

Gönderim Tarihi: 04.01.2017 Kabul Tarihi: 08.03.2017

## ÖĞRENİLMİŞ İHTİYAÇLAR BAĞLAMINDA TEMEL MOTİVASYON KAYNAKLARI (TMK) ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ, GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİK ANALİZİ

Ömer Lütfi ANTALYALI\*  
Özgür BOLAT\*\*

### DEVELOPMENT OF BASIC MOTIVATION RESOURCES SCALE ACCORDANCE WITH MANIFEST NEEDS, RELIABILITY AND VALIDITY ANALYSIS

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, kuramsal temeli öğrenilmiş ihtiyaçlara dayanan Temel Motivasyon Kaynakları ölçeğinin (TMK) Türkçe olarak geliştirilmesidir. Araştırmacıların yaygın olarak kullandığı başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı ve güç ihtiyacına ek olarak düşünme ihtiyacı boyutu da eklenerek TMK dört boyutlu olarak incelenmiştir. İlk aşamada toplamda 1337 lisans öğrencisinden 8 aylık bir süre zarfında 12 turda veri toplanmış ve her bir turda ölçek geliştirilerek yapı geçerliliği sağlanmıştır. İkinci aşamada ise Türkiye genelinden seçilen 356 lisans öğrencisinden ve bir holding bünyesinde görev yapan 286 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve her iki örnekleme de %50'nin üzerinde açıklayıcılığı olan 4 faktörlü yapı elde edilmiştir. Boyutların her biri için elde edilen Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları öğrenciler ve çalışanlarda sırasıyla; başarı ihtiyacı için 0,78, 0,74, bağlanma ihtiyacı için 0,73, 0,74, düşünme ihtiyacı için 0,79, 0,80, güç ihtiyacı için 0,82, 0,82 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında TMK'nın geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Ölçek Geliştirme, Başarı İhtiyacı, Bağlanma İhtiyacı, Güç İhtiyacı, Düşünme İhtiyacı.

#### Abstract

The aim of this study is to develop the manifest needs questionnaire (MNQ) in Turkish, theoretically based on the learned needs. In addition to the need for achievement, affiliation and power, which is commonly used by researchers, MNQ has been studied in four dimensions, including the need for cognition. In the first study, data collected from a total of 1337 undergraduate students for 12 rounds over a period of 8 months and the scale was developed for each round to

---

\*Sorumlu Yazar, Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, e-posta: omerantalyali@sdu.edu.tr.

\*\*Dr., Doktora Cambridge Üniversitesi Eğitim Fakültesinde "liderlik" üzerine, eğitim bilimleri alanında kitap ve köşe yazarı, e-posta: ozgur@post.harvard.edu.

ensure construct validity. In the second study, data were collected from 356 undergraduate students and 286 white-collar employees working in a holding company. The data were analyzed by descriptive and confirmatory factor analysis and a 4-factor structure with explanatory power of over 50% was obtained in both samples. The Cronbach alpha reliability values obtained for each of the dimensions were obtained from the students and employees, respectively; 0.78, 0.74 for the need for achievement, 0.73, 0.74 for the need for affiliation, 0.79, 0.80 for the need for cognition, 0.82, 0.82 for the need for power. The obtained findings are the result of TMK as a valid and reliable measurement tool.

**Keywords:** Scale Development, the Need for Achievement, the Need for Affiliation, the Need for Power, the Need for Cognition.

## 1. Giriş

“Eşitlik kuramına” göre (Adams, 1963: 424, 1965: 296-297; Walster, Walster ve Berscheid, 1978: 1-5) bireyin tatmini; girdileri ile çıktılarının oranındaki dengeye ve bu oranın kendisi ve referans aldığı başkaları arasında dengeli olmasına bağlıdır. Her ne kadar eşitlik kuramı laboratuvar şartlarında yapılan araştırmalarla desteklenmiş olsa da (e.g. Friedman ve Goodman, 1967: 417; Goodman ve Friedman, 1968: 349-352; Prithcard, Dunnette ve Gorgenson, 1972: 91), Carrell ve Dittrich (1978: 206) gerçek organizasyonlarda durumun farklı olabileceğini iddia etmiştir. Eşitlik kuramında girdi ve çıktı arasındaki denge incelenirken, o girdi ve çıktıyı arzulama bakımından bireyler arası fark olabileceği düşüncesi üzerinde durulmamıştır. Ayrıca araştırmalar materyalist çıktılar üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bununla beraber insanların tatmini sadece somut maddelere bağlı değildir (Yamaguchi, 2003: 325).

Farklı değer sistemleri bireylerde farklı ihtiyaçlar oluşturmaktadır (Hofstede, 2001: 327-330). Bu bağlamda gerçekleştirdiği araştırmada Yamaguchi (2003: 335) insanların farklı motivasyon kaynaklarının olduğu ve eşitlik algısının motivasyon kaynaklarına göre değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Girdi ile çıktının oranını incelemeyen önce bir bireyin o çıktıyı ne kadar arzuladığını, dolayısıyla o girdiyi ne kadar arzuladığını tespit etmek gerekir. Tatmin; bireyler arası ihtiyaçların da farklı olacağı varsayımıyla incelenmelidir.

İşletmelerde çalışanların tatminine yönelik ortaya konan yönetsel uygulamalar her bireyde aynı etkiyi oluşturmamaktadır. Çünkü ihtiyaçlar farklı düzeylerde ve herkes her şeyden aynı düzeyde tatmin olmamaktadır. Eğer bireylerin ihtiyaçlarının farklı olduğu gerçeği yönetici tarafından kabullenilirse, organizasyon yapıları bilimsel verilere dayanarak daha etkili bir hale getirilebilecektir. Bu bilinç düzeyi oluşursa bireye özgü niteliklerin bir kısmı olduğu gibi kabullenilecek, o niteliklerin işletmenin

etkililiğine nasıl katkı sağlayacağı üzerine odaklanılacaktır. Hem bireyin daha fazla tatmin olduğu, hem de organizasyonun etkililiğinin arttığı yapılar dizayn edilebilecektir.

Türkiye’de işletmelerde bu bilinç düzeyinin oluşması için nitelikli bir ölçüm aracına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, bireylerin ihtiyaç düzeylerini ölçmeye yönelik kültüre özgü bir ölçüm aracının gerekliliği üzerine ortaya çıkmıştır. Her ne kadar geliştirilen ölçeğin yönetim ve organizasyon araştırmalarında kullanılması amacı olsa da, çalışma alanı insan olan tüm sosyal bilim araştırmacılarına katkı sağlanması hedeflenmiştir.

## **2. Kuramsal Çerçeve**

İhtiyaçların yoğun olarak incelendiği araştırmalar motivasyon kuramlarında ele alınmaktadır. Motivasyon kuramları temelde iki ana kategoride incelenmektedir: İhtiyaç kuramları ve süreç kuramları. İhtiyaç kuramları (ör: Alderfer, 1972; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Maslow, 1954; McClelland, 1961) bir bireyin motive olmak için karşılaması gereken ihtiyaçlarına odaklanırken, süreç kuramları (ör: Latham ve Locke, 1979; Vroom, 1964) ise bireyin motivasyonu için diğerlerinin neler yapabileceği üzerine odaklanmıştır.

Psikoloji literatüründe yaygın olarak kullanılan öz-belirleme kuramına (self determination theory) göre temel psikolojik ihtiyaçlar her bireyde ortaktır ve tatmin edilmesi gerekir. Her birey bu ihtiyaçlar bağlamında tatmin olmak ister. İhtiyaçların tatmini ve engellenmesine göre bireyin sağlık, refah ve sosyal işlevsellik düzeyleri tahmin edilebilir (Deci ve Ryan, 2014: 55). Temel psikolojik ihtiyaçlar ilişkili olma (relatedness), yeterlik (competence) ve özerklik (autonomy) boyutlarında incelenmiştir (Deci ve Ryan, 1991: 268-273).

Öte yandan ihtiyaçların bireylerde erken gelişim döneminde oluştuğunu ve düzeylerinin bireyden bireye farklılık gösterdiğini vurgulayan kuramlar, ihtiyaçları ve ölçümünü farklı bir bakış açısıyla incelemektedir. Bahsi geçen kuramların ihtiyaç ölçümünden kastettiği, bireyin arzusunun ne kadar güçlü ya da önemli olduğudur. Herkes ihtiyaçlarını aynı düzeyde tatmin etmek istememektedir, ihtiyaçlar bireyden bireye değişen bir özelliktir. Sosyal ve kişilik psikolojisi alanlarında bu bağlamda incelenen ihtiyaçlara örnek olarak başarı ihtiyacı (the need for achievement) (Atkinson, 1958: 249-269), yakın olma ihtiyacı (the need for intimacy) (McAdams, 1989), düşünme ihtiyacı (the need for cognition) (Cacioppo ve Petty, 1982: 116-130), bilişsel kapalılık ihtiyacı (the need for cognitive closure) (Webster ve Kruglanski, 1994: 1049-1061) gösterilebilir. Fakat en

yaygın kullanılan sınıflandırma, bu araştırmanın da odağı olan McClelland'a (1961, 1975, 1985) aittir.

Yönetim ve organizasyon araştırmalarında ele alınan ihtiyaç kuramlarının genelinde de, insanların karşılaşması gereken ihtiyaçlarının her bireyde benzer özelliklere sahip olduğu varsayımı (ör: Maslow, 1943: 370; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959: 11-12; Alderfer, 1972: 13-20) söz konusuysa, McClelland (1961) bireyler arası farklara odaklanmıştır. Murray'ın (1938: 123-124) motivasyon kuramına göre insanların ihtiyaçları farklı düzeylerde. McClelland ve meslektaşları (1953: 67-74) ve Atkinson (1958: 249-269), Murray'ın (1938: 123-124) kuramına dayanarak, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarının düzeylerine bağlı olarak davranışa motive olduğunu belirtmişlerdir.

McClelland çalışanların davranışlarını ve tutumlarını etkileyen üç temel motivasyon kaynağından bahsetmiştir: Başarı ihtiyacı (the need for achievement), bağlanma ihtiyacı (the need for affiliation) ve güç ihtiyacı (the need for power) (ör: McClelland, 1961, 1971, 1975, 1985). McClelland'ın sistematize ettiği ve araştırdığı temel ihtiyaçlar, sonraki araştırmacılar tarafından gerek genel motivasyon araştırmalarında, gerekse de iş motivasyonu araştırmalarında kullanılmıştır (Lawrence ve Jordan, 2009: 103). Bu ihtiyaçlar insanları motive etmekle kalmaz, insanların en önemli hedef ve ilgilerini de içerir (Winter, 1992: 301-302).

