



**Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik  
Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bilgi Teknolojileri İşgörenleri Üzerinde Bir  
Uygulama<sup>1</sup>**

*A Comparative Research on Determination of the Perception Level of Motivation Tools: An  
Application on Information Technologies Employees*

**Yunus YURDUSEVEN**

Gazi Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü, Ankara [yyurduseven@gmail.com](mailto:yyurduseven@gmail.com)

**Hakan KOÇ**

Gazi Üniversitesi, Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, Ankara  
[hkoc@gazi.edu.tr](mailto:hkoc@gazi.edu.tr)

**Öz**

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmek için kullandıkları en önemli araçlardan birisi de işgörenlerdir. Dolayısıyla işletmeler işgörenlerin performansını ve motivasyonunu artırabilmek amacıyla çeşitli motivasyon araçları kullanmaktadır. Fakat bu araçlar her işletmede aynı etkiye sahip olmamaktadır. Bu sebeple sektörel bazda işgörenlerin motivasyon araçlarını algılama düzeylerinin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada bilgi teknolojileri sektöründe yer alan işgörenlerin motivasyon araçlarına verdikleri önem ve bu araçları algılama düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında Ankara ilinde bulunan 408 bilgi teknolojileri işgöreni üzerinde anket çalışması yapılmış olup elde edilen veriler demografik ve kurumsal değişkenler açısından değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda motivasyon araçlarından ücret, eğitim/yükselme olanakları ve iş güvencesinin bilgi teknolojileri işgörenleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan araçlar olduğu saptanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** bilgi teknolojileri sektörü, motivasyon araçları, işgören motivasyonu

**Abstract**

One of the most important tools the businesses use to reach their aims is the employees. Various motivational tools are being used to increase the performance and motivation of employees. However, these tools do not have the same effect in every sector. That is why it is really important to determine the effects of motivational tools on sectoral basis. In this study, the aim is to determine the importance the employees give the motivational tools and their perception level of those tools in the information technologies sector. Within the study, a survey on 408 employees on information technologies sector in Ankara has been done and the data obtained at the end of the survey has been evaluated with regards to demographic and institutional variables. Following the analysis done, it has been determined that the motivational tools that are wages, education or advancement opportunities and job security have the highest effect on employees in the information technologies sector.

**Key Words:** Information technologies sector, motivational tools, the motivation of employees

<sup>1</sup> Bu makale Yunus YURDUSEVEN'in yüksek lisans tezinden üretilmiştir.



## 1. Giriş

İnsan davranışlarının şekillenmesinde motivasyonun önemli bir rolü bulunmaktadır. Çünkü insan davranışları karşılanması gereken ihtiyaçlar doğrultusunda şekillenir ve bu ihtiyaçların varlığı da motivasyonu ortaya çıkarır. Bu sebeple, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama gücüne sahip olan her türlü unsur işletmenin elinde bir motivasyon aracına dönüşebilmektedir. Bu çeşitlilik o kadar fazladır ki işgörene tatil bileti verilmesinden ofiste pencere olmasına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Meacham ve Wiesen, 1969, s. 46).

Altok (2009, s. 138) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda hizmet ve imalat sektöründe yer alan işgörenlerin aynı motivasyon araçlarından farklı şekillerde etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Sağlık sektöründe Soykenar (2008, s. 112) tarafından yapılan bir araştırmada ise işgörenlerin kurumun fiziksel şartları ve kendini geliştirme olanaklarına daha çok önem verdikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında inşaat sektöründe ise Bilgi (2010, s. 79) tarafından yapılan araştırmada bu sektör çalışanları için ücretinin zamanında ödenmesi ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler ön plana çıkmıştır. Benzer araştırmalar neticesinde her motivasyon aracının her türden işletmede aynı etkiyi göstermediği saptanmıştır. Bu sebeple motivasyon araçlarının sektörel bazda değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bilgi teknolojileri sektörü Türkiye’de hızlı gelişme gösteren sektörlerden birisidir. TÜBİSAD (2017) verilerine göre 2016 yılı için bilişim sektöründe çalışan işgören sayısı 120 binin üzerindedir. Bilişim sektörünün iki ana alt sektöründen biri olan bilgi teknolojileri sektöründe çalışanların sayısı ise 80 bin civarındadır. Dolayısıyla sürekli artan istihdam oranıyla bilgi teknolojileri sektöründe çalışmakta olan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen araçların belirlenmesi önem arz etmektedir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Motivasyon Kavramı ve Motivasyon Kuramları

Fransızca “motive” kelimesinden dilimize geçen motivasyon (Öztürk ve Dündar, 2003, s. 57), yönetim araştırmaları açısından ele alındığında genel olarak ortaya konulması istenen iş davranışlarını başlatma, yönlendirme ve bunların devamlılığını sağlama hareketi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin bazı bireysel ve grup ihtiyaçlarını tatmin edebilmelerine yönelik özellikler gösteren işgören motivasyonu ise kişinin, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye karşı olan istekliliğini ifade eder (Latham ve Pinder, 2005, s. 486; Brislin ve diğ., 2005, s. 88).

