştirilmiş bu kurama "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" da denilmektedir. Çünkü kuram bireyin hayatı boyunca belli tip ihtiyaçları kazandığını belirtmektedir.⁸ McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. McClelland, kuramında, ait olma ve güçlü olma ihtiyaçlarından da bahsetmiş, ancak daha çok, başarı ihtiyacı üzerinde durmuş ve başarı ihtiyacının içerdiği arzuları şu şekilde sıralamıştır.⁴⁴ McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramına göre, başarı ihtiyacı içinde olan çalışanlar böyle bir ihtiyacı yaşamayanlara göre, daha fazla oranda çaba gösterirler. Ona göre, gereksinimler, öğrenilen ve bireyden bireye değişen bir yapı içerisinde yer alırlar.⁴⁵

- *Başarı veya başarma ihtiyacı:* Zor işleri başarma, yüksek düzeyde başarı sağlama, karmaşık işler veya görevlerin üstesinden gelme istek ve arzusu, başarı güdüsüne verilebilecek birkaç örnek oluşturabilir.³³ Başarı güdüsünün iki boyutu olduğu ileri sürülmektedir. Başarılı olmak isteği ve başarısızlıktan korkma duygusu. Her ikisinin birleşimi ise “ toplam başarı” olgusunu karşımıza çıkaracaktır. Bireyin başarı isteği, başarısızlık korkusunu yendiği zaman, başarılı olması söz konusu olacaktır. Başarı ihtiyacı, insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü bu ihtiyacın şiddeti, kişiden kişiye değiştiği gibi, McClelland’a göre, toplumdan topluma da değişiklik gösterir. Bireylerin, kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duyguları, başarı güdüsüyle izah edilebilir.³⁷ Başarı güdüsü yüksek kişilerin tipik davranışları şu şekilde sıralanabilir: Girişimcilik, risk alma ve kişisel sorumluluk, sabır, yeni fırsatları değerlendirme, hareketlilik,
- *İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı:* Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma, sıcak dostluklar ve arkadaşlık ilişkileri geliştirme arzusu ise bu ihtiyaç türüne verilebilecek örneklerdir.³³ Mc Clelland’ın ilişki kurma güdüsü yüksek olan bireylerin işlerinden çok aileleriyle ilgilendiklerini ifade etmiştir.³⁷ İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür: Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, başkaları tarafından seilmekten hoşlanırlar, parti, kokteyl gibi faaliyetlerden zevk alırlar, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.
- *Güç kazanma ihtiyacı:* Başkalarını etkileme ve kontrol etme, başkalarının sorumluluğunu yüklenme ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma arzusu şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaç türüdür.³³ Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip bireyler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. Güç kazanma güdüsünün kaynakları, ödül, korkutma, yasallık, beğeni ve uzmanlıktır. Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler şu özellikleri taşırlar.³⁷ Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler, kendilerine bu gücü sağlayacak durumda diğerleriyle gelişmeyi severler, diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.

McClelland, bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. McClelland'a göre başarı güdüsü ile kişisel gelişme arasında bir ilişki olduğu gibi toplumların, başarı güdüsü ile toplumsal gelişme arasında da önemli bir ilişki söz konusudur.⁴⁶ Bu ilişkinin yönetici açısından önemi şudur: Eğer personelin sahip olduğu, ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin; başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böyle bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.¹²

Sonuç olarak McClelland'ın kuramında bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin olmadığını söyleyebiliriz. Bireyin ihtiyacını belirleyen bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamıdır. Bu yüzden McClelland'ın ileri sürdüğü üç ihtiyaç bir arada bulunabilir. McClelland'ın kuramı, kişileri motive eden faktörleri belirlemekle yetinmiştir. Bu ihtiyaçların bireyin davranışlarına olan etkilerini ele almamıştır.⁸

2.5.1.4. ERG kuramı

ERG kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini varolma, ilişki ve gelişme olmak üzere üç basamağa indirir.³² Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek amacıyla Alderfer tarafından ortaya atılmış bir kuramdır.³⁹ Alderfer, Maslow'un modelinin örgütlerdeki çalışma ortamına uygulanmasının mümkün olmadığını savunmuştur. Bu nedenle, kendisi Maslow'un görüşlerinden hareketle yapmış olduğu araştırmalar sonucu yeni bir model geliştirmiştir.³⁷ Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un ihtiyaç sıralaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir.¹²

Alderfer'in kuramına adını veren üç temel ihtiyaç şunlardır:

- *Varolma İhtiyacı (Existence):* Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İnsanların maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını ifade etmektedir.⁴⁷
- *İlişki İhtiyacı:* Bireyler arası ilişkilerden kaynaklanır.⁴⁷ Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik basamağına karşılık gelen ihtiyaçtır. İnsanların birbirleriyle ilişkileri bir grubun üyesi olmasının sonucu olarak geliştiğinden bu ihtiyaçlar Maslow'un güvenlik ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Sevgi

ihtiyacı ve sosyal ilişkiler kurma da bu ihtiyaç grubunda sayılabilir.³⁹

- *Gelişme İhtiyacı*: Maslow'un saygı ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarını içerir.⁴⁷

ERG kuramına göre tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır.³² Yazara göre, ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesiyle şiddetlerinden kaybetmelerine karşılık tersine, gelişme ihtiyaçları tatmin edildikçe daha da şiddete hak gelirler. ERG kuramına göre her basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklar da ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar.³³

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere kapsam teorileri, esas itibarıyla, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermiştir. Ancak pek çok yazar, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.¹² Özetle kapsam teorilerinin ortak yönü olarak "bireysel farklılık gözetmeksizin, tüm insanların, ekonomik kazanç, iyi bir çalışma ortamı, kendini gösterebilecek ve kabul ettirebilecek, bir işyeri aradıkları" tezi ortaya atılabilir.¹ Bu yaklaşım bir çok araştırmacı tarafından eleştirilmiş, çalışanların birbirlerinden farklı olduğu savunulmuştur. Bu eleştiri yapan süreç kuramı ve kuramcılarını ile görüşleri ise takip eden bölümde belirtilmiştir.

2.5.2. Süreç teorileri

Motivasyon konusundaki süreç kuramları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışsal eylemleri seçme tarzlarını ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını inceleyen motivasyonel yaklaşımlar şeklinde ifade edilebilir.³³ Süreç kuramları ihtiyaçların çeşidini izah etmekten çok, kişinin hangi amaçlara ve nasıl motive edildiklerini açıklamayı hedefler.¹⁵ Başka bir ifadeyle, süreç kuramları, "bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?" sorusu üzerine odaklanır. Süreç kuramlarının ortak özelliği, ihtiyaçları, bireyleri davranışa sevk eden faktörlerden sadece bir tanesi olarak görmeleridir. Yani içsel faktörlere ilave olarak, bireyin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynayan pek çok dışsal faktör söz konusudur.³⁷

2.5.2.1. Eşitlik kuramı

Adams ve Weick tarafından geliştirilen bu kuram, motivasyonla ilgili sosyal karşılaştırma kuramları arasında en popüler olanıdır. Bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur.¹⁴

Kuram, girdi ve çıktılarının dengesi varsayımı üzerine kuruludur. Çalışanlar, tahsis edilen iş yükü ile dağıtılan ödüllerde dürüstçe muamele edilmesini beklerler. İşgörenler bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algılarlar. Daha sonra, kendi girdi-çıkıtı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırılırlar. Oranlardaki “çıkıtı”, ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. “Girdi” ise, işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.⁸

Eşitlik kuramında karşılaştırma ölçütü olarak alınan girdi-çıkıtı oranı bireyin mensubu bulunduğu çalışma grubuna dahil başka birinin girdi-çıkıtı oranı ile karşılaştırılabileceği gibi algılanan ya da gözlenen başka bir grubun ortalaması ile de karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırmalar neticesinde tarafların girdi-çıkıtı oranlarının birbirlerine eşit veya eşite yakın bulunması durumunda, adalet veya denkliğin sağlandığı sonucuna varılır.³³

Eşitlik kuramı insan davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak, bireyler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alışverişlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, bireyler görelî dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumuyla karşılaştırırlar.¹⁴ Adams’a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur.¹²

Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu algılama sonucu algılayacağı her eşitsizlik, kişinin bu eşitsizliği ortadan kaldırması için davranış göstermesinde sebep olacaktır. Oranlardaki “sonuç” ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama gibi şekillerde olabilir. “Gayret” ise işi başarmak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus

bireyin tatmininin algıladığı durumla gerçekleşiyor olmasıdır. Bireyin algıladığı bu durum beklentilerinde bir eşitlik duygusuna sebep oluyorsa güdülenme gerçekleşecek, aksi durumda ise demotivasyon ortaya çıkabilecektir.¹² Bireyin kendisiyle diğer iş görenleri karşılaştırması süreci üç aşamada gerçekleşir: Öncelikle bireyin kendisini değerlendirmesi, başkalarını değerlendirmesi ve son olarak kendisini başkalarıyla kıyaslaması. Birey karşılaştırmasının sonucunda eşitsizlik elde ederse, bu eşitsizliği giderici davranış sergileyecektir. Çalışan eşitsizliği algıladığında aşağıdaki seçenekleri uygulayabilir:³⁹

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (işgörenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması).
- Kendi algılarını değiştirmesi. Örneğin, birey kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi. Böylece çalıştığı ortamdan soğuması.
- Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi ve onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi.
- Örnek alınan grup ya da bireyin değiştirilmesi. Örneğin bireyin dayım kadar iyi para kazanıyorum ama babamın benim yaşımıdayken kazandığından daha çok kazanıyorum diye düşünmesi,
- İşten istifa etmesi.

Buraya kadar anlatılanları spor alanından bir örnekle açıklamak mümkündür:⁴¹ Profesyonel ligde mücadele eden Dallas Cowboys takımında yıldız oyuncu olan Tony Dorsett, takımının tecrübesiz bir oyuncusu olan Herschel Walker ile 5 yıllığına yaptığı 5 milyon dolarlık sözleşmeye karşı sert bir tepki gösterdi. Bu sözleşme şimdiye kadar yapılan sözleşmelerin en pahalısıydı. Dorsett'in sözleşmesi bile, 9 yıllığına 4.3 milyon dolar tutarındaydı. Dorsett, Walker için "Bu güne kadar ne yaptın?" diye sorarak, "Heisman Kupasını mı aldırdı? Ben bunu yaptım ve ben NFL'nin tüm zamanların en iyi ikinci oyuncusu olmanın eşiğindeyim. Herschell bu takımın başarısına bir yardımcı bile bir katkıda bulunmamıştır." şeklinde tepkisini dile getirdi. Dallas takımının oyun kurucusu Danny White da, Dorsett'in şikayetinin mantıklı olabileceğine değinerek, şöyle dedi: "Tony son on yıldır ligin önde gelen defans oyuncularından birisidir ve Herschell hiçbir zaman bu mevkiye ulaşamamıştır." Bu olayda belirtildiği gibi, insanlar çabuk rahatsız olabilirler ve böylece kendilerine eşitsizlik

yapıldığını hissettikleri anda bir takım tepkiler (bu tepkiler ya sözlü olur ya da işten ayrılmaya kadar gidebilir) göstermek için davranışta bulunurlar. Eşitlik kuramında dikkat edilmesi gereken, eşit işe eşit ücret, yani iş görenlerin gösterdikleri çabalar objektif bir şekilde değerlendirilmeli ve adil olarak ödüllendirme uygulanmalıdır. Aynı statüdeki çalışanlar aynı ödüllerle ödüllendirilmeli, personelin davranışları iyi gözlemlenmelidir.

2.5.2.2. Beklenti kuramı

Victor Vroom tarafından ortaya atılan beklenti kuramı, güdüleme modeli olarak oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir Vroom kendisinden önce gerçekleştirilen motivasyon kapsam teorilerinin aksine ihtiyaçların varlığının tek başına yetmeyeceği, ayrıca, insanların davranışta bulunması için, bu davranışların ihtiyaçları tatmin etmede amaca ulaşacağı yönünde beklentilerinin olması gerektiğini ileri sürmüştür.⁸ Ona göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Bunlar, valens, beklenti ve araçsallık'tır.⁴⁸

- *Valens*: Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulan derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.
- *Bekleyiş*: Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.
- *Araçsallık*: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede araçtır. Maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. Araçsallık birinci

kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Yukarıdaki kavramlardan birisi yoksa kişi o konuda güdülenmeyecektir. Örneğin işçinin ücret artışı yönündeki beklentisi az ise, ancak parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık yada şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya güdülenmeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede değer verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, işçiler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, işçilerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarıma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve bu performansında belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi, bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır.¹²

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:¹²

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır. Beklenti modeli yöneticilerin motivasyonun oluşmasını sağlayan zihinsel faaliyetleri düşünmesini sağlar. Bu modele göre kişiler sadece güçlü içsel dürtülere, karşılanmayan ihtiyaçlara veya ödül ve ceza verilmesine göre hareket etmezler. Bunun yerine bireylerin davranışlarının inançları, algılamaları ve olasılık tahminleri tarafından etkilendiği düşünülmelidir.

