

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ İŞ  
MOTİVASYONLARI VE İŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gonca POLAT**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU**

**Nisan, 2019**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ İŞ  
MOTİVASYONLARI VE İŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Gonca POLAT  
(Y1612.040048)**

**İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Dr.Öğr.Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU**

**Nisan, 2019**



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1612.040048 numaralı öğrencisi **Gonca POLAT**'nın “**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ İŞ MOTİVASYONLARI VE İŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 20.03.2019 tarih ve 2019/6 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 08.04.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
<b>Danışman</b>	Dr. Öğr. Üyesi	M. Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>Asıl Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Necmiye Tülin İRGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>Asıl Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	
<b>Yedek Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Gülmira KERİM	İstanbul Aydın Üniversitesi	
<b>Yedek Üye</b>	Dr. Öğr. Üyesi	Erdal ŞEN	Doğuş Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Motivasyonları Ve İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım..(08/04/2019

**Gonca POLAT**





## **ÖNSÖZ**

Tez çalışmamı yürüttüğüm süre içerisinde desteğini esirgemeyen,yol gösteren katkı sağlayan değerli danışmanım Dr.Öğr.Üyesi M.Adil SALEPÇİOĞLU'na ,bizi eğiten geliştiren bütün hocalarımıza ve bütün süreçte yanımda olan aileme teşekkür ediyorum.

**Nisan, 2019**

**Gonca POLAT**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR .....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT .....	xix
1. GİRİŞ .....	21
2. ORGANİZASYONLAR AÇISINDAN KUŞAK KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE NİTELİKLERİ.....	25
2.1 Kuşak Kavramı.....	25
2.2 .Yönetim Organizasyon Teorileri Açısından Kuşak Yaklaşımı.....	26
2.2.1 Sessiz kuşak .....	27
2.2.2 Baby boomers kuşağı .....	27
2.2.3 X kuşağı .....	29
2.2.4 Y kuşağı .....	30
2.2.4.1 Y kuşağının özellikleri .....	31
2.2.4.2 Y Kuşağı ve iş hayatı .....	31
2.2.4.3 Y Kuşağının çalışma hayatındaki yeri ve örgütler açısından önemi..	32
2.2.5 Z Kuşağı.....	38
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ .....	41
3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	41
3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	44
3.2.1 Kişisel özellikler .....	44
3.2.2 İşe yönelik özellikler .....	46
3.2.3 Lider ilişkileri.....	47
3.3 Örgütsel bağlılığın boyutları .....	47
3.3.1 Duygusal bağlılık .....	47
3.3.2 Devamlılık bağlılığı .....	48
3.3.3 Normatif bağlılık .....	48
3.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	48
3.5 Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları .....	50
3.5.1 Kontrol .....	50
3.5.2 Strateji ve vizyon .....	50
3.5.3 İşbirliği ve takım çalışması .....	51
3.5.4 Çalışma kültürü .....	51
3.5.5 Ortak kazanımlar .....	51
3.5.6 İletişim .....	51
3.5.7 Yetiştirme ve geliştirme .....	52
4. MOTİVASYONU KAVRAMI VE TEORİLERİ.....	53

4.1 Motivasyon Kavramı .....	53
4.2 İş Motivasyonu .....	54
4.3 İş Motivasyonu Teorileri .....	55
4.4 İş Motivasyonunun Boyutları .....	57
4.4.1 İçsel motivasyon.....	58
4.4.2 Dışsal motivasyon .....	58
4.5 İçsel ve Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişki .....	59
4.6 İş Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar ve Uygulama Yöntemleri .....	60
4.6.1 Ekonomik motivasyon yöntemleri .....	60
4.6.2 Psikososyal motivasyon yöntemleri .....	61
4.6.3 Yönetimsel motivasyon yöntemleri.....	61
<b>5. İŞ PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>65</b>
5.1 Performans Kavramı.....	65
5.2 Örgütlerde Performans Yönetimi .....	66
5.3 İş Performansının Değerlendirilmesi.....	68
5.4 İş Performansını Değerlendirmenin Amaçları.....	69
5.5 İş Performansının Değerlendirilmesinin Önemi.....	70
5.5.1 Personel planlama .....	71
5.5.2 Personel ücret yönetimi.....	71
5.5.3 Personel yer değiştirme .....	72
5.5.4 Kariyer planlama .....	72
5.5.5 Personel eğitimi.....	72
<b>6. YÖNTEM.....</b>	<b>73</b>
6.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli .....	73
6.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	73
6.3 Veri Toplama Araçları.....	73
6.3.1 Örgütsel bağlılık ölçeği .....	73
6.3.2 İş motivasyonu ölçeği.....	74
6.3.3 İş performansı ölçeği .....	74
6.4 Verilerin İstatistiksel Analizi.....	74
6.5 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	75
<b>7. BULGULAR .....</b>	<b>77</b>
7.1 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular ve Araştırma Hipotezleri .....	77
7.2 Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Bulguları .....	79
7.3 Demografik Bulgular .....	79
7.4 Demografik Özelliklere Göre İnceleme Bulguları .....	82
7.5 Ölçekler Arası Korelasyon Bulguları .....	108
7.6 Ölçekler Arası Regresyon Bulguları .....	109
7.6.1 Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisi .....	109
7.6.2 İş Motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisi .....	111
7.6.3 Örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerindeki etkisi .....	112
<b>8. TARTIŞMA .....</b>	<b>115</b>
<b>9. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>131</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>137</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>143</b>