McClelland sonrası bahsi geçen üç ihtiyacın dışında kalan ihtiyaçlar araştırmalarda tartışılmıştır (Cacioppo ve Petty, 1982: 116-130; McAdams, 1989; Webster ve Kruglanski, 1994: 1049-1061). Bunların arasında özellikle Cacioppo, Petty'nin (1982: 116-130) araştırdığı düşünme ihtiyacı (the need for cognition) McClelland'ın üçlü yapısından tamamen ayrı bir başlık olarak ortaya çıkmıştır. Düşünme ihtiyacı daha öncesinde Maslow (1970: 2) tarafından da dile getirilmiştir. Bu çalışmada temel motivasyon kaynaklarını üçlü bir yapıda incelemek yerine düşünme ihtiyacı da eklenerek dördümlü bir yapının oluşturulması hedeflenmiştir. Bulgulara geçmeden önce araştırma kapsamında incelenecek her bir ihtiyaç hakkında literatür bilgisi verilecektir.

*Başarı ihtiyacı* bireyin belli bazı standartlara göre çok iyi olmak için çaba göstermesini açıklamaktadır (McClelland, 1961: 36, 1985: 223-224). Bireyin yüksek standartlarda bir başarı elde etmeye, komplike görevlerin üzerinden gelmeye ve yaptığı işi başkalarından daha iyi yapmaya duyduğu ihtiyaçtır (Daft, 2008: 529). Her ne kadar başarı ustalık ve rekabet ile ölçülebilecek olsa da, bireyin kendi kendini aşma arzusunu da yansıtır (Heintz ve Steele-Johnson, 2004: 7). Diğerlerinin durumuna göre ve diğerlerinin durumundan bağımsız kendi hedeflerini gerçekleştirilmesiyle

tatmin olur (Yamaguchi, 2003: 328).

Başarı ihtiyacı yüksek olanlar daha iyi düzeyde performans gösterme arzularıyla kendilerini akranlarından ayırırlar (McClelland, 1961: 45, 1985: 238-246). Yüksek başarı ihtiyacı olanların bağımsızlık eğilimi daha güçlüdür (Hofstede, 1991). Süreçlerden kişisel olarak sorumlu oldukları, kendileri için açık hedeflerin belirlendiği, çıktılardan sorumluluk almaya hazır oldukları (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52) ve performansları için sık ve güvenilir geribildirim aldıkları durumları (Emmons, 1997: 489-491) severler. Genellikle kendilerine, yoğun başarı gösterme isteklerini tatmin edebilecek işler bulurlar. Yüksek beceri ve zorluklar gerektiren işlerde daha fazla tatmin olurlar (Eisenberger vd., 2005: 755-772). Zor uğraşlara yönelirler (McClelland ve Koestner, 1992: 150). Bununla beraber başarısız olmak istemedikleri için alt edemeyecekleri zorlukta işlerden de kaçınırlar (Gibson vd., 2012: 136). Başarıları ya da başarısızlıklarını bir olasılığın sonucuna bırakmak yerine, kişisel olarak tanımlayabilecekleri kaynaklar ararlar. Şans eseri başarılı olmak istemezler (Robbins, 1996: 220; Weiner, 1979: 3-22). Mutlulukları ve üzüntüleri, çabalarının tanımlanabilir çıktılarına bağlıdır (McClelland ve Koestner, 1992: 143-144).

Yüksek başarı ihtiyacı olanlar problemlere yeni çözümler üretmek için kişisel sorumluluk alabilecekleri durumları ararlar. (McClelland, 1961: 46, 1985: 246-251) Bu bireyler sorunları çözme konusunda oldukça ısrarcı olmaya eğilimlidir. Böylelikle organizasyondaki gelecekte hakkında kaygılarını azaltmaya çalışırlar. (McClelland ve Koestner, 1992: 147) Başarılı girişimciler genellikle yüksek başarı ihtiyacı olanlardandır (Shane, Locke ve Collins, 2012: 257-276). Yüksek başarı ihtiyacı olanların düşük başarı ihtiyacı olanlara göre daha fazla girişimci olduğunu McClelland (1965: 389-392) lisans mezunlarını takip ettiği 10 yıl süren araştırmasında ortaya koymuştur. Ayrıca yoğun hedef odaklı oldukları ve orta düzey risk alma eğilimleri olduğu için (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52) araştırmalara göre başarı ihtiyacı yüksek olanlar genellikle daha etkin liderlerdir (Henderson, 1993: 67-80, 1995: 45-51; McNeese-Smith, 1999: 254). Bununla birlikte başarı ihtiyacı yüksek olanlar başarıya ulaşmak için fırsatçı davranışlara eğilimlidir (Treadway vd., 2005: 238-239).

*Bağlanma ihtiyacı* bireyin yakın ve sıcak kişisel ilişkiler, arkadaşlıklar kurma isteğini açıklamaktadır (McClelland, 1985: 346-348). Başkalarından onaylanma, başkalarının beklentilerini karşılama isteğidir (McShane ve Glinow, 2010: 139). İlişkiler konusunda hassas olma ve çatışmadan kaçınmaya yönelik bir eğilimdir (Daft, 2008: 529). Yüksek bağlanma ihtiyacı olanlar başkalarıyla ilişkilerine değer verirler

(McClelland, 1985: 349). İyi ilişkiler kurmayı ve devam ettirmeyi isterler. Kendileriyle ilgili daha sempatik ve uyumlu bir imaj çizmeye eğilimlidirler. Başkaları tarafından sevmeyi istemenin yanısıra herkesin birbiriyle iyi geçinmesini arzu ederler (McShane ve Glinow, 2010: 139).

Bağlanma ihtiyacı diğer ihtiyaçlara göre akademik olarak daha az kritik ilgi görmüştür (Robbins, 1996: 221). Bununla birlikte organizasyon araştırmalarında önemli olduğunu gösteren ilgi çekici bulgular da mevcuttur. Yüksek bağlanma ihtiyacı olanlar ekip içerisinde çalışmayı severler ve diğerlerinin duygularına duyarlıdırlar (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52). Toplayıcı, bütünleyici kişilerdir. Bir organizasyonda farklı departmanların işlerini koordine edebilirler (McClelland, 1985: 348-354). İş arkadaşlarını destekleyici ve çatışmaları yumuşatıcı bir rol üstlenirler (McShane ve Glinow, 2010: 139). Başkalarıyla pozitif iş ilişkiler geliştirebilirler (Daft, 2008: 530). Yüksek bağlanma ihtiyacı ile liderlerin diğerlerini arzulan yönde harekete geçirmesi arasında ilişki bulunmuştur. Kendilerini, çalışanlarla benzer davranış etik kodları ile cevap verebilir hissetmektedirler (McNeese-Smith, 1999: 254). Bununla birlikte ilişkileri işin önünde tutma ihtimalleri organizasyonlar için bir risk oluşturur. İlişkilerinin zarar göreceği endişesiyle arkadaşlarını veya astlarını değerlendirip özellikle negatif geribildirim verme konusunda problem yaşayacakları için etkili bir lider olmakta zorlanırlar (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52). Ayrıca onay ihtiyaçları kararlarını etkileyebileceği için bağlanma ihtiyacı yüksek olan liderler nitelikli kararlar almakta zorlanırlar. Sınırlı kaynakları etkin bir biçimde yönetme becerisi kazandırılmak kaydıyla, çatışmaların çözümlenmesini gerektiren pozisyonlarda veya uzun dönem bağ gerektiren satış elemanı gibi pozisyonlarda bağlanma ihtiyacı yüksek olanlar etkili olurlar (McClelland ve Burnham, 2003: 100-110; Thomas, Dickson ve Bliese, 2001: 193).

*Güç ihtiyacı* bireyin etki etme arzusuna işaret eder (McClelland, 1985: 269). Başkaları üzerinde duygusal ve davranışsal güçlü bir etki oluşturma arzusudur (Winter, 1973: 301). İkna ile sonuçlanan iletişim kurma isteğidir (McShane ve Glinow, 2010: 139). Başkalarını kontrol etme, başkalarından sorumlu olma, başkaları üzerinde otorite kurma eğilimidir (Daft, 2008: 529). Başkaları ile tutarlı ilişkileri sürdürebilmek için sıklıkla etki etme arzusunu baskılasalar da (Yamaguchi, 2003: 328) yüksek güç ihtiyacı olanlar diğerlerinin hareketlerini belirleyebildikleri pozisyon ararlar (Royle ve Hall, 2012: 26). Rekabetçi, statü odaklı durumların içinde olmayı tercih eder ve aktif olarak statünün tuzaklarını ararlar. Ayrıca başkalarına etki etmek için seçtikleri metotların kendi kontrolünde olduğundan emin olmakla ilgilenirler (Veroff, 1992: 278-281).

Güç ihtiyacı yüksek olanlar yönetim kademelerinde olmayı arzular ve organizasyonun üst seviyelerine erişme konusunda başarılıdırlar. Düşük güç ihtiyacı olanlara göre yüksek güç ihtiyacı olanlar daha etkili liderlerdir (George, Jones ve Sharbrough, 2012: 52). McClelland'ın AT&T'deki 16 yıllık araştırması göstermiştir ki, yüksek güç ihtiyacı olanlar sürekli terfi yolunu takip etmişlerdir. Başarı ihtiyacı yüksek olup güç ihtiyacı düşük olanlar ise kariyerlerinin zirvesine daha hızlı ulaşmış fakat daha alt kademelerde durmuşlardır. Çünkü başarı ihtiyacı görevin kendisiyle tatmin olabilirken, güç ihtiyacı başkaları üzerindeki güç seviyesi arttıkça tatmin olmaktadır (Daft, 2008: 530).

Yüksek güç ihtiyacı olan bir yöneticiyi başkalarının nasıl algıladığı da araştırmalara konu olmuştur. Direkt yöneticiye bağlı çalışanlar yüksek güç ihtiyacı olan liderlere sıklıkla negatif tepki verirken, merkezden uzak olanlar bu liderleri daha pozitif görmektedir (Henderson, 1993: 67-80, 1995: 45-51; McNeese-Smith, 1999: 255). Güç arayışının fazla belirgin olmasından kaynaklanan kişiler arası sorunlar yöneticileri raydan çıkarabilmektedir (Van Velsor ve Leslie, 1995: 63-65).

Organizasyon bünyesinde bireyin davranışlarında özellikle başarı ve güç ihtiyaçları önemli rol oynamaktadır. (McClelland ve Burnham, 2003: 100-110). Etkili bir girişimci profilinin ortaya çıkmasında bağlanma ihtiyacının nispeten geride kaldığı, yüksek güç ihtiyacı ile desteklenmiş yüksek başarı ihtiyacının belirleyici olduğu söylenebilir (Thompson ve Martin, 2005: 458). Başarı ihtiyacı güç ihtiyacına göre bireysel başarı ile daha fazla ilişkili iken (McClelland, 1995: 138-139), yönetim başarısı ile her iki ihtiyacın da ilişkili olduğu söylenebilir. Stahl'ın (1983: 775-788) araştırması alt ve orta kademe yöneticilerin yüksek başarı ve güç ihtiyacının olmasının etkililiklerini artırdığını ortaya koymuştur. Üst kademe yöneticilerde ise yöneticinin başarısına güç ihtiyacının etkisi daha belirgindir. Yöneticilerde bağlanma ihtiyacının yüksek olması, yöneticilerin organizasyonun hedefleri doğrultusunda astlarına liderlik etmelerinden önce sevmeyi önceleyebilecekleri için pek arzu edilmemektedir. House, Spangler ve Woycke da (1991: 391) Amerika başkanlarını inceledikleri araştırmalarında güç ihtiyacının performansı ve etkililiği tahmin edebildiği sonucuna ulaşmışlardır.