Tüm anlatılanların sonucunda beklenti kuramını özetlemek gerekirse; birey, göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır. Ayrıca birey başarı sonunda kendine verilecek

ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir kıymet (valence) arz etmelidir. Son olarak birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.¹

Vroom'un teorisini anlamanın zorluğu inkâr edilemez. Onun bu güdüleme formülasyonunun karmaşıklığı nedeniyle, bu parça belli bir duruma uygulanamaz. Temel fikirlerin anlaşılabilirliği yeterli olsa da, günümüz araştırmacıları, Vroom'un fikirlerini diğer güdüleme teorilerinden daha fazla akıllarında tutmalarını sağlıklı görmektedirler. Vroom'un teorisi bir süreç kuramı olduğu için insanların ne yöne doğru, hangi süreçte, nasıl güdülediklerini açıklamakta başarılıdır. Kuram, insanları nelerin güdülediklerini değil, nasıl güdüledikleri ve bu sürecin nasıl geliştiğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Kuram, bazı yönlerden de eleştirilere uğramıştır. Kurama göre birey elindeki tüm alternatiflerin sağladığı ödülleri değerlendirerek rasyonel karar vermektedir. Halbuki insanlar en iyisini bulana kadar tüm alternatif yollarını araştırmazlar. Kuram davranışları kestirmeye pek elverişli olmaması ise, diğer bir eleştiri noktasıdır.³⁷

2.5.2.3. Geliştirilmiş beklenti kuramı

Bu kuram genelde Vroom'un Beklenti kuramı üzerine kurulmuş olmakla birlikte kuramda ayrıca; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine göre performans ödüllendirmesinin söz konusu olabileceği ileri sürülmüştür.¹⁴ Kurama eklenen bir diğer kavramda, "algılanan rol"dür. Her örgüt üyesi başarılı olabilmek için örgütün kendisine yüklediği role dair uygun bir rol anlayışına sahip olmalıdır.³²

Lawler ve Porter, güdülemenin, tatmin veya performans eşit olmadığı varsayımından hareket ederek güdülenme, tatmin ve performansın üç ayrı değişken olduğunu ileri sürmektedir. Porter ve Lawler'in geliştirdiği motivasyon modeli, ödüllerin doyuma yol açtığı ve performans bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanır. Bu nedenle Porter ve Lawler tatmin ile performansın bir başka değişken ile yani ödüller ile bağlantılı olduğunu varsaymaktadırlar.³⁷

Porter – Lawler modelinin ilk üç basamağı Vroom'un beklenti modelinin aynıdır. Ancak Porter–Lawler modeli çabanın doğrudan doğruya başarıya ulaşamayacağına işaret etmektedir. Çabanın başarıya götürebilmesi için bilgi, yetenek ve rol algılamalarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Modelde çok önemli bir diğer nokta başarıdan sonra ne olacağıdır. Modelde başarıdan sonra ulaşılan ödüller ve bu ödüllerin algılanma şekli, tatmini belirler.³²

Birey belirli bir çaba göstererek, sahip olduğu yeteneklerin özellikleri ve algıladığı rol değişkenine göre belirli bir başarı gösterecek ve bunun sonucunda da bazı ödüllerle ödüllenecektir. Bu ödüllendirme içsel ödüllerle olabileceği gibi dışsal ödüllerle de olabilir. İçsel ödüller bireyin kendi başarısı nedeniyle kendisi tarafından verilir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinmelerinin karşılanmasını kapsar. Dışsal ödüller organizasyon tarafından verilir ve esas itibarıyla aşağı kademe gereksinimleri kapsar. Burada Porter ve Lawler bir değişkeni daha modele yerleştirmişlerdir. Bu da algılanan eşit ödül değişkenidir.³⁷

2.5.2.4. Amaç kuramı

Amaç teorisi, Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların güdülenme derecelerini de belirleyecektir.⁴⁸ Bu kuram amaç odaklıdır ve davranışlar amaçlara göre belirlenir.⁴⁷ Locke'a göre, belirli amaçlara sahip olmak performansı arttırmakta, kendileri için yüksek düzeyde amaçlar belirleyen insanlar daha fazla oranda çaba göstermekte ve işlerini daha iyi yapmaktadırlar. Doğal olarak, daha yüksek düzeyde amaçlar belirleyen kişiler onlara göre daha düşük amaçlar belirleyenlere göre yüksek performans gösterecektir. Kişilerin belirledikleri hedefler onların başarı derecelerini doğrudan etkileyecektir.

Locke ve arkadaşları amaç yönelimi ile performans arasındaki ilişkinin mahiyetini şu şekilde belirtmişlerdir:⁴⁹

- Açık ve belirgin hedeflerin tayini “yapabileceğinin en iyisini yap” talimatından çok daha fazla güdüleyicidir.
- Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere göre daha fazla üretime yol açmaktadır.
- Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubunun katılımıyla belirlenirse üretimde daha fazla artış olmaktadır.
- Amaç yönelimiyle birlikte, performanslarıyla ilgili olarak zamanlaması uygun ve objektif geri bildirim alanlar almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar. Amaçlar, bireylerin kendileri tarafından belirlenebildikleri gibi organizasyon ya da yönetim tarafından da

belirlenebilmektedir. Hem birey hem de organizasyon tarafından belirlenen amaçlar “belirginlik, güçlülük ve kabul edilebilirlik” özelliklerine sahip olmalıdır.⁴⁷

Amaçların kabul edilebilir olma niteliği amaçlara gerek birey ve gerekse örgüt tarafından bir değer verilmesi anlamına gelmektedir. Zor ama ulaşılabilir olması da bir olasılığı yani gayret ve sonuç ilişkisini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında amaç kuramı, beklenti kuramıyla yakın ilişki göstermektedir.⁸ nk Amaç Kuramında da tıpkı Beklenti Kuramında olduğu gibi, Kişinin motivasyonu ulaşmak istediği hedefler ve beklediği ödüller belirlemektedir. Sonuçta beklenen dlde ulaşılmak istenen hedefdir. Kişi her iki kuramda da bir amacın peşindedir. Her ikisinde de beklenti düzeyi performansla doğru orantılıdır. Amaç kuramı, diğer motivasyon kuramlarına göre uygulamaya çok daha fazla açık olan bir kuramdır.⁴⁴

Bu kuram, hedefler ulaşılabilir ve yüksek olması halinde motivasyon yüksek olacak ve performans yüksek olacaktır. Konulan hedef ister şahıs tarafından konulmuş olsun, ister organizasyonun belirlediği hedef olsun bu kural kuramın en can alıcı kısmıdır. Kuram aşağıda belirtilen konularda eleştirilmektedir:⁸

- Bireyler her zaman amaçlı hareket etmeyebilir.
- Bireyler amaçlı hareket etseler bile rasyonel davranmayabilirler.
- Bireysel farklılıklar nedeniyle amaçların algılanması ve değerlendirilmesi farklılık arz edebilir.
- Bireysel amaçları belirleyecek yönetsel politikaların belirlenmesi güç olabilir.
- Zor amaçlar strese yol açabilir ve bireyler amaçlara yoğunlaştıkları için amaç dışı alanlar ihmal edilebilir. Bu nedenle kısa dönemli hemen sonuç getirici çabalara yönelebilir.
- Günümüzde organizasyonların sayı ve hacim olarak giderek büyümesi alınacak örgütsel kararları ve belirlenecek örgütsel amaçlara bireylerin katılımını zorlaştırmaktadır. Burada yönetici açısından önem taşıyan nokta, yönetimin n gördüğü amaçlar ile kişinin

belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu uygunluğun sağlanabilmesi ise, amaç belirlemede astlarında katkısını gerektirmektedir.⁴⁸

2.5.2.5. Sonuçsal şartlandırma

Motivasyon kuramı olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma adından da anlaşılacağı gibi davranışların kaynakları üzerinde değil davranışların sonuçları üzerinde durmaktadır.³⁷ Bu kuram davranışların nedenlerini değil davranışları kontrol eden faktörleri analiz etmektedir. Çünkü kuram, davranışların, karşılaşacağı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır.⁸ Bu kuramcılar “davranışların çevreye bağlı” olduğunu savunmaktadır. Onlara göre davranışları kontrol eden şey alınan pekiştirmedir.¹⁷

B.F. Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini bu nedenle insan çevresindeki ödüllendiricilerin ve güçlendiricilerin değiştirilmesiyle güdülemenin sağlanabileceğini ileri sürer.³²

Güdülenme ödülle olabileceği gibi cezalandırma şeklinde de olabilir. Aslında Beklenti ve Amaç kuramında olduğu gibi kişiyi sonuca şartlandıran ya da güdüleyen sonucunda almayı beklediği ödül veya cezadır. Kişiler sonucundan memnun oldukları davranışı tekrarlayacaklar, ceza olan davranıştan ise kaçınacaklardır. Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle, ödüllendirme ve cezalandırma bir faaliyeti yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır.¹ Bu teoriye göre “bireyin elde ettikleri daha çok olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir.³⁷

Kurama göre kişi karşılaşacağı sonucun çeşidine göre ya davranışını tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. Örneğin işe geç gelen bir personelin, geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç tarafından belirlenecektir.³⁷ O halde, belirli davranışları ortaya çıkarmak ve tekrarlanmalarını sağlamak (ya da pekiştirmek) için olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma yöntemleri uygulanabilir.³²

Bunlar:

- *Olumlu pekiştirme:* Bireyin arzulanan davranışının devamlı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu teşvik, yaptığı işten gurur duyma, zevk alma, başarısından dolayı çevresinde takdir edilme ve dolayısıyla prestijin artışı şeklinde içsel pekiştiriciler olabileceği gibi, prim, ikramiye, zam, terfi gibi dışsal pekiştiriciler de olabilir.³²
- *Olumsuz pekiştirme:* Olumsuz pekiştirme, birey tarafından yapılmış veya denenmiş, bir davranış yada tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur.¹ Burada söz konusu olan olumsuz pekiştirme tedbiri ceza anlamında algılanmamalıdır. Hatayı yapan kimsenin uyarılması, üstü kapalı olarak toplum içinde eleştirilmesi de olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir. İstenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve böylece pekiştirme gerçekleşmeyecektir.³² Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek veya sürdürecektir olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır.¹
- *Cezalandırma:* İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırılmasıdır. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışları tekrarlamayacak ve onlardan vazgeçecektir.¹ Cezalandırma belli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak cezanın istenilen davranışa yaptırıcı gücü yoktur. Hatta cezalandırma işgörenin gözünde amirlerini itici bir duruma düşürecektir. Özetle bu kuram, ödüllendirilen davranışın tekrarlanma olasılığını arttıracaklarını, cezalandırmanın davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmayacağını ödüllendirilmeyen ya da cezalandırılmayan davranışın kaybolacağını içermektedir. Birey sonuca şartlanmıştır.

2.6. Çağdaş Motivasyon Kuramları

2.6.1. Z modeli

Motivasyonla ilgili çalışma yapan yönetim bilimciler genel olarak ya Amerika ya da Avrupa kökenlidir. Yapılan araştırmalar genellikle kültürel ve ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde yapılmıştır. Son yıllarda Dünyanın ekonomik açıdan devleşen ülkelerinden Japonya bir çok yönetim bilimcinin dikkatini de cezbetmiştir. Bu amaçla yine bir Amerikalı olan William Ouchi, 1981 yılında her iki ülkenin örgüt yapılarını incelemiş ve Z kuramı adı altında bir kuram geliştirmiştir. Genelde batı ülkelerinde uygulama gören, X ve Y kuramlarının etkin kullanıldığını belirten William Ouchi, bunun sonucu olarak kendi kuramını, Z kuramı olarak tercih ettiğini söylemektedir.³⁷ Bu kuram gerçekten bir kuram ya da model değildir, popüleritesi artan bir yönetim felsefesidir.⁸ Japonlar batılı ülkelere oranla çok daha başarılıdır. Bu başarı Japonların kendine özgü yönetim felsefesine dayanmaktadır.⁵⁰

Ouchi'nin Z kuramına göre:⁴

- İnsanı ne şeytan ne de melek olarak göremeyiz. İnsan, düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
- İnsan ne iyidir, ne de kötüdür. Koşullara göre her ikisini de yatkın olabilir.
- İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla, ne de üst düzey ihtiyaçlarla güdülenir. İnsanı güdüleyen, içinde bulunduğu durumdur.
- Güdüleme ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.
- İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Ouchi'nin Z modeli dediği bu yaklaşım örgüt çalışanları tarafından kolaylıkla benimsenmiş, örgütte çalışan işgörenler arasında yaşam boyu devam edecek olan duygusal bir bağın oluşmasına imkan hazırlamıştır. Çalışanlar birbirlerini bir ailenin bireyi gibi görmeye başlamış

ve iş ortamında samimi bir ortamın oluşması sağlanmıştır.³⁷ Z tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi uzun dönemli istihdama önem verilmektedir. Karar almada katılımcılık da yine bu kültürde ön plana çıkmaktadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir.¹ Z tipi örgütler, işgörenlerin sosyal yönlerini ve ihtiyaçlarını ön plana almaktadır. Birey insan gözüyle bakmaktadır. Belki de bu sistemin en belirgin özelliği özel hayat kavramını yönetim gündemine taşımasıdır.

2.6.2. Sosyal motivasyon

Örgütlerde işler, genellikle çalışanlar arasında kurulan gruplar tarafından yapılır. Grup içinde farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde gereksinimlerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları örgüt amaçları ile özdeşleştirmek, motivasyon konusunda yeni bir yaklaşımdır. Sosyal motivasyon olarak adlandırılan bu yaklaşım, çalışanların örgüt amaçları ile nasıl ortak bir duygu geliştireceği ve bu amaçlar doğrultusunda nasıl motive edebilecekleri üzerinde durmaktadır.

