



**T.C.**  
**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM – ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DIŞSAL ÖDÜL BEKLENTİSİNİN ÖZ KARARLILIK**  
**KURAMI ÇERÇEVESİNDE MOTİVASYONA ETKİSİ:**  
**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Aras DOĞAN**

**BURSA - 2019**





**T.C.**

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM – ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**DIŞSAL ÖDÜL BEKLENTİSİNİN ÖZ KARARLILIK  
KURAMI ÇERÇEVESİNDE MOTİVASYONA ETKİSİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Aras DOĞAN**

**Danışman:**

**Prof.Dr.Fusun ÇINAR ALTINTAŞ**

**BURSA - 2019**



T.C.

**BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında 711414016 Numaralı Aras DOĞAN'ın hazırladığı **“Dışsal Ödül Beklentisinin Öz Kararlılık Kuramı Çerçevesinde Motivasyona Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”** konulu Doktora Tezi ile ilgili tez savunma sınavı 14/11/2019 günü 10.30/12.00 Saatleri arasında yapılmış, sorulan soruların alınan cevaplar sonunda adayın tezinin (başarılı/~~başarısız~~) olduğuna (oybirliği/~~oyçokluğu~~) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı)

Prof.Dr.

Fusun ÇINAR ALTINTAŞ

Üye

Prof.Dr.

Aşkın KESER

Üye

Dr. Öğr.Üyesi Nilüfer RÜZGAR

Üye

Prof.Dr.

Murat Hakan ALTINTAŞ

Üye

Dr.Öğr.Üyesi Gökçe Çiçek CEYHUN

14/11/2019



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 09/10/2014

Tez Başlığı / Konusu: DİJİTAL ÖDÜL BEKLENTİSİNİN ÖZ KARARLILIK KURAMI  
GERÇEKESİMDE MOTİVASYONA ETKİSİ : BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarında oluşan toplam 104... sayfalık kısmına ilişkin, 09/10/2014 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)\* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezimin benzerlik oranı % 6.. 'tür.

Uygulanan filtrelemeler:

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

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

09.10.2014

Adı Soyadı: Aras DOĞAN

Öğrenci No: 711414016

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME

Statüsü:  Y.Lisans  Doktora

Prof. Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAS

Danışman  
(Adı, Soyad, Tarih)

\* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Dışsal dl Beklentisinin z Kararlılık Kuramı erevesinde Motivasyona Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraf bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

14.10/20.19

İmza



Aras DOĞAN

711414016

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

## ÖZET

Yazar adı Soyadı : Aras DOĞAN  
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim – Organizasyon  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : xii + 104  
Mezuniyet Tarihi : ... / ... / 20..  
Tez Danışmanları : Prof.Dr.Fusun ÇINAR ALTINTAŞ

### **DIŞSAL ÖDÜL BEKLENTİSİNİN ÖZ KARARLILIK KURAMI ÇERÇEVESİNDE MOTİVASYONA ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dışsal ödüllerin motivasyona etkisi örgüt bazında yapılan araştırmalarda uzun süre tartışılan konulardan biri olmuştur. Ancak, araştırmalardaki bu etki konusunda birbiri ile çelişen yaklaşımlar da bulunmaktadır. Ödül ve motivasyonla ilgili kuramlar iki gruba ayrılabilir. İlk gruptaki kuramlar motivasyonu arttırmak için dışsal ödüllerin kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu kuramlar motivasyonu “*çaba*” veya “*performans*” olarak ele almakta ve artan çaba veya performans motivasyon seviyesini yükseltmektedir. İkinci grup, dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğünü belirtmektedir. Bu kuramlara göre; kişiler davranışlarının gerekçesini işin kendisinden çok, dışsal ödüle bağlamaktadırlar. Bu nedenle içsel motivasyon düzeyleri düşmektedir. Öz kararlılık kuramı motivasyonu; motive olmama, dışsal, içe yansıtılmış, tanımlanmış ve bütünleşmiş etki ile içsel motivasyon olarak kalitesine göre altı motivasyon türüne ayırmaktadır. Bu çerçevede, bu çalışma dışsal ödül beklentisinin motivasyon türlerini nasıl etkilediğini araştırmak amacı ile yapılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Motivasyon, Ödüller, Etki, Tartışma, Araştırma

## ABSTRACT

Name and Surname : Aras DOĞAN  
University : Bursa Uludag University  
Institution : Social Science Institute  
Field : Business Administration  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : PhD  
Page Number : xii+ 104  
Degree Date : .... / ..... / 20....  
Supervisor : Prof.Dr.Fusun ÇINAR ALTINTAŞ

### **THE EFFECT OF EXTRINSIC REWARD EXPECTANCY ON MOTIVATION, IN THE FRAME OF SELF-DETERMINATION THEORY: A RESEARCH IN BANKING SECTOR**

The effect of extrinsic rewards expectancy on motivation is one of the most enduring debates in organizational research. There has been conflicting approaches dealing with this effect. The theories about reward and motivation can be placed into two groups. The first group advocates the use of extrinsic rewards to enhance motivation. These theories treat motivation as “*effort*” or “*performance*” and the level of motivation increases through increased effort or performance. The second group suggests that extrinsic rewards reduce intrinsic motivation. According to these theories, individuals attribute their behaviors to extrinsic rewards rather than the task itself. For this reason the level of their intrinsic motivation reduces. Self-determination theory proposes that motivation is divided into six types as amotivation, extrinsic regulation, introjected regulation, identified regulation, integrated regulation and intrinsic motivation according to their quality. In this frame, this study has been conducted to investigate how the extrinsic reward expectancy affects the motivation types.

**Key Words:** Motivation, Rewards, Effect, Debate, Research



## ÖNSÖZ

Bu araştırmada dışsal ödöl beklentisinin motivasyona etkisi incelenmiştir. Günümüzde örgütlerin çoğu çalışanlarını motive etmek için parasal ödüller vermektedir. Motivasyon sadece birey için değil, örgüt ve ülke ekonomisi için de önemlidir. Yüksek motivasyon performansı arttırarak örgütler ve ülkeler arasındaki rekabette büyük bir rol oynamaktadır. Dolayısı ile dışsal ödüllerin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyip etkilemediğini araştırmak önemli bir çalışma olarak görölmektedir. Bu tez dediğerleri gibi yoğun bir çaba ve emek ürünüdür.

Tezi hazırlama sürecinde beni her durumda destekleyen değerli babam E.Kur.Alb.Cihan DOğAN'a ve değerli annem şadıman DOğAN'a, değerli eşim Esin DOğAN ve sevgili oğlum Barış Bora DOğAN'a sonsuz teşekkür ederim.Bana yön veren ve kaynaklara ulaşmamda büyük destek sağlayan danışman hocam değerli Prof.Dr.Fusun ÇINAR ALTINTAş'a ve çok özel destek veren değerli hocam Prof.Dr.Murat Hakan ALTINTAş'a, değerli hocam ve Juri üyesi Prof.Dr.Aşkın KESER ile jüri üyeleri değerli hocalarım Dr.Öğr.Üyesi Gökçe iek CEYHUN ve Dr. Öğr.Üyesi Nilüfer Rüzgar'a saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
TEZ ONAY SAYFASI .....	
ÖZET .....	IV
ABSTRACT .....	V
ÖNSÖZ .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
TABLolar .....	X
ŞEKİLLER .....	XI
KISALTMALAR .....	XII
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖDÜL VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

1.MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖDÜLLERİN YAPISI.....	4
1.1.MOTİVASYON KAVRAMI.....	5
1.2.ÖDÜLLERİN YAPISI .....	6
2.DIŞSAL ÖDÜLLERİN MOTİVASYONU ARTTIRDIĞINI / DÜŞÜRDÜĞÜNÜ SAVUNAN MOTİVASYON KURAMLARI .....	8
2.1.DIŞSAL ÖDÜLLERİN MOTİVASYONU ARTTIRDIĞINI SAVUNAN MOTİVASYON KURAMLARI .....	8
2.1.1.Klasik Yönetim Dönemi .....	8
2.1.2.Davranış Kuramları.....	10
2.1.3.İhtiyaç Kuramları.....	12
2.1.4. Hedef Belirleme Kuramı.....	14
2.1.5. Beklenti Kuramı.....	16
2.2. DIŞSAL ÖDÜLLERİN İÇSEL MOTİVASYONU ÖNEMSİZLEŞTİRDİĞİNİ SAVUNAN MOTİVASYON KURAMLARI .....	19
2.2.1.Aşırı Nedensellik Kuramı.....	20
2.2.2.Öteleme Kuramı.....	21
2.2.3.Ödül, İçsel Motivasyon ve Yaratıcılık.....	22

2.2.4. Ödülün Çekiciliği.....	24
2.2.5. Önemsizleştirme Kuramlarına Getirilen Eleştiriler.....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1. BİLİŞSEL DEĞERLENDİRME KURAMI.....	27
2. ÖZ KARARLILIK KURAMI.....	29
2.1 MOTİVE OLMAMA .....	30
2.2. İÇSEL MOTİVASYON.....	31
2.3. DIŞSAL MOTİVASYON.....	32
2.3.1.Dışsal Etkilenme .....	33
2.3.2.İçe Yansıtılmış Etkilenme .....	33
2.3.3.Tanımlanmış Etkilenme .....	34
2.3.4.Bütünleşmiş Etkilenme .....	34
3. TEMEL PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR KURAMI.....	36
3.1.PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR .....	39
3.1.1.Özerklik İhtiyacı.....	39
3.1.2. Yeterlik İhtiyacı.....	40
3.1.3. İlişki İhtiyacı.....	40
3.2. PSİKOLOJİK İHTİYAÇLARIN MOTİVASYONLA İLİŞKİSİ.....	41
3.3. İHTİYAÇLAR KURAMINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER.....	43
4.ÖZ KARARLILIK KURAMI DIŞINDA VE ÇERÇEVESİNDE ÖDÜL - MOTİVASYON İLİŞKİSİ .....	44
4.1. ÖKK DIŞINDA ÖDÜL-MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	44
4.2. ÖKK ÇERÇEVESİNDE ÖDÜL-MOTİVASYON İLİŞKİSİ.....	46
4.2.1. Primli Ücret-Motivasyon İlişkisi.....	50
4.2.2. Ödüllerin Çekiciliği ile Motivasyon İlişkisi.....	52
4.2.3. Kontrollü Motivasyon.....	53
4.2.4. Özerk Motivasyon.....	54

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÖZ KARARLILIK KURAMI ÇERÇEVESİNDE DIŞSAL ÖDÜL**  
**BEKLENTİSİNİN MOTİVASYONA ETKİSİNİ İNCELEMAYA YÖNELİK BİR**  
**ARAŞTIRMA**

1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	57
2.ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	58
3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI.....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	61
3.3. KULLANILAN ÖLÇEK VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	62
3.3.1. Araştırmanın Ölçeği.....	63
3.3.2. Veri Toplama Yöntemi .....	64
3.4.VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	65
3.4.1.Faktör Analizi.....	65
3.4.2.Geçerlilik.....	66
3.4.2.1.Kapsam Geçerliliği.....	67
3.4.2.2.Yapı Geçerliliği.....	67
3.4.3.Güvenirlilik.....	70
3.4.4. Araştırmanın Bulguları.....	72
3.4.4.1. Demografik Özellikler.....	72
3.4.4.2.Hipotez Testi.....	75
ANALİZ BULGULARINA İLİŞKİN SONUÇLAR .....	79
GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	82
KAYNAKLAR.....	85
EKLER.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	104

## TABLULAR

		<b>Sayfa</b>
Tablo 1	Hijyen ve Motivasyon Faktörleri.....	13
Tablo 2	Motivasyon ve Performansı Ölçen Bazı Çalışmalar.....	49
Tablo 3	Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri.....	62
Tablo 4	Motivasyon Boyutları ve Sorular.....	63
Tablo 5	DFA İçin Uyum Göstergeri.....	69
Tablo 6	Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 7	Faktörler Arasındaki Korelasyon Sonuçları.....	71
Tablo 8	Katılımcıların Cinsiyetleri.....	73
Tablo 9	Katılımcıların Yaş Grupları.....	73
Tablo 10	Katılımcıların Medeni Durumu .....	73
Tablo 11	Katılımcıların Çalışma Süreleri.....	74
Tablo 12	Katılımcıların Gelir Düzeyleri .....	74
Tablo 13	Katılımcıların Eğitim Durumu.....	75
Tablo 14	Katılımcıların Görev Pozisyonu.....	75
Tablo 15	YEM Analizi Sonuçları .....	77

## ŞEKİLLER

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	12
Şekil 2 : Öz Kararlılık Kuramı Ölçeği .....	30
Şekil 3 : Özerk ve Kontrollü Motivasyon .....	35
Şekil 4 : Araştırmanın Modeli.....	59
Şekil 5 : Araştırmanın Yöntemi .....	60
Şekil 6: DFA Bilgisayar Çıktısı .....	68
Şekil 7: YEM Analizi Bilgisayar Çıktısı .....	76

## KISALTMALAR

<b>Kısaltma</b>	<b>Bibliyografik Bilgi</b>
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
AMN	Motive Olmama
BDK	Bilişsel Değerlendirme Kuramı
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DE	Dışsal Etki
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DME	Dışsal Maddi Etki
DSE	Dışsal Sosyal Etki
DÖB	Dışsal Ödül Beklentisi
GFI	Uyum İyiliği İndeksi
İM	İçsel Motivasyon
İYE	İçe Yansıtılmış Etki
TE	Tanımlanmış Etki
ÖKK	Öz Kararlılık Kuramı
RMSEA	Yaklaşık Ortalamaların Karekökü
RMR	Kök Artık Kareler Ortalaması
SRMR	Standartlaştırılmış Kök Artık Kareler Ortalaması
ss	Sayfa Sayısı
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

## GİRİŞ

Ödül-motivasyon ilişkisini inceleyen kuramcı ve araştırmacılar bu ilişkiye farklı açılardan bakmaktadır. Bazı kuramcılar ödüllerin motivasyonu arttırdığını savunmaktadır (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999: 1026-1040; Latham ve Locke, 2007: 290-300; Rynes, Gerhard ve Parks, 2005: 571-600). Bazıları ise, dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğünü ileri sürmektedir (Deci, Koestner ve Ryan, 1999: 627-668; Lepper ve Greene, 1999; Pfeffer, 1998: 109-119; Kohn, 1993: 54-63).

Ödüllerin motivasyonu arttırdığını savunan yaklaşımda motivasyon, “*performans*” veya “*çaba*” olarak görülmekte ve koşula bağlı ödüllerin çabaları arttırarak motivasyonu güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Gerhard, Rynes ve Fulmer, 2009: 251-315; Locke, 1993: 63-64). Başta gelen kapsam ve süreç kuramları motivasyonu içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. Porter ve Lawler’e göre; içsel ve dışsal motivasyonun toplanabilir özelliği vardır. Mevcut durumda içsel olarak motive olmuş çalışana dışarıdan bir ödül verilirse, bu ödülün yarattığı dışsal motivasyon ve içsel motivasyon toplanarak çalışanın toplam motivasyonu ortaya çıkmaktadır (Porter, Lawler, 1968: 118-126). Bu yaklaşımda içsel ve dışsal motivasyon aynı kalitededir (Ambrose ve Kulik, 1999: 231-292).

Ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğünü savunan iki kuram bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan aşırı nedensellik kuramına göre; bir göreve karşı olan içsel ilgi, görev için içsel olarak motive olmaya yeterlidir. Dışarıdan bir ödül verilirse veya böyle bir algı söz konusu ise birey davranışının gerekçesini bu ödüle bağlamaktadır ve bu durum içsel motivasyonu düşürmektedir (Lepper, Greene, 1979). İkincisi, öteleme kuramıdır. Bu kurama göre; ödüller somut olduğunda içsel motivasyonla dışsal motivasyon yer değiştirmektedir. İçsel motivasyonun yerini dışsal motivasyon almaktadır (Frey ve Jegen, 2001: 589-611).

İçsel ve dışsal motivasyonun toplanabilir olmasının tartışılır ve problemli olduğunu ileri süren Deci (1971: 101-105), yaptığı araştırmada somut dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşüreceğini, dışsal ve içsel motivasyonun toplanabilir olmaktan çok,



birbirlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen iki ayrı motivasyon türü olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım öz kararlılık kuramının geliştirilmesinin başlangıç noktası olarak görülmektedir (Deci ve Ryan, 1985: 109-134).

Öz kararlılık kuramı; motivasyonu motive olmama, dışsal, içe yansıtılmış, tanımlanmış, bütünleşmiş ve içsel motivasyon olarak altı boyutta ele almaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331-362). Bu kuram üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Deci ve diğerleri (Deci, Koestner ve Ryan, 1999: 627-668) tarafından yapılan araştırmada, performansa bağlı yüksek seviyedeki dışsal ödüllerle içsel motivasyon arasında olumsuz bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır. Bu durum, içsel ve dışsal motivasyon arasında olumsuz değil de, olumlu bir ilişkinin nasıl var olabileceği konusunda başka araştırmaların yapılmasına neden olmuştur (Gagne ve Deci, 2005: 354). Yapılan araştırmalarda, ödüller özerkliği destekleyici şekilde yönetilirse, içsel motivasyon üzerindeki olumsuz etkisinin en aza ineceği ve bazı durumlarda içsel motivasyonu arttıracığı sonucuna varılmaktadır. Örneğin, Ryan ve diğerleri (Ryan, Mims ve Koestner, 1983: 736-750) tarafından yapılan araştırmada performansa bağlı parasal ödüller özerkliği destekleyici şekilde yönetilirse içsel motivasyonu arttıracığı, kontrol edici şekilde yönetilirse düşüreceği ileri sürülmektedir. Ayrıca bu araştırmada ödüllerin içsel motivasyon üzerinde olumsuz etkisinin olmaması için mutlaka eşit olduğunun algılanması, etkili performansa göre verilmesi ve özerkliği destekleyici idareciler tarafından yönetilmesi gibi sonuçlara ulaşılmaktadır. Öz kararlılık kuramı üzerinde yapılan bütün çalışmalar, ödüllerin içsel motivasyonu nasıl etkilediği ile ilgili olarak yapılmıştır. Motivasyon türlerini inceleyen sadece bir çalışma bulunmaktadır. Markland ve Tobin (2010: 91-99) tarafından yapılan bu araştırmada üç temel psikolojik ihtiyacın (özerklik, yeterlik, ilişki) tatmin edilmesi durumunda, kişide hangi tür motivasyon oluşacağı incelenmektedir. Bu çalışmada ise *“dışsal ödüllerin çalışanların öz kararlılık kuramının öngördüğü altı motivasyon türünü etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa nasıl etkilediği?”* sorusuna yanıt aranmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; dışsal ödül beklentisinin öz kararlılık kuramı çerçevesinde çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediğini incelemektir. Çalışmada sadece ödüllerin içsel motivasyonu nasıl etkilediği değil, ilgili kuramın öngördüğü tüm motivasyon

türlerini nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu bakımdan diğerlerinden farklı ve önemlidir. Çalışma ile yukarıda ifade edilen yazındaki boşluk doldurulmakta ve daha sonraki araştırmacılar için kaynak olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; “*ödül ve motivasyon ilişkisi*” başlığı altında başlangıçta motivasyon kavramı ve ödüllerin yapısı ortaya konarak ödüllerin motivasyonu arttırdığını ve önemsizleştirdiğini savunan motivasyon kuramları açıklanmaktadır. Bu kapsamda sırası ile klasik yönetim dönemi, davranış, ihtiyaç, hedef belirleme ve beklenti kuramlarında ödül-motivasyon ilişkisi ortaya konmaktadır. Daha sonra ödüllerin içsel motivasyonu önemsizleştirdiğini savunan motivasyon kuramları açıklanmaktadır. İkinci bölümde “*çalışmanın kuramsal çerçevesi ve hipotezleri*” başlığı altında bilişsel değerlendirme kuramı (BDK), öz kararlılık kuramı (ÖKK), temel psikolojik ihtiyaçlar kuramı açıklanmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise, çalışmanın amacı ve hipotezleri ifade edilerek, belirlenen yönteme göre araştırma yürütülmekte ve istatistiksel tekniklerle veri analizi yapılarak araştırmanın bulguları ortaya konmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖDÜL VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ**

Bu çalışmanın temel amacı; öz kararlılık kuramına göre ödül-motivasyon ilişkisini incelemektir. Öz kararlılık kuramının ödül-motivasyon ilişkisini nasıl incelediğini anlayabilmek için tarihi süreç içinde diğer motivasyon kuramlarının bu konuyu nasıl ele aldıklarını ortaya koymak gerekmektedir. Dolayısıyla bu bölümde sırası ile başlangıçta motivasyon kavramı ve ödüllerin yapısı, daha sonra dışsal ödüllerin motivasyonu arttırdığını savunan motivasyon kuramları ile dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğünü savunan motivasyon kuramları açıklanmaktadır.

#### **1.MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖDÜLLERİN YAPISI**

Motivasyon kavramı ilk çağ filozoflarına kadar uzanmaktadır. Ancak, bu kavramın bilimsel olarak ortaya konması sanayi devrimi ile birlikte başlamıştır (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 1). Örgütler üzerinde yapılan birçok araştırma rekabet üstünlüğü sağlayan başta gelen faktörlerden birinin motivasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Chang, 2003: 70). Ödül-motivasyon ilişkisini inceleyen motivasyon kuramları iki gruba ayrılabilir. İlk gruptaki motivasyon kuramları, etkili bir performans karşılığında dışsal somut ödüllerin verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu kuramlara göre ödüller, etkili bir performans için arzu edilen davranışları özendirmekte ve böylece performans artmaktadır. İkinci gruptaki motivasyon kuramları ise dışarıdan verilen kontrollü ödüllerin motivasyon kalitesini düşüreceğini ileri sürmektedir. Bu kuramlara göre dışsal ödüller motivasyonu arttırabilir. Ancak, bu motivasyon sadece bir ödül elde etmek veya cezadan kaçınmak gibi dışsal etki ile oluşan kalitesi düşük dışsal motivasyondur (Hewett, 2016: 22-23). Ödüllerin motivasyonu desteklediğini ve desteklemediğini ileri süren motivasyon kuramlarından önce motivasyon kavramı ve ödüllerin yapısı açıklanmaktadır.

## 1.1.MOTİVASYON KAVRAMI

Örgütsel davranış alanında bireylerin tutum ve davranışlarını ele alan motivasyon kavramı, 1880'lerin başında ortaya çıkmıştır. Daha önce motive edilmiş bir davranışı tanımlarken, kuramcılar "*motivasyon*" terimi yerine arzu ve istek anlamına gelen "*Will*" kelimesini kullanmışlardır (Forgas, Williams ve Latham, 2005: 86). Bu kuramcılar motivasyonu "*kişileri harekete geçiren varlık, şey*" olarak görmüşlerdir. 1880'lerden günümüze kadar motivasyon kavramına yeni yaklaşımlar getirilmiş ve bu yaklaşımlara göre motivasyon farklı şekillerde tanımlanmıştır (Obiekwe ve Nduka, 2016: 2).

Motivasyon kavramının ortaya koyarken bu konuda dikkate alınması gereken iki önemli özellik bulunmaktadır. Bunlardan ilki; evrensel ölçekte kabul görmüş herhangi bir motivasyon kuramı yoktur. İkincisi; motivasyon kuramları sosyal psikoloji, örgütsel davranış, yönetim kuramı, sosyoloji, klinik psikolojisi ve ekonomi gibi birçok bilim dalında yer almaktadır. Yönetim, psikoloji ve örgütsel davranış yazınında birçok motivasyon tanımı bulunmaktadır (Kanfer, Chen ve Pritchard, 2008:5). Bazı kuramcı ve yazarların motivasyon tanımı şöyledir.

Kanfer ve diğerleri (2008: 5) motivasyonu "*bireyin çaba ve kaynaklarını işle ilgili olarak nasıl yönlendireceğini belirleyen psikolojik bir süreç*" olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Kritner (1995: 168) motivasyonu "*davranışa yön veren psikolojik bir süreç*", Lawler (1973: 2-3) "*bir merkezin veya bireyin kendi kontrolü altındaki davranış*", Vroom ve Deci (1992: 9) "*eylemi neyin başlattığını, nasıl yönlendirildiğini ve ne kadar süre devam ettiğini açıklayan bir kavram*", Robbins ve Judge (2015: 204) "*bir hedefe ulaşma doğrultusunda çabaya ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık*", Keser (2006: 2) "*bireyi davranışa sevk eden içsel güç*", Daft (1997: 526) "*belirli bir davranışı sürdürmeye yönelik, kişilerin heyecan ve ısrar duymasını sağlayan içsel ve dışsal güçlerin etkisi*" olarak tanımlamaktadır.

Yukarıdaki tanımların bazıları motivasyonu bir süreç, bazıları ise davranışsal çıktı olarak görmektedir. Motivasyonu bir süreç olarak ele alan anlayışta, kişilerin içsel ve dışsal motive edicilerle nasıl bir etkileşim içinde olduğu üzerinde durulmakta ve bu etkileşim sonucunda arzu edilen davranışı sergileyecekleri öngörülmektedir. Temel

olarak süreç kuramlarının bu düşünceye dayalı olduğu değerlendirilmektedir. Davranışsal çıktıları esas alan tanımlarda ise motivasyonun çaba, performans, verimlilik gibi gözlemlenebilir sonuçlarla anlaşılabilceği ileri sürülmektedir (Hewett,2016: 23-24).

Yazındaki yaygın görüşe göre motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Bunlardan ilki, motivasyonun kişinin davranışlarının gözlemlenmesi ve yorumlanması ile anlaşılabilceğidir. İkinci özellik, motivasyonunun bireysel olmasıdır. Birini motive eden motive edici faktörler bir başkasını motive etmeyebilir (Luthans,1973:393). Bu iki özellikten ilkinin motivasyonu davranışsal çıktı olarak gören anlayışla uyumlu olduğu görülmektedir. Kapsam kuramlarında motive eden temel faktör ihtiyaçlardır. Süreç kuramları beklenti ve hedeflere odaklanarak motivasyonu incelemektedir. Öz kararlılık kuramı ise hem ihtiyaçları ve hem de hedefe yönelik davranışları dikkate almaktadır. Bu bakımdan anılan kuram kapsam ve süreç kuramlarının bir sentezi olarak görülebilir (Deci ve Ryan, 2000: 227-268).

Öz kararlılık kuramının motivasyonu ele alış biçimine en uygun tanımlardan birini Pinder yapmıştır. Pinder (2008:11) motivasyonu “*işle ilgili davranışı başlatan, davranışın biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bireyin içinde ve dışındaki güçler*” olarak tanımlamaktadır.

Bu tanıma göre, işle ilgili davranışın gerisinde bireyi etkileyen ve onu davranışa sevk eden içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler sadece işle ilgili davranış değil, davranışın içsel motivasyonla mı yoksa dışsal motivasyonla mı ilgili olduğunu, yönünü, yoğunluğunu ve süresini de belirlemektedir. Öz kararlılık kuramı motivasyonu çok boyutlu olarak ele almakta ve hangi davranışın motivasyon türlerine ait olduğunu incelemektedir (Ryan ve Connell, 1989: 749-761). Dolayısı ile yukarıdaki tanım bu kuram ile yakından ilgilidir.

## 1.2.ÖDÜLLERİN YAPISI

En geniş anlamı ile ödüller tanıma, övgü, para, ikramiye gibi arzu edilen davranışları destekleyen dışsal güçlendiricilerdir (Byron ve Khazanchi, 2012: 810).

Ödüller, bir işyerinde daha çok beklenen parasal somut ödüller olduğu gibi parasal olmayan psikolojik ödüller de olabilir (De Gieter vd., 2006: 4-15).

Ödüller, dışsal ve içsel olarak sınıflandırılabilir. Dışsal Ödüller; ücret, terfi, ek ödemeler, sosyal yardımlar, iş güvencesi gibi örgüt tarafından sağlanan ödüllerdir ve bu ödüllerin iş performansı ile ilişkisinin içsel ödüllere göre daha düşük olduğu ifade edilmektedir. İçsel ödüller; başarı duygusu, bireysel gelişim, kendini gerçekleştirme gibi bireyin iyi bir iş yapması nedeni ile tatmin sağlanması ve kendisini ödüllendirmesidir (Hellriegel vd., 2002: 394)

Yazında ödüller finansal ve finansal olmayan ödüller şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Finansal ödüller, dışsal ödüller anlamındadır ve sabit veya değişebilir somut ödülleri kapsamaktadır. Finansal olmayan ödüller ise içsel ödüller anlamındadır ve tanıma, övgü, başarı, sorumluluk, kişisel gelişim gibi psikolojik ödüllerdir (Armstrong, 2002: 4).

Çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının kontrol altına alınmasında ödül sistemi bir örgüt için çok önemlidir. Ödüller, sadece örgütün mevcut durumdaki hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların performansını etkilemez, insanların örgütte katılma ve devam etme olasılığını da etkiler. Ödüller doğru dağılırsa örgütü çekici yapar, yanlış dağılırsa örgütte ani düşüslere neden olabilir (Flamholtz, 1996: 99).

Ödüllerin büyüklüğü, birey için önemi, performansla ilişkili olup olmadığı, elde edilme olasılığı, somut veya psikolojik olması, bireyin beklenti ve adalet duygusunu karşılayıp karşılamadığı gibi bazı özellikleri bulunmaktadır (Greenberg, 1987: 55-61). Ödül-motivasyon ilişkisini inceleyen araştırmalarda birbirini doğrulamayan farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Ödül-motivasyon ilişkisi konusundaki araştırmalar genellikle sahalarda değil, laboratuvar ortamında yapılan deneysel çalışmalardır. Bu araştırmalarda ödüllerin özellikleri gerektiği kadar dikkate alınmamıştır. Ödüllerin motivasyona etkisi ile ilgili farklı sonuçların kısmen bu düşünceye bağlı olduğu ifade edilmektedir (Rynes, Gerhard ve Parks, 2005: 571-600)

## 2. DIŞSAL ÖDÜLLERİN MOTİVASYONU ARTTIRDIĞINI VE DÜŞÜRDÜĞÜNÜ SAVUNAN MOTİVASYON KURAMLARI

Dışsal ödüller bazı motivasyon kuramlarına göre motivasyonu arttırırken, bazılarına göre içsel motivasyonu düşürmektedir. Ödüllerin motivasyonu olumlu ve olumsuz yönde etkilediğini ortaya koyan motivasyon kuramları ve araştırmalar aşağıda açıklanmaktadır.

### 2.1.DIŞSAL ÖDÜLLERİN MOTİVASYONU ARTTIRDIĞINI SAVUNAN MOTİVASYON KURAMLARI

Ödüller bir örgüt için masraf kaynağı olsa da, örgütler var olduğu sürece çalışanların motivasyonu için önemli bir araçtır. (Werner ve Ward, 2004: 201). Bu görüş, örgütsel davranış alanında ödüllerin tartıŐmasız “*motive edici*” olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, ödöl motivasyon ilişkisini inceleyen motivasyon kuramları bu ilişkiye farklı açılardan bakmaktadır. Klasik yönetim dönemi, davranış ve ihtiyaç kuramları ile bazı süreç kuramlarındaki ödöl-motivasyon ilişkisi aşağıda açıklanmaktadır.

#### 2.1.1.Klasik Yönetim Dönemi

Çalışanların motivasyonu konusundaki ilk bilimsel çalışmalar 1900’lü yılların ilk yarısında başlamıştır. Bu dönemde Amerikan ekonomisindeki hızlı gelişmeye karşılık, üretimde kullanılan tekniklerin bilimsel olmadığı görüşü söz konusudur. Bu durum Frederick Taylor’u bilimsel araştırmalar yapmaya yönlendirmiştir (Herbert, 1981: 12). Bu dönemin “*klasik*” olarak adlandırılmasının temel nedeni, yaklaşımın günümüzde kullanılır olmaktan çıkması değil, tersine anılan yaklaşımın örgütsel davranış konusunda ilk bilimsel yaklaşım olması ve günümüzde de kullanılmasıdır (Luthans, 1973: 130).

Frederick Taylor’un 1911 yılında yayınladığı “*Bilimsel Yönetim İlkeleri*” adlı kitabındaki düşünceler büyük ölçüde kabul görmüş ve bu fikirler “*Taylorizm*” olarak ifade edilmiştir. Taylorizm’in temel ilkeleri; iŐletmedeki her iş bilimsel olarak

yapılmalı, işe uygun eleman seçilmeli, en fazla üretim esas alınmalı, çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendirilmeli, yapılan her iş ölçülmeli ve değerlendirilmeli, çalışanlar sürekli eğitilmeli şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2014: 243). Ödül-motivasyon ilişkisi açısından Taylor “*teşvikli ücret*” sistemi ile çalışanların motivasyonunun önemli ölçüde artacağını ileri sürmektedir (Daft, 1997: 528). Taylor, bireylerin daima rasyonel davranacaklarını, daha fazla gelir elde etmek için daha çok çaba sarfedeceklerini varsaymaktadır (Harrison, 1978: 217). Bu görüşe göre, bir işyerindeki işgörenler gelirlerini arttırmak için daha çok çalışmakta ve daha fazla gelir elde etme amacı, çalışanlar üzerinde bir motivasyon nedeni olmaktadır. Sonuç olarak, klasik yönetim döneminin en önemli ilkelerinden biri, çok çalışanın daha fazla gelir elde etmesidir (Goldsmıt, Veum ve Darity, 2000: 351-385). Ancak, bu konuda daha sonra farklı gelişmeler olmuştur.