## **KISALTMALAR**

**ABD** : Amerika Birleşik Devletler  
**TÜİK** : Türkiye İstatistik Kurumu





## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 2.1 : Kuşakların Nüfus Sayısı Ve Dağılım .....	26
Çizelge 2.2 : Yönetim Organizasyon Teorileri Açısından Kuşak Farklılıkları .....	39
Çizelge 4.1 : İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	56
Çizelge 4.2 : Herzberg'in İki Faktörlü Teorisi .....	57
Çizelge 7.1 : Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	77
Çizelge 7.2 : Güvenirlik Analizi Bulguları .....	79
Çizelge 7.3 : Cinsiyet Dağılımı .....	79
Çizelge 7.4 : Yaş Dağılımı .....	79
Çizelge 7.5 : Medeni Durum Dağılımı .....	80
Çizelge 7.6 : Çocuk Sahibi Olma Durumu Dağılımı .....	80
Çizelge 7.7 : Eğitim Düzeyi Dağılımı .....	80
Çizelge 7.8 : Mesleği İsteyerek Seçme Durumu .....	80
Çizelge 7.9 : Mesleğe Uygun Olma Durumu .....	81
Çizelge 7.10: Mesleki Verimlilik Durumu .....	81
Çizelge 7.11: Meslekte Yükselmeye İnanç Durumu .....	81
Çizelge 7.12: Meslektaş Desteği Görme Durumu .....	81
Çizelge 7.13: Şu anki Kurumda Hizmet Süresi Dağılımı .....	82
Çizelge 7.14: Toplam Mesleki Deneyim Süresi .....	82
Çizelge 7.15: İşyeri Sayısı Dağılımı .....	82
Çizelge 7.16: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	83
Çizelge 7.17: İş Motivasyonunun Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	83
Çizelge 7.18: İş Performansının Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	84
Çizelge 7.19: Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi .....	84
Çizelge 7.20: İş Motivasyonunun Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi .....	86
Çizelge 7.21: İş Performansının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi .....	87
Çizelge 7.22: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre İncelenmesi .....	88
Çizelge 7.23: İş Motivasyonu Medeni Duruma Göre İncelenmesi .....	89
Çizelge 7.24: İş Performansının Medeni Duruma Göre İncelenmesi .....	89
Çizelge 7.25: Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi .....	90
Çizelge 7.26: İş Motivasyonunun Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi .....	91
Çizelge 7.27: İş Performansının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi .....	91
Çizelge 7.28: Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi .....	92
Çizelge 7.29: İş Motivasyonunun Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi .....	93
Çizelge 7.30: İş Performansının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi .....	93
Çizelge 7.31: Örgütsel Bağlılığın Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi .....	94
Çizelge 7.32: İş Motivasyonunun Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi .....	95

<b>Çizelge 7.33:</b> İş Performansının Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi .....	96
<b>Çizelge 7.34:</b> Örgütsel Bağlılığın Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi	96
<b>Çizelge 7.35:</b> İş Motivasyonunun Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi	97
<b>Çizelge 7.36:</b> İş Performansının Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi ..	98
<b>Çizelge 7.37:</b> Örgütsel Bağlılığın Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi.....	98
<b>Çizelge 7.38:</b> İş Motivasyonunun Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi.....	99
<b>Çizelge 7.39:</b> İş Performansının Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi .....	100
<b>Çizelge 7.40:</b> Örgütsel Bağlılığın Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi .....	100
<b>Çizelge 7.41:</b> İş Motivasyonunun Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi .....	101
<b>Çizelge 7.42:</b> İş Performansının Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi .....	102
<b>Çizelge 7.43:</b> Örgütsel Bağlılık Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi..	103
<b>Çizelge 7.44:</b> İş Motivasyonu Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi ....	103
<b>Çizelge 7.45:</b> İş Performansı Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi.....	104
<b>Çizelge 7.46:</b> Örgütsel Bağlılık Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi .....	105
<b>Çizelge 7.47:</b> İş Motivasyonunun Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi .....	106
<b>Çizelge 7.48:</b> İş Performansının Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi .....	107
<b>Çizelge 7.49:</b> Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki .....	108
<b>Çizelge 7.50:</b> Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişki.....	108
<b>Çizelge 7.51:</b> İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki.....	109
<b>Çizelge 7.52:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisi .....	109
<b>Çizelge 7.53:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi .....	110
<b>Çizelge 7.54:</b> Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	110
<b>Çizelge 7.55:</b> İş Motivasyonu Boyutları ile Görev Performansı Üzerindeki Etkisi	111
<b>Çizelge 7.56:</b> İş Motivasyonu Boyutlarıyla Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi .....	111
<b>Çizelge 7.57:</b> İş Motivasyonu ile İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....	112
<b>Çizelge 7.58:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .....	112
<b>Çizelge 7.59:</b> Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisi .....	113
<b>Çizelge 7.60:</b> Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi .....	113



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1: Nüfus Piramidi ..... 26





# Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ İŞ MOTİVASYONLARI VE İŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

## ÖZET

Araştırmanın amacı Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının iş motivasyonları ve iş performansları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Araştırma İstanbul ilinde X Belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket ile elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel analizlerde, Korelasyon analizi, Regresyon analizi, T-Testi ve Anova varyans analizleri kullanılmıştır. Araştırmanın önemli sonuçları arasında çalışanların örgütsel bağlılık ile iş performansı, örgütsel bağlılık ile iş motivasyonları ve iş motivasyonları ile iş performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu yer almaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık değişkeninin iş performansı, iş motivasyonu değişkeninin iş performansı ve örgütsel bağlılık değişkeninin iş motivasyonu değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı*



**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT PERCEPTIONS  
OF Y GENERATION EMPLOYEES ON BUSINESS MOTIVATIONS AND  
WORK PERFORMANCE: AN APPLICATION ON MUNICIPAL  
EMPLOYEES**

**ABSTRACT**

The aim of the study is to reveal the effects of the organizational commitment of generation Y employees on job motivation and job performance. The questionnaire was used as a data collection tool. The data obtained by the questionnaire were analyzed by using SPSS 22.0 package program. Correlation analysis, Regression analysis, T-Test and Anova variance analysis were used for statistical analysis. Among the important results of the study, it is stated that there is a significant positive relationship between organizational commitment and work performance, organizational commitment and job motivation and job motivation and job performance. In addition, it was concluded that the organizational performance of the workforce is a significant determinant of the work motivation variable.