*Düşünme ihtiyacı*, düşünmeyi gerektiren zorlu bilişsel süreçlerin içerisinde olmaktan keyif alma ile ilgilidir (Cacioppo ve Petty, 1982: 116-117). Düşünme ihtiyacı kavramını ilk kullanan ve bilişsel bir yapıdan ziyade bir tutum olarak açıklayan Cohen, Stotland ve Wolf'tur (1955: 291). Bununla beraber günümüzde yaygın olarak kullanılan düşünme ihtiyacı ölçeğini geliştiren Cacioppo, Petty ve Kao'nun (1984: 306-307) kavramsal

çerçevesi, Fiske'in (1949: 337) bahsettiği - olayları yorumlamak için bilişsel bir yapı kurup hemen sonuç almaktan daha fazla bilişsel çaba sürecinin kendisine odaklanıp değer veren - öğrenme heveslisi zihin ile de örtüşmektedir. Cacioppo ve Petty'nin (1982: 124-125) hipotezine göre; düşünme ihtiyacı düşük olanlar başkalarının görüşlerine ve bilişsel kısıyollara güvenmeye daha fazla eğilimlidir. Yüksek olanlar ise olayları yorumlarken anlamlı bir çatı kurabilmek için gerekli bilgiyi arama ve derinleşme peşindedirler. Düşünme ihtiyacı düşünmenin bizatihi kendisinden keyif alma ile ilgilidir. Yüksek olanlar başka bir nedene bağlı olmaksızın düşünme sürecinin kendisinden tatmin olurken, düşük olanlar genellikle teşvik veya nedene bağlı düşünmeyi tercih ederler (Petty vd., 2009: 318).

Düşünme ihtiyacı temelde zeka ile değil motivasyon ile ilgilidir. Bununla beraber bilişsel çaba için belli seviyenin üzerinde zekanın gerekliliğini tartışan Cacioppo ve Petty'ye (1982: 123) göre sözel zeka ile düşük de olsa ilişkilidir. Düşünme ihtiyacı düşük olanlar dogmatik düşünmeye, sosyal karşılaştırma imalarına güvenmeye, yeni bilgileri reddetmeye, düşünsel kapalılığa, düşük yapılandırma ihtiyacına, sıradan ve tahmin edilebilir olmaya eğilimlidir. Yüksek düşünme ihtiyacı olanlar ise meraklı olmaya, yargılarında rasyonel argümanlara dayanmaya, bilgi arayışına, yeni fikir ve deneyimlere açıklığa eğilimlidir (Suedfeld ve Tetlock, 2001: 288). Sorun çözmeye yönelik kararlar alırken bilgiyi araştırıp, dikkatle inceleyip o şekilde kullanırlar (Berzonsky ve Sullivan, 1992: 140-155).

Düşünme ihtiyacı yüksek olan çalışanların kaynakları yönetebilme yeteneği arttıkça işyerinde depresif modları da azalmaktadır. (Gallagher, 2012: 536). Düşünme ihtiyacı yüksek olanlar prototip liderlik yargılarına mesafeli yaklaşırlar (Rast III, Hogg ve Tomory, 2015: 140-141). Eleştirel düşünme eğilimleri, bilişsel olgunlukları ve inovatiflikleri daha yüksektir (Stedman vd., 2009: 67). Yüksek düşünme ihtiyacı olan liderler karar alırken çerçeveleme ve batık maliyet etkilerine daha fazla direnç gösterirler. Bununla beraber düşünme ihtiyacı ile karar sürecindeki güven kalibrasyonu ve risk algısındaki tutarlılık arasında herhangi bir ilişki gözlemlenmemiştir. Bu bulgulara ulaşan Carnevale, Inbar ve Lerner'in (2011: 276) araştırmasında ayrıca liderlerin ortalama düşünme ihtiyaçlarının kontrol grubuna göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Petty ve meslektaşları (2009: 320-325) düşünme ihtiyacı üzerine yapılan araştırmaları incelemiştir. Araştırmalar "tutum ve ikna", "sosyal biliş ve karar alma", "kişiler arası ilişkiler" üzerine yoğunlaşmıştır. Ayrıca disiplin olarak hukuk ve sağlık alanlarında yoğun ilgi görmüştür. Yönetim ve



organizasyon araştırmalarında yeterince ilgi görmemiş olması ise dikkat çekicidir. İkna, karar alma gibi konular özellikle liderlik araştırmaları ile direkt bağlantılıdır. Düşünme ihtiyacı - yukarıda bahsedilen araştırmaların genelinde - düzenleyici değişken olarak kullanıldığı durumlarda anlamlı sonuçlar vermiştir. Kapsam olarak başarı, bağlanma ve güç ihtiyaçlarının tamamen dışında yer almaktadır. Bu araştırmada dördüncü ölçek olarak incelenmesinin sebebi düşünme ihtiyacı ölçeğinin üçlü yapıyı güçlendireceği düşüncesidir.

### **3. Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeğinin Geliştirilmesi**

İhtiyaçların ölçümü için en yaygın kullanıma sahip Deci ve Ryan'ın (1991: 263-280) ölçeği ilişkili olma (relatedness), yeterlik (competence) ve özerklik (autonomy) boyutlarında ölçümleme yapmaktadır. Ölçek Türkçeye Bacanlı ve Cihangir-Çankaya (2003) tarafından kazandırılmış ve Türkçe araştırmalarda kullanılmıştır (ör: Kuzucu ve Şimşek, 2013: 110-125; Ciyin ve Ertuęrul-İlker, 2014: 44-48). Öz-belirleme kuramı çerçevesinde geliştirilmiş olan bu ölçek her bireyde ortak ve tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlara odaklanmıştır. Ölçüm sonuçları bu ihtiyaçların ne ölçüde tatmin edildiğini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada ise bireyden bireye değişen ihtiyaçların düzeyinin tespit edilmesi temel hedefdir. Öz-belirleme kuramında ortaya konan temel psikolojik ihtiyaçlar ile karıştırılmamalıdır.

McClelland ve meslektaşları (1953: 107-138) bireylerin ihtiyaçlarının birbirinden farklı düzeylerde olduğunu tematik algı testleri (TAT) ile ortaya çıkarmıştır. Sonraki araştırmacılar ise ihtiyaçların ölçümü için anket yöntemi kullanabilmenin yolunu aramış ve ölçek geliştirme çabasına girmişlerdir (Steers ve Braunstein, 1976: 251-265; Heckert vd., 1999: 121-136; Yamaguchi, 2003: 332-333). Bu çalışmada kuramsal temeli öğrenilmiş ihtiyaçlara dayanan Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) ölçeği, Türkiye'deki araştırmalarda kullanılması için kültüre uyumlu olarak geliştirilmiştir. Dört boyutlu olarak geliştirilen TMK ölçeğinin başarı, bağlanma ve güç ihtiyacı soruları Steers ve Braunstein'in (1976: 254) ve Yamaguchi'nin (2003: 332-333) geliştirdikleri ölçeklerden faydalanılarak geliştirilmiştir. Düşünme ihtiyacı soruları ise Cacioppo, Petty ve Kao'nun (1984: 307) çalışmasından faydalanılarak geliştirilmiştir.

Steers ve Braunstein'in (1976: 254) geliştirdiği ölçekte (Manifest Needs Questionnaire MNQ) başarı, bağlanma ve güç ihtiyaçlarının yanı sıra özerklik (autonomy) ihtiyacı da yer almaktadır. Fakat bu çalışmada Deci ve Ryan'ın (1991: 238-280) özerkliği herkeste sabit ve tatmin edilmesi gereken temel psikolojik ihtiyaçlar arasında ele almasından dolayı özerklik

kapsam dışında tutulmuştur. Teorik olarak diğer temel ihtiyaçlarla aynı kategoride değildir. Yanıtların 7'li Likert sistemi ile alındığı ölçeğin her bir boyutunda 5'er madde yer almaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa katsayıları başarı ihtiyacı için 0,66, bağlanma ihtiyacı için 0,56, güç ihtiyacı için 0,83'tür.

Steers ve Braunstein'in (1976: 254) ölçeğini Robbins (1996: 241) uyarlamış, Yamaguchi (2003: 332-333) ise tekrar ele almış ve kısa formunu geliştirmiştir. Yamaguchi'nin (2003: 332-333) geliştirdiği ölçek başarı bağlanma ve güç ihtiyacı boyutlarından oluşmaktadır. 7'li Likert sistemi ile yanıtlar toplanmış ve toplamda 10 maddelik ölçek geliştirilmiştir. 4 madde başarı ihtiyacını, 3'er madde ise bağlanma ve güç ihtiyaçlarını ölçmektedir.

Cronbach alfa katsayıları ise başarı ihtiyacı için 0,82, bağlanma ihtiyacı için 0,65, güç ihtiyacı için 0,70'tir.

Steers ve Braunstein'in (1976: 254) ölçeğini Heckert ve meslektaşları güvenilirlik değerlerinin düşük çıkması nedeniyle (1999: 123) tekrar ele almış ve 20 maddelik yeni bir ölçek geliştirmişlerdir (Needs Assessment Questionnaire NAQ) (1999:136). Süral-Özer, Timurcanday-Özmen ve Eriş de (2007: 553-569), maddelerin ağırlıklı olarak NAQ'dan alındığı, kısmen de MNQ ve kendi maddelerini kullandıkları Gerekseşim Değerlendirme Ölçeğini (GDÖ) Türkçe olarak geliştirmişlerdir. Bununla beraber NAQ bu araştırmada tercih edilmemiştir. NAQ maddelerinin bir kısmında ihtiyaçların davranış odaklı ölçülmeye çalışılmış olması sorunlu bir durum olarak düşünülmüştür. Çünkü ihtiyaçlar ve o ihtiyaçları gidermek için gösterilen davranışlar tam örtüşmeyebilir. Bir bireyin ihtiyacı yüksek olabilir ama korkularından veya durumlardan dolayı bu ihtiyaçları karşılaşma davranışı gösteremeyebilir. NAQ maddelerinde ortaya çıkan davranışlar yoluyla bireyi keşfetmeye çalışan maddelerin yoğunluğu dikkat çekmektedir (ör: "I am a "people" person" veya "I spend a lot of time talking to other people"). Elbetteki ihtiyaç ile ortaya çıkan davranış arasında bir korelasyon beklenir ve ihtiyaç ile çok yüksek korelasyon gösteren davranış ifadelerinin ölçekte yer almasına hükmedilebilir. Fakat kapsamları farklı olduğu ve ölçekte baskın olmaması için sayıca çok düşük tutulması gerekir. Bu araştırma kapsamında geliştirilen ölçekte birkaç davranış odaklı soru sorulmuş olmakla beraber düzeyi oldukça düşük tutulmuştur.

