



Ankara Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme

**YÖNETİCİ POLİTİKALARININ UYGULANMASINDA
KONTROLÜN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ**

Nihal TURGUT

Yüksek Lisans Tezi

ANKARA – 2024

YÖNETİCİ POLİTİKALARININ UYGULANMASINDA KONTROLÜN ÇALIŞAN
MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

NİHAL TURGUT

Ankara Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme

Yüksek Lisans Tezi

ANKARA – 2024

KABUL VE ONAY

Nihal TURGUT tarafından hazırlanan “Yönetici Politikalarının Uygulanmasında Kontrolün Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri” başlıklı bu çalışma, 09/12/2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

Doç. Dr. Güney GÜRSEL

Dr. Öğr. Üyesi Neslihan KÜNYE POLAT

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. ÖNDER ERKARSLAN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ankara Bilim Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezimin aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ankara Bilim Üniversitesi Kütüphanesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

09/12/2024

Nihal TURGUT

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkânı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
- (4) Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, grsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ankara Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Nihal TURGUT

TEŞEKKÜR

Tez konumun belirlenmesinden, tez sürecimin her aşamasında desteğini ve emeğini hiç esirgemeyen, pratik çözümler önerileri ile bakış açımı genişleterek tezimin amacına yönelik öngörülerini ile çok büyük katkıları olan değerli danışmanım Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN hocama, jüri hocalarım Doç. Dr. Güney GÜRSEL ve Dr. Öğr. Üyesi Neslihan KÜNYE POLAT hocalarımızın değerli katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Varlıklarına her daim şükrettiğim, hayatımın armağanları Mehmet Emir TAN ve Efdal Ediz TAN'a..



ÖZET

TURGUT, Nihal. Yönetici Politikaları Uygulamasında Kontrolün Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Ankara, 2024

Bu çalışmanın amacı, yönetici politikalarının uygulanmasında kontrol mekanizmalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle, yönetici politikalarının nasıl uygulandığını ve bu uygulamaların kontrol süreçlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini analiz etmeyi hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler

Yönetici Politikaları, Yönetici Yöntemleri, Motivasyon, Kontrol

ABSTRACT

TURGUT, Nihal. Effects of Control in Manager Policy Implementation on Employee Motivation. Master's Thesis. Ankara, 2024

The aim of this study is to comprehensively examine the effects of control mechanisms on employee motivation in the implementation of managerial policies. In particular, it aims to analyze how managerial policies are implemented and the positive and negative effects of the control processes of these practices on employee motivation.

Keywords

Manager Policies, Manager Yöntems, Motivation, Control

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xi
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	3
YÖNETİCİ TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.1. YÖNETİCİ TANIMI	3
1.2. YÖNETİCİNİN ÖNEMİ	6
1.2.1 Yöneticinin İşletme Açısından Önemi.....	7
1.2.2 Yöneticinin Çalışanların Motivasyonu ve Verimliliği Açısından Önemi...9	
1.2.3 İyi Yöneticisi Olmayan İşletmelerin Çalışan Performansı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	12
1.3. YÖNETİCİNİN FONKSİYONLARI.....	14
1.3.1 Yöneticinin Planlama Fonksiyonu.....	15
1.3.2 Yöneticinin Örgütleme Fonksiyonu.....	16
1.3.3 Yöneticinin Yönelme Fonksiyonu	17
1.3.4 Yöneticinin Koordinasyon Fonksiyonu.....	18
1.3.5 Yöneticinin Kontrol Fonksiyonu	21

2. BÖLÜM.....	24
MOTİVASYON KURAMI.....	24
2.1 MOTİVASYONUN TANIMI	24
2.1.1 İçsel Motivasyon	24
2.1.2 Dışsal Motivasyon	25
2.2 MOTİVASYONUN İŞVEREN VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİLERİ.....	26
2.3 MOTİVASYON TEORİLERİ	28
2.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	28
2.3.2 Alderfer'in ERG teorisi	31
2.3.3 Herzberg'in Motive Edici ve Durum Koruyucu Motivasyon Teorisi.....	33
2.3.4 David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	38
2.3.5 Vroom'un Beklenti Teorisi.....	40
2.3.6 Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi.....	42
2.3.7 Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	44
2.3.8 Edwin Locke'un Amaç Teorisi	46
2.3.9 Skinner'in Şartlandırma Teorisi	47
3. BÖLÜM.....	50
YÖNETİCİ POLİTİKALARI	50
3.1 YÖNETİCİ POLİTİKALARINI OLUŞTURAN ANA UNSURLAR.....	50
3.1.1 Tutarlılık Sağlama Politikası	50
3.1.2 Hukuki ve Etik Uyum	52
3.1.3 Verimliliği Artırma	53
3.1.4 Çalışan Motivasyonu ve Morali	55
3.1.5 Çatışma Yönetimi.....	57
3.1.6 Stratejik Hedeflere Ulaşma	58

3.1.7	Değişime Uyum Politikası.....	59
3.2	YÖNETİCİ POLİTİKALARINDA KONTROLÜN MOTİVASYONA ETKİLERİ.....	59
3.2.1	Hedef Belirleme	60
3.2.2	Strateji Geliştirme ve Planlama.....	63
3.2.3	Kaynak Tahsisi.....	64
3.2.4	Performans Göstergeleri	66
3.2.5	Esneklik ve Adaptasyon.....	68
3.2.6	Ödüllendirme.....	71
4	BÖLÜM.....	75
	ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ.....	75
4.1	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	75
4.2	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	75
4.2.1	Değişkenler Arası İlişkiler	75
4.3.	ÖRNEKLEM.....	76
4.3.1	Veri Toplama Araçları	76
4.4	ANALİZ ve BULGULAR.....	77
4.4.1	Anket Yönetici Politikaları ve Motivasyon Korelasyon Katsayısı.....	83
4.4.2	Anket Yönetici Politikaları ve Motivasyon Regresyon Analizi	85
	SONUÇ VE TARTIŞMA	91
	KAYNAKÇA.....	101

TABLO LİSTESİ

Tablo 4.1 Yaş Frekans Dağılımı	79
Tablo 4.2 Cinsiyet Frekans Dağılımı	80
Tablo 4.3 Medeni Hal Frekans Dağılımı	81
Tablo 4.4 Eğitim Durumu Frekans Dağılımı	82
Tablo 4.5 Bu Şirkette Çalışma Süresi Frekans Dağılımı	83
Tablo 4.6 Korelasyon Katsayısı.....	85
Tablo 4.7 Regresyon Analizi	86
Tablo 4.9 ANOVA Regresyon Analizi	88
Tablo 4.10 Katsayılar Regresyon Analizi	89

ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil 1: Herzberg'in Motive Edici ve Durum Koruyucu Motivasyon Kuramı.....35
- Şekil 2: Adams'ın Eşitlik Teorisi46



GİRİŞ

Günümüz dünyasında teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler, rekabet avantajını artırarak organizasyonun, piyasa koşullarına uyumlu olmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu dinamik hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren ve tüketicilerin tercihlerinde kayıtlı bir seçenek haline gelebilmek için; tüketici talebini verimli, kaliteli, sürdürülebilir ve kapsamlı bir şekilde değerlendirmeyi gerektirmektedir. Bu durum organizasyonu hem kısa vadeli kazançlara ulaşmasına hem de uzun vadede rekabet avantajını sürdürmesinde zorunlu hale getirmektedir.

Rekabet avantajını korumak ve kalite standartlarını sürekli olarak karşılamak, hizmetler için giderek daha karmaşık ve çok boyutlu bir süreç haline gelmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların temel yapı birimleri değerlendirilmekte, yalnızca günlük olarak genişleyen veri yığınlarında değil, aynı zamanda toplanan hedeflerin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılmasının sağlanmasında merkezi bir rol üstlenmektedir.

Organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlik, günümüz iş dünyasında giderek daha karmaşık hale gelen bir dizi faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler arasında, yöneticilerin uyguladığı politikalar ve bu politikaların etkin kontrolü kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, yönetici politikalarının uygulanması ve kontrolünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek, çalışan ve işveren açısından önemli bir araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Yöneticilerin uyguladığı politikaların kontrolü, çalışanların motivasyonunu olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Kontrol, çalışanların iş tatminini artırarak performanslarını iyileştirmektedir. Kontrol mekanizmalarının aşırı ve yanlış uygulanması, motivasyon kaybına ve iş tatminsizliğine neden de olmaktadır. Kontrol kavramı, çalışanların hedeflere ulaşma süreçlerinde etkili bir şekilde rehberlik etmek ve performanslarını izlemek için kullanılmaktadır. Ancak, kontrol mekanizmalarının nasıl uygulandığı, çalışanların motivasyonu üzerinde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Yöneticilerin, kontrol süreçlerini adil, şeffaf ve destekleyici bir şekilde yönetmeleri, çalışanların motivasyonunu artırarak organizasyonel bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Günümüz iş dünyasında, yöneticilerin uyguladığı politikalar ve bu politikaların nasıl denetlendiği, organizasyonların başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışan motivasyonu, şirketlerin verimliliğini, iş tatminini ve genel performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olmaktadır.

Bu tez, yönetici politikalarının uygulanmasında kontrol mekanizmalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Motivasyon, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını ve organizasyon hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için gerekli olan içsel ve dışsal güdüler bütünü şeklinde olmaktadır. Kontrol mekanizmalarının motivasyon üzerindeki etkileri, çalışanların özerklik duygusu, iş tatmini ve genel iş verimliliği gibi çeşitli faktörlerle ilişkili olmaktadır. Bu çalışma, bu etkilerin nasıl şekillendiğini ve hangi koşullarda olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurduğunu görmeyi hedeflemektedir.

Bu çalışmada; birinci bölümde yönetici tanımı önemi ve yöneticinin fonksiyonları, ikinci bölümde motivasyon kuramları, tanımı, işveren ve çalışanlar açısından önemi ve motivasyon teorileri şeklinde yer verilmektedir. Üçüncü bölümde yönetici politikalarını oluşturan ana unsurlar ile yönetici politikaları ve bu politikaların kontrolünde çalışan motivasyonuna ele alınmıştır. İlk üç bölüm teorik çerçevede geniş bir literatür araştırmasını ortaya koymakta olup, dördüncü bölümde ise araştırma tez konu ile ilgili istatistiksel yöntemler bulgular üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde çıkartılan sonuç ve değerlendirmeler yer almaktadır.

Bu araştırma, mevcut literatüre katkıda bulunmanın yanı sıra, uygulayıcılar için pratik önerilerde bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmak ve organizasyonel verimliliği artırmak için etkili kontrol stratejilerinin belirlenmesi, iş dünyasında rekabet avantajı sağlamak adına kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. BÖLÜM

YÖNETİCİ TANIMI VE ÖNEMİ

Organizasyonların etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak için yöneticiler kritik bir rol oynamaktadırlar. Hem stratejik hem de operasyonel düzeyde görevlerini yerine getirirken, organizasyonun başarısına önemli katkıda bulunmaktadır.

1.1. YÖNETİCİ TANIMI

Yönetici, bir şirketin, bir organizasyonun veya bir kuruluşun belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasında yönlendirme, planlama, örgütleme, denetleme, iş akışını düzenleme gibi işletmenin amacına ulaşan süreci tamamlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici, belirli bir ekibin veya departmanın performansını izlemesi, stratejik kararlar alması, kaynakları verimli bir şekilde kullanması ve organizasyonun genel başarısını sağlaması ile çalışanların uyumlu çalışmasını sağlamaktadır. Yönetici, üst yönetimden gelen stratejik hedefleri çalışanlara ileterek, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli adımları atmaktadır. Yönetici, otorite, güç ve uzmanlığa sahip olan kimsedir (Hill, 2008, s. 10). Bu özellikler, onların işletme içinde etkili bir şekilde rol oynamalarını sağlamaktadır. Yönetici, belirli bir yetki ve kontrol gücüne sahip olmaktadır. Güç, çalışanları yönlendirme, karar verme ve işletmenin stratejik yönünü belirleme gibi işlevleri yerine getirme yeteneğini içermektedir. Bu güç, yöneticinin pozisyonundan, sahip olduğu bilgi ve becerilerden ya da işletme içindeki ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Yöneticinin görevlerini yerine getirirken başkalarına talimat verme ve bu talimatların yerine getirilmesini sağlamaktadır. Otorite, genellikle yöneticinin resmi olarak atanmış rolünden ve pozisyonundan kaynaklanmaktadır. Otorite, yöneticiye çalışanların faaliyetlerini denetleme, kurallar koyma ve bu kurallara uyulmasını sağlama yetkisini vermektedir. Yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimi en yüksek kişilerden olmaktadır. Yöneticiler, genellikle belirli bir alanda derin bilgiye ve uzmanlığa sahip olurlar ve bu bilgi, işletme içindeki sorunları çözmede, stratejik kararlar almada ve ekibi yönlendirmede kullanılmaktadır. Uzmanlık, aynı zamanda yöneticinin çalışanlar tarafından saygı görmesini ve onların rehberliğine güvenmelerini sağlamaktadır. Bu üç özellik, yöneticinin etkili olmasını sağlayarak ona işletme içinde liderlik rolü vermektedir. Güç ve otorite, yöneticinin kararlarını uygulamaya koymasına olanak

tanırken, uzmanlık ise bu kararların doğru ve yerinde olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, güçlü, otoriter ve uzman bir yönetici, işletmenin başarısında kilit rol oynamaktadır.

Yönetici ile ilgili yapılmış bazı tanımlar, aşağıda gösterilmektedir. Yönetici, verilen işleri yetkisi doğrultusunda yöneten kişidir (Yıldırım, 2016:311). Bir yönetici, çeşitli yetkilerle iş süreçlerini yönetir ve organizasyonu yönlendirmektedir. Bu yetkiler, yöneticinin rolünü etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlamaktadır. Yöneticiye verilen yetkiler doğrultusunda işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yetki ile organizasyon yapısı içinde karar alma, görev atama ve sorumluluk dağıtma hakkını içermektedir. Verilen yetkileri ile yönetici organizasyonun politikalarını, prosedürlerini ve kurallarını uygulama yetkisine sahip olmaktadır. Bu, çalışanların bu kurallara uymasını sağlama yetkisini de içermektedir. Yöneticiler, organizasyonun hedeflerine ulaşması için çalışanların eylemlerini, görevlerini ve çabalarını koordine etmektedir. Çalışanları hedef doğrultusunda yüksek verimliliği koruyarak yönlendirmektedir. Bu yönlendirme süreci, yöneticinin liderlik becerileri, iletişim yeteneği ve karar alma gücüyle desteklenmektedir. Yöneticiler, organizasyonda diğer kişilerin faaliyetlerini yönlendirerek organizasyonun genel başarısını sağlamaktadır. Bu yönlendirme, çalışanların görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmelerine, iş süreçlerinin sorunsuz ilerlemesine ve nihai olarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Yöneticinin yönlendirme rolü, bir organizasyonun etkinliği ve verimliliği açısından kritik öneme sahip olmaktadır. Yönetici, üretim araçlarını uygun bir ortamda bir araya getirerek, üretim araçlarını ekonomik mal ve hizmet üretimine yönlendirmektedir. Bu, yönetim fonksiyonlarından biri olan organize etme ve kaynak yönetimi sürecinin bir parçası olmaktadır. Yönetici, işletmenin kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak üretim süreçlerini planlayarak bu süreçleri yönlendirmektedir. Üretim araçlarını uygun bir ortamda bir araya getirmektedir. Kaynakları etkili bir şekilde yöneterek, ekonomik mal ve hizmet üretimini yönlendirmektedir. Bu süreç, işletmenin sürdürülebilirliği ve başarısı için hayati öneme sahip olmaktadır. Yönetici, bu rolüyle hem üretim verimliliğini artırmakta hem de maliyetleri kontrol altında tutarak işletmenin rekabet avantajını korumaktadır. Her çalışan gibi pozisyonunun gerektirdiği ücret işletme tarafından yöneticiye çalışmalarının karşılığında takdim edilmektedir. Yönetici, işletmenin rekabet şartlarına uymasını sağlayan, işletmedeki risk haricindeki sorumluluklarını yerine getiren, çalışanların bireysel amaçları ile işletmenin örgütsel amaçlarının uyum içinde

çalışmasını sağlayıp faaliyetlerinde girişimciye karşı sorumluluk alan bir işletme çalışanıdır (Saruhan, 2013:8). Yöneticiler, işletmenin ürün ve hizmet kalitesini artırarak ve verimliliği optimize ederek rekabet gücünü yükseltmektedir. Çalışanların bireysel hedeflerini anlamaya çalışır ve bu hedefleri işletmenin örgütsel hedefleriyle uyumlu hale getirmek için motivasyon ve liderlik sağlamaktadır. Bu uyum, çalışanların işletmeye bağlılığını artırarak iş performansını yükseltmektedir. Yöneticiler, çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve kariyer hedeflerine ulaşmalarını desteklemek için eğitim ve gelişim fırsatları sunmaktadır. İşletmenin stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmasını sağlamak için çok yönlü bir role sahip olmaktadır. Rekabet şartlarına uyum sağlama, çalışanların bireysel ve örgütsel amaçlarını uyumlu hale getirme, girişimciye karşı sorumluluk taşıma ve diğer yönetsel görevleri yerine getirme gibi sorumluluklarla dolu bu rol, işletmenin başarısı ve sürdürülebilirliği için hayati önem taşımaktadır.

Yönetici, kar ve zararı kendisine ait olmayan, üretim araçlarını temin eden, onları bir araya getirerek bu amaçlar doğrultusunda bireyleri sevk eden kişidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003:6). Yöneticilerin genellikle sahip olmadığı, ancak organizasyon içinde önemli bir rol üstlendiği özellikleri ifade etmektedir. Yöneticiler, kar ve zararın doğrudan sahibi olmasalada, üretim araçlarını temin etme, bunları organize etme ve çalışanları bu araçları etkin bir şekilde kullanarak işletmenin hedeflerine ulaşmaları için yönlendirme görevini üstlenmektedirler. Yönetici, başkaları adına çalışan, örgütsel amaçlara ulaşmak için gayret sarf eden, faaliyetleri planlamak, uygulamak, sonuçlarını denetlemekle sorumlu olan kimsedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:181). Yönetici, başkaları adına çalışan ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba gösteren bir kişi olmaktadır. Yöneticinin sorumlulukları, işlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlamaktır. Başkaları adına çalışan, örgütsel amaçlara ulaşmak için gayret gösteren ve faaliyetleri planlama, uygulama ve sonuçlarını denetleme gibi kapsamlı görevleri yerine getirmektedir. Bu rol, yöneticinin organizasyonun başarısında kritik bir etkiye sahip olması ile hem stratejik hem de operasyonel düzeyde etkili bir yönetim sağlamayı içermektedir. Yönetici, kar ve riski kendisine ait olmayan, ekonomik mal ve hizmet üretmek yada pazarlamak için üretim araçlarını temin eden, uyumlaştıran işletme amaçları doğrultusunda çalıştıran, yönetme yetki ve sorumluluğuna sahip kimsedir (Tuncer vd, 2007:12).

Yönetici, kar ve riskin doğrudan sahibi olmasa da ekonomik mal ve hizmet üretimi veya pazarlaması için gerekli üretim araçlarını temin eden, bu araçları organize eden ve işletme amaçlarına uygun bir şekilde çalıştıran, ayrıca yönetme yetki ve sorumluluğuna sahip olmaktadır. Bu rol, yöneticinin organizasyonun hedeflerine ulaşmasını, genel performansını iyileştirmesini sağlamaktadır. Yönetici, yönetim faaliyetini bir meslek olarak ifa eden kimsedir (Yıldırım, 2016:326). Yönetici, yönetim faaliyetini bir meslek olarak ifa etmektedir. Bu tanım, yöneticiliğin bir ve liderlik becerilerini sürekli olarak geliştirmeyi ve bu becerilerle organizasyonel başarıyı içermektedir. Yönetici, yönetim faaliyetlerini bir meslek olarak ifa eden, profesyonel bilgi ve becerilere sahip olan ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için stratejik, operasyonel ve liderlik görevlerini yerine getirmektedir. Bu meslek, yönetim alanındaki uzmanlık gerektirir ve sürekli olarak gelişen ve değişen iş ortamlarında etkili bir şekilde yönetim yapabilme yeteneği gerektirmektedir. Yönetici, müteşebbisin (işletme sahibinin veya girişimcinin) aldığı kararları uygulamak, belirlenen hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejilerin uygulanmasını planlamakla sorumlu olmaktadır. Ayrıca, yönetici, içinde bulunduğu koşulları değerlendirerek koşullara uygun çözümler üretmektedir. Zamansal ve parasal programları düzenleyerek, projelerin zamanında ve bütçeye uygun şekilde tamamlanmasını sağlamaktadır. Bu, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını ve genel başarısını destekleyen kritik bir rolü ifade etmektedir.

1.2. YÖNETİCİNİN ÖNEMİ

Yönetici, bir işletmenin organizasyonel yapısında merkezi bir rol oynamaktadır. İşletmenin başarısını doğrudan etkileyen birçok kritik işlevi yerine getirmektedir. Yöneticiler, faaliyetleri, süreci yönetip iyileştirme, işletmede istenilen değişimi hayata geçirebilme görev ve sorumluluklarından dolayı önemli duruma gelmektedir (Yaman, 2000:291). Bir yöneticinin işletmedeki önemi; stratejik yönlendirmeleri, hedef belirlemeleri, kaynak yönetimi, çalışan ve işletmenin verimliliği artırması, doğru kararları verip uygulamaya geçirmesi, problem çözmesi, organizasyon ve koordinasyonu iyi kurması, liderlik özelliklerini ön plana çıkarabilmesi, çalışan motivasyonu yüksek tutması, performansları izlemesi, geri bildirim süreçlerini takip etmesi, inovasyon ve değişim yönetimine ayak uydurması ve çalışan ve işletmeyi yönlendirmesi, olası risk durumlarının yönetimi, müşteri ilişkileri ve memnuniyetini en üst düzeyde tutması, etik ve hukuki uygunluğu sağlayarak işletmenin ve çalışanların menfaati doğrultusunda

memnuniyetin oluşmasını sağlamakta önemli bir rol üstlenmektedir. Yönetim fonksiyonlarının icrasında ve yönetimin geliştirilmesinde becerikli yöneticilerin önemi büyüktür. Örgütler büyüdükçe, büyümeyi yönetecek olan becerikli yöneticilere ihtiyaç artmaktadır (Balçık, 2004:13).

1.2.1 Yöneticinin İşletme Açısından Önemi

Yöneticiler, işletmenin stratejik hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli planları geliştirme sorumluluğunu taşımaktadır. Stratejik planlama süreci, işletmenin uzun vadeli vizyonunu şekillendirmektedir. Vizyona ulaşmak için gerekli adımları belirlemektedir. Yöneticiler, pazar koşulları ve rekabet ortamını analiz ederek, işletmenin stratejik yönünü belirlemekte ve gerekli stratejik kararları almaktadır.

Yöneticiler, işletmenin insan kaynakları, finansal kaynaklar ve fiziksel varlıklar gibi sınırlı kaynaklarını en etkin şekilde yönetebilmelidir. Kaynak yönetimi, verimliliği artırmak ve maliyetleri kontrol altında tutmak için kritik bir öneme sahiptir. Yöneticiler, kaynakların optimum kullanımını sağlayarak israfı minimize ederek, işletmenin operasyonel etkinliğini artırmaktadır.

Yöneticiler, işletmeye yaşam kazandıran devamlı bir unsurdur. İşletmenin fiziksel ve beşeri kaynaklarını tek bir amaca yönlendirip kaynakların koordinasyonunu sağlayacak olan, yöneticilerdir. Yöneticiler, işletme kaynakları içinde işletme verimliliğine en fazla katkısı olan kişilerdir. Aynı zamanda toplum ve bireylerin refahına da katkısından dolayı yöneticinin önemi büyüktür. İş görenlerin başarısını da ölçen, yöneticidir. Dolayısıyla yönetici, işletmenin başarısından veya başarısızlığından birinci derecede sorumlu olacak kadar önemlidir (Hatiboğlu, 1999:1-3).

Yöneticiler, işletmenin karşılaştığı çeşitli sorunları analiz ederek çözüm yolları geliştirmekle yükümlüdür. Hızlı ve etkili karar verme yeteneği, işletmenin değişen koşullara adaptasyonunu ve rekabet avantajını korumasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin problem çözme becerileri, işletmenin sürdürülebilir başarısı için önemli duruma sahiptir.

Yöneticiler, işletmedeki farklı bölümler ve ekipler arasında koordinasyonu sağlamaktadır. İş süreçlerinin ve görevlerinin etkili bir şekilde yürütülmesi için organizasyonel yapının doğru bir şekilde kurgulanması ve iş birliğinin teşvik edilmesi

gerekmektedir. Yöneticiler, organizasyonel yapı içindeki tüm birimlerin hedefler doğrultusunda uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır.

Yöneticiler, liderlik vasıflarını kullanarak çalışanların performansını ve motivasyonunu artırmaktadır. Etkili bir liderlik, çalışanların iş tatminini artırarak performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, motivasyon artırıcı stratejiler geliştirerek çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Yöneticiler, işletmenin ve çalışanların performansını düzenli olarak izlemekte ve değerlendirmektedir. Performans değerlendirme süreçleri, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olarak gerekli geliştirme alanlarını ortaya koymaktadır. Yöneticiler, performansı artırmak için yapıcı geri bildirimlerde bulunmakta ve gelişim stratejileri uygulamaktadır.

Yöneticiler, işletmenin rekabet avantajını koruyabilmesi için inovasyonu teşvik etmektedir. İnovasyon sürecinde mevcut ürün, hizmet, süreç veya iş modeline yeni ve yaratıcı bir yaklaşım getirme süreci olmaktadır. Bu, çeşitli alanlarda yapılan yenilikçi değişiklikleri ve geliştirmeleri işletme içine uyarlayarak verimliliği artırma görevini üstlenmektedir.

Yönetici inovasyon süreci ile mevcut çözümlerden farklı ve daha etkili bir alternatif sunmaktadır. Bu yenilik, tamamen yeni bir ürün ya da hizmet, mevcut bir ürünün geliştirilmiş bir versiyonu veya mevcut süreçlerin iyileştirilmesi ile yalnızca yeni bir şey ortaya koymakla kalmayarak, aynı zamanda yenilikleri kullanıcılara, müşterilere veya organizasyonlara değer katabilmeyi hedeflemektedir. Müşteri, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, müşteri memnuniyetinin artırılması veya rekabet avantajı sağlama gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Yenilikçi çözümler ve teknolojilerin uygulanması, işletmenin piyasa koşullarına uyum sağlamasını ve rekabet gücünü artırmasını desteklemektedir.

Yöneticiler, müşteri ilişkilerini yönetir ve müşteri memnuniyetini artırmak için stratejiler geliştirmektedir. Müşteri odaklı bir yaklaşım, işletmenin rekabet avantajını güçlendirmekte ve müşteri bağlılığını artırmaktadır.

Yöneticiler, işletmenin etik standartlara ve yasal düzenlemelere uygunluğunu sağlamaktadır. İşletmenin hukuki yükümlülüklerini yerine getirmesi ve etik normlara uyumu ile işletmenin itibarını koruyarak hukuki sorunların önüne geçmektedir.

Yöneticiler, işletmenin stratejik yönlendirmesinden günlük operasyonlara kadar birçok kritik işlevi yerine getirmektedir. Bu roller, işletmenin başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için hayati öneme sahiptir. Yöneticilerin etkin performansı, işletmenin rekabet gücünü ve genel verimliliğini doğrudan etkilemektedir.

1.2.2 Yöneticinin Çalışanların Motivasyonu ve Verimliliği Açısından Önemi

“Çalışan” terimi, bir organizasyon veya işletme bünyesinde, iş yerinin ihtiyaçlarına ve pozisyonun niteliğine bağlı belirlenen görevlerini, sorumluluklarını üstlenen, karşılık olarak ücret veya maaş alan bireyleri ifade etmektedir. Üstlendikleri görevler ile organizasyonel hedeflere ulaşmada çalışanlar işletme için kritik bir rol oynamaktadır. İşletmenin iş gücünü oluşturarak, organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli iş gücünü sağlamaktadır. Verimli bir iş gücü, iş süreçlerinin düzenli ve etkili bir şekilde işlenmesini temin ederek, işletmenin genel verimliliği artırmaktadır. Çalışanların motivasyonu ve performansı, iş gücünün etkinliğini ve işletmenin üretkenliğini doğrudan etkilemektedir. Yöneticinin, çalışanların motivasyonu ve verimliliği açısından oynadığı rol, işletmenin genel başarısı üzerinde doğrudan etkili olan kritik bir faktörü oluşturmaktadır. Bir yöneticinin çalışanları motive etme ve onların verimliliğini artırma yeteneği, işletmenin rekabet gücünü, üretkenliğini ve sürdürülebilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticinin çalışan motivasyonu ve verimliliği açısından önemine dair temel unsurlar;

Yöneticiler, çalışanların işlerine bağlılıklarını artırmak ve onları daha yüksek performans göstermeye teşvik etmek için motive edici bir çalışma ortamı yaratmakla sorumlu olmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak, onları takdir edecek ve gelişim fırsatları sunacak şekilde tasarlanması sağlanmaktadır. Motivasyon stratejileri, çalışanların iş tatminini artırarak, onların iş yerinde daha mutlu ve üretken olmalarını sağlamaktadır. Güven Ortalamanda, çalışanlara bilgi doğru zamanda ulaştırılır, çalışanların yöneticilerle çekinmeden direkt iletişim kurabilmesi sağlanır, yöneticiler “becerikli, adaletli, hoşgörülü ve ahlaki değerlere uygun kararlar” verir, yetki devri ve kararlara katılım sisteminin olması, çalışanların gelişiminin sağlanması, insan kaynakları uygulamalarının adil olması, koordinasyonun iş ile ilgili bağlarının açık ve net olarak tanımlanması, yöneticilerin duyarlı davranması, verdiği sözleri tutması, çalışanlara

yükselme olanaklarının sunulması, çalışanların işletmeye uyması, kaynaşmasının sağlanması, disiplin sisteminin uygulanması, güven üzerinde etkilidir (Memduhoğlu ve Zengin, 2017:354-359).Yöneticilerin güvenli bir alan sağlaması çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Çalışanlar, güven ortamında, kendilerini zincirin bir halkası gibi birbirine bağımlı hisseder. Bu bağımlılık, çalışanların daha fazla riske girmesine, iletişimin çok yönlü ve zengin olmasına olanak sağlar (Kaleli, 2009:88). Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu artırmak için içsel (kişisel gelişim, başarı hissi) ve dışsal (maaş, ödüller, takdir) motivasyon araçlarını etkili bir şekilde kullanmaları daha etkili olmaktadır. Örgütsel adaleti tesis edecek olan örgüt uygulamalarının ve yönetici davranışlarının nasıl olacağı önemli bir noktadır. Bunun için yöneticiler, ödül ve ceza dağıtımında adil davranmalı, planlar, kurallar ve uygulamalar herkese eşit uzaklıkta tutarlı olmalı, iletişimde özverili olmalı, nezaket kurallarına uymalıdır (Polat, 2009:108). Bu araçların dengeli bir şekilde kullanılması, çalışanların hem bireysel hem de takım performansını olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için açık ve ulaşılabilir hedefler belirlemeli ve bu hedeflere ulaşma sürecinde düzenli geri bildirim sağlamalıdır. Olumlu geri bildirim, mevcut performansı düzelen, geliştiren bir tarzda çalışanlara aktarılması halinde çalışan yönetici arasındaki güveni olumlu etkiler (Kaymaz, 2007:147-153). Olumlu geri bildirim alan çalışanlar, takdir edilme beklentileri karşılandığı ve geleceğe odaklanmalarına katkı sağladığı için bu bildirimden motive olurlar (Helvacı, 2002:159). Örgütsel bildirim pratiği, örgütsel güveni olumlu şekilde etkileyecek şekilde uygulanmalı, geri bildirim uygulamasıyla, yaşanan sorunlar tespit edilip buna en uygun çözümler için hareket planları hazırlanır. Amaç, çalışanda işini yaparken farkındalık ve motivasyon oluşturarak gelecekte iyi bir performans göstermesini sağlamaktır (Erdemli vd, 2007:72). Etkili geri bildirim, çalışanların performanslarını değerlendirmelerine, eksikliklerini görmelerine ve bu eksiklikleri gidermeleri için gerekli adımları atmalarına yardımcı olmaktadır. Bu süreç, çalışanların verimliliğini artırır ve işletme hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır. Yöneticilerin, adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemleri kurması, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini doğrudan etkiler. Örgütsel güven, çalışanların, bireysel çıkarılardan ziyade diğer çalışanların da çıkarılarını dikkate alarak adil, tutarlı, samimi, yardımseverlik gibi davranışları sergilemeleri sonucunda örgüt genelinde ortaya çıkan güvenini oluşturmaktadır (Durdağ ve Naktiyok, 2011:15). Bu

sistemler, çalışanların çabalarının tanınmasını ve ödüllendirilmesini sağlar, böylece çalışanlar daha fazla çaba göstermeye teşvik edilir.

Yöneticiler, çalışanlar arasında takım çalışmasını ve iş birliğini teşvik ederek, bireysel ve grup verimliliğini artırmaktadırlar. Takım çalışması, çalışanların birbirlerinden öğrenmelerine, yenilikçi çözümler üretmelerine ve sinerji yaratmalarına olanak tanımaktadır.

Yöneticiler, çalışanların iş tatminini artırmak için çalışma koşullarını sürekli olarak iyileştirmektedir. Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkisi, iş yerindeki genel atmosferi, verimliliği ve çalışan memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. İyi bir yönetici, sadece iş hedeflerini değil, aynı zamanda çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini de desteklemektedir, uzun vadeli başarıyı sağlayarak işveren ve çalışanın memnuniyetini sağlamalıdır.

