



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**İŞ YERİNDE MOTİVASYON VE PERFORMANS ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: ENERJİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERSAN AYDIN

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. TÜRKMEN DERDİYOK

ANKARA

2019



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**İŞ YERİNDE MOTİVASYON VE PERFORMANS ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: ENERJİ SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

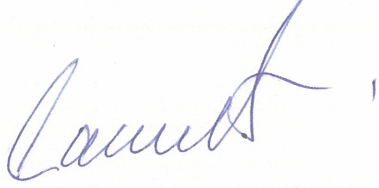
ERSAN AYDIN

TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. TÜRKMEN DERDİYOK

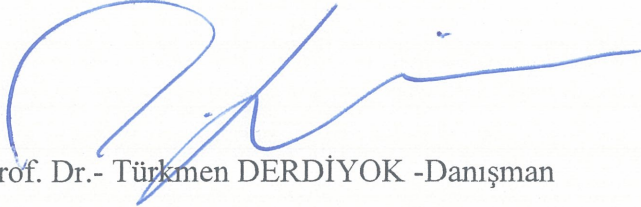
ANKARA  
2019

## KABUL VE ONAY

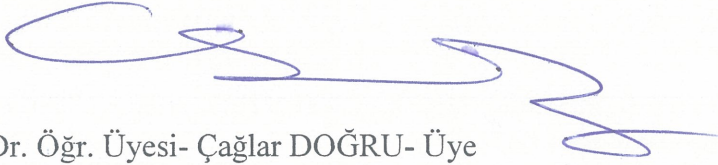
Ersan AYDIN tarafından hazırlanan “İş Yerinde Motivasyon Ve Performans Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 24/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi- Cavit ELGEZDİ -Başkan

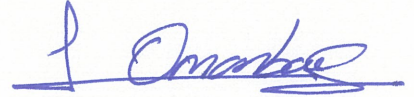


Prof. Dr.- Türkmen DERDİYOK -Danışman



Dr. Öğr. Üyesi- Çağlar DOĞRU- Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

**Enstitü Müdürü**

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ✓ Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

24.05.2019

Ersan AYDIN

## TEŐEKKÜR

Tez çalışmam sırasında bana yol gösteren ve sınırsız desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK hocama özel teőekkürlerimi iletmeyi bir borç biliyorum.

Son olarak, bu günlere gelmemde her zaman yanımda olan, desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili aileme sonsuz teőekkrlere.

Ersan AYDIN

## ÖZET

### **İş Yerinde Motivasyon Ve Performans Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma**

Literatürde motivasyon ve performans ilişkisini inceleyen bir çok çalışma olmasına rağmen, enerji sektöründe motivasyon ve performans ilişkisini konu alan çalışma sayısı oldukça azdır.

Bu araştırmada, iş yerinde motivasyon ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla, araştırmaya katılım gösteren çalışanlarına; motivasyon ve iş performansına yönelik 5'li Likert Ölçekli sorular sorulmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde; katılımcıların motivasyon ve iş performansları arasında pozitif bir korelasyonun olduğu, diğer bir deyişle, katılımcıların iş yerinde çalışma motivasyonu arttıkça iş performanslarının da arttığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların iş yerindeki çalışma motivasyonlarının üzerinde katılımcıların yaş gruplarının, kurumda ve sektörde çalıştıkları sürenin, yönetici cinsiyetinin, meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumunun, meslek dışı uğraşı (hobi) ve çalışılan kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünme durumunun etkili olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş yerindeki iş performansını ise katılımcıların iş yeri çalışma ortamının, yöneticilerinin iyi veya kötü olmasının, meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma ve iş yerinde sosyal ortam bulunma durumlarının etkilediği görülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** motivasyon, performans, enerji sektörü

## **ABSTRACT**

### **The Relationship Between Motivation And Performance In The Workplace: A Research On Energy Sector**

Although there are numerous studies which investigate the relationship between motivation and performance, the studies which investigate the relationship between motivation and performance in energy sector are limited.

The relationship between motivation and performance in the workplace is investigated in this study. For this aim, 5 point Likert Scale questions about motivation and work performance were asked to workers participating in the study. The findings of the study reveal that there is a positive correlation between the motivation and job performances of the participants, in other words, the work performance of the participants increased as the work motivation at the workplace increased. In addition, it is seen that; age group, active duration in the organization or in the sector, manager gender, exposure to physical or mental violence at the workplace requiring occupational therapy, hobbies and physical conditions of the institution are influential on the work motivation of participants. And the work performance of the participants is affected by working conditions of the workplace, good or bad managers, exposure to physical or mental violence at the workplace requiring occupational therapy and social environment of the workplace.

**Keywords:** Motivation, Performance, Energy Sector



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
KISALTMALAR VE TANIMLAR DİZİNİ .....	viii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>1. İŞLETME YÖNETİMİNDE MOTİVASYON.....</b>	<b>3</b>
1.1. Motivasyonun Tanımı.....	3
1.2. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar .....	4
1.2.1. İhtiyaç.....	4
1.2.2. Güdü .....	5
1.2.3. Hedef .....	5
1.2.4. Dürtü.....	5
1.3. Motivasyon Teorileri .....	6
1.3.1. Kapsam Teorileri .....	6
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	6
1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı.....	6
1.3.1.3. McClelland ve Başarı Teorisi .....	7
1.3.1.4. Alderfer ve ERG Teorisi.....	9
1.3.2. Süreç Teorileri .....	10
1.3.3. Beklenti Teorileri .....	10
1.3.3.1. Wrom'un Beklenti Teorisi .....	10
1.3.3.2. Porter-Lawler Modeli .....	12
1.3.3.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	12

1.3.3.3.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı.	13
1.3.3.3.2. Amaç Teorisi.....	15
1.4. Motivasyon İçin Kullanılan Araçlar .....	15
1.4.1. Ekonomik Araçlar .....	17
1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar .....	18
1.4.3. Örgütsel Araçlar .....	18
1.5. Motivasyonun Türleri .....	19
1.5.1. İçsel Motivasyonu .....	19
1.5.2. Dışsal Motivasyon.....	20
<b>2. İŞLETME YÖNETİMİNDE PERFORMANS KAVRAMI.....</b>	<b>21</b>
2.1. Performansın Tanımı .....	21
2.2. Performansı Etkileyen Faktörler.....	23
2.2.1. Yönetim .....	23
2.2.2. Moral ve Motivasyon .....	24
2.2.3. Ödül-Ceza.....	25
2.2.4. Çalışma Arkadaşları .....	26
2.2.5. İş Sağlığı ve İş Güvenliği .....	26
2.3. Performansın Boyutları.....	28
2.3.1. Görev Performansı .....	29
2.3.2. Bağlamsal Performans.....	29
2.4. Performans Değerlendirilmesi .....	30
2.4.1. Performans Değerlemenin Tanımı .....	31
2.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları .....	33
<b>3. ENERJİ SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>36</b>
3.1. Enerjini Tanımı ve Kapsamı .....	36
3.2. Enerji Sektörünün Ekonomideki Rolü .....	36

3.3. Dünyadaki Enerji Kaynakları.....	38
3.3.1. Yenilenebilir Enerji Kaynakları .....	39
3.3.1.1. Güneş Enerjisi.....	39
3.3.1.2. Hidroenerji.....	39
3.3.1.3. Rüzgar Enerjisi .....	39
3.3.1.4. Jeotermal Enerji.....	40
3.2. Yenilenemez Enerji Kaynakları (Fosil Kaynaklar).....	40
3.2.1. Petrol .....	40
3.2.2. Doğal Gaz.....	41
3.2.3. Kömür.....	43
3.4. TÜRKİYE’DEKİ ENERJİ KAYNAKLARI .....	43
3.4.1. Genel Bakış .....	43
3.4.2. Türkiye’deki Yenilenemez Enerji Kaynakları .....	44
3.4.3. Türkiye’deki Yenilenebilir Enerji Kaynakları .....	47
<b>4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>50</b>
4.1. Araştırmanın Amacı .....	50
4.2. Araştırmanın Problemi .....	51
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklem .....	51
4.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	51
4.5. Veri Toplama Araçları.....	52
4.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	52
4.7. Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar .....	53
<b>5.ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİKSEL BULGULARI .....</b>	<b>57</b>
5.1. Tutarlılık Analizi.....	57
5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Yapılan Analizler .....	58
5.3. Ölçeklerin Analizi.....	66

5.3.1. Motivasyon Ölçeği İle İş Performansı Ölçeğinin Analizi.....	66
5.3.2. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutu Olan İçsel Motivasyon İle İş Performansı Ölçeğinin Analizi .....	67
5.3.3. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Dışsal Motivasyon İle İş Performansı Ölçeğinin Analizi .....	67
5.3.4. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutları Olan İçsel Motivasyon İle Dışsal Motivasyonun Analizi.....	68
5.4. Katılımcıların Demografik Profilleri İle Ölçeklerin Analizi.....	69
5.4.1. Katılımcıların Cinsiyet Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	69
5.4.2. Katılımcıların Yaş Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	69
5.4.3. Katılımcıların Medeni Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	70
5.4.4. Katılımcıların Çocuklu Olma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi.....	71
5.4.5. Katılımcıların Eğitim Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	71
5.4.6. Katılımcıların Kurumda Çalışılan Süre Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	71
5.4.7. Katılımcıların Sektörde Çalışılan Süre Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	73
5.4.8. Katılımcıların Mesleği Kendi İsteği İle Seçme Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	74
5.4.9. Katılımcıların Çalışma Ortamı Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	74
5.4.10. Katılımcıların Yönetici Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	75

5.4.11. Katılımcıların Yönetici Cinsiyet Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	76
5.4.12. Katılımcıların Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	77
5.4.13. Katılımcıların Fazla Mesai Yapma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	79
5.4.14. Katılımcıların Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	79
5.4.15. Katılımcıların Çalışılan Kurumun Fiziki Koşullarının Verimli Bir Çalışma İçin Uygun Olduğunu Düşünme Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	80
5.4.16. Katılımcıların Düzenli (Haftada En Az 3 Gün) Olarak Spor Yapma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi.....	81
5.4.17. Katılımcıların İş Yerinde Sosyal Ortam Bulunma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi .....	82
5.5. Katılımcıların Demografik Profilleri Arasında Yapılan Analizler .....	83
5.5.1. Katılımcıların Cinsiyeti İle Fazla Mesai Yapma Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	83
5.5.2. Katılımcıların Cinsiyeti İle Çalışma Ortamı Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	84
5.5.3. Katılımcıların Cinsiyeti İle Yönetici Cinsiyet Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	84
5.5.4. Katılımcıların Cinsiyeti İle Mesleği Kendi İsteği İle Seçme Durumu Arasında Yapılan Analiz.....	85
5.5.5. Katılımcıların Cinsiyeti İle Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	85

5.5.6. Katılımcıların Cinsiyeti İle Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	86
5.5.7. Katılımcıların Cinsiyeti İle Eğitim Durumu Arasında Yapılan Analiz	87
5.5.8. Katılımcıların Cinsiyeti İle Kurumda Çalışılan Süre Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	88
5.5.9. Katılımcıların Cinsiyeti İle Sektörde Çalışılan Süre Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	89
5.5.10. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Yönetici Cinsiyeti Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	90
5.5.11. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Yönetici Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	91
5.5.12. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Fazla Mesai Yapma Arasında Yapılan Analiz .....	92
5.5.13. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Eğitim Durumu Arasında Yapılan Analiz .....	92
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>94</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>111</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>116</b>

## KISALTMALAR VE TANIMLAR DİZİNİ

ERG	: Existence-Relatedness-Growth Theory
İPÖ	: İş Performansı Ölçeğin
MÖ	: Motivasyon Ölçeği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TMMOB	: Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği
v.b.	: ve benzeri



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Toplam kurulu jeotermal enerji kapasitesi (MW) .....	40
Tablo 2. 2005-2015 Yılları Arasında Tespit Edilen Linyit Rezerv Miktarları .....	46
Tablo 3. Motivasyon Ölçeği ile Alt Boyutlarına İlişkin İç Tutarlılık Analizi .....	57
Tablo 4. İş Performansı Ölçeğine Ait İç Tutarlılık Analizi .....	57
Tablo 5. Cinsiyet Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	58
Tablo 6. Yaş Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	58
Tablo 7. Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	59
Tablo 8. Çocuklu Olma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları .....	59
Tablo 9. Eğitim Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	60
Tablo 10. Kurumda Çalışılan Süre Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu ...	60
Tablo 11. Sektörde Çalışılan Süre Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu ....	61
Tablo 12. Mesleği Kendi İsteğiyle Seçme Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	61
Tablo 13. Çalışma Ortamı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	62
Tablo 14. Yönetici Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	62
Tablo 15. Yönetici Cinsiyet Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	63
Tablo 16. Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	63
Tablo 17. Fazla Mesai Yapma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	64
Tablo 18. Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu	64
Tablo 19. Çalışılan Kurumun Fiziki Koşullarının Verimli Bir Çalışma İçin Uygun Olduğunu Düşünme Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	65
Tablo 20. Düzenli (Haftada En Az 3 Gün) Olarak Spor Yapma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	65
Tablo 21. İş Yerinde Sosyal Ortam Bulunma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu .....	66
Tablo 22. Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	70



Tablo 23. Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Kurumda Çalışılan Süre Durumuna Göre Dağılımı .....	72
Tablo 24. Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Sektörde Çalışılan Süre Durumuna Göre Dağılımı .....	73
Tablo 25. Katılımcıların Toplam İPÖ Skorları Değerlerinin Çalışma Ortamı Durumuna Göre Dağılımı .....	75
Tablo 26. Katılımcıların Toplam İPÖ Skorları Değerlerinin Yönetici Durumuna Göre Dağılımı .....	76
Tablo 27. Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Yönetici Cinsiyeti Durumuna Göre Dağılımı .....	77
Tablo 28. Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumuna Göre Dağılımı .....	78
Tablo 29. Katılımcıların Toplam İPÖ Skorları Değerlerinin Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumuna Göre Dağılımı .....	79
Tablo 30. Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumuna Göre Dağılımı.....	80
Tablo 31. Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Çalışılan Kurumun Fiziki Koşullarının Verimli Bir Çalışma İçin Uygun Olduğunu Düşünme Durumuna Göre Dağılımı.....	82
Tablo 32. Katılımcıların Toplam İPÖ Skorları Değerlerinin İş Yerinde Sosyal Ortam Bulunma Durumuna Göre Dağılımı .....	83
Tablo 33. Katılımcıların Cinsiyeti İle Fazla Mesai Yapma Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu.....	84
Tablo 34. Katılımcıların Cinsiyeti İle Mesleği Kendi İsteği İle Seçme Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu .....	85
Tablo 35. Katılımcıların Cinsiyeti İle Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu .....	86
Tablo 36. Katılımcıların Cinsiyeti İle Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu .....	87
Tablo 37. Katılımcıların Cinsiyeti İle Eğitim Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu.....	88
Tablo 38. Katılımcıların Cinsiyeti İle Kurumda Çalışılan Süre Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu .....	89

Tablo 39. Katılımcıların Cinsiyeti İle Sektörde Çalışılan Süre Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu.....	90
Tablo 40. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Yönetici Cinsiyeti Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu.....	91
Tablo 41. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Yönetici Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu .....	92
Tablo 42. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Eğitim Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu.....	93



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	3
Şekil 2. Enerji Kaynaklarının Sınıflandırılması.....	39
Şekil 3. Dünyadaki bölgelere göre petrol üretim ve tüketim miktarları (milyon varil/gün), 1990-2015.....	41
Şekil 4. Dünyadaki bölgelere göre doğal gaz üretim ve tüketim miktarları (milyar m3), 1990-2015 .....	41
Şekil 5. 2014-2040 Küresel Doğal Gaz Arz/Talep Projeksiyonları (milyar m3)	42
Şekil 6. Türkiye'deki Petrol ve Doğal Gaz Boru Hatları, BOTAŞ Genel Müdürlüğü .....	42
Şekil 7. Türkiye'de 1973-2015 arası Birincil Enerji Kaynakları “TPES” Kullanımı(MToe) .....	44
Şekil 8. Türkiye'de 1973-2015 arası taşkömürü ve linyit üretimi (MToe) .....	44
Şekil 9. 1973-2015 yılları arasında Birincil Enerji Kaynakları İçerisinde Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Oranı.....	45
Şekil 10. 2015 yılı IEA Ülkeleri Arasında, Yenilenebilir Enerji Kullanımının Birincil Enerji İhtiyacına Oranları .....	47
Şekil 11. Türkiye'de Nanotektoniği-Vulkanik Etkinliği ve Jeotermal Alanlar.....	49
Şekil 12. Toplam motivasyon ölçeği skorları ile toplam iş performansı ölçeği skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği .....	67
Şekil 13. Toplam içsel motivasyon skorları ile toplam iş performansı ölçeği skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.....	67
Şekil 14. Toplam dışsal motivasyon skorları ile toplam iş performansı ölçeği skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği .....	68
Şekil 15. Toplam içsel motivasyon skorları ile toplam dışsal motivasyon skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği.....	69

## GİRİŞ

Motivasyon kavramının bir davranışa yönlendiren, sergilenen davranışın ne boyutta olacağını belirleyen ve bu davranışın devamını getirebilen bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Motivasyon sonucunda sergilenen davranışlar bir amaca yönelik gerçekleşmektedir. Çalışan bir kişinin işini yaparken tatmin olması yaptığı işi sevmesiyle mümkün olmaktadır. İşini isteyerek ve severek yapan kişi hem kendisi başarılı olur, hem de şirketinin başarısına katkıda bulunur. Çalışanların iş yerinde tatmin olmasında yaptığı işe saygı gösterilmesi, çıkarlarının korunması ve şirketin adil bir anlayışıyla yönetilmesi gibi faktörlerin rolü son derece önemlidir. İşverenler çalışanlarını tatmin edebilmek için onlara yönelik çeşitli imkân ve aktiviteler sunmalıdır. İşveren tarafından çalışanlara değer verilmesi ve çalışanların da işyerinde söz sahibi olması şirkete olan bağlılığı arttıracaktır. Aynı zamanda şirkete bağlılığı olan kişilerin performansı da olumlu yönde ilerlemektedir. Bu gibi durumlar göz önünde bulundurulduğunda motivasyon ile çalışan tatminin doğru orantılı olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışanların motivasyonunu sağlayan etkenler kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Bireylerin psikolojik yapıları bu faktörlerin farklılaşmasındaki temel nedenlerdendir. Kişilerin bireysel farklılıkları ile motivasyon araçları birbirleriyle ilişkili olmalıdır. Bu kapsamda yöneticilerin motivasyon konusu üzerinde titizlikle çalışmaları gerekmektedir. Şirket yöneticilerinin başarılı olması, çalışanların da başarılı olmasını sağlayan bir unsurdur. Motivasyonu üst düzey olmayan bireylerin iyi performans sergilemesini beklemek doğru değildir.

Performans değerlendirme, hangi alanda olursa olsun bireyi bir bütün olarak ele alır ve tanımlanan görev ve işin ne boyutta yerine getirildiği üzerinde durur. Performans sistematik bir yapıda olmalı, belirli bir süre içerisinde gerçekleşmeli, başarı hedefli olmalı ve ortaya somut anlamda sonuçlar çıkarmalıdır. Performans değerlendirme kapsamında kişilerin başarı ve başarısızlıkları belirlenmeli, başarısızlığı cezalandırmak yerine başarıyı ödüllendirme yolu tercih edilmelidir. Yönetici ile çalışan arasındaki bir iletişim aracı rolünde olan performans değerlendirme sayesinde çalışan eksilerini düzeltme imkânını elde eder. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanlar aynı zamanda gelişime açık olan yanlarını belirleyerek gerekli eğitimlere yönelirler ve kariyer planlamalarını gerçekleştirirler. Performans değerlendirmenin aynı zamanda motivasyon ve verimliliği de arttırdığı söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı iş yerinde motivasyon ve performans arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde motivasyonun tanımı yapılmış, motivasyonla ilgili temel kavramlara değinilmiş, motivasyon teorileri, motivasyon için kullanılan araçlar ve motivasyon türleri anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde performans tanımı üzerinde durulmuş olup performans üzerinde etkili olan unsurlar, performans kavramının çeşitli boyutları ile performans değerleme olgusu üzerine odaklanılmıştır. nc blmde enerji sektörü hakkında genel bilgiler içermektedir. Çalışmanın son bölümü enerji sektöründe çalışan kişilerle yapılan anket uygulamasının analizi içermektedir.



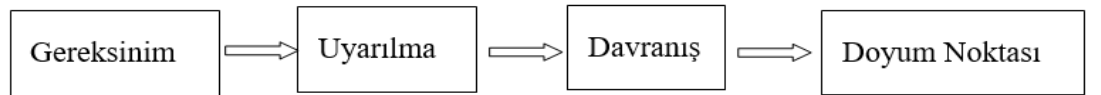
## 1. BÖLÜM

### İŞLETME YÖNETİMİNDE MOTİVASYON

#### 1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyonun sabit bir tanımı bulunmamaktadır fakat genelde, tutku, başarı arzusu, his, güdü, harekete geçirici gibi kavramlarla tanımlanır. Motive kelimesinden türemiş olan motivasyon kelimesinin kökeni Latinceye dayanmaktadır. Motive, Latince “movere” kelimesinden türemiştir. “Movere”, “hareket etmek” manasına gelmektedir (Adair, 2003, s. 9). Motivasyon ve güdü, insanın içinde var olan, insanı iş hayatında başarılı olmaya ve yükselmeye teşvik edici duygulardan meydana gelir ve insanın belirli bir çizgide harekete geçmesini sağlar (Adair, 2003).

Aydın (2013, s. 226) motivasyonu, çalışanı her şartta ve ortamda çalışabilecek şekilde hem maddi hem manevi bakımdan özendirmek, tatmin olmasını sağlamak, verimliliğini ve kendine olan güvenlerini arttırmak şeklinde tanımlamıştır. Motivasyonun TDK Türkçe sözlüğündeki karşılığı ise isteklendirme, güdüleme şeklindedir. Kişiyi belli bir hedef için harekete geçiren güce motivasyon denir. Motivasyon kavramının üç ana karakteristik özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler bireyleri harekete geçirmesi, bahse konu hareket halinin devamının sağlanması ve son olarak kişileri pozitif duygulara yönlentmesidir (Eren, 2001, s. 490). Bu tanımlar doğrultusunda motivasyon, kişi ve örgüt davranışlarını tetikleyen ve bu davranışları belli bir hedefe doğru sürekli harekete geçiren bir süreçtir. Motivasyon süreci, dört aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 1’de bahse konu sürecin aşamaları sunulmuştur.



**Şekil 1.** Motivasyon Sürecinin Aşamaları

**Kaynak:** (Özkalp ve Kirel, 2010; s. 279).

Bireyler, sürekli olarak tahmin edilmeyi bekleyen gereksinimlere sahiptir. Motivasyon süreci, bu gereksinimlerin oraya çıkışıyla başlar. Ortaya çıkan ihtiyaçlar bireyi davranışta bulunmaya yönlendirir ve bu itici güç sayesinde uyarılma aşamasına geçiş sağlanır. Uyarılmış bireyler, bu gereksinimlerini giderebilmek

amacıyla davranışta bulunma aşamasına yönelir. Davranışta bulunmanın arkasında yatan sebep, ihtiyaçların doyurulmasıdır. İhtiyaçların doyurulmasıyla birlikte doyum noktasına ulaşılır. Doyum noktası motivasyon sürecinin son aşamasıdır. Motivasyon süreci bu noktada tamamlanmış olur (Özkalp & Kırel, 2010, s. 279).

Motivasyon araçları; yaşamın her alanında, çeşitli şekillerde, hemen herkes tarafından uygulanmaktadır (Çiçek, 2005, s. 9).

Bireyler, gerek sosyal hayatta, gerekse de iş hayatında birbirlerinin davranışlarını yönlendirebilmek için ödül ve ceza yöntemlerine başvurur. Toplumun en küçük yapı birimi diye tanımladığımız ailede bile ebeveynler, ödüllendirme ya da cezalandırma yöntemini kullanarak yavrularını yönlendirmeye çalışır. Kısaca motivasyon, bireylerin davranışlarını yönlendirmek için başvurulacak en güçlü yöntemdir (Çiçek, 2005, s. 10). Bireyler, ihtiyaç, arzu ve korkuları doğrultusunda hareket ederler. Yönetim bireyin arzu, ihtiyaç ve korkularını karşılırsa; bireyin çabası belli bir yönde harekete geçer ve bireydeki iş görme arzusu artış gösterir. Tam tersi durumdaysa, bireyde denge bozuklukları ve ruhsal çöküntü oluşacaktır (Eren, 2001, s. 490-491). Bireyler ruhsal çöküntü ve denge bozukluğu yaşadığında, örgütün amaçlarından önce, kendi gereksinimlerinin giderilmesi amacına konsantre olacaktır. Motivasyon, yalnızca işçileri ilgilendiren bir kavram değildir; ancak bununla birlikte, yöneticilik fonksiyonunu yürüten kişilerin de vazgeçilmez unsurlarının başında gelir. Lider konumundaki yönetici doğru zamanda kullanacağı doğru motivasyon faktörleri, örgüt içindeki verimliliği sürekli hale getirecek ve bu da başarıyı sağlayacaktır. Performans konusunda sürekliliği sağlamak, üstün performans gösteren çalışanları desteklemek, performansı düşük çalışanların davranışlarını da performans ve verimliliklerini arttıracak şekilde değiştirmek ve bu sayede hem işçilere hem de işletmeye yarar sağlamak, yöneticinin görevleri arasındadır (Çiçek, 2005, s. 11).

## **1.2. Motivasyonla İlgili Temel Kavramlar**

Motivasyon ile alakalı dört ana kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar ihtiyaç, motiv (güdü), hedef ve dürtüdür.

### **1.2.1. İhtiyaç**

İhtiyaç; yokluğu hissedilen, giderilmesi için çaba sarf edilen, giderildiğinde haz, giderilmediğinde ise üzüntü ve acı veren insani bir duygudur. Bireyler hayatlarını sürdürebilmek için yemek, barınmak, içmek gibi ana ihtiyaçlarını karşılamak amacı

ile belirli bir çaba sarf ederler (2014). İhtiyaçlar, şiddetlerine göre iki farklı gruba ayrılır. Bunlar zorunlu ihtiyaçlar ve zorunlu olmayan ihtiyaçlardır. Bireyin yaşamını devam ettirmesi için karşılanması zorunlu olan, hava, su, yemek gibi gereksinimler zorunlu ihtiyaçlardır. Eğlenme, müzik dinleme ve seyahat etme gibi bireyin yaşamını devam ettirmesi için zorunlu olmayan, fakat karşılandığı takdirde bireye haz veren gereksinimler zorunlu olmayan ihtiyaçlardır (ekodialog.com, 2016).

### **1.2.2. GÜDÜ**

Bireyi harekete geçiren, davranışta bulunmasını sağlayan uyarıcılara güdü (motiv) denir. Güdüler bir ihtiyacı ve hedefe yönelik olan davranımı ifade ederler. “Gereksinim” ve “dürtü” kavramları, genelde güdü ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bireyin şu veya bu şekilde hareket etmesini sağlayan motividir. Diğer bir deyişle “eylemlerimizin her tür zembereğini teşkil eder” (Adair, 2003, s. 47).

### **1.2.3. Hedef**

Bir düşünce ya da hayalin, zaman ve tarihi belirleyip, eylem planı ile desteklenerek harekete geçirilmesine hedef denir (Erşahin, 2007, s. 47). Dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılar hedeflerdir. Hedef kimi zaman bir nesne, kimi zamansa bir durum olabilir. Örneğin, açken “yiyecek”, birey için nesnel bir hedeftir. Diğer taraftan yorgunken “dinlenme ihtiyacı”, bir durumsal hedeftir (Ülker, 2001, s. 21).

### **1.2.4. DÜRTÜ**

Dürtü kavramı, genelde organizmayı, biyolojik bir gereksinimini giderme amacıyla bir davranışa iten iç güç manasına gelir. Biyolojik gereksinimler, organizma için hayati bir önem taşıdığı için, bu gereksinimleri gidermeye yönelik güçler de birincil (primary) güdüler şeklinde isimlendirilir. Başka bir deyişle insanlardaki gereksinim ihtiyacı bireyleri biyolojik açıdan gergin bir hale sokmaktadır. Bu durumdaki kişiler söz konusu ihtiyaca ulaşabilmek amacıyla gerekli olan eylemleri yapma gücüne sahip olmaktadır. Dolayısıyla insanlarda fizyolojik açıdan bir ihtiyaç doğuran nedenler, o kişilerde bir gerginliğe sebep olmaktadır. Bu kavrama dürtü adı verilmektedir (Gülterler, 2010).



### **1.3. Motivasyon Teorileri**

Motivasyon konusunda geçmişten günümüze pek çok teori geliştirilmeye çalışılmıştır. En fazla kabul görmüş motivasyon teorileri ise iki farklı grupta incelenmektedir. Bunlar süreç ve kapsam teorileridir.

#### **1.3.1. Kapsam Teorileri**

Bireyin öz benliğinde yer alan ve o kişiyi bazı davranış şekillerine yönelten unsurları incelemeye odaklanmış olan teoriler genel olarak kapsam teorileri grubunda değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle kapsam teorileri, ihtiyaçların doğasına önem verirken, bireyleri neyin-nelerin motive ettiğiyle ilgilenirler (Barlı, 2005, s. 20). Genel olarak kapsam teorileri grubunda yer alan teoriler; Herzberg tarafından literatüre kazandırılmış olan Çift Faktör Teorisi, Maslow tarafından ileri sürülen ve literatürde genel kabul gören İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, McClelland tarafından savunulan başarı teorisi ile Alderfer'e ait olan ERG teorileridir.