Ayrıca yukarıda da belirtildiği üzere özerklik ihtiyacı sabit ve tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlar arasında incelenmeye başlandığı halde NAQ'da bu durum dikkate alınmamıştır ve yine 4 boyutlu olarak incelenmiştir. Son olarak MNQ araştırmacılar tarafından hala daha tercih

edilmektedir. 30.12.2016 tarihli Google Akademik incelemesinde Steers ve Braunstein'in (1976) 1999'dan bu yana 365 atıf aldığı (2'si Türkçe), Heckert ve meslektaşlarının (1999) ise 73 atıf aldığı (12'si Türkçe) tespit edilmiştir. Uluslararası literatürde MNQ hala daha yaygın ilgi görmektedir. Bahsedilen gerekçelerle bu araştırmada NAQ ve yoğunlukla NAQ'ya bağlı geliştirilen ve benzer problemleri taşıyan GDÖ'yü kullanmak yerine maddelerin tekrar geliştirilmesine karar verilmiştir.

Düşünme ihtiyacı ölçeğinin geliştirilmesinde faydalanılan Cacioppo, Petty ve Kao'nun (1984: 307) düşünme ihtiyacı ölçeği, Cacioppo ve Petty'nin (1982: 120-121) ölçeğinin geliştirilmiş versiyonudur. 34 maddelik ölçek 18 maddeye düşürülmüştür. Yanıtların 9'lu Likert sistemi ile alındığı ölçeğin faktör açıklayıcılığı bu geliştirme neticesinde %27'den %37'ye yükselmiştir. Tek faktörlü yapıda incelen ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,90'dır. Gülgöz ve Sadowski (1996: 15-22) ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini gerçekleştirmiştir. Çalışmalarında tek faktörlü yapının açıklayıcılığını vermemişlerdir. 3 faktörlü yapı elde etmişler, ağırlıklı maddelerin tek faktöre toplandığını fakat bazı maddelerin diğer faktörlere yüklendiğini tespit etmişlerdir. 18 maddelik Türkçe ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,69 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma kapsamında öncelikle bahsi geçen ölçek test edilmiştir. Gerçekleştirilen pilot araştırma sonucu özdeğeri 1'in altında olacak şekilde oldukça dağınık bir faktör yapısı (9 faktör) elde edilmiştir. Gülgöz ve Sadowski'nin (1996: 18-22) araştırma bulguları ile ilgili tartışmaları da göz önüne alınarak bu çalışmada Cacioppo, Petty ve Kao'nun (1984: 307) ölçeğinin tekrar ele alınmasına karar verilmiştir.

Bu araştırmada ölçek maddeleri hem her iki dilde hem de alan uzmanı olan iki kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Bazı maddelerin anlaşılabilirliğinden emin olunamamış ve kapsamı bozmayacak şekilde ek maddeler yazılmıştır. İç tutarlılık ve yapısal geçerlilik şartlarını en iyi sağlayan maddelerin tercih edilmesine imkan sağlamak için bu yöntem tercih edilmiştir. Bu çerçevede araştırmaya başarı ihtiyacı için 16, bağlanma ihtiyacı için 10, düşünme ihtiyacı için 26 ve güç ihtiyacı için 15 madde ile başlanmıştır. Yanıtlar 7 = "beni tamamen tanımlıyor", 1 = "beni hiç tanımlamıyor" olacak şekilde 7'li Likert sistemi ile toplanmıştır.

### **3.1. Çalışma 1**

Ölçeğin geliştirilmesinin ilk aşamasında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimleri Fakültesinde eğitim alan öğrencilerden 8 ay boyunca veri toplanmıştır. 12 tur veri toplanan araştırmada toplamda 1337 kişiye ulaşılmıştır. Her turda farklı sınıflardan veri toplanarak sorular

geliştirilmiş ve nihayetinde 24 soruluk TMK ölçeği elde edilmiştir. Her turun sonunda gerçekleştirilen faktör analizi ve güvenilirlik testleri sonucunda bazı maddeler çıkarılmış, bazı maddeler eklenmiş ve bazı maddeler değiştirilmiştir. Ölçeğin gelişimi aşamasında hangi turda kaç veri toplandığı ve her turda ölçeğin uğradığı revizyonlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Maddelerin Revizyon Süreci

	1. Tur	2. Tur	3. Tur	4. Tur	5. Tur	6. Tur	7. Tur	8. Tur	9. Tur	10. Tur	11. Tur	12. Tur
<b>Örneklem (N)</b>	136	131	126	130	133	111	104	145	40	101	108	72
<b>Madde Sayısı (toplam)</b>	67	49	38	35	38	31	31	30	28	28	28	24
Başarı İhtiyacı	16	12	10	11	8	8	9	8	7	7	7	6
Bağlanma İhtiyacı	10	12	9	8	8	7	6	6	6	6	6	6
Düşünme İhtiyacı	26	12	10	8	14	9	8	8	8	8	8	6
Güç İhtiyacı	15	13	9	8	8	7	8	8	7	7	7	6
<b>Sonraki Tur İçin Çıkarılan Madde Sayısı</b>												
Başarı İhtiyacı	7	2	2	3	-	-	1	1	-	-	1	
Bağlanma İhtiyacı	2	3	2	1	1	1	-	-	-	-	-	
Düşünme İhtiyacı	15	3	2	-	5	1	-	-	-	-	2	
Güç İhtiyacı	7	4	1	-	1	-	-	1	-	-	1	
<b>Sonraki Tur İçin Eklenen Madde Sayısı</b>												
Başarı İhtiyacı	3	-	3	-	-	1	-	-	-	-	-	
Bağlanma İhtiyacı	4	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	
Düşünme İhtiyacı	1	1	-	6	-	-	-	-	-	-	-	
Güç İhtiyacı	5	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	
<b>Sonraki Tur İçin Değiştirilen Madde Sayısı</b>												
Başarı İhtiyacı	5	8	6	3	2	5	6	6	5	2	-	
Bağlanma İhtiyacı	7	4	4	4	-	3	2	3	3	3	1	
Düşünme İhtiyacı	8	7	5	8	7	4	4	2	5	3	1	
Güç İhtiyacı	4	4	5	5	2	4	3	2	2	2	-	

Başlangıç aşamasında 67 soru ile başlayan ölçek geliştirme süreci 24 soru ile tamamlanmıştır. İlk etapta Türkiye kültüründe hangi maddelerin daha işlevsel olduğunu görebilmek için farklı ölçeklerden birbirine benzer sorular kullanılmıştır. Ayrıca kapsama uygun özgün sorular eklenmiştir. Bu sebeple soru sayısı fazladır. Sonraki aşamalarda boyutların kapsamına sadık kalarak birbirine benzer sorulardan yapı olarak en iyi işlev gösteren sorular seçilmiş ve ifadeler iyileştirilmiştir. Bir maddenin geliştirilmesinde

temel anlamı bozmayacak şekilde anlatım güçlendirilmeye çalışılmıştır. Örnek olarak en fazla değişiklik yapılan maddelerden bir tanesinin gelişim süreci Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Bir Maddenin Gelişim Süreci Örneği

Değiştiği Tur	Madde
2. Tur	Bir konuyu en ince ayrıntısına kadar anlamak için çok soru sorarım.
3. Tur	Bir kimseyi dinlerken, onun argümanlarını veya söylemlerini derinlemesine anlamak için çok soru sorarım.
4. Tur	Bir kimseyi dinlerken, onun argümanlarını veya söylemlerini derinlemesine anlamak için kafa yorarım.
5. Tur	Bir kimseyi dinlerken, söylediklerinin tüm detaylarını bir bütünlük içinde anlayabilmek için kafa yorarım.
6. Tur	Duyduğum yeni bir düşüncenin tüm detaylarını bütünlük içinde anlamaya çalışmaktan hoşlanmam.
7. Tur	Duyduğum yeni bir düşüncenin tüm detaylarını bütünlük içinde anlamaya çalışmaktan çok hoşlanırım.
8. Tur	Duyduğum yeni bir düşüncenin tüm detaylarını anlayacağım diye kafa yormayı severim.
9. Tur	Bir düşünceyi ilk defa duyuyorsam, bu düşüncenin tüm detaylarını anlamak için kafa yormaktan keyif alırım.
10. Tur	Bir konuda ilk defa duyduğum farklı bir bakış açısının tüm detaylarını en ince ayrıntısına kadar anlamak için kafa yormaktan kendimi alamam. (SON HALİ)

Tablo 2’de düşünme ihtiyacı maddelerinden bir tanesinin gelişimi örnek olarak gösterilmiştir. Madde toplam korelasyonunun düşük olması, farklı faktöre yüklenmesi, uç değerlerin yoğunluğu, normal dağılımın sağlanmaması gibi gerekçelerle maddeler geliştirilmiştir. Özellikle kültürel anlayış farklılıkları böyle bir gelişime ihtiyaç oluşturmuştur. Tablo 2’de verilen örnekte ilk turlarda maddede geçen “soru sorarım” ifadesi maddenin düşünme ihtiyacından daha fazla bağlanma ihtiyacı ile korelasyonunu yükseltmiştir. Bu mantıkla, Türkiye kültüründe işlev gösterebilecek bir ölçek geliştirmek için maddelerin hangi gerekçe ile işlev göstermediği tespit edilmeye çalışılmış ve kapsam dışına çıkmadan maddeler geliştirilmiştir.

En son turda 72 kişiden elde edilen veriler sonucu gerçekleştirilen analizlerde 4 faktörlü yapı elde edilmiştir. Toplam 24 madde ve her bir motivasyon kaynağında 6 madde olacak şekilde elde edilen ölçeğin faktör açıklayıcılığı %55,9’dur. Güvenilirlik hesaplamalarında elde edilen Cronbach alfa katsayıları başarı ihtiyacı için 0,86, bağlanma ihtiyacı için 0,66, düşünme ihtiyacı için 0,82 ve güç ihtiyacı için 0,86’dır. Diğer bulgular da ölçeğin nitelikli seviyeye geldiğini gösterse de 72 kişilik veri

seti, doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri için yeterli olmadığından bu aşamada daha fazla detay verilmemiştir. 12 tur veri toplamanın ardından geliştirilen ölçeğin niteliğini farklı örneklerde keşfetmek için iki ayrı kitleden yeterli sayıda veri toplanmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve detaylı bulgular bu veri setleri için verilecektir.

