

Spor Örgütlerinde Motivasyon ve Performans İlişkisi

Elif Altunterim¹

Zülbiye Kaçay²

Özet

Bu çalışmanın amacı, motivasyon kavram ve kapsamından yola çıkarak spor örgütlerinde motivasyon ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla motivasyon ve performans üzerine literatür taraması yapılarak; motivasyon türleri, araçları, teorileri ile performans türleri ve performansı etkileyen unsurlar hakkında elde edilen detaylı bilgilerin derlenmesi sağlanmıştır. Sonuç olarak spor örgütlerinde çalışanların motivasyon ve performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ve bu konunun örgüt yönetimi tarafından ele alınması gerektiği, motivasyon ve performansın artırılması için çalışanların yeteneklerini geliştirecek eğitimlerin aldırılması, ihtiyaçlarının karşılanması, yeterli kaynak ve iyi bir çalışma ortamının sunulması, en önemlisi de çalışanlarını iyi bir yönetim anlayışıyla yönetmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bu olanakları sağlayabilen örgütlerin daha yüksek performansla çalışan bireylere sahip olabileceği ve dolayısıyla da daha yüksek değer ve prestij sahibi olarak köklü bir işletmeye dönüşme imkanı elde edebileceğini söylemek mümkündür.

GİRİŞ

Motivasyon, insanların belli bir hedefe ulaşmak için gösterdikleri çaba ve enerjiyi ifade eder. Motivasyon türleri arasında iç motivasyon ve dış motivasyon olmak üzere iki temel kategori bulunmaktadır. İç motivasyon kişinin kendine güveni, hedefleri ve amaçları ile ilgili olurken, dış motivasyon para, ödül veya takdir gibi dış faktörlerden kaynaklanır. Motivasyon teorileri arasında en yaygın olarak Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İş Tatmini ve Alderfer'in ERG teorisi sayılabilir.

Performans ise, bir kişinin belirli bir görevde ne kadar etkili olduğunu ifade

1 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, altunterimelif@gmail.com, Orcid: 0000-0003-3353-1097

2 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, zzkacay@gmail.com, Orcid: 0000-0002-9794-0888

eder. Performans türleri arasında fiziksel performans, sosyal performans ve zihinsel performans gibi farklı kategoriler bulunmaktadır. Motivasyon, eğitim, öğrenme, öğrenmenin kalitesi, öğrenme ortamı, öğrenme stratejileri, deneyim, liderlik ve kişilik gibi faktörler performansı etkileyen unsurlar arasında sayılabilir. Motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarındaki bağ oldukça yakındır. Birinin varlığı ya da yokluğu diğerini doğru orantılı olarak etkilemektedir. Hem motivasyonun hem de performansın gerek iş dünyasında gerek sosyal hayatta çalışanlar ve örgüt açısından öneminin oldukça büyük olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın amacı, motivasyon kavramı ve kapsamından yola çıkarak motivasyon ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kelimesinin alan yazında birçok karşılığı olsa da ana fikri hep aynı kalmaktadır. TDK’de motivasyon kelimesinin karşılığı güdü, harekete geçirme, arzulama, isteklendirme veya güdülemektir, bu da bireyi harekete geçiren bilinçli veya bilinçsizce yapılan davranışlar ve bu davranışların sürekliliğini sağlamaya yarayan yönlendirici bir güç olarak ifade edilmektedir (TDK, 2020/22). Motivasyon kelimesinin kökenine bakıldığında Latince’de “*hareket etme*” anlamına gelen “*movere*” sözcüğünden gelmektedir (Keskin, 2000:22). Motivasyon hem fiziksel hem de zihinsel içgüdülerimizin belirli olaylara, yöntemlere ve faaliyetlere girmesine neden olan benzersiz insana özgü (Robbins ve Judge, 2013), bireylerin ihtiyaç ve gereksinimlerini, sevdikleri ve ilgi duydukları alanları ve isteklerini kapsayan genel bir kavramdır (Cüceloğlu 2016:229).

Demir ve Cicioğlu (2018) ise motivasyonu, bireyleri bir amaç / hedef doğrultusunda harekete geçirmeye ve bu süreçte de bireylere yol gösterici, rehberlik eden bir güç olarak tanımlarken Koçel (2003) bunlara ek olarak bireyin konsantre olmasına ve çalışmalarına yardımcı olan isteklerine göre hareket etme olarak tanımlamıştır. Motivasyon bireydeki düşünceleri harekete geçirme konusunda en önemli etkenlerden birisidir. (Coleman ve Barrie, 2000). Daft (1999:23)’ e göre motivasyonun karşılığı, bireyleri veya örgütü bir olaya, yönetime veya faaliyete karşı harekete geçiren, hareketin devamlılığını sağlayan, hareketi sonlandıran ve tüm bunların bir amaca veya hedefe ulaşmasında bireylerde ve örgütlerdeki iç ve dış etkenlerin yönlendirici gücüdür.

Buradan özetle motivasyon, bir kişinin amaca yönelik davranışlar sergilemesini sağlayan iç ve dış faktörlerin bütünüdür. İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak, hedeflerine ulaşmak veya ödül almak gibi nedenlerle harekete

geçtikleri süreçtir. Bireysel ya da örgütsel olarak motivasyon sürecine dahil olunması faaliyetler için oldukça önemli bir etkidir. Her iki durumda da kişi veya kurumlarca faaliyetlere katılımları konusunda teşvik edilen bireyler için, iç ve dış etkenlerin önemini söylemek mümkündür.

2. MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon türleri birçok şekilde yapılabilir. Örneğin ihtiyaçlara ya da hedeflere yönelik motivasyon, ödül temelli motivasyon veya sosyal motivasyon gibi sınıflandırmalara ayrılabilir. Literatüre genel olarak bakıldığında ise en yaygın ve akılda kalıcı şeklinin, iki gruba ayrılarak yani iç ve dış motivasyon şeklinde olduğu görülmektedir.

2.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, kişinin iradesine göre hareket etmesi ya da öz motivasyon olarak tanımlanmaktadır. İçsel olarak motive olmuş insanlar öğrenmeye ve işi değerli bulmaya çalışırlar. İçsel (öz) motivasyonun belirli zamanlar ve değişen koşullar karşısında farklılık gösterebileceği söylenmektedir (Yüksel, 2004). Bireyin bir olay ya da duruma ilişkin ihtiyaç, ilgi, istek ya da merakının ortaya çıkması olarak da tanımlanabilir (Geri, 2013).

İçsel motivasyon, içsel ödüllere bağlı olarak belirli bir hareketi veya eylemi gerçekleştirilmeyi içerir. Bunun sebebi ise, davranışın neticelerinin eğlenceli veya ödüllendirici olması ya da davranışın bireysel fikirlere, bakış açısına ve arzulara uyması olabilir (Plotnik, 2009). Öğrenme sırasında dışsal etkenler olmadan bireyin kendi istediği sebeplerden kaynaklanan motivasyon olarak da içsel motivasyonu tanımlamak mümkündür. Ayrıca bireyin hareketlerinin sonucunda kendisinde uyandırdığı empati, sevinç, yeni bir şeyde başarılı olma isteği veya başarının verdiği haz gibi konularla da içsel motivasyonun oldukça önemli olduğu bilinmektedir (Ulusoy, 2009). Davranışsal paralellikle uyumlu olarak içsel motivasyon kaynaklı haz alma duygusu, bireysel doyumdan anlaşılabilir (Gömleksiz ve Serhatlıoğlu, 2013).

İçsel motivasyonun hızlı ve eyleme geçirilebilir olaylarda veya durumlarda zekayı geliştirdiği, pozitif içsel motivasyona sahip bireylerin problemlerle karşılaştıklarında durumları açıklama ve çözüm üretme olasılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Gürdoğan, 2012). İçsel motivasyonu yani diğer bir deyişle öz motivasyonu yüksek insanlar sorunları daha hızlı ve daha kolay çözebilir ve alışılmamış farklı yol veya yöntemlerde ustalaşabilirler, bu sebeple kişinin eğitim geçmişinin pozitif yansımaları bu insanlar için akademik performansta bir gelişme olarak görülür (Karagüven, 2012).

İç motivasyon, kişinin kendine yönelik veya zihinsel nedenlerden dolayı harekete geçtiği süreçtir. Kişinin kendine olan inancını ve güvenini arttırarak, öz saygısını ve kendine verdiği değeri arttırır. Aynı zamanda kişinin kendine olan inancı arttıkça sorumluluk bilinci ve yükümlülükleri de artacaktır. Özetle kişinin kendine karşı güveninin, sorumluluklarının ve öz bilincinin gelişip artması, daha yüksek performans sergilemesine ve uzun vadeli hedeflere ulaşmasına olanak tanır.