##### **1.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Bu teori, motivasyon alanındaki en bilindik teori olup, 1943 yılında hümanist bakış açısının öncülerinden Abraham Maslow tarafından formüle edilmiştir.

Çiçek (2005, s. 13), Maslow'un yaklaşımında iki ana görüşün ileri sürüldüğünü şu şekilde açıklamıştır: Bunlardan ilki, bireyin gereksinimlerinin bir önem sırasına göre düzenlenmiş olmasıdır. İkincisiyse karşılanan gereksinimlerin artık beklenen düzeyde motive edici olmadığıdır. Maslow, bütün insan ihtiyaçlarını en öncelikli ve en düşük seviyeden başlayarak beş farklı kademe ele alır. Bahse konu ihtiyaçların en alt basamağında fizyolojik gereksinimler, daha sonra bireylerin güvenliklerine yönelik gereksinimleri, temel ihtiyaçlarını karşılamış olan bireylerin sosyalleşme ihtiyaçları, daha üst kademe ise saygınlı ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yer almaktadır.

##### **1.3.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı**

Herzberg, dostları Mausner ve Snyderman ile yürüttüğü araştırmalar sonucunda çift faktör kuramını geliştirmiştir. Bu araştırma neticesinde Herzberg, bir iş yerinde çalışmaya etki eden faktörleri iki farklı gruba ayırmış ve bu grupların birbirinden bağımsız olduğunu dile getirmiştir. İş yerinde bireyi tatmin eden etkenleri motive edici faktörler (içsel faktörler) olarak sınıflandıran Herzberg; tatmin sağlamayan etkenleri ise hijyen faktörleri (dışsal faktörler) şeklinde sınıflandırmıştır (Taşdemir,

2013, s. 30). Herzberg'in çift faktör yaklaşımına göre, içsel faktörlerin varlığı bireylere başarı hissi verdiği için motivasyonu artırıcı etki yaparken; yokluğuyse bireyin motive olmamasına sebep olur. Diğer taraftan dışsal faktörlerse, bireye motive olabileceği minimum şartları sağlayan, bireyi motive edici özelliği olmayan ve bu faktörlerin bulunmaması durumunda bireyin motive olmaması durumunu doğuran faktörlerdir (Çiçek, 2005, s. 16). Herzberg'in çift faktör yaklaşımında, teknik denetim, maaş, çalışma şartları, örgüt politikası ve yönetim tarzı, personel arasındaki ilişkiler başlıkları altında hijyen faktörleri ele alınırken; diğer yandan kazanma, inisiyatif, tanınma, sorumluluk ve ilerleme başlıkları altında motive edici faktörler incelenmektedir. Hijyen faktörleri (dışsal faktörler) bireye motive olabileceği minimum şartları sağladığı için, bahse konu faktörlerin belirli seviyelerin daha altına inmesi durumunda kişilerdeki doyumsuzluk duyguları artmaya başlayacaktır. Doyumsuzluk duygusu artan personellerde ise, yaptıkları işlerden, amirlerinden ve genel olarak işletmelerinden soğumaları sonucuyla karşılaşılması mümkündür. Bu nedenle işletmelerde bu sınırın aşılmasına dikkat edilmeli ve gereken koşullar mutlaka sağlanmalıdır (Eren, 2001, s. 505). Herzberg'in çalışmaları, bireylerin maksimum düzeyde motive edilebilmesi için içsel ve dışsal faktörlerin dengeli bir biçimde kullanılması gerektiğini göstermektedir (Çiçek, 2005, s. 18). Motive edici özelliği olmayan ve örgütte belli bir sınırdan bulunması gereken faktörlere dışsal faktörler (hijyen faktörleri) denir. Bu faktörlerin motive edici özelliği bulunmadığı için motivasyon, içsel faktörlerin (motive edici faktörler) devreye konulmasıyla gerçekleşir. Dışsal faktörlerin, olması gereken minimum sınırın altında olduğu örgütlerde, içsel faktörleri uygulamak personelin motive olabilmesi için yeterli olmayacaktır. Bu sebeple dışsal faktörlerle içsel faktörlerin dengeli bir biçimde kullanılması şarttır.

### **1.3.1.3. McClelland ve Başarı Teorisi**

Motivasyon alanında teori geliştirmiş bir diğer yönetim uzmanı da David C. McClelland'dır. McClelland, başarı teorisinde bireylerin daha farklı ihtiyaçlara yöneldiği ve bu ihtiyaçların karşılandığı ölçüde tatmin olduğunu savunmaktadır. Teoriye göre, herkesin sahip olduğu üç önemli gereksinim bulunmaktadır. Bunlar başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır. Bireyin sergilediği davranışlar bu gereksinimlerin etkisi altındadır (Barlı, 2005, s. 26).

**a. Başarı ihtiyacı:** McClelland başarı gereksinimini şu sözlerle tanımlamaktadır: “ Yapılan işlerin iyi seviyede yapılması, eylemlerin bir kusursuzluk standartına göre değerlendirilerek faaliyette bulunulmasıdır.” (Özer & Topaloğlu, 2008, s. 96). Bu teoriye göre başarı gereksinimi baskın olan bireyler, kendilerine çalışma gerektiren ve ulaşılması güç olan hedefler belirleyip, bu hedefleri elde edebilmek amacıyla gereken bilgi, kabiliyet ve tecrübe ile donanabilecekleri davranışları sergilemektedir. (Barlı, 2005, s. 27).

**b. Güç ihtiyacı:** Başkalarını etkileme araçlarını denetleme yolunu kullanarak bireyin doyuma ulaşma eğilimini güç ihtiyacı olarak tanımlamak mümkündür (Özer & Topaloğlu, 2008, s. 97). Güç gereksinimi baskın olan bireyler, otorite ve güç kazandıran kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve var olan kuvvetini muhafaza etme davranışlarını gösterir (Barlı, 2005, s. 27).

**c. İlişki kurma ihtiyacı:** Bu ihtiyaç grubu, bireyin hayatını yalnız sürdüremeyen ve sosyal bir varlık olduğundan hareket ederek; diğer bireyler ve gruplar ile etkileşim ve ilişki içerisinde bulunacağına işaret etmektedir (Eren, 2001, s. 517). İlişki kurma gereksinimi, diğer bireyler ile ilişkiler kurma, herhangi bir sosyal grubun üyesi olmak ve bu kapsamda sosyal ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak üzerine kurulmuştur (Barlı, 2005, s. 27). İlişki kurma ihtiyacı baskın olan bireyler, ikili ilişkiler kuracaklar, kurdukları bu ilişkileri geliştirmeye önem verecekler ve bu amaca yönelik davranışlar sergileyeceklerdir. McClelland tarafından yapılan çalışmada söz konusu üç temel ihtiyacın içinden kişiler ve gruplar üzerinde en fazla etkili olanın başarı gereksinimi olduğu ifade edilmiştir. Bireyler nasıl yaptığı işlerde başarılı olmak istiyorsa; başarısız olmaktan da aynı derecede korkmakta ve çekinmektedir. Bireyin duyduğu bu korku, onu başarıya götürecek faaliyetlerden alıkoymaktadır. Bu korkunun yenilmesi durumunda ise birey başarılı olma isteğiyle birtakım faaliyetlerde bulunmaya yönelecektir. Başarıya yönelmiş bireylerde birtakım ortak özellikler mevcuttur (Eren, 2001, s. 517-518):

1. Kişileri esas olarak başarılı olma amacına yönelten güdü, kişinin başarı sonrası yaşadığı kişisel tatmindir.

2. Güven duygusu ve bireysel sorumluluk alınarak sorun çözmek bireylere haz vermektedir.

3. Başarılı olmayı arzulayan bireyler, ne kendisi için üst derece olacak işlere yönelir, ne de kendisi için çok kolay olacak işlere. Üst derece iş ve amaçlara yönelmez çünkü başarısızlığın sebep olabileceği tehlikeleri göz önünde bulundurur. Aynı şekilde kolay iş ve hedeflere de yönelmez çünkü başarısına gölge düşürmesinden çekinir. Bu sebeplerden ötürü başarılı olmayı arzulayan bireyler orta ağırlıklı işlere ve hedeflere yönelir.

4. Bireyler, başarı sağladıklarında bunu değerleyebilecek ve geri dönüş sağlayabilecek bir kontrol mekanizmasına sahip olmayı arzular. Diğer bir deyişle bireyler, başarılarının değerlendirilmesi için çevresinden, alakalı olduğu kişilerden ve kurumlardan geri dönüşler elde etmeyi arzular. Bu kontrol mekanizmasının araçları maddi ödüller olabildiği gibi, buna ek olarak yazılı takdirler ve sözlü övgüler de dâhil edilebilir.

#### **1.3.1.4. Alderfer ve ERG Teorisi**

Literatürde ağırlıklı olarak ERG veya VIG teorisi olarak ifade edilen bu teori, esasen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini temel alan ve bu teoriden yola geliştirilen bir kuramdır. ERG teorisinde ihtiyaçlar, aynı Maslow'un teorisindeki gibi önem sıralarına göre konumlanmaktadır. Alderfer'in teorisi ile Maslow'un ki arasındaki yegane fark, Maslow'un ihtiyaç kademesi beşliken; Alderfer'in üçlü bir ihtiyaç kademesi geliştirmiş olmasıdır. Alderfer, insan ihtiyaçlarını üç kademede sıralamaktadır. Bunlar sırasıyla varlık ihtiyaçları (Existenceneeds), ilişki kurma ihtiyaçları (Relatednessneeds) ve son olarak gelişme ihtiyacı (Growthneeds) şeklindedir (Barlı, 2005, s. 30).

**a. Varlık (Existence) İhtiyaçları:** Bireyin doğuştan sahip olduğu hakları kapsar. Yiyecek, barınma, içecek gibi gereksinimler bu gruba örnek verilebilir (Barlı, 2005, s. 30). Varlık ihtiyaçlarının Maslow'un ihtiyaçlar teorisindeki karşılığı fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri kademeleridir (Özer & Topaloğlu, 2008, s. 91). Bu gereksinim grubunun tatminiyle bireyler ikinci kademede bulunan ilişki kurma gereksinimlerine yönelirler.

**b. İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı:** bireyler, hayatlarını ait oldukları toplum içerisinde sürdürmek zorundadırlar. Bu zorunluluğa paralel olarak bireyler, buldukları toplumdaki diğer bireylerle ilişki kurma, bir gruba dahil olma, sosyal ilişkiler geliştirme gibi ihtiyaçlar hissetmektedir. Bu hissedilen gereksinimlerin tümü, Alderfer'in teorisindeki ikincil önem arz eden gereksinim grubuna dahildir.

Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin eleştiri yapılmayan bir samimilikten ziyade doğru, açık ve dürüst bir etkileşim yolu ile tatmin edileceğini savunmaktadır (Özer & Topaloğlu, 2008, s. 91). Alderfer'in ilişki kurma ihtiyacı, Maslow'un teorisinde güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basamağına karşılık gelmektedir (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 516).

**c. Gelişme (Growth) İhtiyacı:** Gelişme ihtiyacı, Alderfer'in son ihtiyaç kademesi olup, bir işte başarı kazanma, kabul edilme, tanınma vb. gereksinimleri barındırır. Gelişme ihtiyacının Maslow'un kuramındaki karşılığı kendini geliştirme ve saygınlık gereksinimi kademeleridir (Özer & Topaloğlu, 2008, s. 91). Alderfer de Maslow gibi bireylerin öncelikli olarak alt kademede bulunan varlık ihtiyaçlarını gidereceklerini söylemektedir. Bireyler, bu birincil gereksinimlerini giderdikten sonra ikinci kademede yer alan ilişki kurma gereksinimlerini ve son olarak da üçüncü kademedeki gelişme gereksinimini gidermeye çalışacaktır (Barlı, 2005, s. 30).

### **1.3.2. Süreç Teorileri**

Bireyleri neyin motive ettiğini araştıran kapsam teorilerinin aksine, süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl işlediğiyle ilgilenmektedir. Süreç teorilerinin hedefi, bireyin gereksinimlerini giderecek davranışları ne şekilde seçtiğini ve başarılı olup olmadığını öğrenme yöntemlerini anlamaktır (Tozkoparan, 2008, s. 105). Süreç teorilerine göre gereksinimler, bireyleri davranışa yönlendiren faktörlerden yalnızca birisidir. Süreç teorilerine göre bu içsel faktörün yanı sıra, bireyin davranışı ve motivasyonu üzerinde etkili olan birçok dışsal faktör de mevcuttur (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 628). Süreç teorileri eşitlik kuramı, beklenti teorileri, davranış şartlandırması (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı ve amaç kuramı şeklindedir.

### **1.3.3. Beklenti Teorileri**

Beklenti kuramları, Wrom'un beklenti kuramı ve Porter-Lawler modeli olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenmektedir.

#### **1.3.3.1. Wrom'un Beklenti Teorisi**

Beklenti teorisi bireyi iki şeyin motive ettiğini söyler. Bunlar, bireyin bir şeyi ne kadar istediği ve istediği şeye ulaşma ihtimalinin ne olduğudur (Tozkoparan, 2008, s. 112). Wrom, motivasyonun gücünü; ulaşılmak istenen şeyin birey için arzulanma

derecesiyle ortaya konulacak olan eylem ve çabaların bu hedefe ulaştırma bilirlilik şansının birey tarafından değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Wrom'un teorisinde beklenti, arzulama derecesi (Valens), ve araçsallık olmak üzere dikkat çeken üç ana kavram bulunmaktadır (Tozkoparan, 2008, s. 113).

**a. Beklenti:** Beklenti, bireylerin davranışının yüksek performans sağlayıp sağlamayacağı algısıdır (Tozkoparan, 2008, s. 113). Belirli bir davranış sonucunda sonuç elde etme ihtimaline beklenti denir. Birey, gösterdiği çabalar karşılığında belli bir sonuç elde edeceğini hissediyorsa beklentisi yüksek; bu çabalarının herhangi bir sonuç getirmeyeceğine hissediyorsa beklentisi düşük olacaktır.

Beklenti 0 ile +1 arasında bir değer ile ifade edilebilir. Bireyin, eylem ve uğraşlarının onu belli bir sonuca ulaştıracağına ihtimal vermemesi durumunda beklentisi 0 olacaktır. Böyle bir durumda bireyin motivasyon gücü, bu 0'ın etkisiyle sıfırlanabilir (Barlı, 2005, s. 37). Bireyin ödüle verdiği değer yüksek olduğu ve çabalarının onu sonuca götüreceğine dair bir beklentisinin olduğu durumlarda ise birey motive olacak ve istekli bir şekilde çalışacaktır. Beklenti değeri bu durumda +1 olacaktır (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 633).

**b. Arzulama derecesi (Valens):** Bireyin belli bir çaba sonucunda elde edeceği ödülü arzulama yani isteme derecesini belirten şeye arzulama derecesi (valens) denir. Ödülün yani çıktının çekici algılanması veya algılanmaması bireyle alakalı bir durumdur. Yani her bir ödülün her bir birey için değeri farklıdır. Birisi için çok büyük öneme sahip olan ödül, bir başkası için değersiz olabilir. Bu sebeple ödülü veya çıktıyı arzulayan bireyler onu kazanmak için çaba sarf ederken, arzulamayan bireylerse ödül ya da çıktı ile ilgilenmeyecektir (Tozkoparan, 2008, s. 114). Bireyin ödül veya çıktı için olumlu ya da olumsuz tercihleri olacağı için arzulama derecesi -1 ila +1 arasında bir değer alır (Barlı, 2005, s. 37). Arzulama derecesi, bireyin ödül veya çıktıyı arzu etmediği durumlarda 0 ila -1 arasında; ödül veya çıktıyı arzu ettiği durumlardaysa 0 ila +1 arasında bir değer olacaktır (Barlı, 2005, s. 37).

**c. Araçsallık:** Belirli bir seviyedeki performansın, birey tarafından belli bir sonuç ya da çıktıya yol açacağı algılanması durumuna araçsallık denir (Tozkoparan, 2008, s. 114). Bireyin ulaşmayı arzuladığı, birincil düzel çıktılar ve ikincil düzey çıktılar olmak üzere iki farklı çıktı çeşidi bulunmaktadır (Tozkoparan,

2008, s. 114). Birincil düzel çıktılar, ikincillere aracılık etmekte, diğer bir deyişle bir köprü vazifesi görmektedir (Barlı, 2005, s. 36-37).

### **1.3.3.2. Porter-Lawler Modeli**

Beklenti kuramının Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından geliştirilmiş modelidir. Bu teori çalışanların işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen iki faktör olduğunu savunur. Bu faktörler (Günbayı, 2000, s. 41):

1. Ödüllerin işçilerin ihtiyaçlarını karşılmasına bağlı olarak değeri
2. Ödüllerin işçiler tarafından algılandığı haliyle, ödülün çabaya değme olasılığı.

Porter ve Lawler çabanın doğrudan performansa yol açmadığını, bu noktada araya iki farklı değişkenin daha dahil olduğunu savunmaktadır. Bu değişkenler (Karatepe, 2005, s. 19):

1. Yetenek: Çalışanın gereken bilgi ve yetenek düzeyine sahip olması.
2. Rol algıları: Çalışanın, işini daha iyi yapması için gerekli olan özellik ve davranış türlerine olan inancı.

Çalışanların o işi başarmak için gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip olmamaları durumunda; o işi başarmak için istekli olmaları ve çok çaba sarf etmeleri, onları başarıya ulaştırmak için yeterli değildir. Diğer bir deyişle birey gereken bilgi ve yetenek seviyesine sahip değilse, ne kadar çabalarsa çabalasın iyi bir performans sergileyemez ve başarıya ulaşamaz. Ek olarak, çalışanlar başarı kaydedebilmek için örgütün kendilerine biçtiği rolle alakalı uygun bir rol algısına sahip olmalıdırlar. Rol algılarının yanlış olduğu durumlarda rol çatışmaları meydana gelecek, bu da çalışanların performanslarını olumsuz etkileyecektir (Tozkoparan, 2008, s. 117-118).

### **1.3.3.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiş olan bu kuramın temelinde eşit çabaya eşit ödüllendirme fikri yer almaktadır. Adams, çalışma ortamında uygulanmakta olan ödüllendirme sisteminin, mutlaka adil olması gerektiğini savunmaktadır. Çalışanlar, gereksinimlerinin giderilmesine ek olarak, verdikleri emeğin karşılığını da adil bir biçimde almak isterler (Barlı, 2005, s. 41). Kısacası çalışanlar, örgütte eşit ve adil bir yönetim ve ödüllendirme arzulamaktadırlar. Çalışanlar, kendi

harcadıkları çaba ve buna karşılık elde ettikleri sonucu, kendileriyle aynı işi yapan bir başka çalışanın harcadığı çaba ve elde ettiği sonuçla kıyaslarlar (Tozkoparan, 2008, s. 106). Kurama göre bu kıyaslama sonucunda örgütte adil davranıldığını gören çalışanlar, motive olurlar (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 636).

Birinci aşama, bireyin örgütte nasıl muamele gördüğünü değerlendirdiği aşamadır. Bir sonraki aşamaya gelindiğindeyse birey bir başka bireyin örgütte ne şekilde muamele gördüğünü değerlendirir. Üçüncü aşama, bireyin yaptığı değerlendirmeler ışığında kendiyi diğer bireyi kıyasladığı bölümdür. Son aşama olan dördüncü aşamada ise kıyaslama sonucuna göre birey, eşitlik veya eşitsizlik hissetme eğilimi göstermeye başlamaktadır (Tozkoparan, 2008, s. 106).

#### **1.3.3.3.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı**

Sonuçsal şartlandırma ve klasik şartlandırma olmak üzere iki farklı şartlandırma kavramı vardır (Tozkoparan, 2008, s. 120). Klasik şartlandırma, bir fizyolog olan Rus Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yapmış olduğu bir deney sonucuna dayanarak geliştirdiği bir şartlandırma çeşididir (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 629). Klasik şartlandırma yaklaşımının özü, davranışların belli uyarılar tarafından harekete geçirilmesi dayanağına dayanmaktadır.

Deneyde köpeklerine yemek vereceği zaman her seferinde zil çalan Pavlov, köpeklerin ağzının salyalandığını gözlemlemiştir. Daha sonra yiyecekleri göstermeden bir daha zili çaldığında, köpeklerin ağzının tekrar salyalandığını görmüş ve bu olayı şartlı öğrenme şeklide adlanmıştır (Tozkoparan, 2008, s. 121). Dolayısı ile klasik şartlandırmanın temel dayanağı, uyarıların davranışı etkilemesi durumudur.

Sonuçsal şartlandırma, motivasyon teorisi olarak ele alınan bir diğer şartlandırma türüdür. Bu şartlandırma çeşidi edimsel şartlandırma şeklinde de adlandırılmaktadır. Sonuçlar şartlandırma, B. E. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırma yaklaşımının ana düşüncesi, davranışların, karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanır (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 629).

Sonuçsal şartlandırma, belli bir davranışın sonuçlarının gelecekteki davranışları ne şekilde etkilediğini inceler (Tozkoparan, 2008, s. 121). İyi ve güzel sonuçlar elde edilen davranışlar ileride çok daha sık tekrarlanacak, kötü ve istenmeyen sonuçlara



sebeup olan davranışlarsa çok daha az tekrarlanacaktır (Taşdemir, 2013, s. 45). Sonuçlar şartlandırma teorisinde davranışı pekiştirmek ve düzeltmek amacıyla dört farklı araç kullanılmaktadır. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma şeklindedir (Tozkoparan, 2008, s. 122).

**Olumlu pekiştirme:** İstenilen bir davranışı gösteren bireyin ödüllendirilmesi yöntem ile bireyin o davranışı yinelemesinin sağlanması durumuna Olumlu pekiştirme denir (Tozkoparan, 2008, s. 122). Olumlu pekiştirmenin kullandığı araç ödüdür. Özelliklerine göre içsel ve dışsal ödüller olmak üzere 2 çeşit ödül vardır. Ücret ve maaş artışı, dışsal ödüllere örnek gösterilebilir. İçsel ödüllere örnek olarak övme, dostça tavırlar sergileme, itibar verilebilir (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 631).

**Olumsuz pekiştirme:** Bireye davranışının yönetim tarafından istenmeyen bir davranış olduğunun hissettirilmesi, olumsuz pekiştirme (Tozkoparan, 2008, s. 123). Olumsuz pekiştirmede önemli olan, bireye davranışının yanlış olduğunun ve yönetim tarafından kabul görmediğinin ceza verilmeden hissettirilmesidir (Taşdemir, 2013, s. 46).

**Son verme:** Son verme, istenilmeyen bir davranışı yok etme ve bu davranışın bir daha tekrarlanmasını engelleyici önlemler almayı içerir. Diğer bir deyişle, yönetim tarafından istenilen davranışlar için olumlu ödüllerin son bulması, bunun sayesinde de ileriki zamanlarda davranışların çok daha az ortaya çıkmasının sağlanmasıdır (Tozkoparan, 2008, s. 124). Örnek olarak; işe geç kaldığı zaman, yılsonunda terfi alamayacağını anlayan birey, geç kalma alışkanlığını sona erdirmek isteyecek, bu sayede de istenmeyen davranış sona erdirilmiş olacaktır.

**Cezalandırma:** Bireyi, istenmeyen davranışları karşısında, bu davranışlarını değiştirmesi ya da bırakması için olumsuz sonuçlar ile karşı karşıya bırakma durumuna, cezalandırma denir (Tozkoparan, 2008, s. 124). Cezalandırma yalnızca fiziksel acıyla gerçekleşmez. Buna ek olarak bu unsurlar da cezalandırma metotlarından sayılmaktadır: Eleştiri yapma, ödül vermeme, öncelikli kaldırma, yetkileri kısıtlama, rütbe tenzili gerçekleştirme, çok daha pasif görevlere atama, işten atma, birtakım uyarı cezaları uygulama, bireyi afişe etme vs. Cezalandırma davranışları değişim konusunda ödüllendirme kadar etkili değildir. Zaten birey, yönelmiş olduğu davranışın amacını son derece arzuluyorsa, cezalandırma bireyin davranışını engellemeyecek; tam tersi, bireyde kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma

halleri meydana gelecektir. Bu yüzden, davranış değiştirme noktasında cezalandırmadansa ödüllendirmeye öncelik verilmelidir (Koçel, İşletme Yöneticiliği, 2010, s. 631).

### **1.3.3.3.2. Amaç Teorisi**

Bu kuram, 1968 yılında Edwin A. Locke tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Taşdemir (2013, s. 50) amaç teorisinin ana düşüncesini şu şekilde ifade etmektedir: “Kişilerin edindikleri amaçları, onların motivasyon seviyelerini belirleyecektir”. Diğer taraftan Tozkoparan (2008, s. 123) amaç teorisini “Amaç teorisinin altında yatan ana düşünce, her amacın bir motivatör olarak kişiye ve örgüte hizmet edeceğidir” şeklinde açıklamıştır. Bu yüzden bireyin seçtiği amaç, mevcut kapasitesinin üstünde bir uğraş gerektiriyor ise kişi çok daha fazla çaba harcamak isteyecek ve motive olacaktır. Amaç kuramı, bireyin bir amaca ulaşma yolunda rasyonel bir ihtimalin olduğuna inanması durumunda, amacını çok daha üst düzeyde sahipleneceğini savunur (Tozkoparan, 2008, s. 127). Eren (2001, s. 521)’e göre, Locke ve arkadaşları daha çok bireysel amaçların özellikleri üzerinde çalışmışlar, iş yeri başarısını ve iş yeri güdülemesini de tamamen amaçlara bağlamayı denemişlerdir. Amaçların güdülemedeki rolleri bu bağlamda şöyle sıralanmaktadır:

a. Kişinin seçmiş olduğu amacın açık ve belirgin olması iş başarısını yükseltir.

b. Kişinin kolay cinsten amaçlar belirlememesi, kişinin çok daha hırslı ve arzulu bir biçimde çalışmasını gerektirecektir. Diğer taraftan, basit özellikteki amaçlarsa bireysel arzu ve hırsta azalma meydana getirecek, bu da yüksek başarıyı azaltacaktır.

c. Kişisel amaçların, şartlar, ortam ve örgüt amaçlarıyla çatışma derecesidir. kişisel amaçlar bu unsurlar ile çatışırsa, kişinin iş yerinde başarı sağlama ihtimali azalacaktır. Diğer taraftan çatışma ortamının azalıp uyum sağlandığı durumlardaysa, iş yerindeki başarı yükselecektir. Sonuç olarak çatışma da uyum derecesi de güdüleyici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.4. Motivasyon İçin Kullanılan Araçlar**

Motivasyon, genel olarak örgüt çalışanlarının yaptıkları işe daha istekli davranmasını sağlamayı, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çok daha fazla çaba

harcanılmasını sağlamayı amaçlar. Örgüt yöneticileri, çalışanları işe özendiren çeşitli motivasyon araçları kullanarak bunu sağlamaya çalışır. Motivasyon araçları pek çok bilimsel araştırmaya konu olmuştur. Bu konuda genel kanı, üç çeşit motivasyon aracı olduğu şeklindedir. Bunlar ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarıdır (Barutçu & Sezgin, 2012, s. 89). Örgüt çalışanların işteki performanslarının artırılması amacıyla kullanılan motivasyon araçları, çalışanların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olup liderler ya da yöneticiler için önemli unsurlar olarak bilinmektedirler. Bazı çalışanlar geçimini sağlamak gibi ekonomik sonuçlardan motive olurken, bazı çalışanlar da diğerleri tarafından kabul görmek veya yüksek statü kazanmak gibi sonuçlardan motive olmaktadır.

Motivasyonda başvurulan özendirici araçların ne kadar etkin olacağı, örgütleri yönetenlerin davranış ve anlayışlarına da bağlıdır. Örgütleri yönetenlerin başarısı; yönettikleri örgütte çalışan bireylerin ekonomik ve sosyopsikolojik yapılarını ne kadar iyi tanıdıklarına ve çalışanlarının çoğunluğunun benimsemiş olduğu bir politika izlemelerine bağlıdır (Helvacı & Başın, 2013, s. 301). Örneğin, ekonomik açıdan üst düzey durumdaki bir çalışanı, ekonomik araçlar yoluyla motive etmek yerine terfi, tanınma gibi araçlarla motive etmek çok daha etkili olacaktır.

Çalışanların motivasyonunu artırmak için üç çeşit araç kullanılmaktadır. Bu araçlar şunlardır:

**Ekonomik araçlar:** Çalışanların maaşlarının arttırılması, işletme kar oranından çalışanlara paylar verilmesi, prim dağıtılması, sosyal yardımlarda bulunulması ve diğer bazı ekonomik kolaylık sağlayan imkanlardır. (Personelin daha iyi bir hayat standardında yaşayabilmesi için onlara ekonomik yönden fayda sağlayacak bazı imkanların sunulmasıdır. Bunlar: işyerine servis olması, öğle yemeği imkanı, çalışanlara özel sağlık sigortaları, kıyafet yardımları vb.)

**Psiko-sosyal araçlar:** Çalışanların işyerlerinde mümkün oldukça özgür olmaları, işletme içi sosyal faaliyetlerin varlığı, alt kademedeki personele yetki devredilmesi, çalışan görüşlerine önem verilmesi, takdir görme arzusunun giderilmesi, personelin kariyer ve kişisel gelişimine açık olunması, amir ve memurlar arası yakın ilişki, amirlere kolay ulaşılabilmesi, işletme içi danışmanlık birimlerinin varlığı gibi unsurlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.