### 3.2. Çalışma 2

TMK ölçeği ile, Türkiye geneli burs veren bir kurumda mülakata alınacak olan 356 kişilik bir üniversite öğrencisi grubundan ve bir holdingde görev yapan 286 kişilik bir beyaz yakalı çalışan grubundan veri toplanmıştır. Öğrenci grubunun 162'si erkek 171'i kadın, yaş ortalaması 25,1'dir. Çalışan grubunun ise 266'sı erkek 20'si kadın, yaş ortalaması 35,8'dir.

#### *Açıklayıcı faktör analizi ve madde temel istatistikleri*

Her iki veri seti de KMO ve Bartlett testleri neticesinde açıklayıcı faktör analizi için uygun bulunmuştur. Öğrenciler için KMO değeri 0,81'dir ve küresellik hipotezi Bartlett testi ile reddedilmiştir ( $p < 0,01$ ). Çalışanlar için KMO değeri 0,84'tür ve bu veri seti için de küresellik hipotezi Bartlett testi ile %99 güven düzeyinde reddedilmiştir. Faktör analizi sonucu öğrenci veri setinde %51,41, çalışan veri setinde %50,01 açıklayıcılığa ulaşılmıştır. Her bir boyutun Cronbach alfa katsayıları ve faktör analizinde açıkladığı varyans Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Güvenilirlik ve Açıklanan Varyans Bulguları

		Başarı İhtiyacı (6 madde)	Bağlanma İhtiyacı (6 madde)	Düşünme İhtiyacı (6 madde)	Güç İhtiyacı (6 madde)
<b>ÖĞRENCİ (N=356)</b>					
	Cronbach alfa	0,78	0,73	0,79	0,82
	Rotasyon Sonrası Açıkladığı Varyans	12,76%	11,82%	13,64%	13,19%
<b>ÇALIŞAN (N=286)</b>					
	Cronbach alfa	0,74	0,74	0,80	0,82
	Rotasyon Sonrası Açıkladığı Varyans	11,25%	11,95%	13,06%	13,75%

Her iki veri setinde boyutların güvenilirlik katsayıları 0,7'nin üzerindedir ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Açıklayıcı faktör analizinde rotasyon yöntemi olarak Varimaks tercih edilmiş ve rotasyon sonrası boyutların açıkladığı varyanslar %11,25 ila %13,75 arasında değişmiştir. Her bir maddenin ortalaması, standart sapması, madde toplam

korelasyonu ve rotasyon sonrası faktör yükü, öğrenci ve çalışan veri setleri için ayrı ayrı Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Maddelere İlişkin Temel İstatistikler, Madde Toplam Korelasyonu ve Faktör Yükü

		ÖĞRENCİ (N=356)				ÇALIŞAN (N=286)			
		Ort.	S. Sapma	Madde Toplam Korel.	Faktör Yükü	Ort.	S. Sapma	Madde Toplam Korel.	Faktör Yükü
<b>Başarı İhtiyacı</b>									
	A1	5,72	1,55	0,48	0,64	5,88	1,43	0,44	0,65
	A2	5,64	1,49	0,41	0,55	6,32	1,10	0,43	0,61
	A3	5,12	1,45	0,55	0,72	4,73	1,47	0,48	0,61
	A4	5,45	1,33	0,64	0,77	5,55	1,17	0,54	0,62
	A5	5,64	1,28	0,58	0,72	6,20	1,17	0,47	0,71
	A6	5,28	1,30	0,59	0,70	5,31	1,28	0,52	0,63
<b>Bağlanma İhtiyacı</b>									
	B1	4,97	1,56	0,45	0,62	5,45	1,33	0,40	0,54
	B2	4,81	1,67	0,45	0,67	6,04	1,03	0,45	0,68
	B3	5,54	1,23	0,32	0,48	5,79	1,14	0,41	0,53
	B4	5,10	1,25	0,56	0,69	5,40	1,15	0,48	0,56
	B5	5,62	1,03	0,58	0,71	5,88	0,94	0,64	0,76
	B6	5,06	1,19	0,55	0,69	5,43	1,05	0,58	0,66
<b>Düşünme İhtiyacı</b>									
	C1	4,97	1,34	0,51	0,63	4,70	1,42	0,53	0,60
	C2	5,30	1,22	0,59	0,74	4,70	1,49	0,65	0,78
	C3	4,42	1,56	0,58	0,70	3,79	1,69	0,57	0,71
	C4	4,35	1,41	0,46	0,64	4,16	1,44	0,61	0,72
	C5	5,38	1,36	0,52	0,62	5,45	1,21	0,50	0,60
	C6	5,38	1,16	0,63	0,70	5,43	1,10	0,54	0,59
<b>Güç İhtiyacı</b>									
	D1	4,54	1,46	0,58	0,72	4,25	1,52	0,60	0,72
	D2	4,42	1,50	0,55	0,68	4,59	1,49	0,52	0,67
	D3	4,11	1,45	0,61	0,78	3,81	1,58	0,69	0,81
	D4	4,93	1,34	0,59	0,68	5,11	1,29	0,54	0,63
	D5	4,17	1,53	0,57	0,68	3,75	1,56	0,59	0,70
	D6	4,38	1,54	0,61	0,69	4,10	1,58	0,57	0,67

Öğrenci veri setinde B3 maddesinin madde toplam korelasyonu 0,32’dir ve en düşük değer bu maddeye aittir. B3’ün çalışanlar için madde toplam korelasyonu ise 0,41’dir. B3 dışındaki diğer tüm maddelerde madde toplam korelasyonlar 0,4’ün, faktör yükleri 0,5’in üzerindedir. Açıklayıcı

faktör analizi neticesinde nitelikli bir yapıya ulaşılmış olduğu gözükmektedir.

*Sosyal istenirlik ile ilişki*

Öğrencilerden ve çalışanlardan veri toplanırken ayrıca sosyal istenirlik ölçümleri de gerçekleştirilmiştir. Crowne ve Marlowe'un (1960: 351) ölçeği kullanılmış ve maddelerin sosyal istenirlik ile ilişkileri incelenmiştir. Tablo 5'te iki veri seti için de ayrı ayrı her bir maddenin sosyal istenirlik ortalama puanı ile korelasyonu Pearson yöntemi ile hesaplanarak verilmiştir.

**Tablo 5.** Maddelerin Sosyal İstenirlik ile İlişkileri

		ÖĞRENCİ (N=356)		ÇALIŞAN (N=286)	
		Katsayı	p	Katsayı	p
<b>Başarı İhtiyacı</b>					
A1		0,08	0,14	0,12	0,05
A2		0,19	0,00	0,15	0,01
A3		0,03	0,57	0,06	0,30
A4		0,12	0,02	0,18	0,00
A5		0,15	0,00	0,15	0,01
A6		0,21	0,00	0,13	0,03
<b>Bağlanma İhtiyacı</b>					
B1		0,16	0,00	0,13	0,03
B2		0,14	0,01	0,22	0,00
B3		-0,08	0,15	0,08	0,15
B4		0,13	0,01	0,18	0,00
B5		0,16	0,00	0,16	0,01
B6		0,25	0,00	0,16	0,01
<b>Düşünme İhtiyacı</b>					
C1		0,16	0,00	0,06	0,32
C2		0,13	0,01	0,03	0,67
C3		0,12	0,02	0,03	0,58
C4		0,16	0,00	0,02	0,69
C5		0,13	0,01	0,11	0,07
C6		0,21	0,00	0,23	0,00
<b>Güç İhtiyacı</b>					
D1		-0,09	0,09	-0,16	0,01
D2		-0,04	0,43	-0,12	0,04
D3		-0,17	0,00	-0,15	0,01
D4		-0,03	0,63	-0,05	0,44
D5		-0,09	0,10	-0,13	0,03
D6		-0,03	0,53	-0,15	0,01



Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılması tavsiye edilen sosyal istenirlik ölçeğinin, geliştirilen ölçek ile yüksek bir korelasyon göstermemesi gerektiği belirtilmektedir. Yüksek korelasyon; geliştirilen ölçekte alınan yanıtların katılımcılar tarafından toplumsal beğeni güdüsüyle yanıtladığı ve gerçeği yansıtmadığı anlamına gelmektedir (Kozan, 1983: 474). Öğrencilerden ve çalışanlardan toplanan verilerde %95 güven düzeyinde 16'şar maddenin sosyal istenirlik ile anlamlı ilişkisi olduğu gözükmemektedir. Bununla beraber en yüksek korelasyon katsayısı öğrenci veri setindeki B6 maddesindedir ve 0,25'tir. Bu da yaklaşık %6'lık bir korelasyon demektir ki ihmal edilebilir düzeydedir. İlişkinin anlamlı olduğu çoğu maddede korelasyon katsayısı 0,2'nin altındadır. Hiçbir maddenin sosyal istenirlik ile güçlü bir ilişkisi olduğu söylenemez.

#### *Doğrulayıcı faktör analizi*

Lisrel 8.80 programından faydalanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. 4 faktörlü yapı hem öğrenci (N = 356) hem de çalışan (N = 286) veri setinde test edilmiştir. Yapının ilk oluşturulmasının ardından Lisrel programının önerdiği aynı boyutlar içinde yer alan gözlenen değişkenler arası modifikasyonlar incelenmiş, ilgili maddelerde içerik uyumu olduğuna hükmedilmiş ve önerilen modifikasyonlar uygulanmıştır. Modifikasyonlardan sonra öğrenci veri seti için kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0,048, ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 426,72, serbestlik derecesi (df) 236 ve  $\chi^2/df$  değeri ise 1,81'dir. Çalışan veri seti için kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) 0,047, ki-kare ( $\chi^2$ ) değeri 389,09, serbestlik derecesi (df) 239 ve  $\chi^2/df$  değeri ise 1,63'tür. Bu değerlerle birlikte diğer uyum indeksleri Tablo 6'da özetlenmiştir.

