

## Motivasyon Teorisi (Motivation Theory)

Sadi Evren SEKER

*Istanbul Medeniyet University, Department of Business*

### ÖZET

Motivasyon kelimesi, hem kelime anlamı olarak hem de akademik bir tanım olarak davranışı açıklamada kullanılan terimdir. Motivasyon, bilimsel olarak insanların davranışları, istekleri ve ihtiyaçlarını açıklamada kullanılır. Örneğin insanların yaptıkları eylemleri neden yaptıklarını anlatmak için kullanılabilir.

Motivasyon (ing. Motivation) kelimesinin kökü yine İngilizcede kullanılan “motive” kelimesine dayandırılabilir ve bu kelimenin Türkçe tercümesi “güdü” olarak yapılabilir. Yani aslında motivasyon ile kast edilen insanların eylemleri arkasındaki güdüdür. Bu yazı kapsamında, literatürde bulunan temel motivasyon teorilerine giriş yapılacak ve genel bir literatür taraması sunulacaktır..

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Davranış Bilimleri, Sosyal Davranış

### 1. Giriş

“Güdü” kelimesinin de tanımı, motivasyon kavramının anlaşılması için önemlidir. “Güdü” kelimesini basitçe bir eylemin sebebi olarak tanımlamak mümkündür. Örneğin açılan bir kişinin açlığını gidermek için yemek yemesi veya bir çalışanın işinde terfi almak için kendisine verilen işi en mükemmel şekilde yapmaya çalışması birer güdü örneğidir [1].

Yukarıdaki tanımların yanında motivasyon kelimesini popüler kültürün bir parçası olarak gören yaklaşımlardan bahsetmek de mümkündür [2].

### 2. Motivasyon Teorileri ve Modelleri

Motivasyon kavramına farklı açılardan bakmak mümkündür. Genelde dialektik olarak tez ve anti tez şeklinde iki karşı açıdan konu ele alınabilir. Bu farklı ikilemlere bazı örnekler aşağıda sunulmuştur.

Kaynağına göre: Motivasyonun kaynağının doğal güdüler veya mantıksal güdüler olmasına göre iki grupta incelenmesi mümkündür. Doğal güdü kaynakları olarak insan doğasından kaynaklanan ihtiyaçları görmek mümkündür. Örneğin açlık, uyku gibi bedensel ihtiyaçlar veya aile, bir gruba ait olmak gibi sosyal ihtiyaçlar doğal ihtiyaçlar olarak görülebilir. Bununla birlikte bilişsel (Cognitive) temelleri olan ve akıl, mantık yürütme, bilgi, hafıza, muhakeme, işleme, karar verme, dimağ oyunları gibi yöntemlerle geliştirilen güdüler (motive) ise mantıksal güdü olarak görülebilir. Örneğin bir kişinin topluma faydalı olmak istemesi ve bu güdüye dayanarak bir sosyal faaliyette bulunması veya kişinin kendi kişiliğini arayışı için çalışması mantıksal güdüler olarak düşünülebilir.

Süreç ve içerik ikilemi: Benzer şekilde motivasyonun temelleri süreç ve içerik temelli olarak da iki grupta

incelenebilir. Süreç temelli motivasyon çalışmalarında soru “nasıl” motive olunduğu iken; içerik temelli motivasyon çalışmalarında soru “neyin” motive ettiğidir. Örneğin aynı sebep veya aynı varlık herkesi motive etmeyebilir, veya farklı oranlarda motive edebilir. İşte süreç temelli yaklaşımda bu motivasyonun kaynağı kadar motivasyona dönüşen süreç incelenmektedir.

Farkında olunan ve olunmayan güdüler (motiveler): Benzer bir bölümlenme de algı üzerinden yapılmaktadır. Motivasyonun farkında olunarak (conscious) ve farkında olmadan (unconscious) olmasına göre de motivasyon iki grupta incelenebilir [3]. Kişi kendisini motive eden faktörlerin farkındaysa örneğin maaş, çalışma ortamı, ilerideki kariyer olanakları gibi farkında olduğu sebeplerle bir iş yerinde çalışmaya devam ediyorsa buna farkında olunan motivasyon ismi verilir [4]. Bununla birlikte kişinin farkında olmadığı motivasyon kaynakları da bulunmaktadır.