Klasik yaklaşımda para, motivasyon için en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Ancak, Elton Mayo ve diğerleri tarafından 1924-1932 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmaları ile çalışanların motivasyonu için paranın yeterli olmadığı, sosyal faktörlerin de gerekli olduğu sonucuna varılmıştır (Wong, 2007: 20-27). Hawthorne araştırmaları aslında klasik kuramın bir uygulaması olarak başlamıştır. Isıtma, ışıklandırma, yerleşim düzeni gibi fiziksel faktörlerin verimlilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu faktörlerin iyileştirilmesinin verimliliği arttırmadığı sonucuna varılmıştır (Hampton, 1977: 18). Daha sonra araştırmacılar araştırmalarını fiziksel koşullar yerine sosyal faktörler üzerinde yoğunlaştırmıştır ve verimlilik artışının çalışanların kendi aralarında ilişki kurmaları, motivasyonlarının uygulanan gözetim ve denetim şekli gibi sosyal faktörlerle mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır (Davis, 1987: 7). Bu yaklaşım klasik yönetim kuramının ayrıntılı olarak incelemeyeceği “*insan*” unsurunu da ele almış, bir bakıma klasik kuramın tamamlayıcısı olmuş ve **Neo-Klasik** yaklaşım olarak adlandırılmıştır (Koçel, 2014: 273). Ancak, günümüzde bile performans-ödül ilişkisi sözkonusu olduğunda, Taylor’un ortaya koyduğu “*Bilimsel Yaklaşım*” veya “*Taylorizm*” performans-ödül ilişkisinin başlangıç noktası olarak görülmektedir (Bain vd., 2002: 170-185).



### 2.1.2.Davranış Kuramları

Örgütsel davranış alanının psikoloji bilim dalından aldığı önemli kavramlardan biri şartlandırma kavramıdır. Süreç kuramları ile birlikte ele alınan şartlandırma yaklaşımları yazında klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma (davranış şartlandırma) olmak üzere iki şekilde incelenmektedir (Koçel, 2014: 740).

Klasik şartlandırma, bir Rus bilim adamı (fiziolog) olan Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneyler sonucunda ortaya çıkmıştır. Pavlov, laboratuvar ortamında köpeğe yiyecek verirken, her defasında zil çalmış ve köpeğin yiyeceği gördüğünde ağızından salyalar geldiğini görmüştür. Daha sonra yiyeceği göstermeden zil çalındığında köpeğin ağızından aynı salyaların geldiğini saptamıştır. Pavlov, köpeğin içgüdüsel olarak gösterdiği bu davranışı şartlı refleks veya şartlı öğrenme olarak nitelemektedir (Yüksel, 1998: 731). Bu şartlandırmanın iki sonucu bulunmaktadır; çevremizde bulunan nötr durumdaki bir uyarıcı (zil) belirli bir amaca (yiyecek) eşlik ederse motive edici olmaktadır. İkincisi ise, uyarıcıdan etkilenen canlı pasif durumdadır. Başka bir ifade ile davranış canlının insiyatifinde değildir (Petri ve Govern, 2004: 158-160).

Frederic Skinner tarafından geliştirilen sonuçsal şartlandırma kuramı, klasik şartlandırmanın tam tersine, davranıştan sonra bu davranışın pekiştirilmesinin veya devam ettirilmesinin davranışın karşılaşıacağı sonuca bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 50). Bireyin davranışları kendisi için haz verici, onu memnun edici sonuçla karşılanırsa, kişi bu davranışı muhtemelen tekrar edecektir. Eğer kişinin davranışı üzücü, hoş olmayan, acı verici sonuçla karşılanırsa aynı davranışı tekrar etme olasılığı azalacaktır (Koçel, 2014: 741). Ödüllendirme ve cezalandırma davranışın tekrar edilmesinde veya edilmemesinde iki önemli faktördür. Skinner, arzu edilen davranışın sürdürülmesi için ödüllerin davranışın hemen ardından verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Davranışın ödüllendirilmemesi veya cezalandırılması durumunda tekrarlanma olasılığı azalmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 220).

Eisenberger ve Cameron (1996: 1156) davranış kuramcılarının çoğunun "*ödülleri doğru dağıtılırsa, bireylerin işe karşı olan içsel ilgilerine zarar vermeden, bir işi*

*başarmak için tüm potansiyellerini ortaya koyacaklarına inandıklarını”* belirtmektedir. Skinner (1963: 503-515), temel olarak pekiştirmenin davranışı yönlendirmedeki rolü üzerinde durmakta ve ödüllerin değeri arttıkça arzu edilen performans seviyesinin artacağını savunmaktadır. Skinner’in ileri sürdüğü davranış şartlandırmada, bireylerin daima rasyonel davranacakları ve sürecin mekanik işleyeceği varsayıldığından, bu yaklaşımın günümüzde çok az destek bulduğu ifade edilmektedir (Hagbloom vd., 2002: 139-152).

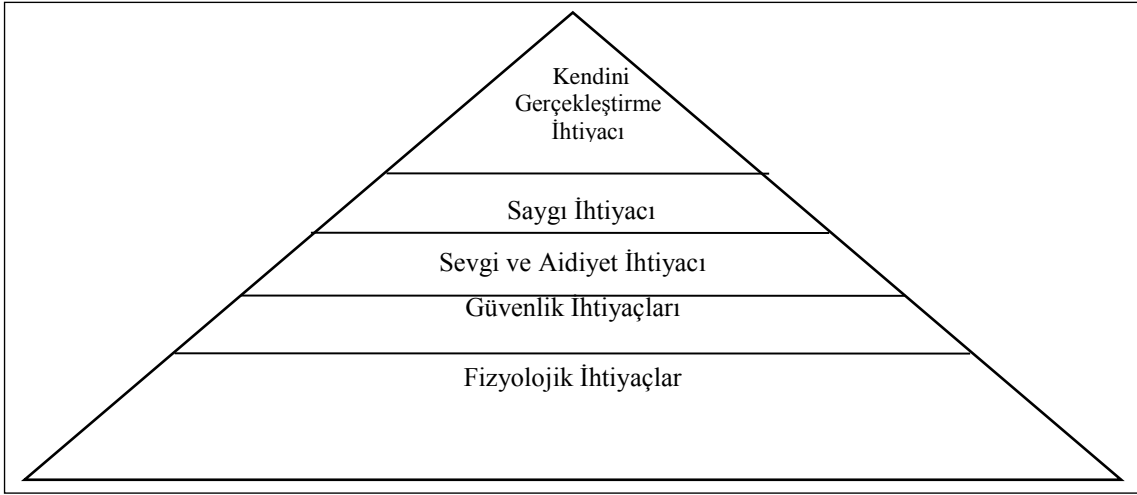
Davranış psikolojisi konusunda ödül-motivasyon ilişkisini açıklayan en önemli kuramlardan biri de öğrenilmiş davranış veya öğrenilmiş çalışkanlık (learned industriousness) kuramıdır. Öğrenilmiş davranış kuramına göre; bireyler bir işi daha iyi yapmayı onu tekrar ederek öğrenir. İşin nasıl yapılacağını öğrenen bireyin iş için ortaya koyacağı çabalara karşı ilgisizlik ve bıkkınlığı azalır. Öğrenilmiş davranış kuramı ayrıca, daha yoğun çaba gerektiren performansın ödüllendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer daha az çaba gerektiren işler ödüllendirilirse, bireyler daha çok çaba isteyen görevlerden çok, daha az çaba gerektiren görevleri tercih ederler (Eisenberger ve Cameron, 1996: 1153-1166). Bu araştırmacılar tekrar etmenin öğreteceğini, bir işi öğrenmenin bıkkınlık ve ilgisizliği azaltacağını ileri sürmekte ve ayrıca, performansı arttırmak için daha çok çaba gerektiren görevlerin ödüllendirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Eisenberger ve Selbst (1994: 1116-1127) tarafından ödüllerin yaratıcılıkla ilişkisini inceleyen başka bir araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar, neyin ödüllendirildiğini ve ödüllerin ne ölçüde çekici olduğunu anlamanın önemli olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya göre, farklı ve derin düşünmeyi gerektiren görevler ödüllendirilirse, bu durum görevlerin önemini artırır ve böylece görevi başarmak için gereken performans artar. Tersine, sadece yaratıcılık gerektirmeyen görevlerin ödüllendirilmesi, yaratıcı görevlerin değerli olduğu konusundaki algıyı düşürür ve böylece performans düşer. Araştırma, yaratıcılık ve derin bilgi gerektiren görevler ödüllendirilirse performansın artacağını, tersine sıradan görevlerin ödüllendirilmesi durumunda ise performansın düşeceğini savunmaktadır.

### 2.1.3.İhtiyaç Kuramları

İhtiyaç kuramları, bireyin davranışı için ihtiyaçların temel motive edici güç olduğunu ileri sürmektedir. Ödül-motivasyon ilişkisi yönü ile önemli ihtiyaç kuramları arasında kabul edilen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktörler ve McClelland'ın Başarma İhtiyacı kuramları aşağıda açıklanmaktadır.

Maslow, insanların ihtiyaçlarını beş kademeye ayırarak hiyerarşik olarak sıralamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamadan önce, daha alt kademedeki ihtiyaçlarını karşılama eğiliminde olduğunu göstermektedir (Wright, Neo, 1996 : 363 - 364). İhtiyaçların tam olarak karşılanması mümkün değildir. Herhangi bir ihtiyaç tam olarak değil, kısmen karşılanırsa bile motive edici olmaktan çıkar ve daha üst basamaktaki ihtiyaç birey için motive edici duruma gelir (Robbins, Judge, 2015: 2059. Maslow'un bilinen ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıda görülmektedir.



**Şekil 1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak :** Maslow, 1954, s.35

Maslow beş kademe sıraladığı ihtiyaçları "*düşük düzeyli ihtiyaçlar*" ve "*yüksek düzeyli ihtiyaçlar*" olarak iki gruba ayırmaktadır. Fizyolojik, güvenlik, sevgi ve aidiyet ihtiyaçları "*düşük düzeyli*", saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise "*yüksek düzeyli*" ihtiyaçlar olarak nitelendirilmektedir (Schermerston, Hunt ve Osborn,

1998: 65). Ödül motivasyon ilişkisi bakımından Maslow'un kuramına göre ödüller düşük düzeyli ihtiyaçlar kapsamındadır.

Motivasyonu bir “*Jeneratöre*” benzeten Herzberg, bireyin dış bir etkiye ihtiyaç duymadan kendi enerjisini oluşturması gerektiğini ileri sürmektedir (Herzberg, 2004:56). Herzberg, İhtiyaçları “*hijyen*” ve “ *motive edici*” faktörler olarak ikiye ayırmaktadır. Hijyen faktörleri motivasyon sağlamaz ancak, motivasyon için uygun ortam hazırlar. Motive edici faktörler ise kişiyi motive etmektedir (Hampton, 1977: 381). Hijyen ve motive edici faktörler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 1:** Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Hijyen Faktörleri	Motive Edici Faktörler
Ücret	İşin Kendisi
Nezaret	Tanınma
Statü	İlerleme
Güvenlik	Gelişme
Çalışma Koşulları	Sorumluluk
Politikalar ve Yönetim	Başarma
Kişilerarası İletişim	

**Kaynak:** Hodgets, 1999, s.511

Ödüller hijyen faktörleri içinde yer almakta ve Herzberg'e göre motivasyon sağlamamakta, motivasyon için gereken ortamı hazırlamaktadır. Maslow ve Herzberg'in kuramları uygulayıcılar arasında popüler olmasına rağmen, çok az araştırma desteğine sahiptir (Hofstede, 1984: 389-398).

David McClelland tarafından geliştirilen Başarı İhtiyacı kuramına göre insanların üç çeşit ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar;

- İlişki kurma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı ve
- Başarma ihtiyacıdır.

Bu ihtiyaçların motive etme gücü kişiye davranışa yönlendirmektedir. McClelland, daha çok içsel ihtiyaçların motivasyondaki rolü üzerinde durmaktadır (McClelland, 1987). İçsel motive ediciler bilinç dışı ihtiyaçlardır. İnsanlar bu ihtiyaçlara sahip olsalar bile, hangi oranda sahip olduklarının farkında olmayabilirler ve bu ihtiyaçların seviyesini ölçmek oldukça zordur (Robbins ve Judge, 2015: 210). Oysa dışsal motive ediciler davranış için bilinçli nitelikleri olan ihtiyaçlardır (Kehr, 2004: 479-499). İçsel ve dışsal motive ediciler arasındaki bu farklılık, kişinin içsel bir elişi ki yaşamasına yol açmaktadır (McClelland, Koestner ve Weingberger, 1989: 690-702).

Kehr (2004: 479-499), bu çelişkiyi ortadan kaldırmak için içsel ve dışsal motive edicilerle, kişinin yeteneklerinin birbirleri ile olan etkileşimi konusunda bir model önermektedir. Bu modele göre; görev veya faaliyet içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve kişinin yetenekleri ile uyumlu ise kişi muhtemelen içsel olarak motive olmakta veya içsel olarak motive ise, bu motivasyon devam etmektedir. Eğer görev sadece içsel veya dışsal motivasyondan birini harekete geçiriyorsa yeniden düzenlenmelidir. Görev veya faaliyet kişinin yetenekleri ile uyumlu değilse, bu problemin zmne ihtiyaç vardır. Görevin yeniden düzenlenmesi ve yetenekle ilgili problemin zm motive ediciler arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldıracak yöntemlerdir.

Ödül-Motivasyon ilişkisi bakımından, dışsal ödüller içsel motive edicilerle uyumlu ise içsel motivasyon veya bu motivasyonun sürdürülmesini sağlayabilir. Uyumlu değilse, dışsal ödüllerle, içsel motive ediciler arasında bir çatışmaya (elişikiye) neden olabilir. Bu bakımdan, dışsal dln kendisi önemli değil, içsel motive edicilerle uyumlu olması önemlidir (Kehr, 2004: 479-499).

#### **2.1.4. Hedef Belirleme Kuramı**

Hedef belirlemenin ve bu hedef doğrultusunda çalışmanın motivasyon kaynağı olduğunu savunan Edwin Locke, 1968 yılında yayımladığı makalesinde “*Hedef Belirleme*” kuramını ortaya koymuştur (Locke, 1968: 157-189). Hedef, bir çalışana neyin ne kadar çaba sarf ederek yapılması gerektiğini açıklamaktadır (Earley, Wojnaroski ve Prest, 1987: 107-114). Hedef belirleme kuramı; işle ilgili bir görevi

yerine getirirken bazı çalışanların diğerlerine göre daha çok performans sergilemelerinin nedenlerini açıklamayı amaçlamaktadır (Locke ve Latham, 2013:3).

Locke ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada, hedef belirlemede iki önemli sonuca ulaşılmıştır (Locke ve Latham, 2013: 5). Bu sonuçlar şöyledir.

- Hedefin zorluk derecesi ile performans arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.
- Belirlenmiş zorlu hedefler, belirsiz ve soyut hedeflere veya “*elinden geleni yap*” tarzındaki hedeflere göre daha yüksek performans sağlamaktadır.

Belirlenmiş ve zorlu hedefler, hedef üzerinde yoğunlaşmayı gerektirir. Hedefe ulaşmak daha çok çaba gerektirdiğinden çalışana enerji verir ve çalışan çabalarında ısrar eder. Son olarak, işi daha iyi yapma ve hedefe ulaşma konusunda yeni strateji ve taktiklerin geliştirilmesini sağlayabilir (Robbins ve Judge, 2015: 214-215).

Ödül-motivasyon ilişkisi açısından hedef belirleme kuramı; koşula bağlı ödüllerle ilişkilendirilmiş anlamlı hedeflerin daha yüksek iş tatmini, performans ve örgüte bağlılık sağlayacağını ileri sürmektedir (Locke ve Latham, 2002: 705-717). Bu kuram tam olarak test edilmemesine rağmen bazı yönleri ile destek bulduğu ifade edilebilir (Bipp ve Kleingeld, 2011: 306-323).

Edwin Locke (2004: 130-133), koşula bağlı ödüllerin hedeflerle ilişkilendirilmesi konusunda dört seçenek sunmaktadır. Bunlardan ilki; ulaşılması gereken hedefle birlikte prim belirlenir. Hedefe ulaşanlara bu prim verilir, ulaşamayanlara verilmez. İkinci seçenek; hedef, ek çaba gerektiren seviyeleri ve her seviye için primi kapsar. Kişi hangi seviyede performans ortaya koyarsa o seviyedeki primi alır, bir üst seviye için belirlenen primi alamaz. Üçüncü seçenek; primle hedef arasında performansın adım -adım gerçekleştirilmesi biçiminde doğrusal bir ilişki kurulur. Örneğin, her ay % 1 satış için % 2 prim verilir. Dördüncü ve son seçenekte ise, diğer üç seçeneğin tersine ödüllerin miktarı başlangıçta belli değildir. Kişinin hedefe ulaşma konusundaki çabaları ve hedefe ulaşma başarısı tanımlandıktan sonra primin

miktarına karar verilir. Bu seçenekler konusunda yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Deci (1992: 167-171), hedef belirleme kuramını motivasyonu bir bütün olarak ele almasından dolayı eleştirmiştir. Deci, farklı motivasyon faktörlerinin farklı motivasyon yarattığını ve bu motivasyon türlerinin (içsel ve dışsal motivasyon) performansla ilişkisinde de farklılık olduğunu ifade ederek, hedef belirleme kuramının bu durumu açıklamakta yetersiz kaldığını ileri sürmektedir. Bu eleştiriye karşı Locke (1993: 63-64), hedef belirleme kuramının hür irade ile ortaya konan davranışla (içsel motivasyon), dışarıdan yapılan bir baskı sonucunda gösterilen davranış (dışsal motivasyon) arasında bir ayırım yapmadığını, insanların dışsal baskıyı kendi istekleri ile kabul ettiklerini ifade etmiştir. Locke, araştırma sonuçlarının “*hedeflerin, bir görevi yerine getirirken yaratıcılığa olumlu etki yaptığını ve bunun içsel motivasyonla ilişkili olduğunu*” ortaya koyduğunu ileri sürerek hedef belirleme kuramını savunmuştur (Hennessey ve Amabile, 1998: 674-675).

#### **2.1.5. Beklenti Kuramı**

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramı, hedef belirleme kuramı ile birlikte popülerliği en yüksek olan motivasyon kuramlarından biridir. Victor Vroom, beklenti kuramını 1964 yılında yayımlanan İş ve Motivasyon (Work and Motivation) adlı eserinde ortaya koymuştur. Beklenti kuramı kişilerin belirli bir davranışı gösterme eğilimini; davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerin gücüne bağlamaktadır. (Robbins ve Judge, 2015: 225). Kişiler davranışlarının sonuçlarını üç temel faktöre dayalı olarak değerlendirirler. Bunlar;

- Valens
- Beklenti
- Araçsallıktır.

Valens; kişinin çabası sonucunda elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bir ödül farklı kişiler tarafından farklı düzeylerde arzulandır. Bazıları ödülü çok arzu ederken, diğerleri hiç arzu etmeyebilir.

Valensi -1 ile+1 arasında değer alan bir değişken olarak görmek mümkündür. Valens ödölün birey için değeri veya çekiciliğidir (Miner, 1985: 149).

Beklenti; kişinin ortaya koyduğu çabalarının yüksek performansa ulaşıp ulaşmayacağı konusundaki algısıdır (Daft, 2006: 706). Kişi ortaya koyduğu çabanın sonucunda bir ödöl elde edeceğine inanıyorsa çabası artacaktır. Beklenti 0+1 arasında bir değerle ifade edilebilir (Koçel, 2014: 744).

Araçsallık; birinci kademedeki sonuçların (yüksek performansla elde edilen ödöl) ikinci kademe sonuçlara (ödölün kişinin belli ihtiyaçlarını karşılaması) ulaştırıp ulaştırmayacağı konusundaki algıyı ifade etmektedir (Huse ve Bowditch, 1977: 100).

Kişi, bu üç motive edici faktörü değerlendirir ve ne ölçüde kendini tatmin edip etmediğine karar verir. Tatmin ettiğine inanırsa motive olur. Bu üç faktörden herhangi biri kişiyi tatmin etmede zayıfsa, bu faktörün motive etme gücünde zayıftır (Dessler, 1979:355). Beklenti kuramı motivasyonu, bir görev veya faaliyet için gösterilen çabaların toplamı olarak tanımlamaktadır (Hewett, 2015: 23).

Vroom, bireyin ortaya koyduğu çabanın valens ve beklenti tarafından etkilendiğini ifade etmektedir. Porter ve Lawler (1968: 118-126), bir iş için ortaya konan çaba ne kadar yüksek olursa olsun, her zaman performansla sonuçlanmayabileceğini ileri sürmektedir. Eğer kişi bir işi başarmak için gerekli olan bilgi ve beceriye sahip değilse, çabaları performansla sonuçlanmaz. Ayrıca, çabanın performansla sonuçlanabilmesi için kişi çabalarını nasıl yönlendireceğini bilmelidir (rol algısı). Böylece, Porter ve Lawler Vroom'un modeline "*bilgi ve beceri*" ve "*rol algısı*" olmak üzere iki yeni değişken daha ilave etmiştir (Hellriegel vd., 2002: 394). Porter ve Lawler'e göre, çalışan valens – beklenti - bilgi ve beceri ve rol algısı değişkenlerinin etkisi ile arzu edilen performansa ulaşacak ve bu performansının karşılığında bir ödöl alacaktır. Ödülle iş tatmini ve performans arasında bir ilişki vardır. Çalışan aldığı ödölün eşit olduğunu algılamaz ise tatmin olmayacak ve performansı düşecektir. Dolayısı ile Porter ve Lawler "*eşit ödöl*" algısının iş tatmini ve performansı düzenleyen yeni bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır (Koçel, 2014: 744).



Porter ve Lawler'in beklenti kuramı, ödülleri içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmaktadır. Porter ve Lawler'e göre (1968: 118-126) içsel ödüllerin performansla ilişkisi, dışsal ödüllere göre daha güçlüdür. Çünkü, içsel ödüller görevin kendisinden kaynaklanmaktadır. Oysa, dışsal ödüllerin verilmesi başka birine bağlıdır. Bu yüzden dışsal ödül beklentisi, içsel ödül beklentisine göre daha düşüktür. Beklenti kuramı, içsel ve dışsal ödüllerin "*toplabilir*" özelliğe sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, mevcut durumda içsel olarak motive olmaya uygun görevler için dışsal ödüllerin de ilave edilmesi, ödüllerin motivasyon gücünü arttırmaktadır (Hewett, 2016: 34).

Beklenti kuramı en popüler motivasyon kuramlarından biri olmasına rağmen, ödül-motivasyon ilişkisi bakımından üzerinde çok az araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan biri Iqalens ve Roussel (1999: 1003-1026) tarafından yapılan araştırmadır. Araştırmada beklenti kuramına göre ödül motivasyon ilişkisi üç şekilde olmaktadır.

- Çaba-Performans ilişkisi: Bireyin ortaya koyduğu çabanın performansla sonuçlanıp sonuçlanmayacağı konusundaki algısı
- Performans – ödül ilişkisi: Performansın sonucunda istenen ödüle ulaşma olasılığı
- Ödül – bireysel hedef (valens) ilişkisi: Elde edilen ödülün kişinin ihtiyacını giderme oranı, ödülün çekici olup olmadığı

Araştırmada bu üç ilişki değerlendirilmiştir. Çaba ile performans ilişkisinin öngörüldüğü gibi çaba üzerinde etkili olduğu, performans – ödül ilişkisinde ödülün prim (bonus) değil, sabit ücret olması durumunda etkili olduğu, valensin ise çaba üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırma, beklenti kuramında belirtilen üç ilişkiden sadece çaba – performans ilişkisini tam olarak desteklemektedir. Beklenti kuramı üzerinde ikinci araştırma Marsden ve Richardson (1994: 245-261) tarafından yapılmıştır. Araştırmada beklenti kuramına göre, İngiltere'de kamu sektöründe çalışanlara performansa dayalı ücret verilmesi durumunda, bunun motivasyona etkisi incelenmiştir. Araştırmada performansa dayalı ücretlendirmenin motive edici olmadığı sonucuna varılmıştır.

Popüler olmasına rağmen, beklenti kuramına bazı eleştiriler olmuştur. Araştırmacıların bu kurama yönelik en önemli eleştirisi; kuramın karmaşık olmasından dolayı uygulama alanının oldukça sınırlı olmasıdır. Çalışanlar çaba – performans ve performans–ödül ilişkisini kurabildiklerinde bu kuramın geçerli olabileceği ileri sürülmektedir. Ancak, çok az sayıda çalışan bu ilişkiyi doğru bir biçimde kurabilmektedir (House, Shapiro ve Wahba, 1974: 481-506; Dubrin, 1978: 52). Kurama getirilen başka bir eleştiri, motivasyonun tanımı ile ilgilidir. Beklenti kuramı motivasyonu “*bir görev veya faaliyet için gösterilen çabaların toplamı*” olarak tanımlamaktadır. Gagne ve Deci beklenti kuramının motivasyonu sadece nicelik yönü ile ele aldığı oysa, motivasyonun kalitesinin de (nitelik) önemli olduğunu belirtmektedir (Gagne ve Deci; 2005: 331-362).

Çalışmanın bu noktasına kadar ödül – motivasyon ilişkisinde dışsal ödüllerin motivasyonu arttırdığını savunan motivasyon kuramları ele alınmıştır. Bu motivasyon kuramları motivasyonu, bireyin bir görev veya faaliyet için ortaya konan çabalar bakımından ele almaktadır. Ödül – motivasyon ilişkisini inceleyen kuramların en önemli özelliği, motivasyonu bir bütün olarak görmeleridir. Bu yönü ile anılan kuramlar motivasyon türlerinin aynı kalitede olduğunu varsaymaktadır. Başka bir ifade ile dışsal ve içsel motivasyonun kalitesinin aynı olduğu kabul edilmektedir (Amborse ve Kulik, 1999: 231-292). Oysa, dışsal ödüllerin içsel motivasyonu olumsuz yönde etkileyeceğini ve motivasyonun kalitesini düşüreceğini savunan motivasyon kuramları da bulunmaktadır. Dışsal ödüllerin motivasyona olan etkisini tüm yönleri ile ortaya koyabilmek için bu kuramlar aşağıda açıklanmaktadır.

## 2.2. DIŞSAL ÖDÜLLERİN İÇSEL MOTİVASYONU ÖNEMSİZLEŞTİRDİĞİNİ SAVUNAN MOTİVASYON KURAMLARI

Bu başlık altında dışsal ödüllerin içsel motivasyonu ve içsel motivasyonla ilgili olumlu çıktıları önemsizleştirdiğini ileri süren motivasyon kuramları açıklanmaktadır. Kuramlar yabancı yazında “*undermining*”, “*over-justification*” ve “*crowding out*” olarak tanımlanmaktadır. Sırasıyla Türkçe’ye “önemsizleştirme”, “aşırı nedensellik” ve “öteleme” olarak çevrilmiştir. Bu tezde Türkçeleri kullanılmaktadır. Bu kapsamda

Lepper ve Greene (1979) tarafından ortaya konan “*Aşırı Nedensellik*” kuramı, Bruno Frey (1997: 427-439) tarafından geliştirilen “*Öteleme*” kuramı, ödül - içsel motivasyon ve yaratıcılık ilişkisine ait bazı araştırmalar (Amabile, Dejong ve Lepper, 1976: 92-98) ile ödülün çekiciliği açıklanmakta ve son olarak ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğünü ileri süren yaklaşımda yukarıda belirtilen kuramlara yöneltilen eleştirilere yer verilmektedir.

### **2.2.1.Aşırı Nedensellik Kuramı**

Bir görev için dışsal motive edici, özellikle somut bir ödül söz konusu olduğunda, kişi davranışlarını dışsal motive ediciye yönlendirir ve bu durum göreve olan içsel ilgiyi azaltır (Lepper ve Greene, 1979). Lepper ve Greene'nin bu düşüncesi “*Aşırı Nedensellik*” kuramını açıklamaktadır. “*Aşırı Nedensellik*” kuramına göre; bir göreve karşı olan içsel ilgi, aslında görev için içsel olarak motive olmaya yeterlidir. Ancak, dışsal bir motive edici söz konusu olduğunda, kişiler davranışlarının gerekçesini bu dışsal ödül veya dışsal motive ediciye bağlarlar. Burada önemli olan nokta, ödüllerin sadece mevcut olması değil, dışsal ödül algısının da davranışın gerekçesini ödüle bağlamak için yeterli olmasıdır. (Lepper ve Greene, 1979).

1970'lerde “*Aşırı Nedensellik*” etkisini test etmek için özellikle öğrencilerle birçok deney yapılmıştır (Lepper, Greene ve Nisbett, 1973: 129-137). Bu deneylerin tamamı öğrencilerle yapılmış ve farklı ödüllerin öğrencileri nasıl etkilediği ölçülmek istenmiştir. Deneylerden biri şöyledir. Bir grup öğrenci çocuk resim yapmak için üç gruba ayrılır ve farklı odalara konur. Birinci grup, yaptıkları resim karşılığında ödül alacaklarını bilmektedir. İkinci grup, resim yapmaları karşılığında bir ödül almayacaktır. Üçüncü grup, sürpriz bir ödül alacaklarını bilmektedir. Bütün gruplar ilk gün 6 dakikalık süre içinde resim yaparlar. Ödül alacağını bilen birinci grup diğerlerine göre resim yapmak ile daha çok ilgilenirler. Ancak sonraki günlerde 6 dakika boyunca çocukların hareketleri izlenir. Sonuçlar oldukça şaşırtıcıdır. Ödül alacağını bilen birinci grup 6 dakikanın sadece % 10'u resim yapmakla geçirirler. Diğer iki grup için bu oran % 18-19 civarındadır. Bu deneyler, çocuklar yaptıkları bir iş için ödüllendirdiklerinde o işe olan ilginin azaldığını göstermektedir. Çünkü, o işi eğlendikleri için değil, ödül için

yaptıkları kanısına varmaktadırlar. Oysa, diğer çocuklarda böyle bir etki olmamıştır. Ödülü sürpriz olarak alacak grup bile o işi ödül için yapmadığını düşünmekte ve resim yapmaya devam etmektedir. Sonuçta, fazladan gelen dışsal gerekçe, bir iş için aslında var olan içsel ilgiyi azaltmaktadır. Yani bir görevi yapmaktan zevk duyan bir kişi, o iş için ödüllendirilirse işten aldığı zevk ve işi yapma isteği azalabilir. (Greene, Sternberg ve Lepper, 1976: 1219 – 1234).

Tang ve Hall (1995: 365-404) “*Aşırı Nedensellik*” etkisini inceleyen 50 çalışma yapmışlar ve dışsal ödüllerin, daha az ilgi duyulan görevlerde işe karşı olan ilgiyi arttırdığı, sözlü övgülerin içsel motivasyon üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır.

### **2.2.2.Öteleme Kuramı**

Öteleme Kuramı, dışsal somut ödüllerin içsel motivasyonu öteleyebileceğini ileri sürmektedir (Frey, 1997: 427-439). Bu durumu ortaya koymak için iki kuramsal açıklama bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; aşırı nedensellik kuramında olduğu gibi dışsal ödül nedeni ile özellikle dışsal ödüller somut olduğunda, içsel motivasyonla dışsal motivasyon yer değiştirmekte ve içsel motivasyonun yerini dışsal motivasyon almaktadır (Frey ve Jegen, 2001: 589-611). İkinci ise, ilgi çekici olmayan görevler için kullanılan koşula bağlı dışsal ödüller, ilgi çekici işler için kullanılırsa, o görevin önemsiz olduğu algısı yaratır (Benabou ve Tirole, 2003: 489-520).

Greezy ve Rustichini (2000: 791 – 810) dışsal motive edicilerin miktarının performans üzerindeki etkisini inceleyen iki araştırma yapmıştır. İlk araştırmada öğrencilerin bir IQ testini tamamlamaları istenmiştir. IQ testine katılanların tamamına 60 İsrail Şekeli verilmiştir. Katılımcılar dört gruba ayrılmıştır. İlk gruba 60 Şekelin dışında ilave para verilmemiş, ikinci gruba 10 Şekel, üçüncü gruba 1, dördüncü gruba 3 Şekel ilave para verilmiştir. Araştırma sonucunda ilave para verilmeyen birinci grubun performansının düştüğü, diğer grupların ilk gruba göre performanslarının aldıkları ilave para oranında arttığı görülmüştür. İkinci çalışma, sosyal yardımlaşma için para toplayan çocukları motive etmek için yapılmıştır. Çocuklar üç gruba ayrılmış ve birinci gruba para toplamının önemi anlatılmıştır. İkinci gruba toplanan paranın % 1’inin, üçüncü

gruba % 10'unun verileceği ifade edilmiştir. Birinci grup en çok para toplarken, ikinci grup en az para toplamış ve üçüncü grup da ortada yer almıştır.

Bu çalışmaların bazı sonuçlarının öteleme kuramını desteklediği görülmektedir. Örneğin, hiç para almayan çocuklar daha çok para toplarken (içsel motivasyon), yüzde olarak para alanlar içsel motivasyonun yerini dışsal motivasyon aldığından daha az para toplamışlardır. Diğer taraftan Greezy ve Rustichini (2000) tarafından yapılan araştırmada ilave para almayanların performansının düştüğü, alanların ise arttığı görülmektedir. Öteleme kuramı “*ödül arttıkça, çaba artar*” görüşündeki ekonomik modellerle bazı yönleri ile benzeştiği görülmektedir. (Gibbons, 1998: 115-132).