2.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyonu, bireyin içsel tutumundan çok bir etken yani dışarıdan verilen bir ödül alma amacıyla oluşan hareket isteği olarak tanımlanabilir. İngilizcede buna “extrinsic motivation” denilmektedir. Dışsal motivasyonun amacı; zevk almaktan çok puan kazanmak, ödül almak, derece yapmak, ün kazanmak, bilinirliği arttırmak gibi maddi ve manevi kazanç sağlama gibi nedenlerdir (Ağduman, 2014). Dışsal motivasyona sahip bireyler ödül kazanmak, cezadan kaçınmak ya da başkalarını memnun etmek gibi belirli davranışlarda bulunurlar. Bireylerin sadece kendisiyle doğrudan olan ilişkisinden ziyade bireyi olumlu ya da olumsuz etkileyerek istenen eylemlerin tekrarını artıran ya da azaltan maddi veya manevi değerlerdir (Ercan, 2001; Konter, 1995).

Bu bağlamda dış motivasyon, kişinin dış faktörlerden dolayı harekete geçtiği süreçtir. Dış motivasyon; bir maaş artışı, bir ödül kazanmak veya bir cezanın korkusu gibi kişinin dışarıdan gelen bir ödül veya ceza sistemi tarafından yönlendirildiği bir süreçtir. Dış motivasyon, kişinin kısa vadeli hedeflere ulaşmasına olanak tanır ancak, uzun vadeli hedeflere ulaşmada yetersiz kalabilir.

Motivasyon, insanların amaca yönelik davranışlar sergilemelerini sağlayan iç ve dış faktörlerin bütünüdür. İç ve dış motivasyonun temel olarak nelerle ilgilendiğine bakıldığında ise; iç motivasyon, kişinin kendi hedeflerine veya ihtiyaçlarına odaklandığı ve kontrolünün kendinde olduğu bir süreçtir. Dış motivasyon, kişinin dış faktörlerden dolayı harekete geçtiği süreçtir. Kişinin dışarıdan gelen bir ödül veya ceza sistemi tarafından yönlendirildiği bir süreçtir. İç ve dış motivasyon türlerinin varolma sebebinin aslında ihtiyaç, hedef, ödül ve sosyal temelli olması gibi dört unsurdan kaynaklı olduğu söylenebilir. İhtiyaç temelli motivasyon, bireylerin temel ihtiyaçlarının karışılmasını; hedef temelli motivasyon, belirli amaca ulaşmak için çalışmasını; ödül temelli motivasyon, bireyin ödül alma potansiyeli olan davranışları sergilemesini ve sosyal motivasyon ise bireyler arası ya da ör-

gütle ilgili sosyal etkileşimlerini oluşturmaya, korumaya veya geliştirmeye yönelik davranışlar sergilemesini ifade etmektedir.

3. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyon araçları, kişilerin amaca yönelik davranışlar sergilemeleri için kullandıkları yol ve yöntemlerdir. Belli bir kalıpta olmayan ve öznellik gösteren motivasyon faktörleri kişiden kişiye değişir. Bu nedenle motivasyon araçları kullanılırken bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Yani insanların farklı ihtiyaçları ve öncelikleri vardır ve birini motive eden araçlar diğerini etkilemeyebilir. Bazıları statü ve otorite için çabalarırken, diğerleri güvenliği ön planda tutar. Bireysel zevkler ve öncelikler değişkenlik gösterir ancak motivasyon araçlarını bireylere uygulanırken performans değerlendirme sonuçları adil ve eşit bir şekilde kullanılmalıdır. Aksi takdirde, bireyleri motive etmek için tasarlanmış motivasyonel araçlar, tam tersi bir işlevi yerine getirerek arzu edilen örgütsel sonuçları alt üst edebilir. Bazı evrensel motivasyon araçları olduğu kabul edilse de tüm insanlara, toplumlara ve kurumlara uygun bir motivasyon modeli oluşturmak son derece zordur. Geçerli ve güvenilirliği onaylanan motivasyon araçları dört başlık altında incelenebilir;

3.1. Ekonomik Araçlar

Finansal gelir veya ödül sistemleri genellikle çalışanları motive etmek için kullanılır. Finansal unsurların insanları motive ettiği iyi bilinen gerçeklerden biridir. Motivasyonu yükselten ekonomik teşvikler şu şekilde sıralanabilir (Sezici, 2008: 178-179):

- a) **Ücret Artışı:** İnsanları motive etmenin en yaygın ve etkili aracı maaş zammıdır. Çalışanlar aynı statüdeki elemanların eşit miktarda ücretlendirilmesini arzu eder ancak, etkililiği ve verimliliği yüksek bireylerin ücret artışı çalışanın motivasyonunu artırır.
- b) **Primli Ücret:** Çalışanları aldıkları sabit ücrete ek olarak daha fazla kazanmaya motive eden bir sistemdir. Bireyler, ortaya koydukları her ek birim için ödül adı verilen ek bir ücret kazanırlar.
- c) **Kâra Katılma:** Bu sistemde kurum dönem sonunda elde ettiği karın bir kısmını çalışanlarına dağıtır. Örgüt ne kadar fazla kar ederse çalışan da aynı oranda kar edeceğini bildiği için oldukça teşvik edici ve motivasyonu artıran bir etkidir.
- d) **Ekonomik Ödül:** Örgüt hedefleri doğrultusunda hareket eden kişileri ödüllendirmektir ve ödüllendirilen çalışanlar ile diğer çalışanları aynı eylemlerde bulunması için teşvik eder.

3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İnsanların sosyal varlıklar olduğu ve onları kontrol eden etkenlerin çoğunun doğası gereği psikolojik olduğu iyi bilinmektedir. Hem psikolojik olarak hem de fizyolojik açıdan bakıldığında bir bütün olan insan, maddi ve manevi imkanlarla yetinebilmektedir. Bu sebeple bireyleri motive ve teşvik eden birçok psiko-sosyal araç sıralanabilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 180-181):

- a) Bağımsız Çalışma: Bağımsızlık kelimesini içerdiği için, tüm çalışanların istedikleri doğrultuda hareket edecek özgürlükte oldukları anlamına gelmemelidir. Çalışanların becerilerini sergileyebilecekleri ve çalışma alanlarını genişletebilecekleri bir ortam yaratma olanağıdır ve bu olay çalışanların motivasyonunu yükseltir.
- b) Güç ve Yetki: Çalışanlara güç ve yetki fırsatı verildiğinde motivasyonu yükselecektir. Güç ve yetki sorumluluk bilincini ve kişinin daha verimli ve etkili çalışmasını sağlar.
- c) Sosyal Statü: Saygı, temel insan ihtiyaçlarından biridir. Bir örgüt içinde veya bir topluluk içinde herhangi bir pozisyonda yükselmek isteyen insanlar, statü sahibi olmak isterler. Bir örgüt içindeki kariyer adımları, bu tür insanların motivasyonunu yükseltmek için kullanılabilir.
- d) Eğitim ve Geliştirme: Eğitim, bireyde kişisel üretkenliği artırır ve yeni işlere ya da görevlere hazır hale getirir. Yenilik ve gelişim için bireysel motivasyon, eğitim ve gelişim fırsatları ile sağlanabilir.
- e) Psikolojik Güvence: Çalışma şartları, iş yeri ve çalışma ortamının iklimiyle ilgilidir. Motivasyonu yükseltmek için iş yerindeki atmosferi bozan olumsuz psikolojik etkenlerin yok edilmesi gerekir.
- f) Öneri Sistemi: İş ve organizasyonel konularda çalışanların önerilerini dikkate almak, bireyleri teşvik eden en önemli eylemlerden biridir. Bunun yanı sıra ast üst arasındaki bu alışveriş, örgüt içi demokratik bir yapının olduğunu da göstermektedir.
- g) Çevreye Uyum: Bireylerin etkin ve verimli çalışabilmeleri için çalışma arkadaşları ile uyum içinde olmaları gerekmektedir. Çevre ile ilişkisi kuvvetli ve iletişimi güçlü olan çalışanların örgüte bağlılıkları ve motivasyonları yükselir.
- h) Önem ve Değer Vermek: İnsana örgütün en kıymetli varlığı gibi bakmak ve öyle davranmak çalışanların motivasyonunu yükseltir. Aksi takdirde değer görmeyen çalışanlar verim sağlayamayacak ve örgüte karşı sorumluluk üstelenmekten kaçarak motivasyon kaybı yaşayacaklardır.

- i) İlginç ve Önemli İş: Çalışanların işe karşı tutumu oldukça önemlidir. Kişiliklerini yansıtmayan işleri yapmaları, işle ilgili hüner ya da yeteneklerinin kısıtlı olması, iş bilgisi konusunda sorun yaşamalarına bu sebeple de kendilerine uygun olmayan işlere girenlerin hem moral hem de motivasyon açısından oldukça zorluk yaşayacakları göz önünde bulundurulmalıdır.