Örneğin iş yerindeki motive edici unsurlardan birisi de çalışma ortamıdır. Ancak herkesin farklı bir çalışma ortamı beklentisi olabilir. Burada kişinin beğeni ve isteklerini belirleyen motivasyon faktörleri kişi tarafından bilinmeden isteniyor da olabilir.

Genelde farkında olunmayan güdüler ile ilgili çalışmalar Freud ve takipçileri tarafından yoğun şekilde çalışılmıştır. Örneğin Ryan ve Deci (2000) çalışmalarında bir erkeğin, birden fazla eşe ilgi duymasını ve bu ilginin boşanma veya ayrılıkla sonuçlanmasını incelerken “onu da seviyordum” şeklindeki bir argümanın farkında olunmayan bir güdünün sonucu olabileceğini ortaya koymuşlardır [5]. Freud, ve takip eden akım, genellikle gerçek ve rasyonel hayatın tamamını bilinç altı ve farkında olunmayan güdülerin kontrol ettiğine inanmakta ve baskılanmış dürtülerin ve geçmiş hatıraların rasyonel düşünmeye baskın olduğunu iddia etmektedir. Bu açıdan konu ele alındığında farkında olunan motivelerin de

aslında farkında olunmayan motiveler tarafından kontrol edildiği düşünülebilir [6].

**Tekil ve Çoğul ikilemi:** Literatürdeki farklı bir bakış açısı ise motivasyon çalışmalarının tekil veya çoğul olması üzerinedir. Bazı araştırmacılar motivasyon faktörlerini incelerken tek ve baskın bir motive faktörün üzerinde durulması gerektiğini, bu faktör dışındakilerin ya hiç olmadığı ya da önemsiz olduğunu savunurken, bazı araştırmacılar bütün faktörlerin ele alındığı çoğul yaklaşımı benimsemektedir [7].

**İçsel ve Dışsal ayrımı:** Motivasyonun kaynağının kişinin iç dünyası veya çevresinden kaynaklı olmasına göre iki grupta incelenmesi mümkündür.

**İç kaynaklı motivasyon çalışmalarına göre,** kişinin dışarıdaki herhangi bir ekmenden bağımsız olarak sahip olduğu bazı güdüler bulunmaktadır. Örneğin hayvanların sahip olduğu güdüler üzerinde yapılan çalışmalara dayanarak kişinin herhangi bir ödül veya dış etken olmaksızın zevkli bulunduğu veya merak sahibi olduğu bazı konular olduğu görülmüştür. Bu gözlemlere dayanarak, içsel güdülerin daha çok kişinin kendi isteği ile yeni meraklar edinmesi, gözlem yapması ve bilgi edinmesi olarak özetlemek mümkün olacaktır [8].

Bilişim teknolojileri alanında çalışan profesyoneller üzerinde yapılan incelemelerde genel olarak kişilerin içsel güdülerinin, “bir bilgisayarın nasıl çalıştığına” duyulan merak veya kişinin bilgi edinmekten ve öğrenmekten zevk alması gibi içsel bazı güdülere dayandığı düşünülmektedir[9].

**Dışsal güdüler** ise daha çok kişinin çevresinde vuku bulan fiillerle şekillenmektedir. Örneğin kişinin bir ödül beklentisi ile motive olması veya kişinin herhangi bir korkudan veya cezadan kaçınmak için bir alanda motive olması genelde dış kaynaklı motivasyon örnekleridir. Örneğin bir müsabakada seyircilerin tezahüratını alabilmek için oyuncuların daha iyi performans ortaya koyması, dış kaynaklı bir güdüdür [10].

**Öz denetim teorisine (self determination theory)** göre kişinin dış dünyasındaki bazı güdüler zaman içerisinde içselleşebilmektedir.