Öteleme kuramı üzerinde yapılan araştırmalar, öğrencilerin bir görevi yerine getirmekten dolayı ödüllendirildikleri zaman daha sonra o göreve karşı olan içsel ilgilerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Ödüllerin sadece çocukların değil, büyüklerin de içsel motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği ileri sürülmektedir. “*Nobel ödülü kazanmış 50 bilim insanı inceleniyor ve çok şaşırtıcı bir sonuçla karşılaşılıyor. Kendilerini bilime adanmış ve içsel motivasyonları çok yüksek bilim insanlarının bile, ödülü aldıktan sonra ortalamadan daha az araştırma yaptıkları görülüyor. DNA'nın yapısını bulan Prof.Watson, Nobel ödülü aldıktan sonra çok az bilimsel araştırma yaptığını söylüyor*” (Bolat, 2019 : 29).

### **2.2.3.Ödül, İçsel Motivasyon ve Yaratıcılık**

Birçok araştırma içsel motivasyonla yaratıcılık arasındaki önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Amabile, 1985: 393-399). Ödül, içsel motivasyon ve yaratıcılık ilişkisini inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak, bu konuda ayrı bir motivasyon kuramı yoktur. Ödül – içsel motivasyon ve yaratıcılık ilişkisini inceleyen bazı araştırmalar kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

Kruglanski, Fridman ve Zeevi (1971: 606 -617) dışsal ödüllerin yaratıcılık dahil, performansın kalitesi üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya ergenlik çağındaki çocuklar, dışsal bir ödül olmadan gönüllü olarak katılmışlardır. Daha sonra katılımcılar “*ödüllendirilen*” ve “*ödüllendirilmeyen*” grup olarak ikiye ayrılmıştır.

Ödül olarak okulun psikoloji bölümüne girip, o bölümü gezme sözü verilmiştir. Çünkü, katılımcılar daha önce bu bölüme ilgi duyduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların tamamına yaratıcılıkla ilgili bir metin yazma görevi verilmiştir. Yazılan metinler incelendiğinde, ödül sözü verilmeyen grubun yaratıcılığının, ödül sözü verilen gruba göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, görevden zevk alma ve görevle ilgili faaliyeti tekrar etme şeklindeki içsel motivasyonun göstergesi olan iki konu ölçülmüştür. Her iki konuda da ödül sözü verilmeyen grubun ölçümleri yüksek çıkmıştır.

Amabile (1985: 393-399) bir grup gencin “*yaratıcı şiir*” yazmaları konusunda bir çalışma yapmıştır. Gençler iki gruba ayrılmıştır. Birinci grup içsel motivasyon temalı şiir yazmış, ikinci grup ise dışsal motivasyon temalı şiir yazmıştır. Gençlerin iki gruba ayrılmadan önce yazdıkları şiirlerin yaratıcılıkla ilgisi bakımından aralarında bir fark olmadığı halde, gruplara ayrıldıktan sonra dışsal motivasyon temalı şiirlerin, içsel motivasyon temalı şiirlere göre yaratıcılıkla ilgisinin önemli ölçüde düştüğü görülmüştür. Şiirlerin yaratıcılıkla ilgisi tecrübeli şairler tarafından bir panelde değerlendirilmiştir.

Bear, Oldman ve Commings (2003: 569-586) dışsal ödüllerle yaratıcılık arasındaki ilişkide, görevin içeriğinin etkisini inceleyen bir araştırma yapmışlardır. Bir örgüt içindeki görevler, basit ve sıradan görevler olduğu gibi bilişsel yaklaşım gerektiren karmaşık görevler olabilir. Aynı şekilde örgüt çalışanlarının bazıları örgüt tarafından belirlenen kurallara bağlı olarak çalışmaya yatkınken, bazıları bir görev için olağanüstü çözüm bulmaya daha yatkın, yenilikçi kişilerdir. Yazarlara göre; dışsal ödüller, basit işlerde yenilikçi olmayan kişilerin yaratıcılığını arttırmakta, yenilikçi kişilerin yaratıcılığını düşürmektedir. Karmaşık görevlerde ise yenilikçi olmayan kişilerin yaratıcılığını düşürmekte, yenilikçi kişilerin yaratıcılığını arttırmaktadır.

Yukarıda açıklanan çalışmalar dışsal ödüllerin yaratıcılığı düşürdüğünü ileri sürmektedir. Ancak, bazı çalışmalar bu düşüncüyü desteklememektedir. Örneğin, Shalley, Zhou ve Oldman (2004: 933-958) koşula bağlı ödüllerin yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Aynı şekilde Eisenberger ve Cameron (1998: 676-

679) dışsal 6dller kişinin “yeterliliğini” desteklerse yaratıcılığı arttıracasını ileri srmektedir.

#### 2.2.4. 6dln ekiciliği

Dışsal 6dllerin içsel motivasyonunu 6nemsizleştirdiğini savunan motivasyon kuramları davranışı neden-sonuç ilişkisine bağlanmaktadır. Bu kuramlara g6re, davranışta 6dln çekiciliğinin 6nemli bir rol bulunmaktadır. 6dln çekiciliği, davranışlarını 6dle atfetme konusunda kişileri etkilemektedir (Reiss ve Sushinsky, 1975: 1116 – 1125; Ross, 1975: 245- 254).

6dllerin çekiciliğinin davranıştaki rol Atıf Kuramına dayanmaktadır (Heider, 1958: 141; Kelly, 1973: 107- 128). Bu kuram, 1970’lerde sosyal psikoloji alanında oldukça popler olmuştur. Ancak, 6rgtsel davranış alanında araştırma yapanlar kuramla fazla ilgilenmemişlerdir (Martinko, Harvey ve Dasborough, 2011: 144–149). Atıf Kuramına g6re, kişiler çevrelerindeki g6rnen olay ve durumları değerlendirerek bir yargıya varırlar ve davranışlarını bu yargıya atfederler (Kelly, 1973: 107 – 128). Atfetme kavramının temelinde neden – sonuç ilişkisi ve kişilerin algıladıkları nedenlerin kendi davranışlarını nasıl etkilediği bulunmaktadır (Gronhaugh ve Falkenberg, 1994: 22- 29). Heider (1958: 141), davranışı bireysel ve çevresel olmak zere iki gce bağlamaktadır. Bireysel gcn bileşenleri; bireyin niyeti, nitelikleri, yetenekleri, huyu gibi kişisel 6zelliklerdir. Çevresel gcn bileşenleri ise g6revin zorluğu, şans gibi fakt6rlerdir (Spetch, Fichtel ve Meyer, 2007: 534 – 555). Taylor ve Fiske (1975: 439 – 445) kişilerin davranışlarını genellikle bilişsel bir srece bağlamadığını ve otomatik olarak davranış g6sterdiklerini ileri srmektedir. Kelly (1975: 107 – 128)’nin yaklaşımı ise kişilerin g6rnen bir drtye atıf yaparken; sosyal çevreyi, tarihi tecrbeleri ve bireysel 6zelliklerini dikkate alarak rasyonel davranış g6sterdikleri şeklindedir.

Davranışın 6dln çekiciliğine atfedilmesi konusundaki çalışmalar laboratuvar ortamında yapılmıştır. Laboratuvardaki çalışmalarda hangi 6dln çekici olduğu kontrol edilebilir. Sahadaki çalışmalarda bu kontrol yapılamaz. nk, sahada 6dln

çekiciliğine ait algıyı etkileyen birçok faktör olabilir ve bu faktörlerin sahada kontrol edilmesi oldukça zordur (Hewett, 2015: 45).

### 2.2.5. Önemsizleştirme Kuramlarına Getirilen Eleştiriler

Ödüllerin içsel motivasyonu önemsizleştirdiğini ileri süren motivasyon kuramlarına bazı eleştiriler getirilmiştir. Eleştiriler özellikle Lepper ve diğerlerinin (Lepper, Greene ve Nisbett, 1973: 1129 – 1137) araştırmaları üzerinde olmuştur. Ancak, bu eleştiriler önemsizleştirme kuramlarının tamamına yapılmış olarak görülebilir. Reiss ve Sushinsky (1975: 1116 – 1125) Lepper ve diğerlerinin yaptığı araştırmaya iki eleştiri getirmiştir. Bunlardan ilki; araştırmaya katılan gençlerin ödülle yapacakları iş arasındaki ilişkiyi iyi anlayamamış olmalarıdır. Gençlerin bu ilişkiyi tam olarak anlamamaları durumunda oyunu “*ödüle bağlama*” sonucuna varmak mümkün değildir. İkinci eleştiri; deney yapmadan önce gençlerin resim yapma kalitesinin denenmemiş olmasıdır. Gençlerin ödülün önce bu konuya ilgisi düşük olabilir ve bu durum oyun esnasında içsel ilgiyi düşürebilir. Bu eleştirilerden sonra Reiss ve Sushinsky, yüksek seviyedeki ödülün, davranışı dışsal ödüle bağlama aşırı nedensellik etkisinden çok, göreve karşı içsel ilgiyi azaltabileceğini ve performansını düşüren bir faktör olabileceğini ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, dışsal ödüllerin içsel motivasyonu önemsizleştirdiğini savunan motivasyon kuramları dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğünü ileri sürmektedir. Ancak, bu durum kuramsal açıklamalara dayanmakta ve içsel motivasyondaki düşüş, gözlemlerle ortaya konmaktadır. Bu kuramların hemen hemen tamamı deneylerle ortaya konmuş ve deneyler çocuklara yapılmıştır.

Bu bölümde ödül – motivasyon ilişkisini farklı anlayışla ele alan iki yaklaşım açıklanmıştır. Birinci grupta yer alan motivasyon kuramlarının yaklaşımı; koşula bağlı dışsal ödül beklentisinin performans ve çabaları arttıracaklarını öne sürmektedir. Bu kuramların sonuçlarına bazı eleştiriler olmasına rağmen, hedef belirleme, beklenti kuramları gibi önemli kuramların günümüzdeki yönetim uygulamaları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu anlayışın tersine, psikoloji ve ekonomi alanında yer alan motivasyon kuramlarının yaklaşımı; motivasyonun miktarı değil, kalitesinin önemli



olduğunu öne sürmektedir. Önemsizleştirme kuramları olarak adlandırılan bu kuramlar, ödüllerin içsel motivasyon ve içsel motivasyonla ilgili olumlu çıktılara zarar vereceğini belirtmektedir. (Hewett, 2016 : 47)

İhtiyaçlar, hedef belirleme ve beklenti kuramları gibi önde gelen motivasyon kuramları, hangi ödüllerin motivasyonla ilgili olduğu konusunda ayrıntılı açıklamalar yapmaktadır. Ancak, çoğunlukla motivasyonun “*çaba*” olduğunu ileri sürmektedir. Bu kuramlar motivasyonun “kalitesini” açıklamakta yetersiz kalmaktadır (Van Den Broeck vd., 2013: 69–78). Buna karşılık önemsizleştirme kuramları motivasyonun “*kalitesi*” üzerinde durmakta ve bazı durumlarda dışsal ödüllerin motivasyonun kalitesini düşüreceğini ileri sürmektedir. Ancak, bu kuramlar ödüllerin içsel motivasyonu “*önemsizleştirme sürecini*” açık bir biçimde test etmemiştir. Ayrıca, bu kuramlar çalışma ortamında bulunmayan katılımcılar üzerinde yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Laboratuvar ortamında ödüllerin çekiciliği kontrol edilebilir fakat, çalışma ortamında ödülün çekiciliğini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Staw vd., 1980: 1–14).

Önemsizleştirme kuramlarına getirilen eleştirilere göre, bu kuramların dışsal ödüllerin “*içsel motivasyonun kalitesini düşürdüğü*” şeklindeki görüşünü kuramsal olarak ortaya koyamadıklarını göstermektedir. Oysa, ÖKK ödüllerin motivasyonu nasıl etkilediğini kuramsal olarak açıklamaktadır. Ödüller üç psikolojik ihtiyacı tatmin edecek biçimde verilirse özerk motivasyonu desteklemekte, böyle verilmezse ödüllerin etkisi kontrollü motivasyon sağlamaktadır. Öz kararlılık kuramı örgütsel davranış alanında kısmen araştırılmasına rağmen; spor, eğitim ve uygulamalı psikoloji alanında yoğun araştırmalara konu olmuştur (Gagne ve Deci, 2005: 331–362). Bu çerçevede ikinci bölümde öz kararlılık kuramı açıklanmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan bilişsel değerlendirme, öz kararlılık ve psikolojik ihtiyaçlar kuramları açıklanmakta, daha sonra öz kararlılık kuramı dışında ve çerçevesindeki ödül – motivasyon ilişkisinin nasıl ele alındığı ortaya konmaktadır.

#### 1.BİLİŞSEL DEĞERLENDİRME KURAMI

Süreç kuramlarından biri olan beklenti kuramında, Porter ve Lawler (1968: 118-128) motivasyonu “içsel ve dışsal” motivasyon olmak üzere iki boyutta ele almaktadır. İçsel motivasyonda insanlar, bir işi ilgi çekici buldukları ve iş için ortaya koydukları faaliyetlerden tatmin oldukları için yaptıkları ileri sürülürken, dışsal motivasyon için somut veya soyut (sözel) ödüllere ihtiyaç duyulduğu ileri sürülmektedir. Dışsal motivasyonda iş tatmini içsel motivasyonun tersine faaliyetin kendisinden değil, faaliyete yön veren ödüllerden kaynaklanmaktadır. Porter ve Lawler’e göre; etkili performans karşılığında verilen içsel ve dışsal ödüller kişinin toplam iş tatminini ve iş motivasyonunu oluşturmaktadır. İşler daha ilgi çekici hale getirilirse içsel motivasyon, daha fazla ücret ve promosyon verilirse dışsal motivasyon artmaktadır. Bu modelde içsel ve dışsal motivasyon birbirlerini etkilememekte, her iki motivasyon toplanarak kişinin toplam motivasyonu ortaya çıkmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331-332). İçsel ve dışsal motivasyonun toplanabilir olmasının problemlili ve tartışılır olduğunu ifade eden Deci (1971: 105-115), somut dışsal ödüllerin içsel motivasyonu önemsizleştireceğini, buna karşılık, sözlü ödüllerin içsel motivasyonu arttıracaklarını ileri sürmüştür. Deci’ye göre; içsel ve dışsal motivasyon toplanabilir olmaktan çok, birbirleri ile olumlu veya olumsuz yönde etkileşim içinde olabilirler. Deci, bu düşünceyi bilişsel değerlendirme olarak tanımlanmış ve 1980’de Ryan’la birlikte dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerindeki etkilerini açıklayan bilişsel değerlendirme kuramını ortaya koymuşlardır (Deci ve Ryan, 1980: 39-80).

Bilişsel değerlendirme kuramının temel amacı; içsel motivasyondaki değişikliklere neden olan faktörleri ortaya koymaktır. Bu kurama göre; somut ödüller, son tarih, denetim ve değerlendirme gibi dışsal faktörler kişinin iş üzerindeki özerklik duygusunu azaltır ve içsel motivasyonu düşürür (Amabile, Dejong ve Lepper, 1976: 92-98). Tersine, işle ilgili “*tercih hakkı*” vermek gibi dışsal faktörler özerklik duygusunu yükseltir ve içsel motivasyon artar. Örneğin, 128 kişi üzerinde yapılan bir laboratuvar çalışmasında olumlu geribildirim içsel motivasyonu arttırdığı, somut ödüllerin ise önemli ölçüde düşürdüğü sonucuna varılmıştır (Deci, Koestner ve Ryan, 1999: 627-668).

Bu kuram üzerinde yapılan çalışmalarda; koşula bağlı somut ödüller, değerlendirmeler ve rekabet gibi diğer dışsal faktörlerin yaratıcılık, bilişsel esneklik, problem çözümü gibi içsel motivasyonla ilgili çıktıları engelleyebileceği sonucuna varılmıştır (Amabile, Goldfarb ve Brackfield, 1990: 6-21). Sonuç olarak, söz konusu kuramı geliştiren yazarlara göre; içsel olarak motive olmuş kişiye performansından dolayı para gibi somut dışsal ödüllerin verilmesi durumunda kişinin içsel motivasyonu düşmektedir.

Söz konusu kuram, 1975 ile 1980’lerin başında ortaya çıktığı zaman dikkatleri üzerinde toplamış ve önemli bir motivasyon kuramı olarak görülmüştür (Ambrose ve Kulik, 1999: 231-292). Fakat, daha sonra kurama birçok eleştiri getirilmiştir. Bu kuramı test eden çalışmalar örgüt ortamlarından çok, laboratuvar ortamında yapılmıştır. Bir örgütteki faaliyetlerin çoğu içsel olarak motive olmaya uygun değildir ve çalışanları motive etmek için dışsal ödüllere ihtiyaç vardır. İnsanlar örgütlerde para kazanmak için çalışmaktadır. İşler içsel olarak motive olmaya uygun olsa bile, ödüllerin motivasyon üzerinde önemli bir etkisi vardır (Serinkan, 2012:134). Bu eleştirilere rağmen, anılan kuram daha önceki motivasyon kuramlarından farklı olarak, içsel ve dışsal motivasyonun birbirlerini etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bilişsel değerlendirme kuramından sonra Ryan (1982: 450-461) eğitim alanında yaptığı çalışmada, içsel ve dışsal motivasyon arasında başka ilişkilerin de olduğunu ileri sürmüştür. Ryan’ın çocuklar üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre; çocukların

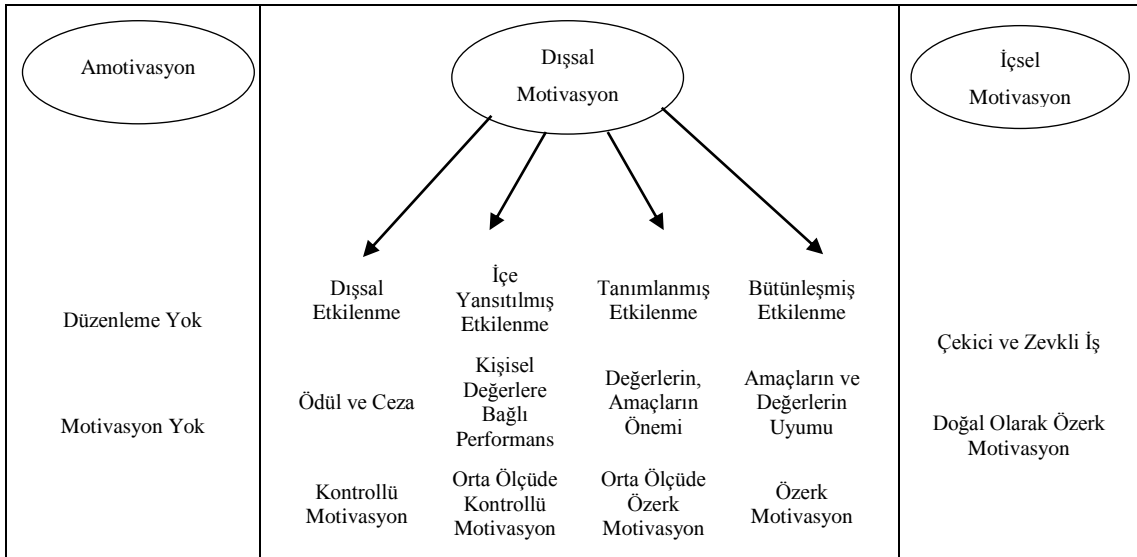
resim yapma etkinliğine katılmalarını sadece içsel ilgi ve dışsal ödüller motive etmemektedir. Çocukların görevin önemi konusundaki bireysel anlayışları da motive etmektedir. Bu motivasyon dışsal motivasyondur. Çünkü, motivasyon göreve olan doğal ilgiden kaynaklanmamaktadır. Ryan, bu motivasyonu “*dışsal motivasyon kapsamında olan bir çeşit içsel motivasyon*” olarak tanımlamaktadır. 1985’te Ryan, Connel ve Deci (1985: 13-51) motivasyon üzerinde farklı bir analiz yapmışlar ve dışsal motivasyonun “*içselleştirilmesi*” düşüncesini getirmişlerdir. İçselleştirme, davranışa ait düzenleme ve değerleri içine sindirmek, onu özümsemektir. Bu çalışmalar öz kararlılık kuramının gelişmesine zemin hazırlamış, Deci ve Ryan (1985: 109-134) dışsal olarak motive edilmiş bir davranışın nasıl özerk bir davranışa dönüşebileceğini açıklayarak öz kararlılık kuramını geliştirmişlerdir.

## **2. ÖZ KARARLILIK KURAMI**

Öz kararlılık kuramı insanın akıl yürütmesine dayanır. Birey aktif ve gelişmeye odaklı bir organizmadır. Bireyler temel psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek için ilgi çekici faaliyetleri, gelişme için fırsatları ve diğer sosyal gruplarla ilişki kurmayı doğal olarak araştırırlar. Eğer çevreleri bu ihtiyaçları tatmin ederse, motivasyonları en üst seviyeye ulaşır, mutlu ve sağlıklı olarak gelişirler (Deci ve Ryan, 2000: 229). Öz kararlılık kuramı bu düşünceye dayanmaktadır.

Kişiler davranışları üzerinde kendi kontrollerinin olmasını isterler. Kişilerin tercih ettiği ve ortaya koymaktan zevk duyduğu bir davranış, herhangi bir müdahale ile zorunlu hale gelirse, bu durum onların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Öz kararlılık kuramı, içsel motivasyonun olumsuz yönde etkilememesi için dışsal ödüllerin nasıl verilmesi gerektiği konusunda önerilerde bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 211). 1970’li yılların başında bilişsel değerlendirme kuramı olarak ortaya çıkan öz kararlılık kuramı, 1985 yılında tam olarak Deci ve Ryan tarafından ortaya konmuştur. Çıkış noktası, “*içsel motivasyonu etkileyen faktörlerin incelenmesi*” olan kuram üzerinde, dünya çapında yoğun araştırmalar yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir (Gagne ve Deci, 2014:1).

Kapsam kuramları davranışı neyin motive ettiğini, süreç kuramları ise davranışın nasıl motive edildiğini incelemektedir. Öz kararlılık kuramı ise hem neyin motive ettiğini hem de nasıl motive ettiğini açıklamaktadır. Dolayısı ile bu kuram, kapsam kuramları ile süreç kuramlarının bir sentezi olarak görülebilir. Öz kararlılık kuramında özerklik, yeterlik ve ilişki olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar çalışanların bir davranışı neyin (kapsam) ve nasıl (süreç) sürdürdüğünün açıklanmasında önemli rol oynamaktadır (Deci ve Ryan, 2000: 227-262). Kuramın anlaşılmasına kolaylık sağlayan ve motivasyonu tüm boyutları ile ortaya koyan ölçek aşağıda görülmektedir.



**Şekil 2:** Öz Kararlılık Kuramı Ölçeği  
**Kaynak:** Gagne ve Deci, 2005, s.334

Öz kararlılık kuramı motivasyonu çok boyutlu olarak incelemektedir. Bu kurama göre motivasyon; motive olamama, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak üç boyutta ele alınmaktadır.

## 2.1 MOTİVE OLMAMA

Motive olmama, motivasyonun olmadığı durumdur. Bireyin davranış için herhangi bir niyete sahip olmamasıdır. Kişi motive olmadığı zaman, o davranışı niçin göstereceğini bilmemektedir. Motive olmama durumu; bir işi, bir faaliyeti değerli bulmamaktan, o işi yapabilmek için kendisini yeterli hissetmemekten veya işi

yaptığında arzu edilen çıktıya ulaşacağına inanmamaktan kaynaklanmaktadır (Ryan, 1995: 397-427). Motivasyonu bir bütün olarak ele alan kuramcılar motivasyonu, motive olmuş veya motive olmamış davranış olarak iki şekilde ele almışlar ve ikisi arasındaki farka odaklanmışlardır (Bandura, 1986).

## 2.2. İÇSEL MOTİVASYON

Bir faaliyet ilgi çekici ve zevkli, meydan okumaya ve yeni şeyler keşfetmeye elverişli ise bu faaliyet için gösterilen davranış, içsel motivasyon olarak tanımlanmaktadır (White, 1959: 397-333). Birey bir işi zevkli ve eğlenceli buluyor ve bu işi yapmaktan tatmin oluyorsa içsel olarak motive olmuş demektir (Csikszentmihayi, 1978). Hull (1943) açlık, susuzluk, seks ve acı duymaktan kaçınma olmak üzere dört motive edici faktör olduğunu ve bu faktörlerin insan davranışlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediğini ileri sürmektedir. Bu düşünce on yıl kadar kabul görmüş ve daha sonra anılan dört faktörün insan davranışlarını tam olarak açıklayıp açıklamadığı konusunda psikologları yeni arayışlara yönlendirmiştir. Böylece yeni motivasyon kuramları ortaya konmuştur (Hewett, 2016:53).

Yirminci yüzyılın ilk yarısına kadar geliştirilen motivasyon kuramlarında sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları gibi dışsal faktörlerin motive edici olduğu üzerinde durulmuştur. 1950'lerden sonra içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha önemli olduğu ileri sürülmüş ve bu farklılaşmada Herzberg'in çift faktörler kuramı esas alınmıştır (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 62). Herzberg'in "*hijyen faktörleri*" olarak gördüğü faktörler dışsal motivasyon, "*motive edici faktörler*" olarak gördüğü işin kendisi, tanınma, ilerleme, gelişme, sorumluluk ve başarı gibi faktörler ise içsel motivasyon için dikkate alınmıştır (Hodgetts, 1999: 511). İçsel motivasyon kişi ile iş arasındaki ilişkiye dayanmakta ve işin kendisinden kaynaklanmaktadır. İçsel olarak motive edilmiş bir faaliyetin kendisi, bu faaliyeti ortaya koyan kişi için bir ödül olmaktadır. Bu nedenle bir işi ilgi çekici duruma getirmek için nelerin yapılması gerektiği konusunda araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalara göre; "*işin ilgi çekici ve zorlayıcı olması, iş bağımsızlığı, başarıya duygusu, fark edilme duygusu, takdir ve*

*geribildirim, işin çeşitliliği ve yetki devri*” gibi faktörler içsel motivasyonu arttırmaktadır (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 63-67).

Öz kararlılık kuramı hangi ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda içsel motivasyonun oluşacağını incelemektedir. Ayrıca, dışsal faktörlerin içsel motivasyonu nasıl etkilediği de bu kuramın önemli konularından biridir. İçsel olarak motive olmak için bir faaliyetin bireyin özerklik ve yeterlik ihtiyacını tatmin etmesi gerekmektedir (Baumeister ve Leary, 1995: 497-529). Somut dışsal ödüller, testler, denetlemeler, derecelendirmeler ve rekabet gibi kontrol edici faktörler içsel motivasyonu düşürmektedir (Amabile, Goldfarb ve Breakfield, 1990: 6-21). Ancak, ödüller özerkliği destekleyecek şekilde yönetilirse içsel motivasyon üzerindeki olumsuz etkisi en aza inmekte ve bazı durumlarda içsel motivasyonu arttırmaktadır (Ryan, Mims ve Koestner, 1983: 736-750).

Örgüt bazında ve laboratuvar ortamında yapılan çalışmalarda içsel motivasyon; işe devamlılık, yaratıcılık ve bilişsel esneklik gerektiren işlerde etkili performans, iş tatmini, işe karşı olumlu tutum, örgütsel vatandaşlık, psikolojik uyum ve mutluluk gibi olumlu çıktılarını arttırmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 337). Bu bakımdan 1950’li yıllardan itibaren çalışanların içsel olarak nasıl motive olacağı konusunda araştırmalar yapılmaktadır.

### 2.3. DIŞSAL MOTİVASYON

Dışsal motivasyonda davranış işin dışındaki bir nedenden kaynaklanmaktadır. Kişi bir işi yaparken işin kendisinden ayrı olarak bazı hedeflere ulaşmak istiyorsa dışsal olarak motive olmaktadır (Amabile, 1993: 185-201). Dışsal motivasyon “*davranışla*” bir ödül elde etmek veya bir cezadan kaçınmak gibi arzu edilen “*sonuç*” arasında bir ilişki olduğu algısına dayanmaktadır. Örneğin; bir öğrenci ödevini sadece kendisine verilebilecek bir cezadan kaçınmak için yapıyorsa, dışsal olarak motive olmaktadır. Benzer şekilde bir çalışan işini iş ilgi çekici olduğu için değil, hedeflediği kariyer için yapıyorsa dışsal olarak motive olmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 60). Dışsal

motivasyonun tatsız ve sıkıcı işlerde kısa dönem için daha yüksek performans sağladığı ifade edilmektedir. (Grolnick ve Ryan, 1987: 890-898).

Öz kararlılık kuramını diğer motivasyon kuramlarından ayıran önemli fark, dışsal motivasyonu derecelere ayırmasıdır. Bu derecelendirme dışsal bir düzenleme ile oluşan bir davranışın ne ölçüde içselleştirildiği sürecine bağlıdır. İçselleştirme, ödül ve ceza gibi faktörlerle başlayan ve sürdürülen bir davranışın içsel bir davranışa dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. İçselleştirilmiş bir davranış gözetim olmadan da başlatılmakta ve sürdürülmektedir. Bir davranış ne kadar çok içselleştirilirse o kadar çok özerk motivasyona dönüşmekte ve motive eden etkinin devam ettirilmesine gerek duyulmamaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 334). Öz kararlılık kuramına göre dışsal bir düzenleme çalışanı dört biçimde etkilemektedir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

### **2.3.1.Dışsal Etkilenme**

Kişi sadece koşula bağlı bir ödülü elde etmek veya cezadan kaçınmak için davranış gösteriyorsa, düzenlemeden dışsal olarak etkilenmektedir. Bu tür etkilenmede davranışın nedeni koşula bağlı dışsal ödül beklentisidir. Dışsal etkilenme, klasik dışsal motivasyondur ve kontrollü motivasyon kapsamındadır. Çalışanlar aşırı bir biçimde bu şekilde motive edilirse içsel motivasyonları düşmektedir. Dışsal etkilenmede davranış şarta bağlı ödüllerin kontrolü altındadır ve bu etkilenme içselleştirme sürecine dahil değildir (Nicholls, 1984: 328-346; Ryan, 1982: 450-461).

### **2.3.2.İçe Yansıtılmış Etkilenme**

Bu etkilenmede dışsal düzenleme içselleştirilmekte ancak, kişi tarafından henüz kendi değeri olarak kabul edilmemektedir. Suçluluk ve utanç duygusundan kaçınma, çevresinin takdirinden yoksun kalmama ve kendisini değerli hissetme gibi faktörler kişiyi davranışa sevk etmektedir (Deci vd., 1994: 119-142). İşe ait değerler kişi tarafından orta derecede içselleştirildiği için kişinin davranışları hala koşula bağlı dışsal düzenlemenin kontrolü altındadır. Bu nedenle içe yansıtılmış etkilenme kontrollü motivasyon kapsamındadır (Vallerand, Fortier ve Guay, 1997: 1161-1176).



### 2.3.3.Tanımlanmış Etkilenme

Bu etkilenme, dışsal motivasyonun özerk duruma dönüşmesinin başlangıcıdır. Tanımlanmış etkilenmede kişi görevin önemini kavramakta ancak, kendi amaç ve değerlerine kısmen uygun olduğunu düşünmektedir. Bu etkilenmede kişi kendini daha bağımsız hissetmekte ve görevin kendisine ait bir özelliği yansıttığını düşünmektedir. Dolayısıyla tanımlanmış etkilenme özerk motivasyonun kapsamındadır. Görev içsel olarak motive olmaya uygun olmadığı halde, belli oranda özerklik sağlamaktadır. Örneğin, bir hemşire hastasının rahat ve mutlu olmasına değer verir ve bunu yerine getirmek için görevin önemini kavrar, işi içsel olarak motive olmaya uygun olmadığı halde, bazı hoş olmayan işleri yerine getirirken, belli oranda özerk olarak motive olmaktadır (Black ve Deci, 2000: 740-756; Vanteenkiste vd., 2004: 345-363).

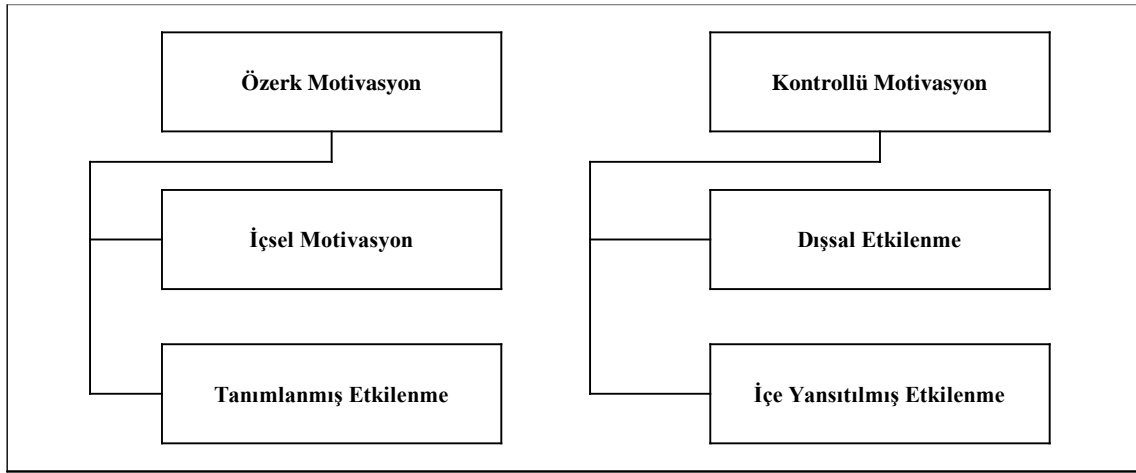
### 2.3.4.Bütünleşmiş Etkilenme

Bu etkilenme dışsal motivasyonun en çok özerk motivasyona dönüştüğü durumdur. Bütünleşmiş etkilenmede, dışsal düzenleme kişinin ilgileri, değerleri ve inançları ile örtüşmekte ve kişi davranış düzenlemesini tam olarak içselleştirerek bir görevi yerine getirmek için tüm sorumluluğu üstlenmektedir (Deci vd., 1994: 119-142). Örneğin, tanımlanmış etkilenmede söz konusu olan hemşire, sadece hastasının “*rahat ve mutlu*” olması için görevini önemli bulmakta, bütünleşmiş etkilenmede ise yaptığı işi yaşamı ile bütünleştirmektedir. Genel olarak yaşamında nasıl davranıyorsa, hastalarına da öyle davranmaktadır. Böylece, yaptığı iş ilgi çekici olmasa bile, içsel olarak motive olmaktadır. Bütünleşmiş etkilenme tam olarak içsel motivasyon değildir. Kişi işi ilginç bulduğu için değil, kendi amaç, değer ve inançlarına uygun bulduğu için yapmaktadır (Deci vd., 1991).