**Keywords:** *Generation Y, Organizational Commitment, Business Motivation, Job Performance*



## 1. GİRİŞ

Kuşak kavramı, yakın tarihte dünyaya gelen, benzer dönemin koşullarını dolayısı ile birbirine yakın sorunları, tarihi yaşamış, benzer sorumluluklar yüklenmiş bireylerin oluşturduğu topluluktur. 1830 ile 1840 senelerinde bilimsel olarak nesil araştırmaları yapan ilk kişi Auguste Comte'tur. Comte (1974), jenerasyona bağlı farklılıkların tarihsel süreçte hareket eden güçler olduğunu, toplumsal gelişimin ancak bir neslin bir sonraki nesle aktaracağı deneyimlerle mümkün hale geleceğini ifade etmiştir. Her bir neslin farklı nitelikleri söz konusu olması sebebi ile organizasyonlar da uygulamalarını, yeni jenerasyonun nitelikleri doğrultusunda yenilemeleri gerekmektedir (İşçimen, 2012: 2).

Birçok araştırma jenerasyona bağlı özelliklerdeki tahmini ayrılıkları net olarak ortaya koyamamaktadır ve gözlenen ayrılıklar "kuşak" ve "doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman" arasındaki ayrım da net olamamaktadır. Ayrıca deneysel alanyazının birçok kesitsel çalışma tasarımında kuşak, nesil ve jenerasyon eş anlamlı kullanılmaktadır (Demirkaya vd., 2015: 187)

Y Kuşağı, dünyaya gelmeleri ile bilgi bombardımanına maruz kalmakta alternatif kaynaklardan bilgi edinmekte ve edindiği bilgileri irdeleyerek sorun çözümünde kullanma yönünden güçlüdürler (Akdemir, 2014: 25). Y kuşağı çalışanları anlamlı ve amaca yönelik bir çalışma istemektedirler. Aynı zamanda bu jenerasyon için diğerlerinden daha önemli bir konu olan olumlu bir işyeri kültürü beklemektedirler. Y kuşağı üyeleri her şeyi "şimdi" istemekte ve birkaç yıl boyunca alt seviyedeki işlerden ziyade, anlamlı bir çalışmaya ilk günden başlamayı tercih etmektedirler. Y kuşağı çalışanları kararlı çalışanlardır, ancak kısa bir süre kuruluşlara bağlı kalmaya meyillidirler. Bu çalışanlar, yüksek motivasyona sahip meslektaşlarından oluşan ekiplerin bir parçası olmak istemektedirler. Amaçları, aynı zamanda ideal kariyer yapmak ve ideal bir yaşam tarzı fikrini yaşamaktır (Martin, 2005:41). İnsan kaynakları yönetim sistemlerini, genel organizasyon performansı ile ilişkilendiren kurumlar daha

başarılı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri ile bireysel düzeyde çalışan bağlılığı arasında bir bağlantı söz konusudur. Örgütsel memnuniyetler, çalışanların daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sağlamaları, daha yüksek vatandaşlık davranışı geliştirmeleri, örgütsel kalım ve iyi niyet ile ilişkilidir. Bu ilişki yelpazesi ile birleştiğinde, örgütsel bağlılığın zaman içinde istikrarlı bir tutum olduğu, geçici olaylardan daha az düzeyde etkilendiği ve kurum kültürü, değerler ve normlar gibi örgütsel faktörlerden önemli düzeyde etkilendiği söylenebilir. Bağlılık teorileri içinde tutum ve davranış yaklaşımları arasında bir ayırım yapılabilir (Meyer ve Allen, 1997: 62).

Örgütsel bağlılık, bir bakıma çalışanı kuruma bağlama işlevi göstermektedir. Ancak her çalışan için aynı etkiye sahip olması mümkün değildir. Bu durum örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyinin kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu yüksek olan bir personel, verilen görevin gereklerinin üzerine çıkarak kurumun amaçlarına erişmesi adına ek çaba gösterir (Ölçüm, 2004: 91).

Bu kapsamda araştırmanın amacı Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının iş motivasyonları ve iş performansları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Çalışmanın ilk bölümünde konuya giriş yapılmış ve genel çerçeve ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde Organizasyonlar Açısından Kuşak Kavramı ve Özellikleri, Yönetim Organizasyon Teorileri Açısından Kuşak Yaklaşımı, Kuşağının Çalışma Hayatındaki Yeri ve Örgütler Açısından Önemi ele alınmış olup organizasyonlar açısından kuşak kavramı, özellikleri ve nitelikleri başlığı altında toplanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütsel bağlılık ve örgütsel davranış kavramlarının karşılaştırılması, örgütsel bağlılığı geliştirme araçları ele alınmış olup örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi başlığı altında toplanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde motivasyon kavramı, iş motivasyonu, iş motivasyonu teorileri, motivasyonu etkileyen unsurlar, iş motivasyonunun



boyutları, işletmelerde uygulanan motivasyon yöntemleri ele alınmış olup iş performansı ve performans değerlendirme başlığı altında toplanmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümünde iş performansı kavramı, örgütlerde performans yönetimi, iş performansının değerlendirilmesi, iş performansının değerlendirmenin amaçları, iş performansının değerlendirilmesinin önemi ele alınmış olup iş performansı ve performans değerlendirme başlığı altında toplanmıştır.

Araştırmanın yöntem bölümünde araştırmanın amacı ve modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin istatistiksel analizi ve araştırmanın sınırlılıkları açıklanmıştır.

Araştırmanın bulgular bölümünde anket ile elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. İstatistiksel analizlerde, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve anova varyans analizleri kullanılarak incelemeler gerçekleştirilmiştir.



## **2. ORGANİZASYONLAR AÇISINDAN KUŞAK KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE NİTELİKLERİ**

### **2.1 Kuşak Kavramı**

Medeniyet tarihine geçiş ile insanlık, objektif şartlar doğrultusunda daima değişim göstermiş olup, bu doğrultuda idrak ve tavır değişimi yaşayarak nesilleri meydana getirmiştir. 20. ve 21. asırda meydana gelen hızlı sosyal değişimlerin neticesinde, nesiller arasındaki ayırım daha net hale gelmiştir (İzmirlioğlu, 2008: 42 ).