Yöneticiler, çalışanların kariyer gelişimlerini planlamada ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Onların profesyonel olarak büyümelerini ve organizasyona daha fazla katkıda bulunmalarını teşvik etmektedir. Yöneticiler, çalışanların iş stresiyle başa çıkmalarına yardımcı olarak onların verimliliklerini artırabilmektedir. Stres yönetimi programları, esnek çalışma düzenlemeleri ve duygusal destek mekanizmaları, çalışanların stres seviyelerini azaltır ve onların daha üretken olmalarını sağlamaktadır. Bu, çalışanların kendilerini geliştirme ve kariyerlerinde ilerleme isteğini artırmaktadır, bu da işletme için daha yetkin ve motive çalışanlar anlamına gelmektedir. Performansın çalışanların motivasyonu ve verimliliği açısından önemi, organizasyonel performansın artırılmasında merkezi bir rol oynamaktadır. Yöneticinin etkili liderlik, motivasyon stratejileri ve çalışanlarla kurduğu ilişkiler, işletmenin uzun vadeli başarısını sağlamada kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

İyi bir yönetici, çalışanlarını tanımaktadır. Başarılarını ve verimliliklerini takdir etmektedir. Çalışanların daha verimli ve istekli çalışmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve geri bildirimde bulunmak için gerekli olmaktadır. Olumlu geri bildirimler çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurken, yapıcı eleştiriler ve yönlendirmeler ise profesyonel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Yöneticiler, performans hedeflerini belirleyerek, performansları takip ederek gerekli müdahaleleri yapmaktadır. Bu süreç, çalışanların hedeflerine ulaşmasına

ve performanslarının sürekli iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, organizasyonun vizyonunu, hedeflerini ve beklentilerini çalışanlara iletmektedir. Etkili bir iletişim, çalışanların neyi, neden ve nasıl yapmaları gerektiğini anlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlardan yönetime geri bildirim sağlamak da yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticiler, günlük iş operasyonlarında ortaya çıkan sorunları çözmek ve stratejik kararlar almakla görevlidirler. Bu yetenek, çalışanların karşılaştıkları engellerin hızlı ve etkili bir şekilde aşılmasına yardımcı olmaktadır. Yöneticiler, çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini kurmalarına yardımcı olmaktadır. Esnek çalışma saatleri, tatil planlamaları ve iş yükü yönetimi konularında çalışanlarını desteklemek, onların genel memnuniyetini artırmaktadır.

Yöneticiler, ekip ruhunu ve şirket kültürünü oluşturmak ve korumak için önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların birbirleriyle uyumlu çalışmasını sağlayarak, takım içi ilişkileri ve iş birliğini geliştirmektedirler.

1.2.3 İyi Yöneticisi Olmayan İşletmelerin Çalışan Performansı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Yöneticilik, bir işletmenin verimliliği ve çalışan performansı üzerinde etkili olan kritik bir yönetim fonksiyonudur. İyi bir yöneticinin bulunmadığı işletmelerde, çalışan performansı üzerinde çeşitli olumsuz etkiler gözlemlenmektedir. Bu etkiler, iş birliği, risk alma, inisiyatif kullanma ve genel verimlilik gibi alanlarda kendini göstermektedir. İşletmelerin başarılı olmasında yöneticilerin önemi büyüktür. İyi yöneticisi olmayan işletmelerin personelleri, iş birliğinden, risk ve inisiyatif almaktan, verimli olmaktan uzak olur (Hatiboğlu, 1999:125). Yöneticilik becerileri yetersiz olan işletmelerde, iş birliği kültürü genellikle zayıf kalmaktadır. Etkili bir yönetici, ekip içi iletişimi teşvik ederek, iş birliği için uygun bir ortam sağlamaktadır. Ancak, yöneticilik becerilerinin eksikliği, ekip üyeleri arasında zayıf iletişime ve düşük iş birliği düzeyine yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların bilgi ve kaynakları paylaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu durum işletmenin genel verimliliğini ve başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. İş birliği ve koordinasyon eksiklikleri olan yöneticilerin becerilerinin yetersiz olduğu işletmelerde, iş birliği ve koordinasyon genellikle zayıf kalmaktadır. Etkili yöneticiler, ekip içindeki iş birliğini teşvik ederek koordinasyonu sağlamaktadır. İyi yöneticisi olmayan işletmelerde ise iletişim eksiklikleri ve organizasyonel uyumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır. Bu durum

bilgi ve kaynak paylaşımını engeller ve ekiplerin etkin bir şekilde çalışmasını zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli aksaklıklar yaşanmaktadır. Risk alma ve inisiyatif kullanma sorunları yöneticilik eksiklikleri, çalışanların risk alma ve inisiyatif kullanma yeteneklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Etkili yöneticiler, çalışanları yenilikçi düşünmeye ve yeni girişimlerde bulunmaya teşvik ederken, yetersiz yöneticiler bu süreçleri desteklememektedir. İyi yöneticisi olmayan işletmelerde, çalışanlar risk almaktan ve inisiyatif göstermekten kaçınmaktadır, bu da işletmenin yenilikçilik kapasitesini ve rekabet avantajını sınırlayabilmektedir. Risk ve inisiyatif eksiklikleri, organizasyonel gelişimi ve adaptasyonu engellemektedir. Eksiklik ve performans düşüşleri sorunu ortaya çıktığında, yöneticilik becerilerinin eksikliği, çalışanların performansını ve genel verimliliğini doğrudan etkilemektedir. İyi yöneticiler, performans yönetimi süreçlerini etkin bir şekilde yürütür ve çalışanların gelişimlerine yönelik geri bildirimler sağlamaktadır. Ancak, iyi yöneticisi olmayan işletmelerde bu uygulamalar genellikle eksik kalmaktadır. Çalışanlar, belirsizlikler ve yetersiz yönlendirme nedeniyle görevlerini etkin bir şekilde yerine getiremezler, bu da iş süreçlerinde verimlilik kaybına yol açmaktadır. Verimlilik eksiklikleri, organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli aksaklıklara neden olabilmektedir. Motivasyon ve iş tatmini problemlerinde etkili yöneticiler, çalışanların motivasyonunu artırma ve iş tatminini sağlama konusunda önemli rol oynamaktadır. Yönetici eksiklikleri, çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkiler ve moral bozukluğuna yol açmaktadır. İyi yöneticisi olmayan işletmelerde, çalışanlar kendilerini değerli hissedemedikleri için iş tatminleri düşük olmaktadır. Bu durum, yüksek personel devri ve düşük çalışan bağlılığı gibi sorunlara neden olabilmektedir. Bu da organizasyonel performansı olumsuz etkilemektedir. Buna karşılık bazı uygulamalar, çalışanların motivasyonsuzluğuna neden olmaktadır. Özellikle çalışanın işe uygun olmaması, kısıtlı bir zaman içinde işin bitirilmesi zorunluluğu, iş standardının yüksek olması, rol çatışmaları, belirsizlikler, işin niteliği, zaman ve benzeri nedenlerde stres oluşturması, çalışma arkadaşının tutum ve davranışlar motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Neal ve Hesketh, 2009:21). İyi yöneticiler, açık ve etkili iletişimi teşvik eder ve iş süreçlerinin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Ancak, iyi yöneticisi olmayan işletmelerde iletişim sorunları sıkça yaşanmaktadır. İletişim eksiklikleri, çalışanlar arasında yanlış anlamalara ve bilgi akışında aksamalara neden olabilmektir. Bu durum, iş süreçlerinde verimsizliklere ve

organizasyonel uyumsuzluklara yol açmaktır. Yöneticilik becerilerinin yetersizliği, işletmelerde çalışan performansı üzerinde çeşitli olumsuz etkiler doğurmaktadır. İş birliği, risk alma, inisiyatif kullanma, verimlilik, motivasyon ve iletişim gibi kritik alanlarda yaşanan problemler, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesini zorlaştırır ve genel iş başarısını etkilemektedir. Bu nedenle, etkili yöneticilik uygulamaları, organizasyonların sürdürülebilir başarısı ve çalışan performansı için büyük önem taşımaktadır.

1.3. YÖNETİCİNİN FONKSİYONLARI

Yönetici işletme içerisinde farklı sorumluluklar taşımaktadır. Bu sorumlulukların yerine getirilmesi ve getirilmemesi dolaylı değil doğrudan işletmenin durumunu belirlemektedir. İş akışındaki gözlem, doğru karar verme, yönlendirme ve yönetme ile çalışanların iş akışında, işletmenin hedefi üzerindeki potansiyel kilit noktası haline gelmektedir. İşletmenin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip olmaktadır. Bulunduğu durum ve yetkileri gereği; Yöneticiler, işletmenin günlük faaliyetlerini yönetmek, stratejik hedeflere ulaşmak için planlar geliştirmek, çalışanların performansını yönlendirmek gibi sorumluluklara sahiptir. Yöneticiyi çalışandan farklı yapan unsur, yöneticiye mahsus resmi otorite ve buna bağlı olarak görev ve sorumluluklardır (Hill, 2008, s. 3). Yöneticiler, işletmenin hedefi ve amaçları doğrultusunda işletmenin uzun vadeli hedeflerini belirler ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmektedir. Bu süreç, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını, risklerin yönetilmesini ve değişen pazar koşullarına uyum sağlanmasını içermektedir. Bir örgüt içinde ve örgüt üyeleriyle birlikte çalışan yöneticiler, işlerini belli aşama ve fonksiyon sürecinde yaparlar. Yöneticinin bu fonksiyonları, “planlama”, “örgütlenme”, “yönetme”, “koordinasyon” ve “kontrol” unsurlarından oluşur (Ferrell vd., 2013:187). Yöneticiler, işletmenin sahip olduğu mali, insan, teknolojik ve fiziksel kaynakları en verimli şekilde kullanmakla sorumludurlar. Bu, maliyetlerin kontrol altında tutulmasını, üretkenliğin artırılmasını ve kaynakların israf edilmemesini sağlamaktadır. Yöneticiler, işletme içindeki çeşitli sorunları tespit ederek bu sorunlara çözüm üretmektedir. Ayrıca, hızlı ve etkili kararlar almak, işletmenin sürekli değişen bir ortamda rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olmaktadır. Günümüzde işletmeler, hızla değişen teknoloji, pazar dinamikleri ve müşteri beklentileriyle karşı karşıya kalmaktadır. Yöneticiler, bu değişikliklere uyum sağlamak ve işletmeyi değişime hazırlamak için stratejiler geliştirerek uygulamaya koymaktadır.

Yöneticiler, çalışanların mesleki gelişimini destekleyerek, işletmenin bilgi birikimini ve yeteneklerini artırmaktadır. Eğitim programları, mentorluk ve geri bildirim gibi süreçler aracılığıyla çalışanların yeteneklerini geliştirmekte ve işletmenin uzun vadeli başarısını güvence altına almaktadır. Fonksiyonların uygulanmasında belli bir sıralama gözetilmektedir. Yönetici, ilk önce kaynakların planlanması ile başlamaktadır. Daha sonra bu planlar istikametinde örgütteki işler ve bireyler arasında yetki ve sorumluluk ilişkileri kurulmaktadır. Üçüncü devrede, yöneltme ile planlanan ve örgütlenen işler yapılmaya başlanmaktadır. Faaliyetlerin birbiriyle uyumu için koordinasyon sağlandıktan sonra sonuçları plana uygun işleyip işlemediği kontrol edilir. Kontrol sonucunda yeni bilgiler elde edilebilir. Bilgiler, geri besleme ile sürece tekrar dahil edilir (Saruhan, 2013:8). Bu fonksiyonlara yönetim süreç aşamaları da denilmektedir (Ataman, 2002:11). Bu fonksiyonlara ek olarak bazı araştırmacılar, “kadrolama” unsurunu da eklemektedir (Mucuk, 2008:76). İşletmenin başarısını doğrudan etkileyen faktörler arasında yöneticinin fonksiyonlarını; yöneticinin planlama fonksiyonu, yöneticinin örgütlenme fonksiyonu, yöneticinin yöneltme fonksiyonu, yöneticinin koordinasyon fonksiyonu, yöneticinin kontrol fonksiyonu şeklinde ayırıp detaylandırabiliriz.

1.3.1 Yöneticinin Planlama Fonksiyonu

Yöneticilerin planlamasında hedef belirleme, işletmenin stratejik yönünü belirlemek ve başarıya ulaşmak için gerekli adımları planlamak açısından kritik süreç olmaktadır. Belirlenen hedeflerin hangi alanlarda işletmeyi etkileyebileceğini maddeler halinde açıklık getirebiliriz; Hedefler, organizasyonun neye ulaşmak istediğini açıkça belirler. Bu, tüm organizasyonun yönünü ve odaklanmasını sağlamaktadır. Belirlenen hedefler, çalışanları motive eder ve onları belirli bir amaca ulaşmak için çaba göstermeye teşvik etmektedir. Hedeflere ulaşmak için stratejik planlar ve yollar geliştirilmektedir. Bu, hangi kaynakların kullanılacağını, hangi faaliyetlerin yapılacağını ve hangi adımların atılacağını içermektedir. Planlama sürecinde zaman çizelgeleri ve bütçeler hazırlanmaktadır, böylece kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi sağlanmaktadır.

Hedef belirleme, yöneticilerin planlama sürecinin temel bir parçasıdır ve organizasyonun stratejik yönünü belirlemektedir. Etkili hedef belirleme, işletmenin başarısını artırmakta, çalışanları motive etmekte ve performansı değerlendirmenizi sağlamakta, etkili iletişim ve sürekli izleme ile başarılı bir şekilde yönetilmektedir.

1.3.2 Yöneticinin Örgütleme Fonksiyonu

Yöneticiler, işlerin ve projelerin yürütülmesi için gerekli olan kaynakları, insan gücünü, finansal kaynakları, malzeme ve teknoloji gibi çeşitli kaynakların etkin bir şekilde kullanılması düzenlenmesi ve tahsis edilmesini etkin rol oynamaktadır. Örgütsel düzeyde yetkinlik, hem işletmenin rekabet gücü ve sürdürülebilir bir yapıda olmasıyla, hem de müşterilerin, çalışanların, ortakların örgütü başarılı olarak görmeleriyle ilgilidir (Çimen, 2007:94). Örgütleme fonksiyonu, işletme yönetiminin temel bileşenlerinden biri olarak, organizasyonel yapının ve iş süreçlerinin sistematik bir biçimde düzenlenmesini sağlayan bir süreç olmaktadır. Bu fonksiyon, işletmenin belirlenen hedeflere etkin bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli olan işlevlerin ve kaynakların organize edilmesini kapsamaktadır.

İşletmedeki görev ve sorumlulukların belirlenmesi ile örgütleme fonksiyonu, işletme içindeki görevlerin ve bu görevlerin yerine getirilmesi için gerekli olan sorumlulukların tanımlanmasını içermektedir. Bu süreç, her bir çalışan ya da birimin hangi işlevleri yerine getireceğini açıkça belirlemektedir, böylece işlerin doğru bir şekilde ve zamanında yapılması sağlanmaktadır. Görev tanımları, organizasyonun genel verimliliğini artırırken, çalışanlar arasındaki rol çatışmalarını ve belirsizlikleri en aza indirmektedir. Yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi ile işletmelerde etkin bir yönetim için, yetki ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Örgütleme fonksiyonu, yetki hiyerarşisinin oluşturulmasını ve her seviyede yetki-sorumluluk dengesinin kurulmasını sağlamaktadır. Bu, karar alma süreçlerini hızlandırır ve organizasyonun genel yönetim yapısını güçlendirmektedir. Kaynakların etkin kullanımı ile işletmelerde sınırlı olan insan, finansal, bilgi ve malzeme kaynaklarının optimal düzeyde kullanılması gerekmektedir. Örgütleme fonksiyonu, bu kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesi ve yönetilmesi sürecini içermektedir. Böylece, kaynakların israf edilmesi önlenerek işletmenin üretkenliği artırılmaktadır. İletişim ve koordinasyonun sağlanması ile organizasyonel yapının oluşturulması, iş süreçlerinin ve birimler arası etkileşimlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi için gerekmektedir. Örgütleme, işletme içindeki dikey ve yatay iletişim kanallarının kurulmasına ve bu kanalların etkin bir şekilde işletilmesine olanak tanınmaktadır. İletişimin ve koordinasyonun etkin olması, hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Esneklik ve uyum sağlama ile işletmelerin dinamik ve değişken çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için esnek bir organizasyon yapısına sahip olması

gerekmektedir. Örgütleme fonksiyonu, işletmenin değişen piyasa koşullarına, teknolojik yeniliklere ve diğer çevresel faktörlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek bir yapı oluşturmasını sağlamaktadır. Bu esneklik, işletmenin rekabet avantajını korumasında kritik bir rol oynamaktadır. Örgütleme fonksiyonu, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan organizasyonel yapı ve süreçlerin kurulmasını ve yönetilmesini sağlamaktadır. Bu fonksiyonun etkin bir şekilde uygulanması, işletmenin performansını doğrudan etkileyen kritik bir yönetim unsuru olmaktadır.

1.3.3 Yöneticinin Yönelme Fonksiyonu

Yönelme fonksiyonu, yönetim sürecinin temel bileşenlerinden biri olarak, bir organizasyon içindeki bireylerin ve grupların belirlenen hedeflere yönlendirilmesini ve bu hedeflere ulaşmaları için motive edilmelerini sağlayan bir dizi eylemi içermektedir. Bu fonksiyon, yöneticilerin planlanan stratejilerin ve politikaların hayata geçirilmesi sürecinde, çalışanları doğru yönde sevk etmeleri için gerekli olan liderlik, motivasyon, iletişim ve karar verme süreçlerini kapsamaktadır. Yöneticinin yönlendirme eylemleri; Belirli görevlerin ve projelerin zamanında ve doğru bir şekilde tamamlanmasını içermektedir. Yöneticiler, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini açıkça belirterek ve gerekli talimatları sağlamaktadır. Talimatlar ve yönlendirmeler görevlerin nasıl yerine getirileceğine dair spesifik bilgi ve rehberlik sağlamaktadır. Yöneticiler, çalışanların ve ekiplerin ihtiyaç duyduğu bilgi, malzeme, zaman gibi kaynakları sağlayarak işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesini ve hedeflere ulaşılmasını desteklemektedir. Yöneticiler, işlerin nasıl ilerlediğini izleyerek gerekirse yönlendirme yapmaktadır. Performans değerlendirmesi yaparak geri bildirimde bulunmaktadır. Yönelme fonksiyonunun temel unsurlarından biri de etkili iletişimdir. Yöneticiler, organizasyon içindeki etkili iletişimi sağlar ve bilgi akışını yönetmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarla açık ve sürekli bir iletişim içinde olmaları, geri bildirim vermeleri ve çalışanların görüşlerini dikkate almaları önemli olmaktadır. İletişim, işletme içinde bilgi akışını sağlamaktadır. Yanlış anlamaların önüne geçmektedir. İş süreçlerinin daha uyumlu bir şekilde ilerlemesine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, etkili iletişim, çalışanların işlerine olan katılımını artırmakta ve organizasyon içindeki güven ortamını güçlendirmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve onların sorunlarını çözmek için iletişim kurulmaktadır. Günlük operasyonlar ve stratejik kararlar alınmaktadır. Sorunlar giderilmekte ve gerekli

yönlendirmeleri yapılmaktadır. Yönelme fonksiyonu, yöneticilerin çalışanları belirlenen hedeflere doğru yönlendirmesi ve bu süreçte etkili liderlik göstermesini içermektedir. Liderlik, yöneticinin vizyonunu ve stratejisini çalışanlara aktarması, onları bu hedefler doğrultusunda harekete geçirmesi ve rehberlik etmesi anlamına gelmektedir. Etkili bir liderlik, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve onların işletme hedeflerine katkıda bulunma isteğini güçlendirmektedir. Çalışanların performansını ve verimliliğini artırmak için yöneticilerin çalışanları motive etmesi gerekmektedir. Yönelme fonksiyonu, çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve bireysel motivasyon kaynaklarını analiz ederek, uygun motivasyon tekniklerinin uygulanmasını sağlamaktadır. Bu teknikler arasında ödüllendirme, takdir etme, kariyer geliştirme olanakları ve iş tatmini gibi unsurlar yer almaktadır. Etkili motivasyon, çalışanların işe olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırarak organizasyonun genel performansını iyileştirmektedir. Takım çalışmasını teşvik ederek, bireysel performansların yanı sıra, takım çalışmasının da desteklenmesini kapsamaktadır. Yöneticiler, çalışanların birlikte uyum içinde çalışmasını ve hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmalarını teşvik etmektedir. Etkili takım çalışması, işletme içinde daha yenilikçi ve verimli iş süreçlerinin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Yönelme fonksiyonu, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin liderlik, motivasyon, iletişim ve karar verme süreçleriyle çalışanları etkili bir şekilde yönlendirmelerini sağlamaktadır. Bu fonksiyonun etkin bir şekilde yerine getirilmesi, işletmenin başarısında önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir.

1.3.4 Yöneticinin Koordinasyon Fonksiyonu

Koordinasyon fonksiyonu, yöneticilerin işletme içindeki farklı faaliyetleri, birimleri, çalışanları ve süreçleri uyumlu bir şekilde bir araya getirerek işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaya yönelik çabalarını ifade etmektedir. Bu fonksiyon, işletme içindeki çeşitli unsurların birbirleriyle uyum içinde çalışmasını, kaynakların etkin kullanılmasını ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Yöneticinin koordinasyon fonksiyonları;

Yöneticiler, işletmeye yaşam kazandıran devamlı bir unsur olmaktadır. İşletmenin fiziksel ve beşeri kaynaklarını tek bir amaca yönlendirip kaynakların koordinasyonunu sağlamaktadır. Yöneticiler, işletme kaynakları içinde işletme verimliliğine en fazla katkısı olan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda toplum ve bireylerin refahına

da katkısından dolayı yöneticinin önemli olmaktadır. İş görenlerin başarısını ölçen, yöneticidir. Dolayısıyla yönetici, işletmenin başarısızlığından ve başarısından birinci derecede sorumlu olacak kadar önemlidir (Hatiboğlu, 1999:1-3). Yöneticiler, farklı departmanlar ve ekipler arasında koordinasyonu sağlamaktadır. Bu, işlerin uyum içinde ilerlemesini ve organizasyonel hedeflere ulaşılması için önemlidir. İş süreçlerinin ve aktivitelerinin zamanında ve doğru bir şekilde yürütülmesi için gerekli senkronizasyonu sağlamaktadır. Güven ortamında, çalışanlara bilgi doğru zamanda ulaştırılır, çalışanların yöneticilerle çekinmeden direkt iletişim kurabilmesi sağlanır, yöneticiler “becerikli, adaletli, hoşgörülü ve ahlaki değerlere uygun kararlar” verir, yetki devri ve kararlara katılım sisteminin olması, çalışanların gelişiminin sağlanması, insan kaynakları uygulamalarının adil olması, koordinasyonun iş ile ilgili bağlarının açık ve net olarak tanımlanması, yöneticilerin duyarlı davranması ve verdiği sözleri tutması, çalışanlara yükselme olanaklarının sunulması, çalışanların işletmeye uyması, kaynaşmasının sağlanması, gerektiğinde disiplin sisteminin uygulanması, güven üzerinde etkilidir(Memduhoğlu ve Zengin, 2017:354-359). Koordinasyon, örgütsel yapılar içinde çalışanlar arasındaki iş birliğini, motivasyonu ve uyumu sağlama süreci ile oluşmaktadır. Etkili bir koordinasyon, çalışanların görevlerini daha uyumlu bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Görevlerin doğru kişiler arasında dağıtılması ve iş süreçlerinin senkronize edilmesi, zaman ve kaynak israfını en aza indirmektedir. Bu da genel verimlilikte belirgin bir artışa yol açmaktadır. Koordinasyon eksikliği, iş süreçlerinde ve görev dağılımında belirsizliklere neden olmaktadır. Bu durum, çalışanlar arasında çatışmalara yol açmaktadır. Adaletsiz dağılım olması düşüncesi bile motivasyon ve verimliliği düşürecek bir etkidir. Etkili bir koordinasyon ise bu tür çatışmaları önler veya minimize ederek, böylece çalışma ortamında huzur ve iş birliği sağlanmaktadır.

Koordinasyon, çalışanların kendilerini işlerine daha bağlı hissetmelerine katkıda bulunmaktadır. Çalışanların kendilerini önemli ve yaptığı işin takdiri olarak algılanması motivasyonlarını etkilemektedir. Bireysel rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların işlerine anlam yüklemelerini ve organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda motivasyonlarını artırabilmektedir. Bu da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Etkili koordinasyon, çalışanlar arasında bilgi ve beceri paylaşımını teşvik etmektedir. Ekipler arasındaki bilgi akışı, yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini ve sorunların daha hızlı çözüme kavuşmasını sağlamaktadır. Bu da hem bireysel hem de

kurumsal öğrenme süreçlerini desteklemektedir. Kurumun genel stratejisi ile çalışanların günlük faaliyetleri arasında uyum sağlanması, uzun vadeli başarı için gerekmektedir. Koordinasyon, bu stratejik uyumu sağlayarak çalışanların, kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda hareket etmelerine olanak tanımaktadır. Koordinasyon, çalışanlar arasında uyum ve iş birliğini teşvik ederek verimliliği artıran, çatışmaları azaltan, motivasyon ve iş tatminini sağlayan, bilgi paylaşımını destekleyen ve stratejik uyumu mümkün kılan temel bir süreç olmaktadır. Bu süreç, örgütsel başarının sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Koordinasyon fonksiyonunun temel işlevlerinden biri, işletme içindeki farklı faaliyetlerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Bu süreç, birimler ve departmanlar arasında bilgi akışını ve iş birliğini teşvik etmektedir. Uyumlu bir çalışma Ortalama, iş süreçlerinin kesintisiz ve verimli bir şekilde ilerlemesine olanak tanımaktadır. Departmanlar arası iletişimin sağlanması ile farklı departmanlar ve iş birimleri arasında etkili iletişimin kurulması, koordinasyonun sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticiler, departmanlar arası bilgi paylaşımını teşvik ederek, birimlerin birbirlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalarını sağlamaktadır. Kaynakların bütünleştirilmesi ile işletme içindeki insan, finansal, bilgi ve malzeme kaynaklarının etkin bir şekilde entegre edilmesi, koordinasyon fonksiyonunun bir parçası haline gelmektedir. Yöneticiler, bu kaynakları doğru zamanda ve doğru yerde kullanarak, organizasyonel etkinliği artırmaktadır. Bu entegrasyon, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar arasında iş birliğini teşvik etmeleri, koordinasyonun önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Etkili iş birliği, çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Ayrıca, takım ruhunun geliştirilmesine katkıda bulunmakta ve organizasyonun genel performansını iyileştirmektedir. İşletme içindeki faaliyetlerin doğru bir şekilde zamanlanması ve planlanması, koordinasyonun bir başka önemli unsurunu oluşturmaktadır. Yöneticiler, farklı iş süreçlerinin birbirini tamamlayacak şekilde organize edilmesini sağlamaktadır, böylece projelerin zamanında ve bütçe dahilinde tamamlanmasını garanti etmektedir. Koordinasyon fonksiyonu, işletme içinde ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetilmesini de kapsamaktadır. Güvenin sağlandığı iş ortamında, iletişimde tıkanıklık pek olmayacağı için taraflar, çatışmaları istenilen şekilde bir çözüme kavuşturabilirler (Koçel, 2013:655). Çatışmaların yönetimi, organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır.

1.3.5 Yöneticinin Kontrol Fonksiyonu

Yönetici kontrolü, örgütsel performansın ve iş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi açısından kritik bir unsur haline gelmektedir. Performans izleme ve değerlendirmelerinde, standartların korunmasında, hata ve sorunların tespitinde, geri bildirim ve gelişim süreçlerinde, motivasyon ve yönlendirme gibi durum değerlendirmelerinde yöneticinin kontrol mekanizmasını iyi dengelemesi gerekmektedir.

Yönetici kontrolü, çalışanların performansını düzenli olarak izleme ve değerlendirme sürecini içermektedir. Bu süreç, çalışanların belirlenen hedeflere ne derece ulaştığını ve iş görevlerini nasıl yerine getirdiğini objektif bir şekilde değerlendirmeyi sağlamaktadır. Performans değerlendirmeleri, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yardımcı olarak gerekli geliştirme alanlarını ortaya koymaktadır. Yönetici kontrolü, belirlenen standartların ve prosedürlerin uygulanmasını sağlamaktadır. Ürün kalitesinin tutarlı bir şekilde sürdürülmesini garanti etmektedir. Çalışanların belirlenen normlara uygun çalışmasını sağlayarak, genel verimliliğini ve kalite seviyesini korumaktadır. Yönetici kontrolü, iş süreçlerinde ortaya çıkan hataları ve sorunları erken aşamada tespit etmeye olanak tanımaktadır. Bu tespit, sorunların hızlı bir şekilde çözülmesini ve olumsuz etkilerin minimize edilmesini sağlamaktadır. Böylece, çalışanların karşılaştığı zorluklar hızla ele alınarak iş süreçlerinin kesintisiz devamı sağlanmaktadır. Yönetici kontrolü, çalışanlara düzenli geri bildirimde bulunma fırsatı sunmaktadır. Bu geri bildirim, çalışanların performansını iyileştirmelerine ve profesyonel gelişimlerini desteklemelerine yardımcı olmaktadır. Etkili geri bildirim, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlamaktadır. Yönetici kontrolü, çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Yöneticilerin, çalışanların başarılarını takdir etmesi ve performanslarını teşvik edici bir şekilde yönlendirmesi, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını güçlendirmektedir. Kontrol, çalışanların hedeflere ulaşma konusundaki istekliliğini artırmaktadır. Yönetici kontrolü, çalışanların bireysel performanslarının kurumsal hedeflerle uyumlu olmasını sağlamaktadır. Yönetici, çalışanların faaliyetlerini ve performanslarını, örgütün genel stratejileri ve amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektedir. Bu uyum, örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde çalışanların katkısını maksimize etmektedir. Yönetici kontrolü, çalışan performansını izleme, standartları koruma, hataları tespit etme, geri bildirim sağlama, motivasyonu artırma ve kurumsal hedeflerle uyumu sağlama açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu

süreç, kurumun, işletmenin, organizasyonun, etkinliğini ve başarısını sürdürülebilir kılmak için temel birleşenlerini oluşturmaktadır. Yöneticinin diğer önemi, çalışanlara örnek olma özelliğidir. İşi, işletmeyi ve işletmede kendisinden beklenen davranışları öğrenmek isteyen çalışanlar, yöneticileri kendilerine örnek almak isterler. Bu açıdan yöneticiler, başarı arzusu, beceri, performans gibi birçok açıdan çalışanlar üzerinde lokomotif etkisi yapmaktadır (Gladwell, 2013:34). Yöneticiler, faaliyetlerin ve projelerin performansını izleyerek değerlendirmektedir. Bu, hedeflere ne kadar yaklaşıldığını ve işlerin ne kadar başarılı bir şekilde yapıldığını anlamak için kullanılmaktadır. Performansın ne şekilde değerlendirileceğini belirleyen hedefler ve standartlar oluşturulmaktadır. Çalışanların ve iş süreçlerinin performansını ölçen veriler toplanmaktadır. Bu veriler, satış raporları, üretim çıktıları, müşteri geri bildirimleri, verilen işin zamanında bitirilmesi, iş akışını bozmayan süreçlerin değerlendirilmesi gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilmektedir. İş süreçlerini gözlemleyerek ve performans raporları hazırlanmaktadır. Bu raporlar, belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini göstermektedir. Performans değerlendirmesinde, performansın ne seviyede olduğu değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, hedeflerle uyumluluğu ve performans seviyelerinin ölçülmesinde önemli hale gelmektedir. Sorun yaşanan durumlarda performans düşüşleri veya sapmalarını belirlenmektedir. Bu, organizasyonel sorunların ve iyileştirme alanlarının tanımlanmasına yardımcı olmak için değerlendirme ve sorun giderme yöntemleri belirlenmektedir. Geri bildirim raporları ve iletişim ile çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlanmaktadır. Bu geri bildirim ile çalışanların güçlü yönleri ve gelişim alanlarını tespit edilmektedir. Düzenli olarak performans görüşmeleri yapılarak, çalışanların hedeflere ulaşmasını desteklemek için bireysel gelişim planlarını görüşülmektedir. Düzeltici önlemler ve iyileştirme politikası güdülen eylem planları ile performans sorunlarını gidermek ve süreçleri iyileştirmek için faaliyet planları geliştirilmektedir. Bu planlar, belirli sorunları çözmeye yönelik adımları içermektedir. Çalışanların performansını artırmak için gerekli eğitim ve gelişim fırsatlarını sağlanmaktadır. Bu, becerilerin geliştirilmesi ile bilgi artışını teşvik etmektedir. Yöneticinin, işletme politika ve prosedürüne dayanarak işletmedeki faaliyetleri çalışanlara yaptırması, bunun için gerekli olan çok boyutlu ilişki şebekesini kurup sürdürmesi ve faaliyetleri uyumlu duruma getirmesi, işleri bir düzen istikrar içinde örgütleyip sürdürmesi, çalışanlar üzerinde rol model olması, çalışanların performansını

belirlemesi ve onları motive etmesi, işletmeler açısından önemlidir (Hill, 2008:7-71). Yöneticilerin performans izleme süreci, organizasyonun hedeflere ulaşmasını sağlamak ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmek için kritik bir adımı oluşturmaktadır. Bu süreç, performans kriterlerinin belirlenmesi, veri toplanması, performansın analiz edilmesi, geri bildirim sağlanması, düzeltici önlemler alınması ve sürekli izleme adımlarını içermektedir. Etkili performans izleme, organizasyonun başarısını artırır, verimliliği geliştirir ve çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktadır.

Güven, işletmeleri pozitif yönde etkiler. Güven, örgütler için bir sosyal sermaye şekli ve diğer örgütlerin taklit edemediği bir fark ve bilgi birikimidir. Güven, işletmelerin işlem maliyetini ve çatışmayı azaltır, verimliliği ve iş birliğini artırır, katılımı ve kurallara intibak etmeyi, yenilik ve değişimleri kolaylaştırır. Ayrıca tedbir ve kontrol düzeyleri, güvenle birlikte azalacaktır (Halis vd, 2009:58-62). Kişisel bütünlük, yöneticinin yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük ve sadece kendi çıkarını gözetmeme gibi özelliklerini ifade ederken; yönetsel yetkinlik, kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetkilendirmeye gönüllülük gibi özellikleri ifade eder (Erdem, 2003:175-176). Kontrol sonucunda yeni bilgiler elde edilebilir. Bu bilgiler, geri besleme ile sürece tekrar dahil edilir (Saruhan,2013:8). Yöneticiler, işlerini planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi beş ana fonksiyon sürecinde gerçekleştirirler. Bu fonksiyonlar, organizasyonun verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Hedeflere ulaşılmasını destekler ve genel performansı artırmaktadır. Bu süreçler, yöneticinin organizasyonel başarısı için kritik bir rol oynamaktadır.