Öz kararlılık kuramı, içselleştirmeyi evrelere ayıran ve insanların mutlaka bu evrelere göre davranış göstereceklerini ileri süren bir kuram değildir. Başka bir ifade ile bir düzenleme başlangıçta dışsal, daha sonra sırası ile içe yansıtılmış, tanımlanmış ve bütünleşmiş etki yaratmaz. Normal olarak çevrenin temel psikolojik ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığına bağlı olarak, kişi düzenlemeyi herhangi bir noktada

içselleştirebilir. Bireyler yeni bir düzenlemeyi tam olarak içselleştirebilir veya mevcut düzenlemeyi kısmen içselleştirebilir (Gagne ve Deci, 2005: 335).

Öz kararlılık kuramına göre; tanımlanmış ve bütünleşmiş etkilenme ile içsel motivasyon “*özerk motivasyon*” kapsamında değerlendirilirken, dışsal etkilenme ve içe yansıtılmış etkilenme “*kontrollü motivasyon*” olarak ele alınmaktadır. Özerk ve kontrollü motivasyonun hangi motivasyon türlerinden oluştuğunu gösteren şekil aşağıda görülmektedir. (Deci, ve Ryan, 2008: 182)



**Şekil 3:** Özerk ve Kontrollü Motivasyon  
**Kaynak:** Deci ve Ryan, 2008, s.182

Şekilde görüldüğü gibi “*bütünleşmiş etkilenme*” özerk motivasyona dahil edilmemiştir. Öz kararlılık kuramı ile ilgili çalışmalarda çoğunlukla özerk motivasyon; içsel motivasyon ve tanımlanmış etkilenmeden, kontrollü motivasyon ise içe yansıtılmış ve dışsal etkilenmeden meydana gelmektedir (Parker, Jimmieson ve Amiot, 2010: 52-67). Motivasyon türleri ile ilgili bazı araştırmalarda “*bütünleşmiş etkilenme*” (Vallerand ve Pelletier, 1992: 1003), bazı çalışmalarda ise “*tanımlanmış etkilenme*” (Williams ve Deci, 1996: 767-779) ölçek dışında bırakılmıştır. Her iki etkilenmenin birlikte ölçeğe dahil edilmemesinin nedenini, faktör analizinde “*tanımlanmış*” ve “*bütünleşmiş*” etkilenme arasındaki farklılığı ortaya koymada karşılaşılan problemler olduğu düşüncesidir (Hewet, 2016: 128).

Öz kararlılık kuramının ölçeği olan “*çok boyutlu iş motivasyonu*” (Gagne vd., 2014: 1-19) ölçeğinde de “*bütünleşmiş etkilenme*” ölçek dışında bırakılmıştır. Ayrıca,

dışsal etkilenme “*dışsal sosyal etkilenme*” ve “*dışsal maddi etkilenme*” olarak ikiye ayrılmıştır. Faktör analizinde dışsal sosyal etkilenme ile dışsal maddi etkilenmenin iki ayrı faktör olacağı değerlendirilmektedir.

Davranışın nedenleri motivasyon türünü saptamada önemli bir araçtır. Ryan ve Connell (1989: 749-761), insanların hangi tür motivasyonla davrandıklarını belirlemek için bir grup soru hazırlanmış ve katılımcılara sunmuştur. Katılımcılar kendi davranış nedenlerini açıklayan soruları işaretlemişlerdir. Dışsal etkilenme ile davranış gösterenler; terfi etmek veya yöneticinin üzülmemesi için, içe yansıtılmış etkilenme ile davranış gösterenler; suçluluk duygusundan kaçınmak ve kendisini değerli hissetmek için, tanımlanmış ve bütünleşmiş etkilenme ile davranış gösterenler; davranışların değerli ve kişisel amaçlarının gerçekleşmesi için önemli olduğunu kabul ettiklerinden dolayı davranış göstermektedir. İçsel motivasyonda iş ilgi çekici olduğu için davranış gösterirken, amotivasyonda davranış niyeti yoktur ve kişi davranışı hakkında herhangi bir bilgiye sahip değildir. Bu yöntemle Williams ve Deci (1996: 767-779) eğitim ve sağlık alanında, Vallerand ve Fortier (1998: 83-100) spor alanında benzer araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmaların sonuçları, Ryan ve Connell tarafından yapılan araştırmayı desteklemektedir.

Öz kararlılık kuramı aslında bilişsel değerlendirme ve ihtiyaçlar kuramınıda içermektedir. Bilişsel değerlendirme kuramı daha önce açıklanmıştır. Temel psikolojik ihtiyaçlar kuramı ise aşağıda açıklanmaktadır.

### **3. TEMEL PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR KURAMI**

Temel psikolojik ihtiyaçlar kuramı, öz kararlılık kuramının bir alt kuramıdır. Öz kararlılık kuramına göre “*özerklik*”, “*yeterlilik*” ve “*ilişki*” olmak üzere üç psikolojik ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar bireylerin bir amacı gerçekleştirmek için ortaya koydukları davranışın nedenlerini açıklayan üç temel faktördür. Doğuştan gelen bu üç temel psikolojik ihtiyaç, motivasyonun gerisindeki itici güçtür (Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010: 105-165). Anılan ihtiyaçlar evrensel özelliklere sahiptir ve tüm insanların gelişimi ve sağlıklı bir psikolojik yapıya sahip olmaları için gerekli olan

temel gıdalar niteliğindedir (Deci ve Vanteenkiste, 2004: 23-40). Temel psikolojik ihtiyaçlar aşağıda tanımlanmaktadır.

- Özerklik (autonomy) İhtiyacı: Kişinin faaliyetlerini kendi iradesi ile kararlılıkla sürdürmesidir. İşin planlanması ve uygulanmasında bireye özgürlük ve takdir yetkisi vermektir (Robbins ve Judge, 2015: 243).
- Yeterlik (competence) İhtiyacı: Kişinin çevre ile olan ilişkisinde kendini etkili hissetmesi ve kontrolü elinde bulundurma ihtiyacıdır (White, 1959: 297-333).
- İlişki (relatedness) İhtiyacı: Kişinin çevresindeki insanlarla anlamlı ilişkiler geliştirme ihtiyacıdır (Baumeister ve Leary, 1995: 497-529). Alderfer, bu ilişkinin eleştirisiz olmaktan çok samimi, doğru ve dürüst bir etkileşim olması gerektiğini ifade etmektedir (Jhons ve Saks, 2001: 139).

İnsanlar normal olarak yukarıda tanımlanan ihtiyaçları kendi çevrelerinden tatmin etmek için arayış içine girerler ve tatmin ederlerse gelişirler. Ancak, araya giren bazı faktörler nedeni ile tatmin edememeleri durumunda daha az mutluluk daha az verimlilik gibi olumsuz çıktılara neden olur (Vanteenkiste, Ryan ve Deci, 2008: 187-223). Çevre ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Çevre ne kadar çok üç psikolojik ihtiyacı destekleyici durumda ise o kadar çok olumlu çıktı sağlayan özerk motivasyon sağlar (Gagne ve Forest, 2008: 225-232).

Öz kararlılık kuramının temel ihtiyaçlar olarak gördüğü üç psikolojik ihtiyaçla, Maslow ve McClelland'ın kuramları gibi klasik kuramlardaki ihtiyaçlar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre; ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra motive edici özelliğini kaybeder. Ancak bir eksiklik varsa, bu eksikliği gidermek için kişi motive olur. Öz kararlılık kuramına göre, psikolojik ihtiyacı herhangi bir biçimde tatmin edemeyen kişi, bu eksikliği gidermek için motive olmak yerine, dışsal motive edicilere yönelir (Deci ve Ryan, 1985: 109-134). Öz kararlılık kuramı psikolojik ihtiyaçları evrensel olarak ele almaktadır. Ancak, özerklik ihtiyacı içsel veya özerk motivasyon sağlaması bakımından ilişki ve yeterlik ihtiyacına göre önde gelmektedir. Kişi bir görevi tamamlamada kendisini özerk hissetmezse, faaliyet yeterlik ve ilişki ihtiyacını karşılasa bile, değerler kısmen içselleştirildiği için

kişide hala dışsal bir baskı algısı vardır (Deci ve Ryan, 2000: 227-268). David McClelland'ın “*Başarma İhtiyacı*” veya kazanılmış ihtiyaçlar kuramına göre; başarı, ilişki ve güç ihtiyacı doğuştan gelmez. Bu ihtiyaçlar zaman içinde tecrübelerle sonradan kazanılır. Öz kararlılık kuramına göre ihtiyaçlar sonradan kazanılmaktan çok, doğuştan gelir. Sadece çevresel faktörler insanların bu ihtiyaçları karşılamasına engel olabilir (Deci ve Ryan, 1985: 109-134).

Bu üç temel ihtiyacın tatmin edilmesi, içsel motivasyon veya dışsal motivasyonun içselleştirilmesini sağlar. İhtiyaçların tatmini engellendiği zaman, bireyler ihtiyaçlarını tatmin etmek için farklı yollar ararlar. Örneğin, kişinin bir olumsuz geri bildirim ile karşılaşması, onun yeterlik duygusunu düşürür ve kişi yeterlik duygusunu geri kazanmak ve kendisini ispatlamak için harekete geçer. Fakat, bu davranış içten gelen bir davranış değil, kontrollü davranıştır. Kişi yeterlik ihtiyacını tekrar kazansa bile, saygınlığına zarar verir ve bu gerçek ihtiyacını tatmin etme olmaz. Dolayısı ile motivasyon daha olumsuz çıktılara yol açan kontrollü motivasyon olur (Koestner ve Losier, 2002).

Genel olarak tatmin seviyesi yüksek olan kişiler, ihtiyaçlarının tatmin edilmesine değer verirler. Tersine, tatmin seviyesi düşük olan kişiler ihtiyaçlarının tatminini aşağı çekerler (Moller, Deci ve Elliot, 2010: 754-767). Bu düşünce öz kararlılık kuramı tarafından ileri sürülen “*ihtiyaçların tatmini engellenen kişiler başka yollar ararlar*” düşüncesini desteklemektedir. Psikolojik ihtiyaçların tatmini engellenenler, dışsal tatmin ediciye yönelirler. Sheldon ve Neimeic (2006: 331-341) dengeli şekilde üç psikolojik ihtiyacı tatmin edilen çocukların olumlu çıktılar sağlayan davranış sergilediklerini ileri sürmektedir. Örneğin, Grolnick ve Ryan (1989: 143-154) tarafından yapılan bir araştırmaya göre; anne ve baba çocuğun ev ödevi konusunda yeterlik, ilişki ve özerklik ihtiyacını desteklerse, çocuğun okuldaki işlere karşı içsel motivasyonu artmakta, okuldaki faaliyetleri içselleştirmekte, performansı artmakta ve okula uyumu kolaylaşmaktadır. Benzer şekilde örgütlerdeki iş ortamı üç psikolojik ihtiyacın tatmin edilmesine uygunsa, bu durum çalışanların içsel motivasyonunu güçlendirir ve dışsal motivasyonun içselleştirilmesini arttırır. Böylece işe devamlılık, performans, iş tatmini, işe karşı tutum, örgütsel vatandaşlık ve psikolojik uyum gibi önemli çıktılar sağlanır

(Gagne ve Deci, 2005: 337). Bu konuda ABD ve Bulgaristan'da yapılan bir araştırmada her iki ÷lkede de bu üç ihtiyaacın tatmin derecesi ile iş memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Deci vd., 2001: 930-942).

Vansteenkiste ve diğerleri (2007: 251-277) tarafından yapılan araştırmada, üç ihtiyaacın tatmin seviyelerinin düşük olması, daha az mutluluk ve daha çok olumsuz çıktılarına neden olmaktadır. Öz kararlılık kuramının ortaya koyduğu üç psikolojik ihtiyaç ve motivasyonla ilişkisi ile bu kurama getirilen eleştiriler aşağıda açıklanmaktadır.

### 3.1.PSİKOLOJİK İHTİYAÇLAR

Öz kararlılık kuramına göre doğuştan gelen üç psikolojik ihtiyaç bulunmaktadır. Psikolojik ihtiyaçlar davranışın nedenini belirleyen motivasyonun gerisindeki itici güçtür. Bireyler, çevre mümkün kıldığı ölçüde özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyaacı olarak sıralanan bu üç ihtiyaacını tatmin etmek için yoğun çaba gösterirler.Söz konusu ihtiyaçlar ve ilgili araştırmalar aşağıda açıklanmaktadır.

#### 3.1.1.Özerklik İhtiyacı

İnsanda, bir faaliyetin kendi tarafından organize edilmesi ve kendi onayladığı işlerin yapılması eğilimi vardır. Özerklik ihtiyaacı bu düşünceден kaynaklanmaktadır. Kişinin kendisini özerk hissetmesi, psikolojik ve soyut bir duygudur. Bu duygu, başkalarına bağlı olarak veya başka biri tarafından yapılması istenen işlerde de yaşanabilir (Van Den Boreck, Vansteenkiste ve Whitte, 2008).

Iyengar ve Lepper (1999: 349-366) özerkliğin öz kararlılık kuramı tarafından ortaya konan temel psikolojik ihtiyaçların evrensel olma özelliğine ters bir durum ifade ettiğini, bireyselci olmayan veya daha az bireyselci olan kültürlerde, özerklik ihtiyaacının tatmin edilmesinin mümkün olmadığını ileri sürmüştür. Buna karşılık, Van Den Broeck ve diğerleri (2008) kolektif kültür değerlerinin de içselleştirilebileceğini ve dolayısı ile özerkliğin bu kültürlerde de yaşanabileceğini belirtmişlerdir. Houlford ve diğerleri (2002: 279-295) özerklik konusundaki bu ayrışmanın, özerkliğin tanımından kaynaklandığını ifade etmektedir. Motivasyonla ilgili diğer kuramlarda özerklik,

“*kişilerin farklı faaliyetlerden birini seçme*” kararı olarak tanımlanmaktadır. Bireyselci olmayan kültürlerde “*seçme kararına*” dış bir etki söz konusudur. Aslında, bu nedenle anılan kültürlerde özerklik olmayacağı ileri sürülmektedir. Öz kararlılık kuramı, özerkliği dışsal bir etkiye rağmen yaşanabileceğini öngörmekte ve özerkliği, etkili özerklik olarak tanımlamaktadır. Dolayısı ile kültürler arası farklılıklar özerklik ihtiyacının evrensel olma özelliğini ortadan kaldırmaz, dışsal etkiye rağmen özerklik yaşanabilir (Koestner ve Losier, 1996: 465-494). Rusya, Güney Kore ve Türkiye’de yapılan bir araştırmada, bu ülkelerde özerkliğin yaşanmasında bir farklılık olmadığı görülmüş ve özerklik ihtiyacının evrensel özelliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Chirkov vd., 2003: 97-110).

### **3.1.2. Yeterlik İhtiyacı**

Yeterlik ihtiyacı, White (1959: 297-333) tarafından yapılan “*yeterlik düşüncesi*” içerikli çalışmasında tanımlanmıştır. White, yeterlik ihtiyacını “*kişinin çevresi ile ilişkisinde etkili olma arzusu*” olarak tanımlamaktadır. Kişinin bu arzusunun gerçekleşmesi için çevre hem öğrenmeyi, hem de bilgi ve beceriyi göstermeyi mümkün kılmalıdır (Deci ve Ryan, 1991: 237-288). Öz kararlılık kuramına göre, yeterlik ihtiyacının tatmin edilmesi yaratıcılıkla sağlanabilir. Ancak, yaratıcılığın gösterilmesi özerkliği destekleyici bir çevrenin varlığı ile mümkündür. Bireyler, çevrelerini eğitme fırsatına sahip olmadıkları zaman veya çevrelerini eğitmede başarısız olduklarında, yeterlik ihtiyacını tatmin edemezler (Vanteenkiste, Ryan ve Deci, 2008: 187-223). Eğer, yeterlik ihtiyacı özerkliği desteklemeyen bir ortamda tatmin edilirse, bu durumda ortaya çıkacak motivasyon türü muhtemelen ya içe yansıtılmış veya dışsal motivasyon olacaktır (Markland ve Tobin, 2010: 91-99; Gagne ve Deci, 2005: 337).

### **3.1.3. İlişki İhtiyacı**

İlişki, karşılıklı ve güvenilir etkileşimi içeren psikolojik bir ihtiyaçtır. Sosyal olarak bir araya gelmek; ilişki ihtiyacının tatmin edilmesine katkı sağlar, güven ve samimiyet duygusunu geliştirir (Moller, Deci ve Elliot, 2010: 754-767). İlişki ihtiyacı; kişinin sosyal bir gruba dahil olması, grup tarafından desteklendiğini ve samimi ilişkiler kurduğunu hissetmesidir (Vansteenkiste, Ryan ve Deci, 2008: 187-223). İlişki kurma

ihtiyacı içsel motivasyon için gerekli değildir. Örneğin, kitap okuma içsel olarak motive edilmiş bir davranış olabilir. Ancak, sosyal bir gruba dahil olmadan da yalnız başına yapılan bir iştir. İlişki kurma ihtiyacı içsel motivasyon için gerekli olmamasına rağmen, içselleştirmenin ön koşuludur. Sosyal bir grup tarafından ilişki ihtiyacı tatmin edilen kişi, çok muhtemeldir ki o sosyal grubun değer ve inançlarını içselleştirir (Gagne ve Deci, 2005: 331-362). Bu değer ve inançların tam olarak içselleştirilmesi için kişiler arasındaki ilişkinin sıcak, samimi, empati içeren ve karşılıklı destek şeklinde olmalıdır (Vansteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010: 105-165). Aynı zamanda diğer çevresel faktörler de özerkliği destekler biçimde olmalı ve ilişki ihtiyacının tatmin edilmesi bu yolla da desteklenmelidir. Eğer ilişki ihtiyacının tatmin edilmesini sağlayan kişiler arası ilişkilerin bir koşula bağlı olduğu hissedilirse, ilişkinin kontrollü olduğu algılanır ve kişinin ilişki ihtiyacını tatmin etmez. Çevre kişinin yeterlik ve ilişki ihtiyacını desteklerse, dışsal düzenlemenin kısmen içselleştirilmesini sağlayabilir. Ancak, çevrenin yeterlik ve ilişki desteği özerkliği destekleyici tarzda olmazsa, bu durum muhtemelen kişinin kararlılığının düşmesine neden olur (Hewett, 2016: 69).

### 3.2. PSİKOLOJİK İHTİYAÇLARIN MOTİVASYONLA İLİŞKİSİ

Kişinin içinde bulunduğu çevre onun özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyacını tam olarak tatmin ederse, genel anlamda kişi daha çok özerk olarak (Autonomously) motive olur (Deci ve Ryan, 2000: 227). İçsel motivasyon için özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarının mutlaka tatmin edilmesi gerekir. Bu iki ihtiyaç içsel motivasyon için anahtar rolündedir. Ancak, ilişki ihtiyacı içsel motivasyon için aynı önemde değildir. Dışsal motivasyonun içselleştirilmesi, öz kararlılık kuramının temel konularından biridir ve bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Dışsal motivasyonun içselleştirilmesini Gagne ve Deci (2005: 337) şöyle açıklamaktadır *“bireylerin ilişki ve yeterlik ihtiyaçları tatmin edilirse, dışsal düzenlemeyi ve değerlerini içselleştirmeye daha yakındır. Ancak içselleştirmenin derecesini belirleyen faktör, özerklik ihtiyacının tatmin edilip edilmediğidir. Özerklik ihtiyacı tatmin edilirse, içselleştirme tanımlanmış (identification) veya bütünleşmiş (integration) etki olarak ortaya çıkar. Özerklik ihtiyacı tam olarak tatmin edilmez ise içselleştirme içe yansıtılmış (introjection) olarak gerçekleşir.”* Bu açıklamalara göre; ilişki ve yeterlik ihtiyacının tatmin edilmesi içselleştirme süreci için iki önemli



faktördür. Ancak, tam olarak özerk motivasyonun gerçekleşmesi için özerklik ihtiyacının tatmin edilmesi anahtar rolündedir. Bütünleşmiş etkilenmede (integration) gerçek anlamda özerk motivasyon oluşmakta ve kişi düzenleme ve değerleri tam olarak içselleştirerek faaliyetlerini yürütmektedir (içsel olarak motive olmuş gibi). Bu açıklamalar aslında dışsal bir etki ile oluşan motivasyon türlerinin derecelerini ortaya koymaktadır. Kuramsal olarak dışsal bir düzenlemenin psikolojik ihtiyaçları tatmin etme durumuna göre dışsal motivasyon derecelenmektedir (Deci ve Ryan, 2000: 238; Gagne ve Deci, 2009: 336).

İçsel motivasyon için özerklik ve yeterlik ihtiyacının mutlaka tatmin edilmesi, bütünleşmiş ve tanımlanmış motivasyon için her üç ihtiyacın da tatmin edilmesi gerekmektedir. Bütünleşmiş ve tanımlanmış motivasyon özerk motivasyonu oluşturmaktadır. İçselleştirmenin en düşük derecesi olan içe yansıtılmış motivasyon için yeterlik ve ilişki ihtiyacının karşılanması gerekirken, dışsal etkide bu ihtiyaçlar tatmin edilmemektedir. İçe yansıtılmış etkilenme ile dışsal etki kontrollü motivasyonu oluşturmaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesinin özerk motivasyonla ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Milyavskaya ve Koestner (2011: 387-391) yaptıkları çalışmada, genel olarak üç ihtiyacın tatmin edilmesi ile özerk motivasyon arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca, özerkliği destekleyici tutumla (yöneticilerin özerkliği destekleyici olması) özerk motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır. (Grolnick ve Ryan, 1989: 143-154, Williams ve Deci, 1996: 767-779).

Psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi durumunda kişide oluşacak motivasyon türleri konusunda yapılan tek araştırma Markland ve Tobin (2010: 91-99) tarafından yapılmıştır. Araştırmada ilişki ihtiyacı "*bireysel ilişki*" ve "*sosyal ilişki*" olarak ikiye ayrılmıştır. Araştırmaya göre; özerklik ve yeterlik ihtiyacının tatmin edilmesi, içsel ve özerk motivasyon sağlamaktadır. Yeterlik ve bireysel ilişkinin tatmin edilmesi; tanımlanmış motivasyon sağlamaktadır. İçe yansıtılmış motivasyon bireysel ilişkiden olumlu, sosyal ilişkiden ise olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu sonuçlar, özerklik ve yeterlik ihtiyacının tatmin edilmesinin özerk motivasyonun türlerinin oluşmasında kilit rolde olduğunu ve içsel motivasyon için ilişki ihtiyacının tatmin edilmesine gerek

duyulmadığını göstermektedir. Sheldon ve Filak (2008: 267-283) tarafından yapılan araştırmada ise, üç psikolojik ihtiyacın tatmin edilmesinin sadece içsel motivasyonla ilişkisi incelenmiştir. Sheldon ve Filak özerklik ve yeterlik ihtiyacının tatmin edilmesinin yanında, ilişki ihtiyacının da tatmin edilmesinin içsel motivasyon için gerekli olduğu sonucuna varmıştır. Markland ve Tobin (2010: 91-99) tarafından yapılan araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bütünleşmiş etkilenme dikkate alınmamıştır.

### 3.3. İHTİYAÇLAR KURAMINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

Yukarıda açıklandığı gibi öz kararlılık kuramına göre evrensel ve doğuştan gelen üç temel ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların tatmin edilmesi, motivasyon için kilit rol oynamaktadır. Ancak, ihtiyaçların evrenselliği ve davranış için yeterliliği konusunda bazı eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştiriler aşağıda açıklanmaktadır.

Öz kararlılık kuramı, üç ihtiyacın tatmin edilmesi ile kişide oluşan motivasyon türlerini, kuramın temel konularından biri olarak ele almaktadır. Ancak, ihtiyaçlar ve motivasyonla ilişkisi konusunda sadece bir araştırma bulunmaktadır. Markland ve Tobin (2010: 91-99) tarafından yapılan bu araştırmada bütünleşmiş motivasyon dikkate alınmamıştır. Konu ile ilgili sadece bir araştırmanın olması, bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlarla motivasyon türleri arasındaki ilişkiyi test eden yeni araştırmalara ihtiyaç vardır.

Iyengar ve Lepper (1999: 349-366) özerklik ihtiyacının batı kültürü dışındaki kültürlerde tatmin edilemeyeceğini ve dolayısı ile özerklik ihtiyacının evrensel olmadığını ileri sürmüştür. Bu eleştiri kadınlar ve işçi sınıfı için de yapılmıştır (Stephens, Markus ve Townsend, 2007: 814-830). Öz kararlılık kuramı, bu üç ihtiyacın tatmin edilmesi durumunda kişinin normal faaliyet içinde bulunacağını, özerklik ihtiyacının da kişisel özellikler gözetilmeksizin evrensel olduğunu ileri sürmektedir (Deci ve Ryan, 2000: 227). Özerklik ihtiyacının evrensel olup olmadığı konusunda Güney Kore, Rusya, Çin ve işçi sınıfı üzerinde ABD’de araştırmalar yapılmış ve psikolojik ihtiyaçların evrensel olduğu ortaya konmuştur (Hewett, 2016: 73). Bu bakımdan psikolojik ihtiyaçların evrenselliği konusunda yapılan eleştiriler tartışmalıdır.

Son eleştiri öz kararlılık kuramının ortaya koyduğu üç psikolojik ihtiyacı, bireyin davranışının tüm aşamalarını açıklayıp açıklamadığı konusundaki şüphelerdir. Bu üç ihtiyaca güç, fiziki güvence (Duriez, 2010), emniyet, gelişme, kendini gerçekleştirme, öz saygı, hayatın anlamı (Szadejko ve Bisagni, 2010) gibi ihtiyaçların ilave edilmesi istenmiştir. Ayrıca, McClelland'ın “*başarı ihtiyacı*” da aynı kapsamda görülmüştür. Başarı ihtiyacı, “*yeterlik*” ihtiyacına denk gelmektedir. Fakat, McClelland başarı ihtiyacını doğuştan gelen bir ihtiyaçtan çok, sonradan kazanılmış bir ihtiyaç olarak görmektedir. Bu eleştiriye karşı Vansteenkiste ve diğerleri (Vanteenkiste, Niemiec ve Soenens, 2010: 105-165) üç psikolojik ihtiyacı, ihtiyaçlar konusunda duyarlı (cimri) olan öz kararlılık kuramı ile tutarlı olduğunu belirtmişlerdir. Bu üç ihtiyaca yeni bir ihtiyacın ilave edilmesi için henüz yeterli bulguların olmadığını, eğer yeterli veriler elde edilirse, kuramın buna açık olduğunu ileri sürerek eleştiriye cevap vermişlerdir.

#### **4. ÖZ KARARLILIK KURAMI DIŞINDA VE ÇERÇEVESİNDE ÖDÜL – MOTİVASYON İLİŞKİSİ**

Öz kararlılık kuramına gelinceye kadar ödül – motivasyon ilişkisini inceleyen kuramcı ve yazarlardan bazıları dışsal ödüllerin motivasyonu arttırdığını, bazıları ise içsel motivasyonu düşürdüğünü savunmaktadır. Öz kararlılık kuramı ödüller özerkliği destekleyici bir biçimde verilirse, içsel motivasyonu olumsuz yönde etkilemeyeceğini, bazı durumlarda arttıracığını savunmaktadır. Öz kararlılık kuramı dışında ve bu kuram çerçevesinde ödül – motivasyon ilişkisinin nasıl ele alındığı ve konu ile ilgili bazı araştırmalar aşağıda açıklanmaktadır.

##### **4.1. ÖZ KARARLILIK KURAMI DIŞINDA ÖDÜL-MOTİVASYON İLİŞKİSİ**

Motivasyonun “*ne*” olduğunu anlayabilmek için bir çok çalışma yapılmış ve motivasyon kuramları geliştirilmiştir. Ancak, bu konuda evrensel ölçekte kabul görmüş bir “*mega teori*” bulunmamaktadır (Locke ve Latham, 2004: 388-403). Kapsam ve özellikle süreç kuramları dışsal ödüllerin motivasyonu arttıracığını ileri sürmektedir. Bu

kuramlara göre, ödüller dışsal motivasyon yaratmaktadır ve bu motivasyon kişinin içsel motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkilememektedir. Dışsal motivasyonla içsel motivasyon birlikte kişinin toplam motivasyonunu arttırmaktadır. (Gerhard, Rynes ve Fulmer, 2009: 251-315; Locke, 1993: 63-64).

Dışsal ödüllerin motivasyona etkisini inceleyen Lepper ve Greene (1979) dışarıdan verilen özellikle somut ödüllerin kişinin davranışlarının gerekçesini dışsal ödüle bağlayacağını ve dolayısıyla içsel motivasyonunun önemsiz duruma geleceğini ileri sürmektedirler. Benzer şekilde, Frey ve Jegen (2001) dışsal somut ödüllerin yaratacağı dışsal motivasyonun içsel motivasyonu öteleyeceğini ve onun yerini alacağını savunmaktadırlar. Bu konudaki başka bir yaklaşım ise ilgi çekici olmayan görevler için verilen koşula bağlı dışsal ödüller ilgi çekici görevler için verilirse, o görevlerin önemsiz olduğu algısını yaratır (Benabau ve Tirole, 2003: 489-529). Böylece öz kararlılık kuramından önce ödül - motivasyon ilişkisini ele alan iki temel yaklaşım ortaya konmuştur. Ancak, Deci (1971) bu iki yaklaşımın dışında ödül - motivasyon ilişkisine farklı bir bakış açısı getirmiştir.

Deci'ye göre, somut dışsal ödüller içsel motivasyonu düşürürken, sözlü ödüller arttırmaktadır. Deci ve diğerleri tarafından (1999) yapılan bir laboratuvar çalışmasında, somut dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğü, buna karşılık olumlu geribildirim arttırdığı sonucuna varılmıştır (Deci, Koestner ve Ryan, 1999: 627-668). Deci ve Ryan 1980'de dışsal motivasyonun içsel motivasyon üzerindeki etkilerini inceleyen bilişsel değerlendirme kuramını ortaya koymuşlardır. Bilişsel değerlendirme kuramı, öz kararlılık kuramının başlangıç kuramı olmasına rağmen, dışsal ve içsel motivasyon ilişkisini incelemesi bakımından burada açıklanmaktadır. Bu kurama göre somut ödüller, son tarih, denetim ve değerlendirme gibi dışsal faktörler içsel motivasyonu düşürmektedir (Amabile, Dejong ve Lepper, 1976: 92-98). Amabile ve diğerleri (1990) tarafından yapılan araştırmada da koşula bağlı dışsal ödüller, değerlendirme ve rekabet gibi dışsal faktörler, yaratıcılık, bilişsel esneklik, problem çözümü gibi içsel motivasyonla ilgili çıktıları engelleyebileceği sonucuna varılmıştır, Bilişsel değerlendirme kuramı, 1975 ile 1980'lerin başında ortaya konduğunda daha önce açıklanan eleştiriler getirilmiş (Gagne ve Deci, 2005: 335) ve bu eleştirilerden sonra

Deci ve Ryan, (1985) öz kararlılık kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuram üzerinde yapılan araştırmaların bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

## 4.2. ÖZ KARARLILIK KURAMI ÇERÇEVESİNDE ÖDÜL-MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Öz kararlılık kuramı motivasyonu temel olarak üç boyutta ele almakta ve dışsal motivasyonu ödül düzenlemesinin içselleştirilmesine göre derecelendirmektedir. Aynı zamanda bu kuram motivasyonu “*özerk*” ve “*kontrollü*” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Kontrollü motivasyon dışsal ve içe yansıtılmış etkilenmeden, özerk motivasyon ise tanımlanmış / bütünleşmiş etkilenme ve içsel motivasyondan oluşmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 331-362). İnsanların mutlu ve sağlıklı olarak gelişmeleri için tatmin edilmesi gereken üç ihtiyaç bulunmaktadır. Kişilerin bir amacı gerçekleştirmek için gösterdikleri davranışın nedeni bu üç ihtiyacı karşılamaktır (Deci ve Ryan, 2000: 228).Ödül düzenlemesi, motivasyonu olumlu yönde etkilemesi için, bu ihtiyaçları karşılayacak biçimde oluşturulmalıdır.