Zaman içerisinde motivasyon farklı şekillerde tanımlanmıştır. Luthans (1992, s. 147), motivasyonu bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü başlatan fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya ihtiyaç olarak tanımlarken Robbins (1996, s. 212) ise bazı bireysel ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olarak örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye karşı duyulan isteklilik olarak tanımlamıştır. Nelson ve Quick’e (2003, s. 102) göre ise motivasyon amaç odaklı davranış yaratma ve sürdürme sürecidir. Motivasyon konusundaki farklı tanımlarda ortak olarak bulunan üç temel unsur vardır. Bunlar; harekete geçirmek, yönlendirmek ve davranışı sürdürmek şeklinde sıralanabilir (Steers vd., 2004, s. 379).

Motive olan birey bir amaca yönelik olarak için harekete geçecektir. Bu amaç örgüt hedefleriyle örtüştüğü takdirde işgören, örgütün amaçlarına ulaşması için önemli bir hale gelecektir. İşgörenleri motive etmek için kullanılan çeşitli motivasyon araçları bulunmaktadır. Fakat işgörenler farklı motivasyon araçlarına farklı düzeylerde cevap verebilmektedirler. İşgörenlerin motivasyon düzeyleri zaman içerisinde nasıl değişkenlik gösteriyorsa farklı motivasyon araçları



karşısında gösterdikleri motivasyon seviyeleri de zamana ve koşullara bağlı olarak değişebilmektedir (Ryan ve Deci, 2000, s. 54).

Motivasyonu farklı açılardan ele alan çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar içsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorileri ve dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileri olarak iki ana grupta toplanabilir. Hangi grupta olursa olsun bu teorilerin kişileri motive eden faktörleri belirlemek, motivasyonu yükseltmek ve sürdürmek konularında yardımcı olma iddiaları bulunmaktadır (Koçel, 2014, s. 732).

Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunan güdülerin davranışlarına etkisi ve bu güdülerini ortaya çıkaran ihtiyaçların giderilmesi için ortaya konulan çabaları tanımlamakla ilgilenir. En bilinen kapsam teorileri Abraham Maslow'un ortaya attığı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederic Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı, David C. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Clayton Alderfer tarafından geliştirilen Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyaçları Kuramı şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2014, s. 733).

Süreç teorilerinde ihtiyaçlar davranışı ortaya çıkaran faktörlerden yalnızca birisi olarak ele alınır. Bunun dışında bireyi etkileyen çeşitli çevresel faktörler bulunmaktadır. Bireyin çevresine yönelik algısı davranışlarına yön veren en önemli etkidir (Keser, 2006, s. 38). Süreç teorileri Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Lawler ve Porter'ın Bekleyiş-Değer Teorisi, B.F. Skinner'ın Pekiştirme Teorisi ve Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Teorisi şeklinde sıralanabilir.

## 2.2.Motivasyon Araçları

Örgüt içerisinde motivasyonu sağlamak amacıyla yapılan çalışmaların temel amacı işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını ortak bir noktada buluşturarak işgörenlerin kendi amaçlarına ulaşmak için yaptıkları çalışmalardan hem kendilerinin hem de örgütün fayda sağlamasını başarmaktır. Bu sebeple, motivasyonu sağlamak amacıyla örgüt içinde çeşitli araçlar kullanılır. Bu araçlar her örgütte her zaman aynı etkiyi göstermeyebilirler. Kullanılan motivasyon aracının etkisi bireyin ihtiyaçları başta olmak üzere, eğitimine, değer yargılarına ve çevresel faktörlere göre değişkenlik göstermektedir. Geçerlilikleri genellikle kabul gören motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç ana gruba ayrılmaktadır (Kuşluvan, 1999, s. 57).

**Ekonomik Araçlar:** İşgörenlerin temel çalışma nedenlerinden birisi de ekonomik sebeplerdir. Birey, çalışma neticesinde elde ettiği ekonomik kazanımlar ile kendi çıkarlarını maksimize etme çabası içerisinde. Ertürk'e göre, işgörenler temel geçim kaynağı olan işini kaybetmemek amacıyla yönetimin beklentilerine cevap verebilmek için elinden geleni yapacaktır. Bu nedenle de ekonomik motivasyon araçlarının diğer araçlardan daha etkili olduğu iddia edilmektedir (Ertürk, 2000, s. 73). Ekonomik motivasyon araçları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül, iş güvencesi ve sosyal faydalar şeklinde sıralanabilir.