2. BÖLÜM

MOTİVASYON KURAMI

2.1 MOTİVASYONUN TANIMI

Motivasyon, bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak için gösterdiği içsel ya da dışsal dürtülerin toplamından oluşmaktadır. Bu kavram, davranışların nedenlerini, bunların nasıl başladığını, yöneldiği hedefleri ve devamlılığını sağlayan dinamik süreçleri ifade etmektedir. Akademik literatürde motivasyon, genellikle bireylerin davranışlarını tetikleyen, bu davranışları yönlendiren ve sürdürmelerini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını, arzularını ve isteklerini tatmin etme sürecinde hayati bir rol oynar ve bu nedenle insan davranışlarının temel bir unsurunu oluşturmaktadır. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak motivasyon iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Motivasyonun teorik temelleri arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Teorisi gibi çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu teoriler, motivasyonun nasıl oluştuğunu ve bireylerin hedeflerine ulaşma sürecindeki rolünü anlamaya yönelik farklı perspektifler sunmaktadır. Motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşma ve başarılı olma çabalarını şekillendiren ve yönlendiren kritik bir faktördür. Motivasyonun anlaşılması, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

2.1.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin belirli bir davranışı ya da faaliyeti, dışsal bir ödül veya baskıdan ziyade, tamamen kendi içsel tatmini ve kişisel zevk için gerçekleştirmesidir. İçsel motivasyon, kişinin bir aktiviteye duyduğu ilgi, merak, öğrenme isteği veya bu aktiviteden aldığı keyif gibi içsel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu tür motivasyon, bireyin yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması durumunda ortaya çıkmakta ve genellikle uzun vadeli bağlılık ve tatmin sağlamaktadır. İçsel motivasyonun temel özellikleri; Öğrenme ve büyüme isteği; içsel motivasyona sahip bireyler, yeni bilgiler öğrenmek, yeteneklerini geliştirmek ve kendilerini daha iyi bir şekilde ifade edebilmek için motive olmaktadır. Bu, kişinin gelişim sürecinden zevk almasını sağlamaktadır.

Merak ve ilgi; içsel motivasyon genellikle kişinin bir konuda duyduğu merak ve ilgi ile tetiklenmektedir. Kişi, bu ilgi nedeniyle bir faaliyeti sürdürmek ister ve bu süreçte kendi

işsel tatminini elde etmektedir. Kişisel tatmin; içsel motivasyona sahip bireyler, bir işi tamamladıklarında ya da belirli bir başarıya ulaştıklarında içsel bir memnuniyet hissedilmektedir. Bu tatmin, dışsal ödüllerden bağımsız olmaktadır. İçsel motivasyonla hareket eden bireylerin elde ettiği sonuçlar, bireysel bir değer anlam ifade eder (Türker, 2014:794). Bağımsızlık ve özgürlük; içsel motivasyon, bireyin kendi kararlarını verme ve eylemlerini yönlendirme özgürlüğüne sahip olmasından beslenmektedir. Kişi, yaptığı işin tamamen kendi tercihlerine ve değerlerine uygun olduğunu hissettiğinde daha motive olmaktadır. İçsel motivasyon, bireylerin yaşamlarının çeşitli alanlarında, özellikle de eğitim ve iş hayatında, uzun vadeli başarı ve tatmin önemli bir unsur olmaktadır. Bu tür motivasyon, genellikle daha yaratıcı, üretken ve sürdürülebilir sonuçlar doğurur, çünkü bireyler yaptıkları işte derin bir anlam ve tatmin bulmalarını sağlamaktadır.

2.1.2 Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin bir davranışı veya faaliyeti, içsel tatmin veya kişisel zevkten ziyade, dışarıdan gelen ödüller veya cezalar gibi dışsal faktörler nedeniyle gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu tür motivasyon, bireyin dışsal beklentileri veya baskılar tarafından yönlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bireylerin belirli bir hedefe ulaşma sürecinde dışsal teşviklerle motive edilmesini sağlamaktadır.

Ödüller; Ödüller arasında maaş artışı, ödül sertifikaları, ikramiyeler, terfi, takdir belgeleri ve hatta sosyal tanınma gibi unsurlar oluşmaktadır. Ayrıca motivasyon kelimesinin sadece “ödüllendirme” ile ilişkilendirilmesi oldukça yanlıştır. Çünkü ödül cezanın her ikisi, yerine göre motivasyon aracı olmaktadır (Yıldırım, 2016:349).

Cezalar: Olumsuz sonuçlardan kaçınmak da güçlü bir dışsal motivasyon kaynağıdır. Cezalar, bireylerin belirli davranışları sergilememesi veya belirli hedeflere ulaşması için baskı yaratabilmektedir.

Sosyal Baskı ve Beklentiler: Sosyal çevrenin beklentileri ve baskıları, bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Aile, arkadaşlar, iş arkadaşları veya toplumun genel beklentileri, bireylerin belirli bir şekilde davranmasına neden olmaktadır.

İş ve Görev Beklentileri: Bireylerin iş yerindeki görevleri veya okulda verilen ödevler gibi zorunlu görevler de dışsal motivasyonun kaynağı olmaktadır. Bu tür görevlerin tamamlanması, işten çıkarılmamak, not kaybına uğramamak veya diğer olumsuz sonuçlardan kaçınmak için önem teşkil etmektedir. Yarışma ve Rekabet: Rekabet,

bireylerin daha iyi performans göstermesi için dışsal bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Bir birey, diğerleriyle rekabet ederek daha iyi bir performans sergilemeye çalışmaktadır. Bu durum, spor müsabakalarında, iş yerinde performans değerlendirmelerinde veya akademik başarıda sıkça görülmektedir.

Kariyer ve Profesyonel Gelişim Fırsatları: Uzun vadeli kariyer hedefleri ve profesyonel gelişim fırsatları, bireylerin dışsal olarak motive olmasına neden olmaktadır. Dışsal motivasyon, belirli hedeflere ulaşmada etkili bir araç olsa da uzun vadeli tatmin ve bağlılık için genellikle içsel motivasyonla dengelenmesi gerekmektedir. İçsel ve dışsal motivasyonun bir arada kullanılması, bireylerin hem kısa vadeli hem de uzun vadeli başarıya ulaşmalarını sağlamaktadır.

2.2 MOTİVASYONUN İŞVEREN VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİLERİ

İşverenler için motivasyon, çalışanların verimliliğini, performansını, bağlılığını ve yaratıcılığını artırarak genel iş başarısını ve müşteri memnuniyetini desteklemektedir. Aynı zamanda, çalışan devamsızlığı ve iş gücü devri gibi olumsuz durumları da azaltmaktadır.

Çalışanlar için motivasyon, bireysel verimlilik, iş tatmini, kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi gibi birçok alanda olumlu etkiler sağlamaktadır. Ayrıca, motivasyon, özgüveni artırarak, stres seviyesini düşürür ve genel olarak daha mutlu ve tatmin edici bir iş deneyimi sunmaktadır.

Motivasyonun çalışan üzerinde istenilen sonucu doğurabilmesi için çalışan ve yöneticilerin bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Bireyler, çeşitli ve birbirinden farklı istekler, hevesler, ihtiyaçlar, dürtüler ve ilgiler gibi unsurlara sahiptir. Bu unsurların farklılığı, bireyler arasında olduğu gibi aynı bireyde zaman, yer ve duruma göre değiştiği de görülmektedir. Dolayısıyla motivasyonun çalışan için olumlu sonuç vermesinde, işin ve çalışanın, hem işveren ve yöneticiler tarafından iyi tanınması hem de çalışanın işini ve kendisini iyi bilmesi motivasyona açık olmasını sağlayacak bir hedefinin olması gerekir (Kingır,2006:286). Motivasyonun önemini kavramışsa ihtiyacının ne olduğunu ve ona nasıl ulaşabileceğini tespit etmiş demektir. Bu durum çalışana, kendisini ve çevresini tanımaya yönlendirir. Dolayısıyla bu bakış açısı, işletme geneline yayıldığında çalışma ortamında güç güvenilir ilişkiler gelişmiş olacaktır (Tınaz, 2013:15-16). Çalışanın nasıl

motive edileceği önemli bir uygulama sorunudur. Bir mal veya hizmet üretmek için çalışan bireylere, işletme ve yöneticileri tarafından bazı sözler verilir. Böylece amaçlara ulaşmak için iş görenler, özendirilmiş ve motive edilmiş olur (Ergin, 2012:77). Çalışanın motivasyonu, kendisini dinlemek, sevmek, takdir etmek, onu bir ekip üyesi haline getirmek, ona güvenip inanmak, imkân, zaman, mekan vermek, destek olmak, görüşünü almak, hata yapması halinde doğru davranmakla sağlanmış olacaktır (Kıngır, 2006:291). Çalışanın işe uygun olmaması, iş standardının yüksek olması, kısıtlı bir zaman içinde işin bitirilme zorunluluğu, belirsizlikler, rol çatışmaları, işin niteliğinin “zaman ve benzeri nedenlerden” stres oluşturması, çalışma arkadaşının tutum, davranışları gibi durumlar, motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Neal ve Hesketh, 2009:21). Motivasyon, çalışanın algılama gücünü arttırdığı için zihinsel kapasitenin gelişimini de sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:89). Bir işletmede, ücretleri, kariyer ve sosyal imkanları iyi bulan iş görenler, işlerine daha fazla motive olurlar (Koçyiğit, 2015:6). Motivasyon, çalışanı yönettii için yönetimde düzeni sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996:89). Motivasyon, diğer çalışanlar üzerinde olumlu izlenim bırakır ve ortalamanın çekiciliğini artırır (Akat, 2004:91). Çalışanlar, yapmak istedikleri işi yaptıkları zaman zevkle daha çok çalışırlar (Akat, 2004:91). İş görenler, çalışma ortalamandan motive olup memnuniyet duyarsa işletmeye kattığı verimlilik oranı daha yüksek seviyede olacaktır (Torun, 2015:17). Motivasyon, çalışan amaçlarıyla işletme amaçlarını uyumlaştırmasından dolayı uygulanacak bütün teknikleri kapsar. Motivasyon hem işletmenin verimliliğine hem de çalışanların işletmeden beklentilerini doyuma ulaştırılmasını sağlar (Gökçe, 2003:230). Motivasyon, bir işin, doğru sürede ve standartlara uygun yapılmasını sağlar (Akat, 2004:91).

Ekonomik durgunluk içinde olan işletmeler, personel çıkarma, bütçe daralması, maaşların artırılmaması, sosyal haklardaki kesinti, primlerin ödenmemesi ve çalışma saatlerinin artması gibi durumlar yaşamaktadır. Bu durumda olan işletmeler için çalışanları enerjik ve sürdürülebilir şekilde amaçlara yönlendirme imkânı sağlayan, maliyeti düşük motivasyon uygulamaları önemli hale gelmektedir (Robbins vd, 2013:287). Motivasyon sağlandığı takdirde, çalışanları izleme ve denetlemeye fazla gerek duyulmaz (Akat, 2004:91). Motivasyondan istenilen sonucun elde edilebilmesi için işletmelerin dikkat etmesi gereken bazı noktalar vardır. Çalışanların yönetime katılması sağlanmalı (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:209). Amaçlar ulaşılabilir karşılıklı tatmin sağlamalı (Koçel, 2013:638). Aralıklarla motivasyon ölçümleri yapılmalı (Kantar, 2010:23).

2.3 MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorileri, bireylerin nasıl motive olduklarını, motivasyonlarını nasıl sürdürebileceklerini ve bu süreçlerin iş performansına nasıl etki ettiğini anlamaya yönelik çeşitli çerçeveleri ve yaklaşımları içerir.

2.3.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, psikolog Abraham Maslow tarafından geliştirilen bir teoridir ve bireylerin motivasyonunu anlamak için kullanılır. Bu teori, insanların ihtiyaçlarının belirli bir hiyerarşi içinde düzenlendiğini ve bu ihtiyaçların, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlara geçişi etkilediğini öne sürer. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi beş temel seviyeden oluşur: Fizyolojik ihtiyaçlar, hayatta kalmak için gerekli temel gereksinimlerdir. Örnek olarak, gıda, su, barınma, uyku, solunum ve cinsel ihtiyaçlar. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında, bireyler diğer ihtiyaçlara yönelmezler. Öncelikli olarak bu temel gereksinimlerin sağlanması gerekmektedir. Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, bireyler güvenlik ve istikrar arayışına girerler. Bu ihtiyaçlar hem fiziksel hem de duygusal güvenliği kapsar. Örnek olarak, iş güvencesi, finansal güvenlik, sağlık, kişisel güvenlik, güvenli bir yaşam. Güvenlik ihtiyaçları karşılanmadığında, bireylerin iş ve kişisel yaşamda huzur ve istikrar arayışları ön planda olmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları sağlandıktan sonra, bireyler sosyal ilişkiler ve aidiyet duygusu aranmaktadır. Bu ihtiyaçlar, sosyal etkileşim ve bağlılık arayışını ifade etmektedir. Örnek olarak ait olma, sevgi, arkadaşlık, aile ilişkileri, grup üyeliği, sosyal destek. Sosyal ihtiyaçlar, bireylerin toplum içindeki yerlerini ve ilişkilerini güçlendirmekte ve sosyal tatmin sağlamaktadır. Saygı ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, bireyler özsaygı ve başkalarından saygı görmek istemektedir. Bu ihtiyaçlar, bireylerin kendilerine ve başkalarına olan saygılarını içermektedir. Örnek olarak, özsaygı, başarı, statü, tanınma, saygı görme, değerli olma hissi. Saygı ihtiyaçları karşılanmadığında, bireylerin kendine olan güveni ve genel yaşam tatmini etkilemektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, en yüksek düzeydeki ihtiyaçtır ve bireylerin potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirmelerini ifade etmektedir. Bu ihtiyaç, kişisel gelişim ve kendini ifade etme arayışını içerir. Örnek olarak, kişisel hedeflere ulaşma, yaratıcılık, problem çözme, kendini geliştirme, anlamlı ve amaçlı yaşam. Kendini gerçekleştirme, bireylerin yaşamlarının en yüksek tatmin seviyesine ulaşmalarını

sağlamaktadır. Maslow'a göre, bireyler bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde, alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst seviyedeki ihtiyaçlara yönelmezler. Yani, fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadan güvenlik ihtiyaçları ön planda olmaz. Güvenlik ihtiyaçları karşılanmadan sosyal ihtiyaçlar önem kazanmaz ve bu şekilde devam etmektedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, özellikle iş yerlerinde çalışan motivasyonunu anlamak ve geliştirmek için kullanılmaktadır. İşverenler, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılayarak, sosyal ilişkilerini destekleyerek, saygı göstererek ve kişisel gelişim fırsatları sunarak motivasyonlarını artırabilmektedirler. Bu teori, bireylerin motivasyonlarını ve ihtiyaçlarını anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunar ve farklı seviyelerdeki ihtiyaçların tatmin edilmesinin, genel yaşam kalitesini ve iş performansını nasıl etkileyebileceğini açıklamaktadır.

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili diğer çalışmalara yer verecek olursak;

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi, çalışanların kendi hayatlarında nasıl göründükleri ile ilgili olan en tanınmış ve bilinmiş olan teoridir. Maslow' un Ortaya koyduğu ihtiyaçlar piramidinin en üstünde bulunan kendini gerçekleştirebilme algısı, kendisini gerçekleştirebilmeyi başarabilme sürecini olarak tanımlayan Jung'un Ortaya koyduğu çalışmasından kurgulanmıştır (Rozuel 2011, 42).

Maslow, kişilerin bilinçli ve bilinçsiz olarak etkileşim kurabileceğini bununla beraber bu etkileşimde eğitim ve tecrübenin etkili olabileceğini belirtmiştir. Maslow, insanların gereksinimlerini nasıl giderebileceğini saptamak için iş gereksinimlerinin anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır (Özgüner ve Özgüner 2014, 208).

Maslow'un hiyerarşisine göre kendini gerçekleştirmeyi sağlayabilmek için bütün psikolojik, güvenlik, sevgi ve saygınlık gereksinimlerinin karşılanabilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, eğer insanlar bütün gereksinimlerini karşılarılarsa, huzursuz ve mutsuz oldukları zamanları kısaltmış olacaklardır (Özgüner ve Özgüner 2014, 208). Maslow'un hiyerarşisindeki yer alan adımlar, gıda, su ve oksijen gibi zaruri olan gereksinimlerin giderilmesini temel almaktadır. Fizyolojik olan gereksinimleri; çevre koşulları ve besin maddeleri olarak açıklamıştır. Bu gereksinimlerin uzun süreli olarak bulunmaması psikolojik anlamdaki strese ya da fiziksel olarak ölüme neden olabilmektedir (Taormina ve Gao 2013, 156).

2.3.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Özellikleri

Tablodaki özellikler, Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'nin ana prensiplerini ve nasıl çalıştığını açıklar. İşte her bir özelliğin detaylı açıklaması:

Hiyerarşik Yapı: Maslow'un teorisine göre ihtiyaçlar, bir piramit şeklinde düzenlenmiştir. Bu yapı, daha düşük seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmeden yüksek seviyedeki ihtiyaçlara geçiş yapılamayacağını belirlemektedir. Yani, bireylerin daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlara odaklanabilmesi için önce alt seviyedeki ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Örnek olarak; bir kişi, temel fizyolojik ihtiyaçları (gıda, su, barınma) tatmin etmeden güvenlik ihtiyaçlarına (iş güvencesi, sağlık) yönelmez.

Aşamalı Tatmin: İhtiyaçlar, belirli bir sırayla tatmin edilmektedir. Alt seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst seviyedeki ihtiyaçlara geçiş yapılmamaktadır. Bu aşamalı yaklaşım, bireylerin öncelikle daha temel ihtiyaçları karşılamaya çalıştığını ve daha yüksek ihtiyaçların ancak temel ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra önem kazandığını ifade etmektedir. Örnek olarak; önce bir birey açlık, susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra güvenlik, sosyal ilişkiler ve saygı ihtiyaçları öne çıkarmaktadır.

İhtiyaçların Tatmin Edilmemesi Durumunda: Bir ihtiyaç grubunun tatmin edilmemesi durumunda, bireyler daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlara odaklanamazlar, alt seviyedeki ihtiyaçların karşılanması, bireylerin daha yüksek seviyedeki ihtiyaçları dikkate alabilmesi için gerekmektedir. Örnek olarak; bir kişi iş güvencesi ile ilgili sorunlar yaşıyorsa, sosyal ilişkiler veya kişisel gelişim gibi daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlara odaklanmaları mümkün olmamaktadır.

Kendini Gerçekleştirme: Maslow'un en yüksek seviyedeki ihtiyacı olan kendini gerçekleştirme, bireylerin potansiyellerini en üst düzeyde kullanma ve kişisel hedeflerine ulaşma arzusunu ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra, bireyler kendi yeteneklerini ve potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirme eğilimindedir. Örnek olarak; Bir sanatçı, yaratıcılığını ifade etme ve sanatında mükemmelleşme arzusunu kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak görülmektedir.

İhtiyaçların Artan Tatmini: Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde, bireyler daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlara yönelir. Bu özellik, tatmin edilen ihtiyaçların, bireyleri daha üst seviyedeki ihtiyaçları karşılamaya yönlendirdiğini belirtir. Örnek olarak; güvenlik ihtiyaçları karşılandığında, birey sosyal ilişkiler ve saygı ihtiyaçlarına odaklanmaya başlamaktadır.

Genel Geçerlilik: Maslow'un teorisi, geniş bir geçerliliğe sahip olabilir ve farklı kültürlerde ve sosyal bağlamlarda uygulanabilir. Ancak, bireylerin ihtiyaçlarının kişisel ve kültürel faktörlere bağlı olarak

değişebileceğini kabul eder. Örnek olarak; Maslow'un hiyerarşisi birçok kültürde geçerli olabilir, ancak farklı kültürel ve bireysel faktörler, ihtiyaçların tatmin edilme sırasını ve önemini etkilemektedir.

Bu açıklamalar, Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'nin temel özelliklerini ve nasıl işlediğini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'nin özellikleri, bireylerin motivasyonlarını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi, bireylerin motivasyonlarının belirli bir hiyerarşiye göre düzenlendiğini ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesinin, bireylerin motivasyonunu ve genel yaşam tatminini nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Teori, ihtiyaçların hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu ve tatmin edilen ihtiyaçların bireylerin daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlara yönelmesini sağladığını öne sürmektedir.

2.3.2 Alderfer'in ERG teorisi

Alderfer'in ERG Teorisi, psikolog Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiş bir motivasyon teorisidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini genişleterek, bireylerin ihtiyaçlarını üç ana kategoriye ayırmaktadır. Bu ihtiyaçların hiyerarşik bir sıraya koyulmadığını, aynı anda birden fazla ihtiyacın tatmin edilebileceğini öne sürer.

ERG Teorisi, ihtiyaçları şu şekilde gruplandırmaktadır:

Varoluş İhtiyaçları: Hayatta kalmak ve fiziksel gereksinimleri karşılamak için gerekli olan ihtiyaçlardır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelir. Örnek olarak; gıda, su, barınma, güvenlik, sağlık, iş güvencesi.

İlişki İhtiyaçları: Sosyal ilişkiler ve başkalarıyla olan etkileşimlerle ilgili ihtiyaçlardır. Maslow'un sosyal ihtiyaçları ve bazı saygı ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Ait olma, sevgi, arkadaşlık, aile ilişkileri, grup üyeliği gibi örneklendirilmektedir.

Kişisel Büyüme İhtiyaçları: Bireyin kişisel gelişimi ve potansiyelini tam olarak gerçekleştirmeye yönelik ihtiyaçlardır. Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelir. Örnek olarak; Kişisel hedefler, kariyer gelişimi, yaratıcılık, kendini ifade etmektedir.

Alderfer'in yaklaşımında da başta alt seviyedeki gereksinimler giderilmeli, ardından üst düzey gereksinimler sağlanmalıdır. Bu kapsamda Alderfer üç tip gereksinimi ortaya koymaktadır. Bunlar (Engincan, 2015:113)

Bireyler, üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayamadığında, alt düzeydeki ihtiyaçları karşılamaya yönelir, ancak alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandığı takdirde bu düzeydeki ihtiyaçlarda tatminsizlik ortaya çıkar. Bununla birlikte insanların ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetlerine dayanarak, bu ihtiyaçlar düzleminin altına ve üstüne inip çıkabilecekleri ve iki taraflı hareket edebileceği iddia edilmektedir (Eren, 2014:511).

Maslow'dan farklı olarak her bireyin ihtiyaçları arasında kesin bir sınır ve hiyerarşik düzenin, her zaman olmadığını savunur. Örneğin, kişide aidiyet ihtiyacı, var olma ihtiyacından önce gelebilir. Bu durumda aidiyet ihtiyacı, bireyi daha fazla motive edecektir (Gürsel, 2015:151-152). İhtiyaçların birbirlerini tamamlar vaziyette olduğunu ileri sürmektedir (Öztürk, 2003:287).

2.3.2.1 ERG Teorisi'nin Özellikleri

Alderfer'in ERG Teorisi'nin özellikleri, motivasyon ve ihtiyaçlar teorisi açısından birkaç önemli farklılığı ve esnekliği vurgulamaktadır. İşte ERG Teorisi'nin temel özellikleri:

İhtiyaçların paralel işleyişi; ERG Teorisi, ihtiyaçların belirli bir hiyerarşik sıraya göre ilerlemediğini öne sürer. Bu, bireylerin aynı anda birden fazla ihtiyaç grubunu tatmin edebileceği anlamına gelir. Önek olarak Bir kişi, aynı anda sosyal ilişkiler (ilişki ihtiyaçları) kurabilirken, kişisel gelişim (kişisel büyüme ihtiyaçları) fırsatlarını da değerlendirebilir. Geri dönüş etkisi; eğer bir birey yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin edemezse, bu kişi tatmin edemedikleri düşük seviyedeki ihtiyaçlara geri dönebilmektedir. Bu, motivasyonun hiyerarşik sıradan sapmasını ifade etmektedir. Örnek olarak; bir çalışan, kişisel büyüme (kişisel büyüme ihtiyaçları) fırsatlarını tatmin edemezse, sosyal ilişkiler (ilişki ihtiyaçları) arayışına daha fazla odaklanabilmektedir.

Esneklik; ERG Teorisi, ihtiyaçların paralel olarak işlediği ve bireylerin farklı seviyelerdeki ihtiyaçları aynı anda tatmin edebileceği fikrini içermektedir. Bu, teorinin daha esnek bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Önek olarak; bireyler hem ilişki ihtiyaçlarını hem de varoluş ihtiyaçlarını (fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları) aynı anda karşılayabilmektedir. Daha az hiyerarşik yaklaşım; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ihtiyaçlar belirli bir sıraya konulurken, ERG Teorisi ihtiyaçların bu tür bir sıralama gerektirmediğini öne sürmektedir. Örnek olarak; bireyler, varoluş, ilişki ve kişisel büyüme ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıraya koymadan aynı anda tatmin edebilmektedir.

Kapsayıcılık; ERG Teorisi, bireylerin motivasyonunu ve ihtiyaçlarını daha geniş bir kapsayıcılıkta ele almakta ve bu nedenle çeşitli ihtiyaçları aynı anda tatmin etme olasılığını kabul etmektedir. Örnek olarak; bir birey hem güvenlik ihtiyacını hem de sosyal ihtiyaçları aynı anda karşılamaya çalışmaktadır.

Motivasyonun dinamik doğası; ERG Teorisi, motivasyonun statik olmadığını, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarının tatminine göre değişebileceğini belirtmektedir. Bu, motivasyonun sürekli bir değişim içinde olduğunu öne sürmektedir. Örnek olarak; bireyler iş ve sosyal yaşamlarındaki değişikliklere bağlı olarak ihtiyaçlarının tatmin seviyelerini sürekli olarak değerlendirilmektedir. Alderfer'in ERG Teorisi, motivasyonun daha dinamik ve esnek bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bireylerin ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıraya koymadan paralel olarak tatmin edebileceğini ve tatmin edemedikleri yüksek seviyedeki ihtiyaçlar nedeniyle düşük seviyedeki ihtiyaçlara geri dönebilmektedir. Bu, bireylerin ihtiyaçlarını daha geniş bir perspektiften anlamak ve yönetmek için kullanışlı bir yaklaşım sunmaktadır.

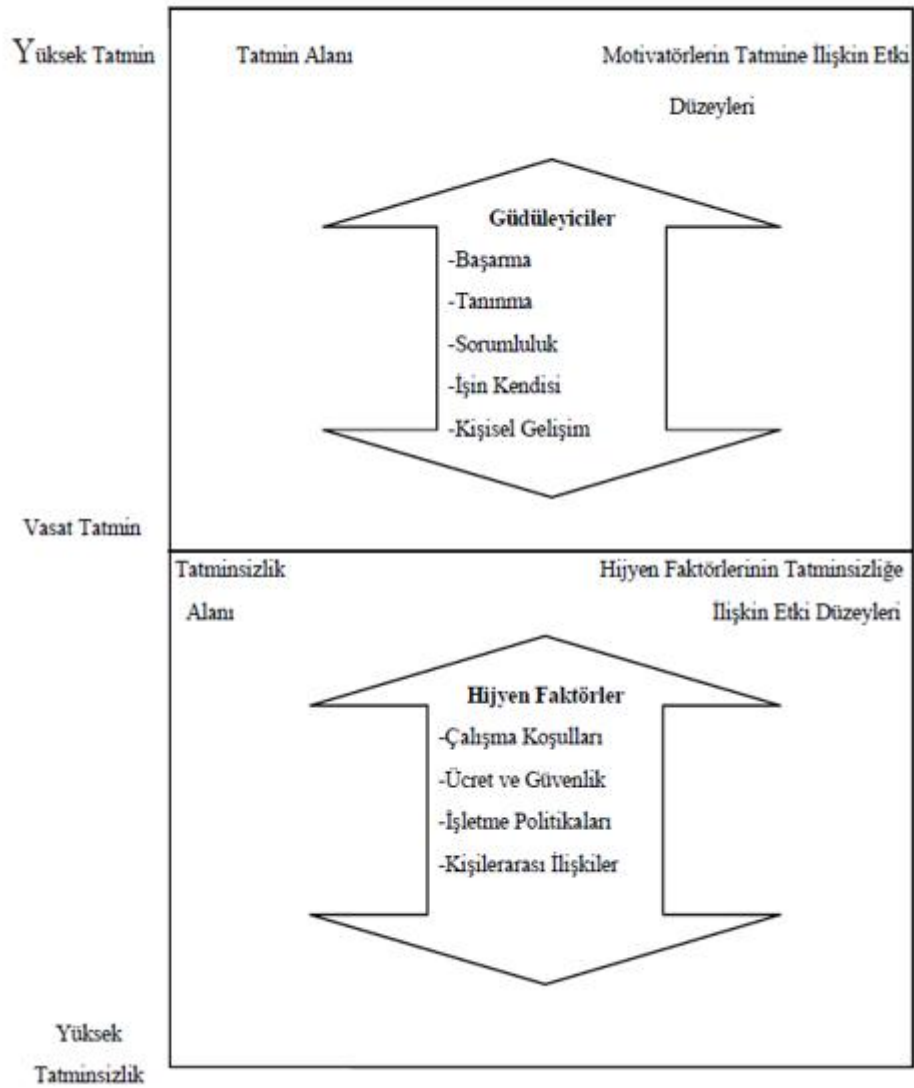
2.3.3 Herzberg'in Motive Edici ve Durum Koruyucu Motivasyon Teorisi

Herzberg'in Motive Edici ve Durum Koruyucu Motivasyon Teorisi, iş yerinde çalışanların motivasyonunu anlamak ve yönetmek için geliştirilmiş önemli bir teoridir. Teori, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu etkileyen iki ana faktör seti olduğunu savunmaktadır. Motive edici faktörler ve durum koruyucu faktörler. Bu iki faktör seti, iş tatmini ve iş tatminsizliğini farklı şekillerde etkiler.

2.3.3.1 Herzberg'in Motive Edici ve Durum Koruyucu Motivasyon Teorisi'nin Temel Unsurları

Herzberg'in Motive Edici ve Durum Koruyucu Motivasyon Kuramı, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini anlamak için geliştirilmiş önemli bir teoridir. Bu teori, iş yerinde çalışanların motivasyonunu etkileyen iki ana faktör seti olduğunu öne sürer: Motive Edici Faktörler ve Durum Koruyucu Faktörler: Herzberg, bu iki faktör setinin iş tatmini ve iş tatminsizliğini farklı şekillerde etkilediğini belirtmektedir. Maslow'dan sonra en fazla bilinen Herzberg, kuramını 1959 yılında "işe motivasyon" adlı eserinde Ortaya koymuştur. 200 muhasebeci ve mühendisin, işletme ortamında ne zaman en iyi ve en kötü hissettikleri üzerine yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar, "motive edici ve

durum koruyucu faktörler” olarak iki başlıkta ele alınmıştır. Doyum oluşturan (motive edici) faktörler (önem sırasıyla), “iş başarıma”, “tanınma”, “çalışma”, “sorumluluk” ve “ilerleme” şeklinde sıralanmaktadır. Doyumsuzluk/hoşnutsuzluk oluşturan (durum koruyucu) faktörler ise (önem sırasıyla) “yönetim ve politikalar”, “teknik gözetim”, “ücret”, “çalışan ilişkileri” ve “iş koşulları” şeklinde tespit edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:104-106).



Şekil 1: Herzberg'in Motive Edici ve Durum Koruyucu Motivasyon Kuramı (Özler, 2013:144).

Diğer açıdan yöneticiler, tatmin edici ücret ve maaş, çalışma şartlarını iyileştirme, iş güvenliğini sağlama ve sıkıcı olmayan denetimlerle çalışanlarını motive edebilmektedir. Bunlar temin edilmediği takdirde (Yukarıdaki şekilde (Şekil 1) gösterilmektedir.) bireylerde yüksek tatminsizlik ortaya çıkar, temin edildikten sonra vasat düzeyde bir tatmin gerçekleşir ve gerçek anlamda motivasyon sağlama, bu faktörlerin temin edilmesinden sonra başlamaktadır. Bireylerin yüksek motivasyonu, çalışanların yaptığı işlerin içeriği, çalışanlara tanınan sorumluluk düzeyi, kariyer ve statü imkanları, işte başarı ve diğer çalışanlar tarafından tanınma ile mümkün olmaktadır. Bireyler bu durumda tatmin olma yüksek tatmin, tatmin alanı, modülatörlerin tatmine ilişkin etki düzeyleri, vasat tatmin, tatminsizlik, hijyen faktörlerinin tatminsizliğe alanı ilişkin etki düzeyleri, yüksek tatminsizliktir.

Güdüleyiciler

- Başarma
- Tanınma
- Sorumluluk
- İşin Kendisi
- Kişisel Gelişim

Hijyen Faktörler

- Çalışma Koşulları
- Ücret ve Güvenlik
- İşletme Politikaları
- Kişilerarası İlişkiler

Alanındadır ve bu faktörlerin gerçekleşme oranına göre yüksek bir motivasyon yaşarlar (Özler, 2013:143-144).

Motive Edici Faktörler;

Motive edici faktörler, çalışanların iş tatminini artıran ve onları daha yüksek performans göstermeye teşvik eden unsurlardan oluşmaktadır. Bu faktörler genellikle işin kendisi ve işin içsel yönleriyle ilgilidir. Herzberg'e göre, bu faktörler karşılandığında, çalışanlar daha

fazla memnuniyet ve motivasyon hissedilmektedir. Ancak bu faktörlerin eksikliği, doğrudan iş tatminsizliğine neden olmayarak, yalnızca iş tatminini artırmamaktadır.

Öne Çıkan Motive Edici Faktörler:

Başarı; Çalışanların işlerinde belirli hedeflere ulaşmaları ve başarı elde etmeleri olarak tanımlanmaktadır.

Takdir; Çalışanların yaptıkları işin fark edilmesi ve ödüllendirilmesi denmektedir.

İşin Kendisi; Yapılan işin anlamlı ve ilginç olması, çalışanların işlerini severek yapmalarını sağlamaktadır.

Sorumluluk; Çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesi, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamaktadır.

Gelişim ve terfi fırsatları; çalışanların kariyerlerinde ilerleme ve gelişim imkanlarına sahip olmaları denmektedir.