Üç çeşit sosyal motivasyon türü bulunmaktadır:¹⁷

- *Bağlayıcı motivasyon:* Bağlayıcı motivasyonu yüksek olan bireyler, diğer çalışanlarla yakın ve sıcak bir ilişki içinde bulunurlar. Popüler olmayı, lider olmaya yeğ tutarlar ve grup içinde sosyal ilişkiler özellikle önem verirler. Bu tip motivasyonun önemli bir teşvik unsuru olduğunu gösteren bazı araştırmalar yapılmıştır. Morse ve Weiss'in yaptıkları araştırmada çalışanları %31'i mali açıdan tatmin edici olmasa da, işyerindeki arkadaşlarıyla olan sağlam ilişkilerinden dolayı çalışmaya devam edeceklerini belirtmişlerdir. Yapılan diğer çalışmalarda da bağlanma motivasyon yüksek gruplarda işi bırakmanın çok az olduğu ve popüler olan bir kimse etrafında birleşmenin önemli bir tatmin sağladığı saptanmıştır. Ayrıca çalışmalar, belirli bir grup tarafından kabul edilmeli gereksinimlerinin, daha fazla para kazanma gereksinimlerinden daha önemli olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çalışanların bu tür gruba üye olma isteklerinin tatmin edilmeyişinin, üretimi olumsuz yönde etkileyeceği de bulgular arasındadır.
- *Statü motivasyonu:* İş bireylere gerek çalıştıkları örgüt içinde, gerekse de dışarıdaki sosyal yaşamlarında belirli

bir statü sağlar. Amerika'da 1930 dünya ekonomik krizi sırasında yapılan çalışmada, çalışanların işsiz kaldıkları zaman bir statü kaybına uğradıkları ve kendilerine artık saygı gösterilmediği kanısına kapıldıkları ortaya çıkarılmıştır. Herzberg de yaptığı araştırmada, diğerleri tarafından bilinme ve algılanmanın iş tatminlerinde önemli bir etmen olduğunu saptamıştır. Statü, bireyler arasında belirli bir saygınlığa yol açtığı için önem taşır. Ancak, statü gereksinimi, kültürden kültüre, hatta bireyden bireye farklılık gösterebilir. Statü gereksinimi başarı gereksinimi ile de ilgili olabilir. Ancak, çalışanların motivasyonunda hangisinin daha etkin olduğu bireysel farklılıklar gösterir.

- *Bağımlılık motivasyonu:* Bağımlılık en kısa şekliyle bireylerin kendilerinden daha kuvvetli insanlar tarafından korunmaları, destek görmeleri demektir. Bu gereksinme, çocuklarda, çocukluk yıllarında ilk gereksinme olarak ortaya çıkar. Çocuk büyüdükçe, olgunlaştıkça da bu duygunun azaltılmasına çalışılır. Fakat, hemen her olgun bireyin bu tür bir korunma duygusuna gereksinmesi vardır. Bu konu ile ilgili destekleyici bulgular saptanmıştır. Örneğin, nezaretçiler tarafından korunan, onlarla iyi ilişkiler içerisinde bulunan işçiler yaptıkları işten tatmin olma oranları daha fazladır.¹⁷

Sosyal motivasyonun yaratılmasında farklı yollar kullanılmakla birlikte en çok kullanılan şunlardır:

- *Üretim Miktarına Göre Aylık İkramiye:* Bu sistemde, işçilerin aldıkları haftalık dışı dışında yaptıkları üretim ve fabrikanın yaptığı satışlar oranında aylık olarak bir ödeme yapılır. Yapılan çalışmalar bunun teşvik açısından önemini ortaya koymuş, teşvik unsuru olarak işletmeden çok bölümün ve orada çalışanların pekiştirilmesinin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu yöntemle çalışanların işten ayrılmaları azalmış ve birlikte çalışma arzuları artmıştır.
- *Kâr dağıtımı:* Bu sistemde ise, işçilerin haftalık ücretlerinin yanında senede iki kere, örgütün kâr durumuna bağlı olarak çalışanlara ikramiye verilir. Amerikan ve İngilizler tarafından çok kullanılan bu yöntem, çalışanların kârdan aldıkları pay az olduğu için terk edilmiştir. Grubun çok büyük olması ve kâr dağıtım sürelerinin uzun olması

nedeniyle bu sistemin motivasyonda etkili olamadığı, pekiştirici etki yapamadığı düşünülmektedir.

- *Ortak mülkiyet:* Özellikle Batı ülkelerinde, küçük aile şirketleri dışında, çok az uygulanan bir sistemdir. Ancak, Afrika'da ve İsrail'de ortak toprak ve ortak amaçlar üzerinde çalışmalar yarım asırdan beri vardır. Kibbutz üyeleri, son derece sıkıcı işlerde çalışmalarına rağmen, toplumun refahına hizmet ettikleri inancı, bireylerde yaptıkları işin önemini ve sonuç olarak üyeler arasında bağlılığı ve dayanışmayı arttırmaktadır.
- *Kararlara Katılma:* Çalışanların çeşitli biçimlerde yönetim kararlarına katılmaları, olumlu etkiler yapmış, örgüt amaçları ile uyum sağlamış ve üretim artışlarına yol açmıştır. Bundan hareketle çalışanların fikirlerine değer veren nezaretçiler olumlu ilişkiler geliştirmiş, karşılıklı güven duygusu başarıda ol oynamıştır. Motivasyon etmenleri örgüt ve birey açısından büyük önem taşımalarına rağmen, uygulanmaları oldukça güçtür. Kişisel farklılıklar bu zorluğu yaratan en önemli faktördür. Motivasyonda amaç bireyin kişisel gereksinimini sağlarken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmeye yönelik katkıda bulunmaktadır. Bunu başarabilmek için özendirme araçlarının bilinmesi, motivasyon planlarının özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması gereklidir.

2.7. Motivasyona Etki Eden Faktörler

2.7.1. Bireysel faktörler

Bireysel faktörler, bireylerin farklı düzeyde motivasyon duymasına yol açan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri etkenler bu başlık altında ele alınmaktadır.⁵¹

- *Yaş:* Genç ve yaşlı işgörenler arasında motivasyon bakımından negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. İşgörenlerin yaşı arttıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinden daha fazla motivasyon duydukları belirtilmektedir. Genç yaşlardaki işgörenlerin yükselme ve iş güvencesine ilişkin aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine

ilişkin kuşkularının bulunması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır.⁵²

- *Eğitim Düzeyi:* Yapılan çalışmalara genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile motivasyonun azalacağı doğrultusundadır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırmaları bu sonuca neden olmaktadır.⁵²
- *Medeni Durum:* Çeşitli çalışmalarda, evli işgörenlerin, bekarlara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Herzberg'in evli işgörenler üzerinde yaptığı araştırmasında ise evli olan ve olmayan kadın işgörenler farklı iş doyum düzeyi gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir.⁵³
- *Statü ve Kıdem:* Motivasyon ile statü arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin, motivasyonlarının yüksek olduğu ileri sürülmektedir. İşgörenlerin örgütsel konumu yükseldikçe, motivasyon düzeylerinde de artış olduğu görülmektedir.²⁴
- *Cinsiyet:* Başarar kadın ve erkek çalışanların motivasyon düzeyleri arasında cinsiyetten kaynaklanan bir farkın olduğuna ilişkin tutarlı kanıtların bulunmadığını belirtmektedir.²⁴
- *Sosyal Kültürel Çevre:* İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerde, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme, duygularını da tatmin ederler. Bu nedenle içinde bulunulan sosyal çevrenin motivasyon üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu düşünülmektedir.

2.7.2. Örgütsel faktörler

Aksayan, örgütsel faktörleri; yapılan işin kendisi, ücret, iş güvenliği, gelişme imkânları, yükselme imkânları, çalışma ortamı ve şartları, yönetim ve yöneticilerin niteliği ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler olarak gruplandırarak belirtmektedir.⁵²

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin motivasyon düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.⁵⁴

Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır.⁵⁵ Zayıf örgüt kültüründe ise ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler.⁵⁴

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişiler arası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgören motivasyonu üzerinde belli bir etkiye sahiptirler.⁵⁶

- *İş ve Niteliği:* Yapılan iş ve niteliği, işten duyulan doyumda önemli etkindir. İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişliliği, bir takım beceri ve yetenekler gerektirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan motivasyon üzerinde etkili olur. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkanının az olması gibi nedenler motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır.⁵⁷ Horozoğlu çalışanların motivasyon düzeylerine olumlu etkileri olacağı düşünülen işlerin niteliklerini şöyle sıralamıştır:⁵⁸ yetenekleri ve yüksek becerilerinin kullanmaya elverişliliği, özerklik duygularına ve kişiliklerine katkı düzeyi, yaşamlarına bir anlam ve düzen vermesi, demokratik denetime fırsat vermesi, yaratıcılıklarını sergilemeye elverişliliği, bilişsel buluşlar ve yenilikler göstermesine yatkınlığı, ne yapacaklarını bilecek kadar açık olarak tanımlanmış olması. Çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, motivasyonu üzerinde etkili olan en önemli etkenlerden biridir.²⁴

- *Yönetim ve Denetim:* Bireylerin çalıştığı iş yerinde yönetimin ve yöneticilerin niteliği, motivasyon üzerinde büyük önem taşımaktadır. Ekip çalışmasına elverişli olan, bireylerin verilen hizmetlere ilişkin kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri arasında açık iletişim olanakları sağlayan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek motivasyon sağlamak ve yöneticilerin dostça, nazik ve samimi olması, çalışanların sağlığı ve sorunlarına eğilmesi durumunda motivasyonunun önemli bir ölçüde arttığı gözlenmiştir.⁵²
- *Ücret:* Çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin, yeterli ve adil olmasını isterler. Çalışanlar, kendilerine verilen ücretin yeterli olup olmadığını karar verirken, bir yandan aldıkları ücretin ihtiyaçlarını mal ve hizmet olarak ne derece karşıladığına, öte yandan başka kuruluşlarda benzer işle için çalışanlara verilen ücretin miktarına bakarlar. Ücretlerini kuruluştaki diğer çalışanların ücretleriyle karşılaştırırlar.⁵⁹ Ücretlerin, maaşın dışında kalan sosyal yardımlar, ikramiyeler, tazminatlar vb. adlar altında yapılanlarının çalışanların kendilerini hem örgütlerin bir parçası olarak görmelerini hem de güdülenmelerinde ve dolayısıyla motivasyon düzeylerinin yükselmesinde etkili olmaları nedeniyle önemleri daha da artmaktadır.⁵⁸
- *Gelişme ve Yükselme İmkânları:* İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur.⁶⁰ Yükselme; çalışana, kişisel ilerleme, kendini gerçekleştirme olanağı verir. Bu olanak, kişinin kendine güvenini artırır, çalışanın kendini güçlü görmesini sağlar. Yükselme bireye güçlü bir prestij sağlar ve yüksek bir motivasyon sağlar.⁵⁹
- *Çalışma Şartları:* Genel olarak çalışanlar, ısı, nem, havalandırma, ışık, sessizlik, rahatlık, tehlikesiz olan işyerlerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedir.⁵² Ayrıca çalışanların çoğu, işyerlerinin evlerine yakın çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin uygun ve kullanılabilir olmasını istemektedirler. Çalışanlara bu olanakların sağlanması, hem verimlilik hem de motivasyon için gerekli görülmektedir.²⁴

- *İş Arkadaşlarıyla İlişkiler:* Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması çalışana doyum sağlamaktadır. Çalışanların birbiriyle ilişkileri zayıf, ilgileri kopuk ve bu ilgi insana yönelik değil de sadece göreve ilişkinse, samimiyet kolayca yitirilebilir ve bu ilişkiler hemen otoriter bir ilişkiye dönüşebilir.⁵⁸
- *Örgütsel Ortam:* Bireyin çalıştığı örgüt ve yönetimi, önemli motivasyon etkenlerinden biridir. Örgütte personelin tutumlarının önemli etkenlerinden biri de, iletişim ağıdır. Bu bakımdan örgütteki ilişkileri iletişime bağlamak yanlış olmayacaktır. Araştırma bulguları, personel örgütteki iletişimden memnun ise, onun örgüt ortamına ilişkin olumlu duygular geliştirdiğini göstermektedir.⁶¹ Çalışanın içinde bulunduğu örgütün; doğası, yönetimi, iletişim sistemi, uygulanan örgüt politikası, örgütün içinde bulunduğu toplumca tanınmış olması, hizmet çevresinin geniş ve etkin olması, çalışanın işten duyduğu motivasyon üzerinde önem taşımaktadır.²⁴ Toplumca iyi tanınan, değer ve önem verilen bir örgütte önemli gibi görünen bir unvana sahip olma, kişilerin sosyal konumunu etkiler. İyi bir ast-üst ilişkisi, çalımsa şartları ve kişiler arası ilişkiler örgütsel ortamdan motive olmada önemli etkenlerdendir.⁵⁷

2.8. Sporcu ve Motivasyon

Sporcunun performansı üzerinde etkili olan unsurların başında sporcunun motivasyonu gelmektedir. Bu doğrultuda antrenörlerin sporcu motivasyonu hakkında bilgi sahibi olması ve antrenmanlarında ve oyunlarda belirleyecekleri motivasyon stratejilerini uygulamaları önem taşımaktadır. Bununla birlikte sporcunun motivasyonunu anlamak ve yönetmek çoğunlukla karmaşık bir süreci içermektedir.⁶²

Motivasyonun gücü ve başarı arasındaki ilişkinin, özellikle sporda çok önemli olduğu gayet açıktır. Motive edici gücü düşük olan bir durumun, düşük bir başarı ile sonuçlanması muhakkaktır. Her insan, kendini tatmin eden ve huzur verici durumları arama, rahatsız edici durumlardan ise kaçma eğilimi gösterir. Arama ve kaçma eğilimleri, güdülerin yapısında mevcuttur. Hangi eğilim daha ağır basarsa, ona yönelik güdüler ortaya çıkar. Buna göre, başarı güdüsü, başarılı olma ya

da başarısızlıktan kaçınma, arkadaşlık güdüsü ise itibar arama ya da reddedilmekten kaçınma şeklinde ortaya çıkar.⁶³

Sporda yüksek performans için fiziksel ve fizyolojik açıdan güçlü olmanın yanı sıra psikolojik (zihinsel ve duygusal) açıdan da güçlü ve hazırlıklı olmak gerekir. Sporcuların yüksek yoğunluktaki antrenmanlara katılımlarını ve bunu uzun süre devam ettirmelerini sağlayan gücü açıklamak için birçok kuram öne sürülmüştür. Bu kuramlardan birisi de başarı motivasyonu kuramıdır. Başarı motivasyonu kuramı kişilerin fiziksel bir aktiviteye neden katıldığını, zor olanı başarmak için neden bu kadar güç harcadığını ve bunu neden bu kadar uzun süre devam ettirdiğini açıklamaya çalışmaktadır.⁶⁴