Ödüller özerkliği destekleyici şekilde yönetilirse içsel motivasyon üzerindeki olumsuz etkisi en aza iner ve bazı durumlarda içsel motivasyonu arttırabilir (Gagne ve Deci, 2005: 354). Örneğin, Ryan ve diğerleri (1983) tarafından yapılan bir araştırmada performansa bağlı parasal ödüllerin özerkliği destekleyici şekilde verilirse içsel motivasyonu arttıracağı, kontrol edici şekilde verilirse içsel motivasyonu önemsizleştireceği, ortam özerkliği destekleyici durumda ise ödüllerin “*yeterlik*” ihtiyacını karşılayabilecek şekilde verilebileceği, ayrıca ödüllerin etkili performansa göre verilmesi, mutlaka eşit olduğunun algılanması (Adams, 1963: 422-466) ve özerkliği destekleyici yöneticiler tarafından uygulanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Öz kararlılık kuramı üzerinde birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar gruplara ayrılabilir.

İlk gruptaki çalışmalar ödüllerin çalışanlar üzerinde kontrol edici etki yarattığını göstermektedir. Örneğin, İsrail’de bir tür kooperatif olan Kibbutz çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların dışsal ödüller konusundaki algıları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkinin olumsuz olduğu sonucuna varılmıştır (Eden, 1975:

348-361). Deckop ve Cirka (2000: 400-418) tarafından yapılan araştırmada, kârlılığıdüşük bir örgütte ücretlendirme programları açıklandığında, çalışanların özerklik duyguları ve içsel motivasyonlarının düştüğü görülmüştür. Shirom, Westman ve Melamed (1999: 1077-1097) performansa dayalı ücretlendirmenin çalışanların üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmada ücretlendirmenin, özellikle işlerinin tekdüze olduğunu düşünen mavi yakalı çalışanlarda daha az mutluluğa yol açtığı sonucuna varılmıştır.

İkinci gruptaki çalışmalar yönetsel özerklik desteği ile işle ilgili çıktıları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetsel özerklik desteği; astların belirli davranışları göstermeleri konusunda onlara baskı yapmak değil, gerekli bilgileri kontrol edici olmadan, onlarla paylaşarak ve onlara seçme hakkı tanıyarak bir işi kendilerinin başlatması için inisiyatif tanımaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 345). Yönetsel özerklik desteği aynı zamanda “özerklik”, “yeterlik” ve “ilişki” ihtiyacının tatmin seviyesini yükseltmekte ve böylece daha fazla iş tatmini, daha yüksek performans, daha çok devamlılık ve örgüte daha iyi uyum sağlamaktadır (Baard, Deci ve Ryan, 2004: 2045-2068; Kasser, Davey ve Ryan, 1992: 175-187).

Üçüncü gruptaki çalışmalar astlara özerklik tanımının olumlu çıktılarıyla ilişkisini ortaya koymaktadır. Örneğin, yönetsel özerklik desteği astların özerk motivasyonunu olumlu yönde etkilemekte ve böylece astların performans kalitesi artmaktadır (Blais ve Briere, 1992). Kişinin işinde kendisini özerk hissetmesi, işe karşı ilgiyi ve performansın kalitesini arttırmakta, daha fazla çaba göstererek hedefe ulaşmayı sağlamaktadır (Sheldon ve Elliot, 1998: 546-547).

Temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesini destekleyen sosyal çevre ve bireysel farklılıklar, dışsal motivasyonun bütünleşmesini ve içsel motivasyonla ilgili davranış dahil, doğal gelişmeyi kolaylaştırmaktadır. Oysa özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyacının tatmin edilmesini önlemek, daha kalitesiz motivasyona, daha zayıf performansa ve daha az mutluluğa neden olmaktadır (Deci ve Ryan, 2000: 227).

Öz kararlılık kuramı üzerinde eğitim ve liderlikle ilgili çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyacının tatmin edilmesi ile yakından ilişkili olan içsel hedeflerin, dışsal hedefler ve bir hedef olmamasına göre

derinliğine ve kavramsal öğrenmeyi, öğrenme faaliyetinde devamlılığı desteklemekte, buna karşılık dışsal hedefler ise alışılmış, basmakalıp öğrenmeyi desteklemektedir (Vanteenkiste, Lens ve Deci, 2006: 19-31). Dönüştürücü veya vizyoner liderlerin takipçileri iş yerindeki kontrollü hedeflerden çok, özerk hedefleri daha çok kabul etmektedir. Bu takipçiler aynı zamanda işle ilgili olarak daha fazla tatmin olmakta ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Dönüştürücü liderler takipçilerinin özerkliğini desteklemekte ve onların temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesine olanak sağlamaktadır (Bono ve Judge, 2003: 544-571).

Yukarıdaki çalışmaların tamamının ödüllerin ve öz kararlılık kuramının öngördüğü psikolojik ihtiyaçların içsel motivasyonu ve içsel motivasyonla ilgili çıktıları nasıl etkilediğine dönük olarak yapıldığı görülmektedir. Oysa, bu kuram motivasyonu altı boyutta incelemektedir. Motivasyonun altı boyutunu ele alan bazı çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır.

Daha önce değinildiği gibi Markland ve Tobin (2010: 91-99) tarafından yapılan araştırmada üç psikolojik ihtiyacın (özerklik, yeterlik, ilişki), öz kararlılık kuramının öngördüğü motivasyon türlerini nasıl etkilediği incelenmiştir. Özerklik ve yeterlik ihtiyacı tatmin edildiğinde kişinin tanımlanmış/bütünleşmiş ve içsel motivasyonunun olumlu yönde etkilendiği, içsel motivasyon için ilişki ihtiyacının tatmin edilmesinin gerekli olmadığı sonucuna varılmıştır. Kayacan (2016) tarafından hazırlanan doktora tezinde X ve Y kuşaklarının motivasyon kaynakları incelenmiştir. X kuşağının Y kuşağına göre daha çok içsel faktörlerle, Y kuşağının ise daha çok dışsal faktörlerle motive olduğu sonucuna varılmıştır. Öz kararlılık kuramı çerçevesinde ödül-motivasyon ilişkisini inceleyen bir doktora tezinde Hewett (2016) ödüllerin motive edici olduğu, yüksek seviyedeki ücretin özerk motivasyonu olumsuz yönde etkilemediği, bu ödüller üç psikolojik ihtiyacı tatmin ederse içsel motivasyon üzerinde dolaylı olarak olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıdaki tabloda bazı çalışmaların yazarları, konusu, ölçeği ve örnekleme, değişkenlerin ilişkileri, alfa değerleri ile sonuçları hakkında bilgiler görülmektedir.

**Tablo 2:** Motivasyon ve Performansı Ölçen Bazı Çalışmalar

Yazar ve Tarih	Konu	Ölçek ve Örneklem	Değişkenler ve İlişki	Alfa Değeri	Sonuç
Kayacan (2016)	X ve Y kuşaklarının motivasyon kaynakları	Çok boyutlu iş motivasyonu (19 soru) 458 banka çalışanı	İş tatmininin motivasyon türleri ile ilişkisi AMN $r=-0,45$ DSE $r=0,076$ DME $r=0,349$ İYE $r=0,372$ TE $r=0,369$ İM $r=0,348$	0,81 ile 0,93	X kuşağı Y kuşağına göre daha çok içsel faktörlerle motive olmaktadır. Y kuşağı daha çok dışsal faktörlerden motive olmaktadır.
Baard, Deci, Ryan (2004)	İçsel ihtiyaçların tatmini ile performans ilişkisi	İçsel ihtiyaçlar scale(INS) İNS:23 soru İş Per.: 4 soru 528 kadın	Üç psikolojik ihtiyacın tatmini-iş performansı $r=34$	.87	Üç psikolojik ihtiyacın tatmin edilmesi yüksek performans sağlamaktadır.
Markland, Tobin (2010)	Psikolojik ihtiyaçların tatmini ve spor psikolojisine aracı etkisi	Çok boyutlu iş motivasyonu (19 soru) 133 kadın	Psikolojik ihtiyaçların tatmini ile motivasyon türleri arasındaki ilişki AMN $r=-0,24$ DE $r=-0,23$ İYE $r=0,26$ TE $r=0,27$ İM $r=0,55$	.82 ile .91 arasında değerler almaktadır	Üç psikolojik ihtiyacının tatmin edilmesi tanımlanmış ve içsel motivasyonu olumlu etkilemektedir. Özerk motivasyon artmaktadır.
Cho, Perry (2012)	İçsel motivasyon ve çalışanların tutumları	Yedi değişken ve bu değişkenlere ait 20 soru Örneklem: 212-323	DÖB ile diğer değişkenler ilişkisi İş tatmini $r=0,66$ İşi terk $r=-0,26$ İM $r=0,44$ Yön. Güv. $r=0,74$ Hdf. Bel. $r=0,60$ Bireysel Kaynaklar $r=0,42$	0,72 ile 0,92 arasında değişmektedir.	Yönetime güven ve hedef belirleme içsel motivasyonu ve iş tatminini artırır. Dışsal ödül beklentisi ise düşürür.
Ockenfels, Sliwka, Werner, (2010)	Primli ücretin iş tatmini ve performansı nasıl etkilediği incelenmektedir.	3122 Alman 1875 Amerikan Yönetici	Primli ücret için her işletmenin belirlediği hedef ve performans seviyesi	Discussion Paper	Primli ücret için belirlenen hedeflere ulaşamamak; iş tatminini ve bir sonraki performansı düşürmektedir.
Chirkov, Kim, Ryan, Kaplan, (2003)	ÖKK'ya göre içselleştirmenin kültürlere göre farklılıkları ölçülmektedir.	Ryan ve Connell (1989) geliştirilen "Self-Regulatory Questionnaire of Cultural Practices" ölçeği. ABD:195, Rusya:159, Türkiye:94, G.Kore:111	- Dışsal etkilenme - İçe yansıtılmış etkilenme - Tanımlanmış etkilenme -Bütünleşmiş etkilenme -Kültürel pratiklerinin algısı	.50 ile .86 arasında ülkelere göre değişmektedir	Söz konusu ülkelerde içselleştirme ve özerkliğin yaşanmasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.



Yazar ve Tarih	Konu	Ölçek ve Örneklem	Değişkenler ve İlişki	Alfa Değeri	Sonuç
Deci, Connell, Ryan (1989)	Bir işyerinde öz kararlılık (Self-Determinasyon)	-İşyerindeki problemler (DAW) ve dört alt ölçek 23 yönetici (1000 çalışan)	Yönetmel özerklik desteği ve örgüt iklimi ile ilgili 16 değişken $r=.72$ ile $r=.23$ Yönetmel özerklik desteği – iş tatmini ilişkisi $r=.89$ ile $r=.04$ arasında değişmektedir.	-	Yönetmel özerklik desteği, astlar üzerinde yönetimin kaliteli olduğu algısı, örgüte güveni ve iş tatminini arttırmaktadır.
Deci, E. Vd. (2001)	Eski doğu blokundaki örgütlerde ihtiyaç tatmini, motivasyon ve mutluluk: kültürlerarası öz kararlılık (Self-Determinasyon)	İş iklimi ölçeği 10 soruİht. tatmin ölçeği 21 soruİşle ilgili ölçeği 9 soru431 kişi Bulgaristan128 kişi ABD	11 değişken bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki $r=-.40$ ile $r=.88$ arasında değişmektedir.	Bulgaristan : .69 - .83 ABD : .75 ile .89 arasında değişmektedir.	ABD’de yapılan araştırmalarda özerkliği destekleyici örgüt ikliminin özerklik, yeterlik ve ilişki ihtiyacını karşıladığı motivasyonu arttırdığı sonucuna varılmaktadır. Bulgaristan’da devlete ait işletmelerde bu konuda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak Bulgaristan bazı yenilikler yapmıştır.
Shiram, Westman, Melamed (1999)	Ödeme sistemlerinin mavi yakalı çalışanlar üzerindeki etkisi	21 fabrikadan 2747 mavi yakalı çalışan	Endişe-Depresyon-Bedensel şikayetler arasındaki ilişki $r=.50$ ile $r=.44$ , bu üç değişkenin duygusal tepki ile ilişkisi $r=.40$ ile $r=.50$ arasında değişmektedir.	.68 ile .85 arasında değişmektedir.	Zamana ve performansa bağlı ödemelerin depresyona ve bedensel şikayetlere neden olduğu ancak, endişe yaratmadığı sonucuna varılmıştır.

ÖKK çerçevesinde yukarıda açıklanan bazı araştırmaların dışında bu kuramla ilgili olarak primli ücret ve ödülleirn çekiciliğinin motivasyonla ilişkisi de incelenmiştir. Ayrıca, kontrollü ve özerk motivasyon başlığı altında bazı çalışmalar bulunmaktadır. Bu ilişkiler ile kontrollü ve özerk motivasyon aşağıda açıklanmaktadır.

#### 4.2.1. Primli Ücret-Motivasyon İlişkisi

Örgütlerde verilen parasal ödüller iki şekilde ele alınabilir. Bunlardan ilki, yılda bir veya iki kez ücrette yapılan artışlardır. İkincisi ise prim veya ikramiye olarak aynı

şekilde yılda bir veya iki kez baz ücrete ek olarak yapılan ödemelerdir (Feldman ve Arnold, 1983: 173-174). Parasal ödüllerin ücret artışı olarak mı yoksa baz ücrete ek olarak mı verileceği örgüt politikaları ile belirlenmektedir (Trevor ve Wazeter, 2006: 1260-1275).

Performansa bağlı primli ücret, çalışanı önceden belirlenen performansa ulaştığı takdirde baz ücrete ek olarak ödenmektedir (Gagne ve Forest, 2008: 225-232). Primli ücretin grup performansından çok bireysel performansa göre verildiği ve kısa dönem motive edici olduğu ifade edilmektedir (Heneman, Wong ve Fay, 2001: 77-93).

Performansa bağlı primli ücret-motivasyon ilişkisi bakımından özellikle başta gelen süreç kuramları primli ücretle motivasyon arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Ancak, bu ilişki primli ücretle-çaba arasındaki ilişkidir. Süreç kuramları bir iş için sarf edilen çabaları motivasyonun göstergesi olarak görmekte ve öz kararlılık kuramında olduğu gibi motivasyonu kalitesine göre değil, miktarına göre ele almaktadır (Gerhard, Rynes ve Fulmer, 2009: 251-315). Bazı araştırmalar primli ücretle motivasyon arasında önemli bir ilişkinin olmadığını ve içsel motivasyonu düşürdüğünü ileri sürmektedir (Kuvaas, 2006: 365-385). Örneğin, ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkisini inceleyen ve laboratuvar ortamında yapılan bir çok deneysel çalışmada çocuklara prime benzer para verilmiş ve çocukların içsel motivasyonlarının düştüğü görülmüştür (Deci, Koestner ve Ryan, 1999: 627-668). Çocuklara verilen para, primli ücrete göre daha az miktardadır ve performansa göre beklenen bir ödeme değil, deney esnasında verilen paradır (Rynes, Gerhard ve Parks, 2005: 381-394).

Ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve içsel motivasyonla dışsal motivasyonun birbirleri ile nasıl olumlu yönde etkileşim içinde olacaklarına ilişkin bir çok çalışma yapılmıştır. Örneğin Ryan ve diğerleri (1983: 736-750) tarafından yapılan araştırmada, ödüller özerkliği destekleyen bir iklim içinde dağıtılırsa, içsel motivasyon üzerindeki olumsuz etkisinin en aza ineceği ve bazı durumlarda içsel motivasyonu arttıracacağı sonucuna varılmıştır. Ryan ve diğerlerine göre; performansa bağlı parasal ödüller özerkliği destekleyen yöneticiler tarafından özerklik ihtiyacını tatmin edecek şekilde düzenlenirse içsel motivasyon artmaktadır. Özerkliği destekleyen yönetici; astlarının görüşlerini dinleyen, duygu ve düşüncelerini

göz önünde bulunduran, bir problemin çözümü için onları cesaretlendiren, faydalı buluyorsa cezalandırma yoluna gitmeden astlarını bilgilendiren ve geri besleme sağlayan yöneticidir (Baard, Deci ve Ryan, 2004: 2005). Primli ücretin öz kararlılık kuramına göre motivasyona etkisini inceleyen sadece bir çalışma bulunmaktadır. Hewett (2016) tarafından yapılan bu çalışmada primli ücret dışsal motivasyonu olumlu yönde, içsel motivasyonu ise olumsuz yönde etkilemektedir.

#### 4.2.2. Ödüllerin Çekiciliği ile Motivasyon İlişkisi

Ödüllerin çekiciliği, kişiler için ödülün değerini ifade etmektedir (Miner, 1985: 149). Kişilerin bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiğine bağlıdır (Jhons ve Saks, 2001: 143). Bazı çalışanlar bir ödülü çok isterken, bazıları aynı ölçüde istemeyebilir (Serinkan, 2012: 113). Aşırı nedensellik kuramı gibi psikoloji alanındaki motivasyon kuramlarına göre; yüksek seviyedeki somut ödüller, bireyin davranışının nedenini ödüle atfetmeye sebep olmakta ve bu durum içsel motivasyonu düşürmektedir (Lepper ve Greene, 1979). Ancak, içsel motivasyon düşerken, dışsal motivasyon artmaktadır. Bu yaklaşım başta gelen süreç kuramlarının ileri sürdüğü “*yüksek seviyedeki performansla bağlı ödüller motive edicidir*” düşüncesini desteklemektedir (Gerhard, Rynes ve Fulmer, 2009: 251-315).

Yüksek seviyedeki somut ödüllerin içsel motivasyonu düşürmesinin nedeni, bu ödüllerin bireylerin psikolojik ihtiyaçlarından biri olan özerklik ihtiyacının tatmin edilmesini engelleyeceği görüşüdür (Deci ve Porag, 1979). Oysa, Hewett tarafından yapılan çalışmada yüksek seviyedeki ücretin bireylerin yeterli ve özerklik ihtiyacını tatmin ettiği ve dolaylı olarak içsel motivasyonu arttırdığı sonucuna varılmıştır (Hewett, 2016: 337). Ödüllerle içsel motivasyon arasındaki ilişkide psikolojik ihtiyaçların rolünü inceleyen başka bir çalışmada yukarıdaki çalışmanın bulgularına benzer şekilde yüksek seviyedeki primli ücretin dışsal motivasyonu doğrudan, içsel motivasyonu ise dolaylı olarak arttırdığı, içsel ve dışsal motivasyonun birbirleri ile olumsuz değil, olumlu ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır (Fang ve Gerhard, 2012: 1176-1196). Bu sonuçlar öz kararlılık kuramının “*ödüller özerkliği destekleyici şekilde yönetildiği zaman, içsel*

*motivasyon üzerindeki olumsuz etkisi en aza iner ve bazı durumlarda içsel motivasyonu artırır”* şeklindeki önermesini doğrulamaktadır (Gagne ve Deci, 205:354).

#### **4.2.3. Kontrollü Motivasyon**

Kontrollü motivasyon, dışsal ve içe yansıtılmış etkilenmeden oluşmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 341). Dışsal etkilenmede davranış, bir ödül elde etmek veya cezadan kaçınmak gibi dışsal bir nedene dayanmaktadır (Deci ve Ryan, 2008: 182-185). Dolayısı ile davranış dışsal faktörlerin kontrolü altındadır. İçe yansıtılmış etkilenmede ise davranış saygınlık kazanmak, kendisi ile gurur duymak, suçluluk duygusundan kaçınmak gibi nedenlere dayanmaktadır (Assor, Vanteenkiste ve Kaplan, 2009: 482-497). İçe yansıtılmış etkilenmede kişi, iş kendisi için önemli olduğu için değil, eğer işi yapmaz ise saygınlığını kaybedeceğini veya kendisini suçlu hissedeceğini düşünmektedir. Dolayısı ile davranış kişinin kendisi tarafından koşula bağlanmakta ve bu koşullar kişiyi kontrol etmektedir (Deci ve Ryan, 2000: 227). Bu bakımdan içe yansıtılmış etkilenme kontrollü motivasyon kapsamındadır.

Bireylerin dışsal düzenleme tarafından ne ölçüde zorlandığı veya dışsal düzenlemenin çekiciliği onların kontrollü motivasyon derecesini yansıtır. Kontrollü motivasyon özellikle yaratıcılık, bilişsel esneklik ve derin bilgi gerektiren işlerde sadece performansı değil, işle ilgili diğer çıktılarını da azaltır (Gagne ve Deci, 2005: 340-341). Laboratuvar ortamında ve eğitim alanında yapılan bazı çalışmalar bu görüşü desteklemektedir.

- Kontrollü motivasyonu kolaylaştıran somut ödüller kavramsal öğrenmeyi ve etkili problem çözümünü düşürür (McGraw ve McCullers, 1979: 285-294).
- Kontrollü motivasyon faktörleri olan testler ve derecelendirmeler, derin bilgi gerektiren işlemlerde performans düşürür, buna karşılık basmakalıp ezberlemede bu etki görülmez (Grolnick ve Ryan, 1987: 890-898).
- Daha çok kontrollü motivasyon faktörleri olan rekabet, ödüller ve değerlendirmeler yaratıcılığı düşürür (Amabile, Goldfarb ve Breakfield, 1990: 6-21).

- Karmaşık ve kişisel olarak önemli bulunan işlerde özerk motivasyon performansı, iş tatminini ve işe uyum seviyesini artırır (Baard, Deci ve Ryan, 2004: 2045-2068). Buna karşılık, kontrollü motivasyon tatsız ve sıkıcı görevlerde daha düşük iş tatmini ve uyum sağlamasına rağmen, kısa dönemde yüksek performansa neden olur (Grolnick ve Ryan, 1987: 890-898).

Kontrollü motivasyon, öz kararlılık kuramına göre az istenen motivasyon şekli olmasına rağmen, davranış üzerinde her durumda olumsuz etkisi olduğu söylenemez. Sıradan ve basit işlerde kısa dönem için yüksek performans sağlayabilir (Gagne ve Deci, 2005: 348).

#### **4.2.4. Özerk Motivasyon**

Öz kararlılık kuramı, kontrollü motivasyonun nasıl özerk motivasyona dönüşebileceğini inceleyen tek kuramdır. İçsel motivasyon ve tanımlanmış / bütünleşmiş dışsal motivasyon, özerk motivasyonu oluşturmaktadır. İçsel motivasyonda, iş ilgi çekici olduğu için yapılırken, tanımlanmış / bütünleşmiş motivasyonda iş, kişisel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bulunduğu için yapılmaktadır. (Gagne ve Deci, 2005: 348). Özerk motivasyonun bu iki türü farklı çıktılar sağlamaktadır. İlgi çekici işlerde içsel motivasyon daha olumlu çıktılar sağlamaktadır. Fakat disiplin, kararlılık ve birlikte yapılmayı gerektiren ilgi çekici olmayan işlerde tanımlanmış / bütünleşmiş motivasyon, içsel motivasyona göre daha olumlu çıktılara yol açmaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 348). Örneğin, Kanada'da yapılan bir referandumda içsel motivasyon, referandum konusunda bilgi toplama ve insanları bilgilendirmede daha etkili olmasına rağmen, oylamanın önemini vurgulayan tanımlanmış motivasyon, insanların oy vermesinde içsel motivasyona göre daha etkili olmuştur (Koestner vd., 1996: 1025-1036).

İçsel motivasyonu arttıran faktörler aynı zamanda dışsal motivasyonun içselleştirilmesini de kolaylaştırmaktadır. Çünkü bu faktörler yeterlik ve özerklik ihtiyacının tatmin edilmesini sağlamaktadır. İşlerin önemini arttırmak ve özerkliği

destekleyici iş ortamı dışsal motivasyonun içselleştirilmesini yükseltmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 355).

Birçok yönetim kuramcısı iş genişletme ve iş zenginleştirmenin işlerin önemini arttırarak içsel motivasyonu yükselteceğini ve dışsal motivasyonun içselleştirilmesini kolaylaştıracağını ileri sürmektedir (Lawler ve Hall, 1970: 305-312). İş genişletme, daha önce farklı kişiler tarafından yapılan işlerin tek bir kişinin sorumluluğunda toplanmasıdır. Örneğin, daha önce işi bir yayı takmak olan bir çalışana ikinci yayı takmak ve iki kabloyu birbirine bağlamak görevi de verilerek işin kapsamı genişletilmektedir. İş zenginleştirme, iş genişletmenin tersine çalışanlara daha çok görev verilmesi değil, yaptıkları işlerle ilgili daha fazla sorumluk verilmesidir. İş zenginleştirme çalışana kendisini daha çok özerk hissetme, planlama, karar verme ve problem çözümü imkânı vermektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 164). İş genişletme, “*yatay iş artışına*”, iş zenginleştirme ise “*dikey iş artışına*” neden olmaktadır (Hitt, Miller ve Colella, 2011: 232-233). İş genişletme ve iş zenginleştirmenin işi daha ilgi çekici ve meydan okuyucu duruma getirdiğinden içsel motivasyonu arttırdığı, daha önemli duruma getirdiğinden dışsal motivasyonun içselleştirmesini kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir (Zuckerman vd., 1978: 443-446). Dolayısı ile iş genişletme ve iş zenginleştirme özerk motivasyonu arttırmaktadır.

Özerkliği destekleyen iş iklimi de özerk motivasyonu arttırmaktadır. Özerkliği destekleyen iş ortamında yöneticiler çalışanların görüşlerini alırlar, onlara daha fazla seçme hakkı ve inisiyatif tanırırlar. Bu durum hem içsel motivasyonu ve hem de özerk dışsal motivasyonu artırır (Ryan, Mims ve Koester 1983: 736-750). Ayrıca dışsal motivasyonun içselleştirilmesini kolaylaştıran üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar; ilgi çekici olmayan bir davranışı anlamlı bir gerekçeye bağlamak, insanların yapmak istemedikleri ilgi çekici olamayan iş konusundaki duygu ve düşüncelerini yansıtmasını sağlamak (Deci vd., 1994: 580-590) ve içselleştirmede kilit rol oynayan ilişki ihtiyacını tatmin etmektir (Wall vd., 1986: 280-304). Örneğin, bir grubu tanımak, grup değerlerinin içselleştirilmesini kolaylaştırmakta ve performansı arttırmaktadır (James ve Greenberg, 1989: 604-616)

Çalışmanın bu noktasına gelinceye kadar öz kararlılık kuramından önce ve bu kuram tarafından ödüllerin motivasyonu nasıl etkilediği açıklanmıştır. Yapılan araştırmaların çoğunda dışsal motivasyonun içsel motivasyonu nasıl etkilediği incelenmektedir. Dışsal ödüllerin öz kararlılık kuramının ön gördüğü motivasyon boyutlarını inceleyen çok az çalışma olduğu ifade edilmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 354). Bu araştırmada araştırmanın modeli Gagne ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilen ölçeğe göre oluşturulmuş ve hipotezler bu modele göre belirlenmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri üçüncü bölümde açıklanmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖZ KARARLILIK KURAMI ÇERÇEVESİNDE DIŞSAL ÖDÜL BEKLENTİSİNİN MOTİVASYONA ETKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışmanın amacı ve hipotezleri ifade edilmekte, daha sonra belirlenen yöntemle göre araştırmanın önemi, varsayım ve sınırlılıkları, örneklem büyüklüğü, kullanılan ölçek, veri toplama yöntemi açıklanmakta, son olarak istatistiksel teknikler kullanılarak verilerin analizi yapılmakta ve araştırmaya ilişkin bulgular ortaya konmaktadır.

#### 1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Daha önce açıklandığı gibi, dışsal ödüllerin motivasyona etkisi konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Bazı kuramcı ve yazarlar ödüllerin motivasyonu arttırdığını savunmaktadır (Eisenberger, Rhodes ve Cameron, 1999; Latham ve Locke, 2007; Rynes, Gerhard ve Parks, 2005). Bazıları ise dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğünü ileri sürmektedir (Deci, Koestner ve Ryan, 1999; Lepper ve Greene, 1979; Pfeffer, 1998; Kohn, 1993).

Dışsal ödüllerin motivasyonu arttırdığını savunan özellikle süreç kuramları motivasyonu “*çaba*” veya “*performans*” olarak görmekte ve dışsal ödüllerin çabaları arttırarak motivasyonu güçlendirdiğini ileri sürmektedir (Gerhard, Rynes ve Fulmer, 2009). Bu yaklaşımda motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak iki şekilde ele alınmakta, dışarıdan verilen bir ödülün yarattığı dışsal motivasyonla içsel motivasyon toplanarak bireyin toplam motivasyonu ortaya çıkmaktadır (Porter ve Lawler, 1968). Dolayısıyla, içsel ve dışsal motivasyon aynı kalitededir ve birbirlerini olumlu veya olumsuz yönde etkilememektedir (Ambrose ve Kulik, 1999). Diğer taraftan, dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşürdüğünü savunan motivasyon kuramlarına göre; içsel olarak motive olmaya uygun bir görev için dışarıdan bir ödül verilirse, birey



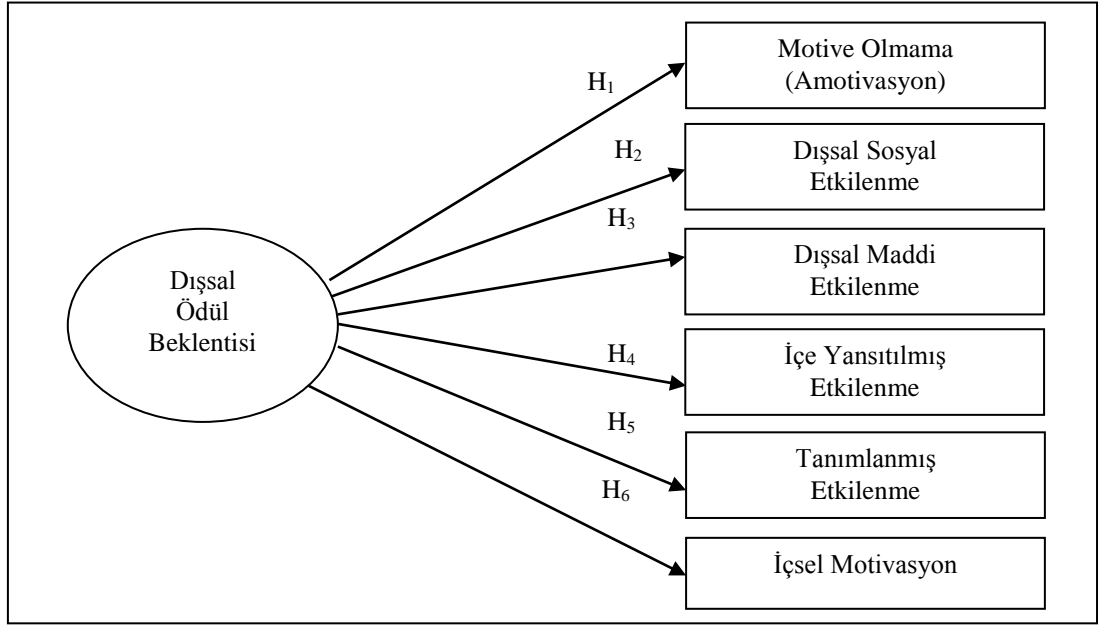
davranışının gerekçesini bu ödüle bağlar ve bu durum içsel motivasyonu düşürür (Lepper ve Greene, 1979; Frey ve Jegen, 2001).

Ancak, Deci (1971) içsel ve dışsal motivasyonu toplanabilir olmaktan çok, birbirlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen iki farklı motivasyon türü olduğunu ileri sürmüştü ve Ryan'la birlikte öz kararlılık kuramını geliştirmişlerdir (Deci ve Ryan, 1985). Bu kuram motivasyonu temel olarak motive olmama, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon olarak üç boyutta ele almakta ve diğer motivasyon kuramlarından farklı olarak dışsal motivasyonu kendi içinde derecelere ayırmaktadır. Söz konusu kurama göre ödüller çalışanı; dışsal, içe yansıtılmış, tanımlanmış ve bütünleşmiş olarak dört biçimde etkilemektedir. Böylece anılan kuram motivasyonu; motive olmama, dışsal etkilenme, içe yansıtılmış etkilenme, tanımlanmış etkilenme, bütünleşmiş etkilenme ve içsel motivasyon olarak altı boyutta incelenmektedir. Anılan kuram ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkisini incelemektedir. Ödüllerin öz kararlılık kuramının öngördüğü motivasyon türlerini inceleyen çok az çalışma bulunduğu ifade edilmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 334).

Bu kapsamda araştırmanın amacı; öz kararlılık kuramı çerçevesinde dışsal ödül beklentisinin çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediğini incelemektir.

## **2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Bu çalışmada sınanmak istenen hipotetik model şekil 4'te görülmektedir. Modelde çalışanların dışsal ödül beklentisi ile öz kararlılık kuramının öngördüğü motivasyon türleri arasındaki ilişki test edilmektedir. Dışsal ödül beklentisinin istatistiksel olarak motive olmama tutumu ile olumsuz, diğer motivasyon türleri ile olumlu bir ilişki içinde olacağı varsayılmaktadır. Dışsal ödül beklentisinin motivasyon türleri ile ilişkisi tahmine dayanmaktadır. Yapısal eşitlik modeli analizi ile ortaya çıkan sonuçların hipotezlerdeki tahminlerle ne derecede örtüştüğü bu tahminleri doğrulamakta veya doğrulamamaktadır (Erkorkmaz vd., 2013: 211).