Kuşak terimi, takribî yakın tarihlerde dünyaya gelen, benzer dönemin koşullarını, dolayısı ile birbirine yakın sorunları, talihi yaşamış, benzer sorumluluklar yüklenmiş bireylerin oluşturduğu topluluktur. 1830 ile 1840 senelerinde bilimsel olarak nesil araştırmaları yapan ilk kişi Auguste Comte'tur. Comte (1974) jenerasyona bağlı farklılıkların tarihsel süreçte hareket eden güçler olduğunu, toplumsal gelişimin ancak bir neslin bir sonraki nesle aktaracağı deneyimlerle mümkün hale geleceğini ifade etmiştir. Yakın tarihlerde doğan bireylerin birbirlerine yakın niteliklerinin olması, nesil olgusunu meydana getirmiştir. Her bir neslin farklı nitelikleri söz konusu olması sebebi ile, organizasyonlar da uygulamalarını yeni jenerasyonun nitelikleri doğrultusunda yenilemeleri gerekmektedir (İşçimen, 2012: 2).

Kuşak olgusu toplumsal açıdan güçlü bir köke sahip olmakla birlikte organizasyon bağlamında jenerasyona bağlı ayrılıkların bilimsel ve deneysel kanıtları karmaşıklık göstermektedir. Birçok araştırma jenerasyona bağlı özelliklerdeki tahmini ayrılıkları net olarak ortaya koyamamaktadır ve gözlenen ayrılıklar “kuşak” ve “doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman” arasındaki ayırmda net olamamaktadır. Ayrıca deneysel alanyazının birçok kesitsel çalışma tasarımında kuşak, nesil ve jenerasyon eş anlamlı kullanılmaktadır (Demirkaya vd., 2015: 187). Türkiye İstatistik Kurumu

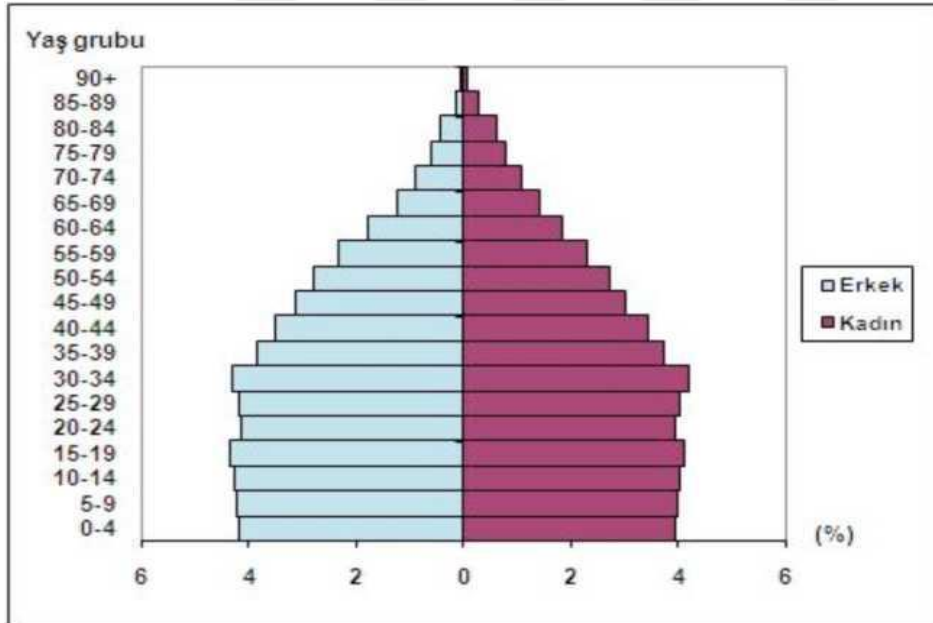
(TÜİK)'in 2013 tarihli nüfus kayıt bilgilerine göre jenerasyonların nüfus sayısı ve dağılımı aşağıdaki gibidir.

**Çizelge 2.1: Kuşakların Nüfus Sayısı Ve Dağılım**

Z	17 412 268	23%
Y	25 546 267	33%
X	16 075 110	21%
Bebek Patlaması	12 840 537	17%
Kayıp	4 607 667	6%
Toplam	76 481 849	100%

**Kaynak:** TÜİK 2013

**Kuşakların Nüfus Sayısı Ve Dağılım**



**Şekil 2.1: Nüfus Piramidi**

**Kaynak:** Demirkaya vd., 2015: 190

## 2.2 .Yönetim Organizasyon Teorileri Açısından Kuşak Yaklaşımı

Yönetim organizasyon bağlamında kuşaklararası beklenti, bilinç ve idrak yönünden ayrılıkları çalışanların organizasyon tutumları bu doğrultuda çalışma yaşamını etkilemektedir. Jenerasyon arasındaki ayrılıklar, yönetici ve örgüt

uygulamalarını ve yönetim stratejilerini etkilemektedir. Yönetim organizasyon teorileri açısından kuşak yaklaşımı aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

### **2.2.1 Sessiz kuşak**

Sessiz kuşak diğer bir ifade ile savaş kuşağı 1925 ile 1945 yılları arasında doğan bireylerin meydana getirdiği topluluktur. Sessiz kuşağın küresel çapta en ses getiren olayları II. Dünya Savaşı ve iktisadi güçlüklerdir. Sessiz kuşak dönemi ülkemizde cumhuriyetin tek partili dönemine karşılık gelmektedir (Toruntay, 2011: 69). Bu jenerasyonun 20. asırda dünyaya geldiği dönemde küresel kapsamda istihdam alanındaki durgunluk, bireyleri kemer sıkarak süsü, gösterişi olmayan, yalın bir hayat yaşamalarına itmiştir. Günümüzün ileri yaştaki bireyleri olan sessiz kuşak üyeleri birbirine karşıt düşünceleri karşılıklı değerlendirme, istidlal ve proses eğilimli olup karar alma konusunda güçlük çeken topluluktur. Sessiz kuşak itaat etme ve yetkeye bağlıdırlar ve talimat alma eğilimindedirler. Sessiz kuşak istikrar ve nizamı tercih etme eğilimindedirler. Sessiz kuşak liderleri önemli düzeyde sevgi duygusu, hürmet gösterme eğiliminde olup ve kültürel alışkanlıklarına bağlıdırlar.