**İtme ve Çekme yaklaşımları:** Motivasyon teorisinde ayrıca itme temelli veya çekme temelli olmak üzere iki farklı yaklaşımdan bahsetmek de mümkündür. İtme temelli yaklaşımda, kişinin kendisinden kaynaklanan motivasyon faktörlerinin kişinin belirli bir hedefe ulaşmak için kişi tarafından çevresine yayılması, zorlanması veya itilmesi olarak düşünülebilir[11]. Örneğin kişinin kaçmak, dinlenmek, sağlıklı olmak, kilo vermek, macera arayışı gibi kendisinden kaynaklı bazı sebeplere dayanarak çevresine zorladığı, çevresini değiştirmeye çalışması itme tipi motivasyonlara örnektir[12].

**Çekme tipi motivasyonlar** ise kişinin çevresinden kaynaklanan ve kişiyi çeken motivasyon örnekleridir. Örneğin turizm işletmeciliğinde kullanılan ve kişinin tatil tercihlerini etkileyen dış faktörlerin kişi üzerinde bir çekici motivasyon etkisi yapması düşünülebilir.

Genel olarak çekem tipi (pull) motivasyon faktörlerinin itme (push) tipine göre daha etkili olduğu düşünülmektedir.

### 3. Motivasyon Teorisine Dayanan Diğer Teoriler

#### 4. Sürücü Teorisi (Drive Theory):

Bu teoriye göre insanların motivasyonlarını açıklayan birer sürücü bulunmaktadır. Örneğin bir kişinin sürücü özelliği toplum tarafından kabul görmek ise, buna bağlı olarak toplumda saygın bir konuma yükselmek istemesi, bunun için daha çok çalışması veya insanlara yardım etmesi, buna bağlı olarak örneğin haftaya yetiştireceği projeyi daha hızlı yapmaya çalışması açıklanabilir. Buradaki motivasyon

faktörü belirli bir yönde hareket gerektiren ve bu yoldaki hareketi sürdüren sürücü (driver) özelliğidir. Herkes için farklı sürücü özellikleri bulunabilir. Herkes üzerindeki sürücü etkisi de farklı oranlarda olabilir. Ancak çok sayıdaki alt güdünün ana bir sebebi olması ve bu ana sebebe doğru giden yoldaki hareketi açıklamak açısından sürücü teorisi önemli bir yere sahiptir.

#### 5. Sürücü Azalma Teorisi (Drive-Reduction Theory):

Freud'un geri besleme (feedback) fikrinin üzerinde dayandırılan bu teoriye göre, herhangi bir sürücü unsur, tatmin edilmediği sürece etkisini arttırmakta iken sürücü unsurun sürekli tatmini ise sürücü unsurum motivasyon etkisini azaltmaktadır. Örneğin bir kişinin açlıktan duyduğu sürücü unsur, zaman içerisinde açlığın doyurulmaması ile artmakta iken, kişinin açlığının doyurulması ile etkisini yitirmektedir.

Sürücü teorisinde açıklanmayan bazı noktalardan da bahsetmekte yarar vardır. Örneğin sürücü teorisi ikinci derece koşullandırmaları (second order conditioning) açıklayamamaktadır. İkinci derece koşullandırmalar, herhangi bir güdünün tatmininden sonra kişinin farklı tatminlere yönelmesidir. Örneğin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde [13] alt seviyeler tatmin edildikçe kişi yeni arayışlara girmekte ve yeni motivasyon faktörleri ortaya çıkmaktadır.