3.3. Sosyal Araçlar

Sosyal etkinlikler, bireylerin gergin çalışma ortamlarından uzaklaşmasına, diğer çalışma arkadaşlarıyla etkileşime girmesine ve zihinsel olarak kendini yenilemesine olanak sağlamaktadır (Sökmen, 2010: 190). Çalışanların morali ve motivasyonu işyeri koşullarına ve iş dışındaki boş zamanlarını nasıl ve ne şekilde kullandıklarına bağlıdır. Bu sebeple bireylere mesai saatleri dışında kalan zamanlarını iyi değerlendirebilmeleri için birçok sosyal olanaklar sağlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araçların iki önemli efekti vardır. İlk olarak çalışanların boş zamanlarını birbirleriyle ve üstleriyle etkileşimi teşvik etmek için kullanmak, ikinci olarak sosyal etkinliklere katılan çalışanlar arasında doğal liderler belirlemektir. Performans incelemelerine dayalı olarak başarılı olanlara teşvik edici ödüller sunmak için sosyal araçlar kullanılabilir. Bu bağlamda son yıllarda örgütler çalışanlarının yaratıcılık, özgüven, amaç odaklılık gibi zihinsel süreçlerini geliştiren ve çalışanlarını motive edecek macera eğitimleri, deneyimsel öğrenme gibi bir takım eğitimleri motivatör olarak kullanmaktadır (Yıldız, Bostancı ve Kaçay, 2022).

3.4. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çeşitli organizasyonel ve yönetimsel araçlar yardımıyla çalışanları motivasyonunu yükseltmek mümkündür. Doğru kullanılması gereken organizasyon ve yönetim araçlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir (Serinkan, 2008: 162):

- a) Amaç Birliği: Şirket hedefleri ile çalışan hedefleri örtüştüğünde bireysel motivasyon yükselir. Amaç birliği olduğu zaman örgüt ve çalışan arasındaki bağlılık kuvvetlenir.
- b) Yetki Devri: Genişleyen karar verme alanı, bireysel olarak bakıldığında kişilik gelişimine yol açar. Bu kişisel gelişim örgüte karşı güveni, morali ve motivasyonu artırır.
- c) Kararlara Katılma: Örgüt içi karar verme sürecinde çalışanlar danışarak onların fikir ve desteğini almaları, kuruma bağlılığını ve çalışanların motivasyonu artırır. Kendisini değerli hisseden insan, her donanım ve bilgisiyle örgüte katkıda bulunmak ister.
- d) Etkin Bir İletişim Sistemi: İyi organize edilmiş bir iletişim sistemi,

- örgüt içi aksaklıklar ve etkinlikler konusunda bilgi sahibi olmamızı, bu sorunlar hakkında fikir önerebilmemizi ve tartışabilmemizi sağlar.
- e) İş Tasarımı: İş yapısına müdahale etmek, iş yaratıcılığını ve çalışan memnuniyetini artıran bir işlemdir. Bu sebeple, çalışma ortamı ve görev tasarımına yönelik müdahaleler, çalışanlar için işi tekrar cazibeli hale getirebilir.
- f) Fiziksel Şartların Değiştirilmesi: Çalışma ortamının fiziki nitelikleri ya da çevresel etkenler çalışanların motivasyonunu etkiler. Bu sebeple iş ortamında göz önünde bulundurulması gerekenler ve çalışma yapılırken mekân içi düzenlemelerde kullanılan eşyalar, duvarlardaki boya rengi, ışık, seslendirmeler, işitsel cihazlar, ortamın sıcaklığı gibi faktörler dikkatle ayarlanmalıdır .

Özetle motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal, sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak 4 gruba indirgenmiştir. Bakıldığında ekonomik araçlar, amaca yönelik davranışları ortaya koymak için ücret, maaş, prim gibi finansal ödülleri kullanmaktadır. Psiko-sosyal araçlar, bireyin hem psikolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim ve gelişimi, toplumsal statüsünü, dönütleri, özgürlüklerini, çevreye uyumunu ve benzeri konuları içerisine almaktadır. Sosyal araçlar, sosyal varlık olarak görülen insanın sosyal etkileşimlerini ve sosyal hayatını düzenlemeyi kapsar. Son olarak örgütsel ve yönetsel ihtiyaçlar ise, bir örgütte ya da yönetim alanındakilerin amaca yönelik davranışlarını teşvik etmek için kullandığı bir araçtır. Yönetim desteği, yetki devri, iletişim veya örgüt kültürü bunlara örnek verilebilir. Tüm bu araçların kullanılma sebebi bireylerin istedik davranış sergilemesini sağlamak ya da amaca uygun hareketler sergilemesidir. Bu araçlar hem bireyde hem de örgütte motivasyonun artmasına sebep olacağı için yüksek performan da kaçınılmaz olacaktır.

4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Bireyin hayatını etkilediği için birçok alan, motivasyon kavramıyla ilgilendirilir. Bireyleri motive eden asıl unsurlar, bu unsurların nasıl ortaya çıktığı ve etkileri hakkında çeşitli motivasyon teorileri oluşturulmuştur (Türkmen 2019). Yöntem ve gerçeklikleri konu alan bilim teorileri, özellikle açıklayıcı işlevi nedeniyle bilimde önemli bir yer tutar. Motivasyon kavramını daha iyi anlamak ve ustalaşmak için ilgili teorilere aşina olmak önemlidir. Motivasyonun tüm yönlerini açıklayan sadece tek bir teori yoktur. Çeşitli teoriler, motivasyonun sınırlı yönlerini belirli varsayımlarla açıklayabilir. Bu bağlamda teoriler farklı şekillerde kategorize edilir.

Genel sınıflandırmaya göre teoriler içerik yani kapsam teorisi ve süreç teorisi olmak üzere iki gruba ayrılır. İçerik/Kapsam teorisi daha çok iç etkenlerle ilgilenirken, süreç teorisi daha çok dış faktörlerle ilgilenir. İçerik/Kapsam teorileri olarak adlandırılan teoriler, çoğunlukla bireylerin neden buldukları yerde olduklarını ve bunun onları neden belirli eylemlere yönlendirdiğini anlamaya çalışır. (Bayrakçeken 2021). Kapsam teorileri genelde “Nedir?” sorusuna cevap ararken süreç teorileri ise “Nasıl?” sorusuna cevap arar. Motivasyon teorileri, bireylerin bir davranışı sergilerken o davranışı neden sergiledikleri ve sonuçlarını açıklamak için kullanılan teorilerdir. Bireydeki motivasyonu artırmaya yönelik yollar ve yöntemleri belirlerken oldukça yarar sağlar.

4.1. İÇERİK/KAPSAM TEORİLERİ

İçerik kuramı, bireyin özünde yatan asıl nedenleri anlamaya ve onun eylem ve isteklerine yön vermeye çalışır (Koç ve Topaloğlu, 2012:205). Bireyleri iş ortamlarında neyin teşvik ettiğini belirlemeye, insanların gereksinimlerini anlamaya ve bu ihtiyaçlara öncelik vermeye çalışan içerik teorisi, aynı zamanda insanların başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu güdüleri ve hedefleri de araştırır (Kaynak, 2016).

4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu teori, Maslow’un en ünlü motivasyon teorilerinden biridir. Maslow’un ihtiyaçlar teorisine göre, alt düzey ihtiyaçlarınız karşılanmadan üst düzey gereksinimlerinizi karşılayamazsınız. Maslow tarafından önerilen bu ihtiyaçlar, en alt basamaktan başlayarak en üst basamağa göre; temel ihtiyaçlar olan fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, öz saygı (kendini ifade etme) ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır (Önen, 2015). Maslow tarafından önerilen bu teori, bireysel motivasyonların farklılığını ve karmaşıklığını kısmen ortaya koymaktadır. İhtiyaçlar piramidinde ihtiyaçların belirli bir sıra ile karşılandığını ve alt sıralarda yer alan ihtiyaçların karşılanmaması halinde üst sıralara geçilemeyeceğini ve hiyerarşik düzenin olduğunu savunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basamakları aşağıda özetlenmektedir;

1.Basamak => Fizyolojik ihtiyaçlar: Tüm canlıların hayatta kalması için gereklidir. Bunlar yeme-içme, barınma, nefes alma, konaklama veya korunma gibi en temel gereksinimlerdir. Bu ihtiyaçlar karşılandıktan bir süre sonra kendimizi tatmin olmuş hissettiğimiz için motive edici unsur ortadan kalkar. Ancak belli bir zaman sonra yeniden ortaya çıkarlar ve bu gereksinimlerin yeniden giderilmesi gerekir (Altok, 2009: 54).

2.Basamak => Güvenlik ihtiyaçları: Bu aşamaya ulaşmak için bir alt basamaktaki seviyenin ihtiyaçlarının karşılanmış olması gerekmektedir. Temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan bireyler ailelerini, toplumu ve kendini korumak ayrıca da güven ve emniyetli bir alanda olduğunu hissetmek için bir yer, güvenli bir yuva isterler (Önen ve Tüzün, 2005:34).