**Örgütsel ve yönetsel araçlar:** İşletmelerde tüm çalışan ve yöneticilerin işletme amaçlarını benimsemesi ve bir amaç birliği içerisinde olması

gerekmektedir. İşletme bünyesinde yeki ve sorumluluk dağıtımının dengeli bir şekilde yapılmış olması, çalışanlara iş güvencelerinin sağlanmış olması, çalışanların işletme kararlarına katılımının sağlanması, etkin iletişimin varlığı, fiziksel çalışma şartlarının iyileştirilmesi, takım çalışmasına önem verilmesi, açık ve şeffaf yönetim anlayışının benimsenmesi, adaletli olarak uygulanan ödül ve ceza sisteminin varlığı, işletmelerdeki örgütse ve yönetsel araçlar arasında sayılabilmektedir (Kılıç & Keklik, 2012, s. 149).

Çalışanlara merkezi (geleneksel) bir yönetim yaklaşımının gösterildiği işletmelerde, motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçlara dayanır. Diğer taraftan, çalışanlara merkezi olmayan bir yönetim yaklaşımının gösterildiği işletmelerde ekonomik araçlara ek olarak yukarıda sayılan diğer araçların da kullanılması mümkündür. Örneğin sağlık personellerine yönelik olarak yapılan çalışmada personelin alınan kararlara katılması, adil ödül sistemi, personel maaşları, emeklilik garantisi, lojman vb. sosyal hakların varlığı gibi unsurların sağlık personellerinin iş motivasyonları üzerinde oldukça etkili unsurlar olduğu tespiti yapılmıştır (Ünsar, 2011, s. 1).

#### **1.4.1. Ekonomik Araçlar**

Bireyleri motive etmeye yarayan motivasyon araçları arasında ekonomik olanlar oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bahse konu araçlar; çalışanların şirket karlarına katılması, prim ödemeleri, ekonomik bazı ödüllerdir. Motive edici unsurlar düşünüldüğünde ilk akla gelen şeyler, ekonomik araçlardır. Başta çağın en büyük motivasyon aracı olan para olmak üzere, ekonomik araçların önemli motive ediciler olmasına rağmen, yalnızca ekonomik araçlara yoğunlaşarak motivasyonun tamamlanması mümkün değildir (Özyer & Kanbur, 2013, s. 216). Gereksinimlerin karşılanması konusunda direkt olarak bağlantılı olan para, buna ek olarak kişilere manevi bakımdan da tatmin sağlamak ve kişinin işini daha istekli yapmasına katkı sağlamaktadır. Uzun döneme bakıldığında bireylerin kariyer sahibi olduklarında işin ve itibarın, ekonomik araçlara kıyasla çok daha değerli ve ön planda olduğu görülmektedir.

Ekonomik araçların işçilerin motivasyonuna etkisi toplumsal seviyeden de etkilenebilmektedir. Bu konu üzerine yapılmış bir çalışma; motivasyon faktörlerinde biri olan paranın, Japon işçileri için batı ülkelerinin birçoğuna kıyasla çok daha az önem arz eden bir araç olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak paranın

işçi motivasyonundaki etkili rolüyle Japon işçisinin motivasyonunun güven, uyum, grup, örgüt ve ulusal hedefler doğrultusunda hareket etme, görev bilincinin ve sadakatinin yüksek olması gibi kişisel değer yargılarından çok toplumsal değer yargılarına dayandığını söylemek mümkündür (Örücü & Kanbur, 2008, s. 86).

#### **1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

Modern çalışma dünyasının örgüt çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için kullandığı bir diğer özendirici araç grubu da psiko-sosyal araçlardır. Motivasyon için ekonomik araçların kullanılması fikri yerini ekonomik araçların yanı sıra diğer motive edici araçların da kullanılmasına bırakmıştır. Yönetici grubu, ekonomik unsurların yanı sıra psiko-sosyal unsurların da motive edici olduğunu kabul etmektedir. Yöneticilerin, işletme politikalarını ve yönetim anlayışlarını psiko-sosyal motivasyon unsurlarını da kullanacakları şekilde şekillendirmesi gerekmektedir (Eyigün, 2005, s. 11).

Araştırmalar, manevi motivasyonu yüksek çalışanların çok daha işbirlikçi bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir. Bu sebepten dolayı; eğer işletme yöneticileri çalışanlarını manevi açıdan motive etmeyi başarır, çalışanların işten kaytarması sorununun azalacağı ifade edilmektedir. Ek olarak, işletmenin sosyal sorumluluk profilini bir değerlendirme unsuru olarak kullanan işverenlerin, üretken çalışanların dikkatini çektiği belirtilmiştir (Brekke & Nyborg, 2005, s. 1).

Çalışanların manevi yönden motive olduğu işletmelerde, işgörenlerin işlerini herhangi bir ekonomik unsura bağlı olmaksızın gerçekleştirmesi mümkündür.

Yurtdışında, şarap işletmesi sahipleri özelinde yapılmış bir araştırmada, motivasyon için ekonomik olmayan motivasyon unsurları kullanan ve manevi motivasyonu sağlayan işverenlerin işletmelerinin çok daha kaliteli ürün yaratma çabası güttüğü ortaya çıkmıştır. Müşterilerin ise, fiyatı çok daha pahalı da olsa, işletme sahiplerinin kendileriyle aynı tutuma sahip olduğunu bildiği ürünlere yöneldiği belirtilmiştir (Morton & Podolny, 2002, s. 453-454). Böylece, ekonomik açıdan daha karlı olmamasına rağmen satıcıyla ortak zevklere sahip müşteriler, işletme ve ürünün manevi değerini çok daha ön planda tutmaktadır.

#### **1.4.3. Örgütsel Araçlar**

Motivasyon için kullanılan finansal ve psiko-sosyal unsurların yanı sıra örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları da bulunmaktadır. Her işletmede, çalışanla örgüt

arasında karşılıklı beklentiler bulunur. Çalışan bireyler çalıştıkları süre boyunca örgütten bu çalışmanın karşılanmasını bekler. Diğer taraftan örgüt ise, amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarından efektif ve verimli bir biçimde vazifelerini yapmalarını bekler. Sahip oldukları kişilik yapısı, kültürel değerler ve değişken gereksinimler gibi çeşitlilikler sebebiyle her bir çalışanın örgüte karşı beklentisi farklıdır. Bu yüzden çeşitli örgütsel-yönetimsel araçlar, yöneticiler tarafından çalışanların motivasyonunu arttırmak için kullanılır (Kanbur & Kanbur, 2008, s. 31).

## **1.5. Motivasyonun Türleri**

Motivasyon teorilerini açıklamadan önce motivasyon çeşitlerini ele alırsak; kişilerin motive edilmelerini sağlayan unsurlar temel olarak içsel motivasyon kaynakları ve dışsal motivasyon kaynakları şeklinde sınıflandırılmaktadır.

### **1.5.1. İçsel Motivasyonu**

İçsel motivasyon herhangi bir eğitim gereksinimi duymaz; yalnızca bu durumun sosyal çevrede makul ölçülerde sınırlandırılmasına gerek vardır. Nefes almak, barınmak, acıkmak ve cinsel ihtiyaçlar içsel motivasyona örnek gösterilebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003, s. 107). Bir faaliyetin, doğrudan bireyin içinde var olan bir gereksinimi karşılamaya yönelik olması durumuna içsel motivasyon denir. Merak etmek, öğrenme gereksinimi ve başarıma isteği biri içsel motivasyondur. İçsel motivasyon, dağa tırmanmak gibi bireyin kendisiyle ilgili amaçları ya da yükümlülükleri yerine getirmeye yönelik olabilir. Yapılan işin bireyin kendini tatmin etmesini sağlaması ve ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisindeki en üst basamağı teşkil eden kendini gerçekleştirmeye imkan tanınması büyük bir içsel motivasyon kaynağı olarak görev yapmaktadır (Osterloh & Frey, 2000).

Bireylerin içsel duygu ve dürtülerini içeren ve bilinç dışı gerçekleşen davranış kalıplarına motive denir. İnsan davranışlarını eğitim yoluyla belirli bir kalıba oturtamadığı için, içsel güdülerin üzerinde durulmasının bir anlamı yoktur. Bunun sebebi, bireylerin bilinç dışı davranışlar üzerindeki etkilerinin sınırlı oluşudur (Kaplan, 2007, s. 41-45). İş hayatındaki bağımsızlık, bireylerin içsel motivasyonlarını ortaya koyabilmek için imkanların ne kadar sunulduğuyla orantılıdır (Ersarı, 2012). Özellikle yenilikçi paradigmalarda oluşturulmasına gerek duyan işlerde içsel motivasyonun örgüt açısından önemi büyüktür (Osterloh & Frey, 2000).

### **1.5.2. Dışsal Motivasyon**

Bireylerin ihtiyaçlarını dolaylı yoldan temin etmesi durumuna dışsal motivasyon denir. Bir bireyin yaptığı üretim karşılığında almış olduğu ücret, çalışan dışsal olarak motive etmektedir. Terfi, ikramiye ve yöneticiler tarafından takdir görmek de çalışanları dışsal olarak motive etmektedir (Ersarı, 2012).



## 2. BÖLÜM

### İŞLETME YÖNETİMİNDE PERFORMANS

#### 2.1. Performansın Tanımı

Bireyin işini yapmak için harcadığı tüm çabaların sonucunda elde etmiş olduğu başarı düzeyine performans denir. Bireyin performansı, sahip olduğu yetenek, inanç, değer ve niteliklere bağlıdır. Diğer bir deyişle, bireyin performansı etkiye ve değişime açıktır (Büte, 2011, s. 177).

Performans, bir iş yerinde çalışmakta olan bireyin, hedeflenen amaç doğrultusunda işle alakalı neyi ne kadar başarabildiği niteliksel ve sayısal açıdan gösteren kavramdır. Bireylerin kişisel performansları, örgütler açısından en kritik performans göstergesidir. Bir işletmedeki çalışanların performans düzeyleri ne kadar yüksek olursa söz konusu işletmenin genel performans düzeyi de o kadar yükselmektedir (Şehitoğlu & Zehir, 2010).

İşletmelerin performansları ise literatürde çeşitli şekillerde değerlendirilmiştir. Nitekim işletme performansları üzerinde etkili olan temel unsurlar; iş yapma kapasitesi, iş yapma fırsatı ile iş yapma arzudur. Söz konusu unsurların bileşimleri işletme performansını belirleyen bir fonksiyon görevi görmektedir. Bunlardan iş yapma kapasitesi, söz konusu işi yapabilecek bilgi ve birikime sahip olup olunmadığının göstergesidir. İş nasıl yapacağına dair bir fikri olmayan kişilerin yaptıkları işlerden iyi bir performans beklemek mümkün değildir. Bir işin gerçekleştirilebilmesi için gerekli ekipmanlar ise yapma fırsatını oluşturur. Bu gereksinimlerin karşılanmaması durumunda, performans görmek yine olanaksız olacaktır. Son olarak diğer önemli unsur ise, iş yapmaya olan arzudur. İş performansı, o işin ne ölçüde severek ve isteyerek yapıldığı ile orantılı olarak değişmektedir (Mercanlıoğlu, 2012, s. 42).

Performansın bir diğer tanımı ise şu şekildedir: Bir çalışan, örgüt ya da işletme tarafından belirlenmiş olan hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirli periyotlarla test edilmesidir (Aydın, Üçüncü, & Taşdemir, 2010, s. 47).

Diğer bir kaynağa performans kavramını, hedefin ulaşılma derecesi olarak tanımlamaktadır. Performans, bireyin görevinin gereği olarak ne yapması gerektiğiyle alakalı beklentiyle, gerçekte ne yaptıkları arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu şeklinde tanımlanmaktadır. Bir bireyin görevini gerçekleştirmek



amacıyla yapmış olduğu her türlü faaliyetin bir nevi performans davranışı olduğu ifade edilmektedir (Şehitoğlu & Zehir, 2010, s. 95).

Çalışan performansı, yalnızca araştırmacılar için değil, aynı zamanda örgütler, çalışanlar ve işletme yöneticileri içinde oldukça önemli bir kavramdır. Sonuçta işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmek için ve sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olabilmeleri için yüksek performanslı bir iş sürecine sahip olmaları gerekmektedir. Çalışan performanslarının yüksekliği yalnızca örgüt için değil, çalışanlar için de önemlidir. İşlerini gerektiği gibi yapıp başarı elde eden çalışanlar; tatmin, beceri ve daha yüksek gelir elde ederler. Çalışanların göstermiş oldukları performans, onların kariyerlerinde ve dolayısıyla aldıkları ücretlerde daha iyi seviyelere gelmelerinin temel bir koşulu olarak kabul edilmektedir. Çalışan performansı, daha iyi gelir, daha iyi kariyer gibi pek çok iş sonucunun temel koşulunu oluşturur (Yelboğa, 2006, s. 200).

Çalışan performansına ilişkin olarak literatürde yapılan tanımlamalar incelendiğinde öne çıkan ortak nokta, çalışanların performanslarının bireylerin kurum amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri ile bir gördükleri durumlardan ortaya çıktığıdır. İşletmelerdeki çalışanların göstermiş oldukları performanslar söz konusu işletmelerin iş başarıları ve iş performansları üzerinde etkili olan en önemli faktörlerdendir. Campell tarafından yapılan çalışmada performans kavramının herhangi bir faaliyet ve sonucu olmadı Bilakis doğrudan yapılan faaliyetlerin kendisi olduğu ifade edilmiştir. Yine aynı çalışmada performans kavramı işletme çalışanlarının kurum hedeflerine sundukları katkı düzeyi ile ölçülen bir olgu olduğu İleri sürülmektedir.

Çalışanların kişisel performans düzeylerini belirleyen üç temel unsur bulunmaktadır. (Büte, 2011, s. 178). Bunlar:

**Odaklanma:** Çalışanların yapacakları iş hakkında tam bilgiye sahip olarak söz konusu iş üzerinde dikkatlerini toplamalarıdır.

**Yetkinlik:** Çalışanların yapmakla görevli oldukları işi yapabilecek bilgi deneyin ve kabiliyete sahip olma yeterlikleridir.

**Adanma:** Çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri ve en iyi seviyede yapabilmek için yoğun gayret göstermeleridir.

Bir işletmede yüksek bir performansla çalışmanın söz konusu olabilmesi için yukarıda sayılan üç temel faktörün bir arada bulunması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle işletme yöneticileri bu unsurların işletmelerinde var olması için gerekli şartları hazırlama konusunda çaba sarf etmelidirler.

## **2.2. Performansı Etkileyen Faktörler**

Bireylerin iş hayatındaki performansına etki eden pek çok faktör bulunur. Moral ve motivasyon, ödül ve ceza, iş güvenliği ve sağlığı, yönetim tarzı ve çalışan grubu performansı etkileyen durumlardan bazılarıdır.

### **2.2.1. Yönetim**

İşçilerin örgütsel davranışlarının oluşumu ve gelişimi konusunda, işletmelerin ve yöneticilerin yönetim tarzları belirleyici bir faktördür. İşletmelerin yönetim tarzlarının oluşumunda, üst düzey yöneticileri başta olmak üzere, tüm ast düzey yöneticiler pay sahibidir. Yönetim tarzı, işletmenin bütününe alakadar eden bir konudur. Tüm yöneticilerin teker teker bu yönetim tarzını kendine has bir üslupla uygulamasına ise yönetim şekli denir (Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, 2008, s. 304).

İşletmelerdeki yönetim sistemi işletmenin çevresel faktörlerini de dikkate almakta ve yönetimde bu faktörlerin etkilerinden yararlananmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar da dahil işletme bünyesinde duyulan tüm ihtiyaçların gerçekleştirilmesini sağlarken işletme amaçlarına ulaşabilmek için de gereken düzenlemeleri yapan ve uygulatan olgu “Yönetim” olarak ifade edilmektedir. Yönetim kavramı değişik alt sistemlerin birleşiminden meydana gelen daha genel bir kavramın ifadesidir. Bu alt sistemlerin yerine getirmesi gereken fonksiyonlar şunlardır: İşe yeni çalışanlar almak, alt sistemleri eş güdümlenmek, örgütün dış değişimlere ve artan rekabet şartlarına adaptasyonunu sağlamak, örgütsel kararlar vermek ve örgütsel davranışları değerlendirmek.

Değişim olgusu günümüzde işletmelerde etkin bir şekilde varlığını sürdürmektedir. Söz konusu değişimler kaçta şirket çalışanları olmak üzere tüm personel üzerinde etkiye sahiptir. Çalışanların arzularına, gereksinimlerine uygun yönetim

üsluplarının, işçi politikalarının oluşturulması, işletmelerin rekabet edebilme gücünü artırmasının yanı sıra, işçilerin işletmeye olan sadakatinin yükselmesini ve söz konusu işçilerin üstün performans göstermelerini de sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 266-267).

### **2.2.2. Moral ve Motivasyon**

Örgüt yöneticileri, çalışanların motivasyonlarıyla ilgilenmeye mecburdur. Yöneticilerin başarısı, çalışma gruplarının işletme amaçları yönünde çaba sarf etmesi, bilgi, yetenek ve enerjilerini tam manasıyla bu yönde sarf etmesiyle yakından ilgilidir. Diğer bir deyişle motivasyon ve performans birbiri ile çok yakından bağlantılı şeylerdir. Güdülenmeyen işçinin performans göstermesi ve verimli olması da zorlaşmaktadır. Karakteristik farklılıklar doğal olarak insanların birbirinden farklı davranışlara sahip olmasına sebep olmaktadır. Farklı davranışlar sergilemelerinin başka nedenleri de vardır. Burada önemli olan nokta, kişilerin örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda hareket ediyor olmasıdır. Diğer bir deyişle, her bireyin motivasyonu kişisel bir olgudur (Koçel, 2003, s. 632).

İşlerin sağlıklı bir şekilde yapılıp yapılmaması konusunda işçilerin davranışları, motivasyon olarak açıklanır. Tüm işçilerin davranışlarında bir arzu ve hedeften söz etmek mümkündür. Belirlenen hedeflere ulaşmak için de işçilerin arzularının tatmin edilmesi şarttır. Arzu ve istekleri karşılanmış bireyler, hedeflerini ya da örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için büyük bir enerji ve çaba sarf ederler (Güney, 2012, s. 247).

Hareketlere, amaçlar doğrultusunda yön veren ve faaliyete geçiren güce motivasyon denir. Ertürk'ün motivasyon tanımı şu şekildedir: Kişiyi belirli hedefler doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren, canlandıran çabaların toplamına motivasyon denir (Ertürk, 1995, s. 125). Motivasyonu, belli bir hedefe yöneltilmiş enerjik, aktif davranış biçiminde de tanımlamak mümkündür (Kaynak, 1996, s. 106).

Motivasyon, işçiyi güdüleme ve isteklendirme şeklinde değerlendirilmekte, davranışların başlatılıp devam ettirilmesine ve yönlendirilmesine imkan veren güç, enerji olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonu olan gereksinim ihtiyaçlar ve onlara ulaşma arzusu sonucunda ortaya çıkmaktadır bireylerin bahse konu ihtiyaçlara ulaşabilmek için başarı göstermeleri ve iş performanslarının yükselmesi motivasyonun varlığı ile mümkündür (Kaplan, 2007). Motivasyon gözlem

aracılığıyla tespit edilebilecek bir şey olmadığı için, motivasyonu etkileyen etkenler yalnızca insanların davranışlarının sonuçları ile yorumlanabilmektedir. Çalışan bireylerin sergiledikleri davranışlar motivasyonlarının birer göstergesidir. Yönetici grubun, işçilerin durum ve hareketlerini iyi tahlil edip, onları vazifelerine motive edecek tarzda modeller geliştirmeleri, çalışanların performanslarının arzu edilen seviyeye ulaşması ve o seviyede tutunması için hayati önem arz etmektedir.

Motivasyonun, işçilerin performans artışındaki rolü büyüktür. Motivasyon terimi, işçilerin kapasite, arzu ve eğitimleri doğrultusunda belli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla harekete geçmeleri olarak tanımlanabilir. İşletmelerdeki motivasyon kavramıysa, işçilerin gereksinim duydukları ihtiyaçları karşılayabilmeleri için, onlara gerekli ortamı sağlamak, tesir edip onları özendirerek davranışa geçirme durumu şeklinde açıklanabilir.

### **2.2.3. Ödül-Ceza**

Ödüller ve cezalar, çalışanın moral ve motivasyonu ile yakından alakalıdır. Bu yüzden ödül-ceza taktiği, çalışanların işletmede sundukları performansı etkilemektedir.

Yapılan çalışmalar, bireyi motive etmek için iki farklı ödüllendirme çeşidi olduğunu göstermektedir. Bunlar fiziki ve ruhi ödüllerdir (Başaran, 2005, s. 71). Çalışanların yaşadığı sayısal olmayan tatmin unsurları manevi ödüller sınıfına girer. Diğer taraftan sayısal olarak belirtilebilen, finansal ödüller ise somut ödüller sınıfına girer. Çalışanlara verilen yüksek meblağlı ücretler, primler v.b (Luecke, 2008, s. 129). Ödüller, çalışanların kurum içerisinde bir çaba sonucu elde ettiği her türlü maddi ve manevi mükafat türünü kapsar (Öğüt, Akgemci, & Demirsel, 2005, s. 286).

Çalışanların işletmeyle olan bağını kuvvetlendirmek amacıyla, başarılı bireylere birtakım finansal ödüller verilebilir. Parasal değeri olan ödüllerin yanı sıra, psikolojik sağlık ve izin gibi parasal olmayan mükafatlar da verilebilir. Sektöre bir buluş ya da yenilik getiren bireylerin ödüllendirilmesi, hem onların motivasyonunu arttırır, hem de diğer işçilerin başarılı olmak için çok daha azimli ve yüksek performansla çalışmasını sağlar.

#### **2.2.4. Çalışma Arkadaşları**

İnsan, hayat şartlarını geliştirmek ve bu yaşam standardını muhafaza edebilmek için birlikte yaşadığı insanlarla ve çevreyle işbirliği yoluna gider. Böylelikle amaçlarına daha kolay ulaşır ve istediği değerlere yaklaşma fırsatını yakalar. Grup çalışmasının baskın olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Ekip üyelerinin birbiriyle olan uyumu, kaynaşma derecesi, ekip başarısı açısından oldukça önemlidir. İşçilerin psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerinin karşılanmasına katkı sağlamak amacıyla yönetici grubun kurumdaki ilişkileri geliştirmeye yönelik çalışmaları, çalışanların verimliliğinin ve performansının artmasında önemli bir faktördür (Bozkurt & Bozkurt, 2008).

İşçilerin pozitif yönlü karakteristik özelliklere sahip olması, performanslarının yükselmesine sebep olacaktır. Ancak nitelikli performans için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. İşin yapısı ve gerçekleşecek hedefin kalitesine göre, performansa etki edecek kişisel özelliklerin ağırlığı da farklılık gösterecektir.

İşçilerin örgütlerini benimser kişilikte bireyler olması, diğerlerinin eksik ve zayıf yönlerinin anlayışla karşılanmasını sağlar. Bu tarz kişiliğe sahip çalışanların kişisel ilişkileri çok daha kuvvetli olur. Örgütün böyle karaktere sahip bireylerden oluşuyor olması, örgütte birey ilişkilerinin yüksek olduğu departmanlarda performansın yüksek seviyede olmasını sağlayacaktır. Bireylerin performanslarının yükselmesi, aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarının da yükselmesine sebep olacaktır.

#### **2.2.5. İş Sağlığı ve İş Güvenliği**

Sağlıklı yaşam, insanın sahip olduğu en hakiki haklardan birisidir. İşçilerin sağlık yönünden herhangi bir sorun yaşamaması yalnızca işçiler için değil, aynı zamanda işveren içinde oldukça önemlidir.

İşçi sağlığı için önemli olan her türlü çaba iş sağlığı başlığı altında değerlendirilir. Bununla beraber iş sağlığı ve güvenliği ile kastedilen çoğunlukla iş ortamında işçi sağlığıyla alakalı risklerin giderilmesidir (Arıcı, 1999, s. 49-50).

İş sağlığı, işçinin iş şartları neticesinde kullanmak durumunda kaldığı alet edevattan doğabilecek her türlü riskin giderilmiş ya da mümkün mertebe tedbirinin alınmış olması sonucu sağlıklı bir iş ortamı yaratılmasıdır. İş sağlığı, çalışmaya yönelik risklerin arındırılması, diğer taraftan fiziksel ve düşünsel avantajların

arttırılması, işçinin kendine uygun alanlarda çalıştırılması, özetle işçi ile iş arasındaki uyumun sağlanması durumunu amaçlar (Demircioğlu & Centel, 2003, s. 153).

Çalışma şartlarının fiziksel ve kimyasal etkenleri işçilere doğrudan ya da dolaylı yoldan etki etmekte, çeşitli meslek hastalıklarına ve bunun dışında genel hastalıklara sebep olmaktadır. İş aletleri ve teknolojinin yanlış kullanımının yanı sıra, insanoğlunun fiziksel aksamaları ve ruhu da iş kazalarına sebebiyet verebilmektedir. İş sağlığını riske edip iş kazalarına sebebiyet veren sorunların sebepleri şöyle özetlenebilir (TMMOB, 2010);

- Pek çok kurumun kurulması için şart olan bazı resmi evraklardan yoksun olması,
- Kurumlarda tecrübeli, eğitilmiş personellerin bulunmaması,
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği yönetmeliklerine işin yavaşlamasını bahane edip riayet edilmemesi,
- Koruma için yeterli donanım ve ekibin olmaması,
- Çalışan sayısındaki dengesiz yükseliş ve azalış,
- Kazaları önlemek amacıyla yapılacak harcamaların, kazanın ardından oluşacak masraflardan fazla olduğuna dair yanlış varsayım,
- Sendikal yapının sağlık ve güvenlik alanlarında yetersiz kalması.

Çalışan refahını ve güvenliğini tahsis etmek, sosyal hukuk devletinin en hakiki vecibelerindedir (Armağan, 1980, s. 25). İş hayatındaki tüm insanlar, çalışma koşullarının gerek parasal, gerekse fiziksel ve ruhsal açıdan iyileşmesini isterler. İş güvenliği ve sağlığı kavramının günümüzde ne kadar önemli olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bunun nedeni işçi sağlığının güvence altına alınması ve iş süresince gerçekleşebilecek yıpranmanın minimuma indirilmesidir (Özel, 2004, s. 13). Çalışan sağlığı ve güvenliği yalnızca çalışanlara değil, aynı zamanda işletmeye de güvenlik sağlamaktadır. Bu konudaki uygulamaların birbirini tamamlar şekilde bir bütün oluşturmasıyla güvenlik tahsis edilmiş olacaktır (Özkılıç, 2018).

İş güvenliği ve sağlığı konusu; işçilerin yalnızca kurum içerisindeki işlerini değil, aynı zamanda kurum dışındaki etkinliklerini de kapsar. Bu yüzden çok yönlü çalışma gerektirir. Tüm üretim çalışmalarına, konusuna ya da ölçeğine

bakılmaksızın, güvenlik ve sağlık uygulamaları şarttır (Mucuk, 2005, s. 235). Örgütün gereken sağlık ve güvenlik önlemlerini sağlamış olması, çalışan için ana tercih sebeplerindendir. Gerekli güvenlik ve sağlık önlemlerinin alınması, işçilere kendilerine değer verildiği imajını yaratacaktır. Bu da işçilerin bulunduğu sektöre olan bağlılığını arttıracak ve performanslarını yükseltecektir. Yani iş güvenliği ve sağlığı konusu, çalışan performansına etki eden bir faktör konumundadır. Bireylerin yüksek performans göstermesi ile sağlık ve güvenliklerine verilen önem, birbirleriyle doğru orantılıdır.

### **2.3. Performansın Boyutları**

Çalışma performansının birden fazla boyutlu bir yapıya sahip olduğu kabul edilmektedir. Özellikle iki boyut dikkat çekmektedir. Bunlar bağlamsal performans ve görev performansıdır. Bir bireyin mesleği ile alakalı temel teknik yeteneği ve uygulamaları görev performansına girer (Ertan, 2008, s. 44). İş performansından yalnızca herhangi bir görevin başarılmaması anlaşılmalıdır. Buna ek olarak bağlamsal başarı da kontrol edilmelidir (Ertan, 2008, s. 44). Bir işin gönüllü bir biçimde yapmak, diğerleri ile işbirliği yaparak, gerekli kural ve prosedürlere bağlı kalarak organizasyonu desteklemek, savunmak ve motivasyon gibi performans şartları bağlamsal performansa girer (Befort & Hatrup, 2003, s. 17). Borman, bağlamsal performans ile görev arasında iki ana ayrım olduğunu savunmaktadır. Bunlardan birincisi; görev faaliyetleri her bir iş için farklılık gösterebilirken bağlamsal performans farklı işlerde de benzerdir. Yapılan işte gönüllülük, diğerlerine yardımcı olmak vb. davranışlar pek çok iş için önem arz eder. İkincisiyse; görev performansın belirleyici faktörleri kişinin yeteneği, bilgi ve becerisiyken; bağlamsal performansın belirleyicisi irade ve niyettir (Özdevecioğlu & Kanıgür, Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, 2009, s. 58). Bağlamsal performans da görev performansı da birer örgütsel çıktıdır. Bu çıktının elde edilip örgütsel iklimin pozitif algılanabilmesini sağlayabilecek bir girdi sağlanması şarttır (Tutar & Altınöz, 2010, s. 205). Yürüttükleri çalışmalar sonucunda Motowidlo ve Van Scotter, genel iş performansına hem bağlamsal performansın, hem de görev performansının birbirinden bağımsız olarak katkıda bulunduğunu bulmuşlardır. Buna ek olarak; deneyimin görev performansı ile olan bağlantısının bağlamsal performansla olana kıyasla çok daha yüksek olduğunu; Diğer taraftan kişilik ve bağlamsal performans

arasındaki ilişkinin iş performansı ile olan ilişkiden daha fazla olduğu iddia edilmektedir (Motowidlo & Van Scotter, 1994, s. 475).