Başarı motivasyonu Murry tarafından bir işi ustaca yapma mükemmel olarak başarma, engellerin üstesinden gelme, diğerlerinden daha iyi yapma olarak tanımlanmıştır. Gill, başarı motivasyonunu, başarısızlığa direnme, bir görevi başarmak için uğraşma, belirsiz durumlar arama olarak tanımlanmıştır.⁶⁴

Başarı motivasyonu ile ilgili en önemli yaklaşım Mc.Clelland ve Atkinson'un başarı motivasyonu modelidir. Düşünürler güdülenmenin ölçütü olarak bireysel özellikleri temele almanın eksik bir yaklaşım olacağını düşünerek başarı motivasyonuna durumsal yaklaşım kuramını geliştirmişlerdir.⁶⁴ Mc.Clelland ve Atkinson'un teorisi, kişilerin ortaya koyacakları davranışların bütün varolan başarı durumları için açıklamaya çalışmaktadır. Atkinson'a göre kişi, başarı durumlarıyla karşılaştığında bilmektedir ki, göstereceği performans başkaları ve kendi tarafından şu ya da bu şekilde değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Özellikle kişiler, bazı mükemmellik standartlarına göre değerlendirildiğinde, sonuç onlar için, "başarı" veya "başarısızlık" olacaktır.⁶⁵

Teoriye göre birey üst düzeyde güdülenmeyi sağlayabilecek bireysel özelliklere sahip olsa bile, koşullar uygun değilse, güdülenme durumu ortaya çıkamayabilir. Bu nedenle çevresel koşullar belli bazı bireysel özelliklere sahip olmaktan çok daha önemlidir. Bazı durumlarla ilgili olarak başlangıçtaki beklentimiz oldukça yüksek olabilir. Bu durum güdülenmiş bir biçimde olaya yaklaşmamızı sağlar. Ancak bir süre sonra durumun hiçte beklediğimiz gibi olmadığını görmek bizi olumsuz etkileyebilir. Bunun tam tersi durumda söz konusu olabilir. Yani başlangıçta durumun heyecan verici olmadığını düşünebilir, olaya bu biçimde yaklaşabiliriz. Üzerinden bir zaman geçtikten sonra, durumun farklı olduğunu, heyecan verici olduğunu görebiliriz. Diğer bir deyişle duruma ilişkin algımızda önemli bir değişiklik gerçekleşebilir, bu durumda güdülenme düzeyimize etkide bulunabilir. Koşullara ilişkin diğer bazı

örnekler, antrenörlerin tutumları, takımın kazanç-kayıp durumları, karşılaşmanın yapıldığı çevre olabilir.⁶⁴

Mc.Clelland ve Atkinson'un başarı motivasyonu modeli, başarı gereksinimini açıklamaya çalışan, kompleks davranışsal ve matematiksel bir yaklaşımdır.⁶⁶ Düşünürler başarı gereksinimini iki faktörün etkilediğini belirtirler. Bu faktörler başarıya motivi ve başarısızlıktan kaçma motivleridir. Buna göre başarı gereksinmesi, başarılı olma güdüsünden, başarısızlıktan kaçmanın çıkarılmasıyla hesaplanır. Eğer bu işlemde elde edilen değer (+) ise, yani başarılı olma güdüsü başarısızlıktan kaçma güdüsünden daha yüksekse kişi yarışma durumlarına katılacak, eğer değer (-) ise, yani başarısızlıktan kaçma güdüsü daha yüksekse kişi yarışma durumlarından uzaklaşacaktır.⁶⁴ Buna göre yüksek başarı güdüsüne ve düşük başarısızlıktan kaçış güdüsüne sahip kişiler yüksek başarılıdırlar ve bu kişiler için başarı çok önemlidir. Bu kişiler başarısızlık hakkında çok fazla kaygılanmazlar. Başarı durumlarına sık sık girerler ve olabilecek başarısızlıklardan korkmadan, başarı için çok çalışırlar. Diğer taraftan, düşük başarı güdüsüne ve yüksek başarısızlıktan kaçış güdüsüne sahip kişiler başarısızlık hakkında kaygı duyarlar. Başarılı olabilmek pozisyonlarına çok fazla girmezler.⁶⁵ Bu tür sporcular, bir yanlışlık yaptıklarında ne olacağından, antrenörlerini, arkadaşlarını ve taraftarı memnun edemeyeceklerinden kaygı duyarlar.

Başarıya motivi yüksek, başarısızlıktan kaçma motivi düşük sporcuların, başarı kazanılabilecek ortamların içine daha fazla girme eğilimine en genel anlamda "başarı gereksinimi" adı verilmektedir.⁶⁷ Bu kuramın odak noktası, bazı bireylerin başarıya dayalı etkinliklerden, başarılı çıkmaktan çok üst düzeyde doyum aldıklarıdır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta "başarı" algısının bireyden bireye değişeceğidir. Başka bir deyişle, her birey kendi başarı düzeyini tayin etmekte yükümlüdür.⁶⁴ Roberts'e göre, başarı ve başarısızlık birer psikolojik durumdur. Bireyin başarı arayışındaki etkinliği yorumlaması temeline dayalıdır. Dolayısıyla, performansa dayalı sonuç bireyin çaba ve becerisi olarak algılanırsa, bu bir başarı olarak kabul edilebilir. Ama performansa dayalı sonuç bireyin yeteneksizliği ya da düşük çabasına bağlanırsa, bu da başarısızlık olarak kabul edilir. Bu nedenle birisi için başarı sayılan bir durum bir diğeri için başarısızlık sayılabilir. Bununla birlikte örneğin, bazı sporcular kazanamayacaklarına inandıkları rakibe karşı şanslarını bile denemekten kaçınmaktadırlar. Başarı gereksinimi kuramına göre, bu sporcular kendilerini sınamadıkları için bu durumu başarısızlık olarak algılamayacaklardır.⁶⁴ İkinci olarak, sporcunun yarışma ortamına girmekten kaçınması, başarısızlıktan kaçma motivinin belirleyicisidir ve kişinin stres düzeyi ile ilişkilidir. Stres düzeyi fazla olan sporcu, stres düzeyi düşük sporcudan daha fazla yarışmadan kaçma eğilimindedir.⁶⁷

Stres gibi kendine güven ve kendine yarar başarı motivasyonunda anahtar kelimedir. Sporcuların yüksek ve düşük başarı motivasyonuna sahip olmasında ana faktördür. Banduras'ın kendine yarar teorisi başarının başarıyı getireceğini belirtmekte ve kazanılan başarıların daha ileride olabilecek başarılarla zemin hazırladığını belirtmektedir. Başarısızlık ise kendine güveni düşürür. Başarısızlıktan kaçma eğilimini kamçılar.⁶⁸ Başarısızlık korkusu taşıyan sporcular başarısızlığın sorumluluğunu almaktan kaçınırlar ve gelecekle ilgili fazla ümit verici değildirler, gelecekteki başarı beklentileri düşüktür, güçlükler karşısında ısrarlılık, dayanıklılık ortaya koyma eksikliği yaşarlar ve düşük özgüvene sahiptirler.⁶⁴ Bu sporcular olumsuz olasılıklar ve sonuçlarla ilgili düşünürler, imgeler kurarlar ve bunların üzerinde devamlı zihinleri meşgul olur. Eğer biz oyunu kazanamazsak ne olacak? Eğer penaltıyı veya serbest atışları kaçırsam ne olacak? Eğer antrenör sahaya çıkan 11'de bana yer vermezse ne yaparım? Bu ve bunun gibi düşünceler sporcuları emerek bütün enerjilerini alır ve başarılı performansın ortaya konulmasını engelleyici rol oynar.⁶⁷

Öte yandan bazı düşünürler sporcuların motivasyonunda becerilerine ilişkin algılamalarının rol oynadığını ileri sürmüştür. Buna göre başarıyı açıklayan iki ana perspektif bulunmaktadır: Göreve bağlılık ve iradeye bağlılık. Göreve bağlılık söz konusu olunca dikkat aktivitenin öğrenilmesini ve geliştirilmesini kapsar. İradeye bağlılık söz konusu olduğunda ise ilk amaç diğerlerinin arasında en iyi olmaktır. Göreve bağlı sporcunun kendisine yönelik yeterlilik algısı kendisine ilişkin görüşlerinden (yaptığı işte ne kadar usta olduğuna ilişkin algısı, hedeflere ulaşmak için sergilediği çaba gibi), iradeye bağlı sporcunun ise sosyal çevresinden (kendi performansını başkasıyla kıyaslama, çevresinin kendisine yönelttiği olumlu geri bildirimleri alma gibi) beslenmektedir.⁶⁹ Başka bir deyişle, iradeye bağlı sporcular kendi yetenekleriyle ilgili çevrelerindeki kişilerin olumlu algılamalara sahip olmasına odaklanmakta ve bununla motive olmakta, göreve bağlı sporcular ise amaçlarına ulaşmak için yeterli çabayı gösterip göstermediklerini kendi vicdanlarında sorgulamakta ve kendilerini yeterince çaba sarf etmiş olarak algılamaları durumunda ise motive olmaktadır.⁷⁰

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte yada halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Bu modelde esas olan, var olan durumu değiştirmeksizin gözleyebilmektir. İlişkisel tarama modelleri ise; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir.⁷¹

Buna göre araştırmada; 2007-2008 Sezonu, Turkcell Futbol Birinci Ligi, birinci devresi, altıncı haftasında; Gençlerbirliği Spor Kulübü'nün, profesyonel ve amatör, lisanslı tüm futbolcuları üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek, sporcuların motivasyon düzeyleri incelenmiş ve takım performansına etki eden motivasyonel faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye Futbol Lig'lerinde mücadele eden spor kulüpleri bünyelerinde bulunan futbol takımlarındaki sporcular oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu ise, Gençlerbirliği Spor Kulübü'nün; A Takım, Paf Takım, A Genç, B Genç, C Genç (14 yaş), C Genç (15 yaş) takımlarındaki, lisanslı 130 futbolcu oluşturmaktadır. Araştırmaya futbolcular gönüllü olarak katılmışlardır. Futbolcuların takımlarına göre dağılımı ise (Tablo 1), A takımından 18, Paf takımından 23, A Genç takımından 18, B Genç takımından 29, C Genç (15 yaş) takımından 22, C Genç (14 yaş) takımından 20 futbolcu şeklindedir.

Tablo 1: Örneklemede Yer Alan Futbolcuların Buldukları Takımlara Göre Dağılımı

<i>Buldukları Takımlar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
A	18	14
Paf	23	18
A Genç	18	14
B Genç	29	22
C Genç (15 yaş)	22	17
C Genç (14 yaş)	20	15
Toplam	130	100

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anketler, 2007-2008 sezonu, Turkcell Futbol Birinci Ligi, birinci devresi, altıncı haftasında, Gençlerbirliği Spor Kulübü'nün, profesyonel ve amatör, lisanslı tüm futbolcularına, takımların antrenman saatleri öncesinde, soyunma odalarında uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. futbolcuların demografik (yaş, eğitim, spor yapma süresi, takımında oynama süresi, oynadığı takım) özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümünde ise sporcuların motivasyonlarını belirlemeye yönelik bir ölçek yer almaktadır.

Araştırmada sporcuların motivasyonlarını değerlendirmek amacıyla Wills (1982) tarafından geliştirilmiş "Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin geçerlilik güvenilirlik çalışmaları Tiryaki ve Gödelek⁷³ tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin 1997 yılında Tiryaki ve Gödelek tarafından gerçekleştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, bu çalışmada veri toplanan kitlenin yaş grubu ile uyumludur. Ölçekte toplam 40 ifade yer almakta ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Ölçekte; "Güç Gösterme Güdüsü" 12, "Başarıya Yaklaşma Güdüsü" 17, "Başarısızlıktan Kaçma Güdüsü" 11 madde ile ölçülmeye çalışılmıştır. Buna göre ölçeğin "Güç Gösterme" ve "Başarıya Yaklaşma" boyutlarından elde edilen puanların yüksekliği; sporcunun ilgili motivasyon boyutlarında motivasyonunun yüksek olduğunu, düşük puan ise tam tersi bir durumu

göstermektedir. “Başarısızlıktan Kaçma” boyutundan alınan yüksek puan ise sporcunun başarısız olma korkusunun ve stresinin daha fazla olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin bu çalışma kapsamında güvenilirliğini belirlemek amacıyla her bir alt boyut için Cronbach’s Alfa değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre (Tablo 2) ölçeğin güvenilir düzeyde olduğu ($\alpha > 0,60$) görülmektedir.⁷²

Tablo 2: Ölçeğin Boyutlarına İlişkin Cronbach’s Alfa Değerleri

Ölçeğin Alt Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach’s Alfa
Güç Gösterme	12	0,69
Başarıya Yaklaşma	17	0,78
Başarısızlıktan Kaçma	11	0,61

3.4. Veri Değerlendirme Yöntemi

Araştırmada sporcuların demografik özellikleri frekans dağılımları ile sunulmuş, sporcuların motivasyon ölçeğinden elde ettikleri puanlar ise ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (SS) değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca sporcuların yaşlarına, spor yapma sürelerine ve takımda oynama sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılık bulunduğu durumlarda post hoc testlerden Tukey HSD testi sonuçlarından yararlanılarak farklılıklar yorumlanmıştır.

Tüm analizler SPSS 13,0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

Araştırma kapsamındaki sporcuların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3) 14-15 yaş grubunda yer alan sporcuların örneklem içerisindeki oranı %38, 16-17 yaş grubunda yer alan sporcuların oranı %32'dir. Sporcuların %70'inin ise 14 ile 17 yaş arasında yer aldığı görülmektedir. 18 ile 19 yaş grubunda yer alan sporcuların örneklem içerisindeki oranı %17, yaşı 20 ve üzerinde olan sporcuların oranı ise %13'tür.