3.Basamak => Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra bu basamaktaki sosyal ihtiyaçları karşılanmaya başlar. Bu ihtiyaçlar diğer bireylerle iletişime geçmek, başkalarına kendini kabul ettirme, sevgi görme, bir yere ait olma gibi ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu, 1984:99).

4.Basamak => Saygı İhtiyacı: Bu ihtiyaçlar arasında mevki sahibi olma, değer görme, şöhret, başarı, diğer bireylerce tanınma isteği gibi bireysel ihtiyaçlar yer alır (Koç ve Topaloğlu, 2012:206)

5.Basamak => Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu basamakta tüm ihtiyaçlarını karşılayan bireyler hayallerini, becerilerini ve kabiliyetlerini ortaya koyma ve ulaşma ihtiyacı hisseder (Oral ve Kuşluyan, 1997). Maslow'a göre bu basamağa ulaşabilenler, başarılı olmanın gücünün farkına varabilir ve bir ürünü ortaya koyabilmektedirler. Birey bu basamakta gerçek iç hakimiyetine ulaşır. Bu sayede bireyin potansiyelinin ortaya çıkması, yaratıcı ve üretken olan bireyin gerçek benliğini ortaya çıkartır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

İhtiyaçlar, bireysel motivasyonun altında yatan bir güçtür. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçerler. Bir ihtiyaç karşılandığında, bulunduğu basamak bireyi harekete geçirme konusunda etkisini yitirir (Aslan ve Doğan, 2020). Fakat Maslow'a göre bu arzular insanların motivasyonunu aynı şekilde etkilemez. Başka bir deyişle, herkes farklı ihtiyaç seviyeleri tarafından güdülenebilir. İhtiyaçlar hiyerarşisi (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları) farklı ihtiyaç tatmin seviyelerine sahiptirler. Bu sebeple, tüm ihtiyaçlar ve bu ihtiyaçların arzulanma şiddeti her birey için farklılık gösterdiğinden dolayı, her bireyi aynı oranda harekete geçirme konusunda yeterli değildirler (Yeşil 2016).

Bu teori, bireylerin bir basamağı gerçekleştirmeden diğerine geçmesinin mümkün olmadığını ve hiyerarşinin zorunlu olduğu görüşünü savunmaktadır. Bireysel olarak bakıldığında bu teori bireyin motive olmasında en büyük etken olarak görülebilir. Ancak bireysellik öznel bir kavram olduğu için her bireyin motive olma durumu farklılık gösterebilir. Her birey aynı basamakta aynı ihtiyaç düzeyinde olmadığı için motivasyon çeşitliliği ortaya çıkabilir.

4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kapsam teorilerinin geneli, bireylerin iç dünyasıyla motivasyonunun yakın ilişkili olduğunu savunur. Bu sebeple Herzberg'in çift faktör teorisinde (Ozankaya, 1986), bireylerin motivasyonunu belirleyen iki unsurdan söz edilmektedir. Bunlar;

Motive Edici Faktörler: Bireylere başarı hissi verir ve böylece teşvik edici sebepler olduğundan ötürü motivasyon artırıcıdır. Teşvik edici unsurlar olmadığında ise bireyin motivasyonunun düşmesine sebep olabilir (Çiçek, 2005). Motive edici unsurların olması bireylerde kişisel başarı hissi, işe karşı sorumluluk üstlenmesi, çalışma alanında yükselmesi veya terfi alması, belli bir mevkiye gelmek, takdir edilmek veya tanınmak olumlu yönde motive ederken bu unsurların olmaması olumsuz yönde etkileyebilir.

Hijyen (Sağlık) Faktörler: Hijyen (Sağlık) faktörleri, iş doyumunu ve motivasyonu artırır. Bu faktörler ortadan kaldırıldığında bireydeki motivasyon etkisi ortadan kalkar (Sabuncuoğlu, 1984). Hijyen faktörleri, bir iş karşılığında alınan ücret, maaş, iş ortamı, iş güvenliği, çalışma ortamının kontrolü veya çalışanların ast ve üstleri arasındaki ilişkinin boyutu bireylerin motivasyonunu doğrudan etkilemese bile bunların yokluğunda bireylerin motivasyonunun azalması söz konusudur.

Bu iki faktörün özelliklerine bakıldığında birbirleri ile karıştırılmaması gereken iki kavramdır. Motivasyon faktörleri çalışan bireylerin işlerini daha etkili ve verimli yapmalarını sağlarken hijyen faktörü, bu işi yapmak için neden orada olduklarını hatırlatır. Çalışan bireylerin hijyen etmenleri karşılanmadığında memnuniyetsizlikler artar ve motivasyon kaybı yaşanır. Aynı şekilde motive edici etmenlerin de eksik veya hiç olmaması durumu, bireylerde motivasyon düşüklüğüne sebep olur.

4.1.3. Başarma İhtiyacı - Başarı Güdüsü - Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

Bu teori David McClelland tarafından geliştirilmiş ve ihtiyaçların öğrenme yoluyla kazanılabileceğini savunmaktadır. İnsanların gereksinimleri, mensubu oldukları toplum kültürünün bir meyvesidir. Birey etrafındaki olaylardan, deneyimlerinden ve geçmiş yaşantısından bugüne kadar neye ihtiyacı olduğunu yaşayarak öğrenir. Bu teoride bireysel davranış ve çevresel faktörlerin nasıl birleştirilebileceği teması vurgulanmaktadır (Önen, 2015).

McClelland, bireylerin gereksinimlerini "Başarı İhtiyaç Teorisi" başlığı altında ve üç alt başlıkta toplamıştır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür;

Başarma İhtiyacı: Bir şeyi eskisinden daha etkili bir şekilde yapma ihtiyacıdır.

Güç İhtiyacı: Diğer insanları etkilemek ve kontrol etmek için sorumluluk alma ihtiyacıdır.

İlişki Kurma (Bağ Oluşturma) İhtiyacı: Bireyin çevreye tanınması, arkadaşlık uyumunun oluşması ve samimiyet kurması, bireylerin bağ kurma ihtiyacıdır.

Bu açıdan bakıldığında başarı, güç ve ilişki kurma gereksinimleri, bireyin içsel kaynaklarıdır ve bu ihtiyaç kuvvetli arzular haline geldiğinde, bireyin içsel güdülenmesi daha da artar (Aslan ve Doğan, 2020). Bireyleri ve toplumu en çok etkileyen motivasyon, başarı motivasyonudur. Güç motivasyonu, kişiyi durağanlıktan çıkarıp harekete geçmeye motive eder. Başkaları için sorumluluk alma ve eylemlerini denetim altında tutma arzusunu uyandırır. Bağ kurma motivasyonu ise, insanları samimi ilişkiler kurmaya teşvik eder.

4.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Bu teori, İngilizce kelimenin ilk harfi alınarak ERG teorisi olarak kısaltılmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidinde yer alan beş basamağı kendine dayanak alarak deneysel çalışmalar sonucunda oluşturulmuş bir teoridir ve ihtiyaçlar üç başlık altında incelenir:

Var olma İhtiyaçları (Existence): İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde 1. ve 2. basamağını kapsamakta yani hem güvenlik hem de fizyolojik ihtiyaçların yer aldığı bir gruptur. Bireylerin yaşamlarını sürdürbilmeleri için gereklidir. Yeme, içme, güvenlik ve emniyet gibi temel unsurlar içerisinde yer alır (Aslan 2016).

İlişki Kurma İhtiyaçları (Relatedness): İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde 3. ve 4. basamağını kapsamakta yani insan sosyal bir varlık olduğu için sürekli olarak bir ilişki kurma ve bu ilişkinin devamlılığını sağlamak ister. Her birey kendisi için anlam ifade eden ve önemli kişilerle ilişki kurmak ister bu da bireysel arzulardan biridir. Duygu ve düşüncelerini paylaşmak ve diğer bireylerle etkileşimde bulunmak bireylerde tatmin duygusunu artırmaktadır.

Gelişme İhtiyaçları (Growth): İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde 5. basamağı kapsamakta yani bireyin çevresi üzerinde veya kendisi üzerinde özgün ve üretken bir etki yaratma, yeteneklerini ve yetkinliklerini kullanabilme ve yeni yetenekler geliştirme arzusunu içerir. Gelişme ihtiyaçları kendini geliştirmeyi, bireyin potansiyelinin farkına varmasını sağlar. Bireyi merkezine alan bu süreç sonunda içsel motivasyon ve kişisel gelişiminin artmasına yol açar (Bağcıoğlu, 2017). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde olduğu gibi bir

hierarchy düzen yoktur. ERG Teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin geliştirilmiş halidir. Birey bulunduğu basamaktan bir alt basamağa inebilir çünkü, ihtiyaçların birkaçının aynı anda gerçekleştirilebileceğini ve bu durumun da diğer ihtiyaçları ortaya çıkaracağını savunmaktadır.