### **2.3.1. Görev Performansı**

Görev performansını, direkt olarak örgütün teknik çekirdeğine katkı sağlayan etkinlikleri gerçekleştiren işçinin, teknolojik sürecin bir bölümünün uygulanması veya dolaylı yoldan gereksinim duyulan ürün veya hizmetleri sunması faaliyeti şeklinde tanımlamak mümkündür tanımlanabilir (Borman & Motowidlo, 1997, s. 99). Göreve yönelik gösterilen performansı diğer performans türlerinden ayıran ise sabit bir sorumluluğa bağlı olmasıdır. Görev performans düzeyi yüksek olan işletmelerde çalışanların Mesleki yeterlikleri ve ahlaki seviyeleri ve işletme tarafından belirlenmiş olan görev tanımlarının yeterliliği ön plana çıkmaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009, s. 59). Görev performansının yüksek olmasında mesleki yetenek, çabukluk ve bilginin etkisi büyüktür. Resmi iş tanımı içerisinde bulunan ana dönüşümlerin ve uygulamaların gerçekleştirilmesine yönelik performansa görev performansı denir (Akdoğan, Cingöz, & Oflazer Mirap, 2009, s. 380) ve genelde işin teknik ve uzmanlık gerektiren yönüyle alakalı olup işçinin kontrolü altında bulunan hedef yönelimli davranışlara işaret eder. İki tür görev performansı bulunur:

a. Teknik-idari görev performansı: performans türü liderlik gerektirmeyen rutin idari faaliyetlerin yapılmasında gösterilen performans düzeyidir.

b. Liderlik görev performansı: liderlere düşen görevlere yönelik performans çeşidi olup, astların motive edilmesi, şirket içi çalışan ilişkilerinin iyi seviyede tutulmasını kapsayan performans çeşididir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009, s. 59-60).

### **2.3.2. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans kavramı görev tanımı kapsamında bulunmamasına karşın çalışanların görev performanslarının artmasına destek olan, kişilerin karakter özelliklerine bağlı olarak gösterdikleri performanslardır. Literatürde bu performans çeşidi için vatandaşlık performansı ya da kurumsal performans isimleri de kullanılmaktadır. Tüm örgütsel davranışlar, örgüt içerisindeki yardımlaşmayı ve işbirliğini içeren bağlamsal performansla örtüşmektedir (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009, s. 62).



Örgütsel vatandaşlık davranışını gönüllülük esasına dayanan, işçilerin örgütün fonksiyonlarını daha verimli bir şekilde yerine getirmesini sağlayan davranışlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür (İplik, 2009, s. 109). Bir başka ifadeyle bağlamsal performans; örgütteki bütün görevlere yardım edebilen ama görev tanımı içerisinde yer alması şart olmayan, örgütün psikolojik ve sosyal ortamına katkı sağlayan gönüllü davranışlar bütünüdür. Bağlamsal performans; işçinin örgütün kural ve prosedürlerine hakim olması, kendi görüşleriyle çelişse bile bunlara uyması, örgütün diğer elemanlarına yardımcı olması, örgüt hedeflerine katkı sağlaması ve işin tamamlanabilmesi için ekstra çaba sarf etmesi gibi pek çok aktiviteyi barındırmaktadır (Akdoğan, Cingöz, & Oflazer Mirap, 2009, s. 380). Bağlamsal performansın içerisinde bulunup çalışanın performansına etki eden özelliklerden bazıları şunlardır: mesleğine duyduğu sevgi, sabırlı ve ilgili oluş, yeterli saygı ve sevginin bulunması, sebatkar ve azimli oluş, işi yaparken gereken dikkat ve özene sahip oluş, mesleki memnuniyet, anlayışlı ve hoşgörülü oluş, sorumluluk bilinci, yardımseverlik ve samimiyet, sevecen ve enerjik oluş, işi yaparken bir başına karar alabilme, dürüstlük ve güvenilirlik, sosyal ilişkilerinin seviyesi, güler yüzlü ve kibar oluş, temiz ve düzenli bir şekilde iş arkadaşlarıyla uyumlu bir biçimde çalışabilme (Ertan, 2008, s. 45). Araştırmalar, bağlamsal performans davranışları sergileyen kişilerin örgüt içi performanslarının diğer bireylere kıyasla çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (Özdevecioğlu, 2004, s. 181; Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009, s. 62). Bağlamsal performans şu iki boyuttan meydana gelmektedir:

a. İşe Adanma

Kurallara uyma, çok çalışma, işteki sorunları gidermek için sorumluluk alma gibi kişisel disipline dayanan davranışlar şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama sadakat ve motivasyon düzeyinin yüksek olması, yapılan işlerle ilgili olarak gayret sarf edilmesi benzeri davranışları kapsamaktadır.

b. Kişiler Arası Yardımlaşma

İşletmedeki çalışanlar arası ilişkilerin düzenlenmesinde, çalışanlar arası işbirliğinin özendirilmesi ve artırılmasında, böylece diğer bireylere olan duyarlılık duygusunun artmasına katkı sağlanmasında etkili olan davranışların tümünü kapsamaktadır (Özdevecioğlu, Kanıgür, 2009: s 62-63).

## 2.4. Performans Değerlendirilmesi

### 2.4.1. Performans Değerlemenin Tanımı

Örgütsel faaliyetlerin ölçümünde gereksinim duyulan süreçlerin başında performans değerlendirme gelir. İşletmelerdeki performans değerlendirme sistemleri, kurum içi iletişimin daha sağlıklı hale getirilmesini sağlayarak çalışanların kişisel gelişimlerine ve dolayısıyla kurumun örgütsel gelişimine katkı sunmaktadır (Yatkın, 2008, s. 6). Performans değerlendirme sistemi sayesinde işletmede çalışan kişilerin daha yakından tanıma fırsatı elde edilmektedir. İşçilerin motive ettiğinin belirlenmesi durumunda, onların içindeki gizli potansiyeli keşfetmek mümkün olur. Bu da işçilerin tüm yaratıcılıklarını işe yöneltmesini sağlar (Bayram, 2006, s. 49). Bazı kaynaklar performans değerlendirmeyi “başarı değerlendirme”, “çalışanların yeterliklerinin ölçümü”, “şirket verimliliğinin ölçülmesi” yahut kamu kuruluşları söz konusu olduğunda “sicil” vb. şekillerde tanımlamaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2000, s. 160). Performans değerlendirme hakkında pek çok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları; bir işçinin yapmak ile sorumlu olduğu görevindeki faaliyeti ve yetkinliği konusunda bilgi veren ve bu doğrultuda göstermiş olduğu performansı ölçmeye fırsat veren sürece performans değerlendirme denir (Kıngır & Taşkiran, 2006, s. 197-198).

Performans değerlendirme sistemi işletmedeki tüm çalışanları kapsayan bahse konu çalışanların eksiklerinin görülebileceği tek tek yapılan değerlendirmeler sonucunda kişisel bazda ve işletme çapında performans değerlendirmeleri yapılmasına imkan vermektedir (Fındıkçı, 2000, s. 297). Diğer bir bakış açısıyla performans değerlendirme, işçinin kendinden beklenen görevi ne derecede iyi gerçekleştirdiğini ölçmeye yönelik süreçtir (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2009, s. 228).

Sabuncuoğlu’ysa performansı şu şekilde tanımlamaktadır; işçinin görevindeki başarısı, çalışırken ki tutumu ve davranışlarını bir bütün olarak değerlendirirken, değerlendirmeye alınan çalışanların işletme performansına olan katkısının değerlendirilmesini sağlayan bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 160). Kurumlarda karşılaşılan ana sorunlardan biri, işçilere verilen görevlerin hangi ölçüde başarılı olduğu veya işçilerin çalışma kapasitelerinin ne olduğunun saptanmasıdır. Bireylerin doğumla gelen kabiliyetleri, çalışmaya ilgi ve uyum gibi nitelikleri kişiden kişiye farklıdır. Örgütlerde insan kaynaklarının tam verimle kullanılması için, işçilerin kabiliyetleri yakından izlenip, kendini geliştirme çizgisi elde edilen başarıya

bakılarak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 159-160). Kurumlarda yönetim kademesinin ana vazifesi örgütün hedeflerini ve görevlerini mümkün olduğunca iyi ve başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. Yönetim kademesinin performans değerlendirme anlayışı, en iyi veya en başarılının ne olduğunu şekillendirir (Bakan & Kelleroğlu, 2003, s. 104). Performans değerlendirme sistemi sadece işletmedeki çalışanları ilgilendirmemekte yöneticilerin işletmeye olan performans katkılarının değerlendirilmesini de sağlamaktadır.

Yöneticiler, örgütün verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak için hizmetin ihtiyaç duyduğu tarzda işçi almak, mevcut işçilere kendilerini geliştirmesi için eğitim fırsatları sunmak ve başarılı olanları yükseltmek için onları daha fazla yetki ve sorumluluk sunan pozisyonlara getirmek ister. Bu yüzden değerlendirme işlemi ile her işçinin yeterlilik derecesinin saptanması çok önemlidir. Değerlendirmenin işçiler açısından da önemi büyüktür. İşçiler, işlerinin takdir görmesini, başarılarının karşılığını almayı, çalışanla çalışmayan, verimliyle verimsiz, başarılıyla başarısız arasında bir ayırım olmasını bekler. İşçilerin örgüte bağlılığı ve verimi bu tarz ruhsal ihtiyaçların karşılanmasıyla paralellik gösterir. Bu ek olarak başarı derecesi konusunda bilgi sahibi olan çalışanlar, kendilerini geliştirip performansını artırma şansı elde eder (Canman, 1993, s. 4).

Sınai alanda performans değerlendirmelerinin miladı 1800'lü yılların başına dayanır. İskoç Robert Owen Lanark'daki pamuk işleme fabrikalarında ilk performans değerlendirmesini uygulamıştır. Kurumlarda işçilerin performanslarının sistematik bir şekilde ölçülmeye başlanmasıysa, 1900'lü yılların başında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kamu kuruluşlarına dayanmaktadır (Bakan & Kelleroğlu, 2003, s. 104). Performans değerlendirme sistemi 1960'lı yıllardan başlayarak özellikle idari amaçlarla kullanılmaktadır. Bu kullanımına örnek olarak piyasa insan kaynakları departmanı tarafından planlama personel seçimi ve çalışanların eğitim gereksinimlerinin tespit edilmesi gibi kurumsal bazı amaçlar içinde kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. 1989'da Cleveland tarafından yapılan çalışmada performans değerlendirme bilgilerinin en sık kullanıldığı dört alan belirlenmiştir. Bunlar (Topuksak & Kublay, 2010, s. 13):

- Bireyler arası karşılaştırmaya ihtiyaç duyan konular (fiyat belirleme, terfi ve işten atma),

- İşletme çalışanlarının birbirleri arasında kıyaslanmasına ihtiyaç duyulan konular (karşılıklı performans değerlemesinin yapılması ihtiyacı),
- Sistem sürdürülebilirliği ile ilgili olarak alınması gerekli olan kararlar (işletme hedeflerin belirlenmesi, beşeri güç unsurlarının planlanması),
- Çalışanlara yönelik alınacak kararların ve bu konulardaki yasal gerekliliklerin yerine getirilmesi amacıyla gerekli yasal dokümanların hazırlanmasıdır.

Performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak Türkiye'deki ilk faaliyetler özellikle kamu kurumlarında başlamıştır. Bu bağlamda Türkiye'deki performans değerlendirme sistemi tarihinin yaklaşık 80 yıl öncesine dayandığını söylemek mümkündür. Ancak özel sektörün performans değerlendirme sistemini benimseyip kabul etmesi daha yakın tarihlerde mümkün olmuştur. Performans değerlendirme kavramının son yıllarda artan popülaritesi, işletmelerde modern yönetim anlayışının bir ürünü olarak bu uygulamanın kabul görmesine sebep olmuştur. Özellikle son 10 yılda performans değerlendirme sistemi özel sektörde yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır (Gavcar, Bulut, & Engin, 2006, s. 32). Bahse konu kavramın Türkiye'de kullanılmaya başlandığı ilk işletmeler 1948 yılında Karabük demir çelik fabrikası ile başlamıştır. Bunu takiben Sümerbank, MKE ve Devlet Demir Yolları gibi kamu teşekküllerinde de bu değerlendirme sistemi kullanılmıştır. Sistemin özel sektörde kullanımı ise yaklaşık olarak 1960'lı yıllar ve sonrasına denk gelmektedir (Bulut, 2004).

#### **2.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları**

Performans değerlendirme uygulamasının amaçları iki ana gruba ayrılır. Bunlar değerlendirme amaçları ve geliştirme amaçlarıdır.

a. Performans değerlendirmenin amaçları; işletme personelinin maaşlarının belirlenmesi, ödüllendirmeleri, terfi ve cezalarının tespit edilmesi gibi konuların tespit edilmesini sağlamaktır.

b. Performans değerlendirme sisteminin geliştirme amaçları; yöneticilerin görevleri ile ilgili gelişimlerinin sağlanması, işletme performans ve başarısının geliştirilmesi, işletme bünyesindeki geri bildirim mekanizmasının geliştirilmesi ve etkin bir insan gücü planlamasının yapılmasıdır (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım,

2009, s. 228). Performans değerlendirme uygulamasının amaçları özetle Şu Şekilde sıralanabilir (Tengilimoğlu, IŞık, & Akbolat, 2009, s. 322-323):

- İnsan gücünün planlanabilmesi amacıyla işletme çalışanlarını kapsayan bir envanter hazırlanması,

- IŐinin görevdeki yetkinliğinin arttırılması amacıyla gereksinim duyduğu eğitimlerin planlanması,

- Terfi, görevde yükselme gibi konularda daha objektif ölçütlerin esas alınmasının sağlanması,

- IŐletmedeki tüm çalışanların maaş artıŐları konusunda nesnel ölçütler üzerinden hareket edilerek, bu konuda yöneticilerin alacakları kararlarda destekçisi olmak,

- IŐletmelerin dl ve ceza sistemlerinin en önemli veri parametresi konumunda olmak,

- IŐçi ile yöneticiler arasındaki karşılıklı ilişkilerin ve etkileŐimin iyileŐtirilmesini sağlamak,

- Kişilerin görevleri ile ilgili olarak yetersiz kaldıkları ynlerin tespitinin yapılarak bunların ilgili kişilere bildirilmesini sağlamak ve böylece çalışanların kendilerini geliŐtirmelerine imkan vererek iş motivasyonlarının arttırılmasına katkı sağlamaktır.

- Başarısız olduğu kesinleŐmiŐ işçileri işten çıkartmak (Sabuncuoğlu, 2000, s. 161),

- Yapılacak maaş artıŐları, prim ve kara katılım ve benzeri alanlarındaki tüm faaliyetlerde alınacak kararlardan objektif ölçütlerle yürütülmesini sağlamaktır,

- Yönetici kademesinin almış oldukları kararlarda tutarlı olmasını ve daha kolay ve isabetli kararlar alınmasını sağlamaktır,

- IŐletmeye yeni katılan personelin etkinliklerinin ve iş uyumlarının denetlenmesini sağlamaktır,

- IŐletmede hakim olan yönetim anlayışının dürüstlük ve adalet üzerine tesis edilmesini sağlamak, böylece işletme çalışanlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektir.

- IŐilerin kendi değerlerini ve baŐarılarını ölçmelerini sağlamaktır.

Yukarıda belirtilmiş olan unsurlar ile birlikte performans değerlendirmenin amacını; işletmedeki çalışanların iyi olandan kötü olana sıralanarak işletme içerisinde sürekli bir kıyaslama yapılmasını sağlamak değildir. Esasen performans değerlendirme sisteminin kullanılmasının temel amacı, işletmedeki tüm çalışanların gerçek performanslarının görülmesini sağlayarak, eksiklerinin giderilmesi ve böylece tüm çalışanların ve dolayısıyla işletmelerin genel olarak performanslarının artmasını sağlamaktır (Bayram, 2006, s. 51).



### 3. BÖLÜM

#### ENERJİ SEKTÖRÜ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

##### 3.1. Enerjini Tanımı ve Kapsamı

Enerji kelimesinin kökeni Yunanca “en” iç ve “ergon” iş kelimelerine dayanmaktadır. Yani enerji içerde oluşan bir “iç iş” manasına gelir (Karluk, 2007, s. 239). Brown, (2002, s. 5) Enerjinin manasını; iş yapabilme, bir etki üretebilme kabiliyeti, kuvveti veya kapasitesi şeklinde belirtmektedir.

Enerji, doğal bir kaynağa direkt olarak ya da bir sistem aracılığı ile dışsal aktivite üretme kapasitesine sahip olduğu için, iktisadın emek, sermaye ve toprak olarak sıralanan 3 klasik üretim unsuruna, teknolojik gelişmelerin eklemiş olduğu bir üretim unsurudur (Karluk, 2007, s. 239).

Üretimde kullanılması şart bir girdi olan enerji, toplumların refahının yükselmesi için kaçınılmaz bir faktör olarak, iktisadi ve sosyal gelişimin ana girdilerindedir. Toplumların gelişmişliği ile kullandıkları enerji kaynakları arasında bir bağlantı vardır. Ülkelerin kalkınmasındaki en kritik unsur olan enerjinin insan hayatındaki rolü de giderek artmaktadır.

(Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi, 2014, s. 3).

Ekonomik açıdan işletilebilir olup olmadığına dikkat edilmeksizin, teknoloji yardımı ile kullanılabilir bir duruma getirilebilen, doğada bulunan enerji kaynaklarının tümü, bir ekonomideki enerji olgusunu oluşturur. Bunların bir kısmı iktisadi açıdan işletilebilir vaziyette veya gelecekte değerlendirilecek beklenen ya da umulan yenilenemeyen doğal kaynaklardır. Diğer bölümüyse, yine iktisadi açıdan işletilebilir olup sürekli olarak yenilenen doğal kaynaklardır (Pamir, 2005, s. 67).

##### 3.2. Enerji Sektörünün Ekonomideki Rolü

1750’lerden sonra sanayi devrimi ile birlikte üretimin makineleşmesi ve kitlesel üretime geçilmesi enerji talebini yükseltmiştir. Sanayinin makineleşip üretimin buhar gücüne dayalı makinelere dayanması bir enerji kaynağı olan kömür tüm dünyada değerli bir kaynak haline getirmiştir (Tandoğan, 1984, s. 13-16).

Avrupa Birliği’nin atası sayılan Avrupa Topluluğu’nun kurulmasının kökeninde Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu’nun kurulması yatmaktadır. II. Dünya Savaşının ardından, petrolün enerji kaynağı olarak kullanılmaya başlanması ile

sanayi sektörünün gelişimi hızlanmış, petrol dünyada pek çok köklü değişime ve iç savaşa zemin hazırlamıştır. 90'lerden sonraysa petrole ek olarak doğalgazın da bir enerji kaynağı olarak kullanılmaya başlaması ülke ekonomilerini ve uluslararası arenadaki güç dengelerini etkilemiştir (Akbulut, 2008, s. 119).

Sanayileşmenin gelişimi ve nüfusun artışı ile enerjiye olan talep arasında dünya çapında bir paralellik vardır. Enerjinin ülkelerin gelişimlerinde ve kalkınmalarında kritik bir öneme sahip olmasının nedeni, enerji sektörüyle diğer ekonomik sektörler arasında yapısal bir bağ olmasıdır (Faye, 2000, s. 5). Enerji üretme seviyesi, iktisadi büyümeyi belirleyen ana unsurlardandır. Ülkelerin belli bir iktisadi büyüme hızını yakalaması ve bu büyümeyi sürdürebilmesi, belli düzeyde bir enerji tüketimiyle üretim faaliyetlerini icra ederek mümkündür (International Atomic Energy Agency, 2009, s. 1).

Enerjinin makroekonomik büyüklüklere gerek doğrudan, gerekse dolaylı yolan bir etkisi söz konusudur. 1973 ve 1979'daki petrol krizleri enerji fiyatlarının yükselmesine sebep olmuş, bu da özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinde enflasyonist baskı yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Sanayi alanında temel girdi olarak kullanılan enerjinin pahalılaşması, üretim maliyetlerinin artmasına, doğal olarak nihai ürün fiyatlarına enflasyonist etkide bulunmasına sebep olmuş, toplam talebi etkilemiş ve iktisadi baskınlığı arttırmıştır (LeBlanc & Chinn, 2004, s. 8). Şiddetli piyasa rekabetinin hakim olduğu ekonomilerde ve sektörlerdeyse enerji fiyatı nihai ürün fiyatlarına yansıtılmayıp, bunun yerine çalışanların işten çıkartılmasıyla tazmin edilmiştir. Kendi ulusal enerji kaynaklarının yeterli olmadığı ülkelerde dışa bağımlılık yükselmektedir. Fiyatların artmasıyla enerjiye giden giderin artması, ülkelerin ithalatının da artmasına sebep olur. Bu da dış ticaret açığının büyümesi anlamına gelir (Cogni & Manera, 2008).

Toplumların refah seviyelerinin yükselmesinde enerji vazgeçilmez faktörlerin başında gelir. Ülkelerin gelişmişlik düzeyini saptayan gösterge olarak, gelişmiş ülkelerde kişi başına düşen toplam enerji miktarı gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelere kıyasla çok daha yüksek çıkmaktadır (Ceyhan, 1973, s. 1).

Ülkelerin iktisadi ve sosyal açıdan kalkınıp uluslararası platformlarda diğer ülkeler ile rekabet etmesi için enerji fiyatlarını kontrol altında tutması şarttır. Bu sebeple ulusal enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi, enerji tasarrufu ve verimliliği ilkelerine uyulması şarttır (Koray, 1993).



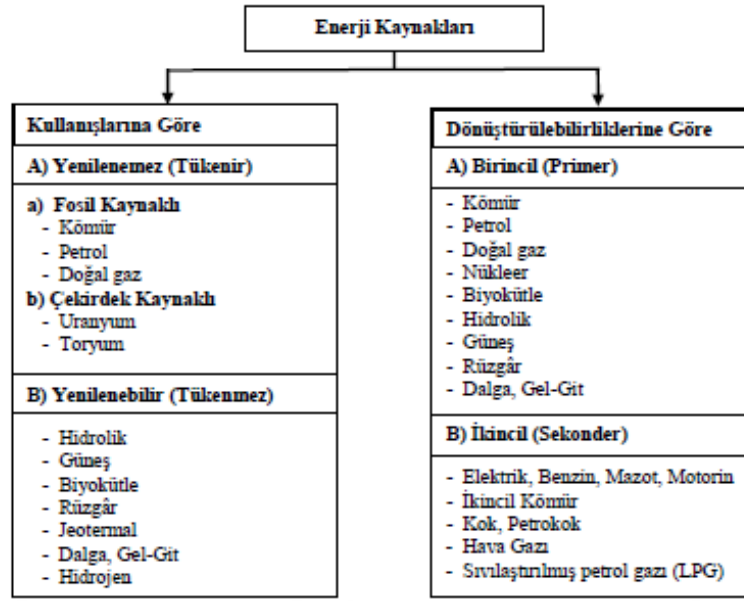
Enerji sektöründe bulunan tesisler, enerji talebi baş göstermeden uzun yıllar önce planlanmalıdır. Aksi takdirde, planlama ve yatırımdaki gecikmeler enerji maliyetlerini yükseltip, iktisadi faaliyetleri ve toplumsal refahı negatif anlamda etkilemektedir. Enerji sektöründen minimum 10 sene sonrasının gereksinimlerini ve artan talebi karşılayabilecek projelerin belirlenmesi, gereken siyasi kararların verilmesi, zorunluluk arz eden bir konudur (Gerek, 1998, s. 370-371).

Enerji arzı güvenliği ve yönetimi, ekonominin arzu ettiği enerjiyi kesintisiz, zamanında, güvenilir, çevre dostu ve ucuz yollar aracılığı ile temin edebilmesi ve çeşitlendirmesi ihtiyacını ifade etmektedir (Pamir, 2005, s. 67).

### **3.3. Dünyadaki Enerji Kaynakları**

Her ne kadar günümüzde enerji kaynakları çok çeşitliyse de odun, 19. yüzyılın ortasına kadar en temel enerji kaynağıydı. Endüstri devrimiyle beraber daha yüksek ve daha verimli enerji kaynakları arayışına girilmiş, 19. yüzyılın sonlarında odun yerini kömüre bırakmıştır. 20. yüzyılın ortalarından itibaren ise fosil kaynaklar enerji kaynakları içinde öncü rol üstlenmiştir. Bu dönem aynı zamanda doğal gaz kullanımının da arttığı bir dönem olmuştur (eia.gov, 2011).

2016 yılı itibariyle 7,6 milyara ulaşan dünya nüfusundaki artış ekonomik ve sosyal gelişme ihtiyacını da getirmiş; artan enerji talebinin arkasındaki itici güçler olmuştur. Birleşmiş Milletler'in 2011 yılında hazırladığı raporunda 2100 yılında dünya nüfusunun 10,1 milyara çıkacağı öngörülmüştür. Bu bilginin ışığında enerji kaynaklarını çeşitlendirmenin gerekliliği daha da önem arz etmektedir (United Nations, 2011, s. 1). Enerji kaynakları kullanılışlarına ve dönüştürülebilirliklerine göre iki ana başlık altında incelenebilir. Kendisini yenileyebilen, uzun süre tükenmeden kalacağı öngörülen kaynaklar, yenilenebilir; tükeneceği öngörülen kaynaklarsa yenilenemez olarak ayrılmaktadır.



Şekil 2. : Enerji Kaynaklarının Sınıflandırılması

Kaynak: (Koç & Şenel, 2013)

### 3.3.1. Yenilenebilir Enerji Kaynakları

#### 3.3.1.1. Güneş Enerjisi

Güneş enerjisinden elektrik üretimi son yıllarda – özellikle son dört yıl içerisinde mevcut kapasite üç katına çıkmıştır – ciddi artış göstermiş, 2015 yılı sonunda kurulu kapasite 227 GWe'ye ulaşmıştır. Bu da dünyada üretilen elektrik enerjisinin %1'ine karşılık gelmektedir (World Energy Council, 2016, s. 26-27).

#### 3.3.1.2. Hidroenerji

Hidroenerji, yenilenebilir enerji kaynakları arasında %71'lik payıyla ilk sırada yer almaktadır. 2016 yılında 1064 GW'ye ulaşan kurulu kapasite dünya elektrik ihtiyacının %16,4'ünü karşılamaktadır. Gelişen teknoloji ile beraber kurulu kapasite 2005-2015 yılları arasında %39 artmıştır. Son yıllarda Çin, Güney Amerika ve Afrika'da önemli yatırımlar yapılmıştır. kapasitesi ile %7,6'sını Brezilya, 79 GW'lık kapasitesi ile %6,5'ini Kanada karşılamaktadır

#### 3.3.1.3. Rüzgar Enerjisi

Rüzgar enerjisi üretim kapasitesi 2015 yılı sonu itibariyle 435 GW'a ulaşarak son bir sene içerisinde %16,9 artış göstermiştir. Öte yandan rüzgar enerjisi üretimi de %17 artarak 950 tWh'e ulaşmıştır, bu da dünya elektrik üretiminin yaklaşık %4'üne denk gelmektedir.

Çin, 145 GW'lık kurulu rüzgar kapasitesi ile bu alanda dünyada ilk sırayı çekmektedir. Buna rağmen, enerji ihtiyacının yalnızca %3,2'sini rüzgar enerjisinden karşılamaktadır.

### 3.3.1.4. Jeotermal Enerji

Dünya elektrik üretiminin %1'lik kısmının karşılandığı jeotermal enerji, 13,2 GW'lık bir kapasiteye ulaşmıştır. 2015 yılında ise %7 artan dünya jeotermal enerji üretimine en yüksek katkıyı Türkiye (220 MW) ve Kenya (155 MW) yapmıştır. ABD 3,6 GW'lık kapasitesini, Filipinler (1,9 GW), Endonezya (1,4 GW), Yeni Zelanda (1,0 GW) takip etmektedir (bp.com, 2019c).

Elektrik üretiminin verimini gösteren “yük faktörü”nün jeotermal enerjide, rüzgar ve güneş enerjisinden daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bununla beraber daha yüksek kurulum maliyetleri ve uzun geliştirme süreçleri nedeniyle jeotermal enerji projelerinin diğer yenilenebilir kaynaklarla rekabet edebilmesi için devlet katkısına ihtiyaç duymaktadır (World Energy Council, 2016, s. 28-29).

**Tablo 1.** Toplam kurulu jeotermal enerji kapasitesi (MW)

Megawatts	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Change 2015 over 2014	2015 share of total
Australia	†	†	†	†	1	1	1	1	2	2	2	–	•
Austria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	–	•
China	28	28	28	24	24	24	24	24	27	27	27	–	0.2%
Costa Rica	163	163	163	163	166	166	208	208	208	208	208	–	1.6%
El Salvador	151	195	195	204	204	204	204	204	204	204	204	–	1.6%
Ethiopia	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	–	0.1%
France (Guadeloupe)	15	15	15	16	16	16	16	16	17	17	17	–	0.1%
Germany	†	†	3	3	8	8	8	12	17	27	27	–	0.2%
Guatemala	33	33	52	52	52	52	52	52	48	48	48	–	0.4%
Iceland	202	312	485	576	576	575	665	665	665	665	665	–	5.1%
Indonesia	850	850	980	1052	1189	1193	1209	1339	1339	1401	1401	–	10.8%
Italy	791	811	811	811	843	883	883	875	876	916	916	–	7.0%
Japan	534	534	532	532	500	502	502	502	503	539	544	1.0%	4.2%
Kenya	167	167	170	174	174	209	212	217	253	450	605	34.4%	4.7%
Mexico	960	960	960	965	965	965	887	812	834	834	887	6.4%	6.8%
New Zealand	425	425	443	585	625	723	723	723	971	971	971	–	7.5%
Nicaragua	78	78	88	88	88	88	88	160	160	160	160	–	1.2%
Papua New Guinea	6	36	56	56	56	56	56	56	56	56	56	–	0.4%
Philippines	1978	1978	1958	1958	1953	1966	1783	1848	1868	1917	1917	–	14.8%
Portugal (The Azores)	16	16	29	29	29	29	29	29	29	29	29	–	0.2%
Russia (Kamchatka)	79	79	82	82	82	82	82	82	82	82	82	–	0.6%
Thailand	†	†	†	†	†	†	†	†	†	†	†	–	•
Turkey	20	28	28	35	82	94	114	114	226	405	624	54.1%	4.8%
US	2893	2940	3037	3163	3289	3308	3318	3450	3524	3525	3596	2.0%	27.7%
<b>Total World</b>	<b>9396</b>	<b>9655</b>	<b>10121</b>	<b>10575</b>	<b>10928</b>	<b>11152</b>	<b>11071</b>	<b>11397</b>	<b>11917</b>	<b>12492</b>	<b>12995</b>	<b>4.0%</b>	<b>100.0%</b>

†End of year.  
 †Less than 0.05%.  
 •Less than 0.05%.