Motive edici faktörler, çalışanların sadece iş yerindeki memnuniyetini değil, aynı zamanda uzun vadeli başarılarını ve kişisel gelişimlerini de olumlu yönde etkilemektedir. Bu faktörler, iş yerinde pozitif bir çalışma kültürü oluşturmanın ve çalışan bağlılığını artırmayı sağlamaktadır.

Hijyen faktörler; durum koruyucu faktörler, çalışanların iş tatminsizliğini önlemeye yönelik unsurlarından oluşmaktadır. Bu faktörler genellikle iş ortamıyla ve dışsal koşullarla ilişkilendirilmektedir. Herzberg'e göre, bu faktörler karşılanmadığında, çalışanlar işlerinden memnuniyetsizlik duymaktadırlar. Ancak bu faktörler sağlandığında bile, iş tatmini ve motivasyonu otomatik olarak artmaz; sadece tatminsizlik önlenmiş olmaktadır. Hijyen faktörleri iş yerinde mevcut olduğunda çalışanlar bu faktörler nedeniyle mutsuz olmazlar, fakat eksikliklerinde memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar.

Şirketin yönetim tarzı, kurallar ve politikalarda adil, açık ve anlaşılır politikalar çalışanlar için önemli olmaktadır.

Denetim; Çalışanların yöneticileri tarafından nasıl denetlendiği, adil ve destekleyici bir denetim sistemi çalışan memnuniyeti için kritik önem taşımaktadır.

Çalışma Koşulları; İş yerinin fiziksel koşulları, ortam temizliği, güvenliği, kullanılan ekipmanlar. İyi çalışma koşulları, çalışanların rahat çalışabilmesi için gerekmektedir.

Ücret: Çalışanların maaşları ve diğer mali faydalar; yeterli ve adil bir ücret sistemi, çalışanların finansal güvenliğini sağlar ve memnuniyetsizliği önlemektedir.

Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler: İş yerinde diğer çalışanlarla, yöneticilerle ve astlarla olan ilişkilerdir. İyi iş ilişkileri, iş yerinde huzuru artırmaktadır.

İş Güvencesi: Çalışanın işini kaybetme korkusu olmadan çalışabilmesi; iş güvencesi, çalışanların stres seviyesini düşürür ve onları rahatlatır.

Kişisel Hayat: İşin, çalışanların kişisel yaşamlarına olan etkisi; İş-yaşam dengesi, çalışanların genel memnuniyetini etkilemektedir.

Bu hijyen faktörleri, çalışanların iş yerinde stres yaşamalarını, memnuniyetsizlik duymalarını engeller, ancak bu faktörler yalnızca motive edici faktörlerle birlikte etkili bir şekilde çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Bu yüzden, bir iş yerinde hem hijyen faktörleri hem de motive edici faktörlerin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Herzberg'in Motive Edici ve Durum Koruyucu Motivasyon Teorisi, iş dünyasında hala geniş çapta kullanılmakta ve çalışan memnuniyetinin artırılması ve motivasyon yönetimi için etkili bir çerçeve sunmaktadır.

Herzberg'in çift faktör kuramı da denilen bu teorisinin, hijyenik faktörler (durum koruyucu) kısmı, mikroplu ortam ve canlıların yaşam alanı arasındaki ilişki üzerine kurgulanmıştır. Mikroplu ortamlarda canlılar nasıl yaşam tehlikesi yaşıyorsa, işletmede de bu faktörlerin eksikliği, çalışanın sürekli olarak faaliyet göstermesini engellemektedir. Hijyen-durum koruyucu faktörlerin belli bir sınırın altına düşmemesi, çalışan açısından önemlidir. Aksi halde çalışanlarda işten ayrılma arzusu oluşacaktır. Bu faktörlerin sınırı yukarı çekilse de çalışan gözünde bu faktörlerin özendirici olma etkisi çok yoktur (Eren, 2014:513-515).

Maslow ve Herzberg'in motivasyon kuramları, çalışanların motivasyonunu anlamak ve artırmak için farklı yaklaşımlar sunmaktadır. İkisi de çalışan davranışlarını ve motivasyonlarını açıklamaya çalışsa da, temel varsayımlarında ve odaklandıkları alanlarda farklılık göstermektedir. İki kuramın kriterlere göre ayrıştırılmış karşılaştırma tabloları aşağıdaki gibidir.

Maslow'un Kuramı, insanların ihtiyaçlarını hiyerarşik bir yapı içinde sıralar ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesinin motivasyonu artıracığını öne sürmektedir. İhtiyaçlar, en temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak kendini gerçekleştirilmeye kadar uzanan bir süreçte ele alınmaktadır.

Herzberg'in Kuramı, iş tatminini ve tatminsizliği iki ayrı faktörle açıklar. Motivasyon faktörleri iş tatminini artırırken, hijyen faktörleri tatminsizlikten kaçınmak içindir. Bu kuram, çalışanların iş tatminini artırmak için işin kendisine odaklanmanın önemini vurgulamaktadır.

Her iki kuram da çalışan motivasyonunu anlamak için değerli bilgiler sunar, ancak uygulama alanları ve yaklaşımları farklıdır. Maslow, daha geniş bir insan ihtiyaçları perspektifi sunarken, Herzberg işyerine özgü motivasyon faktörlerine odaklanmaktadır.

2.3.4 David McClelland'ın Başarım İhtiyacı Teorisi

David McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı (Achievement Motivation Theory), insanların motivasyonlarını anlamak için geliştirilmiş bir teoridir. McClelland, insanların davranışlarını yönlendiren üç temel motivasyon ihtiyacı olduğunu öne sürer: başarım ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık ihtiyacı. Bu ihtiyaçların bireylerin kariyer tercihlerini, liderlik stillerini ve genel iş performanslarını etkilediğini savunmaktadırlar. David McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı, insanların davranışlarını ve motivasyonlarını üç temel ihtiyaç (başarım, güç ve bağlılık) üzerinden açıklar. Bu kuram, bireylerin iş hayatındaki tercihlerini ve başarılarını anlamada önemli bir araçtır ve bu ihtiyaçların iş ortamında nasıl karşılanacağı üzerine odaklanmaktadır. Kuram, özellikle liderlik ve yönetim alanlarında etkili bir şekilde kullanılabilir. Bu kurama göre başarı ihtiyacı, ilerleme güdüsü ve başarım isteğidir. Güç ihtiyacı, başkalarını istenilen yönde davranış sergilemelerini sağlamak için onları etkilemedir. İlişki ihtiyacı, başkalarıyla samimi diyaloglar kurma güdüsüdür. McClelland ve arkadaşları, bu ihtiyaçlar içinden özellikle başarı gösterme ihtiyacını, ulaşılması güç ve azim gerektiren ve anlamlı amaçlar içermesinden dolayı daha çok önemli görmüşlerdir (Robbins ve Judge, 2013:209). Bireylere yüksek başarı güdüsü aşılamak ve bunların yollarını öğretmek. Bireyleri, gerçekçi ve iyi planlanmış amaçlara yönelmeleri için motive etmek. Bireylere kendileri hakkında bilgi vermek. Örgüt üyelerinin birbirlerinin ümit, korku, başarı ve

başarısızlıklarını öğrenmelerini sağlayarak bu yolla grupta beraberlik duygusu oluşturmak. McClelland ve arkadaşları, başarı güdüsüyle hareket eden bireylerin bazı özellikler taşıdığını ileri sürmektedir. Bu özellikler şunlardır (Eren, 2014:527-528):

Başarma İhtiyacı, başarma ihtiyacı yüksek olan bireyler, zorlayıcı hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermekten keyif almaktadırlar. Başarıya ulaşma, bu kişiler için temel bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Risk alma eğilimindedirler, ancak aşırı risklerden kaçınmaktadırlar. Başarılarını ölçmek için somut sonuçlara ihtiyaç duymaktadırlar. Performans geri bildirim almak isterler ve bu geri bildirim doğrultusunda kendilerini geliştirmektedirler. Başarılarını kişisel çaba ve yeteneklerine bağlama eğiliminde olmaktadır. İş Hayatında Uygulamasında, yüksek başarma ihtiyacına sahip kişiler genellikle girişimci, yönetici veya uzmanlık gerektiren pozisyonlara yönelmektedirler. Başarı odaklı oldukları için, onlara net hedefler, performans geri bildirimleri ve başarıyı ölçen kriterler sağlandığında en yüksek verimliliği göstermektedirler. Güç İhtiyacı, güç ihtiyacı yüksek olan bireyler, başkalarını etkilemek, yönlendirmek ve kontrol etmek istemektedirler. İktidar ve otorite sahibi olma arzusu, bu kişilerin en temel motivasyon kaynağı olmaktadır. Diğer bireyler veya gruplar üzerinde kontrol sahibi olma eğilimindedirler. Güç ve otorite konularında bulunmayı tercih etmektedirler. Kendilerini ve diğerlerini etkileme kapasitelerine büyük önem vermektedirler. İş Hayatında, üç ihtiyacı yüksek kişiler, genellikle liderlik pozisyonlarında başarılı olmaktadır. Bu kişiler, karar verme süreçlerinde etkin rol almak ve organizasyonda kontrol sahibi olmak istemektedirler. Onlara uygun ortam sağlandığında, organizasyonun başarısını artırmaktadırlar. Bağlılık ihtiyacı yüksek olan bireyler, sosyal ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme arzusuna sahip olmaktadır. Diğer insanlarla uyum içinde olma ve kabul edilme, bu kişilerin en temel motivasyon kaynağı haline gelmektedir. Diğer insanlarla güçlü sosyal bağlar kurmak istemektedirler. Sosyal uyum ve iş birliği arayışındadırlar. Çatışmadan kaçınma eğilimindedirler ve uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Takım çalışmasına ve grup üyelerinin memnuniyetine büyük önem vermektedirler. İş Hayatında Uygulamasında, yüksek bağlılık ihtiyacına sahip kişiler, takım çalışmasına dayalı ve insan ilişkilerinin önemli olduğu pozisyonlarda başarılı olmaktadır. İyi birer takım oyuncusu olurlar ve iş birliğini teşvik etmektedirler

Kuramın uygulamadaki önemi; McClelland'ın kuramı, motivasyonun kişisel ihtiyaçlara göre nasıl farklılaştığını anlamada faydalı olmaktadır. Bu kuram, özellikle liderlik gelişimi, kariyer planlaması ve personel yönetimi gibi alanlarda uygulanmaktadır. Örneğin, yüksek başarıya ihtiyacı olan birine zorlayıcı görevler verilmesi, bu kişinin performansını artırabilir. Benzer şekilde, yüksek güç ihtiyacı olan birinin liderlik pozisyonlarına yönlendirilmesi, bu kişinin motivasyonunu ve dolayısıyla organizasyonun başarısını artırabilmektedir.

2.3.5 Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi, Victor Vroom tarafından geliştirilen bir motivasyon kuramıdır. Bu teori, bireylerin motivasyonunu anlamak için iş performansı ve ödüller arasındaki ilişkileri açıklar. Vroom'un teorisi, bireylerin iş yerindeki çabalarını, performanslarını ve sonuçlarını nasıl değerlendirdiğini ve bu değerlendirmelere dayanarak nasıl motive olduklarını incelemektedir.

Kurama göre bazı etkenler, temel güdüleyici niteliktedir. Bu etkenler şunlardır: “Fazla ücret”, “yeterli yükselme imkanları”, “katılmalı denetim”, “diğer çalışanlarla ilişki kurma imkanı”, “farklı görevler”, “çalışma yöntemi ve hızının yoğun biçimde kontrolü” ve “ücret artışı”. Kuram, bu etkenlerin bir hedef ile bağlantılı olarak yapılmasını savunur. Yani parayı, amaçlar için bir araç olarak görür. Bu yüzden, insan beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:107).

Vroom'un Beklenti Teorisini şu şekilde sıralayabiliriz;

Beklenti; bireylerin, belirli bir çabanın belirli bir performansa ulaşma olasılığını ne kadar inandıklarıdır. Başka bir deyişle, kişinin çabalarının belirli bir sonuç doğuracağına olan inancıdır. Bu kuram, motivasyonun, bilinçli ve zihinsel bir süreç, bireysel değerler ve tutumlar ve örgüt kültürü gibi çevresel öğelerle ilişkisi sonucunda oluştuğunu da savunmaktadır (Cevizci, 2010:358). Bir çalışanın, ekstra çaba harcayarak daha iyi performans gösterebileceğine ve bu performansın başarıya dönüşeceğine inanması olarak örneklendirilmektedir.

Araçsallık; bireylerin, belirli bir performans seviyesinin belirli bir ödülle sonuçlanacağına olan inancıdır. Performansın ödülle ne kadar ilişkili olduğuna dair bir değerlendirmedir.

Bir çalışanın, yüksek performans gösterdiğinde maaş artışı, terfi veya diğer ödülleri alacağına inanması olarak örneklendirilmektedir.

Değer; bireylerin, ödülün kişisel olarak ne kadar değerli olduğunu değerlendirmesidir. Ödülün kişisel ihtiyaçlar ve hedeflerle ne kadar uyumlu olduğuna dair bir değerlendirilmez. İşletmeler, çalışanların bireysel amaçlarını, işletmenin amaç ve hedeflerine giden yol üzerine uygun bir şekilde kurgulursa hem bireysel motivasyonu hem de örgütsel amaçları gerçekleştirme yolunda yüksek performansı sağlamış olacaktır. Yüksek performansın Ortaya çıkaracağı yarar ile tatmin sağlanmış olacaktır (Öztürk, 2003:290). Bir çalışanın maaş artışı veya terfi gibi ödüllerin kişisel hedefleri üzerinde etkisi inanması olarak örneklendirilmektedir.

Teorinin Uygulama Alanları

Performans Yönetimi: Çalışanların motivasyonunu artırmak için, çabalarının performansa dönüşeceği ve bu performansın ödüllendirileceği inancını güçlendirmek önemli hale gelmektedir.

Ödül Sistemleri: Ödüllerin, çalışanlar için değerli ve tatmin edici olması gerektiği vurgulanmaktadır. İşverenler, çalışanların kişisel hedefleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu ödüller sunmaktadır.

Motivasyon Stratejileri: Bireylerin performans hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için, çabalarının başarılı sonuçlar doğuracağına olan inançlarını artırmak ve ödülleri etkili bir şekilde ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

Teorilere Yapılan Eleştiriler

Bireysel Farklılıklar: Beklenti teorisi, her bireyin aynı şekilde motive olacağını varsayılmaktadır. Ancak, kişisel değerler ve ihtiyaçlar büyük farklılıklar göstermektedir.

Ödüllerin Değeri: Ödüllerin kişisel değerinin zaman içinde değişebileceği ve motivasyonun yalnızca bu ödüllere bağlı olmadığı eleştirilmektedir. Bireyin alacağı ödüle, bireysel değer yargılarıyla bir değer atfetmesi de gerekir. Birey, belli bir yönde gayret sergilerken elde edeceği ödülün, kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olmasını arzular (Gökçe, 2003:244-246). **Performans ve Ödül Arasındaki İlişki:** Performans ve ödül arasındaki ilişki her zaman açık olmamakta veya bireyler tarafından algılanmamaktadır.

Vroom'un Beklenti Teorisi'nin Formülü:

Motivasyon=(Beklenti)×(Araçsallık)×(Değer)= Motivasyon, beklenti, araçsallık ve değer faktörlerinin çarpımı olarak hesaplanmaktadır. Bu, bireylerin iş yerindeki motivasyon seviyelerini belirlemek için kullanılmaktadır. Beklenti; çabanın performansa dönüşme olasılığı. Araçsallık: Performansın ödülle dönüşme olasılığı. Değer; Ödülün kişisel değeri ve cazibesi. Motivasyonun temeli, çabaların belirli bir performansa dönüşme, performansın ödülle sonuçlanma ve ödüllerin kişisel olarak değerli olma inançlarına dayanmaktadır. Bireysel farklılıklar, her birey, çaba, performans ve ödüller arasındaki ilişkileri farklı şekilde değerlendirmektedir. Bu nedenle kişiselleştirilmiş motivasyon stratejileri önemli olmaktadır. Uygulama stratejilerinde, çalışanların performansını artırmak ve motivasyonlarını yükseltmek için, ödüllerin ve performans hedeflerinin açıkça ilişkilendirilmesi ve kişisel değerlere uygun olması sağlanmaktadır. Vroom'un Beklenti Teorisi, bireylerin motivasyonunu çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkilere dayandırarak açıklar. Bireylerin motivasyonu, çabalarının performansa dönüşme olasılığı, performansın ödülle sonuçlanma olasılığı ve ödüllerin kişisel değerine bağlıdır. Bu teori, iş yerlerinde motivasyonu anlamak ve artırmak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

2.3.6 Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi; Victor Vroom'un Beklenti Teorisi'ni genişleten ve detaylandıran bir motivasyon modelidir. Edna Lawler ve Jeffrey Porter tarafından geliştirilen bu teori, işyerindeki motivasyonu ve performansı açıklamak için çaba, performans ve ödüller arasındaki ilişkileri daha kapsamlı bir şekilde ele almaktadır.

Lawler ve Porter'ın geliştirilmiş beklenti modelinin giriş kısmı Vroom'un kuramıyla aynıdır. Bu açıdan ilk süreçte bireyin bekleyişi ve ödülü arzulanma seviyesi etkili olmaktadır. Fakat bu modele göre birey üst düzey çaba gösterse bile neticede her zaman başarılı olması mümkün değildir. Bireyin yeterli bilgi ve beceriden yoksun olması halinde birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır (Taşdemir, 2013:43).

Temel İlkeler

Beklenti: Çabanın belirli bir performansa dönüşme olasılığına olan inancıdır. Bireylerin, belirli bir çabanın belirli bir performansa yol açacağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Çabanın başarılı bir performansa dönüşeceğine dair inanç,

motivasyonun temel bir bileşenidir. Eğer çalışanlar, çabalarının başarılı bir performansa dönüşeceğine inanmazlarsa, bu durum motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Performansın belirli bir ödülle sonuçlanacağına dair inançtır. Yani, performansı ödüllerle ilişkilendirilmektedir. Çalışanların yüksek performans göstermenin belirli ödüllerle ilişkilendirileceğini düşünülmektedir. Eğer çalışanlar, performanslarının ödüllendirileceğine inanmazlarsa, motivasyonları düşmektedir. Ödülün kişisel olarak ne kadar değerli ve tatmin edici olduğuna dair değerlendirmez. Yani, ödülün bireyin kişisel hedefleri ve ihtiyaçlarıyla ne kadar uyumlu olduğu ile ölçülmektedir. Ödülün kişisel olarak değerli olması, motivasyonun artmasını sağlamaktadır. Eğer ödüller bireyler için anlamlı değilse, motivasyon üzerinde istenen etkiyi yaratmamaktadır. Karmaşıklık ve derinlik katarak, Lawler ve Porter, motivasyonu yalnızca çaba, performans ve ödüller arasındaki ilişkilerle sınırlı görmemişlerdir. Ayrıca, iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve bireysel değerler gibi diğer faktörlerin de motivasyon üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Performans değerlendirmeleri ile performansın adil ve objektif bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Performans değerlendirmeleri, ödüllerin etkin bir şekilde dağıtılabilmesi için kritik öneme sahip olmaktadır. Ödül sistemlerinin etkinliği ile ödül sistemlerinin, bireylerin kişisel değerlerine ve beklentilerine uygun olarak tasarlanması gerektiğini savunmaktadırlar. Ödüller, bireylerin kişisel hedefleri ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olması gerekmektedir.

Uygulama Alanları ise; ödül Sistemleri üzerindeki alanlar ile performansın ödüllerle ilişkilendirilmesi ve ödüllerin kişisel olarak değerli hale getirilmesi için etkili ödül sistemleri geliştirilmesi uygun görülmektedir. Performans yönetimi üzerindeki alanlar ile çalışanların performansını objektif kriterlere göre değerlendirmek ve performansla ödüller arasındaki ilişkiyi açıkça belirlemek önemli hale gelmektedir. Motivasyon stratejileri alanları ile çalışanların çabalarını ve performanslarını ödüllerle ilişkilendirirken, ödüllerin kişisel hedeflere ve ihtiyaçlara uygun olduğundan emin olunması gerekmektedir. Bu kurama göre sarf edilen gayret, performansı ortaya çıkarır. Bu performans, içsel veya dışsal nitelikli bir ödülle değerlendirilecektir. Burada bireyler, kendi performansı ve performansın sonucu olan ödül ile başkalarının performansı ve ödülünü karşılaştırır. Bu karşılaştırma, “eşit ödül algılaması”dır. Bu ödül algısı sonucu, birey kendi aldığı ödülü eksik görürse tatmin olmayacak, valens ve bekleyişi değişecektir. Değişen valens ve bekleyişin niteliğine göre süreç tekrar başlayacaktır (Koçel, 2013:635).

Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi, Vroom'un temel ilkelerini genişleterek, iş yerindeki motivasyonu ve performansı daha kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Teori, çaba, performans ve ödüller arasındaki ilişkileri detaylandırarak, ödül sistemlerinin ve performans yönetiminin nasıl daha etkili olabileceğine dair önemli bilgiler sunmaktadır. Bu model, motivasyon stratejilerinin bireylerin kişisel değerleri ve beklentileriyle uyumlu hale getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

2.3.7 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın Eşitlik Teorisi, J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bir motivasyon kuramıdır. Bu teori, bireylerin iş yerindeki adaleti ve eşitliği nasıl algıladıklarını ve bu algıların motivasyonlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Eşitlik Teorisi, çalışanların, ödüller ve çabalar arasındaki dengeyi değerlendirdiği bir model sunmaktadır.

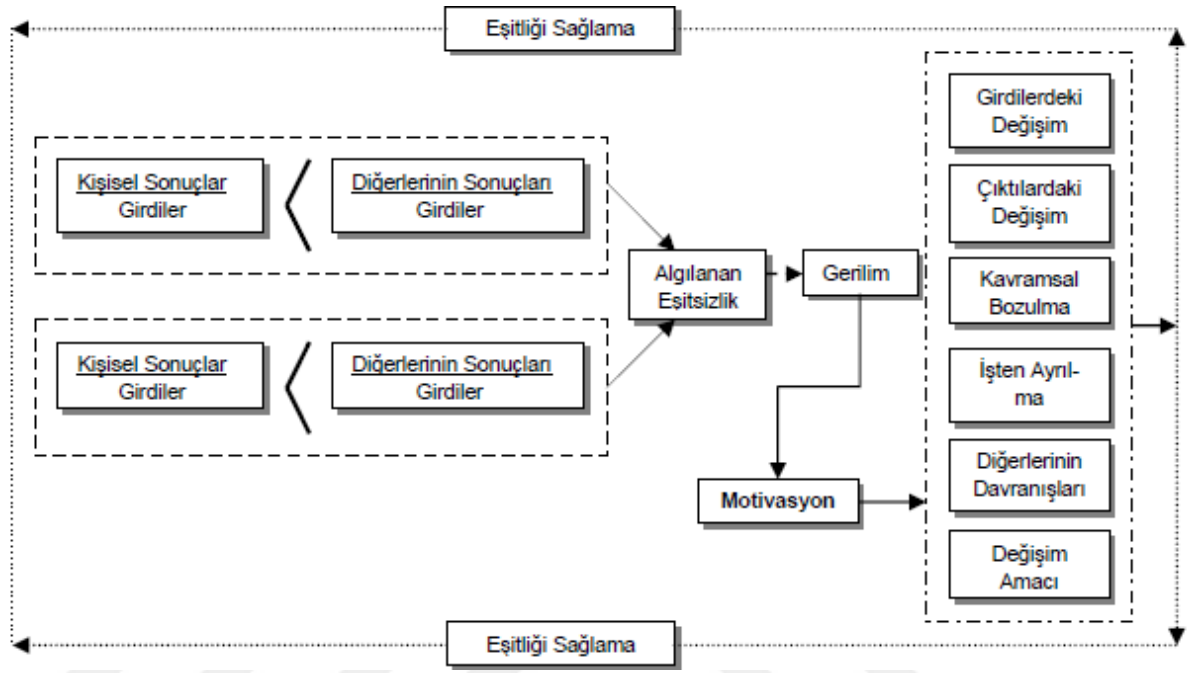
Adams'ın Eşitlik Teorisi Temel İlkeler Temel Kavramları;

Girdiler: Çalışanların iş yerinde sunduğu katkılar, çaba, zaman, bilgi ve deneyim gibi faktörlerden oluşmaktadır. Çıktılar; çalışanların aldığı ödüller, maaş, terfi, takdir ve diğer avantajlardan oluşmaktadır. Referans grupları; bireylerin kendi girdilerini ve çıktıları başkalarınınkiniyle karşılaştırdığı gruplardan oluşmaktadır. Bu referans grupları genellikle benzer pozisyonlarda çalışan meslektaşlar olabilmektedir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi Adalet Algısı: Çalışanlar, girdileri ve çıktıları arasındaki oranı, referans grubundaki bireylerin oranlarıyla karşılaştırarak değerlendirmektedir. Eğer bireyler kendi girdileri ve çıktıları arasındaki oranın referans grubundaki oranlarla uyumlu olduğunu düşünürlerse, adil bir durum algılamaktadırlar. Eğer bireyler, kendi girdileri ve çıktıları arasındaki oranın referans grubundaki oranlarla uyumsuz olduğunu düşünürlerse, adaletsizlik algısı oluşmaktadır. Adaletsizlik aşırı ücretlendirme ve eksik ücretlendirme ile ortaya çıkabilmektedir. Aşırı ücretlendirme ile çalışanlar, girdileri karşılığında referans grubundan daha fazla ödül alıyorsa, bu durum içsel bir rahatsızlık yaratmaktadır. Eksik ücretlendirme ile çalışanlar, girdileri karşılığında referans grubundan daha az ödül alıyorsa, bu durum motivasyon kaybına neden olmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi, girdiler, çıktılar ve referans gruplarını dikkate alarak çalışanların adaleti nasıl algıladığını inceler. Girdiler, çalışanların iş yerine kattığı katkıları; çıktılar, aldıkları ödülleri; referans grupları ise karşılaştırma yapacakları diğer bireyleri temsil eder. Çalışanlar, girdileri ve çıktıları arasındaki oranın adil olup

olmadığını değerlendirir. Adil bir denge, yüksek iş tatmini ve motivasyon sağlar. Adaletsizlik algısı ise motivasyon kaybına yol açabilir ve iş tatmini azaltabilir.

Bu tablo, Adams'ın Eşitlik Teorisi'nin temel kavramlarını ve adalet algısını ayrıntılı bir şekilde sunarak, bu teorinin nasıl işlediğini ve uygulama alanlarını açıklar.



Şekil 2: Adams'ın Eşitlik Teorisi

Kaynak: (Kocadoğan 2010, 58).

Teorinin uygulama alanları; motivasyon yönetimi açısından, çalışanların adil bir şekilde ödüllendirilmesi, motivasyonlarını artırmaktadır. Çalışanlar, adil bir ödül sistemi gördüklerinde daha yüksek performans göstermektedir. Performans değerlendirme açısından, adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Girdiler ve çıktılar arasındaki oranlar net bir şekilde belirlenmelidir. İş tatmini açısından, çalışanların adalet algısını yönetmek, iş tatminini artırmaktadır. Adaletsizlik algısı, iş tatminsizliği ve motivasyon kaybına yol açmaktadır. Teori üzerinde görülen eksiklikler; adalet algısı üzerinde bireysel subjektif değerlere bağlıdır ve kişisel algılar değişebilmektedir. Çalışanların, referans gruplarını ve bu grupların girdilerini ve çıktılarının tam olarak nasıl değerlendirdikleri konusunda belirsizlik olabilmektedir. Adalet algısı üzerinde kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Teori, farklı kültürel bağlamlarda nasıl işlediği konusunda sınırlamalar yaşayabilmektedir. Adams'ın Eşitlik

Teorisi, iş yerindeki motivasyonun ve adalet algısının, çalışanların girdileri ve çıktıları arasındaki oranlara dayandığını savunmaktadır. Çalışanlar, kendi girdilerini ve çıktıları başkalarınınkiyle karşılaştırarak adaleti değerlendirmektedir. Adil bir ödül ve değerlendirme sistemi sağlamak, motivasyonu ve iş tatminini artırmaktadır.

2.3.8 Edwin Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke'un Amaç Teorisi, motivasyon ve iş performansını anlamak için geliştirilmiş bir teori olmaktadır. 1960'ların başında Edwin Locke tarafından ortaya konan bu teori, bireylerin belirli ve zorlu hedefler koyduklarında daha yüksek performans gösterdiğini öne sürmektedir. Locke'un amacı, belirli hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli çabaların performansı nasıl etkilediğini anlamaktır.

Hedeflerin ne kadar spesifik ve belirgin olduğuna dair inançlar oluşturmaktadır. Belirgin ve net hedefler, bireylerin ne yapmaları gerektiğini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Belirgin hedefler, bireylerin hedefe odaklanmasına ve ne yapmaları gerektiğini net bir şekilde anlamasına yardımcı olmaktadır. Daha zorlu hedefler, bireylerin daha fazla çaba göstermelerini teşvik etmektedir. Zorlu hedefler, bireylerin yüksek performans göstermelerini teşvik etmektedir. Ancak hedefler aşırı zorlu olursa, bu durum motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Hedefler belirli ve zorlu olduğunda, bireyler bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermektedirler. Çaba, hedeflere ulaşmanın anahtarı olmaktadır. Bireyler, belirli ve zorlu hedeflere ulaşmak için gereken çabayı göstermek konusunda daha istekli olmaktadır. Geri bildirim, bireylerin ilerlemelerini değerlendirmelerine ve gerekli düzeltmeleri yapmalarına yardımcı olmaktadır. Geri bildirim, bireylerin hedeflerine ne kadar yaklaştıklarını ve hangi alanlarda iyileştirme yapmaları gerektiğini anlamalarını sağlamaktadır. Bu kurama göre, süreç esnasında bireylerin amaca bağlı kalması, işin karmaşık ve zor olması ve yöneticilerden geri bildirim alması, sürecin devam etmesi için önemli unsurları oluşturmaktadır. Bu yüzden amaçlar, çalışanların katılımıyla belirlenmeli ve çalışanları motive edecek nitelikler taşımalıdır (Özler, 2013:151-152) Bununla birlikte kurama göre amaç ile performans arasında bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi etkileyen faktörler aşağıda gösterilmektedir (Tınaz, 2013:12): Amaçların tespit edilmesinde çalışanlara söz hakkı verildikçe çalışanlar bu amacın gerçekleşmesine o kadar emek sarf etmektedir. Kişinin bir işi başarabileceğine olan inancı ifade etmektedir. Bu inancın güçlü olduğu bireyler, amaca ulaşma yolunda

olumsuz durumlarla daha iyi mücadele edip yüksek performans sergilemektedir. Açık, net, iyi öğrenilmiş ve bağımsız nitelikteki işler, çalışanın performansını pozitif anlamda etkilemektedir. Ulusal kültürün özellikleri: Bir işletmenin kültürü, bulunduğu toplumun kültürel değerleriyle uyumlu oldukça çalışanların performansı artmaktadır. Geri bildirim: Bir çalışan, iyi geri bildirim aldığı zaman daha yüksek performans sergilemektedir.

Edwin Locke'un Amaç Teorisi, uygulama etkileri üzerinde değerlendirilmektedir. Organizasyonlar, çalışanlar için belirgin ve zorlu hedefler koyarak motivasyonu artırmaktadırlar. Hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, çalışanların odaklanmasına ve performans göstermesine yardımcı olmaktadır. Hedeflerin başarısını izlemek ve geri bildirim sağlamak, performans yönetiminin önemli bir parçası haline gelmektedir. Düzenli geri bildirimler, çalışanların hedeflere ne kadar yaklaştığını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Zorlu ve belirgin hedefler koymak, çalışanların yüksek performans göstermelerini teşvik etmektedir. Ancak, hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Edwin Locke'un Amaç Teorisi, belirgin ve zorlu hedeflerin motivasyonu ve performansı nasıl etkilediğini açıklamaktadır.

2.3.9 Skinner'in Şartlandırma Teorisi

Skinner'in davranış şartlandırma teorisi, insanlar doğduğu andan itibaren belirli yönlerde şartlandırıldıklarını, davranışlarında bu şartlandırmalardan etkilenerek yönlerinin değişebileceğini ifade etmektedir. Davranış düzeltimi, istenmeyen davranışları değiştirmek ve istenen davranışları teşvik etmek amacıyla gözlem ve değerlendirme, davranış analizi, müdahale stratejileri teknikler kullanarak davranışları yönlendirmeyi hedeflemektedir. Gözlem ve değerlendirme yaparak davranışların gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Hangi davranışların düzeltilmesi gerektiği ve hangi yeni davranışların teşvik edilmesi gerektiği belirlenmektedir.

Davranışların nedenlerini anlamak için analiz yapılmaktadır. Davranışların tetikleyicileri, sonuçları ve öğrenme süreçleri incelenmektedir. Davranışları değiştirmek için çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Bu stratejiler arasında ödüllendirme, ceza, geri bildirim ve modelleme bulunmaktadır. Davranışların düzeltilmesi için yöntemler geliştirilmektedir. Bu yöntemler pozitif pekiştirme negatif pekiştirme, cezalandırma, modelleme olarak belirtilmektedir. Pozitif pekiştirme; istenilen davranışların ödüllendirilmesi. Bu,

davranışın tekrarlanma olasılığını artırmaktadır. Negatif pekiştirme; istenmeyen bir durumun ortadan kaldırılması. Bu, istenilen davranışın teşvik edilmesini sağlamaktadır.

Cezalandırma, istenmeyen davranışların sonucunda olumsuz geri bildirim verilmesi. Bu, davranışın azalmasını sağlamaktadır. Modelleme, davranışların gözlemlenmesi ve taklit edilmesi. Bu, yeni davranışların öğrenilmesine yardımcı olmaktadır. Güçlendirme teorisi, davranışların sonuçlarıyla şekillendiğini ve pekiştirildiğini öne sürmektedir. Davranışların sıklığını ve biçimini, bu davranışların sonuçlarının etkilediği şekilde açıklamaktadır. İstenilen davranışın ardından olumlu bir ödül verilmesi, bu, davranışın tekrar edilme olasılığını artırmaktadır. İstenmeyen bir durumun ortadan kaldırılmasıyla olumlu bir sonuç sağlanmaktadır. Bu durum davranışın teşvik edilmesini sağlamaktadır. Cezalandırmalar davranışın azalmasını sağlamaktadır. İstenilen davranışın ödüllendirilmemesi veya istenmeyen davranışın cezasız bırakılması. Bu, davranışın zamanla azalmasına neden olmaktadır.