**Tablo 6.** Gruplara Göre Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

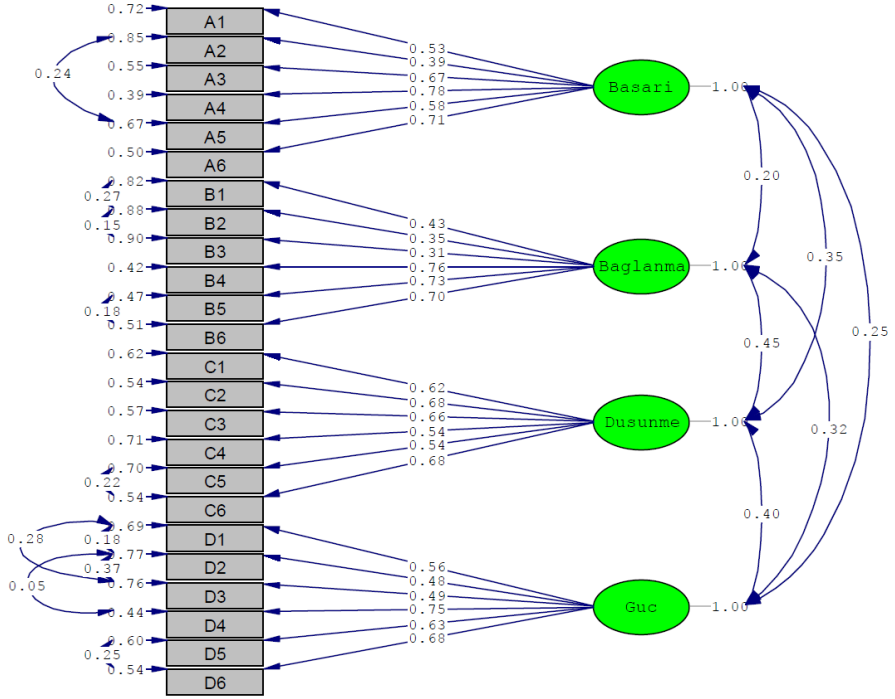
	ÖĞRENCİ	ÇALIŞAN
Chi-square ( $\chi^2$ )	426,72	389,09
Df	236	239
$\chi^2 / df$	1,81	1,63
p	<0,00	<0,00
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,91	0,90
Ayarlanmış Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,88	0,87
Normlanmış Uyum İndeksi (NFI)	0,91	0,92
Normlanmamış Uyum İndeksi (NNFI)	0,95	0,96
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,96	0,97
Göreceli Uyum İndeksi (RFI)	0,90	0,91
Artırmalı Uyum İndeksi (IFI)	0,96	0,97
Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası (RMSEA)	0,048	0,047

Uyum indekslerinin tamamı her iki veri seti için de mükemmele yakın düzeydedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 271-272). Veri analizi sonucu elde edilen yol analizi (path diagram) ekran görüntüsü Şekil 1 (öğrenci) ve Şekil 2’de (çalışan) verilmiştir. Boyutlardan gözlenen değişkenlere giden yolların üzerinde standardize edilmiş beta değerleri gözükmemektedir. Tüm ilişkiler %99 güven düzeyinde anlamlıdır. Öğrenci veri setinde minimum t değeri 5,30’dur (bağlanma boyutuna ait B3 değişkeni) ve 15,59’a kadar değerler almaktadır. Çalışan veri setinde ise minimum t değeri 5,92’dir (başarı boyutuna ait B5 değişkeni) ve 15,04’e kadar değerler almaktadır.

Standardize edilmiş beta değerlerinin tamamı 0,3’ün üzerindedir. Öğrenci veri setinde A2, B2 ve B3 değişkenleri için standardize edilmiş beta değerleri 0,3 ila 0,4 arasındadır. Diğer değişkenlerde 0,4’ün üzerindedir. Çalışan veri setinde ise A5, B1 ve B2 değişkenleri için standardize edilmiş beta değerleri 0,3 ila 0,4 arasındadır. Diğer tüm değişkenlerde 0,4’ün üzerindedir.

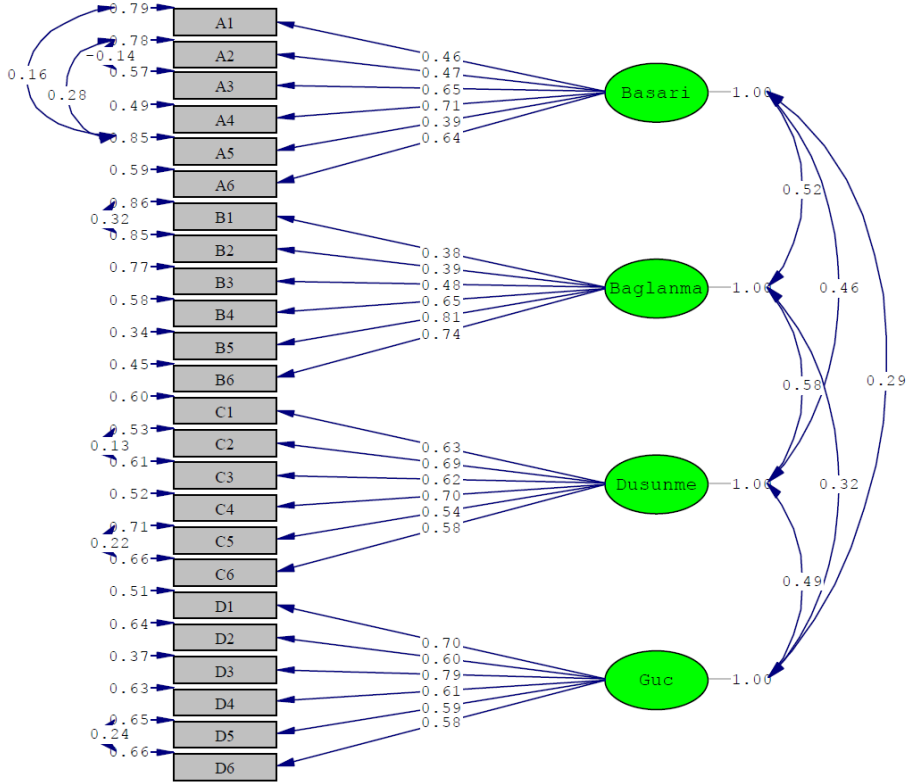
Bazı değişkenler diğerlerine göre daha zayıf ilişkili gibi gözükse de ölçeğin uygulandığı veri setine göre bu değişkenlerin hangi değişkenler olduğu farklılık göstermiştir. Ayrıca ilişkinin nispeten zayıf olduğu değişkenler için standardize edilmiş beta değerleri Tabachnick ve Fidell’in (2013: 649) alt sınır olarak belirttiği 0,32’nin altına düşmemiştir. Bunun tek istisnası hemen hemen sınırdaki değer alan öğrenci veri setindeki B3 değişkeni olmuştur (0,31). Yukarıda da belirtildiği üzere yol analizinde gösterilen yolların tamamı anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Netice olarak öğrenci ve çalışan veri setleri için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine göre 4 faktörlü yapının kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Şekil 1. Öğrenci Grubu Doğrulayıcı Faktör Yol Analizi



Chi-Square=426.72, df=236, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

Şekil 2. Çalışan Grubu Doğrulayıcı Faktör Yol Analizi



Chi-Square=389.09, df=239, P-value=0.00000, RMSEA=0.047

### Boyutlara ilişkin temel istatistikler

Her boyutun altında yer alan maddelerin aritmetik ortalaması alınarak yeni değişkenler elde edilmiştir. Başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı, düşünme ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak adlandırılan yeni değişkenlere ait temel istatistikler Tablo 7’de verilmiştir. Öğrenci veri setinde en yüksek ortalama başarı ihtiyacında (5,48), en düşük ortalama ise güç ihtiyacında (4,42) ortaya çıkmıştır. Çalışan veri setinde ise en yüksek ortalama başarı ihtiyacının (5,66) yanı sıra bağlanma ihtiyacında (5,66), en düşük ortalama ise yine güç ihtiyacında (4,27) ortaya çıkmıştır. Her iki veri setinde de tüm boyutlarda normal dağılım şartı sağlanmıştır. Skewness ve Kurtosis değerleri Morgan ve meslektaşlarının (2004: 49) belirtmiş olduğu -1 ila +1 arasındadır. Yeterli sayıda örnekleme ulaşıldığı takdirde parametrik analizlerde kullanıma uygun bir ölçek olduğu söylenebilir.

**Tablo 7.** Boyutlara İlişkin Temel İstatistikler

		Başarı İhtiyacı	Bağlanma İhtiyacı	Düşünme İhtiyacı	Güç İhtiyacı
<b>ÖĞRENCİ (N=356)</b>					
	Minimum	2,00	1,33	1,50	1,00
	Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00
	Ortanca	5,67	5,33	5,00	4,50
	Ortalama	5,48	5,18	4,96	4,42
	Standart Sapma	0,97	0,88	0,94	1,07
	Skewness	-0,69	-0,36	-0,39	-0,33
	Kurtosis	0,18	0,77	0,42	0,02
<b>ÇALIŞAN (N=286)</b>					
	Minimum	2,67	3,33	1,83	1,17
	Maksimum	7,00	7,00	7,00	7,00
	Ortanca	5,67	5,67	4,67	4,33
	Ortalama	5,66	5,66	4,70	4,27
	Standart Sapma	0,84	0,74	1,00	1,09
	Skewness	-0,83	-0,29	-0,07	-0,12
	Kurtosis	0,71	-0,35	-0,07	-0,24

Son olarak boyutların kendileri arasında ve ayrıca sosyal istenirlik ile ilişkilerinin incelenmesi için korelasyon testleri gerçekleştirilmiştir. Pearson yöntemiyle hesaplanan korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri Tablo 8’de verilmiştir. Korelasyon testlerinin hemen hemen tamamında ilişkiler anlamlı düzeyde olsa da ilişkinin büyüklüğü kullanılan veri setine göre farklılık göstermiştir.

**Tablo 8.** Boyutlar Arası Korelasyon Bulguları ve Boyutların Sosyal İstenirlik ile İlişkileri

		Başarı İhtiyacı	Bağlanma İhtiyacı	Düşünme İhtiyacı	Güç İhtiyacı
<b>ÖĞRENCİ (N=356)</b>					
	Bağlanma İhtiyacı	0,16**			
	Düşünme İhtiyacı	0,27**	0,25**		
	Güç İhtiyacı	0,18**	0,23**	0,30**	
	Sosyal İstenirlik	0,18**	0,19**	0,21**	-0,10
<b>ÇALIŞAN (N=286)</b>					
	Bağlanma İhtiyacı	0,37**			
	Düşünme İhtiyacı	0,34**	0,47**		
	Güç İhtiyacı	0,19**	0,31**	0,40**	
	Sosyal İstenirlik	0,19**	0,23**	0,10	-0,18**

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Öğrenciler için en büyük korelasyon katsayısı düşünme ihtiyacı ile güç ihtiyacı arasındadır ve değeri 0,30'dur. Oldukça zayıf bir ilişkidir. Çalışanlar için ise en büyük korelasyon katsayısı düşünme ihtiyacı ile bağlanma ihtiyacı arasındadır ve değeri 0,47'dir. Sosyal istenirlik ile ilişkilere bakılırsa 0,23'ün üzerinde katsayı yoktur. Ölçekteki boyutların sosyal istenirlik ile ilişkili olduğu söylenemez ki bu da ölçeğin niteliği açısından önemli bir bulgudur.