Tablo 3: Yaş Gruplarına Göre Dağılım

<i>Yaş Grupları</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
14-15 yaş	49	38
16-17 yaş	42	32
18-19 yaş	22	17
20 yaş ve üzeri	17	13
Toplam	130	100

Sporcuların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4), sporcuların %91'inin lise eğitime devam ettikleri, %27'sinin lise mezunu olduğu görülmektedir. Buna karşın, önlisans ya da lisans mezunu olan sporcuların oranı ise %3'tür.

Tablo 4: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

<i>Eğitim Düzeyleri</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Lisede Okuyanlar	91	70
Lise Mezunları	35	27
Önlisans/Lisans	4	3
Toplam	130	100

Araştırma kapsamındaki sporcuların spor yapma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 5) sporcuların yarısından fazlasının (%53) 5 ile 7 yıl arası süredir spor yaptığı görülmektedir. Bunu %25 ile 8 ile 10 yıl arası süredir spor yapanlar, %13 ile de 10 yıldan fazla süredir spor yapanlar izlemektedir. Spor yapma süresi 5 yılın altında olan sporcuların örneklem içerisindeki oranı ise %9 olmuştur.

Tablo 5: Spor Yapma Sürelerine Göre Dağılım

<i>Spor Yapma Süreleri</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
5 yıldan az	11	9
5-7 yıl arası	69	53
8-10 yıl arası	33	25
10 yıldan fazla	17	13
Toplam	130	100

Sporcuların takımlarında oynama süreleri incelendiğinde (Tablo 6), 1-2 yıl arası takımlarında oynayan sporcuların oranı % 39, 3-4 yıl süredir takımlarında bulunan sporcuların oranı %24 olarak görülmektedir. Sporcuların yarısından fazlasının (%63) 1 ile 4 yıl arası süredir takımlarında oynadıkları görülmektedir. 7 yıl ve üzeri süredir takımında spor yapanların oranı %20, 5 ile 6 yıl arası süredir takımında spor yapanların oranı ise %17'dir.

Tablo 6: Buldukları Takımda Oynama Sürelerine Göre Dağılım

<i>Buldukları Takımda Oynama Süreleri</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1-2 yıl arası	51	39
3-4 yıl arası	31	24
5-6 yıl arası	22	17
7 yıl ve üzeri	26	20
Toplam	130	100

4.2. Sporcuların Motivasyonları

Yapılan istatistiksel analiz sonuçlarından elde edilen verilere göre (Tablo 7), sporcuların başarıya yaklaşma ve güç gösterme motivasyonlarına sahip oldukları, başarısızlıktan kaçma motivasyonuna ise kısmen sahip oldukları görülmektedir. Söz konusu motivasyonlar içerisinde en yüksek puanı başarıya yaklaşma (\bar{X} :4,14), en düşük puanı ise başarısızlıktan kaçma almıştır (\bar{X} :2,96).

Tablo 7: Motivasyon Ölçeğinden Elde Edilen Puanlar

Ölçeğin Alt Boyutları	N	\bar{X}	SS
Güç Gösterme	130	3,88	0,51
Başarıya Yaklaşma	130	4,14	0,48
Başarısızlıktan Kaçma	130	2,96	0,54

Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Güç Gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar takımlarına göre incelendiğinde (Tablo 8) en yüksek ortalama puanı A Genç (\bar{X} :4,07) ve C Genç (15 yaş) (\bar{X} :4,08) takımlarında oynayan sporcuların, en düşük puanı ise A takımında oynayan sporcuların (\bar{X} :3,63) aldığı görülmektedir. Bununla birlikte sporcuların Başarıya Yaklaşma alt boyutundan aldıkları puanlar takımlarına göre incelendiğinde (Tablo 8) en yüksek ortalama puanı B Genç (\bar{X} :4,28) ve C Genç (14 yaş) (\bar{X} :4,24) takımlarında oynayan sporcuların, en düşük puanı ise A takımında oynayan sporcuların (\bar{X} :3,81) aldığı görülmektedir.

Son olarak sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Başarısızlıktan Kaçma alt boyutundan aldıkları puanlar takımlarına göre incelendiğinde (Tablo 8) en yüksek ortalama puanı A (\bar{X} :3,10) ve Paf (\bar{X} :3,09) takımlarında oynayan sporcuların, en düşük puanı ise C Genç (15 yaş) takımında oynayan sporcuların (\bar{X} :2,80) aldığı görülmektedir.

Tablo 8: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Takıma Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Takım	N	\bar{X}	SS
Güç Gösterme	(1) A	18	3,63	0,48
	(2) A Genç	18	4,07	0,60
	(3) B Genç	29	3,85	0,55
	(4) C Genç 14	20	3,85	0,48
	(5) C Genç 15	22	4,08	0,44
	(6) Paf	23	3,80	0,41
Başarıya Yaklaşma	(1) A	18	3,81	0,54
	(2) A Genç	18	4,15	0,43
	(3) B Genç	29	4,28	0,38
	(4) C Genç 14	20	4,24	0,44
	(5) C Genç 15	22	4,15	0,46
	(6) Paf	23	4,10	0,56
Başarısızlıktan Kaçma	(1) A	18	3,10	0,35
	(2) A Genç	18	2,96	0,42
	(3) B Genç	29	2,89	0,54
	(4) C Genç 14	20	2,80	0,80
	(5) C Genç 15	22	2,94	0,36
	(6) Paf	23	3,09	0,59

Tablo 9'daki ANOVA sonuçlarına göre, sporcuların "Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği"nin "Güç Gösterme" alt boyutuna ilişkin puanlarında buldukları takıma göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(5-124)}=2,29$; $p < .05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre "A takımı" sporcularının puanları (\bar{X} :3,63) ile "A Genç" (\bar{X} :4,07), "B Genç" (\bar{X} :3,85), "C Genç (14 yaş)" (\bar{X} :3,85), "C Genç (15 yaş)" (\bar{X} :4,08) ve "Paf" (\bar{X} :3,80) takımı sporcularının puanları arasında anlamlı

fark bulunmuştur. “A takımı” sporcularının “Güç Gösterme” alt boyutuna ilişkin puanlarının diğer beş gruptan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Takıma Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Güç Gösterme	Gruplar Arası	2,82	5	0,56	2,29	0,04	1-2
	Gruplar İçi	30,60	124	0,25			1-3
	Toplam	33,42	129				1-4
Başarıya Yaklaşma	Gruplar Arası	2,81	5	0,56	2,55	0,03	1-5
	Gruplar İçi	27,26	124	0,22			1-6
	Toplam	30,07	129				
Başarısızlıktan Kaçma	Gruplar Arası	1,48	5	0,30	1,02	0,41	-
	Gruplar İçi	35,82	124	0,29			
	Toplam	37,30	129				

Bununla birlikte, sporcuların “Başarıya Yaklaşma” alt boyutuna ilişkin puanları arasında da buldukları takıma göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir [$F_{(5-124)}=2,55$; $p<.05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre “A takımı” sporcularının puanları (\bar{X} :3,81) ile “A Genç” (\bar{X} :4,15), “B Genç” (\bar{X} :4,28), “C Genç (14 yaş)” (\bar{X} : 4,24), “C Genç (15 yaş)” (\bar{X} :4,15) ve “Paf” (\bar{X} :4,10) takımı sporcularının puanları arasında anlamlı fark bulunurken, farkın “A Takımı”nda yer alan sporculardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. “A takımı” sporcularının “Başarıya Yaklaşma” alt boyutuna ilişkin puanlarının diğer beş gruptan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Buna karşın, sporcuların “Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği”nin “Başarısızlıktan Kaçma” alt boyutuna ilişkin puanlarında buldukları takıma göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$F_{(5-124)}=1,02$; $p> .05$].

Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Güç Gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar yaşlarına göre incelendiğinde (Tablo 10) en yüksek ortalama puanı 16-17 yaş grubunda yer alan sporcuların (\bar{X} :3,98), en düşük puanı ise 20 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan sporcuların (\bar{X} :3,63) aldığı görülmektedir. Ayrıca sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Başarıya Yaklaşma alt boyutundan aldıkları puanlar yaşlarına göre incelendiğinde (Tablo 10), en yüksek ortalama puanı 16-17 yaş grubunda yer alan sporcular (\bar{X} :4,22) ile 14-15 yaş grubunda yer alan sporcuların (\bar{X} :4,21), en düşük puanı ise 20 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan sporcuların (\bar{X} :3,76) aldığı görülmektedir. Son olarak sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Başarısızlıktan Kaçma alt boyutundan aldıkları puanlar yaşlarına göre incelendiğinde ise (Tablo 10) en yüksek ortalama puanı 18-19 yaş grubunda yer alan sporcular (\bar{X} :3,10) ile 20 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan sporcuların (\bar{X} :3,09), en düşük puanı ise 16-17 yaş grubunda yer alan sporcuların (\bar{X} :2,89) aldığı görülmektedir.

Tablo 10: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Yaşa Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Takım	N	\bar{X}	SS
Güç Gösterme	(1) 14-15 yaş	49	3,91	0,49
	(2) 16-17 yaş	42	3,98	0,56
	(3) 18-19 yaş	22	3,80	0,41
	(4) 20 yaş ve üzeri	17	3,63	0,49
Başarıya Yaklaşma	(1) 14-15 yaş	49	4,21	0,43
	(2) 16-17 yaş	42	4,22	0,42
	(3) 18-19 yaş	22	4,11	0,56
	(4) 20 yaş ve üzeri	17	3,76	0,51
Başarısızlıktan Kaçma	(1) 14-15 yaş	49	2,91	0,59
	(2) 16-17 yaş	42	2,89	0,48
	(3) 18-19 yaş	22	3,10	0,60
	(4) 20 yaş ve üzeri	17	3,09	0,36

Tablo 11'deki ANOVA sonuçları incelendiğinde sporcuların "Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği"nin "Başarıya Yaklaşma" alt boyutuna ilişkin puanları arasında buldukları yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir [$F_{(3-126)}=4,67$; $p < .05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre "20 yaş ve üzeri" sporcuların puanları ($\bar{X}:3,63$) ile "14-15 yaş" ($\bar{X}:4,21$), "16-17 yaş" ($\bar{X}:4,22$) ile "18-19 yaş" ($\bar{X}:4,11$) grubunda yer alan sporcuların puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur. "20 yaş ve üzeri" sporcuların "Başarıya Yaklaşma" alt boyutuna ilişkin puanlarının diğer dört gruptan daha düşük olduğu tespit edilmiş ve farkın bu gruptan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Öte yandan Tablo 11'deki ANOVA incelendiğinde, sporcuların "Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği"nin "Güç Gösterme" alt boyutuna ilişkin puanlarında [$F_{(3-126)}=2,23$; $p > .05$] ve "Başarısızlıktan Kaçma" alt boyutuna ilişkin puanlarında [$F_{(3-126)}=1,23$; $p > .05$] buldukları yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 11: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Yaşa Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	P	Fark Tukey
Güç Gösterme	Gruplar Arası	1,69	3	0,56			
	Gruplar İçi	31,73	126	0,25	2,23	0,09	-
	Toplam	33,42	129				
Başarıya Yaklaşma	Gruplar Arası	3,01	3	1,00			4-1
	Gruplar İçi	27,06	126	0,21	4,67	0,00	4-2
	Toplam	30,07	129				4-3
Başarısızlıktan Kaçma	Gruplar Arası	1,06	3	0,35			
	Gruplar İçi	36,24	126	0,29	1,23	0,30	-
	Toplam	37,30	129				

Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Güç Gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar spor yapma sürelerine göre incelendiğinde (Tablo 12) en yüksek ortalama puanı 5-7 yıl arası süredir spor yapan sporcuların (\bar{X} :3,97), en düşük puanı ise 5 yıldan az süredir spor yapan sporcuların (\bar{X} :3,57) aldığı görülmektedir. Ayrıca sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Başarıya Yaklaşma alt boyutundan aldıkları puanlar spor yapma sürelerine göre incelendiğinde (Tablo 12) en yüksek ortalama puanı 8-10 yıl arası süredir spor yapan sporcuların (\bar{X} :4,27), en düşük puanı ise 10 yıldan fazla süredir spor yapan sporcuların (\bar{X} :3,65) aldığı görülmektedir. Son olarak sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Başarısızlıktan Kaçma alt boyutundan aldıkları puanlar spor yapma sürelerine göre incelendiğinde ise (Tablo 12) en yüksek ortalama puanı 8-10 yıl arası süredir spor yapan sporcular (\bar{X} :3,03) ile 10 yıldan fazla süredir spor yapan sporcuların (\bar{X} :3,02), en düşük puanı ise 5-7 yıl arası süredir spor yapan sporcular (\bar{X} :2,90) ile 5 yıldan az süredir spor yapan sporcuların (\bar{X} :2,97) aldığı görülmektedir.