**Psiko-Sosyal Araçlar:** Psiko-sosyal araçlar kişinin iç dünyasında sahip olduğu değerlerle ilgilidir. Her bireyin farklı değer yargılarına sahip olması da bu araçların anlaşılabilirliğini güçleştirmektedir. Her ne kadar anlaşılabilirliği karmaşık ve güç olsa da psiko-sosyal araçlarla sağlanan motivasyonun örgüte bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir (Batmaz, 2002, s. 48). İşgören motivasyonu üzerinde etkiye sahip olan psiko-sosyal araçlar; çalışmada bağımsızlık, değer ve statü, öneri sistemleri, sosyal katılım, psikolojik güvence ve sosyal etkinlikler şeklindedir.

**Örgütsel-Yönetimsel Araçlar:** Ekonomik ve psiko-sosyal araçlar motivasyonu etkileyen önemli araçlardır ancak bazı durumlarda örgütün sahip olduğu özellikler de işgören motivasyonu üzerinde çeşitli etkilere sahip olmaktadır. Kararlara katılma, yetki devri, amaç birliği, eğitim ve yükselme, örgütün fiziki koşulları, performans değerlendirme ve etkin iletişim örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarından bazılarını oluşturmaktadır.



### 3.Yöntem

Araştırmanın amacı, bilgi teknolojileri işgörenlerinin motivasyon araçlarına verdikleri önemin ve bu araçları algılama düzeylerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan çalışmanın ana hipotezi ise “bilgi teknolojileri işgörenlerinin motivasyon araçlarına verdikleri önem ile bu araçların mevcut motivasyon düzeylerine etkisi arasında farklılık vardır” şeklindedir. Araştırmanın amacına ulaşabilmek ve hipotezini test edebilmek için Ankara ilindeki hem kamu hem de özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan bilgi teknolojileri işgörenlerine ulaşılmıştır. İşgörenlerden veri toplamak amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğine başvurulmuştur. Anket formunun hazırlanması esnasında ilgili konu üzerinde daha önce yapılan çeşitli çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu çalışmalar; Altunışık ve diğ. (2001), Gökçe (1999), İncir (1999), Öztürk ve Dünder (2003) ve Tarakçıoğlu ve diğ. (2010) şeklinde sıralanabilir. 2017 yılı Nisan ayı içerisinde 408 bilgi teknolojileri işgöreni üzerinde uygulanan ankete ait çıktılar, bulgular bölümünde analiz edilerek sunulmuştur.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu demografik sorular ve iki ölçekten meydana gelmektedir. İlk 10 soru demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Ankette yer alan 20 ifadeli ilk ölçek işgörenlerin araştırma kapsamında değerlendirilecek olan motivasyon araçlarına verdikleri önemi belirlemeye yöneliktir. İkinci ölçekte yer alan ifadeler ise bu motivasyon araçlarının işgörenlerin mevcut motivasyonları üzerindeki etkisini ortaya çıkarma amacıyla katılımcılara yöneltilmiştir. Her iki ölçekteki ifadeler de 5'li likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 23.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir.

### 4.Araştırmanın Bulguları

#### 4.1.Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma sonucunda elde edilen demografik verilere ait frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri (n:408)**

Değişken		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet	Kadın	142	34,80
	Erkek	266	65,20
Medeni Durum	Evli	220	53,92
	Bekar	188	46,08
Eğitim Durumu	Düz Lise	7	1,72
	Teknik Lise	16	3,92
	Ön Lisans	34	8,33
	Lisans	254	62,25
	Lisansüstü	97	23,78
Yaş	25 Yaş ve Altı	17	4,17
	26-30 Yaş Arası	142	34,80
	31-35 Yaş Arası	138	33,82
	36-40 Yaş Arası	75	18,38
	41-45 Yaş Arası	20	4,90
	46-50 Yaş Arası	9	2,21
	51 Yaş ve Üzeri	7	1,72
Mesleki Deneyim	2 Yıl ve Altı	92	22,55
	3-5 Yıl Arası	73	17,89