4.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorisi, insan davranışının nasıl aktive edildiğini ve yönlendirildiğini, zihinsel aktivite yoluyla motivasyonel işlevlerin nasıl gerçekleştirildiğini açıklamaktadır. Ayrıca, hareketin başından sonuna kadar geçen zaman diliminin önemini de vurgulamaktadır. Motivasyon süreçlerinde bireyler arası değişikliklerin önemini ele alan süreç teorisi, her bireyin farklı erdemlere, çeşitli meziyetlere ve üstünlüklere sahip olduğunu ancak bütün insanlarda meydana gelen güdülenme süreçlerinin aynı olmadığını söylemektedir (Topaloğlu, 2012).

4.2.1. Şartlandırma (Koşullandırma) - Pekiştirme Teorisi

Bu teori davranışlarla alakalı olarak iki başlık altında incelenmektedir: Klasik şartlanma, Ivan Petroviç Pavlov tarafından geliştirilen ve hayvanlar (köpekler) üzerinde yaptığı deneysel çalışmalara dayanmaktadır. Pavlov'dan ilham alarak Burrhus Frederic Skinner, başka bir teori geliştirerek sonuçsal şartlanmayı geliştirmiştir. Sonuçsal şartlanmanın esas konusu; belirli hedeflere ulaşmak için mevcut ihtiyaçları gidermek ya da ön koşullanma sebebiyle belirli eylemlerin olası durumunu anlatmaktadır (Koçel, 2001: 518).

Bu teori B.F Skinner tarafından geliştirilmiş ve bu teoriye göre insanların ya da hayvanların davranışları ödüllendirilirse ya da cezalandırılırsa pekiştirilir. Ödüllendirilen davranışlar daha sık tekrar eder, cezalandırılan davranışlar ise azaltılarak yok edilmeye çalışılır. Bu teorinin amacı, öğrenme ve motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktır. Temelinde ise ödül ve ceza vardır ve bunun etkili bir rolü olduğunu savunur.

4.2.2. Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi, bireysel özelliklerin motivasyon için önemini inceler. Bireyin bir amaç için verdiği önemin, eylemlere aktarılmasından sonra ulaşmaya beklediği üründür (Önen 2015).

Vroom'a göre motivasyon sonuçlarını üç başlık altında incelemek mümkündür:

Değer: Bir kuruluşun üyelerinin potansiyel fayda ve ödüllere verdiği değerdir. Değer değişken bir kavram olup kişiden kişiye farklılık gösterebilir.

Bir kişi veya kuruluş için önemli olan ödülün diğer kişi veya kuruluşlar için pek bir anlamı olmayabilir.

Araçsallık: İnsanların, çalışma ortamındaki liderleri tarafından kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarının farkında olup görevlerini yapmaları sonucunda söz verilen mükafatlandırmanın yapılacağına olan inancını temsil eder.

Beklenti: Bir kişinin çabalarının, verilen yetki ve sorumlulukların başarıyla sonuçlanacağına dair inanç düzeyidir (Önen, 2015).

Wroom'un Beklenti Teorisi, hedeflenen doğrultuda ilerleyen bireyin ortaya koyduğu çaba ve emekleri sonucunda bireyde oluşan umut duygusudur. Bu duygu düzeyi ne kadar yüksek ise motivasyonu da o derece yüksek olacaktır. Birey inandığı, umut duyduğu ve bir beklenti içerisinde olduğu için yüksek performans sergilemesi ile potansiyelini de ortaya koyacaktır.

4.2.3. Eşitlik - Adalet Teorisi

Eşitlik teorisinin temel önermelerinden biri, çalışanların adil bir çalışma ortamı istemesi ve bu isteklerinin de motivasyonlarını doğrudan etkilemesidir. Herhangi bir çalışanın işini başarılı bir şekilde yapma yeteneği ve iş tatmini, çevresinde yaşanan eşitlik-adalet veya eşitsizliğine-adaletsizliğine bağlı olarak değişebilmektedir. Çalışanlar, kendi çabaları sonucunda elde ettikleri başarıları (ücret, prim, tebrik edilme, sorumluluk ya da yetki artışı gibi) diğer iş arkadaşlarıyla karşılaştırma yaparlar. Bu çıkarımlara dayanarak eğer ki bir sahtekarlık söz konusu ise adaletsizliği ortadan kaldırmak için harekete geçerler (Kaplan, 2007).

Eşitlik teorisinde çalışanlar çalışma arkadaşları ile eşit şartlarda olmak ve herkese eşit davranıldığını görmek ister. Eşitlik sağlandığı takdirde çalışanların motivasyonu artar. Bu bağlamda bireylerin veya örgüt çalışanlarının eşit haklara sahip oldukları ve aynı şekilde değerlendirilmeleri gerektiğini savunan bir teoridir. Cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel yönelim gibi konularda bireylerin yargılanmamaları ve herkesin aynı statüde olduğunu savunan bir teoridir. Bireysel olarak bakıldığında bir iş yerinde çalışan iki arkadaşın mesai saatleri, iş zorlukları aynı ancak aldıkları ücret ya da primler farklılık gösterirse, birey kendi statüsündekilerle eşit olmadığını düşünerek motivasyon kaybı yaşayabilir. Başka bir örnek ise örgütsel olarak bakıldığında da iki arkadaş farklı kurumlarda aynı statüde çalışmakta ancak iş veren kurumun bir tanesi cinsiyetinden dolayı çalışanlarına haklarını sunmazken, diğeri tam tersi çalışanlarının haklarını savunmaktadır. İki farklı örgüt çalışanı ve örgütün çalışanlarına gösterdiği tavırdan dolayı da bir motivasyon kaybı yaşanabilir. Bu

sebeple de performanslarında ve işe, örgüte ya da çalışan arkadaşlarına karşı tutumlarında değişiklik olabilir.

4.2.4. Hedef Belirleme - Amaç Teorisi

Bireysel hedefler, bir örgütte motivasyonun en önemli belirleyicisi olarak kabul görmektedir. Bireysel ya da örgütsel bir hedef belirleyerek o hedef için belirli plan program yaparak ilerlemek çalışanlara ve kuruma başarı getirecektir (Aslan ve Doğan, 2020).

Bu teoride, insanların motivasyonlarını saptamaya yarayan araçlar, koydukları hedeflerdir. Belirledikleri hedefler doğrultusunda ilerlemek, bireyleri daha kararlı hale getirmektedir. Birey kendisi için ulaşılması zor hedefler koyduğunda kolay hedefler koyan bireylere göre daha çok başarı elde edecek ve daha fazla motive olacaktır (Ozankaya, 1986: 78).

Temelinde, insanların hedeflerini belirlerken kullandıkları düşünme şekillerini ve süreçlerini incelemeye odaklanmış bir teoridir. Hedeflerin nasıl belirlendiğini, ne zaman belirlendiğini ve hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini araştırır. Tüm bu süreçlerin bireydeki etkisi, motivasyonu arttırıp azaltmaya sebep olabilir. Eğer ki bireyin kendisine koyduğu hedefler gerçekçi ve kendine yarar sağlayacak hedefler ise amaçlarına ulaştığında oldukça yüksek motivasyona sahip olacaktır. Bireyin kendisine koyduğu hedefler gerçekçilikten uzak, ulaşamayacağı bir hedef ise her geçen gün biraz daha motivasyon kaybı yaşayacağından dolayı vazgeçebilir.

5. PERFORMANS KAVRAMI

Çalışan bireylerin performanslarını tanımlarken birçok tanımının birleştiği ana fikir, kurumsal amaçlarla bireyin kendisi için öngördüğü ilişkiyi ifade etmektedir. Performans, bireyin bir çaba karşılığında elinde bulunan imkanları etkili ve verimli olarak kullanmasıdır (Turuç, 2006:131). Çalışanların, toplulukların veya örgütlerin hedeflere ulaşmadaki etkililiğinin kantitatif (nicel) ve kalitatif (nitel) ölçümleri olarak da söylemek mümkündür. Performans, bir görevi belirli kriterlere göre yerine getirme, hedefe ulaştırma ve belirli bir görevin sonucunda ulaşılan bir başarı ölçüsü olarak da tanımlanabilir (Tutar ve Altınöz, 2010:202). Bir kuruluşun görevine devam edebilmesi iş yerindeki çalışan bireylerin performansına bağlıdır. Kuruluşun planlanan amaçlarına ulaşması ve görevlerini yerine getirmesi için çalışanlar tarafından üretilen her türlü unsurları kapsar (Kaçar, 2018). Bu unsurlar arasında yapılan hizmetler, üretilen mallar ve ürünler ya da yeni fikirler yer alabilir. Performans, çalışan veya kurum tarafından belirli bir süre boyunca belirlenen hedeflere ulaşmada kesin veya orantılı olarak beyan edilen etkin-

liği tanımlayan bir terimdir. Bu anlamda çalışan kişi veya kurumun, o işin amaçladığı amaçlar doğrultusunda neleri başardığının niteliksel ve niceliksel ifadesidir (Aytaç, 2011).