Sessiz kuşak teknolojiden uzaktır ve uyum göstermesi oldukça güçtür. Sessiz kuşak rütbeyi ağırlıklı olarak yaş ile ilişkili tutmaktadırlar. Bu jenerasyon bugün çalışma hayatında yaklaşık yüzde beşlik bir bölümü oluşturmakta olup müşavirlik veya tepe yönetiminde faaliyet göstermektedirler. İktisadi ve siyasi öngörülemezlik, sessiz jenerasyonun gayretli, çalışmayı seven, faal ve davranışlarında ölçülü olması sağlamıştır. Sessiz kuşak örgütsel bağlılığa değer vermekte, yönetime ve etkinliğe saygılıdırlar (Zemke Raines ve Filipczak, 2000: 5). Sessiz kuşak yenilikten kaçınmakta ve zarara uğrama tehlikesi rizikodan uzak durmaktadır. Sessiz kuşak üyeleri kendileri sınırlarını belirler ve belirledikleri sınırlara uygun davranırlar.

### **2.2.2 Baby boomers kuşağı**

Baby Boomers kuşağı kuruluşlardaki çoğu orta seviye ile üst düzeydeki yöneticileri oluşturmaktadır. 1946 ile 1963 yılları (Nelson, 2007: 3), 1943 ile 1960 yılları (Parry ve Urwin, 2011: 82), 1940 ile 1964 yılları (Smola ve Sutton, 2002: 383) 1946 ile 1964 yılları (Westerman ve Yamamura, 2007: 152; Demirkaya vd., 2015: 193) arasında doğmuş bireyleri içerisine almaktadır. Bu

çalışanlar ve bireyler savaş sonrası refahta büyümüştür (Nelson, 2007) ve Vietnam Savaşı, Sivil Haklar hareketi gibi olaylardan etkilenmişlerdir (Smola ve Sutton, 2002: 384).

II. Dünya Savaşının ardından nüfus yoğunluğunun azalmasının önüne geçilmesi, iktisadi krizin etkilerinin azalması neticesinde ileri tarihlere atılan çocuk arzusunun ve daha optimist bir döneme geçme düşüncesi bebek patlamasının sebeplerindendir. Bununla birlikte yüksek doğum oranları sonucu kent etrafındaki yerleşim merkezi yaşamlarının artması, kolej eğitiminin yoğunlaşması, uyuşturma özelliği olan, uyuşturan madde kullanımının artmasında, 1980'li yıllarda siyasette ve refahta öncü olmakta, 1990'lı yıllarda ise emeklilik düzenlemelerinin ve kaynak temininde baby boomers kuşağı oldukça etkin olmuştur (İzmirlioğlu 2008: 6).

Baby boomers kuşağı da sessiz kuşak üyeleri gibi gayretli, çalışmayı seven, faal ve örgütlerine bağlıdır. Baby boomers kuşağı için prodüktivite ve nitelik büyük önem arz etmektedir. Gayretli, çalışmayı seven, faal ve özveri muvaffakiyet sağlanması adına ödenmesi gereken karşılık olarak görmektedirler. Baby boomers kuşağı işine düşkün, işseverlik akımını meydana getirmişlerdir (Zemke Raines ve Filipczak, 2000: 5). Baby boomers kuşağı ekip çalışması, işbirliği ve ortak karar verme eğilimindedirler. Baby boomers kuşağı ağırlıklı olarak sonuç odaklı eğilimlerinin yanında süreç odaklılığı da göz ardı etmemektedirler.

Baby Boomer kuşağı, kazanmayı seven, üstlendikleri her görev için bir etki yaratan, rekabetçi, özverilidirler. Özel olduklarına ve tüm ihtiyaçlarının karşılanmasının onların hakkı olduğuna inanırlar. Bu bireyler, hak sahibi olma psikolojisini benimsemiş ve yaşamdan en iyiyi beklemektedirler ve böylece takım oryantasyonu, kişisel tatmin ve iyimserlik gibi değerlerle ilişkilendirilmiştir (Westerman ve Yamamura, 2007: 152).

Geleneksel düşünce ile yaşamak zorunda olmayan ilk nesildir, ne yapmak için eğitildiğiniz, hayatınızın geri kalanı için ne yapacaksınız gibi sorular sorarlar. Bir şirketten diğerine kolayca geçerler. Teşvikler, bu çalışanlar için oldukça önemlidir yeni deneyimler için yaşarlar. Bu çalışanlar, esnek çalışma

düzenlemelerine veya daha fazla finansal olmayan teşviklere değer verebilirler (Nelson, 2007: 2).

### **2.2.3 X kuşağı**

X Kuşağı 1964 ile 1981 yılları (Nelson, 2007: 2), 1961 ile 1981 yılları (Parry ve Urwin, 2011), 1960 ile 1982 yılları (Smola ve Sutton, 2002), 1965 ile 1979 yılları (Demirkaya vd., 2015: 193) arasında doğmuş bireyleri içerisine almaktadır. Bu kuşağın üyeleri ayrıca kayıp jenerasyon (Parry ve Urwin, 2011) olarak adlandırılır. Bu bireyler finansal, aile ve toplumsal güvensizliklerle büyümüşlerdir. Teknolojik değişim, çeşitliliği artırma ve katı geleneklerin yokluğu gibi hızlı değişimlere tanık olmuşlardır. Bu nesil ağırlıklı olarak artan boşanma oranı nedeniyle sadece bir ebeveyn ile büyümüşlerdir. Bu bireyler AIDS ve dünya rekabetinden büyük ölçüde etkilenmiştir (Westerman ve Yamamura, 2007).

Baby boomers kuşağı gölgesinde büyümeleri sebebi ile X kuşağı üyelerinin de benzer eğilimlerde olduğu söylenebilir. X Kuşağı, Baby boomers kuşağının çocukları olarak ekonomi, aile ve toplum bakımından güvensiz yetişmişlerdir. X Kuşağı ebeveynlerinin işten çıkarılmalarına ve Amerika Birleşik Devletleri'nin küresel gücünün düştüğüne şahit olmuşlardır. Hareketsiz iç sektör, örgütlerin hacimlerinin küçülmesine ve kısıtlı istihdama neden olmuştur. Ebeveynlerinden daha düşük ekonomik kazanım elde eden ilk kuşak X kuşağı üyeleridir. Hem annenin hem de babanın istihdama dahil olduğu ve artan boşanmalar nedeniyle anne ya da babayla yaşamını sürdürmüşlerdir (Karp, Fuller ve Sirias, 2002: 3). Bu kuşağı genellikle kendini toplum ile zıt konumlandırmaktadır. Sessiz kuşak ve baby boomers kuşağıyla karşılaştırıldığında, çalışma-yaşam uyumunu sağlayabilen, daha özgür, otonom ve öz güveni yüksek kuşaktır. Ekonomik çıktılar X kuşağını güdüleme unsurlarından bir tanesi olmamasına karşın eksikliği güdünün olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Geri bildirim almayı sever, yeniliğe kapalı olmayıp, görüş ve tutumlarında katı değildir. Müteşebbis, pragmatist ve kreatif yönleri gelişmiştir. Baby boomers kuşağı “çalışmak için yaşamak” söylemi, X kuşağında “yaşamak için çalışmak” söylemine dönüşmüştür.