	6-10 Yıl Arası	139	34,07
	11-15 Yıl Arası	67	16,42
	16-20 Yıl Arası	24	5,88
	21 Yıl ve Üzeri	13	3,19
<b>Sektörel Dağılım</b>	<b>Kamu</b>	<b>270</b>	<b>66,18</b>
	<b>Özel</b>	<b>138</b>	<b>33,82</b>
<b>İdari Göreve Sahip Olma</b>	Evet	67	16,42
	Hayır	341	83,58
<b>Mesleki Unvan</b>	<b>Yazılım Uzmanı</b>	<b>118</b>	<b>28,92</b>
	<b>Proje Yöneticisi</b>	<b>42</b>	<b>10,29</b>
	<b>Test ve Kalite Uzmanı</b>	<b>27</b>	<b>6,62</b>
	<b>İş Analisti</b>	<b>26</b>	<b>6,37</b>
	<b>Veritabanı Uzmanı</b>	<b>37</b>	<b>9,07</b>
	<b>Ağ Uzmanı</b>	<b>31</b>	<b>7,60</b>
	<b>Ağ Güvenlik Uzmanı</b>	<b>15</b>	<b>3,68</b>
	<b>Bilgi İşlem Teknisyeni</b>	<b>50</b>	<b>12,26</b>
	<b>Sistem Analisti</b>	<b>6</b>	<b>1,47</b>
	<b>Sistem Yöneticisi</b>	<b>34</b>	<b>8,33</b>
	<b>Diğer</b>	<b>22</b>	<b>5,39</b>

Tablo 1’de de görülebileceği üzere araştırmaya katılan 408 bilgi teknolojileri çalışanından %65,2’si erkek, %34,8’i ise kadındır. Katılımcıların %53,92’si evli iken geri kalan %46,08’i ise bekârdır. Bilgi teknolojileri sektöründe yer alan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu lisans mezunudur (%62,25). Çalışmada yer alan işgörenlerin yaşlarına baktığımızda ise büyük bir çoğunluğunun 35 yaş ve altında olduğunu görebiliriz. 408 bilgi teknolojileri çalışanından 142’si 26-30 yaş aralığında yer alırken 138’i ise 31-35 yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışmaya katılan işgörenlerin mesleki durumlarına bakıldığında ise yaş ile paralel olarak deneyim süresi 10 yıl ve altında olanların yoğunlukta olduğu fark edilmektedir. Araştırmada yer alan bilgi teknolojileri çalışanlarının %34,07’si 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahipken %22,55’i ise sadece 2 yıl ve altı deneyime sahip olduğunu belirtmiştir. Kamu sektöründe çalışanların oranı %66,18; özel sektörde çalışmakta olanların oranı ise %33,82’dir. Çalışmaya idari göreve sahip 67 işgören katılırken 341 işgörenin ise herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır. Mesleki unvana yönelik dağılıma bakıldığında ise katılımcıların %28,92’sinin yazılım uzmanı, %12,26’sının bilgi işlem teknisyeni/yöneticisi, %10,29’unun ise proje yöneticisi olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında bilgi teknolojileri işgörenlerinin motivasyon araçlarına verdikleri önemin anlaşılması amacıyla bazı ifadeler yer verilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan örneklem grubuna yöneltilen ifadelerin her birine ait ortalama değerler Tablo-2’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Katılımcıların Motivasyon Araçlarına Verdikleri Önem Dereceleri (n:408)**



Yöneltilen İfade	Min. Değer	Maks. Değer	Ortalama	Standart Sapma
1- Örgüt içindeki kararların konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınması	2	5	3,941	0,836
2- Primli ücret uygulaması yapılması	1	5	3,473	0,953
3- Yetki devri ile sorumluluk artırılması	1	5	2,696	1,016
4- İş gelişimini etkileyecek eğitim ve gelişme imkânları	2	5	4,152	0,868
5- Yaptığınız iş karşılığı aldığınız ücret	2	5	4,233	0,760
6- Performansa dayalı ücretlendirme yapılması	1	5	3,373	0,993
7- İş güvencesi sağlanması	1	5	4,113	0,937
8- Yönetimin önerilere kulak vermesi	1	5	3,596	0,941
9- Ulaşım, yemek, giyim vb. imkânlar	1	5	3,583	0,866
10- Yönetim ve çalışma arkadaşları ile olan uyum	1	5	4,093	0,915
11- Sosyal imkânlar ve kültürel etkinlikler	1	5	2,794	1,064
12- Fiziki çalışma koşulları	1	5	3,637	0,904
13- Etkili bir iletişim için gerekli araçların olması (telefon, e-posta vb.)	1	5	3,010	1,160
14- Kârdan pay verilmesi	1	5	2,778	1,055
15- Performans ölçümü	1	5	2,650	1,080
16- Rekabet ortamının oluşturulması	1	5	2,309	1,155
17- Tüm çalışanların ortak bir hedef etrafında birleşmesi	1	5	3,311	1,037
18- Bağımsız bir çalışma ortamı olması	1	5	3,525	0,968
19- İşiniz dolayısıyla sahip olduğunuz saygınlık	2	5	3,554	0,931
20- İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin varlığı	1	5	2,672	1,035

Tablo 2’de yer alan veriler ışığında katılımcıların en çok önem verdikleri motivasyon araçları ücret (4,23), eğitim ve yükselme olanakları (4,15), iş güvencesi (4,11), psikolojik güvence (4,09) ve kararlara katılma (3,94) şeklinde sıralanmıştır. Katılımcıların motivasyonları üzerinde en az etkiye sahip olan motivasyon araçlarının ise rekabet (2,31), performans değerlendirme (2,65), sosyal katılım (2,67), yetki devri (2,69), kâra katılma (2,78) ve sosyal etkinlikler (2,78) olduğu ortaya çıkmıştır.