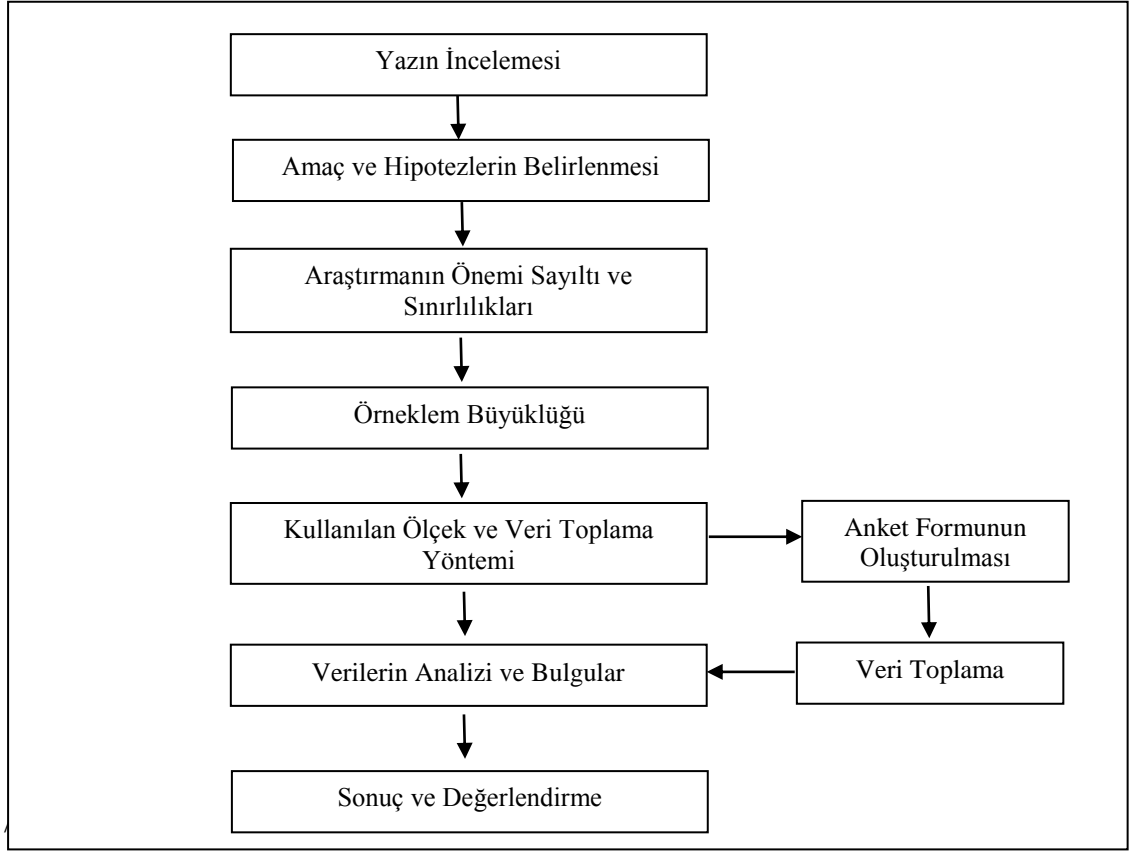
Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Bu modele göre araştırmanın hipotezleri şöyle belirlenmiştir.

- H<sub>1</sub>: Dışsal ödül beklentisi, çalışanların motive olmama tutumunu olumsuz yönde etkilemektedir.
- H<sub>2</sub>: Dışsal ödül beklentisi, çalışanların dışsal sosyal etkilenme tutumunu olumlu yönde etkilemektedir.
- H<sub>3</sub>: Dışsal ödül beklentisi, çalışanların dışsal maddi etkilenme tutumunu olumlu yönde etkilemektedir.
- H<sub>4</sub>: Dışsal ödül beklentisi, çalışanların içe yansıtılmış etkilenme tutumunu olumlu yönde etkilemektedir.
- H<sub>5</sub>: Dışsal ödül beklentisi çalışanların tanımlanmış etkilenme tutumunu olumlu yönde etkilemektedir.
- H<sub>6</sub>: Dışsal ödül beklentisi, çalışanların içsel motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi Taşbaşı (2013: 80) tarafından yapılan çalışmadan da esinlenerek aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.



**Şekil 5:** Araştırmanın Yöntemi

**Kaynak:** Taşbaşı, 2013, s.80

Yazın incelemesinde araştırmalarda farklı yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada ayrıntıya girmeden yukarıdaki yöntem belirlenmiştir. Araştırmanın amacı ve hipotezleri daha önce ifade edildiğinden bu noktadan itibaren çalışma, izleyen başlıklara göre sürdürülmektedir.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Yazın incelemesinde şimdiye kadar öz kararlılık kuramının ortaya koyduğu motivasyon türlerini inceleyen üç çalışmaya rastlanmıştır. Bunlardan biri makale, diğer ikisi doktora tezidir. Markland ve Tobin (2010: 91-99) tarafından yayımlanan makalede üç psikolojik ihtiyacın tatmin edilmesi ile kişide oluşacak motivasyon türleri incelenmektedir. Kayacan (2016) tarafından hazırlanan doktora tezinde X ve Y kuşaklarının motivasyon kaynakları incelenmektedir. Hewett (2016) tarafından hazırlanan doktora tezinde ise ihtiyaçlar, iş tatmini gibi konuların yanında primli ücretin ve ücret artışının motivasyon türlerine etkisi incelenmektedir. Bu araştırmada dışsal

ödül beklentisinin motivasyon türlerine etkisi incelenmektedir. Dolayısı ile araştırma diğerlerinden farklı ve önemlidir. Çalışmanın daha sonraki araştırmacılara kaynak olabileceği ve Türkçe yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Varsayım; araştırma sürecinde doğru olup olmadığının ispatlanması istenmeyen önermedir. Hipotez test edilerek red veya kabul edilir. Varsayım, test edilmeden kabul edilir (Büyüköztürk vd., 2015: 70). Bu araştırmada katılımcıların anket sorularına doğru ve samimi olarak cevap verecekleri, banka şubelerinde anket yapabilmek için gereken iznin alınabileceği varsayılmıştır.

Sınırlılık; araştırmacının yapmak istediği ancak yapamadığı durumlardır (Gay, Mills ve Airasian, 2009). Araştırma Bursa'da hizmet veren banka şubelerinde çalışan bireyler ve veri toplama aracı olarak anket tekniği ile sınırlıdır. Ayrıca, bulguların karşılaştırılabileceği sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklem büyüklüğünün ne kadar olması gerektiğine karar vermeden önce, araştırmanın ulaşılabilir evreninin tanımlanması gerekir. Bir araştırmada “*hedef evren*” ve “*ulaşılabilir evren*” olmak üzere iki tür evrenden söz edilebilir. Hedef evren ulaşılması mümkün olmayan evrendir. Ulaşılabilir evren ise araştırmacının mevcut imkânlarla ulaşabileceği evrendir (Fraenkel ve Wallen, 2006). Yazında hedef evrene ana kütle de denmektedir. Hakkında veri toplanması amaçlanan homojen birimlerin oluşturduğu topluluk ana kütleği temsil etmektedir. Ana kütlede seçilen birimlerden meydana gelen ve ana kütlede doğal uzantısı olan, onun özelliklerini yansıtan alt topluluğa örneklem denmektedir (Serper, 2014: 315).

Bu araştırma bankacılık sektörü üzerinde yapılmaktadır. Eylül 2019 tarihi itibarı ile Türkiye'de bankacılık sektöründe toplam 47 adet banka faaliyet göstermektedir. Bunların 34'ü mevduat, 13'ü kalkınma bankasıdır. Sektörde toplam çalışan sayısı 189.507 kişidir. Bursa'da 380 şubede hizmet veren yaklaşık 4100 çalışan bulunmaktadır (T.B.B., İstatistik Raporlar, Banka Çalışan ve Şube Bilgileri, <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Eylül 2019).

Bu açıklamaların ışığında araştırmanın hedef evreni veya ana kütleli 189.507 banka çalışandır. Ulaşılabilir evren ise 380 şubedeki 4100 çalışandır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıdaki tablodan yararlanılmıştır.

**Tablo 3:** Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

Evrenin Büyüklüğü	+-0,03 Örneklem Hatası			+-0,05 Örneklem Hatası			+-0,10 Örneklem Hatası		
	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7	p=0,5 q=0,5	p=0,8 q=0,2	p=0,3 q=0,7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100.000.000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50) tarafından geliştirilen “belli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri” tablosuna göre, 189.507 kişi olan evren büyüklüğü “100.000” olarak kabul edilerek örneklem büyüklüğü bu değer üzerinden hesaplanmıştır. Örneklem hata oranı 0,05 ve güven düzeyi 0,95 olmak üzere araştırmanın örneklem büyüklüğü 383 olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değer araştırma için ulaşılması gereken en küçük değerdir ve 400 adet anketin yapılması hedeflenmektedir.

### 3.3. KULLANILAN ÖLÇEK VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın ölçeği, veri toplama yöntemi ve araştırma için oluşturulan anket formu aşağıda açıklanmaktadır.

### 3.3.1. Araştırmanın Ölçeği

Bu araştırmada Çok Boyutlu İş Motivasyon ölçeği kullanılmaktadır. Anılan ölçek, öz kararlılık kuramının kendi ölçeği olup, Gagne ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir. Ölçek yedi farklı dilde ve aralarında Kanada, Belçika, Fransa, Senegal, İngiltere, Norveç, İsviçre, Çin ve Endonezya'nın bulunduğu dokuz farklı ülkede 3435 kişi üzerinde uygulanarak test edilmiştir. Bu ölçek sadece motivasyon türlerini ve derecelerini değil, aynı zamanda motivasyon kaynaklarını da ölçmektedir. (Gagne vd., 2014: 1-19).

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin orijinal hali İngilizce'dir. İki farklı dil bilimci tarafından Türkçe'ye çevrildiği, ölçeğin orijinal hali ile Türkçe'ye çevrildikten sonra elde edilen şekli karşılaştırılarak gerekli düzeltmelerin yapıldığı, ölçekte bulunan soruların basit ve anlaşılır olmasına özen gösterildiği ifade edilmektedir (Kayacan, 2016). Türkçe'ye çevrildikten sonra ölçek Kayacan (2016) tarafından hazırlanan bir doktora tezinde kullanılmış ve anılan ölçeğe bu doktora tezinden ulaşılmıştır. Ayrıca, ölçek orijinal hali olan İngilizce makaleden temin edilmiştir. Ölçeğin orijinal hali olan çalışmada güvenilirlik katsayısı sadece Almanya'daki uygulamada tanımlanmış ve içe yansıtılmış etkilenme 0,70'in altında, diğer sekiz ülkesindeki uygulamalarda ise 0,80'in üzerinde çıkmıştır (Gagne vd., 2014: 6).

Ölçek 19 sorudan meydana gelmektedir. Aşağıdaki tabloda motivasyonun boyutları ve her boyut için soru miktarı ile soruların anketteki sırası görülmektedir.

**Tablo 4:** Motivasyon Boyutları ve Sorular

Motivasyon Boyutları	Soru Miktarı ve Anketteki Soru Sırası
Amotivasyon (AMN)	1, 2, 3
Dışsal Sosyal Etkilenme (DSE)	4, 5, 6
Dışsal Maddi Etkilenme (DME)	7, 8, 9
İçe Yansıtılmış Etkilenme (İYE)	10, 11, 12, 13
Tanımlanmış Etkilenme (TE)	14, 15, 16
İçsel Motivasyon (İM)	17, 18, 19

Tablo 4’te görüldüğü gibi çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğine “*bütünleşmiş etkilenme*” dahil edilmemiştir. Bütünleşmiş etkilenme içsel motivasyona en yakın dışsal motivasyon derecesidir. Bu etkilenmenin ölçeğe dahil edilmemesinin nedeni; faktör analizinde “*bütünleşmiş etkilenme*” ile “*tanımlanmış etkilenme*” ve “*içsel motivasyon*” arasındaki farkı ortaya koymada karşılaşılan problemler olduğu ifade edilmektedir (Mallet vd., 2007; Tremblay vd., 2009). Ölçekte dışsal etkilenme, “*dışsal sosyal etkilenme*” ve “*dışsal maddi etkilenme*” olarak ikiye ayrılarak düzenlenmiştir. Dışsal etkilenmenin iki ayrı faktör olarak düzenlenmesinin işin içeriği bakımından önemli olduğu belirtilmektedir (Stajkovic ve Luthans, 1997). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinde çalışanın ortaya koyduğu çabayla, bir ödüle ulaşma arasındaki ilişki açık bir biçimde belirtilmektedir. Ölçekteki sorular, örneğin “*işimi çevremdeki insanların takdirini kazanmak için yapıyorum*”, “*işimde yeterli çabayı gösterdiğim takdirde maddi olarak ödüllendirileceğime inanıyorum*”, “*işime yönelik çaba göstermenin şahsen önemli olduğunu düşünüyorum*”, “*yaptığım işi ilgi çekici buluyorum*” şeklinde düzenlenmiştir. Böylece iş için gösterilen çabanın miktarı ölçülebilmektedir (Gagne vd., 2014: 3). Söz konusu ölçek uzmanlar tarafından da incelenmiş, soruların anlaşılabilirliği, güvenilirlik ve geçerlilik yönünden bir problem olmadığı, araştırma için anket formunun oluşturulabileceği ifade edilmiştir.

### **3.3.2. Veri Toplama Yöntemi**

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak yüz-yüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma için düzenlenen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; cevaplayıcının cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, görevi gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 sorudan meydana gelmektedir. İkinci bölüm; öz kararlılık kuramının öngördüğü motivasyon türlerine ilişkin 19 soruyu içermektedir. Tablo 4’te belirtildiği gibi her motivasyon türü veya derecesi ile ilgili sorular 1’den 19’a kadar sıralanmıştır.

Anket formunda ölçek olarak 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anketteki cevap tercihleri (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Testten alınabilecek en düşük puan

19, en yüksek puan ise 95'dir. Puan azaldıkça motivasyon derecesi düşmekte, puan yükseldikçe motivasyon derecesi artmaktadır.

Mevcut çalışmada 12.07.2019 tarihinden itibaren anket görüşmelerine başlanmıştır. Bursa'da hizmet veren 45 banka şube müdürü ile telefon irtibatı kurulmuş ve önceden randevu alınmıştır. 6 adet şube müdürü işlerinin yoğunluğu nedeni ile randevuya olumlu cevap verememiştir. 39 adet şube çalışanı ile yüz yüze anket tekniği kullanılarak 400 adet anket yapılmış ve anket görüşmeleri 30.07.2019 tarihinde sona ermiştir. 400 anketten 2 adeti farklı işaretlendirilmeden dolayı dikkate alınmamıştır. Anketin geri dönüş oranı çok yüksektir. Anket süresi, her katılımcı için yaklaşık 15-20 dakikadır. 398 adet anketin araştırmanın örneklem büyüklüğü için yeterli olduğu görülmektedir.

#### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğindeki 19 değişkene (soruya), 398 banka şubesi çalışanın 5'li Likert ölçeğine göre verdikleri cevaplar kullanılarak SPSS paket programına yüklenmiştir. Güvenirlik analizi (Cronbach Alfa) için SPSS-22, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için AMOS programı, dışsal ödül beklentisinin öz kararlılık kuramına göre motivasyon türlerine etkisini ölçmek amacı ile Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Yazın incelemesinde ölçeğin genel geçerliliği olduğu görüldüğünden faktör analizi uygulamadan doğrudan DFA uygulaması yapılmıştır. Analizlere ilişkin yorumların anlamlı ve güçlü olabilmesi için ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olması gerekir (Taşbaşı, 2013: 85). Faktör analizi, faktör yapısını ortaya çıkararak geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin hangi boyutta yapılması gerektiği konusunda araştırmacıya yön verir (Şencan, 2005: 345). Bu bakımdan önce ölçekle ilgili faktör analizi konusunda açıklama yapılmakta, daha sonra geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ortaya konmaktadır.

##### 3.4.1. Faktör Analizi

Faktör Analizi, aynı özelliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmenin daha az sayıda faktörle yapılmasını sağlayan bir tekniktir (Büyüköztürk, 2010: 123;



Karasar, 2005: 158). Önce SPSS ile Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılarak ortaya çıkan faktörler bir model olarak kabul edilmekte, Daha sonra DFA yapılarak modelin doğruluğu kesinleştirilmektedir (Çapık, 2014).

Bu araştırmanın ölçeği olan çok boyutlu iş motivasyon ölçeği Gagne ve diğerleri tarafından motive olmama, dışsal sosyal etkilenme, dışsal maddi etkilenme, içe yansıtılmış etkilenme, tanımlanmış etkilenme ve içsel motivasyon olarak altı faktöre ayrılmaktadır. Kayacan (2016) tarafından hazırlanan doktora tezinde ölçeğin Türkçesi kullanılmış ve yapılan faktör analizinde aynı faktörler bulunmuştur. Ölçeğin kültürlerarası geçerliliğe sahip olduğu ifade edilmektedir (Gagne vd., 2014). Bu sonuçlar uzmanlara sunulmuş ve uzmanlar AFA yapılmadan doğrudan DFA'nın yapılmasının uygun olacağını belirtmişlerdir.

Faktör analizinden sonra güvenilirlik analizi mi yoksa geçerlilik analizi mi yapılacağı tartışmalı bir konudur. Bazı yazarlar önce güvenilirlik daha sonra geçerlilik analizinin yapılmasını savunurken, bazıları tersini savunmaktadır (Şencan, 2005: 723). DFA genellikle AFA'dan sonra bulguları doğrulanmaktadır (Çapık, 2014) ve geçerlilikle ilgilidir. Bu nedenle bu çalışmada geçerlilik analizi güvenilirlik analizinden önce yapılmıştır.

### **3.4.2. Geçerlilik**

Geçerlilik; bir ölçüm aracının neyi ölçtüğü ve bu ölçümü ne derecede başardığı ile ilgili değerlendirmedir (Tavşancıl, 2002). Ölçme aracı hangi özelliği ölçecekse, başka özellik veya özelliklerle karıştırmadan, ölçmeyi amaçladığı özelliği tam ve doğru olarak ölçebilme derecesidir (Tekin, 1977). Bu tanımlara göre; ölçme aracı ölçmeyi amaçladığı özelliği tam ve doğru olarak ölçmeli ve başka bir özelliği değil, hangi özelliği ölçmeyi amaçlıyorsa sadece o özelliği ölçmelidir. Bir ölçek ölçtüğü özelliği en az hata ile ölçebilir ancak başka özelliklerle karıştırırsa, ölçüm amaca uygun değildir. Geçerlilik; kapsam, ölçüt bağımlı (yordamlama, eş zaman) ve yapı geçerliliği olarak sınıflandırılmaktadır (Aker, Dündar ve Pekşen, 2005). Yazında genellikle kapsam ve yapı geçerliliği üzerinde durulduğundan bu iki geçerlilik türü aşağıda açıklanmaktadır.

### **3.4.2.1.Kapsam Geçerliliği**

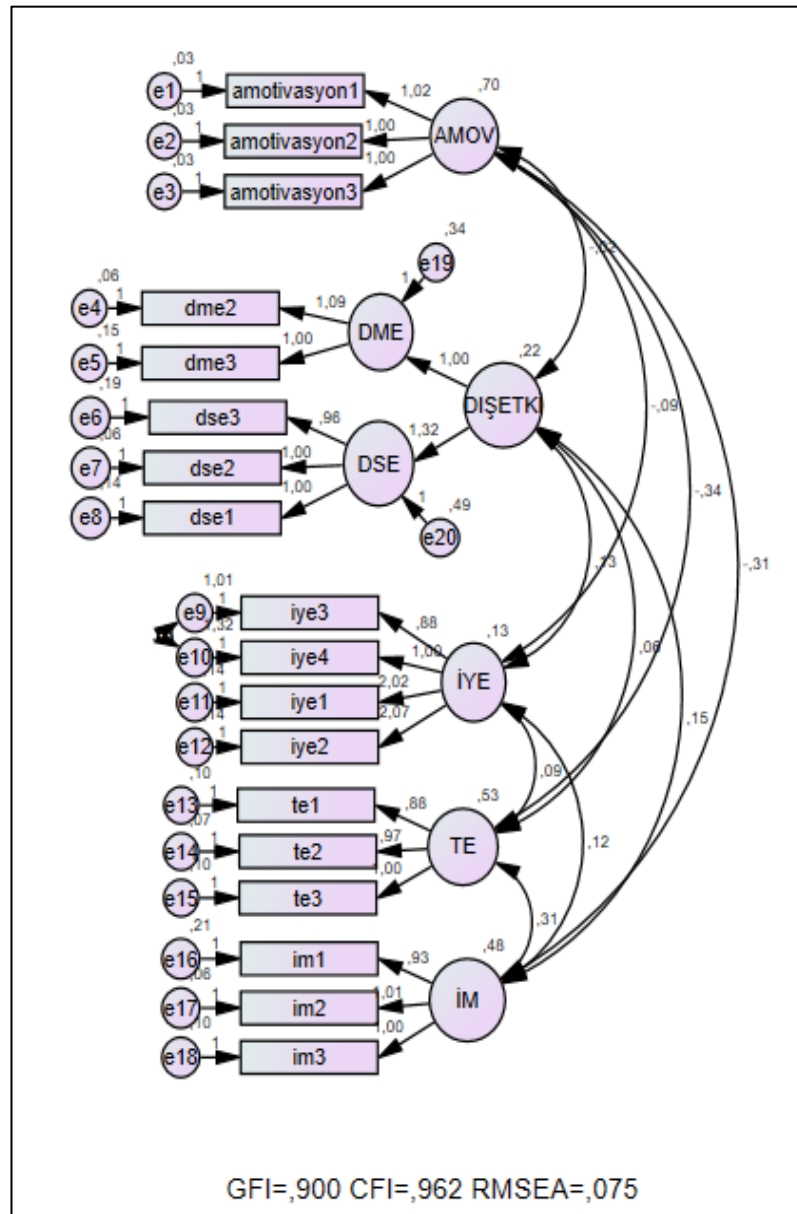
Kapsam geçerliliği, ölçeğin kendisinin ve ölçekte yer alan her bir sorunun ölçmenin amacına ne oranda hizmet ettiğidir (Tekin, 1977). Bu kavram, ölçek ve ölçekteki soruların ölçümün amacı ile ilgisiz olan faktörlerden arındırılmasını ifade etmektedir. Ölçeğin tamamının ve alt boyutlarının ölçmek istenen olguyu ölçüp ölçmediğinin, farklı kavramları içerip içermediğinin değerlendirilmesidir (Gözüm, ve Aksayan, 2003). Kapsam geçerliliğinde “*test maddeleri ölçülmek istenen davranışı yeterince yansıtıyor mu?*” sorusuna yanıt aranmaktadır (Büyüköztürk vd., 2015). Özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında yapılması gereken bir değerlendirmedir. Ancak, başka bir dilde geliştirilen bir ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması da bu değerlendirme yapılmalıdır (Gözüm ve Aksayan, 2003). Uzmanların çoğunluğunun ölçeğin kapsam geçerliliğine sahip olduğunu ifade etmesi gerekmektedir (Tavşancıl, 2002). Bu çalışmanın ölçeği ve ölçekteki sorular uzmanlara sunulmuştur. Uzmanlar, soruların anlaşılır olduğu, araştırma alanı ile ilgili yeterli miktarda soru içerdiği ve cevaplayıcıların sorulara kolayca cevap verecekleri sonucuna varmışlardır. Dolayısı ile ölçeğin kapsam geçerliliğine sahip olduğu değerlendirilmektedir.

### **3.4.2.2.Yapı Geçerliliği**

Yapı, karşılıklı olarak birbirleri ile ilgili olduğu varsayılan öğelerin veya öğeler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu örüntüdür (Ercan ve Kan, 2004). Bireyin tutumu, motivasyonu, zeka ve sosyal uyumu gibi doğrudan gözlenemeyen psikolojik özellikleri vardır. Bu özellikler tek boyutta açıklanamaz ve kavramsal olarak birer yapı olarak tanımlanır (Aker, Dündar ve Pekşen, 2005). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği motivasyonun tüm boyutlarını dikkate alarak, herhangi bir boyutunu atlamadan ölçebiliyorsa yapı geçerliliği vardır demektir (Duncan, 1981: 355).

Ölçekteki soruların neyi ölçtüğünün ve hangi faktörlerden meydana geldiğinin bilinmesi gerekmektedir. Bu işlemi AFA ile yapıp, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile doğrulamak yazında sık başvurulan bir yöntemdir (Çapık, 2014: 96). DFA, AFA’nın bir uzantısıdır ve DFA’nın öncelikli amacı, AFA ile belirlenen faktör maddelerinin veri seti ile uyumlu olup olmadığını saptamaktır. Başka bir ifade ile AFA’da tanımlanan

yapının çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için uygulanan ikinci adımdır (Erkorkmaz vd., 2011: 210-223). DFA ile gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki gizil yapılar tanımlanmaktadır. Gözlenen değişkenler ölçekteki sorulardır. Örtük değişken ise bu soruların ölçtüğü şeydir (Çapık, 2014: 97). Örneğin, içe yansıtılmış etki ve içsel motivasyon örtük değişkenler, bu motivasyon türlerini ölçen maddeler ise gözlenen değişkenlerdir. DFA içsel ve dışsal geçerlilik yönünden önemli ve güçlü bir testtir. (Altıntaş Çınar, 2009: 104). Ölçeğin DFA ile ilgili bilgisayar çıktısı aşağıda görülmektedir.



Şekil 6: DFA Bilgisayar Çıktısı

DFA için bazı uyum indeksleri bulunmaktadır. Bu uyum indekslerinde her indeks için kabul edilebilir değerler belirlenmiştir. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre modelin kuram ile uyumlu olup olmadığı sonucuna varılır. Her uyum indeksi için ayrı ayrı analiz yapmaya gerek yoktur (Çapık, 2014: 99). DFA’da kullanılan uyum iyiliği indeksleri aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 5:** DFA İçin Uyum Göstergeleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Değer
GFI	> 0,90
AGFI	> 0,90
CFI	> 0,90
RMSEA	< 0,080
RMR	< 0,080
SRMR	< 0,080

**Kaynak:**Wang ve Wang, 2012, s.5-9

DFA sonucunda GFI= .900, CFI= .962 ve RMSEA= .075 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma için anlamlık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

- GFI: Uyum iyiliği indeksi anlamına gelmektedir. 0 ile 1 arasında değerler alır. GFI'nin 0,90'nın üzerinde olması, modelin iyi uyum göstergesi olarak değerlendirilir (Walt, Strickland ve Lenz, 2018: 8). GFI 0,90 olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile model kabul edilebilir seviyede uyumludur.
- CFI: 0-1 arasında değer alır ve yüksek değerler iyi uyum olduğunu gösterir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). CFI 0,962 olarak belirlenmiştir. Dolayısı ile iyi uyum olduğu anlaşılmaktadır.
- RMSEA: Elde edilen değer in sıfıra yakın olması, modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koyar (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). RMSEA değeri 0,075 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir değer olan 0,080'in altındadır. Bu nedenle model iyi uyum göstermektedir.

AFA ve DFA uygulaması ile ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğu ortaya konmuştur. Ancak bir ölçüm aracının ölçüm yapmaya uygun olabilmesi için sadece “geçerliliğe” veya sadece “güvenirlığe” sahip olması yeterli değildir. Her ikisine birden sahip olması gerekir (Aker, Dündar ve Pekşen, 2005). Bu bakımdan ölçeğin güvenirligi de aşağıda açıklanmıştır.

### 3.4.3.Güvenirlik

Güvenirlik, bir ölçme aracı ile yapılan ölçmenin aynı koşullar altında tekrar edilmesi durumunda elde edilen veriler arasındaki tutarlılıktır (Carey, 1988; Öncü, 1988). Başka bir ifade ile güvenilirlik, bir ölçme aracı neyi ölçüyorsa bunu her zaman aynı şekilde ölçmesi olarak tanımlanabilir (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 145). Ölçme aracının güvenirligini test etmek için “Cronbach Alfa (a) güvenirligi” ve “test – tekrar test güvenirligi” nden yararlanılabilir (Büyüköztürk vd., 2015: 111). En yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık yöntemi, Cronbach Alfa katsayısının hesaplanması ile değerlendirilmektedir. Güvenirlik katsayısı “0” ile “1” arasında değerler almaktadır. Değer “1”e yaklaştıkça ölçeğin güvenirligi artmakta, “0”a yaklaştıkça güvenirlik düşmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 258; Akgül ve Çevik, 2005: 435). Alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olması, çoğu araştırmacılar tarafından ölçeğin güvenirligi için yeterli olduğu ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2002). Bu araştırmada ölçeğin güvenirligi Cronbach Alfa formülü ile hesaplanmış olup, ölçekle ilgili değerler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 6:** Güvenirlik Analiz Sonuçları

Faktörler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
Amotivasyon (AMN)	3	0,986
Dışsal Sosyal Etki (DSE)	3	0,950
Dışsal Maddi Etki (DME)	2	0,915
İçe Yansıtılmış Etki (İYE)	4	0,695
Tanımlanmış Etki (TE)	3	0,940
İçsel Motivasyon (İM)	3	0,917

Alfa değerlerinin İYE dışında 0,90'nın üzerinde olduğu görülmektedir. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ile ilgili araştırmalardaki Almanya uygulamasında da İYE'nin alfa değeri 0,70'in altında çıkmıştır (Gagne vd., 2014:6). Faktörlerin alfa değerlerinin 0,69 ile 0,98 arasında olması, ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu değerler Kayacan (2016) tarafından yapılan çalışmada 0,84 ile 0,95 aralığında çıkmıştır.

Ölçekte faktörlere korelasyon testi uygulanmıştır. Bu test değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, eğer ilişki varsa yönünü ve ilişki düzeyini ortaya koymaktadır (Sümbüloğlu, 2012: 186). İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 1 ile -1 arasında değerler alabilir. Katsayısı 1 ise mükemmel seviyede olumlu, -1 ise aynı şekilde mükemmel seviyede olumsuz bir ilişkinin var olduğunu gösterir. "0" olması herhangi bir ilişkinin olmadığını gösterir. İlişki, "0,70 – 0,99" arasında ise yüksek, "0,69 – 0,30" arasında ise orta, "0,29 – 0,01" arasında ise düşük düzeyde ilişki olarak yorumlanır. İki değişken arasında olumlu bir ilişki varsa, birindeki korelasyon katsayısının artması, diğerini de olumlu yönde etkiler. Benzer şekilde iki değişken arasında olumsuz bir ilişki varsa, birindeki değer düşüşü, diğerindeki değeri de düşürmektedir (Büyüköztürk vd., 2015: 109). Korelasyon testi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 7:** Faktörler Arasındaki Korelasyon Sonuçları

Faktörler	Amotivasyon	Dışsal Etki	İçe Yansıtılmış Etki	Tanımlanmış Etki	İçsel Motivasyon
Amotivasyon	1	-0,045	-0,289	-0,564	-0,525
Dışsal Etki	-0,045	1	0,769	0,170	0,462
İçe Yansıtılmış Etki	-0,289	0,769	1	0,359	0,489
Tanımlanmış Etki	-0,564	0,170	0,359	1	0,614
İçsel Motivasyon	-0,525	0,462	0,489	0,614	1

Motive olmama ile dışsal etki (dışsal sosyal + dışsal maddi Etki), içe yansıtılmış etki, tanımlanmış etki, ve içsel motivasyon arasında gittikçe artan bir oranda olumsuz ilişki olduğu görülmektedir. Amotivasyon, motivasyonun olmadığı durumdur. Bireyin davranış için herhangi bir niyete sahip olmamasıdır (Gagne ve Deci, 2005: 340).

Amotivasyonun dışsal motivasyon (DSE, DME) ile  $r = -0.045$ , İYE ile  $r = -0.289$ , TE ile  $r = -0.564$ , İM ile  $r = -0.525$  seviyesinde olumsuz bir ilişki içinde olduğu anlaşılmaktadır.

İçsel motivasyon sütunu incelendiğinde, içsel motivasyonun amotivasyon hariç, diğer motivasyon türleri ile gittikçe artan bir oranda olumlu ilişki içinde olduğu görülmektedir. İçsel motivasyonun AMN ile  $r = -0.525$ , DE ile  $r = 0.462$ , İYE ile  $r = 0.489$ , TE ile  $0.614$  düzeyinde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda ödüller özerkliği destekleyici şekilde yönetilirse, içsel motivasyon üzerindeki olumsuz etkisinin en aza ineceği ve bazı durumlarda içsel motivasyonu arttıracığı sonucuna varılmaktadır (Ryan, Mims ve Koestner, 1983: 736-750). İçsel motivasyon ile öz kararlılık kuramının öngördüğü diğer motivasyon türleri arasındaki olumlu ilişkiler bu araştırmaları desteklemektedir.

Araştırmanın bu noktasına kadar çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeğin hem geçerliliğe ve hem de güvenilirliğe sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu ölçeği kullanarak araştırmada ulaşılan bulgular aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.4.4. Araştırmanın Bulguları**

Bu başlık altında, önce araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özellikleri ortaya konmuş, daha sonra hipotez testi yapılmış ve araştırma “*Sonuç ve Değerlendirme*” ile tamamlanmıştır. Demografik özellikler ve hipotezlerle ilgili açıklamalar aşağıdadır.