Tablo 12: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Spor Yapma Süresine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Takım	N	\bar{X}	SS
Güç Gösterme	(1) 5 yıldan az	11	3,57	0,45
	(2) 5-7 yıl arası	69	3,97	0,50
	(3) 8-10 yıl arası	33	3,93	0,49
	(4) 10 yıldan fazla	17	3,60	0,47
Başarıya Yaklaşma	(1) 5 yıldan az	11	4,09	0,45
	(2) 5-7 yıl arası	69	4,20	0,45
	(3) 8-10 yıl arası	33	4,27	0,38
	(4) 10 yıldan fazla	17	3,65	0,54
Başarısızlıktan Kaçma	(1) 5 yıldan az	11	2,97	0,48
	(2) 5-7 yıl arası	69	2,90	0,51
	(3) 8-10 yıl arası	33	3,03	0,66
	(4) 10 yıldan fazla	17	3,02	0,43

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları, sporcuların “Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği”nin “Güç Gösterme” alt boyutuna ilişkin puanlarının buldukları spor yapma süresine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(3-126)}=4,18$; $p < .05$]. Yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre “5 yıldan az” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:3,57$) ile “8-10 yıl arası” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:3,93$) ve “5-7 yıl arası” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:3,97$) arasında anlamlı fark bulunmuştur. “5 yıldan az” süredir spor yapan sporcuların “Güç Gösterme” alt boyutuna ilişkin puanlarının diğer iki gruptan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca “10 yıldan fazla” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:3,60$) ile “8-10 yıl arası” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:3,93$) ve “5-7 yıl arası” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:3,97$) arasında anlamlı fark bulunmuştur. “10 yıldan fazla” süredir spor yapan sporcuların “Güç Gösterme” alt boyutuna ilişkin puanlarının diğer iki gruptan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13’deki ANOVA sonuçlarına göre, sporcuların “Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği”nin “Başarıya Yaklaşma” alt boyutuna ilişkin puanlarında buldukları spor yapma süresine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir [$F_{(3-126)}=8,19$; $p < .05$]. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre “10 yıldan fazla” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:3,65$) ile “5 yıldan az” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:4,09$), “5-7 yıl arası” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:4,20$) ve “8-10 yıl arası” süredir spor yapan sporcuların puanları ($\bar{X}:4,27$) arasında anlamlı fark bulunmuştur. “10 yıldan fazla” süredir spor yapan sporcuların “Başarıya Yaklaşma” alt boyutuna ilişkin puanlarının diğer üç gruptan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13’deki ANOVA sonuçlarına göre, sporcuların “Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği”nin “Başarısızlıktan Kaçma” alt boyutuna ilişkin puanlarında buldukları spor yapma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir [$F_{(3-126)}=0,53$; $p > .05$].

Tablo 13. Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Spor Yapma Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Güç Gösterme	Gruplar Arası	3,02	3	1,01			2-4
	Gruplar İçi	30,40	126	0,24	4,18	0,01	2-1 3-4
	Toplam	33,42	129				3-1
Başarıya Yaklaşma	Gruplar Arası	4,91	3	1,64			4-1
	Gruplar İçi	25,16	126	0,20	8,19	0,00	4-2 4-3
	Toplam	30,07	129				
Başarısızlıktan Kaçma	Gruplar Arası	0,46	3	0,15			
	Gruplar İçi	36,84	126	0,29	0,53	0,67	-
	Toplam	37,30	129				

Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Güç Gösterme alt boyutundan aldıkları puanlar takımlarında oynama sürelerine göre incelendiğinde (Tablo 14) en yüksek ortalama puanı 5-6 yıl arası süredir takımlarında oynayan sporcuların (\bar{X} :4,01), en düşük puanı ise 3-4 yıl arası süredir takımlarında oynayan sporcuların (\bar{X} :3,81) aldığı görülmektedir. Ayrıca sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Başarıya Yaklaşma alt boyutundan aldıkları puanlar takımlarında oynama sürelerine göre incelendiğinde (Tablo 15) en yüksek ortalama puanı 5-6 yıl arası süredir takımlarında oynayan sporcuların (\bar{X} :4,16), en düşük puanı ise 1-2 yıl arası süredir takımlarında oynayan sporcuların (\bar{X} :4,12) aldığı görülmektedir. Tüm kategorilerde yer alan sporcuların bu güdüye benzer düzeyde sahip olduğu görülmektedir. Son olarak sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği'nin Başarısızlıktan Kaçma alt boyutundan aldıkları puanlar takımlarında oynama sürelerine göre incelendiğinde ise (Tablo 14) en yüksek ortalama puanı 5-6 yıl arası süredir takımlarında oynayan sporcuların (\bar{X} :3,04), en düşük puanı ise 1-2 yıl arası süredir takımlarında oynayan sporcuların (\bar{X} :2,91) aldığı görülmektedir.

Tablo 14: Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Takımda Oynama Süresine Göre Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Takım	N	\bar{X}	SS
Güç Gösterme	(1) 1-2 yıl arası	51	3,87	0,48
	(2) 3-4 yıl arası	31	3,81	0,54
	(3) 5-6 yıl arası	22	4,01	0,57
	(4) 7 yıl ve üzeri	26	3,86	0,48
Başarıya Yaklaşma	(1) 1-2 yıl arası	51	4,12	0,48
	(2) 3-4 yıl arası	31	4,15	0,43
	(3) 5-6 yıl arası	22	4,16	0,61
	(4) 7 yıl ve üzeri	26	4,14	0,46
Başarısızlıktan Kaçma	(1) 1-2 yıl arası	51	2,91	0,56
	(2) 3-4 yıl arası	31	2,93	0,53
	(3) 5-6 yıl arası	22	3,04	0,46
	(4) 7 yıl ve üzeri	26	3,00	0,59

Tablo 15'deki ANOVA sonuçları incelendiğinde, sporcuların "Spora Özgü Başarı Motivasyon Ölçeği"nin "Güç Gösterme" alt boyutuna ilişkin puanlarında [$F_{(3-126)}=0,70$; $p > .05$], "Başarısızlığa Yaklaşma" alt boyutuna ilişkin puanlarında [$F_{(3-126)}=0,05$; $p > .05$] ve "Başarısızlıktan Kaçma" alt boyutuna ilişkin puanlarında [$F_{(3-126)}=0,37$; $p > .05$] buldukları takımda spor yapma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 15. Sporcuların Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Puanlarının, Buldukları Takımda Oynama Süresine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark Tukey
Güç Gösterme	Gruplar Arası	0,55	3	0,18			
	Gruplar İçi	32,87	126	0,26	0,70	0,55	-
	Toplam	33,42	129				
Başarıya Yaklaşma	Gruplar Arası	0,04	3	0,01			
	Gruplar İçi	30,03	126	0,24	0,05	0,98	-
	Toplam	30,07	129				
Başarısızlıktan Kaçma	Gruplar Arası	0,33	3	0,11			
	Gruplar İçi	36,98	126	0,29	0,37	0,78	-
	Toplam	37,30	129				

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada takım performansına etki eden motivasyonel faktörlerin belirlenmesi amaçlanmış ve bu doğrultuda Gençlerbirliği Spor Kulübü bünyesinde yer alan tüm futbol takımlarındaki lisanslı futbolcular üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek sporcuların motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, araştırma kapsamındaki sporcuların başarıya yaklaşma ve güç gösterme motivasyonlarının yüksek, başarısızlıktan kaçma motivasyonlarının ise daha düşük olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 7).

Sporcuların motivasyonlarının buldukları takımlara göre incelendiğinde (Tablo 8), güç gösterme motivasyonunun A takımında yer alan sporcularda diğerlerine göre daha düşük olduğu, ayrıca 5 yıldan az süredir spor yapan sporcular ile 10 yıldan fazla süredir spor yapan sporcuların söz konusu motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 13). Bu durum güç gösterme motivasyonunun profesyonel spor hayatına yeni başlamış sporcular ile spor hayatına uzun zamandır devam eden ve kariyerinde belirli bir yere ulaşmış sporcuları çok fazla etkilemediğini göstermektedir. Buna karşın spor kariyerinde ilerleme yolunda olan sporcuların güç gösterme motivasyonlarının güçlü olması, söz konusu sporcuların takım performansına katkısında bu motivasyon türünün önemli bir rolü olduğunu düşündürmektedir.

Genç sporcuların güç gösterme motivasyonlarının düşük olması Bruce⁷⁴ tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla paraleldir. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre, profesyonel sporcuların güç gösterme motivasyonu, daha genç yaşta olan amatör sporculara göre yüksektir. Türkmen ve arkadaşlarının ülkemizdeki futbolcular üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda⁷⁷ da genç futbolcuların güç gösterme motivasyonun, daha uzun süredir spor yapanlara göre anlamlı düzeyde düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Aktop ve Erman'ın ülkemizde genç sporcular üzerinde gerçekleştirdikleri bir başka araştırma, genç sporcuların güç gösterme motivasyonlarının bu araştırmada elde edilen sonuca paralel olduğu görülmektedir.⁷⁸ Bununla birlikte bu araştırmada A takımı sporcularının genç sporcularla benzer güç gösterme motivasyonuna sahip çıkması, beklenmeyen bir sonuçtur. Bu durum, araştırma kapsamındaki spor kulübü sporcularına özgü bir durum olarak kabul edilebilir. Spor kulübünün prim politikası, teknik direktörün yönetim tarzı gibi dış etkenler A takımı sporcularının güç gösterme motivasyonlarını azaltıyor olabilir. Gençlerbirliği Spor Kulübü A Takımı sporcularının bu araştırma kapsamında, anket uygulamasının yapıldığı 2007-2008 sezonu Turkcell Futbol Birinci Ligi, birinci devresi, altınca haftasında; Takımın ligde aldığı başarısız sonuçlar, kulüp yönetimi ve teknik heyetçe beklenilmeyen

başarısız sonuçlar ve kulüp yönetiminin bu dönemde sıkça antrenör ve teknik heyet değişiklikleri A Takımı sporcularının güç gösterme motivasyonlarını etkilemiş olduğu değerlendirilmiştir.

Sporcuların başarıya yaklaşma motivasyonlarının çeşitli özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde ise yine A takımında yer alan sporcuların diğer takımlarda yer alan sporculara göre (Tablo 9), 20 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan sporcuların daha genç sporculara göre (Tablo 10), 10 yıldan fazla süredir spor yapan sporcuların daha az süredir spor yapan sporculara göre başarıya yaklaşma motivasyonuna daha düşük düzeyde sahip oldukları ortaya çıkmaktadır (Tablo 13). Bu sonuç, güç gösterme motivasyonunda elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir. Buna göre spor kariyerinde belirli bir yere gelmiş futbolcuların, güç gösterme motivasyonlarında olduğu gibi, başarı motivasyonlarında da bir azalmanın ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Buna göre başarıya ulaşma güdüsünün söz konusu sporcuların takım performanslarını artıracak bir unsur olarak ortaya çıkmadığı söylenebilir. Öte yandan spor hayatına yeni başlamış olan ya da spor hayatında ilerlemekte olan sporcularda, başarıya yaklaşma motivasyonunun güçlü olması, söz konusu sporcuların performansına katkıda bulunan temel unsurlardan birinin, başarıya yaklaşma motivasyonu olduğunu göstermektedir. Futbolda profesyonel sporcuların, gerek ülkemizde gerekse yurtdışındaki takımlarda çok yüksek ücretlerle oynadıkları, yaşamlarının medyatik ve özendirici bir yapıda olması sebebi ile genç yaştaki futbolcularında kısa sürede bu hayata ulaşmak istemeleri başarıya yaklaşma isteklerini arttırmakta ve performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Başarıya yaklaşma motivasyonu ile ilgili elde edilen bu sonuca göre özellikle B takımında ya da Genç takımlarda oynayan futbolcuların, A takımındaki ve Paf takımındaki sporculara göre daha fazla yarışma ortamında bulunmaya meyilli oldukları söylenebilir. Ancak bu sonuç literatürde yer alan çeşitli yurtdışı araştırma sonuçlarıyla çelişmektedir. Örneğin Wance ve Edward⁷⁵ ya da Bruce⁷⁴ tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, profesyonel futbolcuların başarıya yaklaşma motivasyonunun amatör futbolculardan daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Türkmen ve arkadaşlarının futbolcular üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonuçları⁷⁷ bu çalışmada elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Araştırmacılar, amatör futbolcuların başarıya yaklaşma motivasyonunun, profesyonel futbolculara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Buna göre araştırmada elde edilen sonucun ülkemize özgü olduğunu söylemek mümkündür. Öte yandan bu araştırmada elde edilen sonuçların araştırma kapsamında ele alınan spor kulübüne özgü olabileceğini de dikkate almak gerekir. Yukarıda belirtildiği üzere, spor kulübünün prim politikası, teknik

direktörün yönetim tarzı gibi dış etkenler, A takımı futbolcularının başarıyı elde etmek için yeterince hırslı davranmamasına yol açıyor olabilir.

Araştırma sonuçları araştırma kapsamındaki sporcuların başarısızlıktan kaçma motivasyonlarının düşük olduğunu ve demografik özelliklerinden bağımsız olarak bu durumun tüm sporcular için geçerli olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 8). Aslan'a⁷⁶ göre sporcular, taraftarlar ya da spor kulübü yönetiminin beklentilerine karşılık verebilmek adına, kazanmak için büyük bir baskı altına girmektedir. Bu nedenle sporcularda başaramama korkusunun olması doğaldır. Ancak bu korkuya elit sporcularda daha fazla rastlanmaktadır. Bu araştırmada ise, A takımı futbolcuları ile diğer takımlardaki futbolcular arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu durum tüm takımlar için başarısızlık korkusunun benzer düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun temelinde spor kulübü yönetiminin, sporcularının mevcut performanslarının çok üzerinde bir performans göstermeleri için zorlayıcı tedbirler almaması yatabilir. Öte yandan Cox⁶⁷, prim gibi dışsal ödüllerin düşüklüğünün, sporcuların başarısızlıktan kaçma motivasyonunu düşürdüğünü belirtmektedir. Çünkü tatmin edici bir ödül olduğu durumda sporcu yarışma ortamına girme eğiliminde olmakta ve sonuç olarak beklentileri karşılama çabası artarak stres yaşamaktadır. Stres ise sporcunun başarısızlıktan kaçma motivasyonu ile ilişkili bir unsurdur. Sporcunun stres düzeyinin yükselmesi başarısızlıktan kaçma motivasyonunu artırmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamındaki spor kulübünün sporcularına sağladığı dışsal ödüllerin, sporcuları yeterince motive etmediği düşünülebilir.