Bilgi teknolojileri işgörenlerinin motivasyon araçlarına verdikleri önemin belirlenmesinin ardından bu araçların işgörenlerin mevcut motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla aynı örneklem grubuna çeşitli ifadeler yöneltilmiştir. İşgörenlere yöneltilen bu ifadelere yönelik ortalama değerler Tablo-3’te yer almaktadır.

**Tablo 3: Motivasyon Araçlarının Katılımcıların Mevcut Motivasyon Düzeyleri Üzerindeki Etkisi (n:408)**



Yöneltilen İfade	Min. Değer	Maks. Değer	Ortalama	Standart Sapma
1- Örgüt içinde bir karar alınırken ilgili olduğum konularda fikrimin alınması	1	5	3,265	1,062
2- Çalıştığım yerde primli ücret uygulaması yapılması	1	5	1,986	1,281
3- Yetki devri yapılarak sorumluluğumun artırılması	1	5	2,517	1,056
4- İş gelişimimi etkileyecek eğitim ve gelişme imkânlarının sağlanması	1	5	3,730	0,909
5- Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret	1	5	3,686	0,906
6- Ücretlendirme yapılırken performansımın esas alınması	1	5	2,132	1,378
7- İş güvencemin sağlanması	1	5	3,976	1,097
8- Yönetimin yaptığı önerileri dikkat alması	1	5	3,052	1,095
9- Ulaşım, yemek, giyim vb. imkânların sağlanması	1	5	3,409	0,880
10- Yönetim ve çalışma arkadaşlarım ile olan uyumum	1	5	4,154	0,902
11- Sağlanan sosyal imkânlar ve kültürel etkinlikler	1	5	2,601	1,001
12- Örgütün sahip olduğu fiziki çalışma koşulları	1	5	3,483	0,917
13- Örgüt içinde etkin iletişim sağlayabileceğim telefon, e-posta vb. araçların varlığı	1	5	3,154	1,101
14- Örgütün elde ettiği kârdan pay vermesi	1	5	1,836	1,240
15- Performansımın ölçülerek dikkate alınması	1	5	2,544	1,125
16- Koşulları belirli bir rekabet ortamının sağlanması	1	5	2,248	1,173
17- Diğer çalışanlarla ortak bir hedef doğrultusunda birleşilmesi	1	5	3,157	1,063
18- Bağımsız bir çalışma ortamımın bulunması	1	5	3,270	0,922
19- İşim dolayısıyla sahip olduğum saygınlık	1	5	3,471	0,914
20- İş ortamında sosyal faaliyetlere yer verilmesi	1	5	2,488	1,016

Katılımcıların mevcut motivasyon seviyeleri üzerinde en büyük etkiye sahip olan motivasyon araçları sırasıyla psikolojik güvence (4,15), iş güvencesi (3,98), eğitim ve yükselme (3,73), ücret (3,69), örgütün sahip olduğu fiziksel imkanlar (3,48) ve değer ve statü (3,47) şeklindedir. Diğer yandan bilgi teknolojileri işgörenlerinin mevcut motivasyon düzeylerini en az etkileyen motivasyon araçlarının ise kâra katılma (1,84), primli ücret (2,0), performans değerlendirme (2,13), rekabet (2,25), sosyal etkinlikler (2,49) ve yetki devri (2,5) olduğu belirlenmiştir.

#### 4.2.Farklılaşma Analizi

Araştırma kapsamında yer alan bilgi teknolojileri işgörenlerinin motivasyon araçlarına verdikleri önem ile bu araçları algılama düzeylerinin belirlenmesi amacıyla örneklem grubuna yöneltilen ifadelerle ait farklılaşma analizine ait sonuçlar Tablo-4'te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Motivasyon Araçlarına Verilen Önem ve Bu Araçların Algılanmasına Yönelik İfadeler Arasındaki Farklılaşma Analizi Sonuçları (n:408)