Bu ilkeleri uygulamaya geçirecek yöntemler konusunda; sürekli güçlendirme yapılarak her davranıştan sonra ödül veya ceza verilmesi işlemi olmaktadır. Bu durum hızlı öğrenmeyi sağlamaktadır. Ancak davranışın ödüller olmadan devam etmesi zorlaşmaktadır. Davranışlardan bazılarında ödül verilmesi bu davranışın daha kalıcı olmasını sağlamaktadır. Ödüllerin veya cezaların ne zaman uygulanacağını belirlemek bu davranışın öğrenilmesinde ve pekiştirilmesinde etkili olmaktadır.

Teorinin uygulama alanları eğitim, iş yönetimi ve kişisel gelişim alanlarında kendini göstermektedir. Öğrencilerin istenmeyen davranışlarını düzeltmek ve olumlu davranışları teşvik etmek için kullanılmaktadır. Özellikle öğrenme güçlükleri ve davranışsal sorunları olan öğrenciler için etkili olmaktadır. Çalışan davranışlarını iyileştirmek, performansı artırmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için çeşitli davranış düzeltim ve güçlendirme teknikleri uygulanmaktadır. Bireylerin kişisel hedeflere ulaşmasını desteklemek ve alışkanlıklarını değiştirmek için kullanılmaktadır.

Davranış düzeltim ve güçlendirme teorisi, davranışları şekillendirmek ve iyileştirmek için kullanılan teknikler ve stratejilere göre farklı yöntemlerle ele alınmaktadır. Davranış düzeltimi, istenmeyen davranışları değiştirmek için gözlem, analiz ve müdahale stratejilerini içermektedir. Güçlendirme teorisi ise davranışların sonuçlarıyla

şekillendiğini ve pekiştirildiğini öne sürmektedir. Bu teoriler, eğitim, iş yönetimi ve kişisel gelişim gibi çeşitli alanlarda uygulanabilmektedir.



3. BÖLÜM

YÖNETİCİ POLİTİKALARI

3.1 YÖNETİCİ POLİTİKALARINI OLUŞTURAN ANA UNSURLAR

Yönetici politikaları, bir organizasyonun verimli, etkili ve adil bir şekilde yönetilmesi için gerekli hale gelmektedir. Bu politikalar hem çalışanlar hem de yöneticiler için rehber niteliğinde olup organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Yönetici politikalarının gerekli olmasının başlıca nedenleri açıklanmaktadır.

3.1.1 Tutarlılık Sağlama Politikası

Yönetici politikaları, karar alma süreçlerinde tutarlılığı sağlamaktadır. Bu, aynı durumlar için farklı zamanlarda farklı kararlar alınmasını engeller ve çalışanların yönetimden ne bekleyebileceklerini bilmelerine yardımcı olmaktadır. Yönetici politikalarında tutarlılık sağlamak, çalışanların adil ve eşit muamele gördüğünü hissetmeleri ve yönetim kararlarının güvenilir olmasını sağlamak açısından son derece önemli hale gelmektedir. Tutarlılık, aynı zamanda organizasyon içindeki belirsizlikleri azaltarak performansı artırmaktadır. İşte yönetici politikalarında tutarlılık sağlamak için yapılabilecek bazı adımlara değinilecektir. Politika ve prosedürlerin net bir şekilde tanımlanması, tutarlılığı sağlamanın temelini oluşturmaktadır. Politikaların herkes tarafından anlaşılabilir olması ve belirsizlik yaratacak ifadelerden kaçınılması gerekmektedir. Bu, aynı zamanda politikaların organizasyonun kültürü ve değerleriyle uyumlu olmasını sağlamaktadır.

Yönetici ve çalışanların politika ve prosedürler hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi, tutarlılığı desteklemektedir. Eğitimler ve bilgilendirme oturumları, politikaların doğru anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır. Yöneticiler, çalışma Ortalamasını iyileştirip iş dizaynını yaparak, işe uygun olan iş görenleri temin ederek, çalışmada güdüleyici ve eğitim imkanlarını değerlendirerek, etkin olmayı ve verimliliği artıran düzenlemeleri yaparak çalışanların bu beklentilerini karşılayabilirler (Saltürk, 2008:104).

Karar verme süreçlerinde standartların belirlenmesi, farklı durumlar için aynı kriterlerin kullanılmasını sağlamaktadır. Örneğin, performans değerlendirme süreçleri, terfi kararları ve disiplin süreçleri gibi alanlarda belirlenen standart prosedürlerin uygulanması, tutarlılığı artırmaktadır. Belgelendirme düzeni ile tüm politika ve kararların

belgelenmesi, gelecekte benzer durumlarda referans alınabilecek bir kayıt sağlamaktadır. Bu, yöneticilerin önceki kararlarını gözden geçirerek tutarlılığı korumalarına yardımcı olmaktadır. Düzenli gözden geçirme ve güncelleme ile yönetici politikaları, düzenli aralıklarla gözden geçirilmekte ve güncel durumlara göre yenilenmektedir. Gözden geçirme süreci, mevcut politikaların halen geçerli olup olmadığını ve organizasyonun değişen ihtiyaçlarına uyup uymadığını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Şeffaflık ve iletişim sağlanarak politikaların oluşturulması ve uygulanması süreçlerinde şeffaflık sağlanması, tutarlılığı destekler. Yönetimin aldığı kararların ve uygulanan politikaların nedenlerinin açıkça ifade edilmesi, çalışanlar arasında güven oluşturur. Çalışanlar, güven Ortalamanda, kendilerini zincirin bir halkası gibi birbirine bağımlı hisseder. Bu bağımlılık, çalışanların daha fazla riske girmesine, iletişimin çok yönlü ve zengin olmasına olanak sağlar (Kaleli, 2009:88). Üst yönetimin politika oluşturma ve uygulama süreçlerine aktif katılımı, politikaların tutarlı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Üst yönetimin desteği, politikaların önemini vurgular ve uygulama sürecinde karşılaşılabilecek zorlukların aşılmasına yardımcı olmaktadır. Geri bildirim mekanizmaları çalışanlardan ve diğer paydaşlardan geri bildirim almak, politikaların uygulanmasındaki tutarsızlıkları tespit etmeye ve düzeltmeye yardımcı olmaktadır. Geri bildirim, ayrıca çalışanların politikaların gelişimine katkıda bulunmalarını sağlar, bu da politikaların kabul edilmesini kolaylaştırır. Olumlu geri bildirim, örgütsel güven ve motivasyonu sağlama noktasındaki önemi şudur: Olumlu geri bildirim, mevcut performansı düzelter ve geliştiren bir tarzda çalışanlara aktarılması halinde çalışan ve yönetici arasındaki güveni olumlu etkiler (Kaymaz, 2007:147-153). Olumlu geri bildirim alan çalışanlar, takdir edilme beklentileri karşılandığı ve geleceğe odaklanmalarına katkı sağladığı için bu bildirimden motive olurlar (Helvacı, 2002:159). Olumlu geri bildirim pratiği, örgütsel güveni olumlu şekilde etkileyecek şekilde uygulanmalıdır. Geri bildirim uygulamasıyla, yaşanan sorunlar tespit edilip buna en uygun çözümler için hareket planları hazırlanır. Amaç, çalışmada işini yaparken farkındalık ve motivasyon oluşturarak gelecekte daha iyi bir performans göstermesini sağlamaktır (Erdemli vd, 2007:72).

Adil ve objektif uygulama tüm çalışanlara politikaların adil ve tarafsız bir şekilde uygulanması, tutarlılığın temelidir. Kişisel tercihlerden kaçınmak ve objektif kriterlere dayanarak kararlar almak, organizasyonda güveni pekiştirir. Çalışanların örgüte yönelik oluşturdukları güven algısı üzerinde, örgüt uygulamaları da etkilidir. Güven Ortalamanda,

çalışanlara bilgi doğru zamanda ulaştırılır, çalışanların yöneticilerle çekinmeden direkt iletişim kurabilmesi sağlanır, yöneticiler “becerikli, adaletli, hoşgörülü ve ahlaki değerlere uygun kararlar” verir, yetki devri ve kararlara katılım sisteminin olması, çalışanların gelişiminin sağlanması, insan kaynakları uygulamalarının adil olması, koordinasyonun iş ile ilgili bağlarının açık ve net olarak tanımlanması, yöneticilerin duyarlı davranması ve verdiği sözleri tutması, çalışanlara yükselme olanaklarının sunulması, çalışanların işletmeye uyması ve kaynaşmasının sağlanması ve gerektiğinde disiplin sisteminin uygulanması, güven üzerinde etkilidir (Memduhoğlu ve Zengin, 2017:354-359). Örgütsel güven, çalışanların, bireysel çıkarlardan ziyade diğer çalışanların da çıkarlarını dikkate alarak adil, samimi, tutarlı ve yardımseverlik gibi davranışları sergilemeleri sonucunda örgüt genelinde ortaya çıkan güvendir (Durdağ ve Naktiyok, 2011:15). Bu adımlar, yönetici politikalarının tutarlı bir şekilde uygulanmasını sağlayarak organizasyonun verimliliğini, çalışan memnuniyetini ve genel performansını artırmaktadır.

3.1.2 Hukuki ve Etik Uyum

İşyerinde yasalara ve etik kurallara uyumu sağlamak için yönetici politikaları gerekmektedir. Bu politikalar, işverenin ve çalışanların yasal haklarını ve sorumluluklarını belirlemektedir. Yönetici politikalarında hukuki ve etik uyum, bir işletmenin yasal gerekliliklere uymasını ve etik standartlara uygun davranmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu uyum, şirketin hem yasal zorunluluklardan doğan sorumluluklarını yerine getirmesini hem de toplumun etik beklentilerine cevap vermesini gerektirmektedir. Hukuki ve etik uyum hem şirketin itibarını korumak hem de uzun vadeli başarısını sürdürmek için kritik öneme sahip olmaktadır.

Hukuki uyum, işletmenin faaliyetlerini yürütürken yerel, ulusal ve uluslararası yasalara uymasını ifade etmektedir. Bu, işçi hakları, çevre koruma, vergi yükümlülükleri, tüketici koruma gibi çeşitli alanları kapsamaktadır. Hukuki uyumun sağlanması, şirketin mali ve hukuki risklerini minimize etmektedir.

Etik uyum, işletmenin sadece yasaların gerektirdiği minimum standartlara değil, aynı zamanda daha geniş bir etik çerçevede toplumun beklentilerine de uygun davranmasını ifade etmektedir. Bu, adil ticaret, şeffaflık, sosyal sorumluluk, dürüstlük gibi değerleri

içermektedir. Etik uyum, çalışanlar arasında güvenini, müşteri sadakatini ve toplumsal kabulü artırmaktadır.

Yönetici politikalarında hukuki ve etik uyum işletme çalışan ve yöneticiler açısından önemli olmaktadır. Hukuki ve etik uyum, şirketin yasal ve itibar risklerini yönetmesine yardımcı olmaktadır. Şirketin etik olarak hareket etmesi, kamuoyundaki itibarını korumakta ve güçlendirmektedir. Yasal ve etik uyuma önem veren şirketler, uzun vadede daha sürdürülebilir ve başarılı olmaktadır. Etik standartları benimseyen bir yönetim, çalışan memnuniyetini artırarak ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Hukuki ve etik uyum, sadece yasal bir gereklilik değil, aynı zamanda iş dünyasında güvenilirlik ve sürdürülebilirlik açısından hayati bir öneme sahip olmaktadır.

3.1.3 Verimliliği Artırma

Yönetici politikaları, iş süreçlerinin ve görevlerin net bir şekilde tanımlanmasına yardımcı olarak organizasyonun genel verimliliğini artırmaktadır. Herkes ne yapması gerektiğini ve nasıl yapacağını bilir, bu da gereksiz karmaşıklıkları azaltmaktadır. Yönetici politikalarında verimliliği artırmak, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve kaynakların etkin kullanımıyla maksimum çıktıya ulaşmaları için kritik bir öneme sahip olmaktadır. Akademik perspektiften bakıldığında, bu bağlamda uygulanabilecek çeşitli yönetici politikaları aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir. Yöneticiler, çalışanların performanslarını optimize etmek amacıyla net, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zaman sınırlı hedefler belirlemektedir. Bu hedefler, çalışanların işlerine yönelik odaklanmalarını sağlar ve kurumsal amaçlarla bireysel performans arasında bir uyum oluşturur. Locke ve Latham'ın Hedef Belirleme Teorisi (Goal Setting Theory), yüksek performans ve motivasyonun anahtarı olarak bu tür hedeflerin önemini vurgular.

Sürekli ve sistematik performans değerlendirmeleri, çalışanların iş sonuçlarını izlemeyi, geri bildirim almayı ve gelişim fırsatları tanımlamayı sağlamaktadır. Bu süreç, verimliliği artırmak amacıyla bireysel ve takım bazlı performansın düzenli olarak gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini içermektedir. Performans yönetimi, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimlerine katkı sağlayarak uzun vadeli motivasyon yaratmaktadır.

Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırmak için sürekli eğitim ve gelişim programlarının uygulanması, organizasyonel verimliliği artırmada kilit bir faktör haline gelmektedir. Eğitim ve gelişim, sadece teknik becerileri değil, aynı zamanda liderlik, problem çözme ve iletişim gibi yumuşak becerileri de kapsamaktadır. Bu politikalar, iş gücünün sürekli değişen iş koşullarına uyum sağlamasını ve yenilikçi çözümler üretmesini desteklemektedir. İş süreçlerinin etkinliğini artırmak amacıyla mevcut süreçlerin analiz edilmesi, yeniden tasarlanması ve optimize edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, teknoloji kullanımının artırılması, otomasyon çözümlerinin entegrasyonu ve süreçlerdeki gereksiz adımların elimine edilmesi, operasyonel verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır. Hammer ve Champy'nin süreç yeniden yapılandırma (reengineering) yaklaşımı, bu politikaların etkin uygulanmasında rehberlik etmektedir. Etkili iletişim, organizasyonel verimliliği artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin açık, şeffaf ve çift yönlü iletişim kanalları kurması, bilgi akışını hızlandırarak karar alma süreçlerini iyileştirmektedir. Ayrıca, iletişim stratejileri, çalışanlar arasında iş birliğini teşvik eder ve organizasyonel hedeflerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Çalışan motivasyonunu ve verimliliğini artırmak amacıyla adil ve şeffaf teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması önemli hale gelmektedir. Bu sistemler, bireysel ve takım bazlı başarıların tanınmasını sağlar ve çalışanları yüksek performans göstermeye teşvik etmektedir. Teşvik sistemleri, parasal ve parasal olmayan ödüllerle desteklenerek, çalışanların uzun vadeli bağlılıklarını güçlendirmektedir. Modern iş dünyasında esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları gibi esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların iş-yaşam dengesi sağlamalarına yardımcı olarak verimliliği artırmaktadır. Bu tür politikalar, çalışan memnuniyetini yükseltirken, aynı zamanda iş gücü kayıplarını ve devamsızlıkları azaltmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri, özellikle pandemi sonrası dönemde iş dünyasında önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Organizasyonel kaynakların (insan, finans, zaman, bilgi) etkin kullanımı, verimliliği artırmak için hayati öneme sahiptir. Kaynakların doğru planlanması, tahsis edilmesi ve kullanımı, iş süreçlerinin sorunsuz bir şekilde işlenmesini sağlamakta ve operasyonel maliyetleri azaltmaktadır. Etkin kaynak yönetimi, aynı zamanda stratejik planlama ile uyumlu olarak kaynakların optimum düzeyde kullanılmasına olanak tanımaktadır. Bu yönetici politikaları, organizasyonel verimliliği artırmada stratejik bir çerçeve sunmakta ve yöneticilerin, çalışanların potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamada

rehberlik etmektedir. Akademik literatürde bu politikaların uygulanmasının, organizasyonların uzun vadeli başarılarını ve rekabet güçlerini artırdığı geniş bir şekilde belgelenmektedir.

3.1.4 Çalışan Motivasyonu ve Morali

Açık ve adil politikalar, çalışanların motive olmalarına ve iş yerinde morallerinin yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar, adil bir şekilde muamele gördüklerini hissettiklerinde, daha yüksek performans sergilemektedirler. Yönetici politikalarında çalışan motivasyonunu ve moralini artırmak, organizasyonel performansın iyileştirilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edilmesi için kritik bir faktör haline gelmektedir. Çalışan motivasyonu ve morali, bireylerin iş tatminini, bağlılığını ve üretkenliğini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Akademik literatürden hareketle, bu bağlamda uygulanabilecek yönetici politikaları detaylandırılmıştır: Örgütsel güvenin olumlu yönde etkilediği değişkenler, örgütsel özdeşleşme, inisiyatif alma davranışı, çalışan morali, örgütsel bağlılık, problem çözme becerisi, risk alma, sosyal sorumluluk, yaratıcılık, açık örgüt kültürü, bilgi yaratımı ve yönetimi, çevreye uyum, iletişim, karar verme süreci, örgütsel kararlılık, örgütsel verimlilik, örgütsel iklim, örgütsel performans, örgütsel öğrenme ve yenileşme, kaynak aktarımı ve yetki devrini kolaylaştırma gibi unsurlardan oluşmaktadır. Örgütsel güvenin negatif yönde etkilediği değişkenler ise örgütsel stres, çatışma, değişime direnci azaltma, iş devri, çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti, iş terki ve kontrol gibi unsurlardır (Polat, 2009:57). İş-Yaşam Dengesi ile İş ve özel yaşam dengesini sağlayan politikaların benimsenmesi, çalışanların moral ve motivasyonunu artırmada etkili bir strateji olarak kabul edilmektedir. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları ve tatil günlerinin adil bir şekilde dağıtılması, iş-yaşam dengesini korumada önemli rol oynar. Bu tür düzenlemeler, çalışanların stres düzeylerini azaltır ve tükenmişlik sendromunu önlemektedir. Ödüllendirme ve takdir sistemleri ile çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, motivasyonlarını ve morallerini artırmada etkili bir yöntem olmaktadır. Vroom'un Beklenti Teorisi, çalışanların performanslarını, elde edecekleri ödüllerin çekiciliği ile ilişkilendirdiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, adil ve şeffaf bir ödüllendirme sistemi geliştirmek, çalışanların yüksek performans göstermesini teşvik etmektedir. Hem parasal (ikramiyeler, maaş artışları) hem de parasal olmayan (övgü, sertifikalar, terfiler) ödüller, çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır.

Sürekli geri bildirim ve gelişim ile düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlanması, çalışanların performanslarını ve moral seviyelerini artırmaktadır. Geri bildirim, çalışanların güçlü yanlarını ve gelişim alanlarını anlamalarına yardımcı olur ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, profesyonel gelişim imkanları sunan eğitim ve gelişim programları, çalışanların motivasyonlarını artırır ve onları işlerine daha fazla bağlı hale getirmektedir. Bu bağlamda, geri bildirim mekanizmalarının etkin kullanımı, çalışanların bireysel hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında uyum sağlamalarına katkı sağlamaktadır. Adil yönetim ve şeffaflık yönetim anlayışı, çalışanların organizasyona olan güvenini artırarak moral seviyelerini yükseltmektedir. Adams'ın Eşitlik Teorisi çalışanların kendi katkıları ile elde ettikleri ödüller arasındaki dengeyi diğer çalışanların katkılarını öne sürerek değerlendirmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin adil bir şekilde hareket etmesi ve şeffaf politikalar izlemesi, çalışanlar arasında eşitlik algısını pekiştirerek organizasyona olan bağlılığı artırmaktadır. Çalışanlara iş güvencesi sağlanması ve kariyer gelişim fırsatları sunulması, motivasyon ve moral düzeylerini önemli ölçüde artırmaktadır. Çalışanlar, uzun vadeli bir iş güvencesine sahip olduklarında, organizasyona olan bağlılıkları artmakta ve daha yüksek performans sergileme eğiliminde olmaktadır. Ayrıca, kariyer yollarının açıkça tanımlanması ve terfi imkanlarının adil bir şekilde sunulması, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını ve motivasyonlarını artırmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar arasında iş birliğini teşvik eden ve güçlü bir takım ruhu oluşturan politikalar, moral ve motivasyonu artırmada etkili olmaktadır. İş birliği, bireylerin birbirinden öğrenmesini, yaratıcı çözümler geliştirmesini ve organizasyonel hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin takım çalışmasını destekleyen bir kültür oluşturması, çalışanların moralini ve bağlılığını güçlendirmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına sosyal destek sağlaması ve etkili bir iletişim ağı kurması, çalışanların moralini artırarak onların organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Sosyal destek, çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olarak iş tatminini artırmaktadır. Etkili iletişim ise, çalışanların organizasyonel hedefleri ve stratejileri anlamalarını kolaylaştırarak katılımlarını teşvik etmektedir. Bu yönetici politikaları, akademik literatürde çalışan motivasyonu ve moralinin artırılması için önerilen stratejik yaklaşımlar arasında yer almakta olup, organizasyonların uzun vadeli başarılarını desteklemektedir.

Uygun politikaların benimsenmesi, sadece çalışanların iş performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel bağlılığı ve iş tatminini de güçlendirmektedir.

3.1.5 Çatışma Yönetimi

Yönetici politikaları, potansiyel çatışmaları önlemek veya ortaya çıkan sorunları çözmek için bir çerçeve sunmaktadır. Bu, işyerindeki huzuru korumak ve ekip içi iş birliğini teşvik etmek açısından önemli olmaktadır. Çatışma yönetimi, organizasyonel başarı ve iş tatmini açısından kritik bir rol oynamaktadır. Çatışmalar, çalışanlar arasında, ekipler arasında veya yöneticilerle çalışanlar arasında ortaya çıkabilmekte ve etkili bir şekilde yönetilmediğinde hem bireyler hem de organizasyon için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda, çatışma yönetimi stratejilerinin ve uygulama yöntemlerinin sistematik bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Yöneticinin bu noktada önemi, bireyler arasındaki amaç uyumsuzluğunun çatışma noktasına gelmesini beklemeden, kurumsal ve bireysel amaçların dengesini sağlama konumunda olmasıdır (Onal, 2000:64). Güvenin sağlandığı iş ortamında, iletişimde tıkanıklık pek olmayacağı için taraflar, çatışmaları istenilen şekilde bir çözüme kavuşturabilirler (Koçel, 2013:655).

Çatışmalar ortaya çıktığında, açık ve dürüst iletişim sağlanması ve düzenli geri bildirim verilmesi, çatışmanın anlaşılmasına ve çözülmesine yardımcı olabilmektedir. İletişim teorileri ve geri bildirim mekanizmaları, çatışma çözümünde temel araçlar olarak görülmektedir. Bu süreç, tarafların problemleri doğrudan ele almalarını ve çözüm arayışlarını kolaylaştırmaktadır.

Güven, işletmeleri pozitif yönde etkilemektedir. Güven, örgütler için bir sosyal sermaye şekli ve diğer örgütlerin taklit edemediği bir fark ve bilgi birikiminden oluşmaktadır. Güven, işletmelerin işlem maliyetlerini ve çatışmaları azaltır, iş birliğini ve verimliliği artırır, katılımı ve kurallara intibak etmeyi, yenilik ve değişimleri kolaylaştırır. Ayrıca tedbir ve kontrol düzeyleri, güvenle birlikte azalacaktır (Halis vd, 2009:58-62). Arabuluculuk ve müzakere, çatışma yönetiminde kullanılan önemli teknikleri olmaktadır. Tarafsız bir arabulucu, taraflar arasında iletişim köprüleri kurarak çatışmanın çözümüne katkıda bulunmaktadır. Müzakere süreçleri, tarafların ortak bir çözüm bulmalarını sağlamak amacıyla yürütülmektedir. Arabuluculuk ve müzakere teknikleri, çatışmanın çözümünde yapılandırılmış ve sistematik bir yaklaşım sunmaktadır. Duygusal zekâ ve empati, çatışma yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin kendi ve

başkalarının duygularını anlama ve yönetme becerilerini içermektedir. Çatışma çözümünde empati kullanımı, tarafların duygusal durumlarını anlamaya yardımcı olarak daha etkili çözümler geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışanlara çatışma yönetimi konusunda eğitim verilmesi, çatışmalarla başa çıkma becerilerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim ve farkındalık programları, çalışanların çatışma yönetimi stratejileri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak uygulama becerilerini artırmaktadır. Bu tür programlar, organizasyonel ortamda daha etkili bir çatışma yönetimi sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Çatışma çözüldükten sonra, sürecin değerlendirilmesi ve öğrenilen derslerin analizi yapılmaktadır. Çatışma sonrası analiz, çatışma yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi ve gelecekteki çatışmaların önlenmesi için önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu aşama, organizasyonel öğrenmenin bir parçası olarak görülmekte ve sürekli gelişim için kritik önem taşımaktadır. Kurumsal kültür ve politikalar, çatışma yönetimi süreçlerinin etkinliğini etkileyen faktörler haline gelmektedir. Kurumsal kültür, çatışmaların nasıl ele alındığını ve çözüm süreçlerini etkileyen norm ve değerleri içermektedir. Politikalarda yapılan düzenlemeler ve kültürel değişiklikler, çatışma yönetimini daha etkili hale getirebilmektedir. Çalışanlar birbirinden farklı birçok bireysel amaçlara sahiptir. Yöneticinin bu noktada önemi, bireyler arasındaki amaç uyumsuzluğunun çatışma noktasına gelmesini beklemeden, kurumsal ve bireysel amaçların dengesini sağlama konumunda olmasıdır (Onal, 2000:64). Çatışma yönetimi, organizasyonların iç dinamiklerini düzenlemede ve iş performansını artırmada kritik bir öneme sahiptir. Çatışma yönetimi stratejileri, proaktif önlemlerden arabuluculuk tekniklerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar ve etkili bir çatışma yönetimi, organizasyonel başarıyı ve çalışan tatminini önemli ölçüde artırmaktadır. Akademik literatürden elde edilen bilgiler, çatışma yönetiminde en iyi uygulamaların belirlenmesine ve uygulanmasına rehberlik etmektedir.

3.1.6 Stratejik Hedeflere Ulaşma

Yönetici politikaları, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde tasarlanır. Bu politikalar hem kısa hem de uzun vadeli hedeflere odaklanmayı sağlar. Yönetici, müteşebbisin aldığı kararları hayata geçirmek ve belirlediği hedefleri başarabilmek için yollar üreten ve içinde bulunduğu şartları hesaplayan ve bu yollarda ilerlemenin zamansal ve parasal programını düzenleyen kimsedir (Şimşek vd, 2011:239).

Çalışanlar, bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli bir aracı unsurdur. Bunun için gerekli sayıda ve arzulanan yetenek ve beceride personelin işletmede bulundurulması gerekli olmaktadır (Saltürk,2008:95).

3.1.7 Değişime Uyum Politikası

Yönetici politikaları, organizasyonun değişen iç ve dış koşullara uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bu politikalar, esnekliği ve adaptasyonu teşvik ederken, organizasyonun rekabet gücünü korumaktadır. Değişime direnen işletmeler pazarın gerisinde kalma riskiyle karşı karşıya kalır. İşletmelerinin değişime uyum sağlamalarını sağlayacak sistemler kurmaları bunları uygulamaları gerekmektedir (Kartop ve Soyer,2024:156). Bu nedenlerden dolayı, etkili yönetici politikaları oluşturmak ve uygulamak, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahip olmaktadır.

3.2 YÖNETİCİ POLİTİKALARINDA KONTROLÜN MOTİVASYONA ETKİLERİ

Yönetici politikalarındaki kontrolün motivasyon üzerindeki etkilerini analiz etmek için çeşitli faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kontrol, yöneticilerin iş süreçlerini ve çalışan performansını izleme ve yönlendirme yöntemlerini içermektedir. Yöneticinin kontrol politikalarının motivasyon üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri olmaktadır.

Yöneticiler çatışmaları kontrol altında tutabiliyorsa, çatışmanın nelere sebep olacağını görebilir, gerekli tedbirleri alır ve yıkıcı etkilerini önleyebilir. Çatışmayı nasıl yöneteceğini bilen yöneticiler çatışmaları örgütü adına fırsata çevirebilir. (Çinar, 2024:208) Netlik ve yönlendirme açısından; kontrol mekanizmaları, çalışanlara beklentileri ve performans standartlarını net bir şekilde iletmektedir. Bu netlik, çalışanların hedeflerine ulaşma konusunda ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Yönetim tarafından sağlanan sürekli kontrol ve geri bildirim, çalışanların doğru yolda olduklarından emin olmalarına ve işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına olanak tanımaktadır. Performans takibi ve geri bildirim açısından; düzenli performans değerlendirmeleri ve geri bildirimler, çalışanların güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanları anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu da kişisel ve profesyonel gelişim için motive edici olmaktadır. İyi performansın tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların başarılı sonuçlar için motive olmalarını sağlamaktadır.

Kaynakların etkili kullanımını açısından; etkili kontrol, kaynakların (zaman, iş gücü, malzeme) verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Bu da iş süreçlerinin daha düzenli ve başarılı bir şekilde yürütülmesini teşvik etmektedir. Kaynakların optimal şekilde kullanılması, çalışanların daha iyi sonuçlar elde etmelerini sağlamakta, bu da onların işlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Yönetici politikalarındaki kontrolün motivasyon üzerindeki olumsuz etkilerini ana hatları ile açıklarsak; Aşırı kontrol ve mikro yönetim, çalışanların özgürlüğünü ve yaratıcılığını sınırlandırmaktadır. Bu durum, çalışanların kendi işlerini yapma konusunda kendilerini yetkin hissetmemelerine neden olmakta ve bu da motivasyonlarını düşürmektedir. Yoğun kontrol ve sürekli denetim, çalışanlar üzerinde baskı ve stres oluşturmaktadır. Bu da motivasyon kaybına yol açmaktadır.

Geri bildirimlerin yapılmasında yalnızca olumsuz geri bildirimlerin verilmesi ve başarıların göz ardı edilmesi, çalışanların moralini bozabilir ve motivasyonlarını azaltmaktadır. Performansın sürekli izlenmesi ve olumsuz geri bildirimler, çalışanların kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Bu da motivasyon kaybına yol açmaktadır. Adaletsizlik ve şeffaflık eksiklikleri; kontrol süreçlerinin adaletsiz bir şekilde uygulanması, çalışanlar arasında güvensizlik ve memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

Şeffaf olmayan kontrol mekanizmaları, çalışanların süreçlerin nedenini ve nasıl işlediğini anlamalarını zorlaştırmaktadır. Şeffaflık hesap verme sorumluluğu ile yakından ilgilidir ve hesap verme mekanizmalarının daha etkin bir şekilde çalışmasına fırsat sunmaktadır. (Taş vd, 2024:168) Bu da iş tatminini ve motivasyonu düşürmektedir. Yöneticilerin kontrol politikaları, motivasyonu hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilenmektedir. Olumlu etkiler, netlik, performans takibi ve kaynakların etkin kullanımını gibi faktörlerden kaynaklanırken; olumsuz etkiler, mikro yönetim, olumsuz geri bildirimler ve adaletsizlik gibi unsurlardan ortaya çıkarmaktadır. Etkili bir kontrol politikası, bu faktörlerin dengelenmesiyle, çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. İş yerinde daha yüksek verimlilik sağlanmaktadır.

3.2.1 Hedef Belirleme

İşletmenin hedef belirlemesi, organizasyonun uzun vadeli vizyonunu ve stratejik yönelimlerini gerçekleştirmek amacıyla spesifik ve ölçülebilir hedeflerin oluşturulması süreci olarak değerlendirilmektedir. Hedef belirlemenin işe yaraması için geri bildirim

gereklidir ve başarı beklentisi ile başarı derecesi hedefe bağlılığı etkiler (Arslan ve Göksoy, 20217:33). Bu süreç, işletmenin mevcut durumunu ve çevresel faktörleri analiz ederek, gelecekte ulaşmak istediği noktaları tanımlayarak bu doğrultuda gerekli stratejik adımları belirlemektedir.

3.2.1.1 Hedef Belirleme Politikaları

Hedef belirleme süreci aşamaları açıklanmaktadır;

Durum Analizi: İşletmenin iç ve dış çevresini kapsamlı bir şekilde değerlendirmek için mevcut kaynaklar, yetkinlikler, pazar koşulları ve rekabet analizleri gerçekleştirilmektedir. Bu analizler, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri ortaya koymaktadır. İşletmenin uzun vadeli vizyonu (gelecekte olmak istediği yer) ve misyonu (varoluş amacını ve temel işlevlerini tanımlayan ifadeler) belirlenmektedir. Bu unsurlar, hedeflerin oluşturulmasında temel bir yön sağlayarak, organizasyonun stratejik amaçlarını belirlemektedir.

Belirgin hedefler “elinden geleni yap” gibi belirsiz hedeflere kıyasla daha yüksek performansla sonuçlanır (Arslan ve Göksoy, 20217:33). Stratejik vizyon ve misyon doğrultusunda, spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamanlı hedefler belirlenmektedir. Bu hedefler, işletmenin performansını artırmaya ve stratejik planlarını gerçekleştirmeye yönelik net ve uygulanabilir adımlar sunmaktadır.

Stratejik Planlama: Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli stratejiler geliştirilmektedir. Bu stratejiler, hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini, hangi kaynakların kullanılacağını ve hangi aksiyonların alınacağını içermektedir.

Kaynak Tahsisi ve Planlama: Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli finansal, insan gücü ve teknolojik kaynaklar planlanarak tahsis edilmektedir. Bu kaynakların etkin kullanımı, hedeflere ulaşma sürecinde kritik öneme sahip olmaktadır.

İzleme ve Değerlendirme: Hedeflere ulaşma süreci düzenli olarak izlenir ve performans değerlendirmeleri yapılmaktadır. Bu süreç, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ve gerekli stratejik ayarlamaların yapılıp yapılmadığını belirlemektedir.

Geri Bildirim ve Revizyon: İzleme ve değerlendirme sonuçlarına dayanarak, hedefler ve stratejiler gerektiğinde yenilenmektedir. Bu esneklik, değişen koşullara ve içsel dinamiklere hızlı bir şekilde yanıt verilmesini sağlamaktadır.

Hedef belirleme, işletmenin uzun vadeli başarısını sağlamak için kritik bir süreç olmaktadır. Bu süreç, stratejik planlamanın temel taşlarını oluşturarak, organizasyonun yönünü belirler ve başarıya ulaşmak için gerekli stratejik adımları tanımlamaktadır. Yeterli analiz, net hedefler ve etkili stratejik planlama ile işletmeler, rekabet avantajı elde ederek, sürdürülebilir büyüme sağlamaktadır.