X kuşuğu çalışanları doğru çevreye yerleştirildiklerinde sadık, kararlı, odaklanmış ve enerjili olabilirler. Zorlayıcı ve anlamlı olduğu kadar heyecan verici çalışmalar yapabilecekleri iş ortamları ararlar. Bu alışanlar kendi bireysel çabalarını ve ilişkilerini desteklemek için takımlarını ve meslektaşlarını kullanırlar.Yüksek değerde istikrarlı aile ve iş ilişkileri istemektedirler. İşgücündeki yöneticilerin, bu çalışanların eğlenceli ve sosyal etkinliklere sahip olmaktan zevk aldıkları, yönetim ve iş arkadaşları ile etkileşimde bulunma fırsatlarını istedikleri ve eğitime alışkın oldukları gerçeği etrafında teşvik programları tasarlamaları gerekmektedir (Nelson, 2007: 4).

#### **2.2.4 Y kuşuğu**

Y Kuşuğu, 1982 ile 1995 yılları (Nelson, 2007), 1978 ile 1988 yılları (Martin, 2005: 40) ya da 1978 ile 1988 yılları (Demirkaya vd., 2015: 193) arasında doğan bireyleri içerisinde almaktadır. Y kuşuğu çalışanları anlamlı ve amaca yönelik bir çalışma istemektedirler. Aynı zamanda bu jenerasyon için diğerlerinden daha önemli bir konu olan olumlu bir işyeri kùltürü beklemektedirler. Y kuşuğu üyeleri her şeyi “şimdi” istemekte ve birkaç yıl boyunca alt seviyedeki işlerden ziyade, anlamlı bir çalışmaya ilk günden başlamayı tercih etmektedirler. Y kuşuğu çalışanları çok kararlı çalışanlardır, ancak kısa bir süre kuruluşlara bağlı kalmaya meyillidirler. Bu alışanlar, yüksek motivasyona sahip meslektaşlarından oluşan ekiplerin bir parçası olmak istemektedirler. Amaçları, aynı zamanda ideal kariyer yapmak ve ideal bir yaşam tarzı fikrini yaşamaktır (Martin, 2005: 41).

- İş yerinde yön ve yönetim desteği beklemektedirler, ancak özerklik ve görevi kendi yollarıyla ve hızlı yapma özgürlüğüne değer vermektedirler.
- Teknolojik olarak yetkin kişilerdir.
- Bu alışanlar için bir yıl uzun süreli bir taahhüttür, üç yıl ise çok uzun bir süredir. Emeklilik dönemi vaatleri ile değil şimdi kendilerine nelerin sunulabileceğini bilmek istemektedir.
- Bu kuşak, eylem ve liderlikte oldukça sabırsızdır ve bu nedenle fırsat eksikliğinden ya da fırsatların gecikmesinden dolayı kısa bir sürede organizasyondan ayrılmaya karar verebilmektedir.



- Yeni zorluklar ve sorumluluklar üstlenmeye isteklidirler, ancak hayattan zevk alma, arkadaşlarıyla ve aileleriyle olan ilişkilerini feda etmeye istekli değildirler.
- Yüksek maaşlar, esnek iş düzenlemeleri ve diğer nesillere göre daha fazla finansal motivasyon aramaktadırlar.
- Bu nesil işyerinde kalmak için günlük geri bildirimler beklemektedir.

#### **2.2.4.1 Y kuşağının özellikleri**

- Notter (2005)'a göre spektrumla büyüyen Y jenerasyonu, neredeyse kavmî farklılığı dikkate almamaktadır. Y jenerasyonun özellikleri aşağıdaki gibidir;
  - Y kuşağı küresel odaklıdır,
- Y kuşağı fiziksel, psikolojik ve ruhsal yönden tam iyilik hali ve sporla ilgilidir,
- Y kuşağı eğitim düzeyi yüksek bireylerden oluşmaktadır,
- Y kuşağı soğuk savaş hatırlamamaktadır,
- Y kuşağı geleceğe optimist bakmaktadır,
- Y kuşağı özgüveni yüksek bireylerden oluşmaktadır,
- Y kuşağı etik mevzularda sağlam bir duruş ortaya koymaktadır,
- Y kuşağı her bilgiye ve bilgi kaynağına erişebileceğini düşünmektedir,
- Y kuşağı farklılığı önemser ve farklılığı arayan bireylerden oluşmaktadır.
- Y kuşağını enerjileri yüksek ve çevresinde hızlı bir sinerji oluşturma gücüne sahip bir jenerasyon olup birleştirici olma eğilimlerinin yüksektir.
- Y kuşağının negatif yönlerinin içerisinde en güçlü olanı bekleme gayretinden yoksun olmalarıdır. Varyet içinde yoğunlaşan Y jenerasyonu bekleme erdemi, dayanç açısından güçsüzdür. Bunun sebebi ise çünkü büyük oranda hiçlik yaşamamalarıdır. Bu durum Y jenerasyonunun en büyük handikabıdır (İzmirlioğlu, 2008: 46).