Araştırma sonuçları literatürde yer alan benzer ^{74,75,76} araştırmalara göre farklılıklar göstermektedir. Bununla birlikte bu araştırmada elde edilen sonucu destekleyen çalışmalar da mevcuttur.^{77,78} Bu durum, araştırma sonuçlarının araştırma kapsamındaki spor kulübüne özgü olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Bu nedenle konu ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmaların örneklemelerini farklı spor kulüplerindeki sporculardan oluşturmaları önerilir. Bu şekilde, bu araştırmada elde edilen sonuçların doğrulamasını yapmak mümkün olacaktır. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalarda takım performansına etki eden motivasyonel faktörler incelenirken, sporcuların motivasyonları üzerinde etkili olabilecek dış faktörlerin de dikkate alınması önerilir.

6. SONUÇ

Türkiye Futbol Lig'lerinde mücadele eden spor kulüpleri bünyelerinde bulunan futbol takımlarındaki sporcuların, takım performansına etki eden motivasyonel faktörlerinin belirlenmesi amacıyla, sporcuların motivasyon düzeyleri incelenmiş ve sporcu motivasyonunun takım performansına olan katkısı değerlendirilmiştir.

- Araştırmaya katılan sporcuların çoğunluğu 14 ile 17 yaş arasında olmakla beraber, sporcuların yaş ortalaması (\bar{X} :17,3) (SS=3,9) olarak gerçekleşmiştir.
- Sporcuların %70'i halen lise eğitimine devam etmekte, %27'si lise mezunu, % 3'ü ise önlisans ya da lisans mezunudur.
- Sporcuların %53'ü 5 ile 7 yıl arası, %25'i 8 ile 10 yıl arası, %13'ü ise 10 yıl ve daha uzun süredir spor yapmaktadır.
- Sporcuların %63'ü 1 ile 4 yıl arası, %17'si 5 ile 6 yıl arası, %20'si ise 7 yıl ve daha uzun süredir aynı takım bünyesinde spor yapmaktadır.
- Sporcuların güç gösterme motivasyonlarının buldukları takıma ve spor yapma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. A takımında yer alan sporcuların güç gösterme motivasyonları diğer takımlarda yer alan sporculara göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p<0.05$).
- 5 yıldan az ve 10 yıldan fazla süredir spor yapan sporcuların güç gösterme motivasyonları, 5 ile 10 yıl arası spor yapan sporculara göre anlamlı düzeyde düşüktür($p<0.05$).
- Sporcuların başarıya yaklaşma motivasyonu takım bazında değerlendirildiğinde, A takımı sporcularının diğer takım sporcularına göre başarıya yaklaşma motivasyonu anlamlı düzeyde düşüktür($p<0.05$).
- Sporcuların başarıya yaklaşma motivasyonu yaş kapsamında değerlendirildiğinde, 14 -15 yaş arası sporcuların diğer yaş aralıklarında bulunan sporculara göre, başarıya yaklaşma motivasyonları anlamlı düzeyde yüksektir ($p<0.05$).
- Sporcuların başarıya yaklaşma motivasyonu spor yapma süreleri kapsamında değerlendirildiğinde, 10 yıldan fazla spor yapanların başarıya yaklaşma motivasyonları anlamlı düzeyde düşüktür ($p<0.05$).

- Sporcuların başarısızlıktan kaçma motivasyonları değerlendirildiğinde, bulunduğu takım, yaş, eğitim, spor yapma süresi, takımda oynama süresi faktörlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, 14-15 yaş arası sporcuların başarıya yaklaşma motivasyonunun diğer yaş gruplarındaki sporculara göre daha yüksek olduğu, 10 yıldan fazla süredir spor yapanların başarıya yaklaşma motivasyonlarının düşük olduğu görülmüştür. Diğer taraftan A takımında yer alan sporcuların güç gösterme motivasyonları diğer takımlarda yer alan sporculara göre düşüktür. Gençlerbirliği Spor Kulübü'nün lisanslı futbolcularının, başarıya yaklaşma ve güç gösterme motivasyonlarının yüksek, başarısızlıktan kaçma motivasyonlarının ise düşük olduğu görülmektedir.

7. ÖZET

FUTBOLDA TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA (GENÇLERBİRLİĞİ SPOR KULÜBÜ ÖRNEĞİ)

Günümüzde sporcuyla maçlara hazırlamak ve en üst seviyede verim elde etmek için değişik antrenman modelleri kullanılmaktadır. Ancak futbolcuların yüksek performansa sahip olmasında bu antrenman modelleri tek başına etkili olamamaktadır. Futbolcunun performansı üzerinde odaklanan araştırmalar, futbolcuların yüksek performansa sahip olmasında fiziksel unsurların yanı sıra psikolojik unsurların da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu psikolojik unsurların başında ise motivasyon gelmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada takım performansına etki eden motivasyon faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada tanımlayıcı araştırma modeli ile, Gençlerbirliği Spor Kulübü bünyesinde bulunan tüm futbol takımlarındaki lisanslı futbolcular üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilerek, sporcuların motivasyon düzeyleri incelenmiş ve takım performansına etki eden motivasyonel faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya toplam 130 futbolcu katılmış, sporculara demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu ve motivasyonlarını değerlendirmek amacıyla Wills (1982) tarafından geliştirilmiş Spora Özgü Başarı Motivasyon ölçeği uygulanmıştır. Sporcuların motivasyon ölçeğinden elde ettikleri puanların demografik özelliklerine göre farklılıkları iki kategorili değişkenlerde z testi ile, ikiden fazla kategorili değişkenlerde ise tek yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılık bulunduğu durumlarda post hoc testlerden Tukey HSD testi sonuçlarından yararlanılarak farklılıklar yorumlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına dayanılarak; sporcuların başarıya yaklaşma ve güç gösterme motivasyonlarının yüksek, başarısızlıktan kaçma motivasyonlarının ise daha düşük olduğu değerlendirilmiştir.

Sporcuların motivasyonları demografik özelliklerine göre incelendiğinde, güç gösterme motivasyonunun A takımında yer alan sporcularda diğerlerine göre daha düşük olduğu, ayrıca 5 yıldan az süredir spor yapan sporcular ile 10 yıldan fazla süredir spor yapan sporcuların söz konusu motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum güç gösterme motivasyonunun profesyonel spor hayatına yeni başlamış sporcular ile spor hayatına uzun zamandır devam eden ve kariyerinde belirli bir yere ulaşmış sporcuları çok fazla etkilemediğini

göstermektedir. Buna karşın spor kariyerinde ilerleme yolunda olan sporcuların güç gösterme motivasyonlarının güçlü olması, söz konusu sporcuların takım performansına katkısında bu motivasyon türünün önemli bir rolü olduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte bu araştırmada A takımı sporcularının genç sporcularla benzer güç gösterme motivasyonuna sahip olduğu görülmüştür.

Sporcuların başarıya yaklaşma motivasyonlarının çeşitli özelliklerine göre farklılıkları incelendiğinde ise, yine A takımında yer alan sporcuların diğer takımlarda yer alan sporculara göre, 20 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan sporcuların daha genç sporculara göre, 10 yıldan fazla süredir spor yapan sporcuların daha az süredir spor yapan sporculara göre başarıya yaklaşma motivasyonuna daha düşük düzeyde sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçları araştırma kapsamındaki sporcuların başarısızlıktan kaçma motivasyonlarının düşük olduğunu ve demografik özelliklerinden bağımsız olarak bu durumun tüm sporcular için geçerli olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Spor, Motivasyon, Futbol, Performans, Başarı.

8. SUMMARY

AN APPLICATION AIMED AT DETERMINING THE MOTIVATIONAL FACTORS WHICH AFFECT TEAM PERFORMANCE IN FOOTBALL

Today, in order to prepare players' to the games and attain the best performance different training models are used. However, these training models alone are not effective enough to the players' performance increase. The studies that focus on the performance of football players' show that the psychological factors are as important as the physical factors on increasing the football players' performance. Accordingly the primary psychological factor is motivation. At this point, the motivation factors which affect the team's performance are intended to be determined in this study. With the model of descriptive research, a survey has been carried out with the licenced players in all football teams who are in Gençlerbirliği Sports Club and the motivation level of the players' has been investigated. Furthermore, the motivational factors which affect the team performance have been attempted to be determined.

130 football players participated in the study. In order to determine the players' demographic specialities, a personal form was given to the participants. For the purpose of determining their motivational levels. The achievement motivation scale peculiar to the sports developed by Wills (1982) was used. The differences with respect to the demographical specialities of points which the players obtained from the motivation scale were tested by the Z test in variable with two categories and by the one way-ANOVA analysis in variable with more than two categories. In the conclusion of the ANOVA analysis, the results of Tukey HSD test from the posthac tests was referred when there were situations that have significant differences, and these differences were commented on.

Concerning the results of the studies, it has been concluded that the players' motivation of getting close to the achievement and power display is high, whereas the motivation of avoiding the failure is relatively low.

When the motivation of players are analyzed with respect to their demographic characteristics, it is showed up that the motivation of displaying power of players taking part in team A is lower than the others; furthermore, the motivation level of the players who play sports less than 5 years and the players who play sports more than 10 years are lower. This

situation shows that the motivation of displaying power do not affect the players who started their professional sports career recently and the players who had been continuing their sports career for a long time and who had reached satisfying positions in their careers. On the other hand, the fact that the motivations of displaying power of the players who are on their ways of going ahead in their sports career are strong, gives rise to think that this type of motivation has a vital role in the contribution of players in team performance. Besides, in this research, it's seen that the players of team A have similar motivation of displaying power with the young players.

Moreover, when the motivation of getting close to the achievement is analyzed with respect to varied features of differences; it is revealed that the players in team A in comparison with the players in other teams, the players taking part in 20 year old and older age group in comparison with the younger players, the players who have been playing sports more than 10 years in comparison with the ones who have been playing sports less, again, have a lower motivation of getting close to achievement.

The results of the research manifested that the motivation of the escape from failure of the players within the research is low and this situation is valid for all players independently from the demographic characteristics.

Key Words: Sport, Motivation, Soccer, Performance, Success.

9. KAYNAKLAR

1. Eren, E. Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları; 1998.
2. Dunn, J.D., Stephens, CE. Management of Personel Manpower-Management and Organizational Behaviour. New York: McGraw Hill; 1972.
3. Madsen, KB. Theories of Motivation. 4th Edition. Ohio: The Kent State University Press; 1968.
4. Can, H. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitapevi; 2001.
5. Küçükahmet, L. Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayıncılık; 2000.
6. Fidan, N. Okulda Öğrenme ve Öğretme, İstanbul: Beta Basımevi; 1997.
7. Özgen, H. Öztürk, A., Yalçın, A. İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nobel Yayınları; 2003.
8. Şahin, A. Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi; 2003.
9. Atalay, A. Motivasyon ve Motivasyon Süreci [internette] [23.07.07]. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale016.html>
10. Motivasyon Sözlüğü. 2003. [23.07.07] [http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13\(23.7.2003\)](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=249&SAYI=13(23.7.2003))
11. Sadullah, Ö. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Dönence Basım; 1998.
12. Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım; 2001.
13. Locke, EA. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago; 1976.
14. Şimşek, M., Akgemci, T., Çelik, A. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım; 1998.
15. Eroğlu, F. Davranış Bilimleri. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım, 2000.

16. İnceoğlu, M. Güdüleme Yöntemleri. Ankara: A.. BYYO Yayınları; 1985.
17. zkalp, E. Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 1999.
18. Tegin, B. Kişilik ve Savunma Mekanizmaları. İçinde Davranış Bilimlerine Giriş, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 1997.
19. Tınar, MY. Çalışma Yaşamı ve Kişilik. Mercek Dergisi. Nisan 1999: 92-96.
20. Erdoğan, İ. İşletmelerde Davranış, İstanbul: Beta Yayınları; 1994.
21. Kağıtçıbaşı, . İnsan ve İnsanlar. 9. Baskı, İstanbul: Evrim Basım; 1996.
22. Özgener, ř. Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaşması [internette]. 2003. [31.07.07] <http://www.stratejiyonetim.net/isahlaki.htm>
23. Erdem, A. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon. [internette].2003.[31.07.07] <http://www.tef.gazi.edu.tr/~aerdem/liderlik.htm>
24. Başaran, İE. Örgütsel Davranış: İnsanın retim Gücü. Ankara: Gl Yayınevi; 1991.
25. Selçuk, Z. Gelişim ve ğrenme. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım; 2000.
26. Cüceloğlu, D. İnsan ve Davranışı. İstanbul: Remzi Kitabevi; 1991.
27. Alkış, H. Çalışanların Performansının Artırılmasında Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyon Araçları zerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2001.
28. Kaldırmacı, N. Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Temmuz 1985, 7, 85-89.
29. Dicle, ., Dicle, A. İsteklendirme (Motivasyon). Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,1998, 1 (1),16-20.
30. Talas, C. Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü. A..S.B.F. Dergisi, 1982, 7(1), 43-47.
31. Türkmen, İ. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler. MPM Verimlilik Dergisi, zel sayı, 1996, 2: 143-148.

32. Yüksel, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi; 2000.
33. Şimşek, MŞ. Yönetim ve Organizasyon. 5.Baskı, Ankara: Nobel Yayınları; 1999.
34. Onaran, O. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını;1981.
35. Taştan, S. Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri [internette] 2003. [31.07.07] http://www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon_02.html
36. Bingöl, D. İnsan Kaynakları Yönetimi. 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları; 1998.
37. Adair, J. Etkili Motivasyon. Çev: Salih Uyan. 1. Baskı. İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı; 2003.
38. Türkel, S. Yöneticinin Temel Sorunu: Ücret Çalışanları Hangi Şartlarda Teşvik Eder, AİD, Haziran 1989, 22 (2), 10-14.
39. Kirel, Ç. Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 1999.
40. Koparal, C. Güdüleme” Yönetim ve Organizasyon. Editör: İnan Özalp. 2. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 1997.
41. Balçık, B. İşletme Yönetimi. 4. Baskı, Konya: Atlas Kitabevi; 2004.
42. Aksel, İ. İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve İş Tatmini Üzerine Etkiler Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans. Denizli: Pamukkale Üniversitesi; 2003.
43. Akat, İ., Budak G., Budak, G. İşletme Yönetimi. İstanbul: , Beta Basım; 1994.
44. Tevrüz, S. Güdülenme Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Editör: N. Bilgin. İzmir; 1992.
45. Miner, BJ. Industrial-Organizational Psychology, International Editions, New York: McGraw-Hill; 1992.
46. Bingöl, D. Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme, İstanbul: Kültür Kolej Yayınları; 1996.
47. Ataman, G. İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi; 2001.