Literatür taramalarından yola çıkarak performans bir görevin, işin veya sorumluluğun yerine getirilme düzeyini ifade eder. Başka bir deyişle performans, bir işte veya bir görevde yerine getirilen işin kalitesi veya başarısını ölçmek için kullanılan bir terimdir. Bireyin ya da örgütün amaçlarına ulaşması için gösterdiği çabaların veya harcadıkları emeklerin bir sonucudur. Performans aslında bakıldığında somut bir ürün olarak nitelendirilebilir. Çünkü bireysel ya da örgütsel olarak amaçlar doğrultusunda ortaya koyulan çabanın bir sonucudur. Performans içerisinde birçok faktörü barındırmaktadır. Buna örnek olarak üretkenlik, kalite, hız, verimlilik ya da performans değerlendirilmeleri verilebilir.

5.1. PERFORMANSI ETKİLEYEN UNSURLAR

Performansın kişisel, çevresel ve örgütsel unsurlardan etkilendiklerini söylemek mümkündür. Parametrelerin çoğu performansın bireysel performansla yakından ilişkili olduğunu savunmaktadır. Eğitim düzeyi, yetenek, çalışma tutumu gibi bireysel özellikler ve örgütsel politikalar bireysel performansı etkileyen kriterleri oluşturur (Hayajneh, 2000:10). Bireylerin çalıştıkları iş ortamının kamu veya özel sektör olması da performanslarının farklı yönlerde etkilenmesine olanak sağlayan faktörlerdendir (Özmutaf, 2007:44). Ait oldukları örgütte çalışanların kişisel özellikleri, örgütsel unsurlardan ve dış çevre unsurlarından etkilenir (Özdemir, 2007:3). Performansı etkileyen unsurlar genel olarak beş başlık altında toplanmıştır (Öztürk, 2009; Yılmaz, 2012; Yener ve Kurt, 2008). Bunlar:

- a-) Bireysel Faktörler: Kusursuz olma, iş gereksinimleri, fiziki ve psikolojik özellikler, korkular, güdülenme ve sorumluluk alabilme gibi kişisel statü ve niteliklerden oluşan unsurlar, bireysel faktörler arasında yer alır. Bunların yanı sıra yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültür gibi kişisel bilgileri içeren özellikler de bireyi oluşturan unsurlardır.
- b-) Liderlik ve Kurumsal Faktörler: Bu unsur arasında yer alan teşvik, metodoloji sunumu, rehberlik, takım liderliği, liderlik anlayışı, şirket gelenekleri, şirket koşulları, açık fikirlilik ve kararlılık, strateji belirleme, etkili iletişim, eğitim, korku yönetimi, liderlere yardımcı olmak performansı etkileyen unsurlardan birkaçıdır.
- c-) Ekip Faktörü: Meslektaşlardan gelen yardımın üretkenlik üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

- d-) Düzen Faktörleri: İş kalıpları, işin nasıl yapıldığı, manuel veya otomatik teknoloji kullanımı vb. unsurlar bu sınıfa girer.
- e-) Çevre Faktörleri: İç ve dış çevresel baskılar ve farklılıklar çalışan performansını etkiler. Çevrenin fiziksel, sosyal ve toplum doğası özel bir öneme sahiptir. Örneğin, bilişim alanındaki yenilik ve gelişimler, alanda yaşanacak yasal krizler veya yapılacak hazırlıklar performans verimini etkilemektedir.

Bunların yanı sıra performansı etkileyen unsurlar; bireyin yetenek ve kabiliyeti, örgütün veya çalışanların kalitesi, örgütün kuralları, amaç ya da hedeflerin ortakları, örgüt liderleri, ekipteki arkadaşlarının yetenekleri veya ekipteki iletişim, ekibin bağlılığı, bir çalışma için gerekli olan teknolojik gereksinimlerin varlığı ya da teknolojik araçları kullanma performansı, örgütün finansal durumu, bütçe ya da kaynak şeklinde sıralanabilir.

5.2. PERFORMANS TÜRLERİ

En genel gruplama şekli, bireysel performans ve örgütsel performans olarak yapılmaktadır. İçerik olarak birbirlerine yakın olsalar da performansı etkileyen unsurlara bakıldığında bireysellik ve örgüt açısından farklılıkların olduğu göze çarpmaktadır. Bu farklılıkların da bireyde veya örgütlerde farklı performans sonuçlarını ortaya koyduğu söylenebilir. Bireysel performans ile örgütsel performans arasındaki değişikliklerin verimlilik, kalite, üretkenlik, sosyal ve finansal kaynaklı farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür.

5.2.1. Bireysel Performans

Bireyin performansının kendisiyle ilgili olduğu kabul edilmekle birlikte, sürece bakış açısı ve çalışanlarına liderlik sağlama biçimi ile doğru orantıda bir ilişkiye sahiptir. Bu açıklamaya göre kurumlarda modern ve reel yönetim aşamaları oluşturulmalı ve bu aşamalar sürdürülmelidir. Aksi halde performans geliştirmeye, iyileştirmeye yönelik yapılan bireylerin çabaları yeterli olmayacaktır (Özmutaf, 2007). Genel olarak bakıldığında hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ve kişisel anlamda çalışanlardan beklenen ile çalışanların gerçekte yaptıkları çalışmaların sonucu arasındaki farkı ifade eder (Çöl, 2008). Belirlenen hedeflere ulaşılması, örgütün büyümesi ve başarısı, örgütte istihdam edilenlerin olumlu performans göstermesiyle sağlanır (Helvacı, 2002).

Performans kavramına bakıldığında insanı temel alan, insan ürünü olabilecek çıktılar veya hizmetlerin olumlu sonuçların değerlendirmesidir. Bu bağlamda iş dünyasında veya kişisel yaşantıda verimliliklerin artması, üretkenliğin çoğalması bilgi ve becerilerin sonucunda ortaya çıkan ve performansları artıran motive edici bir unsur olduğunu söylemek mümkün. Bi-

reysel performans, bireyin bir iş veya görevde elde ettiği başarının ölçümü olarak nitelendirilebilir. Bireyin üzerine düşen sorumluluğun niteliğini ve miktarını ifade eder. Çalışanların iş dünyasındaki başarıları ile sosyal hayattaki başarılarının birbirini doğru orantıda etkilediği görülmektedir. Hem sosyal yaşantıda hem de iş hayatında başarılı bireyler kariyer gelişimlerini yüksek motivasyonla tamamlamaktadır. Bireysel performans, motivasyonu ve başarıyı elde etmek için bireyin kendini tanımasına, sosyal ilişkilerini geliştirmesine, bireyin eğitim kalitesine ve kendine liderlik etme becerisine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

5.2.2. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, bir organizasyonun rekabet yönünün ne kadar güçlü olduğunun bir ifadesidir. Örgütün hangi konumda olduğunu, belirlenen amaçların ne kadarını gerçekleştirdiğini ve rakiplerine göre performansını artırmak için yeteneğini ne kadar etkin kullanılabileceğini gösterir (Cingöz, 2011). Örgütsel performans, kurumun başarı derecesi ile ilgilenir ancak, kurumlardaki bu başarı derecesinin özel bir tanımı yapılamamaktadır (Başar, 2016). Çünkü her kurum ya da örgütün başarmak istediği amaçlar farklılık gösterir, bu sebeple de örgütsel performansın genellemelerine bakılarak tanımlama yapmak mümkün iken belirgin bir tanımı yoktur.

Bu bağlamda örgütsel performans için, kurum ya da kuruluşların amaçlarına ulaşması için gösterdikleri çaba ve sonuçların ölçümü olarak genel bir tanım yapılabilir. Örgütlerin amaçları hedefleri, vizyon ve misyonları farklılık gösterdiği için spesifik bir tanım yapılamamaktadır. Performansı etkileyen faktörlere bakıldığında, örgütsel performansın o unsurların etkisinde olduğu söylenebilir. Örgüt performansı, örgüt içindeki çalışanların bağlılıkları, iletişimi, örgüt stratejileri, finansal, yönetsel politikalar gibi birçok farklı etmenlerin olduğu ve her birinin de motivasyona katkısının olduğunu söylemek mümkündür.