#### **2.2.4.2 Y Kuşağı ve iş hayatı**

Jenerasyon olguları çağımızda pazarlama ve reklam sektörü, kurum idaresi ve lisansüstü alanlarında olmak üzere, ağırlıklı olarak üç farklı şekilde ele alınmaktadır (Donnison, 2007: 2). Jenerasyonlar arasında hem ayırt edici nitelik, hem iş yapma metotları ve hem de kurumdan beklentileri büyük oranda farklılıklar göstermektedir. Farklı kuşakların birlikte istihdam etmesi strateji ve

iletişim yöntemlerini etkilemektedir (Keleş, 2011: 129). Farklı jenerasyonların istihdam ve idaresi büyük önem arz etmektedir. Genç jenerasyonlar hızlı sonuç alma eğiliminde olup orta jenerasyonlar kurumun hedeflerine benimseme eğilimindedirler. Yaşlı jenerasyonlar da yenilik ve müphemiyetten huzursuz olmaktadır. Bu sebeple kurumlar idare stratejilerini kuşaklar arası farklılıkları gözeterak oluşturmalı, stratejileri yenilemeli, etkin ve verimli çalışma alanları oluşturmalıdırlar. Günümüzün rekabet koşullarında yöneticilerin tutumlarını da yenilemelerini gerektirmektedir. İdarecilerin inovasyona uyum göstermesi, aralıksız gelişen ve daima yenileyen, ölkü sahibi, altındaki işgörenler ile sağlıklı iletişim kurabilen lider niteliklerde bireyler olması gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 82).

#### **2.2.4.3 Y Kuşağının çalışma hayatındaki yeri ve örgütler açısından önemi**

Nüfus dağılımı açısından Y kuşağı X kuşağına oranla daha fazladır.Y kuşağı yoğun nüfusu olan Türkiye’de önümüzdeki beş ,on senede çalışma yaşamında en büyük paya sahip jenerasyon konumuna geçecektir.Y jenerasyonundaki bireyler özgüveni yüksek ve aşırı tutkulu bireylerden oluşmaktadır.Sosyal medya ve iletişim araçları Y kuşağı için vazgeçilmez konumdadır.

Y Kuşağı, dünyaya gelmeleri ile bilgi bombardımanına maruz kalmakta, alternatif kaynaklardan bilgi edinmekte ve edindiği bilgileri irdeleyerek sorun çözümünde kullanma yönünden güçlüdürler. Kurum idaresinin temel olarak iki unsuru söz konusudur. Bu unsurlardan ilki idareciler, diğeri de idare kültürüne yönelik yaklaşımlardır. İdareciler, kurum idare kültürü doğrultusunda kurumun kaynaklarına nüfuz ederek örgütsel hedefleri başarmaya çabalamaktadırlar. Üst idare tarafından oluşturulan idare kültürü doğrultusunda, idarecilerin özümstedikleri liderlik biçimleri otokratik, katılımcı veya demokratiktir (Akdemir, 2014: 25). Y Kuşağı ileriki vadede başarılı liderler oldukları zaman, örgütsel hiyerarşi içerisinde geleneksel idareciler gibi bilgiyi saklamaktan ziyade bilgiyi astları ile paylaşacağı ve iletişim kanallarını daima açık tutacakları öngörülmektedir (Buckley, Beu ve Sdgerstat, 2001: 81).

Kuşak, bireylerin deneyimlerini, bir organizasyona karşı duygularını değerlerini ve tatmin edici unsurlarını etkilemektedir. Bir kurumdaki tüm bireylerin özellikle yöneticilerin, bu farklı kuşak üyelerinin sahip oldukları teşvik, ödöl

unsurlarını ve farklılıkları anlamaları çok önemlidir. Araştırmalar nesiller arası farklılıkları ve bu farklılıkların örgütler için önemli etkileri olduğunu savunmaktadır (Parry ve Urwin, 2011: 81).

İşyerinde şahit olunan farklılıklar, daha geniş literatürde işyeri çeşitliliği ile ilgilidir. Büyük ve çeşitli bir grup çalışanın başarılı yönetimi çeşitli ticari faydaları söz konusudur. Çeşitlilik, nesillerin işyerine getirdiği farklı değerler ve tercihlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin bu kuşaksal farklılıkları anlama ve yönetmedeki başarısızlığı, çalışanların üretkenliğini, memnuniyetini, inovasyonunu ve kurumsal vatandaşlığını etkileyebilir ve bu da sonuçta çalışanların elde tutulması ve karlılık ile ilgili sorunlara neden olabilir. Yöneticilerin, farklı kuşak üyelerin bir işte neleri aradıklarını, neyin motive ettiğini, ödüllendirici olarak neleri tercih ettiklerini ve hangi örgütsel faktörlerin çalışanları cezp ettiğini algılamaları gerekmektedir. Kuşaksal farklılık, tercih ve motivasyon arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra etkili bir işe alım ve eğitim süreci uygulayabilirler. Kuşaksal farklılıkların çalışan verimliliği, inovasyon, memnuniyet ve kurumsal vatandaşlık üzerindeki etkisini anlamak, daha etkili teşvik ve ödüllendirme planlarının tasarlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olmaktadır (Smola ve Sutton, 2002: 365).

İşyerinde her nesli tanımlayan farklı özellikleri keşfetmek için derinlemesine odak gruplarını kullanmışlardır. Kuşaklar arasındaki en büyük fark, otoriteye karşı tutumları ve günlük yaşamlarında işe yönelik algılanan önemdir. Baby Boomer kuşağı üyeleri çalışmak için yaşarlar, hiyerarşi ve otoriteye saygı duyarlar, ancak yeni şeyler öğrenmeye özellikle de teknolojiye direnç gösterirler. X kuşağı üyeleri yaşamak için çalışıyor ve iyi bir performans için hemen ödüllendirilmeyi beklemektedirler. Eğlenceli çalışma ortamlarına, esnek çalışma saatlerine, bağımsızlığa ihtiyaç duyarlar ve ödül için beklemeyi sevmezler. Y kuşağı üyeleri, işbirliği ve takım çalışmasına inanır, kariyer seçeneklerini açık tutar ve teknoloji kabulüne yatkındırlar (Gursoy, Maier ve Chi, 2008: 349).