##### **3.4.4.1. Demografik Özellikler**

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, bankadaki çalışma süresi, gelir düzeyi, eğitim durumu ve banka şubesindeki görevi şeklinde tablolar halinde sıralanmaktadır. Her bir tablodaki demografik özellik kendi içinde frekans ve frekans yüzdesi olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo 8:** Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	% Frekans
Kadın	270	67,8
Erkek	128	32,2
Toplam	398	100

Banka şubelerinde çalışan kadınların oranı erkeklere göre oldukça yüksek çıkmıştır. Bu durumun bir rastlantı olduğu değerlendirilmektedir. Bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkeklerin oranı, bankalara göre farklılık göstermesine rağmen, bu oran kadınlar lehine %51 ile %55 arasında değişmektedir. Bankacılık sektörü daha çok kadınları istihdam etmektedir.

**Tablo 9:** Katılımcıların Yaş Grupları

Yaş Grupları	Frekans	% Frekans
25-30	68	17,1
31-36	143	35,9
37-42	119	29,9
43-48	63	15,8
49 ve üzeri	5	1,3
Toplam	398	100

Tabloda görüldüğü gibi banka şubelerinde daha çok 31-36 yaş grubu istihdam edilmektedir. 25-42 yaş grubu çalışanlarının %72.9'nu oluşturmaktadır.

**Tablo 10:** Katılımcıların Medeni Durumu

Cinsiyet	Frekans	% Frekans
Evli	282	70,9
Bekar	116	29,1
Toplam	398	100

Örnekleme katılan banka şubesi çalışanlarının yaklaşık %70'ni evli, %30'nu bekar bireyler oluşturmaktadır. 25-30 yaş aralığındaki çalışanlar örneklemin %17.1'ini



oluşturmaktadır. Bu durum %13 oranında 30 yaş üzeri bekar bireylerin bulunduğunu göstermektedir.

**Tablo 11:** Katılımcıların Çalışma Süreleri

Çalışma Süreleri	Frekans	% Frekans
1-5	51	12,8
6-11	127	31,9
12-17	133	33,4
18-23	86	21,6
24 ve üzeri	1	0,3
Toplam	398	100

Banka şubelerinde 6-17 yıl süre ile çalışanlar çoğunluktadır. 24 yıl ve üzerinde çalışan sadece bir kişidir. Yaş gruplarının analizinde 49 yaş üzerinde çalışan sayısının %1.3 olması bu sonucu doğrulamaktadır.

**Tablo 12:** Katılımcıların Gelir Düzeyleri

Gelir Düzeyleri	Frekans	% Frekans
1500-2500	6	1,5
2501-3500	69	17,3
3501-4500	105	26,4
4501-5500	78	19,6
5501-6500	69	17,3
6500 ve üstü	71	17,8
Toplam	398	100

2019 itibari ile banka çalışanlarının çok az bir kısmının (%1.5) 1500-2500 T.L arasında ücret aldıkları, çoğunlukla (%26.4) 3501-4500 TL arasında ücret verildiği görülmektedir. 6500 TL ve üzeri ücret alanların oranı %17.8'dir.

**Tablo 13:** Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	% Frekans
Lise	27	6,8
Lisans	356	89,4
Yüksek Lisans	14	3,5
Doktora	1	0,3
Toplam	398	100

398 katılımcıdan 27 çalışanın lise, 356 çalışanın lisans, 14 çalışanın yüksek lisans ve 1 çalışanın doktora seviyesinde eğitilmiş olduğu görülmektedir. Banka şubelerinde çoğunlukla lisans seviyesinde eğitilmiş olanlar çalışmaktadır (%89.4). Bu durum bankacılık sektörünün eğitilmiş gençler için önemli bir istihdam alanı olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 14:** Katılımcıların Görev Pozisyonu

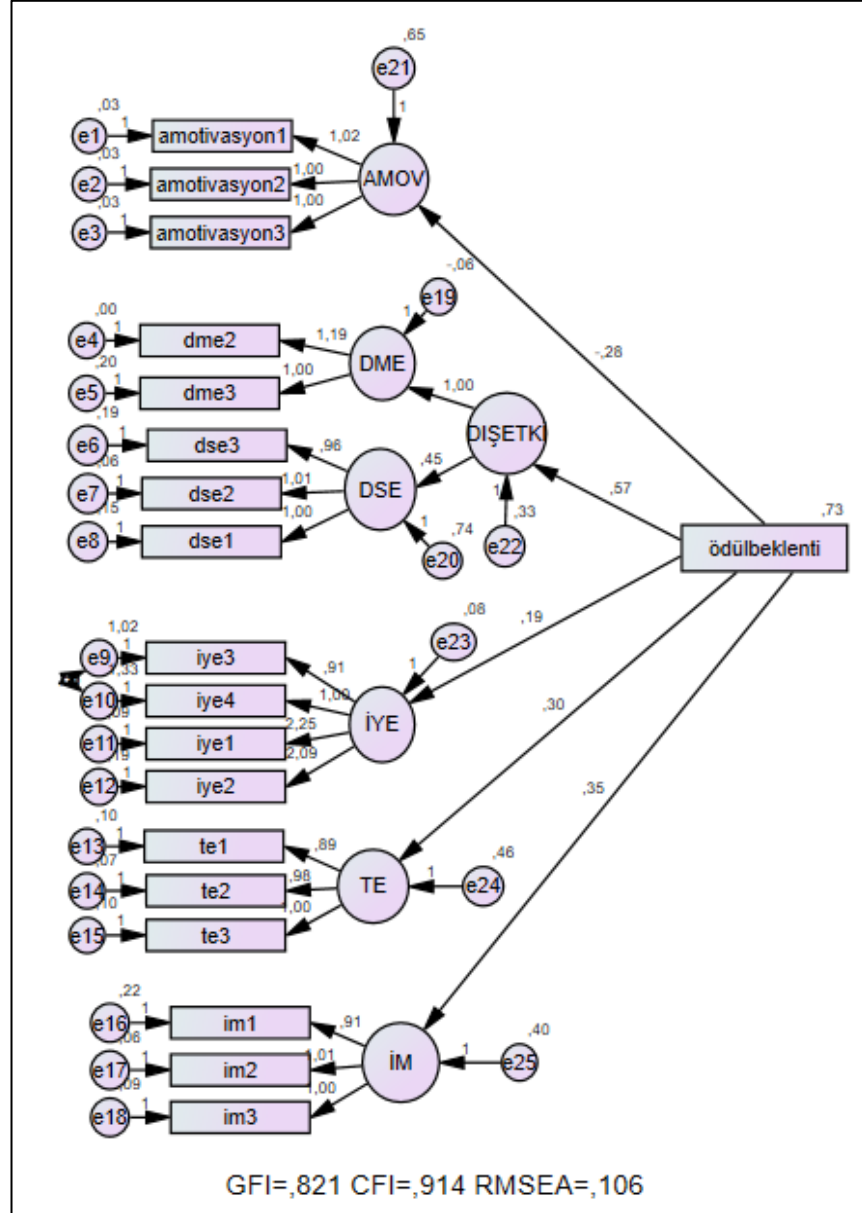
Görev Pozisyonu	Frekans	% Frekans
Şube Müdürü	39	9,8
Portföy Yöneticisi	200	50,3
Operasyon	65	16,3
Gişe	94	23,6
Toplam	398	100

Bir banka şubesinde şube müdürüne bağlı olarak portföy yöneticileri, operasyon ve gişe görevlileri çalışmaktadır. Araştırmaya 39 şube müdürü, 200 portföy yöneticisi, 65 operasyon ve 94 gişe görevlisi olmak üzere toplam 398 çalışan katılmıştır.

#### **3.4.4.2.Hipotez Testi**

Araştırmanın hipotezleri Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi ile test edilmiştir. YEM analizi, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısal modelini

incelemek için kullanılır. Bu araştırmada dışsal ödöl beklentisi gözlenen (manifest), ölçölmek istenen motivasyon türleri ise gizil değişkenlerdir. YEM analizi ile değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesi amaçlanmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013). Modele ait bilgisayar çıktışı aşağıda görölmektedir.



şekil 7: YEM Analizi Bilgisayar Çıktısı

Araştırmanın yapısal modeli ile ilgili uyum indeksleri (GFI=0,821, CFI=0,914, RMSA=0,106) gözönünde bulundurulduğunda modelin uyumlu olduğu görölmektedir.

Araştırma modeli için geliştirilmiş olan hipotezler ve sonuçları aşağıdaki tabloda da görülmektedir.

**Tablo 15:** YEM Analizi Sonuçları

Hipotez	Hipotez Yolları	Standart Yükler $\beta$	t	Hipotez Sonuçları
H <sub>1</sub>	Dışsal Ödül Beklentisi <sup>1</sup> → Amotivasyon	-0,284	-5.959***	Kabul
H <sub>2</sub>	Dışsal Ödül Beklentisi → Dışsal Sosyal Etki	0,453	4.924***	Kabul
H <sub>3</sub>	Dışsal Ödül Beklentisi → Dışsal Maddi Etki	0,455	4.955***	Kabul
H <sub>4</sub>	Dışsal Ödül Beklentisi → İçe Yansıtılmış Etki	0,194	4.857***	Kabul
H <sub>5</sub>	Dışsal Ödül Beklentisi → Tanımlanmış Etki	0,304	7.330***	Kabul
H <sub>6</sub>	Dışsal Ödül Beklentisi → İçsel Motivasyon	0,346	8.849***	Kabul

\*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; \* p<0,05

Bu araştırmada güvenilirlik düzeyi 0,95, anlamlılık düzeyi ise 0,05 olarak belirlenmiştir. Z istatistiği anlamlılık katsayısı 0,05 için 1,96'dır (Büyüköztürk, 2010). YEM analizinde ortaya çıkan (t) değeri > 1,96 ise modelde bulunan hipotez anlamlıdır. Dolayısı ile modelde bulunan bütün hipotezler anlamlıdır. Diğer taraftan (t) değerine karşılık gelen  $p < 0,001$  olarak ortaya çıkmıştır.  $0,001 < 0,05$  olduğundan aradaki fark anlamlılığı ifade etmektedir. YEM analizinde (t) testi iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek için yapılır. ( $\beta$ ) standardize edilmiş yük değeri demektir. ( $\beta$ ) değerinin olumlu (+) veya olumsuz (-) olmasına bakılmaksızın en yüksek ( $\beta$ ) değerine sahip olan değişken en önemli etkileyicidir (Büyüköztürk, 2010). Bu açıklamaların ışığında hipotezlere ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki gibidir.

- Dışsal ödül beklentisi ile amotivasyon (motive olmama) arasında anlamlı ( $\beta = -0,284$ ,  $p < 0,001$ ) ve olumsuz yönde bir ilişki bulunmaktadır. H<sub>1</sub> kabul edilmiştir.
- Dışsal ödül beklentisi ile dışsal sosyal etki arasında anlamlı ( $\beta = 0,453$ ,  $p < 0,001$ ) ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. H<sub>2</sub> kabul edilmiştir.

---

1 Dışsal ödül beklentisi (DÖB) olarak kısaltılmıştır.

- Dışsal ödül beklentisi ile dışsal maddi etki arasında anlamlı ( $\beta= 0,455$ ,  $p < 0,001$ ) ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.  $H_3$  kabul edilmiştir.
- Dışsal ödül beklentisi ile içe yansıtılmış etki arasında anlamlı ( $\beta= 0,194$ ,  $p < 0,001$ ) ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.  $H_4$  kabul edilmiştir.
- Dışsal ödül beklentisi ile tanımlanmış etki arasında anlamlı ( $\beta= 0,304$ ,  $p < 0,001$ ) ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.  $H_5$  kabul edilmiştir.
- Dışsal ödül beklentisi ile içsel motivasyon arasında anlamlı ( $\beta= 0,346$ ,  $p < 0,001$ ) ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.  $H_6$  kabul edilmiştir.

Sonuç olarak dışsal ödül beklentisi motive olmama tutumunu anlamlı ve olumsuz yönde, diğer etkilenme tutumlarını ise anlamlı ve olumlu yönde etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

## ANALİZ BULGULARINA İLİŞKİN SONUÇLAR

Araştırma çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği (Gagne vd., 2014)'nde bulunan 19 değişkene (soruya) 398 banka çalışanın 5'li Likert ölçeğine göre verdikleri cevaplar esas alınarak yapılmıştır. Katılımcıların % 67,8'ini kadın (270), % 32,2'sini erkek (128) çalışan oluşturmaktadır. Demografik özelliklere ilişkin diğer bulgular tablo 9, 10, 11, 12, 13 ve 14'te görülmektedir.

Araştırmanın ölçeği olan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği oluşturulurken ölçek, dokuz farklı ülkede 3435 kişi üzerinde test edilmiş ve ölçekteki sorular;

- Amotivasyon (AMN)
- Dışsal sosyal etkilenme (DSE)
- Dışsal maddi etkilenme (DME)
- İçer yansıtılmış etkilenme (İM)
- Tanımlanmış etkilenme (TE)
- İçsel motivasyon (İM) olarak altı faktöre ayrılmıştır (Gagne vd., 2014)

Anılan ölçeğe DFA uygulanmış ve uyum indeksleri; GFI=.900, CFI=.962, RMSEA=.075 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değerler araştırma modelinin kuram ile uyumlu olduğunu göstermektedir (Wang ve Wang, 2012). Ayrıca, ölçek ve ölçekteki sorular uzmanlara sunulmuş ve uzmanlar ölçeğin araştırma alanı ile ilgili yeterli miktarda soru içerdiği, soruların anlaşılır olduğu, cevaplayıcıların sorulara kolayca cevap verecekleri sonucuna varmışlardır. Böylece ölçeğin yapı ve içerik geçerliliğine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmacılar ölçeğin kültürlerarası geçerliliği olduğunu ifade etmektedir (Gagne vd., 2014).

Bir ölçüm aracının ölçüm yapmaya uygun olabilmesi için sadece geçerliliğe sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda güvenilir de olması gerekir (Aker, Dündar ve Pekşen, 2005). Bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa formülü ile hesaplanmıştır. Ölçekle ilgili alfa değerleri aşağıdadır.

AMN=0,986, DSE=0,950, DME=0,915, İYE=0,695, TE=0,940 ve İM=0,917. Alfa katsayısının 0,70'in üzerinde olması, çoğu araştırmacılar tarafından ölçeğin güvenilirliği için yeterli olduğu belirtilmektedir (Tavşancıl, 2002). Alfa değerlerinin İYE dışında 0,90'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ile ilgili araştırmalardaki Almanya uygulamasında da İYE'nin alfa değeri 0,70'in altında çıkmıştır (Gagne vd., 2014). Dolayısı ile ölçek yüksek düzeyde güvenilirliğe sahiptir. Bu değerler Kayacan (2016) tarafından yapılan çalışmada 0,81 ile 0,95, Hewett tarafından yapılan çalışmada ise 0,71 ile 0,92 aralığında çıkmıştır.

Ölçekteki faktörlere korelasyon testi uygulanmıştır. Faktörler arasındaki korelasyon şöyledir. AMN'un DE ile  $r=-0,045$ , İYE ile  $r=-0,289$ , TE ile  $r=-0,564$ , İM ile  $r=-0,525$  seviyesinde gittikçe artan olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. İM'nun AMN'la  $r=-0,525$ , DE ile  $r=0,462$ , İYE ile  $r=0,489$ , TE ile  $r=0,614$  seviyesinde amotivasyon hariç, gittikçe artan olumlu bir ilişki vardır. Bu ilişkiler Kayacan (2016) tarafından yapılan çalışmada AMN'la DME arasında  $r=-0,206$ , İYE arasında  $r=-0,040$ , TE arasında  $r=-0,242$ , İM arasında  $r=-0,518$  düzeyinde olumsuz bir ilişki, İM'la AMN arasında  $r=-0,518$ , DME arasında  $r=0,350$ , İYE arasında  $r=0,333$ , TE arasında  $r=0,430$  düzeyinde olumlu bir ilişki olarak ortaya çıkmıştır. Her iki çalışmada amotivasyonla'la diğer motivasyon türleri arasında olumsuz, içsel motivasyon'la diğer motivasyon türleri arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Amotivasyonla diğer motivasyon türleri arasında olumsuz bir ilişkinin varlığı doğaldır. Çünkü amotivasyon motive olmama durumudur (Gagne ve Deci, 2005). Ancak, içsel motivasyon'la diğer motivasyon türleri arasında olumlu bir ilişkinin varlığı; beklenti kuramında Porter ve Lawler (1968)'in ortaya koyduğu "*içsel ve dışsal motivasyon birbirlerini etkilememekte, her iki motivasyon toplanarak kişinin toplam motivasyonu ortaya çıkmaktadır*" şeklindeki düşüncesini desteklememektedir. Tersine Deci (1971)'nin bilişsel değerlendirme kuramında ileri sürdüğü "*içsel ve dışsal motivasyon toplanabilir olmaktan çok, birbirlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir*" şeklindeki görüşünü desteklemektedir.

Bu çalışmada dışsal ödül beklentisinin banka çalışanlarının AMN (H<sub>1</sub>), DSE (H<sub>2</sub>), DME (H<sub>3</sub>), İYE (H<sub>4</sub>), TE (H<sub>5</sub>) ve İM (H<sub>6</sub>) tutumlarını nasıl etkilediği

araştırılmıştır. Hipotezler yapısal eşitlik modeline (YEM) göre sınanmış ve altı hipotezin tamamı kabul edilmiştir.

- H<sub>1</sub>'de DÖB'nin AMN'a etkisi ( $\beta=-0,284$ ,  $p<0,001$ ) incelenmiş, DÖB ile AMN arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmış ve H<sub>1</sub> kabul edilmiştir.
- H<sub>2</sub>'de DÖB'nin DSE tutumu üzerindeki etkisi ( $\beta=0,453$ ,  $p<0,001$ ) incelenmiş, DÖB ile DSE arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece H<sub>2</sub> de kabul edilmiştir.
- H<sub>3</sub>'de DÖB'nin DME tutumu arasındaki ilişki ( $\beta=0,455$ ,  $p<0,001$ ) incelenmiş, her ikisi arasındaki ilişki anlamlı olumlu görüldüğünden H<sub>3</sub> de kabul edilmiştir.
- H<sub>4</sub>'de DÖB'nin İYE tutumuna etkisi ( $\beta=0,194$ ,  $p<0,001$ ) incelenmiş, ilişkinin anlamlı ve olumlu görüldüğünden H<sub>4</sub> kabul edilmiştir.
- H<sub>5</sub>'de DÖB'nin TE tutumuna etkisi ( $\beta=0,304$ ,  $p<0,001$ ) incelenmiş, DÖB'nin TE tutumunu anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür. H<sub>5</sub> kabul edilmiştir.
- H<sub>6</sub>'de DÖB'nin İM üzerindeki etkisi ( $\beta=0,346$ ,  $p<0,001$ ) incelenmiş, DÖB'nin İM üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görüldüğünden H<sub>6</sub> kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre; dışsal ödül beklentisi amotivasyonu olumsuz yönde etkilerken, dışsal motivasyonu (DSE, DME, İYE, TE) ve içsel motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bu durum Ryan ve diğerleri (Ryan, Mims ve Koestner, 1983) tarafından ileri sürülen “*dışsal ödüller özerkliği destekleyen bir ortam içinde yönetilirse, içsel motivasyon üzerinde olumsuz etkisi en aza iner ve bazı durumlarda içsel motivasyonu artırır*” şeklindeki görüşünü desteklemektedir.

Öz kararlılık kuramına göre motivasyon türlerini inceleyen sadece üç çalışmaya rastlanmıştır. Markland ve Tobin (2010) üç psikolojik ihtiyacın (özerklik, yeterlik,



ilişki) tatmin edilmesi durumunda kişide hangi motivasyon türlerinin oluşacağını incelemiştir. Kayacan (2016) tarafından hazırlanan doktora tezinde çalışanların motivasyon kaynakları incelenmiştir. Hewett (2016) tarafından hazırlanan doktora tezinde ise psikolojik ihtiyaçların (özerklik, yeterlik, ilişki) tatmini, iş tatmini, örgüte bağlılık, yönetsel destek algısı yanında primli ücret ve ücret miktarının motivasyon türlerine etkisi de incelenmiştir. Dolayısı ile bu araştırmaya en yakın çalışma Hewett (2016) tarafından yapılmıştır. Türkçe yazında böyle bir çalışmaya şimdiye kadar rastlanmamıştır. Primli ücret ve ücret miktarlarının motivasyon türleri ile ilgili sonuçları aşağıdadır.

Yüksek seviyede primli ücret içsel motivasyonla ( $r=-0,15$ ,  $p<0,05$ ) olumsuz bir ilişki içindedir. Dışsal motivasyonla ise ( $\beta=0,22$ ,  $p<0,05$ ) olumlu bir ilişkiye sahiptir. Buna karşılık yüksek seviyedeki ücret içsel motivasyonla ( $r=0,27$ ,  $p<0,01$ ) ve bütünleşmiş motivasyonla ( $r=0,20$ ,  $p<0,05$ ) olumlu yönde, dışsal motivasyonla ( $\beta=-0,17$ ,  $p<0,05$ ) olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre primli ücret içsel motivasyonu düşürürken, dışsal motivasyonu arttırmaktadır. Ücret artışı ise tersine içsel motivasyonu ve içsel motivasyona en yakın olan bütünleşmiş motivasyonu arttırmakta, dışsal motivasyonu düşürmektedir (Hewett, 2016). Primli ücret ile ücret artışının motivasyona etkisi konusundaki bu farklılık dikkat çekicidir. Bu araştırmada dışsal ödül beklentisi somutlaştırılmamıştır. Dışsal ödül beklentisinin içinde primli ücret ve ücret artışı da bulunmaktadır. Hewett tarafından yapılan çalışmanın özellikle ücret artışının motivasyona etkisi konusundaki sonuçlarını dışsal motivasyon hariç, bu çalışma desteklemektedir.

## GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “*ödül ve motivasyon ilişkisi*” başlığı altında motivasyon kavramı ile ödüllerin yapısı, dışsal ödüllerin motivasyonu arttırdığını ve düşürdüğünü savunan motivasyon kuramları açıklanmaktadır. İkinci bölümde “*çalışmanın kuramsal çerçevesi*” başlığı altında bilişsel değerlendirme kuramı, öz kararlılık kuramı ve psikolojik ihtiyaçlar kuramı açıklanarak araştırmanın kuramsal çerçevesi ortaya konmaktadır. Üçüncü ve son

bölümde “öz kararlılık kuramı çerçevesinde dışsal ödül beklentisinin motivasyona etkisini incelemeye yönelik bir araştırma” başlığı altında araştırmanın amacı ve hipotezleri ifade edilerek, belirlenen yöntemlere göre araştırma yürütülmekte ve istatistiksel tekniklerle veri analizi yapılarak araştırmanın bulguları açıklanmaktadır.

Dışsal ödüllerin motivasyona etkisini inceleyen kuramcı ve yazarlar bu konuya iki farklı açıdan bakmaktadır. Bazı kuramcılar dışsal ödüllerin motivasyonu arttırdığını savunmaktadır (Eisenberger, Rhoades ve Cameron, 1999; Latham ve Locke, 2007; Ryens, Gerhard ve Parks, 2005). Bazıları ise dışsal motivasyonun içsel motivasyonu düşürdüğünü ileri sürmektedir (Deci, Koestner ve Ryan, 1999; Lepper ve Greene, 1999; Pfeffer, 1998; Kohn, 1993).

Dışsal ödüllerin motivasyonu arttırdığını savunan başta gelen kapsam ve özellikle süreç kuramları motivasyonu “çaba” veya “performans” olarak görmekte ve dışsal ödüllerin çabaları arttırarak motivasyonu güçlendirdiğini ileri sürmektedir (Gerhard, Rynes ve Fulmer, 2009; Locke, 1993). Bu araştırmanın sonuçlarına göre dışsal ödül beklentisi motivasyonu arttırmaktadır. Dolayısı ile araştırmanın sonuçları bu yaklaşımı desteklemektedir. Başka bir ifade ile dışsal ödüller motive edicidir.

Yukarıda belirtilen anlayışın tersine, dışsal ödüllerin içsel motivasyonu düşüreceğini savunan motivasyon kuramları da bulunmaktadır. Bu yaklaşımda içsel olarak motive olmuş bir çalışana dışarıdan bir ödül verilirse, birey davranışının gerekçesini bu ödüle bağlar ve bu durum içsel motivasyonu düşürür (Lepper ve Greene, 1979; Frey ve Jegen, 2007). Araştırmanın sonuçları bu yaklaşımı desteklememektedir. Dışsal ödül beklentisi içsel motivasyonu düşürmemekte, aksine arttırmaktadır. Dışsal ödül beklentisinin içsel motivasyonla ilişkisi ( $\beta=0,346$   $p<0,001$ ) anlamlı ve olumlu yöndedir.

Öz kararlılık kuramı diğer motivasyon kuramlarından farklı olarak dışsal motivasyonu kendi ölçeğinde dışsal sosyal etki, dışsal maddi etki, içe yansıtılmış etki ve tanımlanmış etki olarak derecelere ayırmaktadır. Bu derecelendirme, dışsal ödül düzenlemesi ile amaçlanan davranışın içselleştirme sürecine bağlıdır (Gagne vd., 2014). Bu çalışmada dışsal ödül beklentisi sırası ile DSE ( $\beta=0,453$ ,  $p<0,001$ ), DME

( $\beta=0,455$ ,  $p<0,001$ ), İYE ( $\beta=0,194$ ,  $p<0,001$ ) ve TE ( $\beta =0,304$ ,  $p<0,001$ ) tutumlarını anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısı ile bu araştırma öz kararlılık kuramını desteklemektedir.

Bu araştırmanın sonuçları dışsal ödüllerin motive edici olduğunu, içsel motivasyonu düşürmediğini, aksine arttırdığını ve dışsal motivasyonu öz kararlılık kuramının öngördüğü şekilde derecelerine göre olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Dışsal ödül beklentisinin öz kararlılık kuramı çerçevesinde motivasyona etkisini inceleyen Türkçe yazında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yabancı yazında sadece bir çalışma bulunmaktadır (Hewett, 2016). Dolayısı ile bu araştırmanın yazındaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayabileceği ve yeni araştırmacılar için kaynak olabileceği değerlendirilmektedir. Araştırmanın bu katkılarının yanında “*bütünleşmiş etkilenme*” tutumunun ölçeğe dahil edilmemesi ve araştırma sonuçlarının karşılaştırılması için çok az çalışma bulunması gibi kısıtları olduğu görülmektedir. Öz kararlılık kuramı üzerinde yapılan çalışmaların hemen hemen tamamı dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkilerini incelemektedir (Gagne ve Deci, 2005). Dışsal ödüllerin öz kararlılık kuramı çerçevesinde motivasyona etkisini inceleyen yeni araştırmaların yapılması beklenmekte ve önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

### Kitaplar

- AKGÜL Aziz, Osman ÇEVİK, *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, Emek Ofset, 2005
- ALTUNIŞIK Remzi Vd., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2005
- ARMSTRONG Micheal, *Employ Reward*, 3. Baskı, Cromwell Press, 2002
- BANDURA Albert, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Engelwood Cliffs, N.J, Printice Hall, 1986
- BLAIS Marc R., Nathalie M. BRIERE, On The Motivational Role of Feelings of Self-Determination in The Workplace: Further Evidence and Generalization, *Manuscript*, University of Quebeck at Montreal, 2002
- BOLAT Özgür, *Beni Ödülle Cezalandırma*, 145.Baskı, İstanbul, Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık Tic. A.Ş., 2019
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener vd., *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 19. Baskı, Ankara, Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti., 2015
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 11. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2010
- CAREY Lou M, *Measuring and Evaluating School Learning*, London, Allyn and Bacon Inc., 1988
- CSIKSZENTMIHALYI Mihaly, *Intrinsic Rewards and Emergent Motivation in Hidden Cost of Reward*, 1st Ed., Lawrence Erlbaum, 1978
- ÇOKLUK Omay, Güçlü ŞEKERCİOĞLU, Şener BÜYÜKÖZTÜRK, *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISLER Uygulamaları*, Ankara, Pegem Net, 2010
- DAFT Richard L., *The New Era of Management*, International Edition, China, Thomson Corporation, 2006
- DAFT Richard, *Management*, 4. Basım, Florida, The Bryden Press, 1997
- DAVIS Keith, *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, 6. Baskı, McGraw Hill, 1987
- DECI Edward, Joseph PORAG, “Cognitive Evaluation Theory and The Study of Human Motivation.” *In The Hidden Cost of Rewards: New Perspectives On The Psychology of Human Motivation*, Jhon Wiley & Sons, 1979

- DECI Edward, Richard RYAN, *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, 2002
- DESSLER Gray, *Management Fundamentals: A Framework*, 2. Baskı, Reston Pub. Co., 1979
- DUBRIN Andrew, *Fundamentals of Organizational Behavior, An Applied Perspective*, 2. Baskı, N.Y., Pergamon Press Inc., 1978
- DUNCAN Walter Jack, *Organizational Behavior*, 2. Baskı, Boston, Houghton Mifflin Company, 1981
- FELDMAN Daniel C., Hugh J.ARNOLD, *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, Auckland, McGraw-Hill Book Co.,1983
- FLAMHOLTZ Eric, *Effective Management Control: Theory and Practice*, Springer Inc., 1996
- FORGAS Joseph P., Kipling D. WILLIAMS, Simon M. LATHAM, *Social Motivation: Conscious and Unconscious Processes*, Cambridge University Press, 2005
- FRAENKEL Jack R., Norman E. WALLEN, *How to Design and Evaluate Research in Education*, 6. Baskı, New York, Mc Graw Hill, 2006
- GAGNE Marylene, Edward DECI, “The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management”, *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*, Editör: Marylene Gagne, Oxford, Oxford University Press, 2014
- GAY Lorraine, Geoffrey MILLS, Peter AIRASIAN, *Educational Research: Competencies For Analysis and Application*, 8. Baskı, New Jersey, Prentice-Hall, 2006
- GREENBERG Jerald, Robert A. BARON, *Behavior in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1997
- HAMPTON David R., *Contemporary Management*, McGraw Hill, 1997
- HARRISON Frank, *Management and Organizations*, Boston, Houghton, Mifflin Co., 1978
- HEIDER Fritz, *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Jhon Wiley & Sons, 1958
- HELLRIEGEL Don Vd., *Management: A Competency-Based Approach*, Canada, South-Western Pub. Co., 2002

- HENEMAN Robert., Zhong Ming WANG, Charles H.FAY, Compensation Systems in Global Context, Ed:Neil Enderson, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Sage Publication Ltd., 2001
- HERBERT Theodore, *Dimensions of Organizational Behavior*, 2. Baskı, New York, MacMilan Pub. Co., 1981
- HERZBERG Frederick, "Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?", *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon*, Çev: Leyla ASLAN, Acar Matbaacılık A.Ş. 2004,
- HITT Micheal, Chet MILLER, Adrienne COLELLA, *Orgazizational Behavior*, 3. Baskı, New-York, Jhon Wiley and Sons Inc., 2011
- HODGETS Richard M., Yönetim: *Teori, Süreç ve Uygulama*, 2. Basım, İstanbul, Beta Bas. Yay. Dağ. A.Ş., Çev: Canan ÇETİN, Esin Can MUTLU, 1999
- HOTAMIŞLI Mustafa, Fazıl ŞENOL, *İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi*, 1. Basım, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğt. Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2011
- HULL Clark L., *Principles of Behavior: An Introduction To Behavior Theory*, New York, Appleton – Century – Crafts, 1943
- HUSE Edger, James BOWDITCH, *Behavior In Organizations: A Systems Approach to Managing*, Addison-Wesley, 1997
- JHONS Gray, Alan M. SAKS, *Organiational Behavior*, 5. Baskı, Toronto Pearson Education, Canada Inc., 2001
- KANFER Ruth, Gilad CHEN, Robert D. PRITCHARD, *Work Motivation: Past, Present and Future*, 1. Basım, Routledge Academic, 2008
- KARASAR Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 15. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005
- KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 15. Basım, Bursa, Alfa Akademi Basın yayın Dağıtım, 2006
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2014
- KOESTNER Richard, Gaetan LOSIER, "Distinguishing Three Ways of Being Internally Motivated A Closer Look at Introjection, Identification and Intrinsic Motivation." *In Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press, 2002
- KREITNER Robert, *Management*, 6. Baskı, Boston, Houghton Mifflin Company, 1995

- LAWLER Edward E., *Motivation in Work Organizations*, Brooks / Cole Pub. Company, 1973
- LEPPER Mark R., David GREENE, *The Hidden Cost of Rewards: New Perspectives On The Psychology of Human Motivation*, Jhon Wiley & Sons Inc., 1979
- LOCKE Edwin A., Gray P.LATHAM, "Goal Setting Theory, 1990", *New Developments In Goal Setting and Task Performance*, New York, Routledge-Taylor & Francis Group, 2013
- LUTHANS Fred, *Organizational Behavior*, 5. Baskı, McGraw-Hill, 1973
- MASLOW Abraham Harold, *Motivation and Personality*, New-York, Harper and Row Publishing, 1954
- McCLELLAND David C., *Human Motivation*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987
- MINER Jhon B., *The Practice of Management*, USA, Charles E. Merrill Publishing Company, 1985
- ÖNCÜ Hüseyin, *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Ankara Master Basım San. Ve Tic. Ltd. Şti., 1994
- ÖNEN Levent, Burak TÜZÜN, *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, 2005
- PETRI Herbert, Jhon M. GOVERN, *Motivation: Theory, Research and Application*, 5. Baskı, Belmont, Thomas Learning Inc., 2004
- PINDER Craig C., *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2. Baskı, British Columbia, Psychology Press, 2008
- ROBBINS Stephen P.,Timoty A.JUDGE, *Örgütsel Davranış*, Çev: İnci ERDEM, 14. BASIM, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 2015
- SCHERMERTON Jhon R., James G. HUNT, Richard N. OSBORN, *Basic Organizational Behavior*, 2. Basım, New-York, Jhon Wiley and Sons Inc.,1998
- SERİNKAN Celalettin, *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, 3. Basım, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti, 2012
- SERPER Özer, *Uygulamalı İstatistik*, 7. Baskı, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2014
- SÜMBÜLOĞLU Kadir, Vildan SÜMBÜLOĞLU, *Biyoistatistik*, 15. Baskı, Ankara, Hatipoğlu Yayınevi, 2012
- ŞENCAN Hüner, *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik*, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık San ve Ticaret A.Ş., 2005

- TAVŞANCIL Ezel, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2002
- TEKİN Halil, *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*, Ankara, Mars Matbaası, 1977
- URAL Ayhan, İbrahim KILIÇ, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi(SPSS-12.0 For Windows)*,Ankara, Detay Yayıncılık, 2005
- VANDEN BROECK Anja.,Maarten VANTEENKISTE, Hans DEWITTE, “Self Determination Theory. A Theoretical and Empirical Overview in Occupational Health Psychology.” *In Occupational Health Psychology – European Perspectives on Research Education & Praticce – Vol 3.* Nottingham University Press, 2008
- VANTEENKISTE Maarten, Chirostopher NIEMIEC, Bart SOENENS, “The Development of Five Mini-Theories of Self-Determination Theory: An Historic Overview, Emerging Trends and Future Directions.” *In The Decade Ahead: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievements*, Emerald Group Publishing, 2010
- VANTEENKISTE Maarten, Richard RYAN, Edward DECI, “Self-Determination Theory and The Explanatory Role of Psychological Needs in Human Well-Being” *In Capabilitie and Happiness*, USA, Oxford University Press, 2008
- VROOM Victor, Edward DECI, *Management and Motivation: Selected Readings*, 2. Baskı, London, Penguin, 1992
- WALTZ Carolyn F, Ora L. STRCIKLAND, Elizabeth R. LENZ, *Measurement in Nursing and Health Research*, New York, Springer Publishing Company, 2010
- WANG Jichuan, Xiaoqian WANG, *Structural Equation Modelling: Applications Using Mplus*, West Sussex, UK, Jhon Wiley & Sons LTD., 2012
- WONG Zachary, *Human Factors in Project Management*, San Fransisco, Jhon Wiley & Sons. Inc., 2007
- WRIGHT Patric M., Raymond NOE, *Management of Organizations*, Chicago, Richard D. Irwin Inc. Company, 1996
- YAHŞI Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004
- YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, 1998



## Makaleler

ADAMS Stacy, "Toward An Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Cilt: 67, 1963, ss.422-436

AKER Servet, Cihat DÜNDAR, Yıldız PEKŞEN, "Ölçme Aracında İki Yaşamsal Kavram: Geçerlilik ve Güvenirlilik", *On dokuz Mayıs Üniversitesi Tıp Dergisi*, Cilt:22, Sayı:1, 2005, ss.50-60

ALTINTAŞ Füsün Çınar, "Kişiliğin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi", *H.Ü. İktisadi Bilimler Dergisi*, Cilt:27, Sayı:1, 2009, ss. 95-111

AMABILE Terasa, "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in The Workplace", *Human Resource Management Review*, cilt:3, sayı:3, 1993, ss.185-201

AMABILE Teresa M., "Motivation and Creativity: Effects Motivational Orientation On Creativity Writers" *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:48, sayı:2, 1985, ss.393-399

AMABILE Teresa M., Phyllis GOLDFARB, Shereen C. BRACKFIELD, "Social Influences On Creativity: Evaluation, Coaction and Surveillance", *Creativity Research Journal*, cilt:3, 1990, ss. 6-21

AMABILE Teresa M., William DEJONG, Mark R. LEPPER, "Effects of Externally Imposed Deadlines on Subsequent Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 34, Sayı:1, 1976, ss.92-98

AMBROSE Maureen. L., Carol T. KULIK, "Old Friends, New Faces: Motivation Research In 1990s", *Journal of Management*, Cilt: 25, Sayı: 3, 1999, ss.231-292

ASSOR Avi, Maarten VANSTEENKISTE, A. KAPLAN, "Identified Versus Introjected Approach Introjected Avoidance Motivation in School and Sports: The Limited Benefits of Self-Worth Strivings", *Journal of Educational Psychology*, Cilt: 101, Sayı: 2, 2009, ss.482-497

BAARD Paul P., Edward DECI, Richard RYAN, "The Relation of Intrinsic Need Satisfaction to Performance and Well-Being in Two Work Settings", *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt: 34, Sayı:10, 2004, ss.2045-2068

BAER Markus, Greg R. OLDMAN, Anne CUMMINGS, "Rewarding Creativity: When Does it Really Matter?" *Leadership Quality*, cilt:14, sayı:5, 2003, ss.569-586.