Daha basit anlamda ikinci derece koşullandırmalar (veya bazı kaynaklarda yüksek derece koşullandırma, “higher order conditioning” olarak da geçmektedir) bir koşullandırmanın başka bir koşullandırmaya temel teşkil ettiği durumlardır. Örneğin köpeklere et verilmeden önce zil çalınması ile köpeklerin zile koşullandırılması sayesinde köpeklerin et verilmeden bile zil çalınca ağızları sulanmaktadır. Ardından hiç et kullanılmadan, zil çalınmadan önce ışık yakılarak bu defa zil-ışık koşullandırması ile köpeklerin bir süre sonra ortada hiç et yokken, ışık yakılınca da ağzının sulandığı görülmüştür. Buradaki ikinci koşullandırma olan ışık koşullandırması sürücü teorisi tarafından açıklanamamaktadır çünkü ilk koşullandırma bir amaca yönelik olarak birey tarafından aranmakta iken bu güdünün tatmininin ardından ikinci bir güdü doğmakta ve bu doğan ikinci güdü kişinin sürücü yönü ile ilgisiz olabilmektedir. Örneğin toplumun itibarını kazanmak için çalışan bir kişinin, bu amaçla belirli bir kariyer planı yapıp, üniversiteden mezun olmaya çalışması, birinci derece bir koşulu oluşturur ve ilk seviyedeki güdü olarak yorumlanabilirken. Kişinin bu güdüyü tatmininden yani mezun olmasından sonra tamamen farklı bir yöne yönelerek örneğin itibardan daha çok para kazanmayı tercih etmesi veya evlenerek eşinin tercihlerini kendi tercihlerinin önüne geçirmesi, ilk baştaki toplumsal itibar sürücüsünün yerine farklı bir sürücü koyması olarak görülebilir. Sürücü teorisi bu ve benzeri durumları açıklamada yetersiz kalmaktadır.

Daha basit bir örnek ise yeme güdüsünden verilebilir. Örneğin bir kişinin açlığını gidermek için yemek yemesinin ardından, yemeğin tadını çok beğenerek bir sonraki seferde aç olmadığı halde haz için yemek yemesi sürücü teorisinin dışına çıkan bir örnektir.

#### 6. Özendirme Teorisi (Incentive Theory):

Ödül temelli olarak motive edici unsurların oluşturulmasının hedeflendiği teoridir. Ödüller maddi veya maddi olmayan şekilde düzenlenebilir. Yapılan çalışmalar, ödüllerin hemen verilmesinin daha etkili olduğunu göstermiştir. Bu sayede istenen ve özendirilen eylem ile ödül arasında doğrudan ilişki kurulma süresi kısaltmakta ve etki artmaktadır. Tekrar eden eylem-ödül ilişkileri ise kişide bir davranış şekli oluşturmaktadır [14].

Özendirme teorisinde destekçi yaklaşım önemli bir rol oynar. Buna göre herhangi bir fiili takip eden her karşılık bir destekçidir (reinforcement) ve destekçiler, artan destekçi (positive reinforcement) ve azalan destekçi (negative reinforcement) olmak üzere iki grupta toplanabilir. Artan destekçiler, bir olayın sonrasında, daha önceki destekçiye göre daha sık (frequency) veya daha büyük (magnitute) olarak gelen destekçilerdir. Azalan destekçiler ise tam tersi anlamında sıklıkta veya büyüklükte azalan destekçilerdir. Bir desteğin olumlu destek olup azalan olmasının da olumsuz destek olarak sonuçlanması mümkündür. Buna göre azalan destekçilerin olumsuz etki yapabildiği görülmüştür. Bu sayede fiilin karşılığında ödül veriliyor olmasına rağmen, ödül değerini yitirmektedir.

Azalan destekçilerin önemli bir özelliği, içsel veya dışsal (intrinsic, extrinsic) olma özelliğinden bağımsız olarak olumsuz anlamda etki etmesidir. Yani kaynak açısından motivasyonun içsel veya dışsal olması önemli olmamakta, her durumda azalan destekçinin etkisi olumsuz anlamda görülebilmektedir.

Ayrıca ödül üzerinde kişisel (subjective) bir algı olduğu da bulunmuştur. Yani aynı ödül, herkes için aynı değerde olmadığı gibi herkes için farklı anlamlara da gelmektedir.