3.2.1.2 Hedef Belirleme Kontrolünün Çalışan Motivasyona Etkileri

Hedef belirleme kontrolü, işletmelerde çalışanların motivasyonunu şekillendiren önemli bir faktörü haline gelmektedir. Bu kontrol süreci, belirlenen hedeflerin ve stratejik yönlerin düzenli olarak gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. Hedef belirleme kontrolünün motivasyon üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri oluşmaktadır. Hedef belirleme kontrolü, işletmelerde çalışanların motivasyonuna olumlu etkilemektedir. Netlik ve yönlendirmesi ile, hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve düzenli olarak kontrol edilmesi, çalışanların neyi başarmaları gerektiğini açıkça anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu netlik, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır. Onları motive etmektedir. Hedeflerin sistematik bir şekilde izlenmesi, çalışanlara hedeflere ulaşmak için gereken adımları ve yönlendirmeleri sağlamaktadır. Bu, çalışanların görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmelerini teşvik etmektedir. Düzenli geri bildiri ile hedeflere yönelik yapılan düzenli kontrol, çalışanlara performansları hakkında sürekli geri bildirim sağlamaktadır. Bu geri bildirim, gelişim alanlarını ve güçlü yönleri belirlemeye yardımcı olarak motivasyonu artırmaktadır. Başarıların tanınması ile, iyi performansın ve başarıların düzenli olarak tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini güçlendirebilmektedir. Bir görevin gelecekteki hedeflere ulaşmak için yararlı olacağı algısı fayda değeri kapsamına girer (Bayrakçeken vd, 2021:685). Hedefe ulaşma güvencesi ile kontrol süreçleri, hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olup olmadığını değerlendirmektedir. Ulaşılabilir hedefler, çalışanların başarı hissini artırarak motivasyonlarını güçlendirmektedir. Hedef belirleme kontrolü, işletmelerde çalışanların motivasyonuna olumsuz etkileri; Aşırı baskı ve stres ile hedeflerin sık sık ve detaylı bir şekilde kontrol edilmesi, çalışanlarda mikro yönetim algısına yol açmaktadır. Bu durum, aşırı baskı ve stres yaratabilmekte ve motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Performans kaygısı ile sürekli performans izleme ve hedeflerin sık sık gözden geçirilmesi, çalışanlarda kaygıya neden olabilir ve bu da motivasyon kaybına yol açmaktadır.

3.2.2 Strateji Geliştirme ve Planlama

Strateji geliştirme ve planlama, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için gerekli stratejik yolları ve planları oluşturma sürecidir. Bu süreç, organizasyonun mevcut durumunu analiz ederek, gelecekteki fırsatları ve tehditleri değerlendirmeyi, stratejik hedefler belirlemeyi ve bu hedeflere ulaşmak için detaylı planlar geliştirmeyi içermektedir.

3.2.2.1 Strateji Geliştirme ve Planlama Politikaları

Organizasyonun mevcut kaynakları, yetkinlikleri, güçlü ve zayıf yönleri değerlendirmektedir. Strateji geliştirme ve planlama politikaları uygulanmaktadır. Pazar koşulları, rekabet ortamı, ekonomik ve sosyal trendler gibi dış faktörler incelenmektedir. Organizasyonun uzun vadeli hedeflerini ve gelecekteki ideal durumunu tanımlanmaktadır. Organizasyonun varoluş amacı ve temel işlevleri açısından stratejik hedefler belirleyerek organizasyonun uzun vadeli vizyonuna ulaşmak için belirlenen spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlenmektedir. Kısa vadeli hedefler ile stratejik hedeflere ulaşmak için kısa vadede yapılması gereken işlerde, stratejik seçimler hedeflere ulaşmak için hangi stratejilerin kullanılacağı belirlenmektedir. Örnek olarak, büyüme stratejileri, rekabet stratejileri olarak gösterilmektedir. Eylem planları stratejik hedeflere ulaşmak için gereken somut adımlar ve uygulama planları oluşturmaktadır. Kaynak tahsisi sağlanmasında finansal kaynaklar gerekli bütçelerin ve mali kaynakların belirlenmesi ile insan kaynakları gerekli insan gücü ve yetkinliklerin planlanması sağlanmaktadır.

3.2.2.2 Strateji Geliştirme ve Planlama Kontrolünün Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Strateji geliştirme ve planlama kontrolü, organizasyonun stratejik hedeflere ulaşma sürecinde yürütülen faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu kontrol süreci, çalışan motivasyonu ve verimliliği üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır.

Güven, bireylerin toplumsal hayata uyum sağlamasını kolaylaştıran bir stratejidir. Kişinin vaatleri, duyguları ve içsel tutarlılığıyla ürettiği, koruduğu ve sürdürdüğü şeydir. Diğer ifadeyle kişinin, karşı tarafın kendi beklentilerini karşılayacağına inanması ve karşı tarafın davranışlarına kendisini savunmaksızın açık olmasıdır (Halis vd, 2009:46-47). Netlik ve yönlendirme yapılarak stratejik planların ve hedeflerin net bir şekilde

belirlenmesi sağlanarak, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarını ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu netlik, çalışanların işlerine olan bağlılıkları ile motivasyonlarını artırmaktadır. Detaylı planlama ve düzenli kontrol, çalışanlara hedeflere ulaşma konusunda gerekli yönlendirmeyi sağlayarak verimliliği artırmaktadır. Geri bildirim ve performans izleme yöntemleri ile düzenli olarak strateji performansının izlenmesi, çalışanların başarılarını ve gelişim alanlarını görmeleri sağlanmaktadır. Bu geri bildirim, çalışanların performanslarını iyileştirmelerine ve daha yüksek motivasyonla çalışmalarına olanak tanımaktadır. İyi performansların tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve iş tatminini güçlendirmektedir. Kaynakların etkin kullanımı ile stratejik planlamada etkili kaynak tahsisi, çalışanların ihtiyaç duydukları araç ve desteği elde etmelerini sağlamaktadır. Bu, iş süreçlerinin verimli bir şekilde yürütülmesine ve çalışanların motivasyonunun artmasına katkıda bulunmaktadır. Strateji Geliştirme ve Planlama kontrolünün çalışan motivasyonu üzerindeki olumsuz etkileri; strateji ve planlama sürecinde aşırı detaylı kontrol, çalışanlarda mikro yönetim algısına yol açmaktadır. Bu durum, stres ve baskı yaratarak, motivasyon ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Sürekli performans izleme ve hedeflerin sık sık gözden geçirilmesi, çalışanlarda kaygı yaratmakta bu da motivasyon düşüşüne neden olmaktadır.

3.2.3 Kaynak Tahsisi

Yönetici kaynak tahsisi, bir organizasyonda mevcut kaynakların (bütçe, insan, zaman, vb.) en etkin ve verimli şekilde dağıtılması sürecinden oluşmaktadır. Bu süreç, genellikle organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Liderler yalnızca süreçlerin işleyişini gerçekleştirmek adına iş ortamını temin etmekte ve kaynak sağlamaktadırlar. Bu liderlik tarzı genel olarak çalışanların uzmanlık gücüne sahip oldukları grup veya örgütlerde söz konusu olmaktadır. Örgüt üyeleri iş ile ilgili uzman görüşüne sahiptirler ve kararları kendileri alabilirler (Skogstad vd, 2015: 222)

Kaynak tahsisi, hangi kaynakların mevcut olduğunu ve hangi miktarda bulunduğunu tespit etmektedir. Bu, mali kaynaklar, iş gücü, ekipmanlar veya zaman olmaktadır. İhtiyaç analizi; organizasyonun veya proje biriminin hangi kaynaklara ihtiyaç duyduğunu tespit etmektir. Bu, projelerin gereksinimlerini ve organizasyonun stratejik hedeflerini göz önünde bulundurarak yapılmaktadır. Tahsis kararları sağlayarak kaynakların hangi

projelere veya bölümlere nasıl dağıtılacağına karar vermektedir. Bu kararlar, önceliklere, aciliyet durumlarına ve kaynakların etkili kullanımı prensiplerine göre yapılmaktadır. Uygulama ve izleme; kaynak tahsis kararlarının uygulanması ve kaynak kullanımının izlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu, tahsis edilen kaynakların uygun şekilde kullanıldığını ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını denetlemeyi içermektedir. Değerlendirme ve düzenleme; kaynak tahsisinin etkinliği değerlendirilmektedir ve gerektiğinde düzenlemelerin yapılması ile verimli hale getirilmesi planlanmaktadır. Bu aşama, kaynak kullanımında karşılaşılan sorunları ve iyileştirme fırsatlarını belirlemek için önemli olmaktadır. Yönetici kaynak tahsisi, organizasyonel verimliliği artırmak, hedeflere ulaşmak ve stratejik öncelikleri desteklemek için kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreç, aynı zamanda risk yönetimi ve stratejik planlamanın da önemli bir parçası haline gelmektedir.

3.2.3.1 Kaynak Tahsisi Politikaları

Kaynak tahsisi politikalarının kontrolü, çalışan motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Kaynakların adil ve stratejik bir şekilde tahsis edilmesi, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve genel performansı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Kaynakların adil ve şeffaf bir şekilde dağıtılması, çalışanların kendilerine ve işlerine olan güvenini artırmaktadır. Adil kaynak tahsisi, çalışanların işlerinin ve katkılarının takdir edildiğini hissetmelerini sağlamaktadır. Şeffaflık, yönetim ile çalışanlar arasında güven oluşturarak, motivasyonu artırmaktadır. Çalışanlar, kararların objektif ve haklı bir temele dayandığını gördüklerinde, işlerine daha fazla bağlılık göstermektedir. Kaynakların stratejik önceliklere göre tahsis edilmesi, çalışanların organizasyonun vizyon ve hedeflerine katkıda bulunma hissini artırmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerini anlamlı ve önemli bulmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar, stratejik hedeflerle uyumlu projelerde yer aldıklarında, başarıya olan katkılarının daha görünür olduğunu ve ödüllendirildiğini düşünmektedirler. Kaynak planlama sistemleri akıllı makineleri, lojistik sistemlerini, üretim ekipmanlarını, finansal sistemleri ve gerçek zamanlı panoları birbirine bağlamaktadır (Damar ve Özen, 2024:5) Kaynakların yetersiz tahsis edilmesi, çalışanların aşırı iş yükü ve tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Bu durum, motivasyonu olumsuz etkileyerek iş performansını düşürmektedir. Yeterli kaynak tahsis edilmesi, çalışanların işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapabilmelerini sağlamaktadır. Bu da iş tatminini ve motivasyonu artırmaktadır.

3.2.3.2 Kaynak Tahsisi Politikaları Kontrolünün Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Kaynak tahsisi politikaları kontrolünün çalışan motivasyonu üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Kaynakların adil ve şeffaf şekilde tahsis edilmesi, çalışanların güvenini ve iş tatminini artırmaktadır. Kaynakların organizasyonun stratejik hedeflerine uygun şekilde dağıtılması, çalışanların işlerinin anlamlı ve önemli olduğunu hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Yeterli kaynak sağlanması, çalışanların işlerini daha etkin ve verimli yapmalarını sağlayarak motivasyonu artırmaktadır. Çalışanların kaynak tahsisi süreçlerine dahil edilmesi ve geri bildirimlerinin dikkate alınması, bağlılık ve motivasyonu güçlendirmektedir. Kaynak tahsisi politikaları hakkında bilgi ve eğitim verilmesi, belirsizlikleri azaltarak çalışanların sürece olan güvenini artırmaktadır. Başarıların ve yüksek performansın ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Örgütsel güvenin olumlu yönde etkilediği değişkenler, örgütsel özdeşleşme, inisiyatif alma davranışı, çalışan morali, örgütsel bağlılık, problem çözme becerisi, risk alma, sosyal sorumluluk, yaratıcılık, açık örgüt kültürü, bilgi yaratımı ve yönetimi, çevreye uyum, iletişim, karar verme süreci, örgütsel kararlılık, örgütsel verimlilik, örgütsel iklim, örgütsel performans, örgütsel öğrenme ve yenileşme, kaynak aktarımı ve yetki devrini kolaylaştırma gibi unsurlardır. Örgütsel güvenin negatif yönde etkilediği değişkenler ise örgütsel stres, çatışma, değişime direnci azaltma, iş devri, çalışan devamsızlığı, işten ayrılma niyeti, iş terki ve kontrol gibi unsurlardır (Polat, 2009:57). Kaynakların adaletsiz bir şekilde tahsis edilmesi, çalışanlarda hayal kırıklığına ve güvensizliğe yol açabilmekte, bu da motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Yetersiz kaynak tahsisi, çalışanların aşırı iş yükü ve tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Kaynak tahsisi süreçlerinin şeffaf olmaması, çalışanlar arasında belirsizlik ve güvensizlik yaratmaktadır. Kaynakların belirli projelere veya departmanlara nasıl tahsis edileceğinin net olmaması, çalışanların işlerinin ve katkılarının değerini sorgulamalarına neden olmaktadır.

3.2.4 Performans Göstergeleri

Organizasyonel etkinliğin ve bireysel performansın ölçülmesine yönelik belirli, ölçülebilir kriterlerinden oluşmaktadır. Bu göstergeler, performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi için kullanılan niceliksel ve niteliksel veri noktalarını içermektedir. Yöneticiye güvenen çalışanlar, bu güveni örgütüyle özdeşleştirir, artan motivasyon

performans üzerinde pozitif etki yapar. Artan performans ise örgütsel verimliliği artırır (Uzbilek, 2006:19-88). Performans göstergeleri, organizasyonların stratejik planlarını, hedeflerini ve operasyonel süreçlerini sürekli olarak izlemeye ve geliştirmeye olanak tanımaktadır. Bu göstergeler, performans yönetimi sistemlerinin temel bir bileşeni olup, organizasyonel hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğini ve hangi alanlarda iyileştirme yapılması gerektiğini belirlemede kritik bir rol oynamaktadır.

3.2.4.1 Performans Gösterge Politikaları

Yönetici performans politikaları, yöneticilerin ve liderlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen stratejik ve operasyonel kurallardan oluşmaktadır. Bu politikalar, yöneticilerin performansını değerlendirmek, geliştirmek ve yönetmek amacıyla belirlenen prensipleri ve yöntemleri içermektedir. İşi, işletmeyi ve işletmede kendisinden beklenen davranışları öğrenmek isteyen çalışanlar, yöneticileri kendilerine örnek almak isterler. Bu açıdan yöneticiler, başarı arzusu, beceri, performans gibi birçok açıdan çalışanlar üzerinde lokomotif etkisi yapmaktadır (Gladwell, 2013:34). Performans değerlendirme kriterlerinde yöneticiler için açık ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi performans gösterge politikalarını oluşturmaktadır. Bu hedefler, organizasyonun stratejik hedefleri ile uyumlu olmaktadır. Performansın değerlendirilmesinde kullanılacak niceliksel ve niteliksel göstergelerin neden belirlenmesi örneğin, mali performans, proje tamamlanma oranı, liderlik becerileri gibi örneklendirilmektedir. Performansı düşük olan yöneticiler için yapılandırılmış iyileştirme planları ve destek sistemleri oluşturulmaktadır. Performans iyileştirmesi gereken yöneticilere, koçluk ve mentorluk desteği sağlanmaktadır. Bu, performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Performans yönetimi politikalarının düzenli olarak gözden geçirilmesi ve güncellenmesini gerektirmektedir. Bu, organizasyonun değişen ihtiyaçlarına ve hedeflerine uyum sağlamaktadır. Performans politikalarının etkinliği hakkında geri bildirimlerin toplanması ve bu geri bildirimlere göre politika revizyonları yapılmaktadır. Yönetici performans politikaları, organizasyonların yöneticilerinin etkinliğini ve başarılarını artırmayı hedeflemektedir. Bu politikalar, yöneticilere net hedefler koymaktadır. Gelişim fırsatları sunmaktadır. Geri bildirim sağlayarak başarıları ödüllendirmektedir. Böylece organizasyonel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

3.2.4.2 Performans Gösterge Politikalarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Performans gösterge politikaları, çalışan motivasyonu üzerinde çeşitli etkiler yaratmaktadır. Bu politikaların motivasyon üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri açıklanmaktadır. Açıkça tanımlanmış performans göstergeleri, çalışanlara net hedefler ve beklentiler sunmaktadır, bu da onların hedeflere odaklanmalarını ve motive olmalarını sağlamaktadır. Örgütlerde güven iklimi tesis edildiğinde, çalışanlar görüşlerini daha özgürce beyan eder ve performans gelişimi gösterir (Memduhoğlu ve Zengin, 2017:349). Performans göstergeleri doğrultusunda elde edilen başarıların tanınması ve ödüllendirilmesi, çalışanların motivasyonunu artırarak bağlılıklarını güçlendirmektedir. Düzenli geri bildirim ve performans değerlendirmeleri, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu da kişisel ve profesyonel gelişim fırsatlarını artırmaktadır. Adil ve şeffaf performans göstergeleri, çalışanların değerlendirme sürecine güven duymasını sağlamaktadır. İş tatmini ile motivasyonu artırmaktadır. Performans göstergeleri, çalışanların kişisel başarılarını somut bir şekilde görmelerini sağlamaktadır. Çalışanların kendilerini değerli ve başarılı hissetmelerine yol açmaktadır. Performans göstergelerinin yüksek hedefler koyması ve bu hedeflerin baskı yaratması, çalışanlarda stres ve tükenmişlik hissine yol açmaktadır. Gerçekleşmesi zor hedefler veya göstergeler, çalışanlarda başarısızlık korkusu yaratabilir, bu da motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir.

3.2.5 Esneklik ve Adaptasyon

Yönetimde esneklik ve adaptasyon, organizasyonların değişen çevresel koşullara ve içsel dinamiklere uyum sağlama yeteneğini ifade eden kavramlar olmaktadır. Bu iki kavram, bir yönetim sisteminin çevresel belirsizliklere ve değişimlere karşı nasıl yanıt verdiğini ve stratejik yönelimlerini nasıl şekillendirdiğini anlamak için kritik öneme sahip olmaktadır. Sürekli teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve ekonomik değişimlerle karakterize edilen ve hızla değişen iş ortamı örgütler için önemli zorluklar ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, adaptasyon ve esneklik, örgütsel hayatta kalma ve başarı için gerekli hale gelmiştir (Aşkun, 2024:161). Yönetimde esneklik, bir organizasyonun değişen koşullara, fırsatlara ve tehditlere hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamaktadır. Esneklik, organizasyonların mevcut süreçleri ve yapıları üzerinde değişiklik yapabilme

yeteneğini içermektedir, böylece dinamik iş ortalamalarda sürekli rekabet avantajı elde etmektedir. Esneklik, genellikle organizasyonel yapının, kaynakların ve iş süreçlerinin değişen ihtiyaçlara göre yeniden yapılandırılmasını kapsamaktadır. Yönetimde adaptasyon, organizasyonların çevresel değişikliklere ve içsel dönüşümlere yönelik uzun vadeli uyum sağlamaktadır. Adaptasyon, organizasyonların stratejilerini, süreçlerini ve yapısını değişen koşullara göre yeniden düzenleme ve bu değişikliklere başarılı bir şekilde entegre olma sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, stratejik hedeflerin ve operasyonel uygulamaların, değişen dışsal ve içsel faktörlere göre sürekli olarak gözden geçirilmesini ve optimize edilmesini içermektedir. Bu kavramlar, organizasyonların sürdürülebilirliğini, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmak için kritik öneme sahip olmaktadır. Yönetimde esneklik ve adaptasyon, organizasyonların belirsizliklerle başa çıkabilme, yeniliklere hızla yanıt verme ve stratejik hedeflere ulaşma yeteneklerini güçlendirmektedir.

3.2.5.1 Esneklik ve Adaptasyon Politikaları

Esneklik ve adaptasyon politikaları, organizasyonların değişen iç ve dış koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarını destekleyen stratejiler ve uygulamalardan oluşmaktadır. Bu politikalar, organizasyonun çevresel belirsizliklere karşı dayanıklılığını artırmak ve stratejik hedeflere ulaşmasını sağlamak için tasarlanmaktadır. Güven, hiyerarşik ve otoriter yönetim tarzını ortadan kaldırdığı için işletmelere, daha esnek ağ yapılarına geçebilme yeteneği kazandırır (Fukuyama,1998:37-38). Esnek yapı ve organizasyonel tasarım unsuru ile düzensiz ve hiyerarşik olmayan yapılarda, organizasyonun işleyişinde daha az katı ve hiyerarşik olmayan yapılar kullanarak, daha hızlı karar alma ve uygulama süreçlerine olanak tanınmaktadır. İş süreçlerinin ve departmanlarının modüler bir şekilde yapılandırılması, hızlı yeniden yapılandırma ve yeniden organizasyon olanağı sağlamaktadır. Dinamik kaynak yönetimi ile kaynak paylaşımı ve yeniden dağıtım unsuru ile organizasyon içindeki kaynakların, değişen ihtiyaçlara göre hızlı bir şekilde yeniden tahsis edilmektedir. Bu hem insan kaynağını hem de fiziksel kaynakları kapsamaktadır. Geçici, sözleşmeli veya serbest çalışanların kullanımı, iş gücünün değişen taleplere hızlı bir şekilde uyumlanmasını sağlamaktadır. Stratejik yenilik ve inovasyon uygulamalarına da yenilikçi düşünme ve uygulama sistemleri yeni fikirlerin, teknolojilerin ve iş modellerinin benimsenmesi, organizasyonların çevresel değişimlere uyum sağlama yeteneklerini artırmaktadır.

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yaparak, organizasyonun yeni fırsatlara hızla uyum sağlaması desteklemektedir.

3.2.5.2 Esneklik ve Adaptasyon Politikaları Kontrolünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri

Esneklik ve adaptasyon politikalarının kontrolünün çalışan motivasyonuna etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Etkin esneklik ve adaptasyon politikaları, çalışanlara değişen iş koşullarına uyum sağlama ve katkıda bulunma imkânı vermektedir. Bu durum, çalışanların işlerinin önemsendiğini ve değer verildiğini hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, iş süreçlerindeki belirsizliklerin azalması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır.

Şeffaf ve adil bir kontrol süreci, çalışanlara yönetimin kararlarını ve değişiklikleri açıkça iletişim kurduğunu göstermektedir. Bu şeffaflık, güven duygusunu güçlendirir ve organizasyonun hedeflerine olan bağlılığı artırmaktadır. Çalışanlar, yönetimle uyumlu ve destekleyici bir ilişki geliştirdiklerinde, motivasyonları da artmaktadır. Esneklik politikaları, çalışanların yeni beceriler öğrenmeleri ve kariyerlerinde ilerlemeleri için fırsatlar sunmaktadır. Adaptasyon süreçleri, kişisel gelişim ve profesyonel eğitim programlarına erişim sağlamaktadır. Bu tür fırsatlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve motivasyonlarını artırmalarına yardımcı olmaktadır.

Hızlı yanıt verme yeteneği etkin bir adaptasyon süreci, çalışanların iş ortalamandaki değişikliklere ve fırsatlara hızlı bir şekilde yanıt verebilmelerini sağlamaktadır. Bu yetenek, çalışanların başarıları ve katkıları hakkında olumlu geri bildirim almalarını sağlamakta bu da kendilerine olan güvenlerini ve motivasyonlarını artırmaktadır.

Belirsizlik ve kaygı, sürekli değişim ve adaptasyon gereksinimleri, çalışanlarda belirsizlik ve kaygı yaratmaktadır. Belirsizlik, çalışanların iş güvenliği ve rolü hakkında net bilgiye sahip olmamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu kaygı, çalışanların performansını ve genel motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt yapısının bu unsurları, örgütsel güven üzerinde etkili olmaktadır. Şöyle ki, bir örgütte formalleşme ve merkezileşme seviyesi arttıkça çalışanların özerk olma motivasyonları sınırlandığı, esneklik ve çalışanların kararlara katılımı sağlanmadığı için örgütsel güven düzeyleri de düşük olmaktadır (Asunakutlu, 2006:5). Gelişen performans baskısı, esneklik ve adaptasyon politikalarının uygulanması sırasında çalışanlar üzerindeki performans baskısı artmaktadır. Özellikle değişen hedefler ve beklentiler, çalışanların yüksek

performans gösterme zorunluluğunu artırmaktadır. Bu durum, tükenmişlik ve stres hissine yol açarak motivasyon kaybına neden olmaktadır.

3.2.6 Ödüllendirme

Motivasyon ve ödüllendirme, çalışanların performansını ve bağlılığını artırmak amacıyla kullanılan iki temel yönetim aracı olmaktadır. Motivasyon; bireylerin belirli hedeflere ulaşmak veya görevleri yerine getirmek için gösterdikleri enerji, istek ve çabayı ifade etmektedir. Çalışan motivasyonu, içsel ve dışsal faktörlerin bir kombinasyonundan kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyon, bireylerin kişisel tatmin ve başarı arayışıyla ilgilidir; dışsal motivasyon ise ödüller, tanınma ve maddi teşviklerle bağlantılı olmaktadır. Motivasyon, iş performansını, verimliliği ve genel iş tatminini artırmaktadır. Ödüllendirme, çalışanların performanslarını ve başarılarını takdir etmek amacıyla verilen teşvikler ve ödülleri ifade etmektedir. Ödüllendirme sistemleri, maddi ödüller (maaş artışları, primler, ikramiyeler) ve manevi ödüller (takdir, ödüller, terfiler) olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Etkili bir ödüllendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu artırır, performans hedeflerine ulaşmalarını teşvik ederek organizasyonel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu iki kavram, bir arada kullanıldığında, çalışanların hedeflere ulaşmaları için gerekli enerji ve çabayı göstermelerini sağlamakta ve organizasyonun genel başarısını artırmaktadır.

3.2.6.1 Ödüllendirme Politikaları

Hedef belirleme ve performans yönetimi; hedef belirleme ve performans yönetimi politikaları, yöneticilere açık, spesifik, ölçülebilir ve zamanlı hedefler koyarak, bu hedeflere ulaşma süreçlerini denetlemektedir. Performans yönetimi süreci, yöneticilerin hedeflere ulaşmalarını sağlamak için düzenli olarak performans değerlendirmeleri ve geri bildirimler içermektedir. Bu yaklaşım, yöneticilerin motivasyonunu artırmakta, zira net hedefler ve sürekli geri bildirimler ile performansın ve başarıların somut bir şekilde ölçülmesini sağlamaktadır. Cezalandırma yerine ödüllendirme her zaman daha iyi bir yöntem olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte ödüllendirme takipçilerin negatif görüşlerinin ortadan kaldırılması açısından da etkili olabilecektir (Koçel 2013, 653). Ödül çalışanları motive etmektedir.

3.2.6.2 Yönetici Ödüllendirme Politikaları

Maddi ödüller, çalışanlara performanslarına dayalı olarak verilen finansal teşvikleri olarak tanımlanmaktadır. Bu ödüller, maaş artışları, primler, ikramiyeler ve yıllık bonuslar gibi çeşitli biçimlerde olmaktadır. Maddi ödüller, yüksek performansı teşvik eder ve yöneticilerin motivasyonunu artırmaktadır. Performansın doğrudan finansal ödüllerle ilişkilendirilmesi, başarıya yönelik teşviki artırmaktadır. Manevi ödüller, yöneticilere verilen takdir belgeleri, ödüller ve kamusal tanınma gibi finansal olmayan teşviklerden oluşmaktadır. Bu ödüller, yöneticilerin başarılarının organizasyon içinde veya dışındaki paydaşlar tarafından resmi olarak tanınmasını sağlamaktadır. Manevi ödüller, yöneticilerin değerli olduklarını ve katkılarının takdir edildiği çalışana hissettirilerek, motivasyonu artıran etkisi sağlanmaktadır. Terfi ve kariyer ilerleme politikaları, yüksek performans gösteren yöneticilere daha yüksek pozisyonlar ve yeni kariyer fırsatları sunmaktadır. Bu politikalar, organizasyon içinde kariyer gelişimini teşvik eder ve yöneticilerin uzun vadeli bağlılıklarını artırmaktadır. Terfi, yöneticilere ilerleme fırsatları ve profesyonel başarılarının tanınmasını sağlamaktadır. Kişisel teşvikler, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre sunulan imkanları olarak nitelendirilmektedir. Bu teşvikler arasında sağlık sigortası, yaşam standartlarını artıran avantajlar ve kişisel gelişim programları yer almaktadır. Kişisel teşvikler, çalışanların yaşam kalitelerini artırarak iş tatmini ve motivasyonlarını desteklemektedir. Başarı paylaşımı politikaları, organizasyonel başarıların bir kısmının çalışanlarla paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu, kâr payı, hisse senedi opsiyonları veya organizasyonel kârların bir kısmının dağıtılması şeklinde olabilmektedir. Bu tür ödüller, çalışanlara organizasyonun başarısına olan katkılarının doğrudan bir karşılığını alacaklarını hissettirmekte, bu da bağlılık ve motivasyonu artırmaktadır. Bu politikalar, çalışanların performansını ve bağlılığını artırmak için kullanılan stratejik yaklaşımlardır. Etkili bir şekilde uygulandıklarında, organizasyonların genel başarısına önemli katkılarda bulunmaktadır. Motivasyon kelimesinin sadece “ödüllendirme” ile ilişkilendirilmesi de yanlıştır. Çünkü ödül ve cezanın her ikisi, yerine göre motivasyon aracı olabilirler (Yıldırım, 2016:349). Ödül kadar cezalarında motivasyon üzerindeki etkileri ayrı değerlendirilebilmektedir. Bu değerlendirme cezanın verilememesi üzerine ayrıca bir ödüllendirme algısı olduğundan kaynaklanmaktadır.

3.2.6.3 Ödüllendirme Politikalarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Motivasyon ve ödüllendirme politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri söz konusu olmaktadır. Motivasyon ve ödüllendirme politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu etkileri açıklanmaktadır; Artan iş tatmini; motivasyon ve ödüllendirme politikaları, çalışanların işyerindeki deneyimlerini daha tatmin edici hale getirmektedir. Ödüllendirme sistemleri, çalışanların başarılı performanslarını ve katkılarını tanıyarak, işlerinin değerli olduğunu hissettirmektedir. Bu tanınma ve ödüller, çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. İş tatmini, çalışanların organizasyon içindeki rollerine olan bağlılıklarını artırarak genel motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ödül sistemleri, motivasyon sağlayarak çalışanların verimliliklerini artırmaktadır (Sayan ve Alizade 2024:57). Yüksek performans ve verimlilik; motivasyon politikaları, çalışanlara belirlenen hedeflere ulaşmaları için gerekli teşvikleri sağlamaktadır. Hedeflere ulaşmak için sağlanan ödüller ve teşvikler, çalışanların performanslarını artırmalarına yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirme süreçleri ve geri bildirim mekanizmaları, çalışanların hangi alanlarda gelişmeleri gerektiğini göstermekte bu da performanslarını ve verimliliklerini artırmaktadır. Yüksek performans ve verimlilik, organizasyonun genel başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Gelişmiş bağlılık ve sadakat; motivasyon ve ödüllendirme politikaları, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve sadakatlerini güçlendirmektedir. Ödüller ve tanınma, çalışanlara organizasyonun hedeflerine olan katkılarının değerli olduğunu göstermektedir. Bu tanınma, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını ve uzun vadeli sadakatlerini artırmaktadır. Sadık çalışanlar, organizasyon içinde daha yüksek performans sergiler ve organizasyonel hedeflere ulaşmada daha etkili olmaktadır. Kişisel ve profesyonel gelişim; kariyer gelişim fırsatları ve eğitim programları, çalışanların hem kişisel hem de profesyonel becerilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Motivasyon ve ödüllendirme politikaları, çalışanlara bu tür gelişim fırsatlarını sunarak, becerilerini artırmalarını ve kariyerlerinde ilerlemelerini teşvik etmektedir. Profesyonel gelişim, çalışanların işlerine olan motivasyonlarını artırmakta ve uzun vadeli kariyer tatminini desteklemektedir. İş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi; esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma fırsatları ve diğer iş-yaşam dengesi teşvikleri, çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarında daha iyi bir denge

kurmalarını sağlamaktadır. Bu denge, çalışanların stres seviyelerini azaltmakta ve genel iş tatminlerini artırmaktadır. İyi bir iş-yaşam dengesi, çalışanların motivasyonlarını artırarak, iş yerindeki performanslarını ve bağlılıklarını güçlendirmektedir. Performansa dayalı ödüller ve hedefler, bazı çalışanlar üzerinde yüksek baskı ve stres yaratmaktadır. Yüksek performans beklentileri, çalışanlar üzerinde stres ve kaygıya neden olmaktadır, bu da iş tatminsizliğine ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Bu durum, motivasyonu olumsuz yönde etkileyerek çalışanların işlerine karşı olan bağlılıklarını zayıflatabilmektedir. Birey kuruma sağladığı girdiler neticesinde sağladığı ödülleri, diğer çalışanların ödülleriyle kıyaslamakta ve bu ödüllerin adil ya da adil olmayışı bireyin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır. Kıyaslama neticesinde eşitlik bulunmaktaysa bir sorun söz konusu olmamaktadır (İçerli 2010, 79-80). Ödüllendirme sistemlerinde adaletsizlik algısı, bazı çalışanlar arasında memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Ödüller, terfiler ve tanınma süreçlerinde eşitsizlik algısı oluştuğunda, bu durum çalışanların organizasyon yönetimine olan güvenlerini sarsmaktadır. Adaletsizlik algısı, motivasyon kaybına ve organizasyon içindeki ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır.

4 BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; çalışanların motivasyonu üzerinde uygulanan yönetici politikaları kontrol mekanizmasının, çalışanlar üzerinde etkisinin olup olmadığını, varsa bu etkilerin olumlu veya olumsuz olduğunu ortaya çıkartmaktır. Araştırmanın bir diğer amacı yönetici kontrolünün ve motivasyonun hangi unsurların etkisi altında kalarak nasıl etki ettiği nasıl sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmaktır. Yapılması gerekenleri politika ve davranışlar ile ilişkisini ele alarak anket çalışmaları ile literatürde yer alan araştırmalar ile karşılaştırarak yönetici politikalarının uygulamasında kontrolün çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinde yeni bilgilere ulaşmaktır.