Sources: ThinkGeoEnergy, International Geothermal Association, and national sources.

**Kaynak:** (bp.com, 2018)

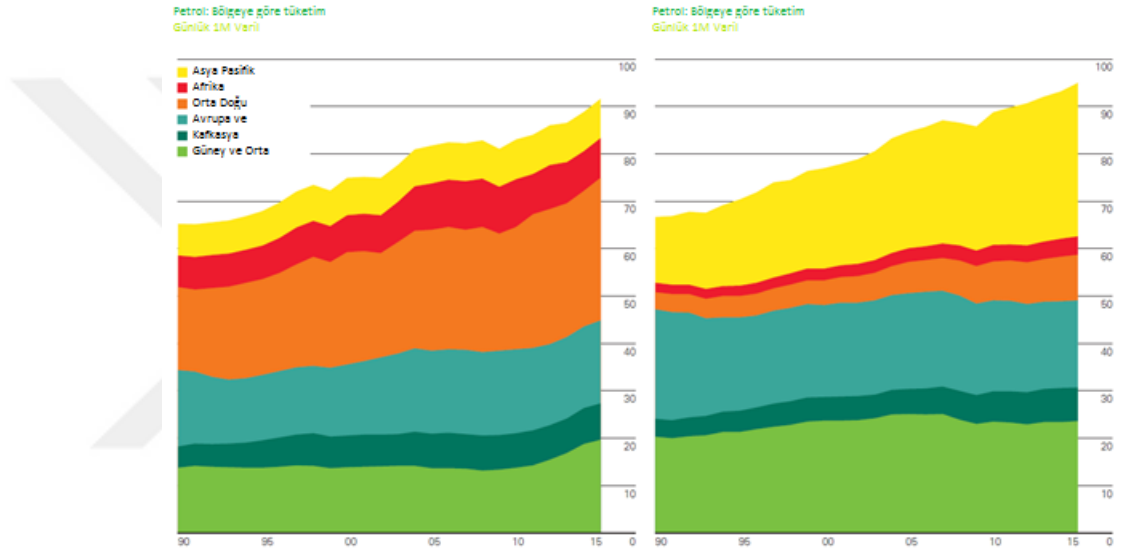
## 3.2. Yenilenemez Enerji Kaynakları (Fosil Kaynaklar)

### 3.2.1. Petrol

Organik madde açısından zengin tabakalarda oluşan hidrokarbonları içeren petrol, kaynak kayadan rezervuar kayaya göç ederek geçirimsiz örtü kayanın altında kapanlanmaktadır. Günümüzde küresel enerji tüketiminin %32,9'unu karşılayan

petrol, enerji kaynakları arasındaki birinci sıradaki yerini korumaktadır. Öte yandan küresel enerji tüketiminin %58,1'i gelişmekte olan ülkeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Özellikle Asya'da artan nüfus ve buna bağlı artacak olan tüketimin, petrole olan talepteki artış trendini devam ettireceği düşünülmektedir (World Energy Council, 2016, s. 118-119).

Yeni teknolojik gelişmelerle beraber arama ve üretim tekniklerindeki ilerlemeler (yüksek sıcaklık-yüksek basınç kuyular, 3D sismik, üçüncül üretim geliştirme teknikleri) petrol arzının devamlılığını sağlamaktadır (World Energy Council, 2016, s. 14-15).

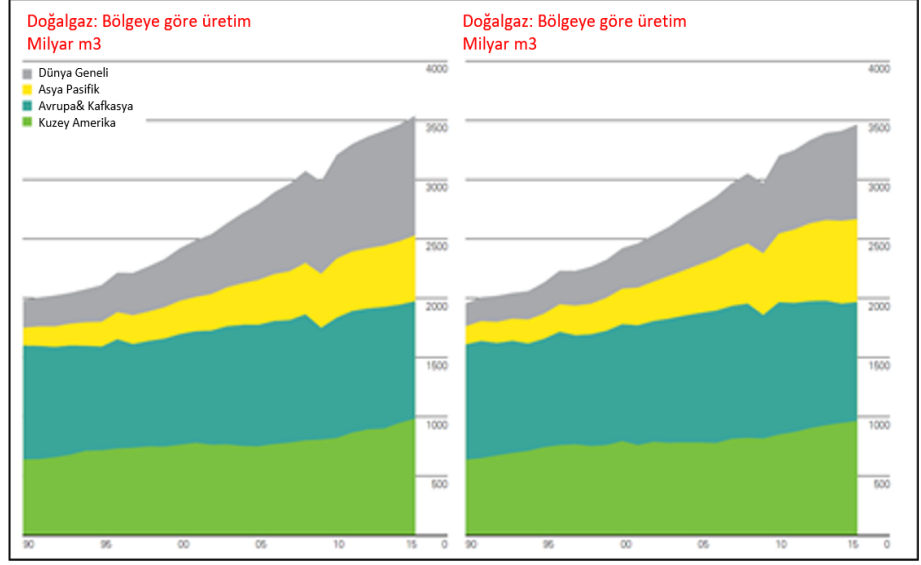


**Şekil 3.** Dünyadaki bölgelere göre petrol üretim ve tüketim miktarları (milyon varil/gün), 1990-2015

**Kaynak:** (bp.com, 2018)

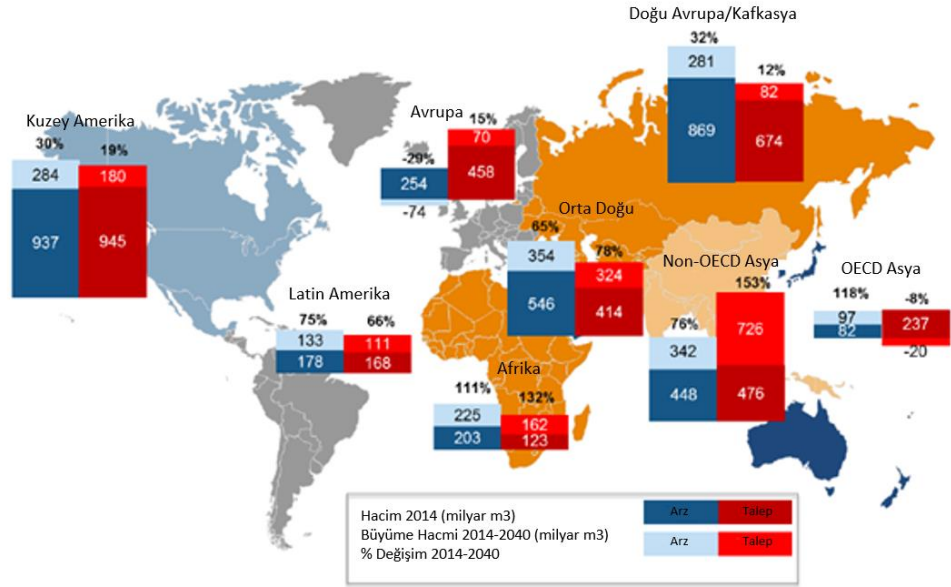
### 3.2.2. Doğal Gaz

Küresel enerji tüketimindeki %24'lük payıyla fosil yakıtlar arasında üçüncü sırada yer alan, diğer fosil yakıtlara göre daha düşük karbon salınımına sahip olması açısından temiz bir enerji kaynağı olan doğal gaz, enerji üretiminde ise ikinci sırada yer almaktadır. Petrole göre farklı coğrafyalarda farklı fiyatlandırma metodu uygulanan (fiyatlandırmada adaletsizliğe yol açmaktadır) doğal gaz, pazarların git gide daha bağlantılı hale gelmesiyle daha da önem kazanacaktır. Yeni politik gelişmeler, talebin git gide artması doğal gazı, diğer kaynaklarla daha çok rekabet edebilir hale getirmektedir (World Energy Council, 2016, s. 209-212).



**Şekil 4.** Dünyadaki bölgelere göre doğal gaz üretim ve tüketim miktarları (milyar m3), 1990-2015

**Kaynak:** (bp.com, 2018)



**Şekil 5.** 2014-2040 Küresel Doğal Gaz Arz/Talep Projeksiyonları (milyar m3)

**Kaynak:** (World Energy Council, 2016)

Çevresel faktörler açısından doğal gazın diğer fosil yakıtlara oranla çok daha temiz bir enerji kaynağı olduğu yadsınamaz. Örneğin, yeni kurulmuş bir doğal gaz enerji santrali, yeni kurulmuş bir kömür santraline oranla %50-60 daha az karbondioksit salınımı yapmaktadır.

### 3.2.3. Kömür

Küresel enerji tüketiminde %30'luk payıyla ikinci sırada yer alan kömürün, önümüzdeki en az 30 yıllık süreçte de önemini koruyacağı düşünülmektedir. 2015 yılı itibari ile kanıtlanmış kömür rezervleri mevcut üretim hızıyla üretilse dahi 114 yıl yetecek düzeydedir ki, rezerv/üretim oranı (reserves-to-production “R/P” ratio) olarak fosil kaynaklar arasında en yüksek orana sahip yakıt türüdür.

## 3.4. TÜRKİYE’DEKİ ENERJİ KAYNAKLARI

### 3.4.1. Genel Bakış

Son 10 yıl içerisinde Türkiye ekonomisinin yıllık ortalama %5 büyümesiyle paralel olarak enerji ihtiyacı da artmaktadır. 2004 – 2014 yılları arasında elektrik ihtiyacı ikiye katlanmış, 2015 yılında 207 Terrawatt-saate (TWh) ulaşmıştır. Öte yandan, doğal gaz ihtiyacındaki artış ise çok daha fazla olmuş, 22 milyar m<sup>3</sup>’ten 49 milyar m<sup>3</sup>’e ulaşmıştır. Bu ihtiyacı büyük ölçüde ithalatla karşılarken, gaz ithalatının %55,1’ini Rusya’dan, %16,2’sini İran’dan, %12,8’ini Azerbaycan’dan boru hatları ile %8,1’ini Cezayir’den, %2,9’unu Nijerya’dan LNG (sıvılaştırılmış doğal gaz) taşıyan tankerler ile karşılamaktadır.

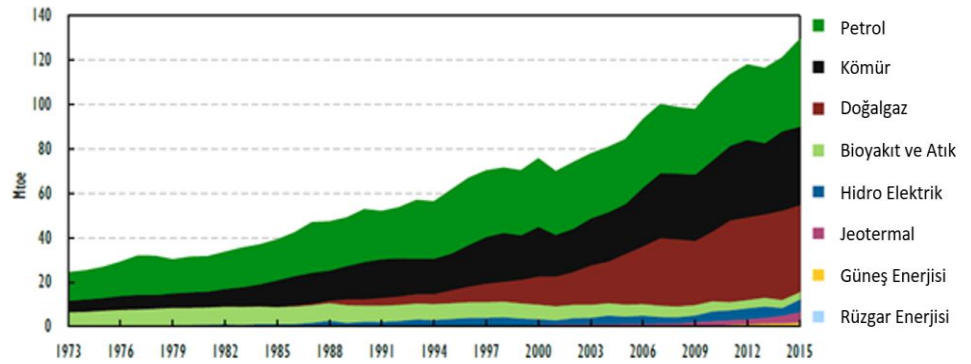
Devlet, artan enerjiye bağımlılığı azaltmak ve enerji kaynaklarını çeşitlendirmek amacıyla enerji konusundaki yatırımlara hız vermiştir. Yenilenebilir enerji kaynaklarına verilen teşviklerin yanı sıra, önümüzdeki 10 yıllık süreçte üç adet nükleer santrali devreye almak için çalışmalara başlanmıştır (iea.org, 2016b).

Coğrafi olarak enerji merkezi (hub) olma özelliği taşıyan Türkiye, 2006 yılında tamamlanan BTC (Bakü-Tiflis-Ceyhan Ham Petrol Boru Hattı) ile Azerbaycan petrolünü taşıırken, Azerbaycan doğal gazını Avrupa’ya halen çalışmaları devam eden TANAP (Trans-Anatolian Gas Pipeline) ve TAP (Trans-Adriatic Pipeline) ile taşıyacaktır. Öte yandan, Rusya doğal gazını Karadeniz’den geçirilecek boru hattıyla Avrupa’ya ulaştırmayı hedefleyen Türk Akımı Projesi için Ekim 2016’da imzalanan proje ile çalışmalara başlanmıştır (iea.org, 2016b, s. 13-14).



**Şekil 6.** Türkiye'deki Petrol ve Doğal Gaz Boru Hatları, BOTAŞ Genel Müdürlüğü

Öte yandan, 2015 yılı itibariyle Türkiye, birincil enerji ihtiyacının %87,6'sı fosil yakıtlardan karşılanmaktadır. Fosil yakıt bağımlılık açısından Türkiye, Uluslararası Enerji Birliği üyesi ülkeler arasında 8. sırada yer almaktadır.



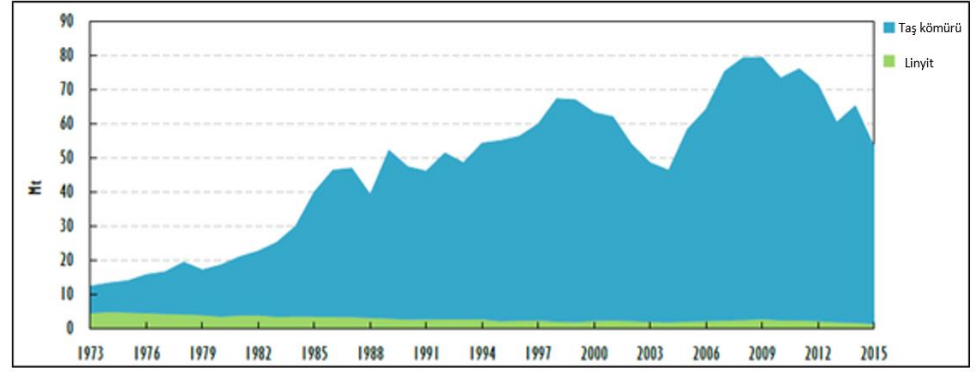
**Şekil 7.** Türkiye'de 1973-2015 arası Birincil Enerji Kaynakları “TPES” Kullanımı (MToe)

**Kaynak:** (iea.org, 2016b)

### 3.4.2. Türkiye'deki Yenilenemez Enerji Kaynakları

Türkiye'deki enerji talebi 1990 yılından 2012 yılına kadar %127 artarken, yerli enerji üretimi ise %25 artmıştır. Enerji ihtiyacının çoğunu fosil yakıtlardan karşılayan Türkiye'nin petrol ve doğal gaz yatakları açısından fakir olmasına karşın, kömür yatakları açısından oldukça zengindir. Türkiye'nin üçüncü büyük enerji kaynağı olarak kömür, birincil enerji ihtiyacının %27,3'ünü karşılamaktadır.

Enerji üretiminde kömür kullanımına ağırlık verilmesinin ardından kömür arzı 2015 yılında, 2005 yılına oranla %56,2 artmıştır. Kömür arzının %68'i elektrik üretiminde kullanılırken %16,8'i endüstride kullanılmaktadır. İthalata olan bağımlılığı azaltmak amacıyla son 10 yıldır teşvik edilen arama faaliyetlerinin artması neticesinde linyit rezervleri iki katına çıkmıştır. Bilinen linyit rezervi 15,6 milyar ton olup, bu açıdan dünyada 20. sırada yer almaktadır. Linyit yatakları yurt geneline yayılmış olup, genel olarak büyük yataklar Batı ve Orta-Doğu Anadolu'da kümelenmiştir. 2015 yılında toplam linyit üretimi 50,4 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Öte yandan, bilinen taşkömürü rezervi 1,3 milyar ton olup Zonguldak bölgesinde yoğunlaşmıştır.



**Şekil 8.** Türkiye'de 1973-2015 arası taşkömürü ve linyit üretimi (MToe)

**Kaynak:** (iea.org, 2016b)



**Tablo 2.** 2005-2015 Yılları Arasında Tespit Edilen Linyit Rezerv Miktarları

<b>Türkiye Linyit Rezervi Bölgeleri</b>	<b>Rezerv</b>	<b>Birim</b>
Karapınar-Ayrancı	1,832	milyar ton
Çerkezköy	0,495	milyar ton
Elbistan	0,515	milyar ton
Malatya-Yazıhan	0,017	milyar ton
Eskişehir-Alpu	1,453	milyar ton
Afyon-Dinar	0,9415	milyar ton
Vize-Pınarhisar	0,14	milyar ton
Konya-Ilgın-Merkez	0,0305	milyar ton
Amasya-Merzifon	0,0092	milyar ton
Isparta-Şarkikaraağaç	0,3067	milyar ton
Denizli-Çardak	0,0442	milyar ton
Denizli-Çivril	0,0075	milyar ton
Elbistan - Elektrik Üretim AŞ (EÜAŞ)	1,3	milyar ton
Soma – Türkiye Kömür İşletmeleri (TKİ)	0,205	milyar ton
Çayırhan - Elektrik Üretim AŞ (EÜAŞ)	0,0833	milyar ton
<b>TOPLAM</b>	<b>7,38</b>	<b>milyar ton</b>

Türkiye birincil enerji kaynağı ihtiyacının %30,2'sini ise doğal gazdan karşılanmaktadır. Elektrik üretiminin de %38,6'sı doğal gazdan karşılanmaktadır. 2005'ten bu yana doğal gazın ithalat oranı %80 artmıştır. Doğal gaz arzının büyük çoğunluğu ithalattan karşılanmaktadır. Türkiye'nin doğal gaz üretimi son yıllarda düşerken, 2008 yılında 1,017 milyar m<sup>3</sup> olan üretim 2015 yılında 0,4 milyar m<sup>3</sup>'e düşmüştür (iea.org, 2016b, s. 103-104).

Tüketimde gerçekleşen mevsimsel değişiklikler, arz-talep dengesizliklerini de beraberinde getirmektedir. Türkiye Petrolleri (TP) tarafından 2007 yılında kurulan ve 2016 yılında BOTAŞ tarafından devralınan 2,84 milyar standart m<sup>3</sup> kapasiteli Silivri Doğal Gaz Depolama Tesisi arz güvenliği adına yapılan önemli bir adımdır.

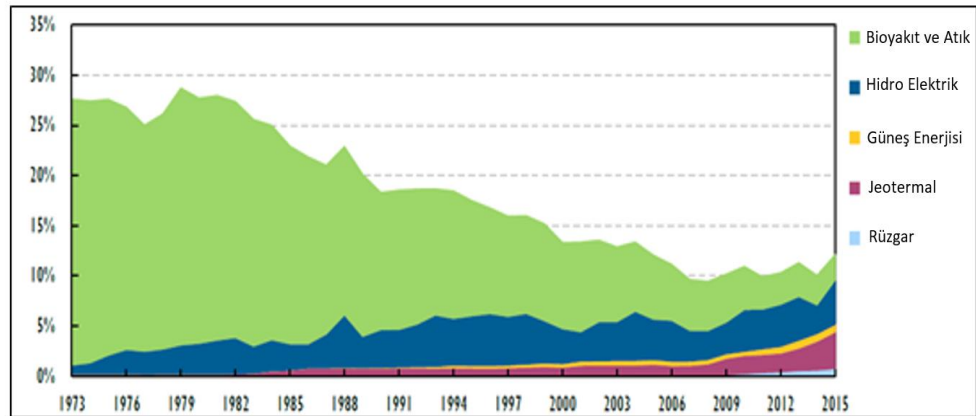
Petrol, 2015 yılı itibarı ile Türkiye'nin ikinci büyük enerji kaynağı olarak, toplam enerji ihtiyacının %30,1'ini karşılamaktadır. 1990 yılından itibaren petrol arzı artış eğilimi içerisinde olup 2012 yılında 33,5 milyon Toe'ye ulaşmış, iki yıl aynı çizgide devam ettikten sonra 2015 yılında %19'luk bir artış sergilemiştir. IEA verilerine göre, 2015 yılındaki toplam arz, 2009 yılına oranla %34, 2005 yılına oranla da %35,8 artmıştır (iea.org, 2016b, s. 71-72).

Yerli petrol üretimi öncelikli olarak milli petrol şirketi olan Türkiye Petrolleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Daha çok Güney Doğu Anadolu bölgesinde yoğunlaşmış olan petrol üretimi, Batman ve Adıyaman illerinde gerçekleşmektedir. 1991 yılında yerli petrol üretimi tavan yapmış, 4,4 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Bununla beraber petrol üretiminde son yıllarda eskiye oranla düşüş görülmekte olup, 2016 yılında 2,6 milyon ton olarak üretim yapılmıştır (enerji.gov.tr, 2019b).

### 3.4.3. Türkiye'deki Yenilenebilir Enerji Kaynakları

Geçtiğimiz 10 yıllık süreçte artan elektrik ihtiyacının karşılanması konusunda yenilenebilir enerjiyi teşvik edici politikalar güdülmektedir.

Kömür ve doğal gaz kullanımındaki artışla birlikte, biyokütle ve atık enerjisinin yenilenebilir enerji kaynakları arasındaki oranı azalmıştır. 2012 yılından 2015 yılına kadar, rüzgar enerjisinde %97,2 oranında, jeotermal enerjide %112,7 oranında artış yaşanmıştır. (Turkey 2016 Review, IEA, 165-166)

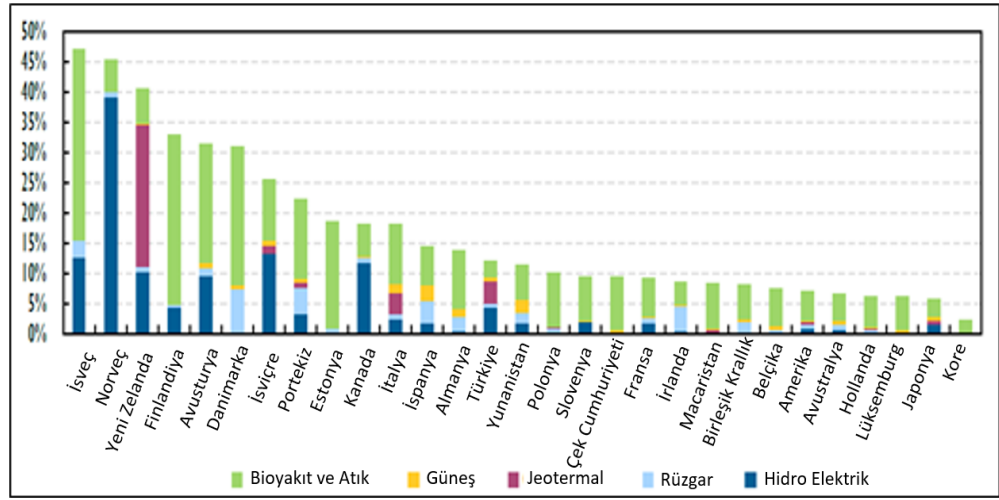


Şekil 9. 1973-2015 yılları arasında Birincil Enerji Kaynakları İçerisinde Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Oranı

Kaynak: (iea.org, 2016b)

Türkiye'nin yenilenebilir enerji kaynakları arasında birinci sırada yer alan hidroenerji kaynaklarının teorik potansiyeli 433 milyar kWh olup, değerlendirilebilir potansiyeli 216 milyar kWh ve ekonomik hidroelektrik enerji potansiyeli ise 140 milyar kWh/yıldır. Buna göre, Türkiye'nin teorik hidroelektrik potansiyeli, dünyanın %1'ini, ekonomik potansiyeli ise Avrupa'nın %16'sını oluşturmaktadır.

International Energy Agency üyesi ülkeler arasında yenilenebilir enerji kullanımı oranında Türkiye, 14. sırada yer almaktadır. Bunun yanında, jeotermal enerji konusunda Türkiye çok daha iyi bir konumdadır. (iea.org, 2016b, s. 166).



**Şekil 10.** 2015 yılı IEA Ülkeleri Arasında, Yenilenebilir Enerji Kullanımının Birincil Enerji İhtiyacına Oranları

**Kaynak:** (iea.org, 2016b)

Türkiye, Alp-Himalaya kuşağı üzerinde yer aldığından dolayı yüksek bir jeotermal potansiyele sahiptir. Türkiye'nin teorik jeotermal potansiyeli 31.500 MW'tır. Türkiye'de jeotermal enerji potansiyeli bulunduran alanların %79'u Batı Anadolu'da, %8,5'i Orta Anadolu'da, %7,5'i Marmara Bölgesinde, %4,5'i Doğu Anadolu'da ve %0,5'i diğer bölgelerde yer almaktadır. Bugüne kadar 232 saha keşfi yapılmış olup 607 adet kuyu açılmış, bu kuyularda toplam 370.000 metre sondaj yapılmıştır. Jeotermal enerjiden elektrik üretimi 2002 yılında 15 MW iken 2016 yılında 820 MW'a çıkmıştır (enerji.gov.tr, 2019c).



**Şekil 11.** Türkiye'de Nanotektoniği-Volkanik Etkinliği ve Jeotermal Alanlar

**Kaynak:** (yegm.gov.tr, 2019b)

## 4. BÖLÜM

### YÖNTEM

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmamızın amacı enerji sektöründe çalışanların motivasyon ve performans düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışmada motivasyon, iş performansının bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, çalışanın iş performansının belirleyicileri motivasyon, yetenekler ve becerilerdir. Bu nedenle, yüksek düzeyde işe katılımı olan motivasyonlu çalışanlar bir kuruluş için önemli unsurlar olarak kabul edilmiştir. Son olarak ise, araştırmada konu ile ilgili pratik literatür sonuçları tartışılmıştır.

#### 4.2. Araştırmanın Problemi

Modern rekabet dünyasında, ticari organizasyonlar çalışanlarının taahhüdü, bağlılığı, inancı, işe alımı ve alıkonması ile ilgili gittikçe artan zorluklarla karşı karşıya. Farklı ülkelerdeki ve endüstrilerdeki çoklu çalışmalar, işlerine ve çalıştıkları kuruluşlara tutkuyla bağlı çalışanların azınlıkta olduğunu göstermektedir.

Motivasyon, çalışanlarınıza ilham vermeleri ve istediğiniz şekilde çalışmaya istekli olmaları için doğru rehberlik, yönlendirme, kaynaklar ve ödüller karışımını vermekle ilgilidir. Bu nedenle, bu zorlukların arkasındaki büyük bir bölüm, uygun motivasyon sağlayarak kolayca çözülebilir. Rekabetin şiddetli döneminde, kuruluşlar günümüzde İnsan Kaynakları yönetimi üzerinde daha fazla durmaktadır. Çalışanını etkin bir şekilde yönetebilecek bir yönetici başarılı bir kişidir. Motive edici araçlar bu bağlamda en etkili olanlardır.

Motive olmuş çalışanlar, motive olmayan çalışanlardan daha üretken olma eğilimindedir. Eğer çalışan memnun ve mutlu olursa, işini çok etkileyici bir şekilde yapacak ve sonuç iyi olacak, diğer taraftan motive çalışan, ofisteki diğer çalışanları motive edecektir. İş performansı yönetimi, yöneticilerin bu çalışanların faaliyetlerinin ve çıktılarının kurumun amacına uygun olmasını sağladığı süreçtir. Bu nedenle, inisiyatifleri teşvik eden ve çalışanların çabalarını teşvik eden motivasyonel araçların, daha iyi bir performans ve kaliteli hizmet sunumu için uygulamaya konmasını sağlamak kuruluşların önceliğidir. Bir çalışanın performansı, bireyin ürettiği ve üretkenlikle ilgili çıktıları ile ölçülür.

Örgütsel hedefleri çalışanların kararlaştırdığı önlemler, beceriler, yetkinlik gereklilikleri, gelişim planları ve sonuçların teslimi ile uyumlaştırmakla ilgilidir. Genel iş stratejisini gerçekleştirmek ve yüksek performanslı bir işgücü yaratmak için vurgu geliştirme, öğrenme ve geliştirmedir. İmar planları ve sonuçların teslimi. Genel iş stratejisini gerçekleştirmek ve yüksek performanslı bir işgücü yaratmak için vurgu geliştirme, öğrenme ve geliştirmedir.

Çalışanlar herhangi bir organizasyonun kalbidir. Herhangi bir kuruluşun sorunsuz ve kesintisiz bir şekilde çalışması için çalışanların işbirliği başka bir şeyle değiştirilemez. Bir kuruluş çalışanlarının yalnızca üst yönetimle iyi bir ilişki kurmasının yanı sıra iş arkadaşlarıyla sağlıklı ve profesyonel bir ilişki sürdürmeleri de son derece önemlidir. Aşağıdaki çalışma, motivasyonel araçların çalışanın iyileştirme için performansını nasıl etkilediğine dair kendi kendine yürütülen bir araştırmadır. Çalışmada çalışan performansını olumsuz yönde etkileyen motivasyon faktörleri de üzerinde duruldu. Bireysel bir örnek seçilmiş ve birincil verileri elde etmek için kendi kendine yönetilen anket ile görüşülmüştür. Veriler, tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edildi.