İfadeler	Ort.	Std. Sapma	Ort. Farkı	t	p
1- Örgüt içindeki kararların konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınması	3,941	1,055	0,676	12,948	0,000
1- Örgüt içinde bir karar alınırken ilgili olduğum konularda fikrimin alınması	3,265				
2- Primli ücret uygulaması yapılması	3,473	1,397	1,488	21,516	0,000
2- Çalıştığım yerde primli ücret uygulaması yapılması	1,985				
3- Yetki devri ile sorumluluk artırılması	2,696	1,008	0,179	3,592	0,000
3- Yetki devri yapılarak sorumluluğumun artırılması	2,517				
4- İş gelişimini etkileyecek eğitim ve gelişme imkânları	4,152	1,022	0,422	8,328	0,000
4- İş gelişimimi etkileyecek eğitim ve gelişme imkânlarının sağlanması	3,730				
5- Yaptığımız iş karşılığı aldığımız ücret	4,233	0,963	0,547	11,469	0,000
5- Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret	3,686				
6- Performansa dayalı ücretlendirme yapılması	3,373	1,378	1,240	18,184	0,000
6- Ücretlendirme yapılırken performansımın esas alınması	2,132				
7- İş güvencesi sağlanması	4,113	1,154	0,137	2,402	0,017
7- İş güvencemin sağlanması	3,976				
8- Yönetimin önerilere kulak vermesi	3,596	1,090	0,544	10,087	0,000
8- Yönetimin yaptığım önerileri dikkat alması	3,052				
9- Ulaşım, yemek, giyim vb. imkânlar	3,583	0,907	0,174	3,876	0,000
9- Ulaşım, yemek, giyim vb. imkânların sağlanması	3,409				
10- Yönetim ve çalışma arkadaşları ile olan uyum	4,093	0,986	-0,062	-1,256	0,210
10- Yönetim ve çalışma arkadaşlarım ile olan uyumum	4,154				
11- Sosyal imkânlar ve kültürel etkinlikler	2,794	1,079	0,194	3,625	0,000
11- Sağlanan sosyal imkânlar ve kültürel etkinlikler	2,601				
12- Fiziki çalışma koşulları	3,637	0,983	0,154	3,173	0,002
12- Örgütün sahip olduğu fiziki çalışma koşulları	3,483				
13- Etkili bir iletişim için gerekli araçların olması (telefon, e-posta vb.)	3,010	1,071	-0,145	-2,728	0,007
13- Örgüt içinde etkin iletişim sağlayabileceğim telefon, e-posta vb. araçların varlığı	3,154				
14- Kârdan pay verilmesi	2,777	1,367	0,941	13,907	0,000
14- Örgütün elde ettiği kârdan pay vermesi	1,836				
15- Performans ölçümü	2,650	1,133	0,105	1,879	0,061
15- Performansımın ölçülerek dikkate alınması	2,544				
16- Rekabet ortamının oluşturulması	2,309	1,132	0,061	1,093	0,275





16- Koşulları belirli bir rekabet ortamının sağlanması	2,248				
17- Tüm çalışanların ortak bir hedef etrafında birleşmesi	3,311	0,965	0,154	3,231	0,001
17- Diğer çalışanlarla ortak bir hedef doğrultusunda birleşmesi	3,157				
18- Bağımsız bir çalışma ortamı olması	3,525	1,110	0,255	4,638	0,000
18- Bağımsız bir çalışma ortamının bulunması	3,270				
19- İşiniz dolayısıyla sahip olduğunuz saygınlık	3,554	0,998	0,083	1,687	0,092
19- İşim dolayısıyla sahip olduğum saygınlık	3,471				
20- İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin varlığı	2,672	0,883	0,184	4,206	0,000
20- İş ortamında sosyal faaliyetlere yer verilmesi	2,488				

Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen ifadeler SPSS üzerinde eşleştirilmiş T-testine tabii tutulmuştur. Bu test sonucunda eşleştirilmiş olan 20 ifadeden 16'sında anlamlı bir farklılaşma ( $p < 0,05$ ) olduğu saptanmıştır. Katılımcıların motivasyon araçlarına vermiş oldukları önem ile bu araçların mevcut motivasyon düzeylerine etkisi üzerinde anlamlı bir fark tespit edilemeyen araçlar; psikolojik güvence, performans değerlendirme, rekabet ile değer ve statü olmuştur.

Motivasyon araçlarına verilen önem ve bu araçların algılanması üzerinde demografik değişkenlerin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan testlere ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 5: Cinsiyet Değişkeni Açısından Motivasyon Araçlarına Verilen Önem ve Algı Ortalamalarının Farklılaşması**

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Önem Ortalaması	Kadın	142	3,320	0,376	-1,965	0,050
	Erkek	266	3,403	0,421		
Algı Ortalaması	Kadın	142	2,946	0,466	-1,668	0,096
	Erkek	266	3,041	0,589		

Cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların motivasyon araçlarına verdikleri önem ve bu araçları algılama düzeylerinde  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir.