Bu çalışma, kamu ve özel sektöre yönelik daha geniş kapsamlı ve uyarlanmış bir analiz sunarak, mevcut bilgi birikiminin sınırlarını genişletmeyi ve yeni bir perspektif kazandırmayı ve böylece hem akademik hem de uygulamalı alanda önemli katkılar sağlamayı hedeflemektedir.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın modeline ilişkin temel bilgiler, araştırmanın hipotezi ve araştırmanın evrenine yer verilmiştir. Araştırma sürecinde toplanan verilerin analizi ve hipotez testleri gerçekleştirilmiş, analizine yönelik genel bilgiler üzerinde durulur iken, ardından bulgular bölümüne geçilmiştir.

4.2.1 Değişkenler Arası İlişkiler

Yönetici ve çalışan bir organizmanın ayrılmaz bir bütünü ve lokomotifidir. Çalışanların motivasyonu, yönetici ve yönetici kontrolüne bağlı olarak değişimler gösterebilmektedir.

Bu araştırma ile, önceki bölümlerde açıklanan kuramsal gerçeklerden hareketle, yönetici kontrol politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemek hedeflemektedir. Çalışmanın temel araştırma sorusu yönetici kontrolünün çalışan motivasyonunu etkilemekte olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1 Yöneticilerin uyguladığı kontrol politikaları, çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır.

Bu hipotez ile yönetici kontrol politikaları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin bilimsel yöntemlerle test edilmesine olanak tanınmaktadır.

4.3. ÖRNEKLEM

Araştırmanın popülasyonu çalışanlardan meydana gelip yönetici personel ve destek ekibi kriterlerinden, yaş aralığı, cinsiyet, uyruk, çalışılan yılları kapsayarak anket çalışması katılımcıları rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Amaç her sektörü kapsayan, istihdamda organizasyon ayırımına gitmeden her sektör çalışanın yönetim politikalarında kontrolün motivasyon etkileri üzerinde çalışma olarak değerlendirilmeye alınmıştır. Muhasebeci, memur, öğretmen, öğretim üyesi, doktor, banka, avukat, emlakçı, yapı teknik servis, mali müşavir, araştırma görevlisi, dış hekim, gazeteci, satış danışmanı, sosyal hizmet uzmanı, işçi vergi memuru, sekreter, eczacı, mağaza satış personeli, uluslar arası ofis çalışanı, dermatolog, polis, veteriner, kütüphaneci, sigortacı, elektrikçi, yaşam koçu, şef, banka müdürü, paket taşıma, güvenlik görevlisi, pazarlama, çevirmeni kapsayan 46 yönetici, 171 personel, 15 destek hizmetlerinden toplam 232 çalışandan veri toplanmıştır.

Yönetici kontrolünün çalışan performansı üzerindeki etkileri ve motivasyon seviyelerini belirlemek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach Alfa güvenilirlik analizi öncelikle 54 soru üzerinden değerlendirilip daha sonra 36 soru Yönetim Politikaları ve 18 soru içeren motivasyon üzerinden Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Demografik veriler üzerinden “cinsiyet”, “medeni hal”, “yaş”, “eğitim durumu”, “İş yerinde çalıştığı süre” ile ilgili katılımcıları anket üzerindeki dağılımları değerlendirilmiştir. Toplanan verilerin tamamı analize dahil edilmiştir.

4.3.1 Veri Toplama Araçları

Araştırma alanların sınırlandırılmasında genel uyumluluklar, araştırma sürecinin ayrıntıları mümkündür, araştırma süreçlerinde değişiklik olacak dış gelişmeler ve araştırmanın genellenebilir sınırlayan unsurları ele alınmıştır. Anket sorularında değerlendirilecek konu ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada; araştırma grubu belirli sektörden değil tam zamanlı çalışan sektörden oluşmaktadır.

Anket formu hazırlanırken, yönetici politikaları ölçeği olarak, Börü, İslamoğlu ve Birsal'e ait örgüte güven ölçeği kullanılmıştır (İrge, 2016:119-122). Yönetici ölçeğinde kullanılan 36 maddelik anket sorularının cevapları değerlendirilmeye alınmıştır.

Motivasyon ölçümü için ise Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, Villeneuve'nin geliştirdiği Weims ölçeğinden yararlanılmıştır (İrge, 2016:119-125). Motivasyon ölçeğinde kullanılan 18 madde halinde hazırlanan çalışanların motivasyonu üzerinde sorulara anket katılımcıların vermiş olduğu cevaplar değerlendirilmiştir. Anket yönetici politikaları, çalışan motivasyonu ve demografik dağılım soruları olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanların yönetici politikalarını öğrenmeye yönelik 36 ifade yer almaktadır. Bu bölümde 1932 yılında sosyal psikolog Rensis Likert tarafından geliştirilmiş ve hem nicel hem de nitel araştırmada kullanılmış olan, 6'lı likert ölçeği kullanılmış ve bunlar kesinlikle katılmıyorum (1), çoğunlukla katılmıyorum (2), katılmıyorum (3), katılıyorum (4), çoğunlukla katılıyorum (5) ve tamamen katılıyorum (6) şeklinde sıralanmıştır. İkinci bölümde, çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurları belirlemeye yönelik 18 ifade yer almaktadır. Bu bölümde 6'lı derecelendirme kullanılmış ve bunlar çok aykırı (1), oldukça aykırı (2), biraz aykırı (3), biraz uygun (4), oldukça uygun (5), çok uygun (6) şeklindeki değerlendirmelerden oluşmaktadır. Üçüncü bölümdeki 13 soru ise çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yöneliktir (EK1) (Karabulut,2019: 187-190).

4.4 ANALİZ ve BULGULAR

Bulgular genel olarak üç kısımda ele alınmaktadır. Bulgular, birinci kısımda, bağımlı değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konmuştur. İkinci kısımda tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Üçüncü kısımda örnekleme ilişkin istatistikler, ikinci kısımda araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri ortaya konmuştur.

Ölçeklerin iç tutarlılığını test etmek için Cronbach Alpha değeri hesaplanmıştır.

Çalışanın performansını etkileyen motivasyon faktörü analizinde 18 anket sorusunun cevabında çalışanın performansını etkileyen motivasyonu üzerinde olup, Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu 0,951 olduğu için anketin güvenilirliği yüksektir Cronbach Alfa katsayıları içsel tutarlılık alt sınırı olarak kabul edilen 0,70 değerinin (Nunnally, 1978: 245) üzerinde çıkmıştır.

Yönetici Politikalarında Kontrol Analizi Değerleri 36 anket sorusunun cevabı ile Cronbach Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucu 0,950 olduğu

için anketin güvenilirliği yüksektir Cronbach Alfa katsayıları içsel tutarlılık alt sınırı olarak kabul edilen 0,70 değerinin (Nunnally, 1978: 245) üzerinde çıkmıştır.

Anketin demografik dağılımına göre;

Yaş Frekans Dağılımı

Araştırmaya toplamda 232 kişi katılmış olup, tüm katılımcılardan toplanan veri analize dahil edilmiştir. Bu durum, demografik bilgilerin %100 geçerlilik oranına sahip olduğunu göstermektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 4.1 Yaş Frekans Dağılımı

		Katılımcı Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	18-30 arasında	79	34,1	34,1	34,1
	30-40 arasında	99	42,7	42,7	76,7
	40-50 arasında	42	18,1	18,1	94,8
	50 yaş ve üzeri	12	5,2	5,2	100
	Total	232	100	100	

18-30 yaş aralığı, toplamda 79 kişi (%34,1), 30-40 yaş aralığı, bu yaş grubunda 99 kişi (%42,7), 40-50 yaş aralığı, bu grupta yer alan 42 kişi (%18,1), 50 yaş ve üzeri, toplam 12 kişi (%5,2) bu yaş grubunda yer almıştır.

18-30 yaş aralığı, toplamda 79 kişi (%34,1) bu yaş grubunda yer almakta olup, örneklemin önemli bir kısmını genç çalışanlar oluşturmaktadır. Bu grup, işletmelerde genç iş gücünün temsilini göstermesi açısından önemli bir yere sahip olmaktadır.

30-40 yaş aralığı, bu yaş grubunda 99 kişi (%42,7) yer almakta ve bu oran, katılımcıların en büyük kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca, kadın katılımcıların ağırlıklı olarak bu yaş grubunda yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu grup, genellikle çalışma hayatının en aktif ve üretken dönemini temsil etmektedir.

40-50 yaş aralığı, bu grupta yer alan 42 kişi (%18,1), daha deneyimli bir iş gücünü temsil etmektedir. Oranın daha düşük olması, bu yaş grubunun örneklemede daha sınırlı bir şekilde yer aldığını göstermektedir.

50 yaş ve üzeri, toplam 12 kişi (%5,2) bu yaş grubunda yer alarak, örneklemede en düşük temsil edilen kesimi oluşturmaktadır. Bu durum, yaş ilerledikçe çalışanların iş gücündeki temsilinin azaldığını işaret etmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun 18-40 yaş aralığında yoğunlaştığı (%76,8) görülmektedir. Bu durum, araştırmanın genç ve orta yaş grubu çalışanlar üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Buna karşın, 50 yaş ve üzeri gruptaki katılımcı sayısının sınırlı olması, bu yaş grubunun iş gücündeki rolüne dair yapılacak analizlerin daha sınırlı bir temsiliyete sahip olabileceğini göstermektedir.

Cinsiyet Frekans Dağılımı

Araştırma verileri, katılımcıların cinsiyet dağılımına ilişkin toplumsal durumu ortaya koymaktadır. Ankete toplamda 232 kişi katılmış olup, bu katılımcıların tamamı geçerli olarak değerlendirilmiştir. Cinsiyet dağılımı şu şekildedir:

Tablo 4.2 Cinsiyet Frekans Dağılımı

		Katılımcı Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Erkek	132	56,9	56,9	56,9
	Kadın	100	43,1	43,1	100
	Total	232	100	100	

Erkek Katılımcılar: Ankete katılanların 132'si (%56,9) erkeklerden oluşmaktadır. Bu oran, erkeklerin araştırma grubunda çoğunluğu oluşturduğunu göstermektedir.

Kadın Katılımcılar: Katılımcıların 100'ü (%43,1) kadınlardan oluşmaktadır. Kadın katılımcı oranı, erkeklere kıyasla daha düşük bir seviyede olduğu görülmektedir.

Cinsiyet dağılımı, kümülatif olarak %100 seviyesine ulaşmıştır. Erkekler %56,9 ile daha yüksek bir temsiliyet oranına sahipken, kadınlar %43,1 ile bu dağılımı tamamlamaktadır. Kümülatif yüzdelerin tamamlanması, verilerin eksiksiz bir şekilde toplandığını ve dağılımın dengeli bir analiz sunmak için yeterli olduğunu göstermektedir.

Cinsiyet dağılımı, erkeklerin araştırma grubunda daha yüksek bir orana sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Medeni Hal Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan 232 katılımcının medeni durumlarına ilişkin dağılım şu şekildedir:

Tablo 4.3 Medeni Hal Frekans Dağılımı

		Katılım	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Bekar	86	37,1	37,1	37,1
	Evli	146	62,9	62,9	100
	Total	232	100	100	

Bu tablo, medeni halinin gelişiminden;

Bekar Katılımcılar: Katılımcıların 86'sı (%37,1) bekar bireylerden oluşmaktadır. Bekarların toplam içindeki bu oranı, kümülatif yüzde açısından %37,1 ile temsil edilmektedir. Bu durum, bekar katılımcıların araştırmada yeterli bir temsil oranına sahip olduğunu göstermektedir.

Evli Katılımcılar: Katılımcıların 146'sı (%62,9) evli bireylerden oluşmaktadır. Evli katılımcılar, medeni durum dağılımında belirgin bir çoğunluğa sahiptir ve kümülatif yüzde ile %62,9 seviyesinde temsil edilmektedir.

Medeni durum analizine göre, evli bireylerin araştırmaya daha geniş bir katılım sağladığı ve toplam örnekleme daha yüksek bir temsiliyet oranına sahip olduğu görülmektedir.

Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

Bu çalışmada, katılımcıların eğitim düzeyleri analiz edilerek motivasyon ve yönetim politikaları üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına yönelik veriler elde edilmiştir. Araştırmaya katılan 232 kişinin eğitim seviyelerine ilişkin dağılım şu şekilde özetlenmektedir;

Tablo 4.4 Eğitim Durumu Frekans Dağılımı

		Katılımcı Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	İlkokul	3	1,3	1,3	1,3
	Ortaokul	2	0,9	0,9	47
	Lise	64	27,6	27,6	44,4
	MYO	4	1,7	1,7	46,1
	Üniversite	123	53	53	100
	Lisansüstü	36	15,5	15,5	16,8
	Total	232	100	100	

Üniversite Mezunları: Araştırmaya katılan 123 kişi (%53,0), üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Lise Mezunları: Katılımcıların 64'ü (%27,6) lise mezunu olup, lise mezunları üniversite mezunlarıyla birlikte toplamda %80,6'lık bir oranla lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan 36 kişi (%15,5), ilkokul mezunları 3 kişi (%1,3), ortaokul mezunları ise 2 kişi (%0,9) ile düşük temsiliyete sahiptir. Meslek yüksekokulu mezunları ise 4 kişi (%1,7) ile araştırmaya sınırlı katkı sağlamaktadır.

Üniversite Mezunları: Araştırmaya katılan 123 kişi (%53,0), üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Bu grup, en yüksek temsiliyeti sağlayarak örneklemdaki katılımcıların yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Bu durum, çalışanların büyük bir kısmının yükseköğrenim düzeyinde olduğunu ve araştırma sonuçlarının bu grupta yoğunlaştığını göstermektedir.

Lise Mezunları: Katılımcıların 64'ü (%27,6) lise mezunu olup, lise mezunları üniversite mezunlarıyla birlikte toplamda %80,6'lık bir oranla araştırmada temel iki ana grubu oluşturmaktadır. Bu grupların yüksek temsiliyeti, çalışan motivasyonu ve yönetim politikaları ile eğitim seviyesi arasındaki ilişkiyi daha geniş bir perspektiften inceleme imkânı sunmaktadır.

Lisansüstü Eğitimli: Lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan 36 kişi (%15,5), araştırmaya anlamlı bir katkı sağlamaktadır. Bu grubun temsiliyeti, yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin iş yerindeki motivasyon ve yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini incelemek için önemli bir fırsat sunmaktadır.

Diğer Eğitim Seviyesindeki Katılımcılar: İlkokul mezunları 3 kişi (%1,3), ortaokul mezunları ise 2 kişi (%0,9) ile düşük temsiliyete sahiptir. Meslek yüksekokulu mezunları

ise 4 kişi (%1,7) ile araştırmaya sınırlı katkı sağlamaktadır. Düşük eğitim seviyesine sahip grupların toplamda %2,2 gibi düşük bir oranda temsil edilmesi, bu gruplara yönelik analizlerin sınırlı kalmasına neden olmaktadır.

Araştırmanın eğitim düzeyine ilişkin bulguları, örneklemin büyük bir kısmının lise ve üniversite mezunlarından oluştuğunu göstermektedir. Bu iki grubun toplamda %80,6 oranında temsil edilmesi, sonuçların bu gruplara yönelik çıkarımlarda daha anlamlı ve genelleştirilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, düşük eğitim seviyesine sahip grupların sınırlı temsiliyeti, bu gruplara yönelik daha derinlemesine analiz yapma imkânını kısıtlamaktadır.

Eğitim seviyesinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi, araştırma bulgularında belirgin bir şekilde öne çıkmaktadır. Üniversite ve lise mezunlarının iş süreçlerindeki farklılıkları, yönetim politikalarının etkinliğini anlamak için değerli veriler sunmaktadır. Öte yandan, düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin iş motivasyonu üzerindeki etkilerinin daha az temsil edilmesi, bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Şirkette Çalışma Süresi Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan 232 kişinin çalışma sürelerine ilişkin dağılım şu şekilde özetlenmektedir;

Tablo 4.5 Bu Şirkette Çalışma Süresi Frekans Dağılımı

		Katılımcı Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	1-2 yıl	85	36,6	36,6	36,6
	10 yıl ve üzeri	39	16,8	16,8	53,4
	3-5 yıl	62	26,7	26,7	80,2
	6-10 yıl	46	19,8	19,8	100
	Total	232	100	100	

1-2 Yıl Çalışan 85 katılımcı ile %36,6 dağılım oranı gerçekleşmektedir. 3-5 Yıl Çalışan 62 katılımcı ile %26,7 dağılım oranı gerçekleşmiştir. 6-10 Yıl Çalışan 46 katılımcının

%19,8 dağılım oranına etkisi olmuştur. 10 Yıl ve Üzeri Çalışanlar 39 katılımcı %16,8 dağılım oranına etkisi olmaktadır.

1-2 Yıl Çalışan 85 katılımcı ile %36,6 dağılım oranı gerçekleşmektedir. Bu grup, şirket içinde en büyük temsiliyete sahip olan grubu oluşturmaktadır. Çalışma sürelerinin kısa olması, çalışanların yönetici politikalarına yönelik algılarının ve motivasyonlarının halihazırda şekillenme aşamasında olduğunu göstermektedir. Bu grubun motivasyonunu artırmak için net hedeflerin belirlenmesi, destekleme sistemlerinin etkili bir şekilde gösterilmesi ve açık iletişim ile görevlerini daha etkin gerçekleştireceklerini göstermeleri olası bir durum olmaktadır.

3-5 Yıl Çalışan 62 katılımcı ile %26,7 dağılım oranı gerçekleşmiştir. Bu grupta, çalışanların yöneticilerine olan güvenin ve işlere bağlılığın sağlanması, motivasyonun sürdürülmesinde önem arz etmektedir. Özellikle kariyer verileri ve sürekli gelişim fırsatları, bu gruptaki çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

6-10 Yıl Çalışan 46 katılımcının %19,8 dağılım oranına etkisi olmuştur. Bu gruptaki çalışanların, yönetim politikalarının sürdürülebilirliğinde önemi bir etkisi olmaktadır.

10 Yıl ve Üzeri Çalışanlar 39 katılımcı %16,8 dağılım oranına etkisi olmaktadır. Uzun vadeli çalışanlar, yönetim politikalarının şirket kültürü ve motivasyonun kalıcı olması en iyi şekilde gözlemlenecek grubu oluşturmaktadır.

Araştırma için çıkarım olarak, yönetici politikalarının etkileri, farklı çalışma sürelerine sahip gruplar arasında değişebilir olabileceği değerlendirilmiştir.

4.4.1 Anket Yönetici Politikaları ve Motivasyon Korelasyon Katsayısı

Yönetici Politikaları ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki Korelasyon Analizi

Bu tablo, yönetici politikaları kontrol ortalaması ile çalışan motivasyon ortalaması arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçlarını sunmaktadır. Analiz sonuçları, iki değişken arasındaki ilişkinin niteliğini ve anlamlılığını istatistiksel olarak ortaya koymaktadır.

Tablo 4.6 Korelasyon Katsayısı:

Yönetici Politikaları Kontrol Ortalaması

Çalışan Motivasyon Ortalaması	Korelasyon Katsayısı	0,376
	2 Yönlü Anlamlılık (p)	0
	N	232

Korelasyon Katsayısı(r): Yönetici politikaları kontrol ortalaması ile çalışan motivasyon ortalaması arasında $r = 0.376$ değeriyle pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Anlamlılık Düzeyi(p): Analiz sonuçlarına göre, anlamlılık düzeyi $p = 0.000$ ($p < 0.05$) olarak hesaplanmaktadır. Bu değer, ilişki düzeyinin tesadüfi olmadığını ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, yönetici politikaları ile çalışan motivasyonu arasındaki pozitif ilişkinin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Örneklem Sayısı(N): Korelasyon analizine toplamda 232 katılımcı dahil edilmektedir. Bu geniş örneklem büyüklüğü, analiz sonuçlarının istatistiksel olarak güçlü ve genelleştirilebilir olduğunu ifade etmektedir.

Analiz sonuçları, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Daha etkili kontrol politikalarının çalışan motivasyonunu artırabileceği görülmektedir. Ancak, $r = 0.376$ değeri, bu ilişkinin orta düzeyde olduğunu ve çalışan motivasyonunu etkileyen başka faktörlerin de olabileceğini göstermektedir. Bu çerçevede yönetici politikaları, çalışan motivasyonunu artırmada önemli bir araç olmaktadır, ancak bu politikalar tek başına yeterli olmamaktadır. İş-yaşam dengesi, ücret politikaları, kariyer gelişimi ve örgütsel destek gibi faktörlerin de çalışan motivasyonunda belirleyici rol oynayabileceği göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir.

Yönetici politikaları ile çalışan motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmektedir. Bu bulgu, yönetici politikalarının motivasyon artırıcı unsurlar arasında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, bu ilişkinin orta düzeyde olması, çalışan motivasyonunu etkileyen diğer faktörlerin de analiz edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

4.4.2 Anket Yönetici Politikaları ve Motivasyon Regresyon Analizi

Bu çalışma, yönetici politikaları kontrol ortalaması ile çalışan motivasyon ortalaması arasındaki ilişkinin doğasını ve düzeyini anlamak için regresyon analizi yöntemini kullanmaktadır. Analiz sonuçları aşağıda açıklanmaktadır;

Tablo 4.7 Regresyon Analizi

Regresyon Analizi Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilen R Kare	Std. Tahmin Hatası
1	,376a	0,141	0,138	0,853586474

a. Tahminciler: (Sabit), Yönetici Politikaları Kontrol Ortalaması

Bu tablo, regresyon analizi sonucunda elde edilen model özeti bilgilerini göstermektedir.

Korelasyon Katsayısı(R): Yönetici politikaları kontrol ortalaması ile çalışan motivasyon ortalaması arasındaki ilişki, $R = 0.376$ değeriyle pozitif yönlü ve düşük düzeydedir.

R Kare: $R^2 = 0.141$, bağımsız değişkenin (yönetici politikaları kontrol ortalaması) bağımlı değişkendeki (çalışan motivasyonu) toplam varyansın %14.1'ini açıkladığını ifade eder. Düzeltilmiş R Kare : Düzeltilmiş $R^2 = 0.138$, bağımsız değişken sayısını dikkate alarak modelin açıklayıcılarını düzenlemektedir.

Korelasyon Katsayısı(R): Yönetici politikaları kontrol ortalaması ile çalışan motivasyon ortalaması arasındaki ilişki, $R = 0.376$ değeriyle pozitif yönlü ve düşük düzeydedir. Bu değer, yönetici politikalarının kontrol düzeyindeki artışın çalışan motivasyonunu artırma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ancak, ilişkinin orta düzeyde olması, bu iki değişkenin ilişkisini etkileyen başka unsurların da mevcut olduğunu düşündürmektedir.

R Kare: $R^2 = 0.141$, bağımsız değişkenin (yönetici politikaları kontrol ortalaması) bağımlı değişkendeki (çalışan motivasyonu) toplam varyansın %14.1'ini açıkladığını ifade eder. Bu oran, yönetici politikalarının çalışan motivasyonundaki değişimin yalnızca bir kısmını açıkladığını, diğer faktörlerin etkisinin daha büyük olduğunu

göstermektedir (%85.9). Bu bulgu, çalışan motivasyonunun çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Düzeltilmiş R Kare : Düzeltilmiş $R^2 = 0.138$, bağımsız değişken sayısını dikkate alarak modelin açıklayıcılarını düzenlemektedir. Düzeltilmiş R^2 'nin R^2 'ye çok yakın olması, bağımsız değişkenin modele anlamlı bir katkı yaptığını ve modelin genelleştirilebilir olduğunu göstermektedir.

Standart Tahmin Hatası: Tahmin Hatası = 0.8536, modelin tahmin edilen çalışan motivasyonu değerleri ile gerçek değerler arasındaki sapmayı ifade etmektedir. Standart hatanın düşük olması, modelin tahmin gücünün kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu ve güvenilir tahminler sunduğunu ortaya koymaktadır.

Modelin Anlamlılığı: Yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki pozitif etkisinin rastlantısal olmadığını ve bu ilişkinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ancak, bu etkinin sınırlı olduğu ve çalışan motivasyonunu etkileyen diğer önemli faktörlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki pozitif etkisi tespit edilmiştir. Ancak, bu etkinin sınırlı olması ($R^2 = \%14.1$), motivasyonu etkileyen başka faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Yönetici politikaları, çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir rol oynasa da iş-yaşam dengesi, ücret politikaları, kariyer fırsatları ve örgütsel destek gibi diğer unsurların da motivasyonu şekillendirdiği düşünülmeli gerekmektedir.

Yönetici politikaları kontrol ortalaması, çalışan motivasyonundaki değişimin bir kısmını (%14.1) açıklamaktadır.

Bu pozitif ilişki, yönetici politikalarının kontrol seviyesindeki artışın çalışan motivasyonunu artırma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ancak, korelasyonun orta düzeyde olması, çalışan motivasyonunun yönetici politikaları dışında başka faktörlerden de etkilendiğini işaret etmektedir.

Tablo 4.9 ANOVA Regresyon Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	
1	Regresyon	27,593	1	27,593	37,871
	Kalan	167,58	230	0,729	
	Toplam	195,174	231		

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Motivasyon Ortalaması

b. Tahminciler: (Sabit)Yönetici Politikaları Kontrol Ortalaması

Regresyon Modelinin Anlamlılığı (p-Değeri): Analiz sonucunda anlamlılık düzeyi $p < 0.001$ olarak belirlenmiştir. Bu değer, $p < 0.05$ anlamlılık kriterinin altında olduğu için regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. F-İstatistiği: Regresyon modeline ilişkin F değeri $F = 37.871$ olarak bulunmaktadır. Kareler Toplamı (SS):

Regresyon SS (27.593): Bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki toplam varyansı ne kadar açıklayabildiğini göstermektedir.

Kalan SS (167.580): Modelin açıklayamadığı varyans miktarını ifade etmektedir.

Total SS (195.174): Bağımlı değişkendeki toplam varyansı temsil etmektedir.

Bu çalışmada kullanılan ANOVA tablosu, yönetici politikaları kontrol ortalaması ile çalışan motivasyon ortalaması arasındaki regresyon modelinin anlamlılığını test etmektedir. Analiz sonuçları aşağıda detaylandırılmaktadır:

Regresyon Modelinin Anlamlılığı (p-Değeri): Analiz sonucunda anlamlılık düzeyi $p < 0.001$ olarak belirlenmiştir. Bu değer, $p < 0.05$ anlamlılık kriterinin altında olduğu için regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum, bağımsız değişkenin (yönetici politikaları kontrol ortalaması) bağımlı değişkeni (çalışan motivasyon ortalaması) açıklamada güvenilir bir katkı sağladığını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmektedir.

F-İstatistiği: Regresyon modeline ilişkin F değeri $F = 37.871$ olarak bulunmaktadır. Bu yüksek F değeri, modelin bağımlı değişkeni açıklamada genel olarak iyi bir uyuma sahip olduğunu ve anlamlı bir açıklayıcıları bulunduğunu göstermektedir. F değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tesadüfi olmadığını ve gerçek bir ilişkiyi yansıttığını kanıtlamaktadır.

Regresyon SS (27.593): Bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki toplam varyansı ne kadar açıklayabildiğini göstermektedir.

Kalan SS (167.580): Modelin açıklayamadığı varyans miktarını ifade etmektedir.

Total SS (195.174): Bağımlı değişkendeki toplam varyansı temsil etmektedir.

Bu değerler, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu varyansının yaklaşık %14.1'ini açıkladığını ($R^2 = 0.141$) göstermektedir. Kalan varyansın (%85.9) ise yönetici politikaları dışında kalan diğer faktörler tarafından açıklanabileceği anlaşılmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, yönetici politikaları kontrol ortalaması ile çalışan motivasyon ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yönetici politikaları, çalışan motivasyonunu artırmada belirgin bir etkiye sahip olsa da motivasyonu etkileyen diğer unsurların da dikkate alınması gerekmektedir.

ANOVA analizi sonuçlarına göre, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu kanıtlanmaktadır. Ancak, bu ilişkinin sınırlı düzeyde olması, motivasyonu etkileyen diğer unsurların da dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.

Tablo 4.10 Katsayılar Regresyon Analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Devamlılık	2,928	0,264		11,086	0
Yönetici Politikaları Kontrol Ortalaması	0,416	0,068	0,376	6,154	0

a. Bağımlı Değişken: Çalışan Motivasyon Ortalaması

Regresyon Katsayıları ve Anlamlılık Testi Sonuçları

Bu çalışmada, regresyon analizi sonucunda yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi katsayılar ve anlamlılık testleriyle değerlendirilmektedir. Elde edilen bulgular, Sabit Katsayı(B_0): $B_0=2.928$ Bu değer, yönetici politikalarının kontrol

ortalamasının sıfır olduğu durumda, çalışan motivasyonunun temel düzeyini ifade etmektedir. Bağımsız Değişken Katsayısı(B_1): $B_1=0.416$ Yönetici politikalarının kontrol ortalamasındaki bir birimlik artışın, çalışan motivasyonunu 0.416 birim artırdığı tespit etmektedir. Standartlaştırılmış Katsayı (Beta): $Beta=0.376$ Standardize edilmiş beta katsayısı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin boyutunu göstermektedir. t-Değeri: $t=6.154$ Yüksek bir t-değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu göstermektedir.

Bulgular aşağıda detaylandırılmıştır.

Sabit Katsayı(B_0): $B_0=2.928$ Bu değer, yönetici politikalarının kontrol ortalamasının sıfır olduğu durumda, çalışan motivasyonunun temel düzeyini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, yönetici politikalarının herhangi bir etkisi olmadan çalışan motivasyonu 2.928 birim seviyesinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu, çalışan motivasyonunun başlangıç değerini göstermektedir.

Bağımsız Değişken Katsayısı(B_1): $B_1=0.416$ Yönetici politikalarının kontrol ortalamasındaki bir birimlik artışın, çalışan motivasyonunu 0.416 birim artırdığı tespit etmektedir. Bu katsayı, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Yönetici politikalarının etkinliği artırıldıkça çalışan motivasyonunda da artış yaşanacağı anlaşılmaktadır.

Standartlaştırılmış Katsayı (Beta): $Beta=0.376$ Standardize edilmiş beta katsayısı, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin boyutunu göstermektedir. $Beta = 0.376$, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuç, yönetici politikalarının etkili bir faktör olduğunu ancak tek başına belirleyici olmadığını göstermektedir.

Anlamlılık Testi (p-Değeri): $p=0.000(p<0.05)$ Bu değer, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. P değeri, bu ilişkinin tesadüfi olmadığını ve güvenilir bir şekilde var olduğunu ortaya koymaktadır.

t-Değeri: $t=6.154$ Yüksek bir t-değeri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu göstermektedir. Bu durumda, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Regresyon analizi sonuçları, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu açıkça ortaya konulmaktadır. Yönetici politikalarındaki her bir birim artış, çalışan motivasyonunu yaklaşık 0.416 birim artırmaktadır. Ayrıca, bu ilişkinin rastlantısal olmadığı, hem düşük p-değeri hem de yüksek t-değeri ile teyit edilmektedir. Standartlaştırılmış katsayının (Beta) 0.376 olması, yönetici politikalarının etkisinin orta düzeyde güçlü olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular neticesinde araştırmanın “Yöneticilerin uyguladığı kontrol politikaları, çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır” hipotezinin doğrulandığı ortaya konulmaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, organizasyonların sürdürülebilirliğinde en önemli unsurlarından yönetici ve çalışan ilişkisinde; yönetici politikalarında kontrolün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi üzerine yapılan bir araştırmadan oluşmaktadır. Günümüzün hızla gelişen ve değişen dünyasında, organizasyonların rekabet gücünü artırarak piyasa koşullarına uyum sağlamasını zorunlu hale getirmektedir. Hizmet veya üretim sektöründe tüketicilerin tercihi olmak, yalnızca yüksek talebi karşılamakla sınırlı kalmayarak; aynı zamanda bu talebi verimli, kaliteli, sürdürülebilir ve yenilikçi yöntemlerle karşılamayı gerektirmektedir. Bu süreçte, rekabet avantajını sürdürebilmek ve belirlenen standartları korumak oldukça zorlu bir görev haline gelmektedir. İşletmelerin başarıya ulaşmasında, vizyon ve misyonlarının yanı sıra, yöneticiler ve çalışanlar da organizasyon için hayati bir rol oynamaktadır. Yönetici, otorite, güç ve uzmanlığa sahip olan kimsedir (Hill, 2008, s. 10). Çalışanlar ve yöneticiler, işletmenin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır, stratejik hedeflere ulaşılmasını ve işletmenin uzun vadeli başarısını garanti altına almaktadır.

Beklentilerin oluşması ve beklentilerin karşılanması hayat döngüsünün parçalarındandır. Bir işletme için büyümek, kâr marjı beklentisinin yüksek olması, sürdürülebilirlik, piyasa koşullarında tercih edilebilir olmak ve gündemi takip ederek var olmak işletme açısından zorunlu olmaktadır. Bu önem ve yapı taşı olarak belirleyebileceğimiz işletme açısından olmazsa olmazlar yönetici ve çalışan dengesini beraberinde getirmektedir. İşletmeler için vazgeçilmez nitelikte olan yönetici ve çalışan faktörünün, işletme amaçları doğrultusunda yönetilmesi, “yönetici politikalarında kontrol” ve “çalışan motivasyonunu” stratejik boyuta taşımaktadır.

Yönetici ve çalışan faktörünün işletme amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönetilmesi, iki temel unsuru öne çıkartmaktadır. 'Yönetici politikalarının kontrol altında tutulması' ve 'Çalışan motivasyonunun artırılması.' Yönetici politikaları, işletmenin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik stratejik adımları belirlerken, çalışan motivasyonu, bu hedeflerin sahada uygulanabilirliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Motivasyonu yüksek bir çalışan grubu, işletmenin yenilikçi vizyonunu benimseyerek sürdürülebilir başarıya katkıda bulunmaktadır. Çalışanların uzmanlıkları, görevleri ve iş ortalamandaki katkıları, işletmenin genel başarısını ve verimliliğini etkilemektedir. Çalışanlar, verilen görevi yaparak hizmeti karşılığında ücret alan kişilerdir (Hançerlioğlu, 2012:45). Öte yandan, kontrolsüz veya yanlış yönlendirilen yönetici politikaları, işletme

içi iletişimde çatışmalara, verim kaybına ve piyasa itibarı açısından zorluklara neden olmaktadır.