#### **4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Çalışmanın evrenini enerji sektöründe çalışan bütün insanlar, araştırmanın evreni Anakara illinde bulunan TPAO'daki bütün çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmaya TPAO'da çalışan idari personel, teknik personel ve memurlar katılmıştır.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde ama kütleyle erişerek onun üzerinden analiz yapmak zaman ve maliyet açısından efektif bir yöntem değildir. Bu sebeple analiz çalışmalarında yaygın olarak kullanıldığı üzere örnekleme yoluna gidilmiştir. TPAO'nun idari personeli öncelikli olmak üzere 114 çalışanın araştırmamız örneklerini oluşturmaktadır. Söz konusu örnekleme anket yöntemi uygulanarak veriler sağlanmıştır. Bahse konu örnekleme seçimi basit tesadüfi yöntem ile gerçekleştirilmiştir.

#### **4.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

H<sub>0</sub>. Çalışanların motivasyonu ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1</sub>. Çalışanların içsel motivasyonu ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>. Çalışanların dışsal motivasyonu ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>. Çalışanların içsel motivasyonu ile dışsal motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>. Çalışanların Demografik özellikleri ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>. Çalışanların Demografik özellikleri ile performans düzeyleri arasında ilişki bulunmaktadır.

#### **4.5. Veri Toplama Araçları**

Araştırmamızda motivasyon ölçeği ve iş performansı ölçeği kullanılmıştır.

Özdaşlı ve Akman (2012)'a göre; “İçsel ve dışsal motivasyonu ölçmeye yönelik sorulan sorulara verilen cevaplar neticesinde elde edilen verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-olkin (KMO) Testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,798) göstermiştir. İçsel ve dışsal motivasyon değişkenlerine ait olan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Barlett Testi sonucu da anlamlı çıkmıştır”

Buna ek olarak kullanılan iş performansı ölçeği “güvenirligi 0,85 olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlik seviyesinin yüksek derecede olduğu anlaşılmaktadır. Bu tip deneysel araştırmalarda çözümlenmeler Cronbach Güvenilirlik Katsayısı ile belirlenmekte olup, 0 ile 1 arası sonuçlar güvenilir kabul edildiğinden araştırmada güvenilir sonuçta olduğu görülmektedir” (Gürbüz,2014)

#### **4.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması**

Çalışma kapsamında yapılan analizlerin tamamı SPSS 24 programı ile gerçekleştirilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, ortanca, çeyreklikler arası genişlik, minimum ve maksimum değerler olarak belirtilmiştir. Normal dağılıma uymayan bağımsız iki grup sürekli değişkenlerin karşılaştırılmasında Mann-Whitney U testi, ikiden fazla gruplu sürekli değişkenlerin karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H testi, kategorik

verilerin karşılaştırılmasında Ki-Kare (Pearson Chi-Square Test) testi kullanmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

Korelasyon analizlerinde normal dağılmayan sayısal verilerin karşılaştırılmasında parametrik olmayan Spearman Rho korelasyon katsayısı testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık  $p < 0,001$  ve  $p < 0,05$  düzeylerinde değerlendirilmiştir.

#### **4.7. Konu Hakkında Yapılan Çalışmalar**

Bilsel (2013) “Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde hizmet sektöründe çalışan 130 personel üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma kapsamında banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu etkiyi incelemek üzere İkili regresyon analizi yapılmış, analizin sonucunda R2 sütunundaki değerlerden bağımsız değişken durumundaki motivasyonun bağımlı değişken durumundaki performans değişkenine ait varyansı %54 oranında açıkladığı anlaşılmıştır. Çalışanların motivasyonlarının performansları üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan ikili regresyon testinin sonucuna göre ise motivasyon değişkeninin katsayısı 0,737, denklemin sabit değeri ise 0,831’dir. Bu değerleri  $Y = 0,737X + 0,831$  şeklinde formüle etmek mümkündür. Bu eşitlik motivasyonun alacağı değerlerin performansını nasıl etkilediğini göstermektedir. Ayrıca sonuçlara göre, banka çalışanlarının motivasyon düzeylerinin çalışanların performansları üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmıştır ( $\beta = 0,335$ ). Araştırmanın sonucunu test etmek için p değerine bakılmış ve p değeri  $p = 0,037 < 0,05$  bulunmuştur. Sonuç olarak araştırmada banka çalışanlarının işlerine yönelik motivasyonlarının, işlerindeki performanslarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Onay ve Ergüden (2011) tarafından yapılan diğer bir araştırma ise Manisa SGK’da çalışan 195 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Bu değerlendirme sonuçları yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden hoşnutsuzluk, fiziki unsurlardan hoşnutsuzluk ve katılımçılık uygulamalarından hoşnutsuzluk olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Bunun yanında katılımçılara kendilerini en fazla motive eden araçlar sorusu yöneltmiştir. Sonuçlara göre en fazla motivasyon sağlayan araçlar ücret artışı ve takdir edilmektir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında yöneticiler tarafından çalışanlara yönelik yüreklendirmeler ve



motivasyonu özendirecek uygulamalar motivasyon kapsamında büyük önem taşımaktadır. Motivasyonun performans ile pozitif geri bildirim ilişkisi düşünüldüğünde performansın sağlanması için çalışanların takdir edilmesi de en önemli etkenler arasındadır.

Özgür (2006) tarafından yürütülen “Performans Yönetimi İle Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinde İzmit’te bulunan altı adet şirketin toplam 300 işgöreni ile anket çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak performans yönetim sistemi uygulamayan firmalarda %54,8 olan performans oranı, performans yönetim sistemi uygulayanlarda %75,5 olarak gerçekleşmiştir. Aynı şekilde performans yönetim sistemi uygulamayan firmalarda motivasyon oranı %56,52 iken, uygulayan firmalarda bu oran %75,47 olarak gerçekleşmiştir. Performans yönetim sisteminin firmalarda uygulanması performansta ve motivasyonda %19’luk bir fark oluşturmaktadır. Eğitimden kariyer gelişimine yön verilmesine ve müşteri memnuniyetine kadar birçok insan kaynakları uygulamalarına yön veren ve girdi sağlayan performans yönetim sisteminin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "çalışan motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Firmaların genel değerlendirmesine bakıldığında performans yönetim sistemi ile motivasyon arasında bir ilişkinin olduğu da görülmektedir. Sistemin uygulanması ile boyutlara verilen yargılara katılım oranındaki yükselme, motivasyon ile ilgili verilen yargılara da katılım oranlarını yükseltmektedir. Sistemin uygulandığı firmalar arasındaki küçük farklar ise uygulama şekillerinden ve firma çalışanlarının özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, bu çalışmada performans ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, performans yükseldikçe motivasyon artmakta, motivasyon yükseldikçe performans daha da artmaktadır.

Selvarajan ve Cloninger (2012) tarafından Meksikalı işgörenlere yapılan çalışmada, daha fazla algılanan adalet ve doğruluk seviyesinin, ileride performansı artırmak için çalışan değerlendirme memnuniyetinin ve motivasyonun daha yüksek seviyelerine götürüleceğini ileri sürülmüş ve araştırmaya dayanan sonuçlar, tahmin edilen ilişkilerin çoğuna destek sağlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre prosedürel adalet ve etkileşimli adalet algılarının performansı artırmak için motivasyon ile pozitif yönde ilişkisi olduğu; performansı artırmak için değerlendirme hassasiyeti ve motivasyon arasındaki ilişkisinin pozitif olduğu ve son olarak değerlendirme memnuniyeti ile performansı artırmak için motivasyon arasındaki ilişkinin pozitif

yönlü olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre başarılı bir performans değerlendirme sisteminin ile iş motivasyonuna olumlu şekilde etki ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gözütok (2007) tarafından yürütülen “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek” isimli yüksek lisans tezinde bir danışmalık şirketinde çalışan 44 kişi ile şirkette uygulamaya konulan performans yönetimi sistemi incelenmiştir. Sonuçlara göre işgörenlerin adil bir şekilde değerlendirilmesi ve performanslarına göre ödüllendirilmeleri motivasyonlarına olumlu yönde etkilemektedir. Yüksek motivasyon ile işgörenler işletmenin başarıya ulaşması için üst düzey bir gayret göstermektedirler. Etkin bir performans yönetimi sistemi sayesinde, işgörelere sürekli yönlendirmeler yapılarak hedeflerini gerçekleştirmelerinde destek olunması, değerlendirme sonuçlarının işgörelere geribildirimi ve ödüllendirme ile işgören motivasyonu yükseltilerek genel başarı sağlanabilir. Sonuç olarak performans yönetimi sistemi, işletmeler ve çalışanların kuvvetli ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditleri, verimliliği ve etkinliği ölçmesi açısından çok önemli bir yönetim aracıdır. Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını ortaya çıkarması ve işe göre insan seçiminde yön göstermesinden dolayı vazgeçilmez bir unsur durumundadır. Yapılan işlerin tanımlarını ve hedeflerini doğru belirleyerek çalışanların yaptıkları işlerde performans ve yetkinlik puanlarının belirlenmesini sağlayarak işletmenin, verimli, motive olmuş ve etkin işgücüyle mevcut pazarındaki rekabet koşullarında daha kuvvetli olmasına yardımcı olmaktadır yargısına varmıştır.

Yıldız, Savcı ve Kapu (2014) yaptıkları araştırmada özelleştirilen bir kamu kuruluşunda çalışan 130 kişi ile motive edici faktörlerin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında ücret, çalışma şartları ve işbirliği işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Motivasyona bakıldığında ise “işin kendisi” ile “ücret ve çalışma şartları” boyutlarının iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bunların yanında motivasyonun iş performansını pozitif olarak etkilerken; işten ayrılma niyetini negatif olarak etkilediği de bulgular arasındadır.

Ertan (2008) tarafından yürütülen “Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme” isimli doktora tezinde Antalya ve çevre ilçelerinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 402 kişi yer almıştır. Araştırma sonuçlarına göre

motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Literatüre bakıldığında, bu araştırmada elde edilen, iş yerinde çalışma motivasyonu arttıkça çalışanların iş performanslarının arttığı bulgusu desteklenmektedir (Bilsel, 2013; Onay & Ergüden, 2011; Özgür, 2006; Selvarajan & Cloninger, 2012; Gözütok, 2007; Eriş, 2012; Yıldız, Savcı, & Kapu, 2014; Ertan, 2008).



## 5. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN İSTATİSTİKSEL BULGULARI

Uygulanan anket neticesinde elde edilen verilerin analizi bu bölümde yapılmaktadır. Öncelikle, verilerin analizinin yapılabilmesi için katılımcıların doldurdukları anket formları uygun kodlamalar yapılarak IBM SPSS 24.0 programına aktarılmıştır. Sonrasında da tutarlılık analizi, ardından tanımsal veri analizi ve çıkarımsal ölçek analizlerine yer verilmektedir.

#### 5.1. Tutarlılık Analizi

Ankette kullanılan 22 maddelik Motivasyon Ölçeğine (MÖ) verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.947 olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait alt boyutlardan olan İçsel Motivasyon (İM) alt boyutuna ait iç tutarlılık kat sayısı 0.927, Dışsal Motivasyon alt boyutuna ait iç tutarlılık katsayısı 0.925 olarak belirlenmiştir (Tablo 3). Ayrıca, Ankette kullanılan 14 maddelik İş Performansı Ölçeğine (İPÖ) verilen cevapların iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.892 olarak belirlenmiştir (Tablo 4). Ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğe sahip oldukları da söylenebilir.

**Tablo 3.** Motivasyon Ölçeği ile Alt Boyutlarına İlişkin İç Tutarlılık Analizi

Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach's Alpha	N
Motivasyon Ölçeği	,947	22
İçsel Motivasyon	,927	11
Dışsal Motivasyon	,925	11

**Tablo 4.** İş performansı Ölçeğine Ait İç Tutarlılık Analizi

Cronbach's Alpha	N
,892	14

## 5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Yapılan Analizler

Anket katılımcılarının demografik niteliklerinin analiz edilmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler aşağıdaki başlıklarda sunulmuştur.

Katılımcılar hakkındaki cinsiyet verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 5’de açıklanmıştır.

**Tablo 5.** Cinsiyet Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Kadın	55	48,2	48,2	48,2
	Erkek	59	51,8	51,8	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Çalışmaya, 114 kişi katılmış olup katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, ankete katılanların 55’inin (%48,2) Kadın, 59’unun ise (%51,8) Erkek olduğu, bu bakımdan kadın ve erkek katılımcı sayılarının dengeli olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki yaş dağılım verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 6’da sunulmaktadır.

**Tablo 6.** Yaş Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	21-34	87	76,3	76,3	76,3
	34-44	23	20,2	20,2	96,5
	45-54	4	3,5	3,5	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%76,3) 21-34 yaş aralığında olduğu, 45-54 yaş aralığında olanların ise %3,5 ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki medeni durum verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 7’de açıklanmıştır.

**Tablo 7.** Medeni Durum Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Evli	85	74,6	74,6	74,6
	Bekar	29	25,4	25,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların medeni durum dağılımına bakıldığında, büyük bir çoğunluğunun (%74,6) Evli olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki çocuklu olma durum verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 8’de açıklanmıştır.

**Tablo 8.** Çocuklu Olma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Evet	68	59,6	59,6	59,6
	Hayır	46	40,4	40,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların çocuklu olma durumlarına ilişkin bilgilerden hareketle, 68 kişinin (%59,6) çocuğunun olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki eğitim durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 9’da açıklanmıştır.

**Tablo 9.** Eğitim Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Önlisans/Lisans	39	34,2	34,2	34,2
	Yüksek Lisans	63	55,3	55,3	89,5
	Doktora	12	10,5	10,5	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim seviyelerine ilişkin bilgiler incelendiğinde %55,3 gibi yüksek bir oranda Yüksek Lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki kurumda çalışılan süre durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 10’da açıklanmıştır.

**Tablo 10.** Kurumda Çalışılan Süre Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	1-5 yıl	35	30,7	30,7	30,7
	6-10 yıl	55	48,2	48,2	78,9
	11-15 yıl	19	16,7	16,7	95,6
	15 yıl ve üzeri	5	4,4	4,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların kurumda çalışılan süreleri incelendiğinde ise, 15 yıl ve üzeri kurumda çalışan sayısının çok az (%4,4) olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki sektörde çalışılan süre durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 11’de açıklanmıştır.

**Tablo 11.** Sektörde Çalışılan Süre Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	1-5 yıl	18	15,8	15,8	15,8
	6-10 yıl	69	60,5	60,5	76,3
	11-15 yıl	19	16,7	16,7	93,0
	15 yıl ve üzeri	8	7,0	7,0	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Ankete katılan kişilerin sektörde çalıştıkları süreleri veren tablo ise Tablo 14'tedir. Buna göre, 6-10 yıl arası sektörel alanda çalışanların oranının (%60,5) yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki mesleği kendi isteğiyle seçme durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 12'de açıklanmıştır.

**Tablo 12.** Mesleği Kendi İsteğiyle Seçme Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Evet	95	83,3	83,3	83,3
	Hayır	19	16,7	16,7	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların mesleği kendi isteğiyle seçme durum dağılımına bakıldığında, katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun (%83,3) mesleğini kendi isteği seçtiği görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki çalışma ortamı durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 13'de açıklanmıştır.



**Tablo 13.** Çalışma Ortamı Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	İyi	94	82,5	82,5	82,5
	Kötü	20	17,5	17,5	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Ankete katılanların çalışma ortamlarına ilişkin bilgileri incelendiğinde, iş yeri çalışma ortamının iyi olduğunu düşünenlerin sayısının 94 (%82,5) olduğu görülmektedir.

A Katılımcılar hakkındaki yönetici durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 14’de açıklanmıştır.

**Tablo 14.** Yönetici Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	İyi	71	62,3	62,3	62,3
	Kötü	43	37,7	37,7	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların yönetici durumu dağılımlarına bakıldığında, yöneticisinin kötü olduğunu düşünenlerin sayısının 43 (%37,7) olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki yönetici cinsiyet durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 15’de açıklanmıştır.

**Tablo 15.** Yönetici Cinsiyet Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Olgular	Kadın	26	22,8	22,8	22,8
	Erkek	88	77,2	77,2	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların yönetici cinsiyet durumu dağılımına bakıldığında, katılımcıların yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun (%77,2) Erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki meslek nedeni ile tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 16'da açıklanmıştır.

**Tablo 16.** Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Olgular	Evet	10	8,8	8,8	8,8
	Hayır	104	91,2	91,2	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların meslek nedeni ile tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumu dağılımına bakıldığında, katılımcıların çok yüksek bir çoğunluğunun (%91,2) meslek nedeniyle tedavi gerektirecek herhangi bir fiziksel ya da ruhsal şiddete maruz kalmadığı görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki fazla mesai durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 17'de açıklanmıştır.

**Tablo 17.** Fazla Mesai Yapma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Evet	43	37,7	37,7	37,7
	Hayır	71	62,3	62,3	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların fazla mesai yapma durumu dağılımına bakıldığında, katılımcıların yarısından daha fazlasının (%62,3) fazla mesai yapmıyor olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki meslek dışı uğraşı (hobi) durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 18’de açıklanmıştır.

**Tablo 18.** Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Var	68	59,6	59,6	59,6
	Yok	46	40,4	40,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Ankete kaatılanların meslek dışı uğraşı durumu hakkındaki dağılıma bakıldığında, katılımcıların önemsenecek seviyede (%59,6) hobilerinin olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki çalışılan kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünme durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 19’da açıklanmıştır.

**Tablo 19.** Çalışılan Kurumun Fiziki Koşullarının Verimli Bir Çalışma İçin Uygun Olduğunu Düşünme Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Evet, çok uygun	10	8,8	8,8	8,8
	Evet, uygun	41	36,0	36,0	44,7
	Hayır, uygun değil	30	26,3	26,3	71,1
	Hayır, hiç uygun değil	12	10,5	10,5	81,6
	Fikrim Yok	21	18,4	18,4	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların çalışılan kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünme durumu dağılımına bakıldığında, katılımcılardan olumlu fikir beyan edenlerin sayısının 51 (%44,7) olduğu görülmektedir.

Katılımcılar hakkındaki düzenli (haftada en az 3 gün) olarak spor yapma durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 20’de açıklanmıştır.

**Tablo 20.** Düzenli (Haftada En Az 3 Gün) Olarak Spor Yapma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Evet	17	14,9	14,9	14,9
	Hayır	97	85,1	85,1	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

Katılımcıların düzenli (haftada en az 3 gün) olarak spor yapma durumu dağılımına bakıldığında, katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun (%85,1) düzenli olarak spor yapmıyor olduğu görülecektir.

Katılımcılar hakkındaki iş yerinde sosyal ortam bulunma durumu verileri tablo haline getirilip analiz edilerek Tablo 21’de açıklanmıştır.

**Tablo 21.** İş Yerinde Sosyal Ortam Bulunma Durumu Dağılımı Yüzde Oranları Tablosu

		N	%	Geçerli %	Kümülatif %
<b>Olgular</b>	Evet	25	21,9	21,9	21,9
	Hayır	89	78,1	78,1	100,0
	Total	114	100,0	100,0	

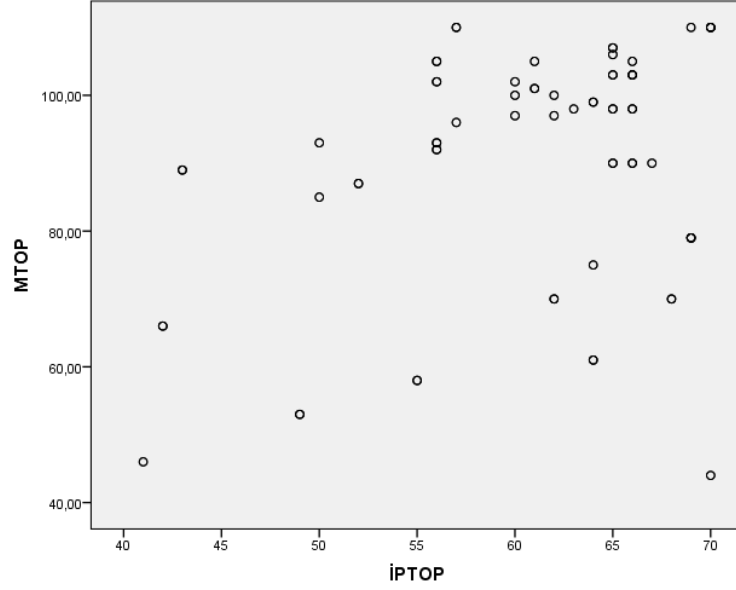
Katılımcıların iş yerinde sosyal ortam bulunma durumu dağılımına bakıldığında, katılımcıların çalıştıkları işyerlerinin büyük çoğunluğunda (%78,1) sosyal ortamın (kreş, lojman gibi) bulunmuyor olduğu görülmektedir.

### 5.3. Ölçeklerin Analizi

Gerek MÖ gerekse de İPÖ sıralamalı (ordinal) ölçek olduğundan, bağımsız değişkenler arası ilişkiler parametrik olmayan Spearman Rho korelasyon katsayısı testi ile incelenmiştir. İstatistiksel anlamlılık değeri  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

#### 5.3.1. Motivasyon Ölçeği İle İş Performansı Ölçeğinin Analizi

Toplam MÖ skorları ile toplam İPÖ skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, motivasyon skoru arttıkça iş performansı skorunun da arttığı, bu doğrusal ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(112) = 0.290$ ,  $p = 0.002$ ) anlaşılmaktadır. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 12’de gösterilmiştir.

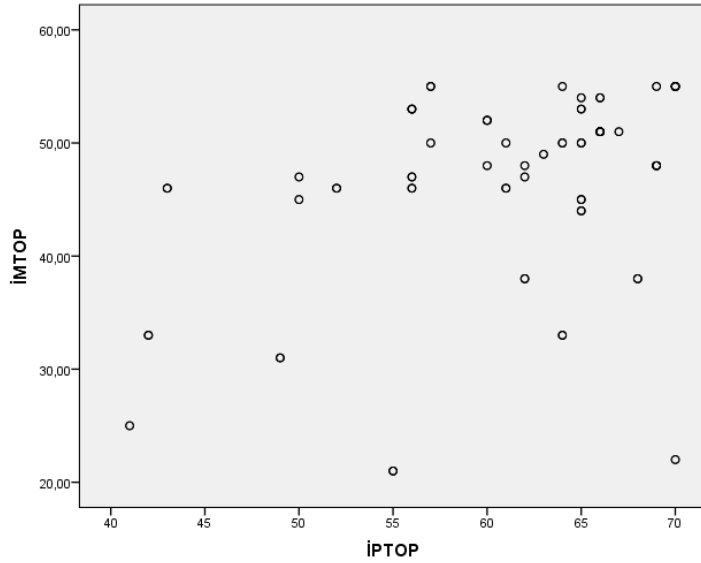


**Şekil 12.** Toplam motivasyon ölçeği skorları ile toplam iş performansı ölçeği skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği

Yukarıdaki grafiğe göre enerji sektöründe çalışanların motivasyon düzeyleri arttıkça performans düzeylerinin arttığı söylenebilmektedir. Bu gerçekler, motivasyon, performans arasındaki ilişkiyi ifade eden, çalışanların yüksek motivasyonunu koruyarak performans artışı etkileyen faktörleri birbirlerinin nasıl etkilediğini ve vurgulayan bir model ile desteklenmektedir.

### **5.3.2. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutu Olan İçsel Motivasyon İle İş Performansı Ölçeğinin Analizi**

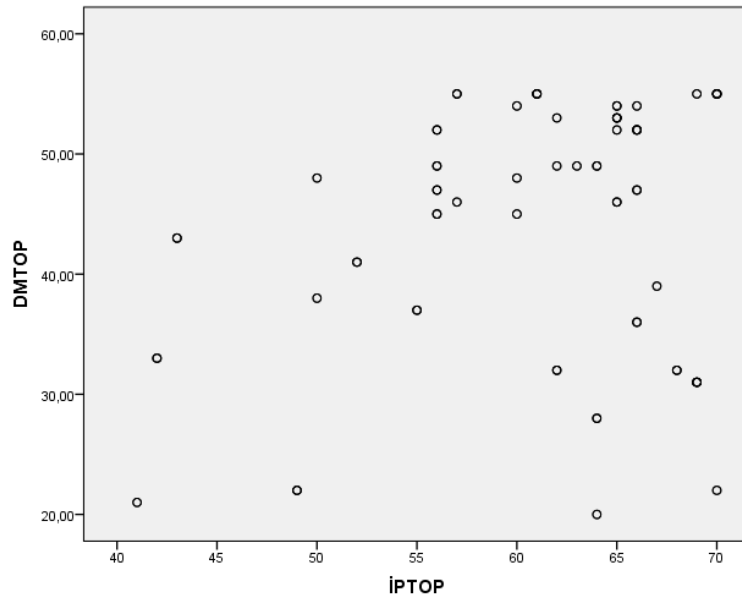
Toplam içsel motivasyon skorları ile toplam İPÖ skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, içsel motivasyon skoru arttıkça iş performansı skorunun da arttığı, bu doğrusal ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(112) = 0.398$ ,  $p < 0.001$ ) anlaşılmaktadır. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 13'te gösterilmiştir.



**Şekil 13.** Toplam içsel motivasyon skorları ile toplam iş performansı ölçeği skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği

### 5.3.3. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutu Olan Dışsal Motivasyon İle İş Performansı Ölçeğinin Analizi

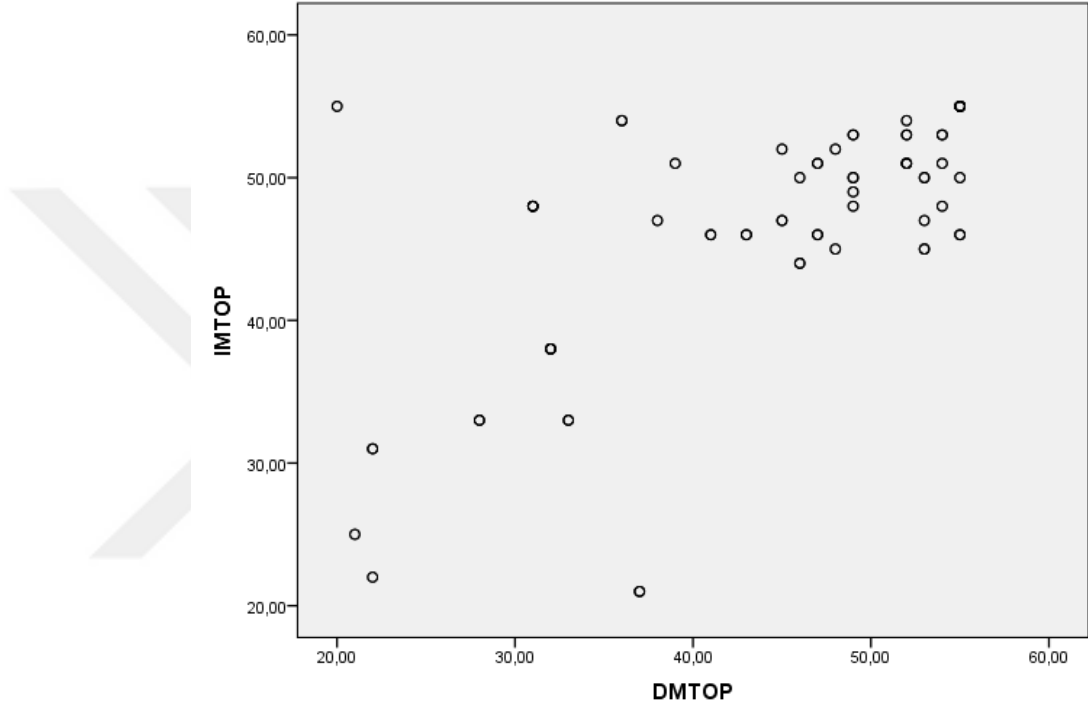
Toplam dışsal motivasyon skorları ile toplam İPÖ skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu, dışsal motivasyon skoru arttıkça, iş performansı skorunun da arttığı, bu doğrusal ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(112) = 0.192$ ,  $p = 0.041$ ) anlaşılmaktadır. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 14’de gösterilmiştir.



**Şekil 14.** Toplam dışsal motivasyon skorları ile toplam iş performansı ölçeği skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği

### 5.3.4. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutları Olan İçsel Motivasyon İle Dışsal Motivasyonun Analizi

Toplam içsel motivasyon skorları ile toplam dışsal motivasyon skorları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ikili arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu, içsel motivasyon skoru arttıkça, dışsal motivasyon skorunun da arttığı, bu doğrusal ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $r_s(112) = 0.568, p < 0.001$ ) anlaşılmaktadır. Bu doğrusal ilişkinin saçılım grafiği Şekil 15’de gösterilmiştir.