#### Ölçüt geçerliliği

Verilerin toplandığı holding bünyesinde beyaz yakalı 286 çalışandan 36'sı yönetici pozisyonundadır. Veri toplama aşamasından önce insan kaynakları müdüründen bahsi geçen yöneticilerin yöneticilik performanslarını değerlendirmesi istenmiştir. Değerlendirme için özellikle yöneticilik performansı hakkında yeterince bilgi sahibi olduğu yöneticileri seçmesi talep edilmiştir. Hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığı yöneticiler ile ilgili herhangi bir değerlendirme yapmamıştır. 1 ila 10 arası puanlar verdiği değerlendirme formunda 10 yüksek performansı, 1 ise düşük performansı ifade etmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi toplamda 19 yönetici hakkında puanlama yapmıştır. Yaptığı değerlendirmede minimum 4 maksimum 9 puan vermiştir. Değerlendirmelerin ortalaması 6,88, standart sapması 1,39, ortancası ise 7'dir.

Yöneticilerden TMK ölçeği ile veri toplanırken konu ile ilgili eğitim verileceği ve gelişim amaçlı kullanılacağı belirtilerek kimlik bilgileri

istenmiştir. Ayrıca kimlik bilgilerine yer vermeden araştırmalarda kullanılacağı söylenmiştir. Kimlik bilgilerinin holding yöneticileri ile herhangi bir şekilde paylaşılmayacağı özellikle belirtilmiştir. Araştırma sonunda ise gerekli eğitimler sağlanmıştır.

Verilerin toplanması tamamlandıktan sonra yöneticilerin TMK bulguları ile insan kaynakları yöneticisinin performans değerlendirmeleri eşleştirilmiştir. 19 yöneticinin ihtiyaçları ile insan kaynakları yöneticisinin performans değerlendirmeleri arasında Spearman korelasyon testi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** İnsan Kaynakları Yöneticisinin Performans Değerlendirmesi ile Boyutlar Arası İlişki

		Başarı İhtiyacı	Bağlanma İhtiyacı	Düşünme İhtiyacı	Güç İhtiyacı
İK yöneticisi performans değerlendirmesi	(Katsayı)	0,55	0,38	0,56	0,48
	(p)	0,02	0,11	0,01	0,04

Not: Yönetici sayısı  $N = 19$

Korelasyon bulguları ölçeğin oldukça isabetli sonuç verdiğini göstermektedir. Liderlik ile başarı, düşünme ve güç ihtiyaçları arasında ilişki olduğu kuramsal çerçeve anlatılırken tartışılmıştı. Bulgular teoriyi destekler niteliktedir. %95 güven düzeyinde insan kaynakları yöneticisinin yöneticilerin performansları ile ilgili değerlendirmeleri, yöneticilerin başarı ihtiyacı ( $r = 0,55$ ), düşünme ihtiyacı ( $r = 0,56$ ) ve güç ihtiyacı ( $r = 0,48$ ) ile pozitif ilişkilidir. Bağlanma ihtiyacı ile herhangi bir ilişki söz konusu değildir ( $p > 0,1$ ).

İnsan kaynakları yöneticisinin değerlendirmelerinde ortanca değeri (7) hariç tutularak yöneticiler performanslarına göre iki gruba ayrılmıştır. 7’nin altında puan alan 8 yönetici düşük performanslı, 7’nin üstünde puan alan 7 yönetici ise yüksek performanslı olarak nitelendirilmiştir. Bu yöneticilerin TMK alt boyutlarındaki ortalaması, standart sapması, sıra ortalaması hesaplanmış, veri sayısı düşük olduğu için Mann Whitney-U testi ile karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Düşük ve Yüksek Performans Yöneticilerin Boyutlar Bazında Karşılaştırılması

	Başarı İhtiyacı		Bağlanma İhtiyacı		Düşünme İhtiyacı		Güç İhtiyacı	
	DP	YP	DP	YP	DP	YP	DP	YP
Ortalama	5,44	6,38	5,25	6,00	4,75	6,21	3,77	5,54
S. Sapma	0,86	0,60	1,15	0,95	1,33	0,56	1,00	1,98
Sıra Ortalama	5,62	10,71	6,31	9,93	5,75	10,57	6,00	10,29
Mann Whitney-U (Z)	2,21		1,56		2,10		1,86	
p	0,03		0,12		0,04		0,07	

**Not:** DP = Düşük Performans Grubu, YP = Yüksek Performans Grubu  
Düşük performans yönetici N = 8, yüksek performans yönetici N = 7

Başarı ve düşünme ihtiyacı için yüksek performanslı yöneticilerin sıra ortalaması düşük performanslı yöneticilerden yüksektir ( $p < 0,05$ ). Güç ihtiyacı için elde edilen p değeri ise 0,07'dir. Veri sayısı oldukça düşük olduğu için %90 güven düzeyinde elde edilen yüksek performanslı yöneticiler ile düşük performanslı yöneticilerin güç ihtiyaçları arasındaki fark önemli bir bulgu olarak kabul edilebilir. Bağlanma ihtiyacı için %90 güven düzeyinde anlamlı bir fark söz konusu değildir. Elde edilen bulgular korelasyon bulguları ile de uyumludur. Ölçüt geçerliliği için yöneticilerle ilgili sunulan bulgular literatür ile uyumludur. Bununla birlikte veri sayısı oldukça düşüktür. Bu durum çalışmanın önemli bir kısıtı olarak belirtilmelidir.

TMK ölçeğinin nitelikli sonuç verip vermediğini anlamak için araştırmacıların irtibatlı olduğu çeşitli yaş, cinsiyet, meslek gruplarından 200'ün üzerinde birey ile peyderpey birebir iletişim kurulmuş ve ölçeği yanıtlamaları istenmiştir. Testin sonunda kendilerine literatür çerçevesinde geribildirim verilmiştir. Öne çıkan ihtiyaçlarına göre hayatta ne tür faaliyetlerden keyif alacağı açıklanmıştır. Özellikle boyutlar arası belirgin farkların oluştuğu bireylere verilen geribildirimlerde, bireyler kendilerinin oldukça yerinde tanımlandığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra temel motivasyon kaynakları kapsamında katılımcı sayısının 30'un altında olduğu 8 farklı gruba seminer verilmiş ve seminer öncesi katılımcıların kod isimlerle TMK ölçeğini yanıtlamaları istenmiştir. Sunum esnasında kod isimlerle eşleştirilmiş TMK boyutlarının skorları projeksiyon ile perdeye yansıtılmış ve içerik anlatılmıştır. Seminer esnasında bulgulara ilişkin herhangi bir itiraz ile karşılaşılmamış, hatta katılımcıların bir kısmı seminer çıkışı araştırmacılar ile irtibat kurarak sonuçların kendilerini çok iyi yansıttığını ifade etmişlerdir. Bahsedilen bulgular kantitatif analizlerle



desteklenmediği için bir geçerlilik ölçütü olarak düşünülmemelidir. Bununla beraber TMK ölçeğinin niteliği hakkında fikir vermektedir.

#### **4. Sonuç**

Erken gelişim döneminde öğrenilmiş ihtiyaçlar bireyden bireye farklılık göstermektedir. Her birey her ihtiyacını aynı düzeyde tatmin etmenin peşinde değildir. Bireyler arası farkları anlamak açısından öğrenilmiş ihtiyaçlar nitelikli bir çerçeve sunmaktadır. Öğrenilmiş ihtiyaçlar çerçevesinde gerçekleştirilen bu araştırmanın sonucunda Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) ölçeği geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak literatüre kazandırılmıştır. Ölçüm aracını geliştirme süreci anlatılırken yerli ve uluslararası araştırmalardan bahsedilmesi gerektiği için ilgili tartışmalar metin içerisinde yapılmıştır. Tekrar olmaması için sonuç bölümünde tartışmaya yer verilmemiştir. Bu bölümde TMK ölçeğinin temel mantığına ve kullanım alanlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Yönetim ve organizasyon araştırmalarında sunulan kalıp motivasyon reçetelerinin bir kısmı her bireye aynı düzeyde etki göstermemektedir. Uluslararası literatürün bulguları göz önüne alınınca, TMK ölçeğindeki boyutların düzenleyici değişken olarak araştırmalara dahil edilmesinin anlamlı sonuçlara ulaşmada katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca organizasyon araştırmalarında ele alınan etkili bir organizasyon yapısını inşa edebilmek için öğrenilmiş ihtiyaçlar son derece kritiktir. Örneğin güç ihtiyacı düşük bir yönetici, çalışanları yönlendirmekten keyif alamayacak, yaptığı işi sadece bir iş olarak görecektir. Ya da düşünme ihtiyacı düşük bir AR-GE çalışanı düşünmekten keyif almak yerine, işi yapmak zorunda olduğu için yapacaktır. Uluslararası literatürde özellikle liderlik ile öğrenilmiş ihtiyaçlar arasındaki ilişki epey incelenmiştir. Bu çalışmada da benzer bulgulara rastlanmıştır. Bunun yanı sıra işletmede çeşitli pozisyonlarda hangi ihtiyaçların gerektiği belli ölçüde tartışılmıştır. Bağlanma ihtiyacı yüksek bir çalışanın ekiplerde tutkal vazifesi göreceği, ya da başarı ihtiyacı da yüksekse iyi bir satış görevlisi olabileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda gelişen bir literatür söz konusudur. Her şeyden önce çalışanların ihtiyaçlarına uygun bir biçimde organize olunması ortalama tatmini yükseltecektir. Tatminin yükselmesi, daha kalıcı iş gücünün sağlanması, bağlılığın yükselmesi, verimliliğin yükselmesi gibi sonuçları da beraberinde getirecektir.

Tamamlanması yaklaşık bir yıl süren bu çalışma ile Türkiye'deki araştırmalarda kullanılabilecek nitelikli bir ölçüm aracı geliştirilmiştir. TMK ölçeğinin maddeleri ve kullanım şekli makalenin sonunda ek olarak

verilmiştir. Ölçeğin kullanımı sadece yönetim ve organizasyon araştırmaları ile sınırlı olarak düşünülmemelidir. Birey; hayat planını yaparken ihtiyaçlarının düzeyini bilirse kendi ihtiyaçlarını tatmin etmeye daha uygun tercihler yapabilecektir. Ya da mevcut hayatında tatmin sorunu yaşıyorsa tercihlerindeki sorunları keşfedebilecektir. Dolayısıyla insan üzerine araştırma yapan tüm disiplinlerin (eğitim bilimleri, psikoloji, iletişim vs.) kullanılabilmesi bir ölçüm aracıdır. Dikkat edilmesi gereken bir husus; ölçek geliştirme sürecinde 19 yaş ve üzeri kitle ile çalışılmıştır. Daha düşük yaş grubunda denenmemiştir. Araştırmalarda bu durum dikkate alınmalıdır.