5.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Kişi ve kurumların faaliyet ve üretkenliklerini artırmayı amaçlayan, her alanda kabul gören ve savunulan yeni bir performans yönetim sisteminin (PYS) tasarlanması ve yürütülmesi oldukça önemlidir. PYS'nin amacı, yalnızca geçmiş performans düzeylerini göstermek değil, aynı zamanda uygun güdüleme ve rehberlik ile öngörülü bir yaklaşımı benimseyerek gelecekteki performansı iyileştirmek için bireylerin ve kurumların gelecekteki potansiyel performanslarını da artırmaktır. Günümüzdeki çalışma ortamlarına bakıldığında tüm sektörlerde gelişmek, tutunmak ve ilerlemek için rekabetçiliğin ön planda olduğu bir gerçektir ancak, her şeyden önce değişime hızlı tepki

vermeli ve canlı bir yapıya sahip olunmalıdır. Bu dinamikliği ve koşulları sağlayan bireyler ve kurumların sürekli olarak değişen günümüz iş dünyasında idari ve örgütsel açıdan insanın üretkenliği, verimliliği, etkililiği oldukça önemlidir. Değişim ve gelişim sırasında insanın bir anahtar görevi üstlendiğini kabul etmek gerekmektedir. Bu ilerleyişte bireysel ya da kurumsal olarak insanın başlangıçta ve sonrasındaki başarılarının bir değerlendirmesi yapılarak fayda sağlayıcı unsurların tespit edilmesi önemlidir. Performans değerlendirmesi, performansın tüm yönleri için gerekli görülmektedir. Başarılar, değerlendirildiklerinde gerçek değerlerini gösterirler. Tüm uğraş ve çabaların sonucunda, hangi kriterlerde başarılı olunduğu, yapılan faaliyetin etkilerinin değerlendirildiği ve bu durumun çalışana ve örgüte ne kadar faydalı olduğu ya da nasıl sonuç verdiği konusunda bilgilendirmelerin yapıldığı bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Argon ve Eren, 2004). Başka bir deyişle bir kurumun çalışanlarının yükümlülüklerini ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini belirleme sürecidir (Başar, 2016).

Performans, bireylerin ya da kurumların yaptığı işler veya sonuçlardır. Çalışanların yoğun bir emek harcayarak ortaya koyduğu bir işin meyvesi olarak nitelendirilebilir. Çalışan bireyler bilgi, yetenek ve becerilerine göre belli bir süreçten geçtikten sonra yaptıkları eylemlerden ya da çalışmalardan istenilen sonuçları temin edeceklerdir. İşte bu yeni bir şey ortaya koyma gayretleri başarı ya da başarısızlığı tetikleyeceğinden, performanslarını da belirleyecektir.

5.3.1. Bireysel Performans Değerlendirmesi

Hizmet süreçlerine katkıların ve bu katkılara ilişkin ödüllerin, teşviklerin, eğitim ve öğretim şeklinin belirlenmesi sürecidir. Bireysel performans değerlendirmeleri, tüm kurumlar tarafından insan kaynakları yönetiminin tüm alanlarında kullanılmaktadır. Alan eğitimi, ücret artışı, teşvik ediciler, terfiler ya da görev alanı değişikliklerinde çalışanın bireysel performansı da önemlidir (Bilgin, 2015:31); fakat bununla birlikte, bireysel performansın ön planda olduğu konular ise terfi, teşvik ediciler, ücretlendirmelerdir. Bireysel performans değerlendirmelerinde işin niteliği ve yapılan iş için ödenen para performansı etkilemiş olsa bile bunlara ek olarak çalışmayı bireysel olarak ya da grup şeklinde yapmak da performansı farklı şekilde etkilemektedir. Bireysel performans değerlendirmeleri aynı zamanda kişinin üretkenliği, hızı ve verimliliğine bakılarak yapılan ölçümlerin sonucudur. Bu tarz değerlendirmeler bireylere geri bildirim sağladığı için olumlu etkileri vardır.

5.3.2. Örgütsel Performans Değerlendirmesi

Örgütsel performans, bir kurum veya kuruluşun amaçlarını ne ölçüde ulaştığını inceler. Çalışanlarına motive edici kaynak olarak maddi ve mane-

vi ödül verir. Çalışanların kurumla daha çok bağ kurup bütünleşmesi için örgütsel performansa dayalı maddi kaynak olarak ücretlendirme yöntemi kullanılır. Ancak bu bireysel ya da grup performansı kadar motive edici ya da doğrudan bir yöntem değildir (Bilgin, 2015: 34). Örgütsel performansa dayalı finansal konularda kurum daha çok başarı elde ettiği zaman çalışanların bu başarıdan kendi payına düşen artışı almaları beklenir. Performans değerlendirmelerinin, örgütsel ve bireysel amaçları paralellik göstererek hem çalışanlara hem de kurumlara fayda sağlaması beklenir.

Örgütsel performans değerlendirmeleri genelde o kurumun kalitesine, doğruluğuna, finansal başarısına ve kullanıcılarının ya da çalışanlarının memnuniyetine bağlı olarak değişiklik gösterir. Bu sebeple bir örgütte performans değerlendirmesi yapılacak ise örgütün faaliyetleri veya organizasyonları ya da örgütün veya kurumun ürettikleri ürünleri değerlendirmek örgütün başarısını ortaya koyar. Başarılı örgütlerin performans değerlendirmeleri genellikle hedeflerine ulaşmalarının sonucudur. Ayrıca bir faaliyet, ürün veya hizmetin örgüt dışında kalanların memnuniyetini sağladığında kendilerini başarılı olarak görürler.

6. SPOR ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYON VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Hayatın her alanında karşımıza çıkan ve bizleri gerek motive eden gerek demoralize eden durumlarda bireylerin tutumu oldukça önemlidir. İş dünyasındaki iç ve dış motive edici unsurlar da bireylerin motivasyonunu etkilemektedir. Bir örgüt çalışanının dışarıdan motive edildiği durumlarda (ücret, prim, kazanca katılma gibi) bireyin çabasının bir sonucu olduğunu bilir ya da hisseder ve teşviklerden dolayı da kendi iç motivasyonu arttırmayı sağlayabilir. Bu sebeple örgüt, çalışanlarının ne istediğini bilir ve ona göre bir davranış sergilerse çalışan bireylerin kendi motivasyonunu yükselttiklerini söylenebilir. Ayrıca dış motivasyon unsurları ile iç motivasyon unsurları arasında doğru orantılı bir etki olduğu bilinmektedir.

Bir örgüt içinde dışsal motivasyon unsurunun kullanılması, bireyi motive ettiği için performansının da yükseldiği söylenebilir. Bu konuyu yönetim psikolojisi şöyle ele almıştır; birey ya da örgütün istenilen davranışları sergilemesi ve devamlılığını sağladığı durumlarda olumlu pekiştirici, olumsuz pekiştirici, ödül ve ceza şeklinde sınıflandırmalar ile davranışların istendik ya da alışkanlığa dönüşmesini sağlamaktadır. Olumlu pekiştirici, bireylerin iç ve dış motivasyonunu etkiler. Bu bağlamda bakıldığında ücret, prim, terfi gibi ödüller dış motive edici unsurlar olarak sınıflandırılır. Bu gibi ödüller bireyin

performansını da artırmaktadır ve bu ödüllerle birçok çalışanın daha iyi performans sağlayacağı düşünülmektedir.

Alan yazın taramasında motivasyon ve performans ilişkisine bakıldığında; Eisenberger ve Shanock (2003), performans için verilen ödüllerin içsel motivasyonu ve yaratıcılığı artırdığını belirtmektedir.

Neshat ve Fakhri (2011) tarafından İranda'daki IOOC çalışanları ile yapılan araştırmada, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur.

Muogbo (2013), Nijerya'nın Anambra Eyaleti'nde 21 üretici firmadan 63 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada, dışsal ve içsel motivasyonun performansa etkisini incelemiştir. Dışsal motivasyonun işletme çalışanları üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. Bu durumun Eşitlik ve Adalet Teorisi ile uyumlu olduğu, ücretlendirmede adalet olduğunda, çalışanların daha yüksek performans gösterme eğiliminde olacağı vurgulanmıştır.

Markova ve Ford (2011), verilerini Fourtune 500 şirketlerinin araştırma ve geliştirme çalışanları ve onların yöneticilerinden topladıkları araştırmada, çeşitli ödüllerin çalışanların performansı üzerinde göreceli etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları göstermiştir ki örgüt ya da bireysel olarak maddi ödüllere göre manevi ödüller, içsel motivasyonun tetikleyicisidir.

Buradan sonuçla motivasyon ve performans arasındaki ilişki, kişinin ne kadar motive olduğu ile ne kadar performans sergilediği arasındaki bir bağlantıdır. Motivasyon, bir amaca ulaşmak için gerekli arzu ve gücü temsil ederken performans ise bu amaca ulaşmak için sergilediği yeterlilik düzeyidir. Yüksek motivasyon yüksek performans olarak da algılanabilir. Her iki kavram arasında da yapılan araştırmalar sonucunda doğru bir orantı olduğu ortaya konulmuştur. Motivasyonu yüksek çalışanların, bireysel olarak daha iyi bir performans sergilemesine ve hedeflere daha hızlı ve etkili şekillerde ulaşmasına yardımcı olur. Ya da alanında iyi olduğunu düşünen bir çalışanın performansı yüksek olduğu için kişinin kendi motivasyonunu da arttırdığını ve bu ilişkinin bir döngü halinde devam ettiğini söylemek mümkündür.