**Tablo 6: Medeni Durum Değişkeni Açısından Motivasyon Araçlarına Verilen Önem ve Algı Ortalamalarının Farklılaşması**

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Önem Ortalaması	Evli	220	3,365	0,384	-0,509	0,611
	Bekar	188	3,386	0,435		
Algı Ortalaması	Evli	220	3,011	0,547	0,131	0,896
	Bekar	188	3,004	0,556		

Katılımcıların medeni durumlarının motivasyon araçlarına verdikleri önem ve bu araçları algılama düzeyleri üzerinde farklılaşmaya sebep olup olmadığına yönelik yapılan analiz neticesinde medeni durumun herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 7: Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Araçlarına Verilen Önem ve Algı Ortalamalarının Farklılaşması**



	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Önem Ortalaması	Düz Lise	7	3,100	0,231	4,147	0,003
	Teknik Lise	16	3,287	0,310		
	Ön Lisans	34	3,154	0,233		
	Lisans	254	3,412	0,428		
	Lisansüstü	97	3,387	0,396		
Algı Ortalaması	Düz Lise	7	2,707	0,314	2,101	0,080
	Teknik Lise	16	2,844	0,647		
	Ön Lisans	34	2,829	0,305		
	Lisans	254	3,045	0,561		
	Lisansüstü	97	3,021	0,569		

Tablo 7'deki veriler incelendiğinde eğitim seviyesi arttıkça motivasyon araçlarına verilen önemin arttığı da görülmektedir. Aynı şekilde motivasyon araçlarını algılama düzeyi de eğitim seviyesiyle paralel olarak artış göstermektedir. Ancak  $p < 0,05$  önem düzeyi baz alındığında, eğitim durumunun katılımcıların motivasyon araçlarına verdikleri önem üzerinde farklılaşmaya sebep olduğu ortaya çıkarırken bu araçları algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 8: Yaş Değişkeni Açısından Motivasyon Araçlarına Verilen Önem ve Algı Ortalamalarının Farklılaşması**

	Yaş Aralığı	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Önem Ortalaması	25 Yaş ve Altı	17	3,300	0,368	1,498	0,178
	26-30 Yaş Aralığı	142	3,456	0,468		
	31-35 Yaş Aralığı	138	3,338	0,370		
	36-40 Yaş Aralığı	75	3,327	0,332		
	41-45 Yaş Aralığı	20	3,325	0,359		
	46-50 Yaş Aralığı	9	3,328	0,486		
	51 Yaş ve Üzeri	7	3,329	0,556		
Algı Ortalaması	25 Yaş ve Altı	17	3,021	0,490	0,169	0,985
	26-30 Yaş Aralığı	142	3,017	0,602		
	31-35 Yaş Aralığı	138	3,010	0,532		
	36-40 Yaş Aralığı	75	3,011	0,519		
	41-45 Yaş Aralığı	20	2,978	0,445		
	46-50 Yaş Aralığı	9	2,833	0,562		
	51 Yaş ve Üzeri	7	3,029	0,723		

Yaş gruplarına yönelik yapılan analizlerde katılımcıların hem motivasyon araçlarına verdikleri önem düzeyi hem de bu araçları algılamalarına yönelik ortalamalar dar bir aralıkta yer almıştır. Dolayısıyla yaş değişkeni katılımcıların ne motivasyon araçlarına verdikleri önem ne de bu araçları algılama düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya sebep olmamaktadır.

**Tablo 9: Çalışılan Sektöre Göre Motivasyon Araçlarına Verilen Önem ve Algı Ortalamalarının Farklılaşması**

	Çalışılan Sektör	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Önem Ortalaması	Kamu	270	3,347	0,427	-1,884	0,060



	Özel	138	3,428	0,362		
Algı Ortalaması	Kamu	270	2,84	0,52	-9,223	0,000
	Özel	138	3,33	0,47		

Çalışılan sektör açısından farklılaşma analizi yapıldığında katılımcıların motivasyon araçlarına verdiği önemde anlamlı bir farklılaşma olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak özel sektör ve kamu sektörü işgörenlerinin motivasyon araçlarını algılama düzeylerinde belirgin bir farklılaşma ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 10: İdari Göreve Sahip Olma Açısından Motivasyon Araçlarına Verilen Önem ve Algı Ortalamalarının Farklılaşması**

	İdari Görev	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Önem Ortalaması	Evet	67	3,489	0,442	2,527	0,012
	Hayır	341	3,352	0,398		
Algı Ortalaması	Evet	67	3,274	0,627	4,425	0,00
	Hayır	341	2,956	0,519		

İdari bir göreve sahip olduğunu belirten katılımcılar ile herhangi bir idari görevi olmayan katılımcıların arasında hem motivasyon araçlarına verdikleri önem hem de bu araçları algılama düzeyleri açısından  $p < 0,05$  önem düzeyine göre anlamlı bir farklılaşma oluşmaktadır.