### Kaynaklar

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz içinde, *Advances in experimental social psychology* (Cilt 2, s. 267-299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Atkinson, J. W. (1958). *Motives in fantasy, action and society: A method of assessment and study*. Princeton: Van Nostrand.
- Bacanlı, H., & Cihangir-Çankaya, Z. (2003). İhtiyaç doyumu ölçeği uyarlama çalışması. VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özetleri. Ankara: Pegem A.
- Berzonsky, M. D., & Sullivan, C. (1992). Social-cognitive aspects of identity style: Need for cognition, experiential openness, and introspection. *Journal of Adolescent Research*, 7, 140-155.
- Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 116-131.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., & Kao, C. F. (1984). The efficient assessment of need for cognition. *Journal of Personality Assessment*, 48, 306-307.
- Carnevale, J. J., Inbar, Y., & Lerner, J. S. (2011). Individual differences in need for cognition and decision-making competence among leaders. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 274-278.
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3, 202-210.
- Ciyin, G., & Erturan-İlker, G. (2014). Student physical education teachers' well-being: Contribution of basic psychological needs. *Journal of Education and Training Studies*, 2(3), 44-49.

- Cohen, A. R., Stotland, E., & Wolfe, D. M. (1955). An experimental investigation of need for cognition. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(2), 291-294.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları* (2 b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2008). *Management* (8 b.). Ohio: Thomson South-Western.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. R. A. Dienstbier içinde, *Nebraska symposium on motivation, 1990: Perspectives on motivation* (s. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory. N. Weinstein içinde, *Human motivation and interpersonal relationships* (s. 53-73). New York: Springer.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: For high need achievers alone? *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755-775.
- Emmons, R. A. (1997). Motives and life goals. R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs içinde, *Handbook of personality psychology* (s. 485-512). San Diego, CA: Academic Press.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44, 329-344.
- Friedman, A., & Goodman, P. S. (1967). Wage inequity, self-qualifications, and productivity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 406-417.
- Gallagher, V. C. (2012). Managing resources and need for cognition: Impact on depressed mood at work. *Personality and Individual Differences*, 53(4), 534-537.
- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6 b.). New Jersey: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14 b.). New York: McGraw-Hill.
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1968). An examination of the effect of wage inequity in the hourly condition. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 340-352.

- Güngör, S., & Sadowski, C. J. (1995). Düşünme ihtiyacı ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve öğrenci başarısı göstergeleri ile korelasyonu. *Türk Psikoloji Dergisi, 10*(35), 15-24.
- Heckert, T. M., Cuneio, G., Hannah, A. P., Adams, P. J., Droste, H. E., Mueller, M. A., . . . Roberts, L. L. (1999). Creation of a new needs assessment questionnaire. *Journal of Social Behavior and Personality, 15*(1), 121-136.
- Heintz Jr, P., & Steele-Johnson, D. (2004). Clarifying the conceptual definitions of goal orientation dimensions: Competence, control and evaluation. *Organizational Analysis, 12*, 5-19.
- Henderson, M. C. (1993). Measuring managerial motivation: The power management inventory. *Journal of Nursing Measurement, 1*, 67-80.
- Henderson, M. C. (1995). Nurse executives: Leadership motivation and leadership effectiveness. *Journal of Nursing Administration, 25*, 45-51.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Basingstoke: McGraw-Hill.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 36*, 364-396.
- Kozan, K. (1983). Davranış bilimleri araştırmalarında sosyal beğenirlik boyutu ve Türkiye için bir sosyal beğenirlik ölçeği. *ODTÜ Geliştirme Dergisi, 10*(3), 447-478.
- Kuzucu, Y., & Şimşek, Ö. F. (2013). Self-determined choices and consequences: The relationship between basic psychological needs satisfactions and aggression in late adolescents. *The Journal of General Psychology, 140*(2), 110-129.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting - A motivational technique that works. *Organizational Dynamics, 8*(2), 68-80.
- Lawrence, S., & Jordan, P. (2009). Testing an explicit and implicit measure of motivation. *International Journal of Organizational Analysis, 17*(2), 103-120.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*, 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

- McAdams, D. P. (1989). *Intimacy: The need to be close*. New York: Doubleday.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. (1965). Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Organizational Behavior, 1*(4), 389-392.
- McClelland, D. C. (1971). *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- McClelland, D. C. (1995, Ocak-Şubat). Retrospective commentary. *Harvard Business Review*, s. 138-139.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003, Ocak). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, s. 100-110.
- McClelland, D. C., & Koestner, R. (1992). The achievement motive. C. P. Smith içinde, *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (s. 143-152). New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McNeese-Smith, D. K. (1999). The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes, and patient satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 243-260.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior* (5 b.). New York: McGraw-Hill.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation* (2 b.). NJ, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Petty, R. E., Brinol, P., Loersch, C., & McCaslin, M. J. (2009). The need for cognition. M. R. Leary, & R. H. Hoyle içinde, *Handbook of individual differences in social behavior* (s. 318-329). Guilford Press.
- Prithcard, R. D., Dunnette, M. D., & Gorgenson, D. O. (1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 56*(1), 75-94.

- Rast III, D. E., Hogg, M. A., & Tomory, J. J. (2015). Prototypical leaders do not always get our support: Impact of self-uncertainty and need for cognition. *Self and Identity*, 14(2), 135-146.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (7 b.). NJ, Englewood Cliffs: A Simon & Schuster.
- Royle, M. T., & Hall, A. T. (2012). The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. *International Journal Of Management And Marketing Research*, 5(1), 21-42.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2012). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257-279.
- Stahl, M. J. (1983). Achievement, power, and managerial motivation: Selecting managerial talent with the job choice exercise. *Personnel Psychology*, 36, 775-789.
- Stedman, N. L., Irani, T. A., Friedel, C., Rhoades, E. B., & Ricketts, J. C. (2009). Relationships between critical thinking disposition and need for cognition among undergraduate students enrolled in leadership courses. *NACTA Journal*, 53(3), 62-70.
- Steers, R. M., & Braunstein, D. N. (1976). A behaviorally based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251-266.
- Suedfeld, P., & Tetlock, P. E. (2001). Individual differences in information processing. A. Tesser, & N. Schwarz içinde, *Blackwell Handbook of Social Psychology: Intraindividual Processes* (s. 284-304). Oxford: Blackwell Publishers.
- Süral-Özer, P., Timurcanday-Özmen, Ö. N., & Eriş, E. D. (2007). Öğrenilmiş gereksinimlere yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 553-571.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5 b.). Boston: Pearson.
- Thomas, J. L., Dickson, M. W., & Bliese, P. D. (2001). Values predicting leader performance in the U.S. army reserve officer training corps assessment center: Evidence for a personality mediated model. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 181-196.
- Thompson, J. L., & Martin, F. (2005). *Strategic management: awareness and change* (5 b.). Hong Kong: South-Western.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Organizational Behavior*, 26, 229-245.

- Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspective across time and culture. *Academy of Management Executive*, 9, 62-72.
- Veroff, J. (1992). Power motivation. C. P. Smith içinde, *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (s. 278-285). New York: Cambridge University Press.
- Vroom, V. H. (1972). *Work and motivation*. New York: Free Press.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Webster, D. M., & Kruglanski, A. W. (1994). Individual differences in need for cognitive closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1049-1062.
- Weiner, B. (1979). A theory of motivation of some classroom experiences. *Journal of Educational Psychology*, 71, 3-25.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.
- Winter, D. G. (1992). Power motivation revisited. C. P. Smith içinde, *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (s. 301-310). New York: Cambridge University Press.
- Yamaguchi, I. (2003). The relationships among individual differences, needs and equity sensitivity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 324-344.

### **Ek 1: Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeği**

Ölçek toplam 4 boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin hangi boyutta yer aldığı ilgili satırda belirtilmiştir. Yanında “R” yazan maddeler ters kodlanır. Kodlama işleminden sonra her bir boyutun altında yer alan maddelere verilen yanıtların aritmetik ortalaması alınır. Elde edilen 4 yeni değişken; başarı ihtiyacı, bağlanma ihtiyacı, düşünme ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak isimlendirilir.

7’li derecelendirme yöntemine göre: 1 = Beni hiç tanımlamıyor, 4 = Beni orta düzeyde tanımlıyor, 7 = Beni tam olarak tanımlıyor

1. Benimkinden farklı fikirlere sahip olsalar da, insanların kararlarını etkilemeyi severim. (**Güç**)
2. Bir işi yaparken mükemmel olacak diye aşırı titizlenmem. (R) (**Başarı**)
3. İnsanların bir araya geldiği organizasyonlara katılmaktan çok keyif alırım. (**Bağlanma**)
4. Düşünmemi derinleştiren ortamları çok severim. (**Düşünme**)
5. İnsanların yanlış bulduğum düşüncelerini değiştirmeyi severim. (**Güç**)

6. İşimde en iyisi olacağım diye çok çalışmak bana göre değildir. (R)  
(**Başarı**)
7. Boş zamanlarımı tek başıma bir etkinlik yaparak geçirmektense, ailem veya arkadaşlarımla beraber geçirmeyi severim. (**Bağlanma**)
8. Bir konuda ilk defa duyduğum farklı bir bakış açısının tüm detaylarını en ince ayrıntısına kadar anlamak için kafa yormaktan kendimi alamam. (**Düşünme**)
9. İnsanları benim doğrularım yönünde etkilemeyi severim. (**Güç**)
10. Mükemmeliyetçi bir yapım vardır. (**Başarı**)
11. Sevdiğim bir arkadaşım ile ilişkim bozulursa ve bunu çözemezsem, çok üzülürüm. (**Bağlanma**)
12. Yoğun bir şekilde sürekli düşünmek benim için başlı başına zevkli bir iştir. (**Düşünme**)
13. Bir ekip çalışmasında, ekip üyelerini yapacakları işlerle ilgili etkileyen kişi olmak isterim. (**Güç**)
14. Yaptığım her işi kusursuz yapmazsam, bir türlü rahat edemem.  
(**Başarı**)
15. İnsanları dertli görürsem, onlarla ilgilenirim. (**Bağlanma**)
16. Çok farklı sonuçların olduğu sorunlar ilgimi çeker. (**Düşünme**)
17. Dikkatlerin benim üzerimde olmasını severim. (**Güç**)
18. Bir iş yaparken çok daha iyisini yapacağım diye aşırı çaba göstermek istemem. (R) (**Başarı**)
19. İnsanların zor günlerinde onların yanında olmayı önemserim.  
(**Bağlanma**)
20. Yeni öğrenme anlarının sunduğu zevk hiçbir şeyde yoktur diye düşünüyorum. (**Düşünme**)
21. Bir ortamda konuşmaların merkezinde olmayı severim. (**Güç**)
22. Bir işi ilk defa yapıyorsam, mükemmel iş çıkarana kadar gece gündüz çalışırım. (**Başarı**)
23. İnsanların zor günlerinde ne yapar eder onların yanında olurum.  
(**Bağlanma**)
24. Yeni şeyler öğrenmeyi herkes gibi severim, dahası her zaman yeni şeyler öğrenmenin yolunu ararım. (**Düşünme**)

**Not:** Akademik çalışmalarda ölçeğin kullanımı için izin gerekmemektedir. Bu çalışmanın referans gösterilmesi yeterlidir.