Motivasyon ve performans ilişkisinin birbirini desteklemesi ve bu döngünün devamlılığı, sadece birbirleriyle değil diğer faktörlerin etkisiyle de ilgilidir. Sadece motivasyon performansı etkilemez beceri ya da yetenek, finansal kaynaklar, çevre şartları ya da örgüt liderleri gibi etkenlerde performansı etkiler. Bu bağlamda yüksek motivasyon yüksek performans desteklerken, bu etkenlerin olmadığı ya da sağlanmadığı durumlarda düşük motivasyon düşük performans beraberinde getirir.

Örgütlerde çalışanların motivasyonu ve performansı arasındaki ilişkinin oldukça önemli olduğu düşünülebilir. Yüksek motivasyonlu çalışanlar genellikle yüksek performans gösterirler ve örgütler için daha fazla değer yaratırlar. Örgütler çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak için birçok yol veya yöntem kullanabilir. Örneğin; ödül sistemleri, eğitim ve geliştirme programları, işletme kültürü ve çalışma ortamı gibi faktörler çalışanların motivasyonunu etkileyen birkaç unsurdur. Ayrıca örgüt çalışanlarının motivasyonu ve performansı arasındaki ilişki birçok yönetim teorisi ile ele alınmıştır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıklarını ve arzu duyduklarını vurgularken, başka bir yönetim teorisi olan Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde; bireyin çalıştığı alanda motivasyonunu arttırmak için fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği savunulmaktadır.

Sonuç olarak örgütlerde çalışanların motivasyonu ve performansı arasındaki ilişki oldukça önemli ve örgüt yönetimi tarafından ele alınmalıdır. Çalışanların motivasyonunun ve performansının artırılması için örgüt, çalışanların yeteneklerini geliştirmeli ve onları eğitmeli, çalışanın işinde başarılı olması için çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalı, çalışanlarını güdülemeli, onlara yeterli kaynakları ve iyi bir çalışma ortamı sunmalı, en önemlisi de çalışanlarını iyi bir yönetim anlayışıyla yönetmelidir. Bu olanakları sağlayabilen örgütler daha yüksek performans ve daha yüksek değer, prestij ve köklü bir işletmeye dönüşme olanağını elde edebilir.

KAYNAK

- Ağduman, F. (2014). *Üniversite öğrencilerinin boş zaman motivasyon ve tatminlerinin incelenmesi* (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 36.
- Aslan, M., Doğan, S. (2020). *Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11-26, 291-301
- Aytaç, S. (2011). *Performans Değerlendirmesinde Duygusal Ergonominin Rolü*. Uludağ Üniversitesi İİ BF.
- Bağcıoğlu, Z. (2017). *Çalışanlarda motivasyon ve örgütsel bağlılık* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Başar, D. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, rekabetçi örgüt kültürü oryantasyonları ile firma ve çalışan performansı arasındaki ilişki: Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankaları üzerinde bir araştırma*.
- Bayrakçeken, S. VD. (2021). *Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonlarının Arttırılması: Bir Derleme Çalışması*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25-2, 677-698.
- Bilgin, K.U. (2015). *Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt Ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi*. Strategic Public Management Journal (SMPJ), 1 (1), 24-39.
- Cingöz, A. (2011) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kayseri.
- Coleman, R., & Barrie, G. (2000). *Yöneticinin Kılavuzu* (M. Harmancı, Çev.) Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2010). *İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 230.
- Çiçek, E. (2005). *Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama sürecinde başarıyı etkileyen faktörler*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (2), 60-72.
- Çöl, G. (2008). *Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.
- Daft, R. L. (1999). *Management*. Florida: Harcourt College Publishing, 23.

- Demir, G. T., & Hazar, Z. (2018). *Dijital Oyun Oynama Motivasyonu Ölçeği (DOOMÖ): geçerlik ve güvenilirlik çalışması*. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(2).
- Eisenberger, R. ve Shanock, L. (2003). *Rewards, intrinsic motivation and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation*. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 121-130.
- Ercan, L. (2001). *Motivasyon - güdülenme, sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar*, Ankara: Nobel kitabevi.
- Geri, S. (2013). *Kırgızistan'daki Üniversite Öğrencilerinin Beden Eğitimi Vē Spor Servis Dersine Tutumları İle Akademik Motivasyonlarının İncelenmesi*. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8): 31-46.
- Gömlüksiz, MN., & Serhatlıoğlu, B. (2013). *Öğretmen Adaylarının Akademik Motivasyon Düzeylerine İlişkin Görüşleri*. *TSA*, 17(3): 99-128.
- Gürdoğan, A. (2012). *Öğrencilerin Eğitimde Motivasyon Düzeyleri: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ortaca Meslek Yüksekokulu Örneği*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28: 149-165, Muğla.
- Hayajneh, A. Y. (2000). *Identification of The Influence of Organizational Variables On Hospital Staff Nurses Job Performance*. (Yayımlanmamış doctorate dissertation). University of Iowa, USA.
- Helvacı, M. A. (2002). *Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi*. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1), 155-169.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2022). Web: <https://sozluk.gov.tr/Motivasyon/> Erişim Tarihi: 23.12.2022.
- Kaçar, Y. (2018). *Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin kurum yöneticilerine bırakılması ile ilgili yönetici ve öğretmen Görüşleri* (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Karagüven, MH. (2012). *Akademik Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye Adaptasyonu, Kuram ve Uygulamada Eğitim*. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4): 2599-2620.
- Kaynak, E. (2016). *Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Doğuş Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Keskin A. (2000). *Motivasyon ve dikkatli öğrenme üzerine*. İstanbul: Nobel Yayınları, 22.

- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *Yönetim Bilimi*. 2. Basım. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, Tamer. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Konter, E. (1995). *Sporda motivasyon*. Saray Medikal Yayıncılık.
- Markova, G. ve Ford, C. (2011). *Is money panacea? rewards for knowledge workers*. International Journal Of Productivity and Performance Management, 60(8), 813-823.
- Muogbo, U. S. (2013). *The influence of motivation on employees' performance: A study of some selected firms in Anambra State*. An International Journal of Arts and Humanities, 2(3), 134-151.
- Neshat, Y. A. ve Fakhri, S. L. (2011). *Designing the work motivation model staff employee of offshore oil company*. International Conference On Social Science And Humanity, IACSIT Press, 5, 437-441.
- Ozankaya, Ö. (1986). *Toplumbilim*, Ankara: Tekin Yayınevi.
- Önen, L., Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Önen, S. M. (2015). *Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme*. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi , 5 (2) , 43-64.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans değerlendirme yöntemleri* (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey).
- Özmutaf, N. M. (2007). *Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma*. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 41-60.
- Plotnik, R. (2009). *Psikoloji'ye giriş*. (T. Geniş, Çev.) Kaktüs Yayınları.
- Robbins, P. (2005). *Organizational Behavior*. San Diego State: Pearson Education International.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel İletişim*, Bursa: Furkan Ofset, Sf:56.
- Sabuncuoğlu, Z.(1984). *Çalışma Psikolojisi*. (2. Basım). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Serinkan, Celalettin (2008), “*Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*”, *Liderlik ve Motivasyon*, (Ed. Celalettin Serinkan), Ankara: Nobel Yayınları, s.149-177.
- Sezici, Emre (2008), “*Motivasyon*”, *İşletme Beceri Grup Çalışması*, (Ed. Kenan Mehmet Ekici ve Tarık Zeki Şahım), Ankara: Savaş Yayınları s.178-184.
- Sökmen, Alptekin (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayınları.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2008), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6. Baskı, Ankara: Gazi Yayınları.
- TDK. (2020). Türk Dil Kurumu. Web: <https://sozluk.gov.tr> / Erişim Tarihi: 23.12.2022.

- Topaloğlu, T. (2012). *Motivasyonda kapsam kuramları, liderlik ve motivasyon* (Edt: C. Serinkan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Turunç, Ö. 2006, *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Tutar, H. Altınöz, M. (2010). *Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* Ankara Üniversitesi SBF Dergisi Cilt 65, Sayı 2.
- Türkmen, S. (2019). *60-72 Aylık Çocukların Motivasyon Düzeyleri ile Duygusal Zekâ ve Benlik Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ulusoy, A. (2009). *Gelişim ve öğrenme psikolojisi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yeşil, A. (2016). *Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme*. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3), 158-180.
- Yıldız, N. O., Bostancı, T. G. & Kaçay, Z. (2022). Bir Günlük İç Mekan Macera Eğitim Uygulamalarının Yaratıcı Kişilik Özellikleri Üzerine Etkisi . *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi, Akademik Spor Araştırmaları Özel Sayısı*, 818-828. DOI: 10.38021/asbid.1201893.
- Yılmaz, A. (2012). *Yerel Yönetimlerde Kurumsal Bağlılığın Bireysel Performansa Etkisine İlişkin Bir Araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örneği*. Akademik İncelemeler Dergisi, 7(1), 313-336. Sakarya.
- Yüksel, G. (2004). *Öğrenme için motivasyon*. Şule Erçetin & Çağatay Özdemir (Ed.), Sınıf yönetimi içinde. Ankara.