Bir işletmenin başarısında yönetici ve çalışan dengesini sağlayabilmek yalnızca iç organizasyonu güçlendirmekle kalmaz; aynı zamanda işletmenin dış pazardaki rekabet gücünü artırmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin yönetim süreçlerinde, stratejik bir yaklaşımla yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması ve bu uyumun sürdürülebilir kılınması büyük önem taşımaktadır.

Çalışan motivasyonu, örgütlerin verimliliğini, yenilik kapasitesini ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanlar, yalnızca bireysel performanslarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda ekip dinamiklerini güçlendirerek örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, çalışan motivasyonunun hangi unsurlar tarafından ve ne ölçüde etkilendiğinin incelenmesi, örgütlerin yönetim stratejilerini iyileştirmeleri açısından önem taşımaktadır.

Yönetici politikaları, çalışanların iş tatmini, bağlılığı ve motivasyon seviyeleri üzerinde doğrudan etki yaratan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Etkili yönetici politikaları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırabilirken, yetersiz politikalar motivasyon kaybına ve dolayısıyla düşük performansa yol açabilmektedir. Bu çalışma, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini ölçerek, bu ilişkiyi daha iyi anlamayı ve yöneticilerin bu alanda daha bilinçli kararlar almasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırma, yalnızca akademik bir katkı sağlamayı değil, aynı zamanda işletmelere yönelik pratik öneriler sunmayı da hedeflemektedir. Yönetici politikalarının, çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini anlamak, bu politikaları geliştirmek ve optimize etmek için önemli bir temel oluşturmayı elde edilen sonuçların, yöneticilerin çalışanların motivasyon düzeylerini artırmak için daha stratejik ve çalışan odaklı yaklaşımlar geliştirmelerine rehberlik etmesi beklenmektedir.

Araştırma konusu, yönetim bilimi ve insan kaynakları yönetimi alanındaki kişisel ilgi ve akademik meraktan doğmuştur. Çalışmanın gerçekleştirilmesi, yalnızca teorik bilgiye dayalı bir katkı sunmayı değil, aynı zamanda gerçek dünya uygulamalarına yönelik anlamlı içgörüler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yönetim politikalarının çalışan psikolojisi üzerindeki etkilerini analiz etme fırsatı, bireysel ilgi ve akademik gelişim açısından da önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır.

Yönetici, işletmenin rekabet şartlarına uymasını sağlayan, işletmedeki risk haricindeki sorumluluklarını yerine getiren, çalışanların bireysel amaçları ile işletmenin örgütsel amaçlarının uyum içinde çalışmasını sağlayıp faaliyetlerinde girişimciye karşı sorumluluk alan bir işletme çalışanıdır (Saruhan, 2013:8).

Motivasyon, çalışanların işletme hedefleri doğrultusunda uyumlu ve verimli bir şekilde hareket etmesini sağlayan en önemli unsurlardan olmaktadır. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler arasında, yöneticilerin uyguladığı politikalar ve bu politikaların denetim süreçleri ön plana çıkmaktadır. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, motive edici bir çalışma ortamı oluşturduklarında, işletme amaçlarına ulaşmada daha güçlü bir zemin hazırlamaktadırlar. Öte yandan, kontrol ve motivasyon arasında doğru bir denge kurulamaması, çalışanların işletmeye bağlılığını ve performansını olumsuz etkilemektedir.

Motivasyonun etkileri yalnızca bireysel düzeyde sınırlı kalmamaktadır. İşletmenin genel işleyişine ve rekabet gücüne de yansımaktadır. Örneğin, motivasyon sayesinde emek faktörü, diğer üretim faktörleriyle daha uyumlu hale gelmekte ve bu uyum, örgütlerin diğer rakipler karşısında üstünlük sağlamasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, motivasyonlu bir iş gücü, örgütlere dinamizm kazandırarak çalışma ortamında yenilikçi ve proaktif bir atmosfer yaratmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada

“Yöneticilerin uyguladığı kontrol politikaları, çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır.” hipotezi geliştirilmiştir.

Bu hipotez ile yönetici kontrol politikaları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin bilimsel yöntemlerle test edilmesine olanak tanınmaktadır. Yönetici politikalarında kontrolünün çalışan performansı üzerindeki etkileri ve motivasyon seviyelerini belirlemek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yönetici politikaları ve motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek için Korelasyon ve Regresyon analizi yapılmıştır. Demografik veriler üzerinden “cinsiyet”, “medeni hal”, “yaş”, “eğitim durumu”, “İş yerinde çalıştı süre” ile ilgili katılımcıları anket üzerindeki dağılımları değerlendirilmiştir.

Bulgularda açıklandığı üzere; eğitim seviyesi, çalışanların örgütsel hedeflere katkı sağlama düzeyleri ve motivasyonları üzerinde birer etken olabileceği görülmektedir. Çalışma sürelerinin kısa olması, çalışanların yönetici politikalarına yönelik algılarının ve motivasyonlarının halihazırda şekillenme aşamasında olduğunu göstermektedir. Bu

grubun motivasyonunu artırmak için net hedeflerin belirlenmesi, destekleme sistemlerinin etkili bir şekilde gösterilmesi ve açık iletişim ile görevlerini daha etkin gerçekleştireceklerini göstermeleri olası bir durum olmaktadır. Bu grupta çalışanların yöneticilerine olan güvenin ve işe bağlılığın sağlanması, motivasyonun sürdürülmesinde önem arz etmektedir. Özellikle kariyer verileri ve sürekli gelişim fırsatları, bu gruptaki çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olabilmektedir. Uzun vadeli çalışanlar, yönetim politikalarının şirket kültürü ve motivasyonun kalıcı olması en iyi şekilde gözlemlenecek grubu oluşturmaktadır. Araştırma için çıkarım, yönetici politikalarının etkileri, farklı çalışma sürelerine sahip gruplar arasında değişebilir olduğu gözlemlenmektedir.

Bu çalışmada, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi analiz edilmektedir. Elde edilen bulgular, yönetici politikaları kontrol düzeyi ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu, yönetici politikalarının çalışanların motivasyon düzeyini artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, korelasyonun orta düzeyde olması, motivasyonu etkileyen başka faktörlerin de mevcut olduğunu işaret etmektedir. Çalışma ortamı, liderlik tarzı, bireysel değerler, örgütsel kültür, ödüllendirme sistemleri ve kişisel gelişim fırsatları gibi unsurların da çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, yönetici politikalarının tek başına yeterli bir değişken olmadığı, ancak çalışan motivasyonunu artırmada önemli bir araç olarak kullanılabileceği sonucuna varılmaktadır.

Bu araştırmanın bulgularına dayanarak, yönetici politikaları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak ve geliştirmek için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır; Yönetici politikalarının çalışanların bireysel ve örgütsel ihtiyaçlarına uygun şekilde yapılandırılması önerilmektedir. Bu kapsamda, çalışanları motive edecek esnek kontrol mekanizmalarının uygulanması, bireysel katkıların teşvik edilmesi ve yöneticilerin liderlik kapasitelerinin artırılması önem taşımaktadır.

Çalışan motivasyonunu etkileyen diğer faktörlerin (iş ortamı, iş yükü, kariyer gelişimi, ödüllendirme politikaları) kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Özellikle farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yapılacak daha geniş kapsamlı çalışmalar, motivasyonu artırmaya yönelik politika geliştirme sürecini destekleyebilmektedir.

Yöneticilerin çalışan motivasyonunu artırma konusundaki farkındalıklarının artırılması için eğitim programları düzenlenmesi olumlu gelişimi desteklemektedir. Bu eğitimler,

liderlik becerilerini geliştirmeyi ve çalışanlarla daha etkili bir iletişim kurulmasını hedefleyerek etkili sonuçlar doğurabilmektedir.

Örgütsel kültürün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi dikkate alınarak, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artıracak bir örgüt kültürü geliştirilmesi bu süreçte, çalışanların örgüte değer katma hislerini güçlendirecek bir iletişim ve katılım ortamı sağlanarak daha olumlu etkileşim oluşturulabilir.

alışan motivasyonunu artırmada etkili olan ödüllendirme ve tanıma sistemlerinin iyileştirilmesi önemlidir. Hem maddi hem de manevi ödüllerin dengeli bir şekilde kullanılması, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Motivasyon düzeyinin sürdürülebilirliğini sağlamak için düzenli olarak çalışan memnuniyeti ve motivasyon ölçümleri yapılması, bu ölçümlerin sonuçlarına dayalı olarak, motivasyonu artırmaya yönelik politikalar dinamik bir şekilde güncellenmesini sağlanması daha iyi sonuçlar doğuracaktır.

Çeşitli sektörlerde yönetici politikalarının ve çalışan motivasyonunun farklılıklarını ortaya koyacak karşılaştırmalı araştırmalar yapılması gerekmektedir. Bu tür çalışmalar, genel geçer stratejiler yerine sektörlere özgü çözümler sunmayı kolaylaştırmaktadır.

alışan motivasyonu ile ilgili yapılan akademik çalışmaların artırılması, konuya dair daha geniş bir literatür oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede, yönetici politikalarının etkileri daha iyi anlaşılabilir ve sektörel farklılıklar daha ayrıntılı bir şekilde analiz edilebilme imkanını sunmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymakla birlikte, bu ilişkinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Yönetici politikalarının etkin kullanımı, çalışan motivasyonunu artırmada önemli bir role sahip olmaktadır, ancak bu ilişkiyi desteklemek için diğer motivasyon faktörlerinin de dikkate alınması uygun olacaktır. Araştırma bulguları, işletmelerde daha stratejik ve çalışan odaklı yönetim anlayışlarının benimsenmesinin önemine işaret etmektedir.

Bu araştırma, yönetim politikalarının çalışma motivasyonu üzerindeki değişiklikleri hem teorik hem de pratik düzeyde özelliklerde ve bu alandaki literatüre anlamlı bir katkı sunmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez, yönetici politikalarının çalışanların psikolojik ve profesyonel durumları üzerindeki etkilerini inceleyerek, daha etkili ve verimli yönetim

stratejileri geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışma sonuçları, organizasyonların motivasyon artırıcı yönetim politikaları benimsemeleri için yol gösterici olabilmektedir.

Yöneticilerin çalışanlarla birebir iletişim kurarak, onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya yönelik liderlik tarzlarını benimsemesi motivasyon artırıcı etkiler yaratmaktadır. Çalışanların performanslarına ilişkin düzenli ve yapıcı geri bildirim almak, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra, başarıların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların örgüte bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirebilmektedir. Tanıma mekanizmalarının bireysel farklılıkları göz önüne alarak tasarlanması, bu stratejinin etkisini artırabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini sağlayabilecek esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve aile dostu politikalar, motivasyonu artıran önemli unsurlardır. İş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarına olumlu katkı sunarak performanslarını artırabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyecek eğitim programlarının sunulması, motivasyon üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmaktadır. Örgütlerin, çalışanların kariyer hedeflerini desteklemek için açık kariyer yolları ve beceri geliştirme fırsatları sağlaması, uzun vadeli bağlılık ve motivasyon artışı sağlayabileceği öngörülmektedir.

Adil ve şeffaf bir şekilde uygulanacak ödül sistemleri, çalışan motivasyonunu artırmada etkili bir araç olmaktadır. Performansa dayalı primler, esnek yan haklar ve bireysel başarıları ödüllendiren teşvik sistemleri, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini teşvik edebilmektedir.

Olumlu bir örgütsel kültür, çalışanların motivasyon ve bağlılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissettiği, güven ve iş birliğine dayalı bir kültür oluşturulması, motivasyonu artırmak için etkili bir temel oluşturabileceği düşünülmektedir.

Çalışma ortamının iyileştirilmesi fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı bir çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırmaktadır. Açık iletişim ortamı ve stres yönetimi programları gibi uygulamalar, çalışma ortamını çalışanlar için daha cazip hale getirebilmektedir.

Çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine dahil edilmesi, onların iş tatmini ve motivasyonlarını artırabilmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayarak, motivasyon üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir.

Farklı geçmişlere, becerilere ve bakış açılarına sahip çalışanların bir arada uyumlu bir şekilde çalışabileceği dahil edici bir ortam yaratmak, motivasyonu artırmaktadır. Çeşitlilik yönetimi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak iş tatminini ve bağlılığını güçlendirebilmektedir.

Bu öneriler, çalışan motivasyonunun çok boyutlu doğasını göz önünde bulundurarak, işletmelerin farklı alanlarda etkili stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Yönetici politikalarının bu stratejilerle bütünleştirilmesi, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırarak örgütsel başarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Çalışan motivasyonunun düzenli izlenmesi ve stratejilerin bu doğrultuda güncellenmesi, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlamasında kritik bir öneme sahip olmaktadır.

Yapılan Çalışmanın Hedef Kitleleri ve Faydaları

Bu çalışma, yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini analiz ederek hem teorik hem de pratik anlamda önemli çıkarımlar sunmaktadır. Araştırmanın sonuçları, çeşitli paydaş grupları için stratejik ve uygulamalı katkılar sağlamaktadır. Bu gruplar ve faydalar, aşağıdaki başlıklar altında detaylandırılmaktadır.

İşletme Çalışanlar Açısından;

Çalışma, işletme yöneticilerinin ve liderlerin, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik politikalar geliştirmelerine rehberlik etmektedir. Yönetici politikalarının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak, yöneticilerin etkili liderlik becerileri geliştirmesine katkı sağlamaktadır.

Motivasyon Odaklı Yönetim: Çalışmanın bulguları, çalışan motivasyonunun yönetici politikalarıyla nasıl şekillendiğini açıklayarak, yöneticilerin motivasyon artırıcı stratejiler geliştirmesine olanak tanımaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanların bireysel ve ekip bazlı performanslarını artırmaları, işletme verimliliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Çalışma, yöneticilerin çalışan ihtiyaçlarına uygun kararlar almasını

sağlayacak bilgiler sunmaktadır. Bu hem çalışan bağlılığını hem de memnuniyetini artıracak daha bilinçli kararların alınmasını teşvik etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanları Açısından;

Çalışma, insan kaynakları departmanlarının, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik politika ve uygulamalarını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi birimleri için çalışan bağlılığı, iş tatmini ve performans yönetimi gibi konular, yönetici politikalarının etkinliğiyle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Stratejik planlama ile motivasyonu artırıcı eğitim programları, kariyer planlamaları ve ödüllendirme sistemleri gibi stratejik insan kaynakları süreçlerinin geliştirilmesine yönelik içgörüler sağlamaktadır. Çalışan çeşitliliği yönetimi uygulanarak araştırma, motivasyonun farklı yaş grupları, eğitim düzeyleri ve çalışma süreleri arasında nasıl farklılaştığını açıklayarak, insan kaynakları yönetimi uzmanlarının özelleştirilmiş stratejiler oluşturmasına katkı sunmaktadır. Yetkinlik yönetimi ile çalışanların bireysel gelişim ihtiyaçlarını anlamaya yönelik bulgular, insan kaynakları yönetiminin yetenek yönetimi süreçlerinde daha etkili olmasını desteklemektedir.

Akademik Araştırmacılar ve Eğitim Kurumları Açısından;

Çalışmanın teorik boyutu, yönetici politikaları ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik literatüre katkılar sunmaktadır. Bu katkılar, ilgili alanda yapılacak yeni araştırmalara temel oluşturmanın yanı sıra, eğitim süreçlerine de destek sağlamaktadır.

Yönetici politikalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini ele alan yeni ve özgün bulgular sunarak, ilgili alandaki bilgi birikimini artırmaktadır.

Çalışma, gelecekteki araştırmalara yön verecek teorik çerçeve ve metodolojik bilgiler sağlamaktadır.

İşletme Sahipleri ve Girişimciler Açısından;

Çalışma, işletme sahipleri ve girişimciler için, çalışan motivasyonunu artırarak işletme performansını geliştirmeye yönelik pratik öneriler sunmaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde, yönetici politikalarının etkisi daha belirgin olabilmektedir.

İş gücü bağlılığı oluşturularak çalışanların örgüte olan bağlılığını artıracak motivasyon stratejileri geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Motivasyonu artırıcı politikalar, çalışan devir oranını azaltarak istikrar sağlamaktadır.

İş gücünden alınan verimin artması, işletmenin rekabet gücünü ve uzun vadeli başarısını desteklemektedir.

Çalışanlar Açısından;

Araştırmanın sonuçları, çalışan ihtiyaçlarını anlamaya ve bunları karşılamaya yönelik yönetici politikalarının geliştirilmesini desteklemektedir. Sağladığı faydalar; iş tatmini ve motivasyon, daha iyi yönetici politikaları, çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeylerini artırarak iş ortamını daha olumlu bir hale getirmektedir. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını destekleyen politikalar, bireysel başarıyı artırmaktadır. Çalışanlar, açık iletişim, ödüllendirme sistemleri ve liderlik desteği ile daha üretken ve bağlı bir çalışma deneyimi sağlanmaktadır.

Örgüt ve Toplum Açısından;

Çalışmanın, örgütlerin yönetim politikalarını iyileştirerek daha verimli bir iş gücü oluşturmalarına ve dolaylı olarak toplumsal refahın artmasına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Sağladığı faydalar; Daha mutlu ve üretken bir iş gücü, örgütlerin sürdürülebilir iş modelleri geliştirmesine olanak tanımaktadır. Motivasyonu yüksek çalışanlar, örgütlerin sektörel rekabet gücünü artırmaktadır. Daha memnun çalışanlar, toplumsal mutluluk ve üretkenlik üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır.

Bu çalışma, geniş bir paydaş yelpazesi için bilgiler ve içgörüler sunmaktadır. Yöneticiler, insan kaynakları uzmanları, akademisyenler, işletme sahipleri ve çalışanlar, araştırma bulgularından doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlayabilmektedir. Çalışmanın sunduğu teorik katkılar, yönetici politikaları ve çalışan motivasyonu üzerine yapılacak yeni araştırmalara temel oluştururken; pratik öneriler, işletmelerin yönetim stratejilerini geliştirmelerine rehberlik etmektedir. Bu bulgular, yalnızca örgütsel başarıyı artırmakla kalmayıp, daha iyi bir iş gücü yönetimi ve toplumsal sürdürülebilirlik için de önemli bir kaynak sağlamaktadır.

Bu araştırmada, örgüt içinde yönetici politikalarından kontrolünün çalışan motivasyonu üzerinde etkisi incelenmiştir. Kontrolde motivasyon üzerinde etkili olabilecek yönetici politikalarındaki değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkisinin olduğu ifade edilebilir. Bu ilişkiler motivasyonu doğrudan etkileyebildiği gibi dolaylı

olarak da etkileyebilir. Aynı yönetim politikalarının motivasyona olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirilebilir. Motivasyonu etkileyecek değişkenler arası karmaşık ilişkileri de ortaya koymaya çalışan farklı değişkenlerinde ele alındığı çalışmalar yapılması Yönetici politikalarının motivasyona etkisi yazınına katkılar sağlayabilecektir. Yapılacak araştırmaların nitel, nicel olması, farklı araştırmalarla öne sürülen bulguları destekleyebilmek açısından yazına önemli katkılar sağlayabilecektir.



KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2004). Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama. Ekin Kitabevi, 3. Basım, Bursa.
- Arslan, H. ve Göksoy, S. (2017). Hedef kuramı kapsamında beklenen ve gerçekleşen ekonomik gelişme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 32-47.
- Asunakutlu, T. (2006),“Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması: Turizm Sektöründe Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:8(4), s. 16-33, İzmir.
- Aşkun, V. (2024). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kolektif Adaptasyon: Karmaşık Uyarlanabilir Sistemler Bakış Açısı. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (81), 139-167.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Balçık, B. (2004). İşletme Yönetimi. Atlas Kitabevi, 4. Basım, Konya.
- Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., Samancı, O., & Canpolat, N. (2021). Motivasyon kuramları çerçevesinde öğrencilerin öğrenme motivasyonlarının artırılması: Bir derleme çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 677-698.
- Cevizci, A. (2010). Eğitim Sözlüğü. Say Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Çınar, H. ve Engin, C. (2024). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve kişiler arası çatışma sorunları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 207-223.
- Çimen, M. (2007). İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumluluklarının Örgütsel Güvene Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Damar, M., & Özen, A. (2024). Kurumsal ve Akıllı Kurumsal Kaynak Planlama Süreçleri ve Kamu Denetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi. *Journal of Information Systems and Management Research*, 6(2), 1-11.

- Durdağ, F. M. & Naktiyok, A. (2011). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 1, Kars.
- Engincan, P. (2015). Kentsel Dönüşümün Sonuçları: Kent Yoksulluğu/Yoksunluğu ve Toplumsal Dışlanma. *İdealkent*, 6(16), 107-122.
- Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven*. Vadi Yayınları, Ankara.
- Erdemli, Ç., Sümer, H. C., & Bilgiç, R. (2007). Performans Yönetiminde Yazılı Geribildirim ve Yazılı Artı Sözlü Geribildirim Yöntemlerinin Karşılaştırması. *Türk Psikoloji Dergisi*, Sayı: 22(60), Ankara.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, 14. Basım, İstanbul.
- Ergin, G. (2012). Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ferrell, O. C., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2013). *Değişen Dünyada İşletmeler*. İstanbul Aydın Üniversitesi Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Fukuyama, F. (1998), *Güven (Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması)*, İş Bankası Yayınları, Ankara.
- Gladwell, M. (2013). *Outliers (Çizginin Dışındakiler)*. MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Gökçe, G. (2003). *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Motivasyonu*. Davranış Bilimleri-Ders Notları (içinde), Editör: Orhan Gökçe, N. A. Atabey, Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. 2. Basım, Konya.
- Gürsel, M. (2015), *Örgüt Sosyolojisi*, Pegem Akademi Yayınları, 1. Basım, Ankara.
- Halis, M., Şenkal, A., & Türkay, O. (2009). *Kültür, ortaklık ve rekabet: Türkiye'ye ilişkin rakamlar*.
- Hançerlioğlu, O. (2012), *Ekonomi Sözlüğü*, Remzi Kitabevi, 12. Basım, İstanbul.
- Hatiboğlu, Z. (1999). *Özet Yönetim ve Organizasyon*. Lebib Yalkın Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Sayı: 35 (1/2), s. 155-169, Ankara.
- Hill, L. (2008). Yöneticiliğe Giden Yol. Türkiye İş Bankası Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi 5(1).
- İrge, T. (2016), “Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaleli, N. (2009). Bir İşletmede Yeniden Yapılanmanın Çalışanların Üst Yönetime Duydukları Güven Düzeyine Etkisini Saptama Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- Kantar, H. (2010). İşletmede Motivasyon. Kum Saati Yayınları, 2. Basım, İstanbul.
- Karabulut, M. (2019). İş Yaşamında Yöneticiye Güvenin Çalışanın Motivasyonuna Etkisi: Kuyumcukent Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul.
- Kartop, E., & Soyer, M. (2024). AİLE İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLAR. *Akademik Hassasiyetler*, 11(26), 147-172.
- Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı: 62 (4), s. 141-178, Ankara.
- Kıngır, S. (2006). İşletme Becerileri Grup Çalışması. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Kocadoğan, S. (2010). Türkiye’de Turizm Sektöründe İstihdam Politikalarının İşgören Motivasyonuna Etkileri Ege Bölgesinde Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, 14. Basım, İstanbul.
- Koçyiğit, D. (2015). Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Memduhoğlu, H.B. ve Zengin, M. (2017), “Örgütsel Güven”, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar (İçinde), Editör: Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşat Yılmaz, Pegem Akademi Yayınları, 3. Basım, Ankara.
- Mucuk, İ. (2008). Temel İşletme Bilgileri. Türkmen Kitabevi, 5. Basım, İstanbul.
- Neal, A. & Hesketh, B. (2009). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı, 2. Cilt. Literatür Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (Second edition), McGraw-Hill: New York
- Onal, G. (2000), İşletme Yönetimi ve Organizasyon, Türkmen Kitabevi, 3. Basım, İstanbul.
- Özgüner, Z., & Özgüner, M. (2014). A managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7), 207-215.
- Özler, N. D. E. (2013). Güdüleme. Yönetim ve Organizasyon (içinde), Editör: Celil Koparal & İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Basım, Eskişehir.
- Öztürk, M. (2003), Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi, Papatya Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Polat, S. (2009). Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye/ Örgütsel Güven. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış. Nobel Yayınları, 14. Basım, Ankara.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). Yönetimin Esasları. Nobel Yayınları, 8. Basım, Ankara.
- Rozuel, C. (2011). Transcending business ethics: Insights from Jung and Maslow. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 16, 41-47.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tokol, T. (2003). İşletme. Furkan Ofset, 5. Basım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1996). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Basım, Bursa.

- Saltürk, M. (2008), *Yönetim Başarısı ve Kişilik, Toplumsal Dönüşüm Yayınları*, 1. Basım, İstanbul.
- Saruhan, C. Ş. (2013). *Yönetim Fonksiyonu. İşletme Fonksiyonları (içinde)*, Editör: Yılmaz Ürper & Senem Besler, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1. Basım, Ankara.
- Sayan, İ., & Alizade, E. (2024). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışan performansına etkisi: Bakü örneği. Stratejik insan kaynakları yönetiminin çalışan performansına etkisi: Bakü örneği.*
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Şimşek, M,Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, 7. Basım, Ankara.
- Taormina, R. J. & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *American Journal of Psychology*, 126, 155-177.
- Taş, İ. E., Durgun, S. ve Avşar, Y. (2024). *Büyükşehir belediyelerinin oluşturma planlarında şeffaflık arayışı. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 67, 167-17
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araştırmaları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurum Ölçeğinde Bir Model Önerisi. Ankara İdari Uzmanlık Tezi Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu*, 36-81. Ankara
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. Beta Yayınları*, 3. Basım, İstanbul.
- Torun, D. (2015). *Yönetim Sürecinde Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Tuncer, D., Ayhan, D. ve Varoğlu, D. (2007), *Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi*, Ankara.

Türker, M. (2014). Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisi. Melikşah Üniversitesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı, s. 791-802, Kayseri.

Uzbilek, A. (2006), “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yaman, M. (2000). İnsan Kaynakları. Papatya Yayınları, 1. Basım, İstanbul.

Yıldırım, R. (2016). Yönetim Anlayışımız ve Kültürel Temelleri. Hayat Yayınları, İstanbul.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Bu anket, “İş Yaşamında Yönetici Politikalarında Kontrolün Çalışanların Motivasyonuna Etkisi” adıyla hazırlanan yüksek lisans tezi çalışanların motivasyonu ile yönetici politikalarında kontrolü arasında etkileri üzerinde etkisinin önemi üzerinde etkilerini ortaya koymak amacı ile hazırlanan bir araştırmadır. Araştırmamda katılımcıların anket formunu doğru şekilde kendi ve çalıştığı kurum ismini yazmamaları ve her soruya kendisi için doğru gelen tek bir cevabı vermeleri önem taşımaktadır. Anketten elde edilen veriler sadece akademik çalışma amacıyla kullanılacak ve bilginin mahremiyetine dikkat edilecektir. Anket çalışması üç bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde yönetici politikaları kontrol, 2. bölümde çalışanların motivasyonu, 3. bölümde ise anketi dolduran katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

BÖLÜM 1: Aşağıda yöneticiler ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadelere ne derece katıldığınıza ilişkin görüşünüzü ölçekte ilgili alanı işaretleyerek belirtiniz. BU ÖRGÜTTEKİ YÖNETİCİLER;	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Çoğunlukla katılmıyorum	3. Katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Çoğunlukla Katılıyorum	6. Tamamen katılıyorum
1. Çalışanları için kariyer planlaması yapar.						
2. Çalışanların performansını objektif değerlendirir.						
3. Verdiği sözleri zamanında yerine getirir.						
4. Ücretlendirmenin performansa bağlı olarak yapılmasını sağlar.						
5. Çalışanlarına sahip çıkar.						
6. Çalışanların çalışmaktan memnun olduğu bir yöneticidir.						
7. Çalışanların aidiyet duygusunu yükseltir.						
8. Yaratıcılığı destekler.						
9. İşten ayrılma oranının düşük olmasını sağlar.						
10. Çalışanların uzun süreli istihdamını sağlar.						

11. Profesyonel bir yönetim tarzına sahiptir.						
12. Maaşların zamanında ödenmesini sağlar.						
13. Çalışanların özlük haklarının (sgk,tazminat vs) tam olarak verilmesini sağlar.						
14. Yasalara uygun hareket eder.						
15. Çalışanların özel hayatlarına saygı duyar.						
16. Çalışanlara ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla izin verir.						
17. Çalışanları sosyal faaliyetler aracılığıyla (piknik,tiyatro,yemek gibi) bir araya getirir.						
18. Açık iletişim sağlar.						
19. Çalışanların ihtiyaçlarına hassas olup, bu ihtiyaçları karşılamaya çalışır.						
20. Çalışanlara yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.						
21. Çalışanların işe alımlarının objektif kriterlere dayalı olarak yapılmasını sağlar..						
22. Konularında uzman kişilerin istihdam edilmesini sağlar.						
23. Açık ve tanımlanmış hedeflere sahiptir.						
24. Huzurlu bir çalışma ortamı yaratır.						
25. Çalışanlarına karşı adil davranır.						
26. Yaptıkları ile söyledikleri arasında tutarlılık vardır.						
27. Çalışanlara destek olur.						
28. Örgütün tanınmış bir firma imajına sahip olması için çaba gösterir.						
29. Yurtiçi ve yurtdışı ortaklarla çalışır.						
30. Örgütselleşmeye inanmıştır.						
31. Örgütün köklü geçmişine değer verir.						
32. Yüksek karlılığa önem verir.						
33. Finansal açıdan güçlü olmayı hedef alır.						
34. Beraber çalıştığı işletmelerle ticari sürekliliğini sağlamaya çaba gösterir.						
35. Çalışanların yaptıkları işleri ortaya koymalarına olanak sağlar.						
36. Çalışanlarına iyi referans olur.						

BÖLÜM 2: NİÇİN BU İŞTE ÇALIŞMAKTASINIZ? Aşağıdaki ankette, önceki bölümde sorulan sorulara yönelik 18 cevap vardır. Mevcut işinizi düşünerek her bir ifadenin, size işinizde çalışma nedenleriniz açısından ne derece uygun veya aykırı olduğunu, ölçekte ilgili alanı işaretleyerek değerlendiriniz. Hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Önemli olan yanıtın samimi ve düşünülerek verilmesidir. Lütfen hiçbirini boş bırakmayınız.	1. Çok aykırı	2. Oldukça aykırı	3. Biraz aykırı	4. Biraz uygun	5. Oldukça uygun	6. Çok uygun
37-Belirli bir hayat tarzını yaşamak üzere seçtiğim iş olduğu için.						
38- Bana gelir sağladığı için.						
39- Ben de kendime bu soruyu soruyorum, bana işimle ilgili görevleri çekip çeviremiyormuşum gibi geliyor.						
40- Çalışırken yeni ya da farklı şeyler öğrenmek haz verdiği için.						
41- Beni ben yapan şeylerin önemli bir parçası olduğu için.						
42- Çünkü yaptığım işte başarılı olmak isterim yoksa kendimi mahcup hissederim.						
43- Kariyer hedeflerime ulaşmamı sağlayacağı için.						
44- Mücadele şevki verdiği ve zorluklarla uğraşmaktan keyif aldığım için.						
45- Para kazanmamı sağladığı için.						
46- Seçtiğim yaşam tarzının bir parçası olduğu için.						
47- Çünkü işimde çok iyi olmak istiyorum yoksa hayal kırıklığına uğrarım.						
48- Ben de bilmiyorum neden çalıştığımı; elverişsiz koşullarda çalışmamız isteniyor.						
49- Çünkü ben kazanan olmalıyım.						
50- Seçtiğim önemli hedeflere ulaşmamı sağlayan bir iş olduğu için.						
51- Zor görevleri başardığımda yaşadığım tatmin duygusu için.						
52- Güvence sağladığı için.						
53- Bilmiyorum, bizden hep daha fazlası bekleniyor.						
54- Çünkü bu iş hayatın bir parçası.						

BÖLÜM 3: Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

Yaş?	
Cinsiyet?	Kadın: Erkek:
Uyruk?	T.C.: Diğer:
Medeni Hal?	Evli: Bekar:
Eğitim durumu?	İlkokul: Ortaokul: Lise: MYO: Üniversite: Lisans üstü
Çalıştığınız bölüm?	Yönetim-Ofis: Altın İmalat: Destek Hizmet:
Göreviniz?	
Pozisyonunuz?	
Yöneticiyseniz size rapor veren kaç kişi bulunmaktadır?	
Bu görevde toplam çalışma süreniz?YılAy
Bu şirkette çalışma süreniz?YılAy
Toplam iş deneyiminiz?YılAy
Yurtdışı deneyiminiz var mı, varsa kaç yıl?	Var: Yok: Varsa.....YılAy



**ANKARA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**ANKARA BİLİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM
ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 09/12/2024

Tez Başlığı: Yönetici Politikalarının Uygulanmasında Kontrolün Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 111 sayfalık kısmına ilişkin, 09/12/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından iThenticate adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %18. 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç
- 4- Alıntılar dâhil
- 5- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Ankara Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı 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

Adı Soyadı: Nihal TURGUT
Öğrenci No: 225010008
Anabilim Dalı: İşletme
Programı: İşletme

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

(Unvan, Ad Soyad, İmza)



**ANKARA SCIENCE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF STUDIES
MASTER'S THESIS ORIGINALITY REPORT**

**ANKARA SCIENCE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF STUDIES
BUSINESS DEPARTMENT**

Date: 09/12/2024

Thesis Title: Effects of Control on Employee Motivation in the Implementation of Manager Policies

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the iThenticate plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 09/12/2024 for the total of 111 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled as above, the similarity index of my thesis is 18 %.

Filtering options applied:

1. Approval and Declaration sections excluded
2. Bibliography/Works Cited excluded
3. Quotes excluded
4. Quotes included
5. Match size up to 5 words excluded

I declare that I have carefully read Ankara Science University Graduate School of Studies Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports; that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

Date and Signature

Adı Soyadı: Nihal TURGUT

Öğrenci No: 225010008

Anabilim Dalı: Business

Programı: Business

ADVISOR APPROVAL

APPROVED.

Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN

(Title, Name Surname, Signature)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Nihal Turgut

Doğum Yeri ve
Tarihi

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Kırıkkale Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat

Yüksek Lisans Öğrenimi :Ankara Bilim Üniversitesi İşletme

Bildiği Yabancı Diller :İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar : S.M.M.M Büro Stajyer elemanı

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : S.M.M.M. Mali Müşavirlik

İletişim

E-Posta Adresi

Tarih : 09.12.2024