## 5.Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Motivasyonun işgörenlerin performansı üzerindeki etkisi yapılan araştırmalar neticesinde inkâr edilemez bir noktaya gelmiştir. Motivasyon seviyesini artırmak için de motivasyon araçlarından faydalanılmaktadır. Bu araçların etkisi kişiden kişiye olduğu gibi sektörel bazda da farklılıklar göstermektedir. Bu sebeple bilgi teknolojileri sektöründe yer alan işgörenlerin motivasyon araçları ile olan ilişkilerini ortaya koymak için yapılan bu çalışma neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Bilgi teknolojileri çalışanlarının motivasyon seviyeleri üzerinde en çok etkiye etkiye sahip olan araçların ücret, eğitim/yükselme olanakları ve iş güvencesi olduğu ortaya çıkmıştır.
- Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerinin ve medeni durumlarının motivasyon araçlarına verdikleri önem ve bu araçları algılama düzeyleri üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.
- Bilgi teknolojileri alanında çalışan işgörenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe motivasyon araçlarına verdikleri önem de artmaktadır.
- Katılımcıların yaş aralığının motivasyon araçlarına verdikleri önem üzerinde bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.
- İşgörenlerin çalıştıkları sektörün hem motivasyon araçlarını algılama düzeyini hem de bu araçlara verdikleri önemi etkilediği ortaya çıkmıştır. Özel sektörde çalışan işgörenlerin motivasyon araçlarını algılama düzeyi kamu sektöründekilere göre daha yüksektir.
- Katılımcıların idari bir göreve sahip olup olmaması motivasyon araçlarına verdikleri önemi ve bu araçları algılama düzeylerini etkilemektedir.

Bu sonuçlar ışığında bilgi teknolojileri işgörenlerinin motivasyon düzeylerine yönelik çalışma yapılabilecek geniş bir alan olduğu söylenebilir. Katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelerde yer alan 20 motivasyon aracından 18'ine verdikleri önemin bu araçları algılama düzeyinden daha



yüksek olması da yukarıdaki ifadeyi desteklemektedir. Özellikle ekonomik ve örgütsel/yönetimsel araçlarda işgörenlerin beklentileri ile algıları arasında ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin işgören performansını artırmak için bu alanlara yönelmesi daha faydalı olabilir.

İşgörenlerin idari göreve sahip olması onların motivasyon araçlarıyla ilişkisini de etkilemektedir. Bu yüzden işletme içerisinde yapılacak olan motivasyon uygulamalarında idari göreve sahip olan bir işgörenin seçimlerinden ziyade doğrudan idari görevi olmayan işgörenlerle temas kurulup gerekli motivasyon araçlarının bu şekilde belirlenmesi daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır.

Son olarak kamu ve özel sektör işgörenlerinin motivasyon araçlarına verdikleri önem benzer olsa da bu araçları algılama seviyeleri büyük farklılıklar barındırmaktadır. Dolayısıyla herhangi bir motivasyon aracı seçilirken sektörel farklılıkların da göz önünde bulundurulması ve bu yönde bir karar alınması daha olumlu sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (8. Baskı). Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Batmaz, S. (2002). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi. *Standard*, 41(491), 45-48.
- Bilgi, H. F. (2010). Türkiye’de İnşaat Sektöründe Çalışan İnşaat Mühendisleri ve Mimarların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Brislin, R.W. Kabigting, F. Macnab, B. Zukis, B. Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.
- Ertürk, M. (2000). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Gökçe, G. (1999). Kamu Kurumlarında İşgörenlerin Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1999(4), 269-276.
- İncir, G. (1999). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara: Yeniçağ Yayıncılık.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon ve İş Tatmini. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuşluvan, Z. (1999). Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55-64.
- Latham, P. G. Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Meacham, M. Wiesen, A. (1969). *Changing Classroom Behavior: A Manual For Precision Teaching*. International Textbook Company. Luthans, F. Kreitner, R. *Organizational Behavior Modification* içinde. IL: Scott, Foresman & Co.



Nelson, D. L. Quick, J. C. (2003). *Organizational behaviour: foundation, realities and challenges*. Australia: Thomson South-Western.

Öztürk, Z. DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 57-67.

Robbins, S. P. (1996), *Organizational Behavior* (6ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Ryan, R. M. Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Steers, M. R. Mowday, T. R. Shapiro, L. D. (2004), The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*. 29(3), 379-387.

Tarakçıoğlu, S. Sökmen, A. Boylu, Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3-20.

TÜBİSAD Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2016 Pazar Verileri. (2017). URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/TUBISAD-2017-bit-pazar-verileri.pdf>, Son Erişim Tarihi: 15.08.2017.