Şekil 15. Toplam içsel motivasyon skorları ile toplam dışsal motivasyon skorları arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren saçılım grafiği

### 5.4. Katılımcıların Demografik Profilleri İle Ölçeklerin Analizi

İkili gruplar arası farklılıkların tespiti için parametrik olmayan test olarak bağımsız gruplar arasında Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Çoklu gruplar arasında ise parametrik olmayan test olarak Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

#### 5.4.1. Katılımcıların Cinsiyet Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların cinsiyetleri ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, MÖ toplam skorları ( $z = -0.545, p =$



0.586) ve İPÖ toplam skorlarının ( $z = -1,212$ ,  $p = 0.226$ ) katılımcıların cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

#### 5.4.2. Katılımcıların Yaş Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların yaş grupları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri sonucunda, katılımcıların yaş grupları ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $\chi^2(2) = 1,509$ ,  $p = 0.470$ ) görülürken katılımcıların yaş grupları ile MÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ( $\chi^2(2) = 16,048$ ,  $p < 0.001$ ) görülmüştür. Tablo 22’de katılımcıların toplam MÖ skorları değerlerinin yaş gruplarına göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 22.** Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

		Toplam MÖ Değerleri		
		Ortalama $\pm$ SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
Katılımcıların Yaş Grubu	21-34	92,62 $\pm$ 17,41	99,00 (16,00)	44,00;110,00
	35-44	79,52 $\pm$ 15,22	79,00 (32,00)	53,00;98,00
	45-54	96,50 $\pm$ 0,58	96,50 (1,00)	96,00; 97,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAG ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yaş değişkenine göre motivasyon düzeyleri verilmiştir. Buna göre; 21-34 yaş aralığında olanların motivasyon düzeyleri 92,62 ( $\pm 17,41$ ), 35-44 yaş aralığında bulunanların motivasyon düzeyleri 79,52 ( $\pm 15,22$ ) ve 45-54 yaş aralığında bulunanların motivasyon düzeyleri 96,5 ( $\pm 0,58$ ) olarak

bulunmuştur. Buna göre 45-54 yaş aralığında bulunanların motivasyon düzeyleri daha yüksektir denilebilir.

#### **5.4.3. Katılımcıların Medeni Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi**

Katılımcıların medeni durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların medeni durumları ile MÖ toplam skorları ( $z = -0.492$ ,  $p = 0.623$ ) ve İPÖ toplam skorları ( $z = -0.489$ ,  $p = 0.626$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### **5.4.4. Katılımcıların Çocuklu Olma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi**

Katılımcıların çocuklu olma durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların medeni durumları ile MÖ toplam skorları ( $z = -0.538$ ,  $p = 0.591$ ) ve İPÖ toplam skorları ( $z = -1,443$ ,  $p = 0.149$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### **5.4.5. Katılımcıların Eğitim Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi**

Katılımcıların eğitim durumu ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test edebilmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi sonucunda, katılımcıların eğitim durumu ile MÖ toplam skorları ( $\chi^2(2) = 4,755$ ,  $p = 0.093$ ) ve İPÖ toplam skorları ( $\chi^2(2) = 4,599$ ,  $p = 0.100$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### **5.4.6. Katılımcıların Kurumda Çalışılan Süre Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi**

Katılımcıların kurumda çalışılan süre durumu ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri sonucunda, katılımcıların kurumda çalışılan süre durumu ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $\chi^2(3) = 7,294$ ,  $p = 0.063$ ) görülürken, katılımcıların kurumda çalışılan süre durumu ile MÖ toplam skorları

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ( $\chi^2(3) = 8,736$ ,  $p = 0.033$ ) görülmüştür. Tablo 23'te katılımcıların toplam MÖ skorları değerlerinin katılımcıların kurumda çalışılan süre durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 23.** Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Kurumda Çalışılan Süre Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam MÖ Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
<b>Katılımcıların Kurumda Çalışılan Süre Durumu</b>	1-5 yıl	95,08±14,78	99,00 (15,00)	53,00;110,00
	6-10 yıl	89,71±18,35	97,00 (28,00)	44,00;110,00
	11-15 yıl	80,16±17,95	79,00 (35,00)	58,00;110,00
	15 yıl ve üzeri	98,00 (1,00)	97,00; 98,00	97,60±0,55

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAG ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda kurumda çalışılan süre değişkenine göre enerji sektöründe çalışanların motivasyon düzeyleri verilmiştir. Buna göre; 1-5 yıl arasında çalışanların motivasyon düzeyleri 95,08 ( $\pm 14,78$ ), 6-10 yıl arasında çalışanların motivasyon düzeyleri 89,71( $\pm 18,35$ ), 11-15 yıl arasında çalışanların motivasyon düzeyleri 80,16 ( $\pm 17,95$ ) ve 15 yıl ve üzeri arasında çalışanların motivasyon düzeyleri 97,6 ( $\pm 0,55$ ) olarak bulunmuştur. Sonuçlar 15 yıl ve üzeri çalışanların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### 5.4.7. Katılımcıların Sektörde Çalışılan Süre Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların sektörde çalışılan süre durumu ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri sonucunda,

katılımcıların sektörde çalışılan süre durumu ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $\chi^2(3) = 5,404$ ,  $p = 0.144$ ) görülürken, katılımcıların sektörde çalışılan süre durumu ile MÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ( $\chi^2(3) = 12,548$ ,  $p = 0.006$ ) görülmüştür. Tablo 24’de katılımcıların toplam MÖ skorları değerlerinin katılımcıların sektörde çalışılan süre durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 24.** Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Sektörde Çalışılan Süre Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam MÖ Değerleri		
		Ortalama $\pm$ SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
<b>Katılımcıların Sektörde Çalışılan Süre Durumu</b>	1-5 yıl	101,44 $\pm$ 5,19	100,00 (7,00)	93,00;110,00
	6-10 yıl	89,45 $\pm$ 18,24	92,00 (28,00)	44,00;110,00
	11-15 yıl	85,68 $\pm$ 15,35	85,00 (17,00)	61,00;110,00
	15 yıl ve üzeri	80,87 $\pm$ 23,09	97,00 (45,00)	53,00; 98,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAĞ ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda sektörde çalışılan süre değişkenine göre enerji sektöründe çalışanların motivasyon düzeyleri verilmiştir. Buna göre; 1-5 yıl arasında çalışanların motivasyon düzeyleri 101,44 ( $\pm$ 5,19), 6-10 yıl arasında çalışanların motivasyon düzeyleri 89,45( $\pm$ 18,24), 11-15 yıl arasında çalışanların motivasyon düzeyleri 85,68 ( $\pm$ 15,35) ve 15 yıl ve üzeri arasında çalışanların motivasyon düzeyleri 80,87 ( $\pm$ 23,09) olarak bulunmuştur. Sonuçlar 1-5 arasında çalışanların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

#### **5.4.8. Katılımcıların Mesleği Kendi İsteği İle Seçme Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi**

Katılımcıların mesleği kendi isteği ile seçme durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların mesleği kendi isteği ile seçme durumları ile MÖ toplam skorları ( $z = -1,161$ ,  $p = 0.246$ ) ve İPÖ toplam skorları ( $z = -0.7471$ ,  $p = 0.455$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### **5.4.9. Katılımcıların Çalışma Ortamı Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi**

Katılımcıların çalışma ortamı durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların çalışma ortamı durumları ile MÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $z = -1,500$ ,  $p = 0.134$ ) görülürken, katılımcıların çalışma ortamı durumları ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu ( $z = -4,973$ ,  $p < 0.001$ ) görülmüştür. Tablo 25'te, katılımcıların toplam İPÖ skorları değerlerinin katılımcıların çalışma ortamı durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 25.** Katılımcıların Toplam İPÖ Skorları Değerlerinin Çalışma Ortamı Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam İPÖ Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
Katılımcıların Çalışma Ortamı	İyi	62,53±6,10	64,00 (7,00)	41,00;70,00
	Kötü	51,95±7,94	52,00 (17,00)	42,00; 65,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAĞ ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda çalışanların çalışma ortamı değişkenine göre performans düzeyleri verilmiştir. Buna göre iyi çalışma ortamına sahip olanların performans düzeyleri (62,53±6,10) kötü çalışma ortamına sahip olanlardan yüksek olarak bulunmuştur (51,95±7,94).

#### 5.4.10. Katılımcıların Yönetici Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların yönetici durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların yönetici durumları ile MÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $z = -1,824$ ,  $p = 0.068$ ) görülürken, katılımcıların yönetici durumları ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu ( $z = -2,396$ ,  $p = 0.017$ ) görülmüştür. Tablo 26'da, katılımcıların toplam İPÖ skorları değerlerinin katılımcıların yönetici durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 26.** Katılımcıların Toplam İPÖ Skorları Değerlerinin Yönetici Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam İPÖ Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
Katılımcıların Yönetici Durumu	İyi	62,62±5,05	64,00 (9,00)	50,00;70,00
	Kötü	57,47±9,78	61,00 (17,00)	41,00; 70,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAG ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yönetici durumu değişkenine göre performans düzeyleri verilmiştir. Buna göre iyi yöneticiye sahip olanların performans düzeyleri (62,62±5,05) kötü yöneticiye sahip olanlardan yüksek olarak bulunmuştur (57,47±9,78).

#### 5.4.11. Katılımcıların Yönetici Cinsiyet Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların yönetici cinsiyet durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların yönetici cinsiyet durumları ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $z = -1,358$ ,  $p = 0.174$ ) görülürken, katılımcıların yönetici cinsiyet durumları ile MÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu ( $z = -2,397$ ,  $p = 0.017$ ) görülmüştür. Tablo 27'de,

katılımcıların toplam MÖ skorları değerlerinin katılımcıların yönetici cinsiyeti durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 27.** Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Yönetici Cinsiyeti Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam MÖ Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
Katılımcıların Yönetici Cinsiyeti	Kadın	98,77±7,99	98,00 (14,75)	90,00;110,00
	Erkek	87,56±18,67	96,50 (31,50)	44,00;110,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAĞ ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yönetici cinsiyeti değişkenine göre motivasyon düzeyleri verilmiştir. Buna göre kadın yöneticiye sahip olanların motivasyon düzeyleri (98,77±7,99) erkek yöneticiye sahip olanlardan yüksek olarak bulunmuştur (87,56±18,67).

#### **5.4.12. Katılımcıların Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi**

Katılımcıların meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumları ile MÖ toplam skorları ( $z = -2,473$ ,  $p = 0.013$ ) ile İPÖ toplam skorları ( $z = -3,140$ ,  $p = 0.002$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu görülmüştür. Tablo 26'da katılımcıların toplam MÖ skorları değerlerinin katılımcıların meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma



durumuna göre dağılımı gösterilmiştir. Tablo 28’de ise katılımcıların toplam İPÖ skorları değerlerinin katılımcıların meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 28.** Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam MÖ Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
<b>Katılımcıların Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu</b>	Evet	101,90±7,38	103,00 (12,50)	90,00;110,00
	Hayır	88,98±17,75	94,50 (23,00)	44,00;110,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAG ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda katılımcıların Katılımcıların Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri verilmiştir. Buna göre şiddete maruz kalanların motivasyon düzeyleri şiddete maruz kalmayanlardan yüksek olarak bulunmuştur.

**Tablo 29.** Katılımcıların Toplam İPÖ Skorları Değerlerinin Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam İPÖ Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
<b>Katılımcıların Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu</b>	Evet	66,60±2,95	66,50 (5,00)	62,00;70,00
	Hayır	60,11±7,66	62,00 (10,00)	41,00;70,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAĞ ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda katılımcıların Katılımcıların Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu değişkenine göre performans düzeyleri verilmiştir. Buna göre şiddete maruz kalanların performans düzeyleri şiddete maruz kalmayanlardan yüksek olarak bulunmuştur.

#### **5.4.13. Katılımcıların Fazla Mesai Yapma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi**

Katılımcıların fazla mesai yapma durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların fazla mesai yapma durumları ile MÖ toplam skorları ( $z = -0.076$ ,  $p = 0.939$ ) ve İPÖ toplam skorları ( $z = -0.255$ ,  $p = 0.799$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### 5.4.14. Katılımcıların Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların meslek dışı uğraşı (hobi) durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların meslek dışı uğraşı (hobi) durumları ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $z = -0.565$ ,  $p = 0.572$ ) görülürken, katılımcıların meslek dışı uğraşı (hobi) durumları ile MÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu ( $z = -1,987$ ,  $p = 0.047$ ) görülmüştür. Tablo 30'da, katılımcıların toplam MÖ skorları değerlerinin katılımcıların meslek dışı uğraşı (hobi) durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 30.** Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam MÖ Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
Katılımcıların Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu	Var	86,66±19,14	93,00 (31,75)	44,00;110,00
	Yok	95,22±13,25	98,00 (13,00)	53,00;110,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAĞ ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda katılımcıların Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri verilmiştir. Buna göre Katılımcıların Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu olanların motivasyon düzeyleri (86,66±19,14) Katılımcıların Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu olmayanlardan düşük olarak bulunmuştur (95,22±13,25).

#### 5.4.15. Katılımcıların Çalışılan Kurumun Fiziki Koşullarının Verimli Bir Çalışma İçin Uygun Olduğunu Düşünme Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların çalışılan kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünme durumu ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Yapılan Kruskal-Wallis H testleri sonucunda, katılımcıların çalışılan kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünme durumu ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $\chi^2(4) = 4,798$ ,  $p = 0.309$ ) görülürken, katılımcıların çalışılan kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünme durumu ile MÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu ( $\chi^2(4) = 16,664$ ,  $p = 0.002$ ) görülmüştür. Tablo 31’de katılımcıların toplam MÖ skorları değerlerinin katılımcıların çalıştığı kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünme durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 31.** Katılımcıların Toplam MÖ Skorları Değerlerinin Çalışılan Kurumun Fiziki Koşullarının Verimli Bir Çalışma İçin Uygun Olduğunu Düşünme Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam MÖ Değerleri		
		Ortalama±SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
<b>Katılımcıların Çalışılan Kurumun Fiziki Koşullarının Verimli Bir Çalışma İçin Uygun Olduğunu Düşünme Durumu</b>	Evet, çok uygun	102,60±3,60	104,00 (3,75)	96,00;105,00
	Evet, uygun	89,22±20,07	97,00 (21,00)	44,00;110,00
	Hayır, uygun değil	91,97±18,87	102,00 (30,00)	53,00;110,00
	Hayır, hiç uygun değil	89,92±13,71	92,50 (25,75)	70,00;106,00
	Fikrim yok	83,38±12,63	85,00 (12,50)	58,00; 99,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAG ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda katılımcıların Katılımcıların Çalışılan Kurumun Fiziki Koşullarının Verimli Bir Çalışma İçin Uygun Olduğunu Düşünme Durumu değişkenine göre motivasyon düzeyleri verilmiştir. Buna göre Katılımcıların evet, uygun olanların motivasyon düzeyleri (102,60±3,60) diğerlerinden yüksek olarak bulunmuştur.

#### 5.4.16. Katılımcıların Düzenli (Haftada En Az 3 Gün) Olarak Spor Yapma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların düzenli (haftada en az 3 gün) olarak spor yapma durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U

testleri sonucunda, katılımcıların düzenli (haftada en az 3 gün) olarak spor yapma durumları ile MÖ toplam skorları ( $z = -1,553$ ,  $p = 0.120$ ) ve İPÖ toplam skorları ( $z = -0.375$ ,  $p = 0.708$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### 5.4.17. Katılımcıların İş Yerinde Sosyal Ortam Bulunma Durumu İle Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinin Analizi

Katılımcıların iş yerinde sosyal ortam bulunma durumları ile MÖ ve İPÖ toplam skorları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını test edebilmek amacıyla Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan Mann Whitney U testleri sonucunda, katılımcıların iş yerinde sosyal ortam bulunma durumları ile MÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın oluşmadığı ( $z = -1,649$ ,  $p = 0.099$ ) görülürken, katılımcıların iş yerinde sosyal ortam bulunma durumları ile İPÖ toplam skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu ( $z = -2,346$ ,  $p = 0.019$ ) görülmüştür. Tablo 32’de, katılımcıların toplam İPÖ skorları değerlerinin katılımcıların iş yerinde sosyal ortam bulunma durumuna göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 32.** Katılımcıların Toplam İPÖ Skorları Değerlerinin İş Yerinde Sosyal Ortam Bulunma Durumuna Göre Dağılımı

		Toplam İPÖ Değerleri		
		Ortalama $\pm$ SS	Ortanca (ÇAĞ)	Min; Max
Katılımcıların İş Yerinde Sosyal Ortam Bulunma Durumu	Evet	63,96 $\pm$ 5,03	65,00 (7,00)	55,00;70,00
	Hayır	59,75 $\pm$ 7,95	62,00 (10,00)	41,00; 70,00

Not: SS, standart sapma değerini, ÇAĞ ise, Çeyrekler Arası Genişlik (Inter Quartile Range) değerini ifade etmektedir.

Yukarıdaki tabloda katılımcıların Katılımcıların İş Yerinde Sosyal Ortam Bulunma Durumuna göre performans puanları verilmiştir. Buna göre; sosyal ortamda bulunanların performans puanları (63,96 $\pm$ 5,03) sosyal ortamda bulunmayanlardan (59,75 $\pm$ 7,95) daha yüksek olarak bulunmuştur.

## 5.5. Katılımcıların Demografik Profilleri Arasında Yapılan Analizler

Kategorik verilerin karşılaştırılmasında Ki-Kare (Pearson Chi-Square Test) testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık değeri  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

### 5.5.1. Katılımcıların Cinsiyeti İle Fazla Mesai Yapma Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile fazla mesai yapma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, fazla mesai yapanlar ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(1) = 32,516, p < 0.001$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 33'te gösterilmiştir.

**Tablo 33.** Katılımcıların Cinsiyeti İle Fazla Mesai Yapma Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Fazla Mesai Yapma Durumu		Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			Evet	Hayır			
Katılımcıların Cinsiyeti	Kadın	N	6	49	55	32,516	,000
		%	10,9%	89,1%	100,0%		
	Erkek	N	37	22	59		
		%	62,7%	37,3%	100,0%		

Daha öncede belirttiğimiz gibi fazla mesai motivasyon ve performans üzerinde negatif etkiye sahiptir. Yukarıda verilen Ki-kare analizine göre %62'si fazla mesai yaparken kadınların %10,9'u fazla mesai yapmaktadır denilebilmektedir.

### 5.5.2. Katılımcıların Cinsiyeti İle Çalışma Ortamı Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile çalışma ortamı durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi

sonucunda, çalışma ortamının iyi veya kötü olduğunu düşünenlerle ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $\chi^2(1) = 3,234, p = 0.072$ ) görülmektedir.

### 5.5.3. Katılımcıların Cinsiyeti İle Yönetici Cinsiyet Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile yönetici cinsiyet durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, katılanların yöneticilerinin erkek veya kadın olması ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $\chi^2(1) = 1,204, p = 0.273$ ) görülmektedir.

### 5.5.4. Katılımcıların Cinsiyeti İle Mesleği Kendi İsteği İle Seçme Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile mesleği kendi isteği ile seçme durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, mesleğini kendi isteği ile seçme durumu ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(1) = 6,752, p = 0.009$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 34’de gösterilmiştir.

**Tablo 34.** Katılımcıların Cinsiyeti İle Mesleği Kendi İsteği İle Seçme Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Mesleği Kendi İsteği İle Seçme Durumu		Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			Evet	Hayır			
Katılımcıların Cinsiyeti	Kadın	N	51	4	55	6,752	,009
		%	92,7%	7,3%	100,0%		
	Erkek	N	44	15	59		
		%	74,6%	25,4%	100,0%		

Katılımcıların cinsiyeti ile mesleği kendi isteği ile seçme durumu incelendiğinde; Kadınların %92,7’sinin kendi istediği mesleği seçtiği ve erkeklerin %74,6’sının kendi istediği mesleği söylenebilmektedir.



### 5.5.5. Katılımcıların Cinsiyeti İle Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumu ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(1) = 11,759$ ,  $p = 0.001$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 35'te gösterilmiştir.

**Tablo 35.** Katılımcıların Cinsiyeti İle Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu		Total	Ki- Kare Değeri	P Değeri
			Evet	Hayır			
<b>Katılımcıların Cinsiyeti</b>	Kadı n	N	10	45	55	11,759	,001
		%	18,2%	81,8%	100,0%		
	Erke k	N	0	59	59		
		%	0,0%	100,0%	100,0%		

Yukarıdaki tabloda cinsiyet değişkenine göre Meslek Nedeniyle Tedavi Gerektirecek Fiziksel ya da Ruhsal Bir Şiddete Maruz Kalma Durumu verilmiştir. Buna göre; erkeklerin hiç birisi şiddete maruz kalmazken kadınların %18,2'si şiddete maruz kalmıştır denilebilir.

### 5.5.6. Katılımcıların Cinsiyeti İle Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile meslek dışı uğraşı (Hobi) durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, meslek dışı uğraşı durumu ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(1) = 12,335$ ,  $p < 0.001$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 36'da gösterilmiştir.

**Tablo 36.** Katılımcıların Cinsiyeti İle Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu		Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			Var	Yok			
Katılımcıların Cinsiyeti	Kadın	N	42	13	55	12,335	,000
		%	76,4%	23,6%	100,0%		
	Erkek	N	26	33	59		
		%	44,1%	55,9%	100,0%		

Yukarıdaki tabloda katılımcıların cinsiyet değişkeni ile Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu verilmiştir. Buna göre kadınların %74,4'ünün Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu var iken erkeklerin %44,1'inin Meslek Dışı Uğraşı (Hobi) Durumu vardır denilebilir.

### 5.5.7. Katılımcıların Cinsiyeti İle Eğitim Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, eğitim durumu ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir

ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(2) = 7,893$ ,  $p = 0.019$ ) olduğu görülmektedir. Bu durum Tablo 37’de gösterilmiştir.

**Tablo 37.** Katılımcıların Cinsiyeti İle Eğitim Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Eğitim Durumu			Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			Önlisans/ Lisans	Yüksek Lisans	Doktora			
Katılımcıların Cinsiyeti	Kadın	N	25	23	7	55	7,893	,019
		%	45,5%	41,8%	12,7%	100,0%		
	Erkek	N	14	40	5	59		
		%	23,7%	67,8%	8,5%	100,0%		

Yukarıdaki tabloda katılımcıların cinsiyet değişkenlerine göre eğitim durumları verilmiştir. Buna göre kadınların; 45,5’i önlisans/lisans, %41,8’i yüksek lisans ve %12,7’si doktora mezundur. Ayrıca erkeklerin; %23,7’si önlisans/lisans, %67,8’i yüksek lisans ve %8,5’i doktora mezundur.

#### 5.5.8. Katılımcıların Cinsiyeti İle Kurumda Çalışılan Süre Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile kurumda çalışılan süre durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, kurumda çalışılan süre durumu ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(3) = 11,426$ ,  $p = 0.010$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 38’de gösterilmiştir.

**Tablo 38.** Katılımcıların Cinsiyeti İle Kurumda Çalışılan Süre Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Kurumda Çalışılan Süre Durumu				Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	15 Yıl Ve Üzeri			
Katılımcıların Cinsiyeti	Kadın	N	16	33	3	3	55	11,426	,010
		%	29,1%	60,0%	5,5%	5,5%	100,0%		
	Erkek	N	19	22	16	2	59		
		%	32,2%	37,3%	27,1%	3,4%	100,0%		

Yukarıdaki tabloda katılımcıların cinsiyet değişkenine göre kurumda çalışılan süre durumu verilmiştir. Buna göre kadınların; %29,1'i 1-5 yıl, %60'ı 6-10 yıl, %5,5'i 11-15 yıl ve %5,5'i 15 yıl ve üzeri olarak dağılmıştır. Ayrıca Buna göre erkeklerin; %32,2'si 1-5 yıl, %37,3'ü 6-10 yıl, %27,1'i 11-15 yıl ve %3,4'ü 15 yıl ve üzeri olarak dağılmıştır.

#### 5.5.9. Katılımcıların Cinsiyeti İle Sektörde Çalışılan Süre Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların cinsiyeti ile sektörde çalışılan süre durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, sektörde çalışılan süre durumu ile katılımcıların cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(3) = 13,421$ ,  $p = 0.004$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 39'da gösterilmiştir.

**Tablo 39.** Katılımcıların Cinsiyeti İle Sektörde Çalışılan Süre Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Sektörde Çalışılan Süre Durumu				Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	15 Yıl Ve Üzeri			
Katılımcıların Cinsiyeti	Kadın	N	7	42	3	3	55	13,421	,004
		%	12,7%	76,4%	5,5%	5,5%	100,0%		
	Erkek	N	11	27	16	5	59		
		%	12,7%	76,4%	5,5%	5,5%	100,0%		

Yukarıdaki tabloda katılımcıların cinsiyet değişkenine göre sektörde çalışılan süre durumu verilmiştir. Buna göre kadınların; %12,7'si 1-5 yıl, %76,4'ü 6-10 yıl, %5,5'i 11-15 yıl ve %5,5'i 15 yıl ve üzeri olarak dağılmıştır. Ayrıca erkeklerin; %12,7'si 1-5 yıl, %76,4'ü 6-10 yıl, %5,5'i 11-15 yıl ve %5,5'i 15 yıl ve üzeri olarak dağılmıştır.

#### 5.5.10. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Yönetici Cinsiyeti Durumu Arasında Yapılan Analiz

Katılımcıların çalışma ortamı ile yönetici cinsiyeti durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, çalışma ortamının hem iyi hem de kötü olduğunu düşünenler ile katılımcıların yöneticilerinin cinsiyetleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(1) = 7,166$ ,  $p = 0.007$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 40'da gösterilmiştir.

**Tablo 40.** Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Yönetici Cinsiyeti Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Yönetici Cinsiyeti		Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			Kadın	Erkek			
Çalışma Ortamı Durumu	İyi	N	26	68	94	7.166	,007
		%	27,7%	72,3%	100,0%		
	Kötü	N	0	20	20		
		%	0,0%	100,0%	100,0%		

Yukarıdaki tabloda katılımcıların çalışma ortamı değişkenine göre yönetici cinsiyeti dağılımı verilmiştir. Buna göre çalışma ortamı iyi olanların %27,7'sinin yöneticisi kadın iken %72,3'ünün yöneticisi erkektir denilebilir.

#### **5.5.11. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Yönetici Durumu Arasında Yapılan Analiz**

Katılımcıların çalışma ortamı ile yönetici durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, yönetici durumu ile çalışma ortamı durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(1) = 23,081$ ,  $p < 0.001$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 41'de gösterilmiştir.

**Tablo 41.** Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Yönetici Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Yönetici Durumu		Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			İyi	Kötü			
Çalışma Ortamı Durumu	İyi	N	68	26	94	23,081	,000
		%	72,3%	27,7%	100,0%		
	Kötü	N	3	17	20		
		%	15,0%	85,0%	100,0%		

Yukarıdaki tabloda katılımcıların çalışma ortamı değişkenine göre yönetici durumu dağılımı verilmiştir. Buna göre çalışma ortamı iyi olanların %72,3'ünün yöneticisi iyi iken %27,7'sinin yöneticisi kötüdür denilebilir.

#### **5.5.12. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Fazla Mesai Yapma Arasında Yapılan Analiz**

Katılımcıların çalışma ortamı ile fazla mesai yapma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, fazla mesaiye kalma ile çalışma ortamı durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı ( $\chi^2(1) = 3,083$ ,  $p = 0.079$ ) görülmektedir.

#### **5.5.13. Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Eğitim Durumu Arasında Yapılan Analiz**

Katılımcıların çalışma ortamı ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Ki-Kare testi sonucunda, katılımcıların eğitim durumu ile çalışma ortamı durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin var olduğu ( $\chi^2(2) = 27,958$ ,  $p < 0.001$ ) görülmektedir. Bu durum Tablo 42'de gösterilmiştir.

**Tablo 42.** Katılımcıların Çalışma Ortamı İle Eğitim Durumu Arasındaki Ki-Kare Testi Sonucu

			Eğitim Durumu			Total	Ki-Kare Değeri	P Değeri
			Önlisans/ Lisans	Yüksek Lisans	Doktora			
Çalışma Ortamı Durumu	İyi	N	30	60	4	94	27,958	,000
		%	31,9%	63,8%	4,3%	100,0%		
	Kötü	N	9	3	8	20		
		%	45,0%	15,0%	40,0%	100,0%		

Yukarıdaki tabloda katılımcıların çalışma ortamı durumu değişkenine göre eğitim durumu dağılımı verilmiştir. Buna göre çalışma ortamı iyi olanların; %31,9'u önlisans/lisans, %63,8'i yüksek lisans ve %4,3'ü doktora mezunudur denilebilir.



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Motivasyon, bir kişinin bir hedefe ulaşmak için yönlendirdiği arzu ve enerjinin birleşimidir. Eylemin nedeni budur. İnsanların motivasyonlarını etkilemek, o zaman bilmeniz gereken şeyleri yapmayı istemek demektir. Motivasyon, bir kişinin bir hedefe ulaşmak için yönlendirdiği arzu ve enerjinin birleşimidir. Eylemin nedeni budur. Motivasyon, doyum ve başarı hissi gibi içsel olabilir veya ödüller, cezalar ve hedeflerin kazanılması gibi dışsal. Her insan aynı şey tarafından motive edilmez ve zaman içinde motivasyonları değişebilir.

Bir çalışan genellikle nasıl doğru bir şekilde gerçekleştirileceğini bilir, süreç iyidir ve tüm kaynaklar mevcuttur, ancak bir nedenden ötürü, bunu yapmamayı seçer, bu normalde motivasyon konusu olduğu anlamına gelir. Pek çok işin pozisyona özgü sorunları olsa da, normalde sonuç alma konusundaki temel görevimizden odaklanmamıza neden olan kişiye özgü olan sorunlardır. Bu motivasyonel problemler aile baskılarından, kişilik çatışmalarından, davranışların diğer insanları veya süreçleri nasıl etkilediğine dair bir anlayış eksikliği olabilir.

Bir şey, çalışan ile kuruluş arasındaki psikolojik sözleşmeyi kırarsa, lider, belirtilerin ötesine bakarak, bir çözüm bularak, soruna odaklanarak ve sonra bir eylem planı uygulayarak sorunun tam olarak ne olduğunu bulmalıdır. Bir liderin içine girebileceği en kötü durumlardan biri gerçekleri yanlış anlamaktır.