Ayrıca sürücü teorisine (drive theory) göre özendirme teorisinde negatif destekçileri “azalan destekçi” olarak adlandırmak daha doğrudur. Sürücü teorisinde negatif destekçiler, bir olumsuzluğun kaldırıldığı ve bu sayede motive gücü oluşturduğu durumlar için kullanılmaktadır. Örneğin bir kişinin açlık gibi bir olumsuz durumu, yemek yiyerek ortadan kaldırması için yemeğe duyulan motivasyonun “negatif destekçi” olması durumuna karşılık, özendirme teorisinde bu durum pozitif destekçi olarak adlandırılırken, bu destekçideki azalmalar, örneğin her öğünde daha az yemek verilmesinin “negatif destekçi” olarak adlandırılması söz konusudur [14]. Bu anlamda iki kavramın İngilizcedeki karışıklığının Türkçeye taşınmaması için, özendirme teorisindeki destekçilere “azalan destekçi” isminin verilmesi daha doğru görülmektedir.

### 7. Kaçış-Arama Çatallanma Modeli (Escape Seeking Dichotomy Model):

Bu modelde, kaçış ve arama arasındaki hareketlerin insan kararları üzerindeki etkisi modellenmektedir. Örneğin bir kişinin eşi ile yaşadığı problemlerden kaçmak için kitap okumayı tercih etmesi bir kaçış (escapism) yaklaşımıdır. Bununla birlikte kişinin okuduğu kitabın bir roman olması veya kişinin bilgi seviyesini arttıran bir akademik kitap olması kişinin araması (seeking) ile ilgilidir. Kişi kendi aramasına göre kararlarını yönlendirmektedir.

Genelde kaçışlar kişisel özellikler göstermekte olup kişinin tek başına verdiği kararların bir neticesi iken, aramalar kişinin etrafı ile birlikte oluşmaktadır. Örneğin bir kişinin bir problemi çözmek için arkadaşlarına danışması bir arama örneğiyken, kişinin iş yerindeki problemlerden dolayı istifa etmesi bireysel bir harekettir.

### 8. Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi (Cognitive Dissonance Theory):

İki bilişsel durum arasındaki tutarsızlıktan (uyumsuzluktan) duyulan rahatsızlık üzerine inşa edilmiş bilişsel teoridir. Genelde kişinin içsel dünyasındaki ve dış dünyasındaki bilişsel tutarsızlıklar, kişinin iç ve dış dünyası arasındaki tutarsızlığı sorgulaması olarak düşünülmektedir.

Örneğin bir ürün almak isteyen müşterinin iki ürün arasında kararsız kalmasına sebep olan ve iki ürünün farklı üstün özellikleri bulunması kişinin ürünlerden birisini alması ile bilişsel bir tutarsızlığa dönüşebilir. Hatta satın almadan sonra,

satın alınmayan ürün ile ilgili bilişsel bir olumlu düşünce (bilişsel pişmanlık) kişinin yapmış olduğu satın alma ile ilgili kendisini sorgulaması olarak sonuçlanabilir. Bu şekildeki uyumsuzlukların azaltılması için bilişsel uyumsuzluk teorisi, kişinin bir sürücü motivasyona sahip olmasının daha doğru olacağını ortaya koymaktadır. Bilişsel uyumsuzluk teorisi burada devreye girerek kişinin eylemi üzerindeki inanç, görüş, düşünce gibi bilişsel sonuçlar doğuran süreçleri, kişinin eylemini doğrular şekilde güçlendirerek kişinin tutarsızlıktan uzaklaşmasını sağlamaktadır.

### 9. İçerik Teorileri (Content Theories)

Motivasyon teorisini içerik olarak benimseyen ve açıklamalarında kullanan teorilerdir. Daha çok ilk dönemlerde ortaya atılan ve ihtiyaçların doğurduğu güdülerini belirli bir amaca yönelik olarak kullanan teorilerdir. Pritchard ve Ashwood (2008) araştırmalarına göre bu teorilerin daha çok belirli bir ihtiyacın karşılanması için en fazla enerjinin ortaya konduğu teoriler olarak açıklanması mümkündür [15].

Bu teorilerden bazıları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Maslow's hierarchy of needs) [13] veya Herzberg'in iki faktör teorisi (Herzberg's two factor theory) [16] olarak sayılabilir.