48. Koparal, C. Güdüleme” Yönetim ve Organizasyon. Editör: İnan Özalp. 2. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 1997.
49. Solmuş, T. Motivasyon ve iş doyumuna ilişkin teoriler. Türk Psikoloji Bülteni. Aralık 2000, 19, 70-73.
50. Özalp, İ. Japon Yönetim Biçimi, AÜ İİBF Dergisi, 1987, CV (2), 2-6.
51. Işıkhani, V., Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu. Yüksek Lisans. Ankara: Hacettepe Üniversitesi; 1993.
52. Aksayan, S., Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Tatmini Etkenlerinin İrdelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi; 1990.
53. Aksu, G., Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). Yüksek Lisans. Ankara: Ankara Üniversitesi; 2002.
54. Erdem, F. İşletme Kültürü. Ankara; 1996.
55. Robbins, SP. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education; 2003.
56. Akıncı, Z. Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi. 2002, 4, 22-29.
57. Özcan, H., Yüksek Öğrenim ve Kredi Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu. Yüksek Lisans. Ankara: Ankara Üniversitesi; 1991.
58. Horozoglu, S., Çalışanların İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans. Ankara: Hacettepe Üniversitesi; 1995.
59. İncir, G. Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. Verimlilik Dergisi. 1990, 401, 79-83.
60. Tortop, N. Personel Yönetimi. 5. Baskı. Ankara: 1994.
61. Balcı, A. Eğitim Yöneticisinin İş Tatmini. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi; 1985.
62. Schneider, R.C., Baker, R.E. Obtaining Maximum Effort and Results From Your Athletes Through Motivation, Strategies. 2006,19 (6), 27-31.

63. İkizler, C., Karagözoğlu, C. Sporda Başarının Psikolojisi. İstanbul: Alfa Basım; 1997.
64. Tiryaki Ş.; Spor Psikolojisi, Kavramlar ve Uygulama. Mersin: Eylül Kitap ve Yayınevi; 2000.
65. Gill, D.L. Psychological Dynamics of Sport, USA: Human Kinetics Publishers; 1986.
66. Konter, E. Sporda Motivasyon, İzmir: Saray Tıp Kitapevleri; 1995.
67. Cox, R.H. Sport Psychology, USA: C. Brown Publishers; 1990.
68. Thomas, R. Science and Soccer, Great Britain: Chapman & Hall; 1996.
69. Ryska, T.A., Sportmanship in Young Athletes: The Role of Competitiveness, Motivational Orientation, and Perceived Purposes of Sport, The Journal of Psychology, 2003,137 (3), 273-293.
70. Bonney, C.R., Investigating the Influence of the 2x2 Achievement Goal Framework on College Athletes' Motivation and Performance, Phd Dissertation, University of Michigan; 2006.
71. Karasar, N.: Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 4. Baskı, Ankara: 1991, 77-81-124.
72. Alpar, R. Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik, 2. Basım. Ankara: Nobel Yayınevi; 2001.
73. Tiryaki, Ş., Gödelek, E., "Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeğinin Türk Sporcuları İçin Uyarlanması Çalışması", I.Uluslararası Spor Psikolojisi Sempozyumu Bildirileri. Bağırhan Yayınevi, 1997,128-141.
74. Bruce, L.H., "Motivation for success in sport", International Journal of Sport Psychologist. 1986,17, 1-9.
75. Wance, J., Edward, A. "The effects of subjective and objective competitive outcomes on intrinsic motivation", Journal of Sport & Exercise Psychology, 1989,11, 84-93.
76. Aslan, A., Türkiye Profesyonel 1., 2., 3. Ligi ve Amatör Takımların Başarı Motivasyonu Farklılıkları ve Sportif Tecrübe Dağılımları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans. Ankara: Gazi Üniversitesi; 2000.
77. Türkmen M., Mutlutürk N., Cetinöz F., Yıldız Y., "İzmir İlindeki Profesyonel ve Amatör Erkek Futbolcuların Başarı Motivasyonu

Düzeylelerinin Araştırılması” Performans Dergisi, Ege Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu; 2003.

78. Aktop, A., Erman K.A, “Takım Ve Bireysel Sporcuların Başarı Motivasyonu Benlik Saygısı Ve Sürekli Kaygı Düzeylelerinin Karşılaştırılması”, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 27-29 Ekim 2002.

10. EKLER

10.1. Anket Formu

SPORCULARIN KENDİNİ DEĞERLENDİRME ANKETİ

Aşağıda; genellikle sporcuların antrenman, müsabaka ve müsabaka sonrasında gösterdikleri bir takım duygular, düşünceler ve davranışlarla ilgili ifadeler verilmiştir. Lütfen her birini dikkatle okuyunuz ve kendi durumunuzu dikkate alarak ilgili kutucuğa x işareti koyunuz. İfadelerde doğru ya da yanlış yoktur. Sizin öz düşünceleriniz bizim için çok önemlidir ve araştırmamıza katkı sağlayacaktır. Adınızı ve soyadınızı belirtmenize gerek bulunmamaktadır.

Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Yaşınız:
Eğitiminiz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans üstü
Kaç yıldır bu sporu yapıyorsunuz? yıl
Kaç yıldır bu takımda oynuyorsunuz? yıl
Takımınız:	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> Paf <input type="checkbox"/> A Genç <input type="checkbox"/> B Genç <input type="checkbox"/> C Genç 14 <input type="checkbox"/> C Genç 15

		Hıçbir zaman	Çok az	Bazen	Oldukça Fazla	Her zaman
1.	Takım arkadaşlarım oyundaki mücadeleciliğime saygı duyarlar.					
2.	Maçtan hemen önce gergin oluyorum ve olduğum yerde duramıyorum.					
3.	Takım arkadaşlarımı oyuna ısındırma becerisine sahibim.					
4.	Zor bir antrenman anında çalıştırıcının takdiri bana zorluğu unutturur.					
5.	Diğerleri beni önde gelen bir sporcu olarak görmüyorlar.					
6.	İyi bir oyun çıkarmak bana heyecan veriyor.					
7.	Takım arkadaşlarım liderlik yeteneğime saygı duyarlar.					
8.	İzleyiciler varken daha iyi oynadığımı düşünüyorum.					
9.	Takım arkadaşlarım kadar psikolojik olarak sert ve dayanıklı görünmüyorum.					
10.	Takım arkadaşlarım iş bitiriciliğimi ve kararlılığımı beğeniyor.					
11.	Diğer oyuncuların eğitilmesi için çok çaba gösteriyorum.					
12.	Sportaki geçmiş başarılarımdan söz etmeyi seviyorum.					
13.	Takım lideri olmaktan hoşlanırım.					
14.	Maçta kendimi oyuna öylesine veriyorum ki geçici olarak gerçekle bağlantımı yitiriyorum.					
15.	Kaybedilen bir maçtan sonra uyumakta güçlük çekiyorum.					
16.	Bir maçı kazanınca kendimi çok tatmin olmuş hissediyorum.					
17.	Bir maçtan önce sakin olmak benim için zordur.					
18.	Yeteneklerini geliştirmek için fazladan antrenman yapmaya istekli olan sporcuları takdir ediyorum.					
19.	İnsanların maç sırasında beni izlemelerinden hoşlanıyorum.					

		Hiçbir zaman	Çok az	Bazen	Oldukça Fazla	Her zaman
20.	Futbolda başarılı olmayı istiyorum.					
21.	Benimle aynı düzeyde olan birisiyle başa baş mücadele ederken kazanmaktan çok kaybederim.					
22.	Kaybetmek beni gereğinden fazla etkiler.					
23.	Futbolda başarılı olmak için tüm yıl boyunca çalışmayı isterim.					
24.	Amacım, futbolda önde gelen biri olmaktır.					
25.	Maç sırasında, oyunu kaybedebilecek bir hata yaparsam kendime gelmem biraz zaman alır.					
26.	İyi bir sporcu olmak benim için önemli değildir.					
27.	Bazen, maçı kaybettiğimizde günlerce bunu kendime dert ederim.					
28.	Bir maçtan hemen önce karnıma ağrılar girer.					
29.	Sportif kapasitemi beğenmiyorum.					
30.	Çok yetenekli rakiplere karşı daha iyi oynadığımı sanıyorum.					
31.	En iyisini yapmak için çok çaba gösteriyorum.					
32.	Birisiyle maç hakkında konuşurken heyecanlanıyorum.					
33.	Tanınmak umuduyla futbol branşında çok çalışıyorum.					
34.	Bir hata yaptığımda maçın geri kalan bölümünde bu beni çok üzüyor.					
35.	Bir takım arkadaşımın oynamasına yararlı olacak önerilerde bulunmaktan hoşlanıyorum.					
36.	Başkalarının güç bulduğu bir görevin bana verilmesinden zevk duyuyorum.					
37.	Bir maçtan önce olacakları kendime çok dert etmiyorum.					
38.	Sezon dışında sporu unutmaktan hoşlanıyorum.					
39.	Maçtan önceki gece uyumakta güçlük çekiyorum.					
40.	Başarıya açılan yol, şanstın daha çok fazla çalışmadan geçer.					

10.2. Alt Ölçek Maddeleri

Güç Gösterme Güdüsü Alt Ölçeği Maddeleri

1. Takım arkadaşlarım oyundaki mücadeleliliğime saygı duyarlar.
3. Takım arkadaşlarımı oyuna ısındırma becerisine sahibim.
5. Diğerleri beni önde gelen bir sporcu olarak görmüyorlar.
7. Takım arkadaşlarım liderlik yeteneğime saygı duyarlar.
9. Takım arkadaşlarım kadar psikolojik olarak sert ve dayanıklı görünmüyorum.
10. Takım arkadaşlarım iş bitiriciliğimi ve kararlılığımı beğeniyor.
11. Diğer oyuncuların eğitilmesi için çok çaba gösteriyorum.
13. Takım lideri olmaktan hoşlanırım.
21. Benimle aynı düzeyde olan birisiyle başa baş mücadele ederken kazanmaktan çok kaybederim.
29. Sportif kapasitemi beğenmiyorum.
30. Çok yetenekli rakiplere karşı daha iyi oynadığımı sanıyorum.
35. Bir takım arkadaşımın oynamasına yararlı olacak önerilerde bulunmaktan hoşlanıyorum.

Başarıya Ulaşma Güdüsü Alt Ölçeği Maddeleri

4. Zor bir antrenman anında çalıştırıcının takdiri bana zorluğu unutturur.
6. İyi bir oyun çıkarmak bana heyecan veriyor.
8. İzleyiciler varken daha iyi oynadığımı düşünüyorum.
12. Spordaki geçmiş başarılarımdan söz etmeyi seviyorum.
16. Bir maç kazanınca kendimi çok tatmin olmuş hissediyorum.
18. Yeteneklerini geliştirmek için fazladan antrenman yapmaya istekli olan sporcuları takdir ediyorum.
19. İnsanların maç sırasında beni izlemelerinden hoşlanıyorum.

20. Futbolda başarılı olmayı istiyorum.
23. Futbolda başarılı olmak için tüm yıl boyunca çalışmayı isterim.
24. Amacım, futbolda önde gelen biri olmaktır.
26. İyi bir sporcu olmak benim için önemli değildir.
31. En iyisini yapmak için çok çaba gösteriyorum.
32. Birisiyle maç hakkında konuşurken heyecanlanıyorum.
33. Tanınmak umuduyla futbol branşında çok çalışıyorum.
36. Başkalarının güç bulduğu bir görevin bana verilmesinden zevk duyuyorum.
38. Sezon dışında sporu unutmaktan hoşlanıyorum.
40. Başarıya açılan yol, şanstın daha çok fazla çalışmadan geçer.

Başarısızlıktan Kaçma Güdüsü Alt Ölçeği Maddeleri

2. Maçtan hemen önce gergin oluyorum ve olduğum yerde duramıyorum.
14. Maçta kendimi oyuna öylesine veriyorum ki geçici olarak gerçekle bağlantımı yitiriyorum.
15. Kaybedilen bir maçtan sonra uyumakta güçlük çekiyorum.
17. Bir maçtan önce sakin olmak benim için zordur.
22. Kaybetmek beni gereğinden fazla etkiler.
25. Maç sırasında, oyunu kaybedebilecek bir hata yaparsam kendime gelmem biraz zaman alır.
27. Bazen, maçı kaybettiğimizde günlerce bunu kendime dert ederim.
28. Bir maçtan hemen önce karnıma ağrılar girer.
34. Bir hata yaptığımda maçın geri kalan bölümünde bu beni çok üzüyor.
37. Bir maçtan önce olabilecekleri kendime çok dert etmiyorum.
39. Maçtan önceki gece uyumakta güçlük çekiyorum.

10. ÖZGEÇMİŞ

Adı : Okan
Soyadı : Ural
Doğum Yeri ve Tarihi : Manisa/Akhisar 23.06.1973
Eğitimi :1996 Celal Bayar Üniversitesi BESYO / Manisa
1991 Çanakkale Lisesi / Çanakkale
1988 Merkez Ortaokulu / Çanakkale
1985 Cumhuriyet İlkokulu / Çanakkale
Yabancı Dili : İngilizce
Bilimsel Etkinlikler : 2005 TSK Eğitim-Öğretim Başarı Ödülü