Bu araştırmada, iş yerinde motivasyon ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla, araştırmaya katılım gösteren çalışanlarına; motivasyon ve iş performansına yönelik 5'li Likert ölçekli sorular sorulmuştur. Elde edilen bulgular incelendiğinde; katılımcıların motivasyon ve iş performansları arasında pozitif bir korelasyonun olduğu, diğer bir deyişle, katılımcıların iş yerinde çalışma motivasyonu arttıkça iş performanslarının da arttığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların iş yerindeki çalışma motivasyonlarının üzerinde katılımcıların yaş gruplarının, kurumda ve sektörde çalıştıkları sürenin, yönetici cinsiyetinin, meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumunun, meslek dışı uğraşı (hobi) ve çalışılan kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünme durumunun etkili olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş yerindeki iş performansını ise katılımcıların iş yeri çalışma ortamının, yöneticilerinin iyi veya kötü olmasının, meslek nedeniyle tedavi

gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma ve iş yerinde sosyal ortam bulunma durumlarının etkilediği görülmektedir.

Araştırma sonuçlarında bunların yanı sıra, katılımcıların cinsiyeti ile fazla mesai yapma durumu, mesleği kendi isteği ile seçme durumu, meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalma durumu, meslek dışı uğraşı (Hobi) durumu, eğitim durumu ve kurumda ve sektörde çalıştıkları süre arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Son olarak, katılımcıların iş yeri çalışma ortamını iyi veya kötü olarak değerlendirme durumları ile yönetici cinsiyeti ve yöneticilerinin iyi veya kötü olması durumları ve katılımcıların eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde aşağıdaki çıkarımlara ulaşılmıştır:

İş yerinde çalışma motivasyonu arttıkça iş performansı da artmaktadır. Motivasyon, bireyin bir işi yapma güdüsünü ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışma motivasyonunun artmasıyla beraber iş performansının da artması oldukça beklenen bir sonuçtur.

Her ne kadar 21-34 ve 45-54 yaş arasında motivasyon açısından ciddi bir fark görünmese de, gençlerde dağılımın daha geniş olması ve ortanca değerlerin daha yüksek olması gençlerde motivasyon düzeyinin daha yüksek olduğu biçiminde yorumlanmaktadır. Bunun yanında sektörde çalışılan süreye bakıldığında, yine 1-5 yıl çalışan bireylerin motivasyon düzeylerinin anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmektedir. İş hayatına yeni başlayan kişilerde motivasyon düzeyinin yüksek olması oldukça normal bir durumdur. Genç yaşlardaki işgörenler, para kazanmaya yeni başlamanın verdiği heves ve daha uzun süredir çalışanlara göre iş hayatındaki sorunlarla daha az karşılaşmanın bir sonucu olarak daha yüksek motivasyon düzeyine sahip olabilirler.

Kurumda 1-5 yıl süre çalışanların motivasyon düzeyi diğer gruplara göre anlamlı şekilde daha yüksektir. Bunun yanında 15 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların da motivasyon düzeyleri oldukça yüksek olarak saptanmıştır. Bu durum kurumda yeni çalışmaya başlayan kişilerin henüz herhangi bir sorunla karşılaşmaması ve adapte olma isteklerinin yüksek olması ile bağdaştırılmaktadır. Bunun yanında 15 yıl ve üzeri süre boyunca aynı kurumda çalışan kişilerin ise kuruma alıştıkları, tamamen adapte oldukları ve bu nedenle motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışma ortamının iyi olduğunu düşünen katılımcıların iş performansı düzeylerinin daha iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışılan kurumun fiziki koşullarının verimli bir çalışma için çok uygun olduğunu düşünen katılımcıların motivasyon düzeylerinin diğer gruplara göre anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmüştür. Bireyler, ortamı ve koşulları iyi bir yerde çalıştıklarında kendilerini daha rahat hissederler ve daha verimli çalışabilirler. Çalışılan kurumun fiziki koşullarının iyi olduğu işgörenler tarafından düşünüldüğünde, motivasyonları da yüksek olacaktır. Bu nedenle çalışma ortamlarının iyi olduğunu düşünen katılımcıların iş performansı düzeylerinin yüksek olması, oldukça beklenen ve normal bir bulgudur.

Yöneticilerini “iyi” olarak değerlendiren katılımcıların iş performanslarının “kötü” olarak değerlendirenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yöneticileri ile sağlıklı ve verimli iletişim kurabilen bireylerin iş performansı düzeylerinin daha yüksek olması son derece normal bir bulgudur. Yöneticisini seven ve onunla doğru iletişim kurabilen bir bireyin motivasyon düzeyi de yüksek olacaktır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bir bireyin ise iş performansı düzeyinin yüksek olması oldukça normaldir.

Yöneticisi kadın olan katılımcıların motivasyon durumlarının yönetici erkek olan katılımcılara oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kadınların erkeklere göre tolerans düzeyi daha yüksek olabilir. Yöneticisi kadın olan katılımcıların motivasyon düzeylerinin yüksek olması bu durum ile bağdaştırılabilir.

Meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalan katılımcıların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca meslek nedeniyle tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kalan katılımcıların iş performansı düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgu oldukça şaşırtıcı bir bulgudur. Şiddete maruz kalmayan katılımcıların motivasyon düzeylerinin daha yüksek olacağı beklenmiştir. Tedavi gerektirecek düzeyde bir fiziksel ya da ruhsal şiddete maruz kalan katılımcıların motivasyon düzeylerinin yüksek olması ilgili olay sonrası bireylerin işlerine daha da fazla bağlanmaları ve psikolojik destek sonucunda motivasyonlarının artmış olabileceği biçiminde yorumlanmaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, iş performansı düzeylerinin yüksek olması da oldukça normaldir.

Meslek dışı bir uğraşı olmayan katılımcıların motivasyon düzeylerinin, olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu durum bireylerin tüm ilgilerini işlerine yöneltmeleri sonucunda ortaya çıkmış olabilir. Genellikle meslek dışı bir uğraşa yani hobiyeye büyük bir tutkuyla bağlı olan kişilerin bu hobi sayesinde para kazanma isteği içinde oldukları ve hobilerini işe dönüştürdükleri bilinmektedir. Hobisi olmayan bireylerin ise işlerine daha bağlı olabilecekleri, bu nedenle motivasyon düzeylerinin daha yüksek olabileceği düşünülmektedir.

İş yerinde sosyal bir ortam olduğunu düşünen katılımcıların iş performansı düzeylerinin düşünmeyenlere oranla daha yüksek olduğu saptanmıştır. İş yerinde sosyal bir ortamın olması, çalışanlar arası işbirliğini de artıracak ve dolayısıyla çalışan motivasyonu yükselecektir. Çalışan motivasyonunun yüksek olması sonucunda da iş performansı düzeyinin yükselmesi oldukça normal bir durumdur.

Birçok kurum, yaşama, cinsiyete ve diğer kalıplara dokunarak çalışanın katılımı ve motivasyonu konusuna yaklaşır. Motivasyon ve Performans, bu farklılıklara meydan okumakta, grup farklılıklarının genellikle abartıldığının ve bireyleri gerçekten neyin motive ettiğini neyin kalbine almanın en önemli olduğunun kanıtı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tez, çalışanların memnuniyetini artırmak, kurumsal verimliliği artırmak ve çalışanların cirosunu azaltmak için kuruluşların tüm motivasyonları - iş güvenliğini ve kişisel büyümeye olan ihtiyacı - göz önünde bulundurmalarını sağlamak için bir rehberdir.

Orijinal araştırmanın temelini oluşturan Motivasyon ve Performans, çalışanların motive edici ilkelerinin sadece liderlik düzeyinde değil, liderlik düzeyinde değil, organizasyonun tüm seviyelerinde nasıl uygulandığını göstermek için finans, perakende, kamu ve diğer sektörlerden örnek olay incelemeleri sunar. Değiştirilebilir ve geliştirilebilir. Cephe noktalarına etkili ziyaretler yapmak için bir çerçeve ile tamamlanan İK profesyonellerinin doğru sorular sormasına, dış motivasyon geliştirme programlarının uygulanıp uygulanmamasını seçmesine ve bir çalışanın şirkette ilerleme arzusu üzerinde gerçek bir etki yapmasına yardımcı olacaktır.

Çalışma bağlamındaki motivasyon bireyin örgütsel hedeflere yönelik çaba gösterme ve sürdürme isteği olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler için zorluk bu tür bir motivasyonun nasıl oluşturulacağıdır. Ek olarak, kaynak kullanımı yetersiz

ortamlardaki çalışanlar için önemli olan motivasyon faktörleri hakkında çok az şey bilinmektedir:

Motivasyon üzerine birçok teori olmasına rağmen, iki farklı motivasyon alanı genellikle karıştı: bir işte olma motivasyonu ve gerçekleştirme motivasyonu. Her ikisi de önemlidir ve yöneticilerin faaliyetlerinin her iki alandaki etkisini anlamalıdır. Herzberg'in işyerinde iki faktörlü motivasyon teorisi bu tez bu iki motivasyon alanı arasındaki farkı açıklamak için kullanılmıştır. İş tatmininin (veya gerçekleştirme motivasyonunun) ana nedenleri olan tatmin edicileri, eksik veya yetersiz olarak algılandığında, iş tatminsizliğinin (veya bir işte kalmanın motivasyonu) temel nedenleri olan tatminsizlerden ayırt eder. Motive edici faktörlerin örnekleri; başarı, tanınma, sorumluluk ve işin kendisidir.

Bu çalışmada tanımlanan ana motivasyon faktörleri - tanıma, sorumluluk ve eğitim Herzberg tarafından belirtilen tatmin edici maddelerle uyuyor. Bununla birlikte, örneğin, eğitim motivasyonunun bilgiyi güncelleyerek (tatmin edici) veya maaş tamamlayıcı (tatmin edici) yaparak gerçekten ilerleme ile ilgili olup olmadığı her zaman açık olmadığı için) bu, dikkatle sonuçlandırılmalıdır. Ek olarak, çalışmamızda maaş önemli bir itici güç olarak görülmekte olup, Herzberg bunu memnuniyetsiz olarak sınıflandırmaktadır.

Her ne kadar maaşlar ve teşvikler çalışanlar için önemli faktörler olsa ve ihmal edilmemelidir, çalışma motivasyon kazanımlarının personele daha fazla sorumluluk vererek, personeli sorumlu tutarak ve tanıma mekanizmalarını geliştirerek yapılabileceğini göstermektedir. Nihayetinde bakım kalitesinin ve erişilebilirliğin iyileştirilmesine katkıda bulunacak olan motivasyondaki bu kazanımlar, bu motive edici faktörlerle eşleşen gelişmiş performans yönetimi faaliyetleri ile sağlanabilir.

Yöneticiler için, Herzberg'in modeli iki tür motivasyon hakkında düşünmek ve bunları ele almak için uygun stratejileri seçmek için yararlı bir yol olabilir. Bununla birlikte, uygun İK faaliyetlerinin formülasyonu, çalışanları için hangi faktörlerin kendi özel bağlamlarında motive edici olduğunun belirlenmesi ile yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*. (S. Uyan, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akbulut, G. (2008). Küreselleşme Değişimi Bağlamında Dünya Enerji Kaynakları, Sorunlar ve Türkiye. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 117-137.
- Akdoğan, A. A., Cingöz, A., & Oflazer Mirap, S. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin / Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 379-386). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Arıcı, K. (1999). *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Dersleri*. Ankara: TES-İŞ Eğitim Yayınları.
- Armağan, S. (1980). *Temel Haklar ve Ödevler*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Aydın, A. H. (2013). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(5), 42-56.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 8(1), 103-127.
- Barlı, Ö. (2005). *Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyon Araçları*. İstanbul: Atlas Yayın.
- Barutçu, S., & Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97.
- Başaran, İ. E. (2005). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*(62), 47-65.
- Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.
- Bilsel, M. A. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, G. (2012). Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance; The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- bp. (2019a). *Solar Energy*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.bp.com:https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/renewable-energy.html#solar-energy> adresinden alındı
- bp. (2019b). *Wind Energy*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.bp.com:https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/renewable-energy.html#solar-energy> adresinden alındı
- bp.com. (2015). *BP Statistical Review of World Energy June 2015*. Mart 1, 2019 tarihinde [https://www.bp.com:https://www.bp.com/content/dam/bp-country/es\\_es/spain/documents/downloads/PDF/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf](https://www.bp.com:https://www.bp.com/content/dam/bp-country/es_es/spain/documents/downloads/PDF/bp-statistical-review-of-world-energy-2015-full-report.pdf) adresinden alındı
- bp.com. (2018). *BP Statistical Review of World Energy 2018*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.bp.com:https://www.bp.com/content/dam/bp/business->

sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-full-report.pdf adresinden alındı

bp.com. (2018). *BP Statistical Review of World Energy 2018*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.bp.com>: [https://www.bp.com/content/dam/bp-country/es\\_es/spain/documents/downloads/PDF/bp-statistical-review-of-world-energy-2018-full-report.pdf](https://www.bp.com/content/dam/bp-country/es_es/spain/documents/downloads/PDF/bp-statistical-review-of-world-energy-2018-full-report.pdf) adresinden alındı

bp.com. (2019c). *Geothermal Power*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.bp.com>: <https://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy/renewable-energy.html#solar-energy> adresinden alındı

Brekke, K. A., & Nyborg, K. (2005, June 14). *Moral Hazard and Moral Motivation: Corporate Social Responsibility As Labor Market Screening*. Şubat 25, 2018 tarihinde <http://citeseerx.ist.psu.edu>: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.569.2148&rep=rep1&type=pdf> adresinden alındı

Brown, C. E. (2002). *World Energy Resources*. New York: Springer.

Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 7(79).

Büte, M. (2011). Nepotizmin İş Stresi, Ş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 177-194.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (6 b.). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.

Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Ceyhan, H. (1973). Türkiye'de 1970-80'ler Enerji İhtiyacı ve Arzı. *Türkiye'nin Enerji Sorunu ve Enerji İhtiyacı Semineri* (s. 1-33). İstanbul: Çelüt Matbaacılık.



- Cologni, A., & Manera, M. (2008). Oil Prices Inflation and Interest Rates in a Structural Cointegrating VAR Model for G-7 Countries. *Energy Economics*, 30(3), 856-888.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircioğlu, M., & Centel, T. (2003). *İş Hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dünya Enerji Konseyi Türk Milli Komitesi. (2014). *Enerji Raporu 2013*. Ankara: Poyraz Ofset.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- ebadersleri.com. (2014). Şubat 23, 2018 tarihinde <http://ebadersleri.com/ihtiyac-nedir/> adresinden alındı
- eia.gov. (2011, Şubat 9). *History of Energy Consumption in the United States, 1775–2009*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.eia.gov:https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=10> adresinden alındı
- eia.gov. (2016). *International Energy Outlook 2016*. Mart 1, 2019 tarihinde [https://www.eia.gov:https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484\(2016\).pdf](https://www.eia.gov:https://www.eia.gov/outlooks/ieo/pdf/0484(2016).pdf) adresinden alındı
- ekodialog.com. (2016). *İhtiyaçlar ve Özellikleri, İhtiyaç Nedir?* Şubat 24, 2018 tarihinde [https://www.ekodialog.com/Konular/ihtiyac\\_nedir\\_ozellikleri.html](https://www.ekodialog.com/Konular/ihtiyac_nedir_ozellikleri.html) adresinden alındı
- enerji.gov.tr. (2016, Mayıs). *Ham Petrol ve Doğal Gaz Sektör Raporu*. Şubat 27, 2019 tarihinde [https://www.enerji.gov.tr:https://www.enerji.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FSe kt%2FC3%B6r%20Raporu%2FTP\\_HAM\\_PETROL-DOGAL\\_GAZ\\_SEKTOR\\_RAPORU\\_\\_2015.pdf](https://www.enerji.gov.tr:https://www.enerji.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FSe kt%2FC3%B6r%20Raporu%2FTP_HAM_PETROL-DOGAL_GAZ_SEKTOR_RAPORU__2015.pdf) adresinden alındı

- enerji.gov.tr. (2019a). *Doğal Gaz*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.enerji.gov.tr>: <https://www.enerji.gov.tr/tr-tr/sayfalar/dogal-gaz> adresinden alındı
- enerji.gov.tr. (2019b). *Petrol*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.enerji.gov.tr>: <https://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Petrol> adresinden alındı
- enerji.gov.tr. (2019c). *Jeotermal*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.enerji.gov.tr>: <https://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Jeotermal> adresinden alındı
- enerji.gov.tr. (2019d). *Biyokütle*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.enerji.gov.tr>: <https://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Biyokutle> adresinden alındı
- enerji.gov.tr. (2019e). *Rüzgâr*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.enerji.gov.tr>: <https://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Ruzgar> adresinden alındı
- enerji.gov.tr. (2019f). *Güneş*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.enerji.gov.tr>: <https://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Gunes> adresinden alındı
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eriş, M. (2012). Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersarı, G. N. (2012). İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Erşahin, C. (2007). *Zorluklara Karşı Kendini Ateşle*. Ankara: Tutku Yayınevi.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Doktora Tezi*. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Eyigün, E. (2005). Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Zonguldak: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Faye, S. (2000). *Regulation and Industry Structure and Performance in the Electricity Supply Industry*. Şubat 26, 2018 tarihinde <https://poseidon01.ssrn.com>:  
<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=058084070020008119109070123106106011028015026002060023096116119088069065095094125116088088119103086079017061032106083104127098118020102070087123118028124096019108071127127125116086117091016&EXT=pdf> adresinden alındı
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2 b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Limitet Şirketi.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., & Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları : Muğla İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 31-45.
- Gerek, S. (1998). Türkiye’de Enerji Darboğaz. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 369-380.
- Gözütok, G. (2007). İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi ve Hizmet İşletmesinden Bir Örnek. *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülen, H. (2011). Hastanelerde Öğrenme Yöneliminin Çalışan Motivasyonuna Ve Örgütsel Performansa Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülterler, D. (2010, Mayıs 14). *Dürtüler Güdüler ve Duygular*. Şubat 24, 2018 tarihinde <https://davranisbilimlerinegris.wordpress.com> adresinden alındı
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Helvacı, M. A., & Başın, H. (2013). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları (Uşak İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 300-322.

- iea.org. (2015). *Medium-Term Market Report 2015*. Mart 1, 2019 tarihinde [https://www.iea.org:https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/MTOMR\\_2015\\_Final.pdf](https://www.iea.org:https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/MTOMR_2015_Final.pdf) adresinden alındı
- iea.org. (2016a). *Key World Wnergy Statistics 2016*. Şubat 27, 2016 tarihinde <https://www.iea.org:https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/KeyWorld2016.pdf> adresinden alındı
- iea.org. (2016b). *Energy Policies of IEA Countries Turkey 2016 Review*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.iea.org:https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/EnergyPoliciesofIEACountriesTurkey.pdf> adresinden alındı
- International Atomic Energy Agency. (2009, July). *IAEA Tools and Methodologies for Energy System Planning and Nuclear Energy System Assessments*. Şubat 26, 2018 tarihinde <https://www.iaea.org:https://www.iaea.org/NuclearPower/Downloads/INPRO/Files/2009-Jul-WS/Tools-Brochure.pdf> adresinden alındı
- İplik, F. N. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 107-118.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *CBÜ Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 27-40.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama . *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Karlık, R. (2007). *Türkiye Ekonomisi'nde Yapısal Dönüşüm / Cumhuriyet'in İlanından Günümüze* (11 b.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

- Kılıç, R., & Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 149-157.
- Kıngır, S., & Taşkiran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 197-216.
- Koç, E., & Şenel, M. C. (2013). Dünyada ve Türkiye’de Enerji Durumu - Genel Değerlendirme. *Mühendis ve Makina*, 54(639), 32-44.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koray, F. (1993). Inflation Variability the Turkish Economy. *Applied Economics*, 25(6), 787-793.
- LeBlanc, M., & Chinn, M. D. (2004). Do High Oil Prices Presage Inflation? *Business Economics*, 39(2), 38-48.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Morton, F. M., & Podolny, J. M. (2002). Love or Money? The Effects of Owner Motivation in the California Wine Industry. *The Journal of Industrial Economics*, 50(4), 431-456.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Onay, M., & Ergüden, S. (2011). Örgütsel - yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.

- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transform and Organisational Forms. *Organisation Science*, 11(5), 538-550.
- Ögüt, A., Akgemci, M. T., & Demirsel, M. T. (2005). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*. Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85-97.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 53(3), 181-201.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 11(6), 53-68.
- Özel, K. (2004). *İş Sağlığı ve Güvenliği*. İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları.
- Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon* (s. 83-103 ). Ankara: Nobel Yayın.
- Özgür, E. (2006). Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisi Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Ekin Basım.
- Özkılıç, Ö. (2018). *İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri*. Şubat 25, 2018 tarihinde <http://egitim.druz.com.tr>:  
[http://egitim.druz.com.tr/upload/docs/26042012105841\\_vAq1THf-6-105841\\_risk-analizi-ozlem-ozkiloc-kitabi.pdf](http://egitim.druz.com.tr/upload/docs/26042012105841_vAq1THf-6-105841_risk-analizi-ozlem-ozkiloc-kitabi.pdf) adresinden alındı
- Özyer, K., & Kanbur, E. (2013). Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Türk Dünyası Dergisi*, 4(2), 213-232.

- Pamir, N. (2005, Aralık 21-23). Enerji Politikaları ve Küresel Gelişmeler. *Elektrik Mühendisleri Odası 5. Enerji Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 57-73. Ankara: Elektrik Mühendisleri Odası.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji* (4 b.). Bursa: Furkan Ofset.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084.
- Sosyolojisi*. (2016). Şubat 24, 2018 tarihinde <http://sosyolojisi.com/durtu-2/682.html> adresinden alındı
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tandoğan, A. (1984). Dünya Enerji Üretimi ve Türkiye'nin Enerji Sorunu. *KATÜ İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 10-28.
- Taşdemir, S. (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. *İdari Uzmanlık Tezi*. Ankara: Bilgi İletişim Teknolojileri ve İletişim Kurumu.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi* (2 b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TMMOB. (2010). İş Sağlığı ve Güvenliği Alanındaki Yapısal Sorunlar Aşılması. *MMO Raporu*. TMMOB.
- Topuksak, B., & Kublay, G. (2010, Nisan). Hemşirelerin Performanslarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Araçların Etkinliği. *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 2, 11-28. Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı.
- Tozkoparan, G. (2008). Motivasyonda Süreç Kuramları. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon* (s. 105-132 ). Ankara: Nobel Yayın.

- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- tureb.com.tr. (2017, Ocak). *Türkiye Rüzgar Enerjisi İstatistik Raporu*. Şubat 27, 2019 tarihinde [https://www.tureb.com.tr:https://www.tureb.com.tr/files/tureb\\_sayfa/duyurular/2017\\_duyurular/suba/turkiye\\_ruzgar\\_enerjisi\\_istatistik\\_raporu\\_ocak\\_2017.pdf](https://www.tureb.com.tr:https://www.tureb.com.tr/files/tureb_sayfa/duyurular/2017_duyurular/suba/turkiye_ruzgar_enerjisi_istatistik_raporu_ocak_2017.pdf) adresinden alındı
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.
- United Nations. (2011, Temmuz). *Population Facts*. Şubat 27, 2019 tarihinde [https://www.un.org:https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts\\_2011-2.pdf](https://www.un.org:https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/popfacts/PopFacts_2011-2.pdf) adresinden alındı
- Ülker, A. (2001). Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*(25), 1-15.
- World Energy Council. (2016). *World Energy Resources | 2016*. Şubat 27, 2019 tarihinde <https://www.worldenergy.org:https://www.worldenergy.org/wp-content/uploads/2016/10/World-Energy-Resources-Full-report-2016.10.03.pdf> adresinden alındı
- Yatkın, A. (2008). Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 6-18. Elazığ: Fırat Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- yegm.gov.tr. (2019a). *Türkiye'nin Hidroelektrik Potansiyeli*. Şubat 27, 2019 tarihinde [http://www.yegm.gov.tr:http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/h\\_turkiye\\_potansiyel.aspx](http://www.yegm.gov.tr:http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/h_turkiye_potansiyel.aspx) adresinden alındı



- yegm.gov.tr. (2019b). *Türkiyede Jeotermal Enerji*. Şubat 27, 2019 tarihinde <http://www.yegm.gov.tr>:  
[http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/turkiyede\\_jeo.aspx](http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/turkiyede_jeo.aspx) adresinden alındı
- yegm.gov.tr. (2019c). *Güneş Enerjisi Potansiyel Atlası (GEPA)*. Şubat 27, 2019 tarihinde <http://www.yegm.gov.tr>:  
<http://www.yegm.gov.tr/MyCalculator/Default.aspx> adresinden alındı
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 233-249.

## **EKLER**

### **Ek A. Anket Soruları**

#### **I. DEMOGRAFİK SORULAR**

##### **1. Cinsiyetiniz**

Kadın  Erkek

##### **2. Yaşınız**

21-34  35-44  45-54  54 ve üzeri

##### **3. Medeni durumunuz**

Bekar  Evli

##### **4. Çocuğunuz var mı?**

Hayır, yok  Evet, ..... çocuğum var

##### **5. Eğitim durumunuz**

İlköğretim

Lise

Ön lisans/Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

##### **6. Kurumda çalıştığınız süre**

1-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

15 yıl ve üzeri

##### **7. Sektörde çalıştığınız süre**

1-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

15 yıl ve üzeri

##### **8. Bu mesleği kendi isteğinizle mi seçtiniz?**

Evet  Hayır

**Lütfen aşağıdaki soruları düşüncelerinize uyan şekilde cevaplandırın.**

**9. Çalışma Ortamı**  İyi  Kötü

**10. Yöneticim**  İyi  Kötü

**11. Yöneticim**  Kadın  Erkek

**12. Mesleğiniz nedeni ile tedavi gerektirecek fiziksel ya da ruhsal bir şiddete maruz kaldınız mı?**

Evet  Hayır

**13. Fazla mesai yapıyor musunuz?**

Evet (Haftada .....saat)  Hayır

**14. Meslek dışı uğraşlarınız (hobi) var mı?**

Evet var .....  Hayır yok.

**15. Fazla mesai yapıyor musunuz?**

Evet (Haftada ..... saat)  Hayır

**16. Çalışmış olduğunuz kurumun fiziki koşulların verimli bir çalışma için uygun olduğunu düşünüyor musunuz?**

Evet, çok uygun  Evet, uygun  Hayır, uygun değil

Hayır, hiç uygun değil  Fikrim yok

**17. Düzenli (haftada en az 3 gün) olarak spor yapar mısınız?**

Evet, yaparım.  Hayır, yapmam.

**18. İş yerinde sosyal ortam var mı? (kreş, lojman ve vb)**

Evet  Hayır

## II. MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Özdaşlı, K., & Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 4(7).

Aşağıdaki ifadelerin iş yerinizde size ne derece isteklendirdiğini belirtiniz.	Hiç isteklendirmez	Az isteklendirir	Orta derecede isteklendirir	Yüksek derecede isteklendirir	Çok yüksek derecede isteklendirir
İşimi tam olarak yapabilecek yetki ve güce sahip olmak	1	2	3	4	5
İşimi iyi yapmak ve işimde başarılı olmak	1	2	3	4	5
İşimi gerektiğinde genişleterek şirketime katma değer katabilmek	1	2	3	4	5
Yaptığım isin kişisel yetenek ve becerilerime uygun olması	1	2	3	4	5
Yaptığım işin saygın bir iş olduğuna inanmak	1	2	3	4	5
Yaptığım işle ilgili sorumluluk sahibi olmak	1	2	3	4	5
Yaptığım isin önemli bir iş olduğuna inanmak	1	2	3	4	5
Mesleğimin gereklerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilmek	1	2	3	4	5
Mesleğimle ilgili konularda müşterilerimin sorunlarına çözüm üretebilmek	1	2	3	4	5
Kendimi önemli bir şahsiyet olarak gördüğüm bir iş ortamına sahip olmak	1	2	3	4	5
Almış olduğum eğitim sonucu edindiğim bilgileri uygulayabilme imkanımın olması	1	2	3	4	5

Başarılı çalışmalarından dolayı ödüllendirilmem	1	2	3	4	5
Başarılı çalışmalarından dolayı prim ödenmesi	1	2	3	4	5
Özel yaşantım ile ilgili olarak istediğimde işyerinden uzaklaşma imkânının olması	1	2	3	4	5
Mesleğimde kariyer yapma imkânının olması	1	2	3	4	5
Meslektaşlarımdan daha iyi olduğum zaman üstlerim tarafından farklılaştırılmak	1	2	3	4	5
Kendi isimin patronu olmak	1	2	3	4	5
Esnek çalışma saatlerinin olması	1	2	3	4	5
Modern fiziksel koşullara sahip bir işyerimin olması	1	2	3	4	5
İşyerimde ihtiyaç duyduğum teknolojik araç ve gereçlerin bulunması	1	2	3	4	5
Yaptığım işten aldığım ücret miktarı	1	2	3	4	5
Mesleğimde, mesleki dayanışmanın olması	1	2	3	4	5

### III. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

Gürbüz, E. (2014) (2014). Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşimin bana sağladığı güvenliğin derecesi performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkanı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
İşimde birlikte çalıştığım, etkileştiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
İşimin kendime ait, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilme imkanı	1	2	3	4	5
İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
İşyerimdeki çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
İşyerimdeki yarışma(mücadele) fırsatı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ersan AYDIN

Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 22.06.1984

### Eğitim Durumu

Ön Lisans Öğrenimi : Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale M.Y.O. Endüstriyel Elektronik

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi (İngilizce)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Türkiye Petrolleri A.O

### İletişim

E-Posta Adresi : [aydinersan@gmail.com](mailto:aydinersan@gmail.com)

Tarih : 24.05.2019