BAIN Peter Vd., "Taylorism, Targets and the Pursuit of Quantity and Quality By Call Centre Management", *New Technology, Work and Employment*, Cilt:17, Sayı:3, 2002, ss.170-185

- BAUMISTER Roy F.,Mark R. LEARY, "The Need to Belong: Desire For Interpersonal Attachments As a Fundamental Human Motivation", *Psychological Bulletin*, cilt:117, sayı:3, 1995, ss.497-529
- BENABOU Roland, Jean TIROLE, "Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Review of Economic Studies*,cilt:70, Sayı:244, 2003, ss.489-520
- BIPP Tanja, Ad KLEINGELD, "Goal - Setting in Prectice: The Effects of Personality and Perceptions of Goal - Setting Process On Job Satisfaction an Goal Commitment", *Personal Review*, Cilt:40, Sayı:3, 2011, ss.306.323
- BLACK Aaron E., Edward L. DECI, "The Effects of Instructors Autonomy Support and Students' Autonomous Motivation on Learning Organic Chemistry: A Self-Determination Theory Perspective", *Science Education*, cilt:84, 2000, ss.740-756
- BONO Joyce E.,Timoty A.JUDGE, "Self Concordance At Work: Understanding the Motivational Effects of Transformational Leader", *Academy of Management Journal*, Cilt: 46, Sayı:5, 2003, ss.554-571
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı", *Eğitim Yönetim Dergisi*, Cilt: 32, 2002, ss. 470-483
- BYRON Kris, Shalini KHAZANCHI, "Rewards and Creative Performance: a Meta-Analytic Test of Theoretically Derived Hypotheses", *Psychological Bulletin*, cilt:138, sayı:4, 2012, ss.809-830
- CHANG Eunmi, "Composite Effects of Extrinsic Motivation On Work Effort: Case of Korean Employees", *Journal of World Business*, cilt:38, sayı:1, 2003, ss.70-79
- CHIRKOV Valery, vd., "Differentiating Autonomy From Individualism and Independence: A Self Determination Theory Perceptive On Internalization of Cultural Orientations and Well-Being", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:84, sayı:1, 2003, ss.97-110
- CHO Yoon Jick, James L. PERRY, "Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trust Worthiness, Goal Directedness and Extrinsic Reward Expectancy", *Review of Public Personnel Administration*, cilt:32, sayı:4, 2012, ss.382-406
- ÇAPIK Cantürk, "Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanılması", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt:17, Sayı:3, 2014, ss.96-103
- DE GIETER Sara Vd., "Identifying Nurses Rewards: A Qualitative Categorization Study in Belgium", *Human Resurces for Health*, Cilt:4, 2006, ss.4-15

- DECI Edward L., Maarten VANTEENKISTE, "Self-Determination Theory and Basic Need Satisfaction: Understanding Human Development in Positive Psychology", *Ricerche di Psicologia*, cilt:27, sayı:1, 2004, ss.23-40
- DECI Edward Vd., "Need Satisfaction, Motivation and Well-Being in The Work Organizations of a Former Eastern Block Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination", *Personality and Social Psychology Bulletin*, cilt:27, sayı:8, 2001, ss.930-942
- DECI Edward, "On The Nature and Functions of Motivation Theories", *Psychological Science*, Cilt:3, Sayı:3, 1992, ss.167-171
- DECI Edward, "Effects of Externally Rewards On Intrinsic Motivation" *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt:18, Sayı:1, 1971, ss. 105-115
- DECI Edward, James P.CONNELL, Richard M. RYAN, "Self Determination in a Work Organization", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 74, Sayı: 4, 1989, ss.580-590
- DECI Edward, Richard KOESTNER, Richard RYAN, "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Reward On Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin*, cilt:125, sayı:6, 1999, ss.627-668
- DECI Edward, Richard M. RYAN, "Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health", *Canadian Psychology*, cilt:49, sayı:3, 2008, ss.182-185
- DECI Edward, Richard M. RYAN, "The General Casuality Orientations Schale: Self-Determination in Personality, *Journal of Research in Personality*, cilt:19, sayı:2, ss.109-134
- DECI Edward, Richard Ryan, "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior" *Psychological Inquiry*, Cilt:11, Sayı: 4, 2000, ss.227-268
- DECI Edward, Richard RYAN, "The Empirical Exploration of Intrinsic Motivatio Processes", *Advances in Experimental Social Psycholog*, cilt: 13, 1980, ss. 39-80
- DECI Edward, vd., "Motivation and Education: The Self-Determination Perspective", *Educational Psychologist*, cilt:26, sayı:3, 1991, ss.325-346
- DECI Edward, vd., "Facilating Internalization: The Self-Determination Theory Percpective", *Journal of Personality*, cilt:62, sayı:1, 1994, ss.119-142
- DECKOP John R.,Carol C.CIRKA, "The Risk and Reward of Double-Edged Sword: Effects of Merit-Pay Programs on Intrinsic Motivation", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Cilt:29, 2000, ss.400-418

- EARLEY P. Christopher, Pauline WOJNAROSKI, William PREST, "Task Planing and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance", *Journal of Applied Psychology*, 1987, ss.107-114
- EDEN Dov, "Intrinsic and Extrinsic Rewards and Motives: Replication and Extension With Kibbutz Workers", *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt: 5, 1975, ss.348-361
- EISENBERG Robert, Judy CAMERON, "Detrimental Effects of Rewards: Reality or Myth?", *American Psychologist*, Cilt: 51, Sayı:11, 1996, ss.1153-1166
- EISENBERGER Robert, Judy CAMERON, "Reward, Intrinsic Interest and Creativity: New Findings" *American Psychologist*, cilt:53, sayı:6, 1998, ss.676-679
- EISENBERGER Robert, Linda RHOADES, Judy CAMERON, "Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:77, sayı:5, 1999, ss.1026-1040
- EISENBERGER Robert, Michael SELBST, "Does Reward Increase or Decrease Creativity?" *Journal of Personality and Social Psychology*. Cilt:66, Sayı:6, 1994, ss.1116-1127
- ERCAN İlker, İsmet KAN, "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlilik", *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:3, 2004, ss. 211-216
- ERKORKMAZ Ünal Vd., "Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri", *Türkiye Klinikleri J Med SCI*, Cilt:33, Sayı:1, 2013, ss. 210-223
- FANG Meiyu, Barry GERHARD, "Does Pay For Performance Diminish Intrinsic Interest?", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 23, Sayı: 6, 2012, ss.1176-1196
- FREY Bruno S., "On the Relationship Between Instrinsic and Extrinsic Work Motivation", *International Journal of Industrial Organization*, Cilt: 15, Sayı: 4, 1997, ss.427-439
- FREY Bruno, Reto JEGEN, "Motivation Crowding Theory", *Journal of Economic Survey*,cilt:15,sayı:5,2001, ss.589-611
- GAGNE Marylene Vd., "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2014, ss. 1-19
- GAGNE Marylene, Edward DECI, "Self - Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 26, Sayı: 4, 2005, ss.331-362

- GAGNE Marylene, Jacques FOREST, "The Study of Compensation Systems Thorough The Lens of Self-Determination Theory: Recociling 35 Years of Debate", *Canadian Psychology-Psychologie Canadienne*, cilt:49, sayı:3, 2008, ss.225-232
- GERHART Barry, Saca L.RYNES, Ingrid Smithey FULMER, "Pay and Performance: Individuals, Groups and Executives", *The Academy of Management Annals*, cilt:3, sayı:1, 2009, ss.251-315
- GIBBONS Robert, "Incentives in Organizations", *Journal of Economics Perspective*, Cilt: 12, Sayı: 4, 1998, ss.115-132
- GNEEZY Uri, Aldo RUSTICHINI, "Pay Enough or Don't Pay At All", *Quarterly Journal of Economics*, Cilt: 115, Sayı:3, 2000, ss.791-810
- GOLDSMITH Arthur H, R.Jonathan VEUM, William DARITY, "Working Hard For Money? Efficiency Wages and Worker Effort", *Journal of Economic Psychology*, Cilt:21, Sayı:4, 2000, ss.351-385
- GÖZÜM Sebahat, Seçil AKSAYAN, "Kültürlerarası Ölçek Uyarlaması İçin Rehber", *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, 2003, ss. 3-14
- GREENBERG Jearld, "Reactions to Procedural Injustice In Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends", *Journal of Applied Psychology*, Cilt:72, Sayı:1, 1987, ss. 55-61
- GREENE David, Betty STERNBERG, Mark R. LEPPER, "Overjustification In a Token Economy", *Journal of Personality and Social Psychology*,cilt:34,sayı:6,1976, ss.1219-1234
- GROLNICK Wendy S., Richard M.RYAN, "Autonomy in Children's Learning: An Experimental and Individual Defference Investigation.", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:52, 1987, ss.890-898
- GROLNICK Wendy, Richard RYAN, "Parent Styles Associated with Childeren's Self-Regulation and Competence in School", *Journal of Educational Psychology*, cilt:81, sayı:2, 1989, ss.143-154
- GROSNHAUG Kjell, Joyce S. FALKENBERG, "Success Attributions Within and Across Organizations", *Journal of European Industrial Training*, cilt:18, sayı:11, 1994, ss.22-29
- HAGGBLOOM Steven J.Vd., "The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century", *Review of General Psychology*, cilt:6, sayı:2, 2002, ss.139-152
- HENNESSEY Beth A., Teresa M. AMABILE, "Reward, Instrinsic Motivation and Creavity", *American Psychologist*, Cilt: 53, Sayı:6, 1998, ss.674-675

- HOFSTEDE Geert, "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", *Academy of Management Review*, Cilt:9, Sayı:3, 1984, ss.389-398
- HOULFORT Nathalie Vd., "The Impact of Performance Contingent Rewards On Perceived Autonomy and Competence", *Motivation and Emotion*, cilt:26, sayı:4, 2002, ss. 279-295
- HOUSE Robert J., H. Jack SHAPIRO, Mahmoud A. WAHBA, "Expectancy Theory As a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Reevaluation of Empirical Evidence", *Decision Sciences*, 1974, ss.481-506
- IGALENS Jacques, Patrice ROUSSEL, "A Study of the Relationship Between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 20, Sayı: 7, 1999, ss.1003-1025
- IYENGAR Sheena S., Mark R. LEPPER, "Rethinking the Value of Choice: A Cultural Perspective On Intrinsic Motivation", *Journal of Personality & Social Psychology*, cilt:76, sayı:3, 1999, ss. 346-366
- JAMES Keith, Jeff GREENBERG, "In-Group Salience, Intergroup Comparisons And Individual Performance" *Personality And Social Psychology Bulletin*, Cilt: 15, 1989, ss.604-616
- KASSER Tim, Jack DAVEY, Richard M. RYAN, "Motivation and Employee-Supervisor Discrepancies in a Psychiatric Vocational Rehabilitation Setting", *Rehabilitation Psychology*, Cilt: 37, Sayı: 3, 1992, ss.175-188
- KEHR Hugo M., "Integrating Implicit, Explicit Motives and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition", *Academy of Management Review*, Cilt:29, Sayı: 3, 2004, ss.479-499
- KELLEY Harold H., "The Processes of Casual Attribution", *American Psychologist*, cilt:28, sayı:2, 1973, ss.107-128
- KOESTNER Richard, Gaetan F. LOSIER, "Distinguishing Reactive Versus Reflective Autonomy", *Journal of Personality*, cilt:64, sayı:2, 1996, ss. 465-494
- KOESTNER Richard, vd., "Identified and Introjected Forms of Political Internalization: Extending Self-Determination Theory.", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt: 70, 1996, ss.1025-1036
- KOHN Alfie, "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review*, cilt:71, sayı:5, 1993, ss.54-63
- KRUGLANSKI Arie W., Irith FRIEDMAN, Gabriella ZEEVI, "The Effects of Extrinsic Incentive On Some Qualitative Aspects Of Task Performance", *Journal of Personality*, cilt:39, sayı:4, 1971, ss.606-617

- KUVAAS Bard, "Work Performance, Affective Commitment and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 27, Sayı: 3, 2006, ss.365-385
- LATHAM Gray P., Edwin LOCKE, "New Developments in and Directions for Goal-Setting Research", *European Psychologist*, cilt:12, sayı:4, 2007, ss.290-300
- LAWLER Edward E, Douglas T. HALL, "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, cilt:54, 1970, ss.305-312
- LEPPER Mark R., David GREENE, Richard E. NISBETT, "Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward :A test of "Over -Justification" Hypothesis ", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:28, sayı:1,1973, ss.129-137
- LOCKE Edwin A., "Facts and Fallacies About Goal Theory: Reply to Deci", *Psychological Science*, Cilt:4, Sayı:1, 1993, ss.63-64
- LOCKE Edwin A., "Linking Goals to Monetary Incentives", *Academy of Management Executive*, Cilt: 18, Sayı:4, 2004, ss.130-133
- LOCKE Edwin A., "Toward to A Task Theory of Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt:2, Sayı: 3, 1968, ss.157-189
- LOCKE Edwin, A.,Gray, P.LATHAM, "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century", *The Academy of Management Review*, Cilt: 29, Sayı:3, 2004, ss.388-403
- LOCKE Edwin, A., Gray P. LATHAM, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35 Year Odyssey" *American Psychologist*, Cilt: 57, Sayı: 9, 2002, ss.705-717
- MALLET Clifford Vd., "Sport Motivation Scale-6 (SMS-6): A Revised Six-Factor Sport Motivation Scale", *Psychology of Sport and Exercise*, Cilt:8, 2007, ss. 600-614
- MARKLAND David,Vannessa Jayne TOBIN, "Need Sport and Behavioral Regulations and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling", *Psychological Methods*, Cilt:1, Sayı: 2, 1996, ss.136-149
- MARSDEN David, Ray RICHARDSON, "Performning for Pay? The Effect of "Merit Pay" On the Motivation in Public Service", *British Journal of Industrial Relations*, Cilt: 32, Sayı: 2, 1994, ss.243-261
- MARTINKO Mark J., Paul HARVEY, Marie T. DASBOROUGH, "Attribution Theory in The Organizational Sciences: A Case of Unrealized Potential", *Journal of Organizational Behavior*, cilt:32, sayı:1, 2011, ss.144-149

- Mc GRAW Kenneth O., John C. McCULLERS, "Evidence of A Detrimental Effect of Extrinsic Incentives On Breaking A Mental Set.", *Journal of Experimental Social Psychology*, cilt:15, 1979, ss.285-294
- McCLELLAND David C., Richard KOASTNER, Joel WEINBERGER, "How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?", *Psychological Review*, Cilt:96, Sayı:4, 1989, ss.690-702
- MILYAVSKAYA Marina, Richard KOESTNER, "Psychological Needs, Motivation and Well-Being: A Test of Self-Determination Theory Across Multiple Domains", *Personality Individual Differences*, Cilt: 50, Sayı:3, 2011, ss.387-391
- MOLLER Arlen,C.,Edward DECI, Andrew J.ELLIOT, "Pearson-Level Relatedness and the Incremental Value of Relating", *Personality and Social Psychology Bulletin*, cilt:36, sayı:6, 2010, ss.754-767
- NICHOLLS John G., "Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice and Performance", *Psychological Review*, cilt:91, 1984, ss.328-346
- PARKER Stacey L., Nerina L.JIMMIESON, Catherine E. AMIOT, "Self-Determination As A Moderator of Demands and Control: Implications for Employee Strain and Engagement", *Journal of Vocational Behavior*, cilt:76, sayı:1, 2010, ss.52-67
- PFEFFER Jeffrey, "Six Dangerous Myths About Pay", *Harvard Business Review*, cilt:76, sayı:3, 1998, ss.109-119
- PORTER Lyman, Edward LAWLER, "What Job Attitudes Tell About Motivation", *Harvard Business Review*, Cilt:46, Sayı:1 1968, ss.118-126
- REISS Steven, Leonard W. SUSHINSKY, "Over-Justification, Competing Responses and The Acquisition of Intrinsic Interest", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:31, sayı:6, 1975, ss.1116-1125
- ROSS Michael, "Salience of Reward and Intrinsic", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:32, sayı:2, 1975, ss.245-254
- RYAN Richard M, James P. CONNELL, "Perceived Locus of Casualty and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:57, sayı:5, 1989, ss.749-761
- RYAN Richard M., Valerie MIMS, Richard KOESTNER, "Relation of Reward Contingency and Interpersonal Context to Intrinsic Motivation: A Review and Test Using Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:45, sayı:4, 1983, ss.736-750



- RYAN Richard, "Control and Information in the Interpersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:43, sayı:3, 1982, ss. 450-461
- RYAN Richard, "Psychological Needs and The Facilitaion of Integrative Proseses", *Journal of Personality*, cilt:63, 1995, ss.397-427
- RYAN Richard, Edward DECI, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definations and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, cilt:25, 2000, ss.54-67
- RYAN Richard, Edward Deci, "Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being", *American Psychologist*, Cilt: 55, Sayı: 1, 2000, ss. 68-78
- RYNES Sara L., Barry GERHART, Laura PARKS, "Personel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance", *Annual Review of Psychology*, Cilt:56, 2005, ss. 571-600
- SHALLEY Christina E., Jing ZHOU, Greg R. OLDMAN, "The Effects of Personal and Contextual Characteristics On Creavity: Where Should We Go From Here?" *Journal of Management*, cilt:30, sayı:6, 2004, ss.933-958
- SHELDON Kennon M, Christopher P. NIEMIEC, "It's Not Just the Amount That Counts: Balanced Need Satisfaction Also Affects Well-Being", *Journal of Personality & Social Psychology*, cilt:91, sayı:2, 2006, ss.331-341
- SHELDON Kennon M., Andrew J. ELLIOT, "Not All Personal Goals Are Personal: Comparing Autonomous and Controlled Reasons For Goals As Predictors of Efford and Attainment", *Personality and Social Psychology*, Cilt: 24, 1998, ss.546-557
- SHELDON Kennon M.,Vincent FILAK, "Manipulating Autonomy, Competence and Relatedness Sport in Game- Learning Context: New Evidence That all Three Needs Matter", *British Journal of School Psychology*, Cilt: 47, Sayı:2, 2008, ss.267-283
- SHIROM Arie, Mina WESTMAN, Samuel MELAMED, "The Effects of Pay Systems on Blue\_Collar Employee Emotional Distress: The Mediating Effects of Objective and Subjective Work Monotony", *Human Relations*, Cilt: 52, 1999, ss.1077-1097
- SKINER Burrhus Frederic, "Operant Behavior", *American Psychologist*, Cilt:18, Sayı: 8, 1963, ss. 503-515
- SPECHT Nina, Sina FICHTEL, Anton MEYER, "Perception and Attribution of Employees Effort and Abilities The Impact On Customer Encounter Satisfaction", *International Journal of Service Industry Management*, cilt:18,

sayı:5, 2007, ss.534-555

- STAJKOVIC Alexander D., Fred LUTHANS, "A Meta-Analysis of Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-1995", *Academy of Management Journal*, Cilt:5, 1997, ss. 1122-1149
- STAW Barry M.,vd., "Intrinsic Motivation and Norms About Payment", *Journal of Personality*, cilt:48, sayı:1, 1980, ss.1-14
- STEPHENS Nicole M., Hozel R. MARKUS, Sarah M. TOWNSEND, "Choice As An Act of Meaning: The Case of Social Class", *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt: 93, Sayı:5, 2007, ss.814-830
- TANG Shu Hua, Vernon C.HALL, "The OverJustification Effect: A-Meta Analysis",*Applied Cognitive Psychology*, cilt:9, sayı:5, 1995,ss.365-404
- TAYLOR Shelley E., Susan T. FISKE, "Point of View and Perceptions of Causality", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:32, sayı:3, 1975, ss.439-445
- TREMBLAY Maxime A.Vd., "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value For Organizational Psychology Research", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Cilt:41, 2009, ss. 213-226
- TREVOR Charlie O.,David L.WAZETER, "A Counting View of Reactions to Objective Pay Conditions: Interdependence Among Pay Structure Characteristics and Pay Relative to Internal and External Referents", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 91, Sayı: 6, 2006, ss.1260-1275
- VALLERAND Robert J.,Michelle S. FORTIER, "Measures of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport and Physical Activity: A Rivew and Critique", *Advancements in Sport and Exercise Psychology Measurment*, 1998, ss.83-100
- VALLERAND Robert, Luc G.PELLETIER, "The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic and Amotivation in Education", *Educational & Psychological Measurment*, cilt:52, sayı:4, 1992, s.1003
- VALLERAND Robert, Michelle Sheila FORTIER, Frederic GUAY, "Self-Determination and Persistence in Real Life Setting: Toward a Motivational Model of High-School Drop out", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:72, 1997, ss.1161-1176
- VAN DEN BROECK Anja, vd., "Unravelling the Importance of the Quantity and the Quality of Worker's Motivation for Well-Being A Person-Centered Perspective", *Journal of Vocational Behavior*, cilt:82, sayı:1, 2013, ss.69-78
- VANTEENKISTE Maarten vd., "The 'Why' and 'Why Not' of Job Search Behavior: Their Relation to Searching, Unemployment Experience and Well-Being", *European Journal of Social Psychology*, cilt:34, 2004, ss.345-363

VANTEENKISTE Maarten, Willy LENS, Edward L. DECI, "Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look At the Quality of Academic Motivation", *Educational Psychologist*, Cilt: 41, Sayı: 1, 2006, ss.19-31

VANTENKISTE Maarten Vd., "On the Relations Among Work Value Orientations, Psychological need Satisfaction and Job Outcomes: A Self- Determination Theory Approach", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, cilt:80, sayı:2, 2007, ss.251-277

WALL Toby D.,vd.,"Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long – Term Field Experiment", *Academy of Management Journal*, Cilt: 29, 1986, ss.280-304

WERNER Steve, Stephanie G. WARD,"Recent Compensation Research: An Eclectic Review", *Human Resource Management Review*, Cilt:14, Sayı:2, 2004, ss.201-227

WHITE Robert W., "Motivational Reconsidered: The Concept of Competence", *Psychological Review*, cilt:66, 1959, ss.297-333

WILLIAMS Geoffrey C., Edward DECI, "Internalization of Biopsychosocial Values by Medical Students: A Test of Self-Determination Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, cilt:70, sayı:4, 1996, ss.767-779

ZUCKERMAN Miron Vd, "On The Importance of Self-Determination for Intrinsically Motivated Behavior", *Personality and Social Psychology Bulletin*, cilt:4, 1978, ss. 443-446

### **Diğer Kaynaklar**

DECI Edward, Richard M.RYAN, A Motivational Approach to Self: Integration in Personality, Ed: R. A. Dienstbier, *Nebraska Symposium On Motivation*, 1990: *Perspectives On Motivation*, Lincoln, NE US: University of Nebraska Press, 1991, ss.237-288

DURIEZ Bart, "Do We Have Innate Needs and What If These are(not) Met?", *In Fourth International Conference of Self-Determination Theory*, Ghent, Belgium, 2010

HEWETT Rebecca, "Examining the Relationship Between Work place Rewards and the Quality of Motivational Experience: A Self-Determination Theory Perspective", School of Management, Royal Holloway, University of London, *Doctor of Philosophy*, 2016, ss.1-401

KAYACAN Emir, "X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, *Doktora Tezi*, İstanbul, 2016, ss.1-305

NDUKA Obiekwe, "Employee Motivation and Performance", Central University of Applied Sciences, *Business Management*, 2016, ss.7-29

OCKENFELS Axel, Slifka DIRK, Peter WERNER, “Bonus Payment and Reference Point Violations”, *Discussion Paper*, 2010, ss.1-29

SZADEJKO Karol, Chiara BISAGNI, “Psychological Needs Fulfilment: A Qualitative Analysis”, *In Fourth International Conference of Self-Determination Theory*, Ghent, Belgium, 2010

T.B.B, İstatistiki Raporlar, Banka Çalışan ve Şube Bilgileri, <https://www.tbb.org.tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>, Eylül 2019

## EK 1: ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu anket, Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan doktora tezi çalışması için hazırlanmıştır. Temel amaç: dışsal ödül beklentisinin banka subelerinde çalışan bireylerin motivasyonunu nasıl etkilediğini incelemektir.

Çalışmada elde edilecek veriler hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Soruların cevaplandırılması 15-20 dakikanızı alabilir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Lütfen her iki bölümdeki sorulara da cevap veriniz. Doğru, samimi cevaplarınız ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

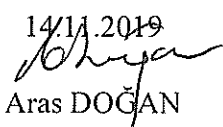
### **Birinci Bölüm: Demografik Özellikler**

1. Cinsiyetiniz:  Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz :  Evli  Bekar
3. Yaşınız :  25-30,  31-36,  37-42,  43-48,  49 ve üzeri
4. Bankada çalışma süreniz:  1-5,  6-11,  12-17,  18 ve üzeri
5. Geliriniz:  1500-2500,  2501-3500,  3501-4500,  4501-5500,  5501-6500,  6500 ve üzeri
6. Eğitim durumunuz:  Ortaöğretim,  Lise,  Lisans,  Yüksek Lisans,  Doktora.
7. Şubedeki göreviniz:  Ş. Müdürü,  Portföy Yöneticisi,  Operasyon,  Vezne

## İkinci Bölüm: Anket soruları

Aşağıda ödüllerin etkisi ile oluşan motivasyon türlerini belirleyen sorular bulunmaktadır. Lütfen dışsal ödül beklentisini dikkate alarak kendinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.

No		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşimde zamanımı boşa harcadığımı düşünüyorum.					
2	İşimin çaba göstermeye değer olduğunu pek düşünmüyorum.					
3	Bu işi neden yaptığımı bilmiyorum, yaptığım işi anlamsız buluyorum.					
4	İşimi çevremdeki insanların takdirini kazanmak için yapıyorum.					
5	İşimi çevremdeki insanlardan saygı görmek için yapıyorum.					
6	İşimi çevremdeki insanlar tarafından eleştirilmemek için yapıyorum.					
7	İşimde yeterli çabayı gösterdiğim takdirde maddi olarak ödüllendirileceğime inanıyorum.					
8	İşimde yeterli çabayı gösterdiğim takdirde iş güvencemin artacağına inanıyorum.					
9	Yeterince çaba göstermediğim takdirde işimi kaybetme riski yaşayacağımı düşünüyorum.					
10	Bu işi yapabileceğimi kendime kanıtlamak istiyorum.					
11	Bu işi yaparak kendimle gurur duymak istiyorum.					
12	Bu işi yapamazsam kendimden utanç duyarım.					
13	Bu işi yapamazsam kendimi kötü hissederim.					
14	İşime yönelik çaba göstermenin şahsen önemli olduğunu düşünüyorum.					
15	İşime yönelik çaba göstermek kişisel değerlerimle örtüşüyor.					
16	İşime yönelik çaba göstermek benim için kişisel olarak anlam taşıyor.					
17	İşimi yapmaktan zevk duyuyorum.					
18	İşimi yapmaktan heyecan duyuyorum.					
19	Yaptığım işi çekici buluyorum.					

ÖZGEÇMİŞ			
Adı-Soyadı	Aras		DOĞAN
Doğum Yeri ve Yılı	Sarıkamış		1975
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce, Fransızca		İyi Derecede
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	1990	1992	Ankara Atatürk Anadolu Lisesi
Lisans	1992	1997	Bilkent Üniversitesi /Banka ve Finans
Yüksek Lisans	2011	2012	Bahçeşehir Üniversitesi M.B.A
Doktora	2014	2019	Bursa Uludağ Üniversitesi, İşletme – Yönetim ve Organizasyon
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	1998	2003	Pamukbank T.A.Ş. Kurumsal Port.Yönetmeni
2.	2003	2006	Koçbank A.Ş. Ticari Port. Yönetmeni
3.	2006	-	Yapı Ve Kredi Bankası A.Ş. Şube Müdürü
Üye Olduğu Bilimsel Kuruluşlar	-		
Katıldığı Projeler	-		
Yayımlar:	<p>DOĞAN Aras, “360 Derece Performans Değerleme Yöntemi ile Performans Değerleme: Banka Şubesi Çalışanları Üzerinde Nitel Bir Araştırma” <i>Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Mevsimlik Dergi</i>, Sayı:42, 2019, ss.55-64.</p> <p>DOĞAN Aras, “Öz Kararlılık (Self-Determinasyon) Teorisi Çerçevesinde Ödüllerin Motivasyona Etkilerini İnceleyen Bir Çalışma” <i>Turan-Sam Uluslararası Bilimsel Hakemli Mevsimlik Dergi</i>, Sayı:43, 2019, ss.48-56</p>		
Diğer:	0 532 247 74 07		
İletişim (e-posta):	aras.doganbora@gmail.com		
Tarih İmza Adı-Soyadı		14/11/2019  Aras DOĞAN	