Motivasyon teorilerinin daha ileri ve gelişmiş hallerini ise Beklenti Teorisi (Expectancy Theory) [17] veya Eşitlik Uygulama Modeli (Equity Implementation Model) [18] gibi yaklaşımlarda görebiliriz. Örneğin beklenti teorisi, bilişsel (cognitive) bir yaklaşım ile motivasyon teorisini zenginleştirirken eşitlik uygulama modeli, motivasyon teorisini sistem yaklaşımı ile geliştirmiştir. Bu yaklaşımlara temel teşkil eden çok sayıda çalışma vardır. Örneğin Hawthorne etkisi (Hawthorne Effect) [19] bu çalışmalar arasında görülebilir.

### 10. ERG Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilen bu teori, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine [20] benzer özelliktedir ve 3 seviyeden oluşmaktadır. Teorinin ismi bu üç kelimenin baş harflerinden oluşmaktadır:

1. Existance (Var oluş): Maslow'un en ilkel olarak adlandırdığı alt seviyedir. Kişinin var oluşu ile ilgili temel ihtiyaçlarını modeller. Örneğin fiziksel ve güvenlik ile ilgili kişinin varlığını tehdit eden unsurlar bu gruptandır.

2. Relatedness (İlişki): Bu seviyede varlığı ile ilgili ihtiyaçları tamamlanan bireyin çevresi ile olan ilişkisinden bahsetmek mümkündür. Kişinin sosyal çevresi veya ailesi ile olan ilişkileri, itibar, bilinirlik gibi duyguları bu seviyede düşünülebilir.

3. Growth (Gelişme): Bu grup kişinin kendini geliştirmesine duyduğu ihtiyacı ifade etmektedir. Örneğin kişinin yeni şeyler öğrenmesi, kişisel gelişimi, ahlak gibi motivasyon unsurları bu grupta incelenebilir.

### 11. Zamansal Motivasyon Teorisi (Temporal Motivation Theory)

2006 yılında Steel ve König [21] tarafından zamanın motivasyon üzerindeki etkisinin incelendiği ve motivasyon ile zamansal sistemler (temporal systems) [22] arasında ilişkinin kurulduğu bir teoridir. Yazarların iddiasına göre güncel olan çoğu teoriyi kendi içerisinde barındırmaktadır. Örneğin Başarı teorisi (achievement theory), özendirme teorisi (incentive theory), sürücü teori (drive theory) veya içerik temelli teoriler (content theories) zamansal motivasyon teorisi (temporal motivation theory) tarafından kapsanmaktadır.

Teori aşağıdaki formül ile açıklanabilir:

$$\text{Motivasyon} = \frac{\text{Beklenti} \times \text{Değer}}{1 + \text{Etki} \times \text{Gecikme}}$$

Yani motivasyonu, kişinin beklentileri (expectancy) ve kişinin bu beklentilere vermiş olduğu değerlerin (value) çarpımı olarak görmek mümkündür. Bununla birlikte kişinin motivasyonuna ters yönde etki eden ve motivasyonu düşüren kişinin bu beklentilerine ulaşmasındaki gecikmelerdir (delay). Ayrıca bu gecikmeler her birey için farklı etkiye (impusiveness) sahiptir ve motivasyon modeli, etki ve gecikmenin çarpımı ile ters orantılıdır.

## 12. Başarı Modeli (Achievement Model of Motivation)

Bu yaklaşımda motivasyonu oluşturan ana unsur kişinin başarıya ve performansa duyduğu ihtiyaç üzerine kuruludur. Model, esas itibariyle kişinin içinde bulunan ve başarmak isteğine duyulan ihtiyacı temel almaktadır. [23]

17 farklı ölçekten oluşan ve kişinin başarı sistemini analiz etmek isteyen üç ana faktör ile kişinin başarı iteği ölçülebilmektedir. Bu başarı istekleri, kişiye göre değişiklik gösteren motivasyon şablonlarına (motivation pattern) uydurulmaktadır. Örneğin kişinin çalışkan olması, daha zor öğrenilen konulara sırf zor oldukları için ilgi duyması, başarıyı devam ettirmek için gayret sarf etmesi gibi şablonlar kullanılabilir [24].

Başarı motivasyon modeli, kültürden bağımsız bir özelliكتedir ve McClelland'ın araştırmalarına göre üç ana karakteristik aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Başarı motivasyonuna sahip kişiler, problemleri çözdükleri, sorumluluk aldıkları çalışma ortamlarını tercih etmektedirler.
2. Ulaşılabilir hedefler için hesaplanmış riskler alabilirler
3. Sürekli kabul görme isterler. Örneğin geri besleme almak veya ne kadar iyi iş yaptıklarını duymaya ihtiyaçları vardır.

## 13. Hedef Güdümlü Teori (Goal-Setting Theory)

Bu teori ise belirli bir bitiş koşuluna odaklı kişilerin motivasyonunu açıklamak için kullanılmaktadır. SMART modeli ismi verilen bir yaklaşımla kişilerin motivasyonunun modellenmesine çalışılır [25].

S -> Specific (Belirgin): Anlaşılabilir, basit ve sürdürülebilir hedefler olması gerekir.

M -> Measurable (Ölçülebilir): Anlamlı, yönetilebilir ve motive edici özellikleri olan ölçülebilir hedefleri ifade eder.

A -> Achievable (ulaşılabilir): Kişinin ulaşabileceğine inandığı, kabul edilebilir, eylemlere dökülebilir hedefleri ifade eder.

R -> Relevant (ilişkili): Sonuç odaklı, gerçekçi ve mantıklı hedefleri ifade eder.

T -> Time bound (Zaman sınırı olan): herhangi bir şekilde zaman birimleri ile ifade edilebilen ve kişinin kendisini bu zaman skalasında konumlandırarak kendi durumunu takip edebildiği özellikte olmalıdırlar.

Bu modelin kazandırdığı en önemli bakış açılarından birisi, kişinin hedeflerini ve motivasyonunu, sonu kestirilebilir bir modelde ele almasıdır. Örneğin bir çocuğun bisiklete binmek ve matematik çalışmak gibi iki seçimden birisini yaparken, bisiklete binmenin sonucunun gözlemlenebilir olması, matematik çalışmanın ise sonucunun gözlemlenemez olması durumunda bisiklete binmek için daha fazla motive olması, bu

yüzden çocukların çoğunun, farklı bir motivasyon faktörü yoksa, genelde bisiklete binmek için daha fazla motive olması bir örnek olarak düşünülebilir.

## 14. Davranışsal Değişim Modelleri (Behavior Change Models)

Bu model, motivasyon kelimesini "davranışlardaki değişim" olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre niyet (intention) ve eylem (action) arasında bir ilişki vardır. Davranışsal değişim modelini kullanan araştırmacılar, daha çok "irade" (will, volition) kavramı üzerinde durmaktadırlar. Bu kavramın incelemesi sonucunda çıkan neticeler, motivasyon ve iradenin kişinin kendi hedeflerini koyduğu ve kendi hedeflerini takip için kullandığı itici gücü oluşturmaktadır. Örneğin kişinin kendine yeterli olma güdüsü (motivasyon) varsa bu motivasyonun bir yan unsuru olarak kendine yeterli olma iradesi (volition) doğmaktadır. Bu ikili, yani motivasyon ve irade ikilisi, niyet (intention) olarak düşünülebilir ve niyetlerin her adımda değişik şekillerde eylemlere dönüştüğü kabul edilebilir [26]. Bu dönüşüm Atkinson tarafından 3 şekilde incelenmiştir [26]:

1. Kışkırtma (instigation): bir eylemin kişinin motivasyonunu tatmin özelliği bulunuyorsa bu eylem olan eğilim artmaktadır.
2. Engelleme (inhibition): bir eylemi engelleyen bir unsur/engel bulunması durumunda kişinin eylem olan eğilimi azalmaktadır.
3. Gaye (Consummation): Bir kişinin herhangi bir eylemi yerine getirmesi ile bu motivasyonun gücünü kaybetmesi durumudur.

Yukarıdaki bu üç temel unsur kullanılarak davranışlardaki değişimler modellenebilir.

## 15. Referanslar

- [1] Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- [2] Maehr, Martin L; Mayer, Heather (1997). "Understanding Motivation and Schooling: Where We've Been, Where We Are, and Where We Need to Go". Educational Psychology Review 9 (44).
- [3] Gloria Morgan (2014) "Motivation Kpi That Will Make The Employees Stay". The Engagement Benchmark, August, 22, 2014.
- [4] Schacter, Daniel. "Psychology". Worth Publishers. 2011. p.340
- [5] Wright, Robert (1995). The moral animal : evolutionary psychology and everyday life (1st Vintage books ed. ed.). New York: Vintage Books. ISBN 0-679-76399-6.
- [6] "Unconscious Motivation". Clark, David Stafford. What Freud Really Said. New York Schocken Books, 1965.
- [7] Stretton, Hugh; Orchard, Lionel (1994). Public goods, public enterprise, public choice : theoretical foundations of the contemporary attack on government (1. publ. ed.). Basingstoke u.a.: Macmillan u.a. ISBN 0333607244.
- [8] 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. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- [9] N Root III, George. "Examples of Intrinsic Workplace Motivation". Small Business, Chron. Retrieved 27 November 2014.
- [10] Dewani, Vijay. "Motivation". slideshare. Retrieved 7 December 2014.
- [11] Jodyanne Kirkwood (2009), "Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship", Gender in Management: An International Journal, Vol. 24 Iss:5, pp.346-364

- [12] Muzaffer Uysal, Caludia Jurowski (1994), Testing the push and pull factors, *Annals of Tourism Reach*, Vol. 21, Iss. 4, pp. 844-846
- [13] Sadi Evren SEKER (2014), Maslow'un İhtiyaçlar Priamiti (Maslow Hierarchy of Needs), *YBS Ansiklopedisi*, v.1 is. 1, pp. 35 – 37
- [14] Rani and Lenka-Kumar, Rekha and Dr. Sameer, "Motivation and work motivation: concepts, theories and researches", *International Journal of Research in IT and Management*, v.2, is. 8, pp. 14-22
- [15] Wilson, T. D. and Lassiter, G. D. (1982), "Increasing intrinsic interest with superfluous extrinsic constraints", *Journal of personality and social psychology*, 42(5), 811- 819
- [16] Herzbergi Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959), "The Motivation to Work (2nd ed.)", New York. John Wiley, ISBN 0471373893.
- [17] Seker, S.E. (2014), "Beklenti Teorisi", v.1, is. 3, pp. 15 - 17
- [18] Seker, S.E. (2014), "Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi", *YBS Ansiklopedi*, v.1. is. 2, pp. 17 - 19
- [19] Seker, S.E. (2014) "Hawthorne Etkisi", *YBS Ansiklopedi*, v.1, is.3, pp. 13 - 15
- [20] Alderfer, C.P. (1969) "An Empirical Test of New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance" v.4, is.2 pp. 142-175
- [21] Teel, Piers; C. König (2006), "Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology.", *Ricerche di Psicologia*, 27, 17-34
- [22] Sadi Evren SEKER. (2013), Temporal logic extension for self referring, non-existence, multiple recurrence and anterior past events, *Turk Journal Elec Eng & Comp Science*, doi: 0.3906/elk-1208-93
- [23] Atkinson, John; Norman Feather (1974). *A Theory of Achievement Motivation* (6 ed.). Krieger Pub Co. ISBN 0-88275-166-2.
- [24] Xiang, P., McBride, R., & Guan, J. (2004). Children's motivation in elementary physical education: A longitudinal study. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75(1), 71-80
- [25] Doran, G.T. (1981) "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goal and objectives", *Management Review (AMA Forum)* 70 (11): 35-36
- [26] Kuhl, Julius; John W. Atkinson (1986). *Motivation, Thought, and Action*. New York: Praeger Publishers. ISBN 0-275-92096-8.
- [27] Atkinson, John (1958). *Motives in Fantasy, Action, and Society: a method of assessment and study*. Van Nostrand. ISBN 0-442-00367-6.