Nesiller arası farklılıklar, çalışanların üretkenliği, iş tatmini ve performansı üzerinde farklı teşvik, ödül planlarının tasarımını ve etkisini potansiyel olarak etkilemektedir. Bu nedenle bu farklılıkların iyi anlaşılması hayati önem taşımaktadır. Parry ve Urwin'in (2011) belirttiği gibi, ülkeler kültürel,

teknolojik, tarihsel ve politik olarak farklıdır ve dolayısıyla potansiyel bir “ulusal kültürün” etkisinin dikkate alınması gerekir. Ayrıca, kuşaksal özellikler genellemelerdir ve bu nedenle kuşaklar içinde bireysel farklılıklar bulunabilir.

Çalışan farklılıklarını yönlendiren kuşak özelliklerine ek olarak, her bir jenerasyonda bir çalışanın tercihlerini yönlendiren farklı bireysel özellikler de vardır. Bu özellikler, kuşak özellikleri ile bağlantılıdır. Cinsiyet, eğitim, meslek, iş değeri, kariyer aşaması ve kültürel potansiyel faktörler ayırt edici faktörlerdir.

Murphy, Gordon ve Anderson (2004), ABD ve Japonya arasındaki iş değerleri arasındaki kültürler arası farklılıkları incelemek için bir anket kullanmış ve çalışanlar arasında farklılıklar olduğunu öne sürmüşlerdir.

Lipmann (2008), etnik köken, cinsiyet ve kuşaklar arası farklılıklar işe yönelik algı ve motivasyonu etkilediğini vurgulamaktadır. Ayrıca Eskilson ve Wiley (1999) ırk, cinsiyet, sosyal sınıf ve kuşak farklılıklarının çalışanların hedeflerini belirlediğini ifade etmektedir.

Bir başka çalışmada, Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere kuşaksal farklılıkların; işyerinde çalışanın memnuniyetinin, bağlılığının ve tutumunun üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkmıştır (Parry ve Urwin, 2011).

Smola ve Sutton (2002), kuşaksal farklılıkların kültür ve ülkeler arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemek için bir anket çalışması yapmışlardır. Bireysel çalışma değerlerinin, kuşaksal deneyimlerden mi etkilendiğini ya da zaman içinde olgunluklamı değişip değişmediğini belirlemek istemişlerdir. Sonuçlar çalışanların farklı kariyer aşamalarında iş tutumları, değerler ve iş tatmininin değiştiğini göstermektedir.

X kuşağı, Baby Boomers kuşağına oranla ödüllendirmeye yönelik daha güçlü bir arzuya sahiptir. Parry ve Urwin (2011) kişilik özellikleri aynı kalırken, kişilerin mezun olduktan sonra mesleklerinden kariyer pozisyonlarına, aile ve kariyer çıkarlarına doğru zamanla işlerinden beklentilerin değiştiğini gözlemişlerdir. Başka bir deyişle, bir çalışanın kariyerinin yanı sıra içinde buldukları kuşağın aşaması potansiyel olarak iş performansını ve memnuniyetini etkilemektedir. Parry ve Urwin (2011) göre çalışanın seçtiği meslek, işten elde ettikleri tatmin ve iş performansı arasında bir ilişki

bulunmaktadır. Farklı mesleklerdeki çalışanlara sunulan ödüller potansiyel olarak çalışanlar üzerinde farklı etkilere sahiptir ve bu nedenle her çalışanın tercihleri mesleklere göre farklılık gösterir.

Bonner ve Sprinkle (2002), muhasebe alanında çalışanların performanslarını motive etmek ve arttırmak için daha çok mali teşviklerden yararlanılmasında fayda olduğunu belirtmektedir. Bazı meslekler de yüksek bir sosyal statüye sahiptir ve dolayısıyla çalışan farklılıkları ve tercihleri de değişmektedir.

Kuşak özellikleri, belirli olayları ve deneyimleri paylaşan farklı nesillerin bir sonucu olarak var olabilir ve bu kuşak özellikleri veya farklılıkları, çalışanın işyerinde üretkenliğini, tutumlarını, tercihlerini ve iş doyumunu etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, bir şirketin başarısı bu farklılıklardan etkilenebilir. Kuşaklar arası farklılıkları anlamadaki başarısızlık, iletişim, çatışma, çalışan memnuniyeti ve performans kaybına yol açabilmektedir. Bununla birlikte, çalışan farklılıklarını potansiyel olarak etkileyen kuşak faktörüne ek olarak farklı faktörler de söz konusudur. Her bir kuşak cinsiyet, yaş, kültür, kariyer farklılıkları gibi bireysel farklılıklardan da etkilenmektedir.

Applebaum, Serena ve Shapiro (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, Baby Boomer ve X kuşağı üyelerini motive etmek için stereotipik olarak ilişkili faktörler incelenmiştir. Her iki kuşak üyesinin de bir kurumda en etkili motivasyon faktörleri olarak yüksek maaş ve istikrarlı, güvenli bir gelecek olduğu belirlenmiştir. Bir motivasyon anketi kullanarak nesillerdeki farklılıkları incelemiş ve farklı kuşaktan üyelerin teşvik ve ödüller tarafından ne derece motive edildiğine dair farklılıklar olduğunu belirlemişlerdir.

Terjesen, Vinnicombe ve Freeman (2007), Y Kuşağı üyelerini bir organizasyona çeken unsurları saptamak için bir anket çalışması yapmışlardır. Y Kuşağı üyelerinin, eğitime ve kendi kendini geliştirmeye yoğun bir şekilde önem verdikleri, çalışanlarını bireysel olarak önemseyen ve uzun vadeli kariyer için açık fırsatlar sunan kuruluşlara yöneldiklerini belirlemişlerdir.

Kurumlar, iyi çalışanlar için yüksek performansı ödüllendirmek ve performanslarını arttırmak, düşük performanslı çalışanları motive etmek için teşvik ve ödül programlarını kullanmaktadırlar. Çalışma hayatında kuşaklara

göre teşvik ve ödül planlarının kullanılma nedenleri aşağıdaki gibidir (Erbaşı ve Arat, 2012: 137);

- Kurumda adil yönetimin sağlanması ve çalışanlar arasında eşitlik,
- Tüm çalışanların motivasyonlarının desteklenmesi;
- Çalışanların verimliliğini ve üretkenliklerini arttırmak,
- Çalışanların iş tatmin seviyelerini arttırmak,
- Çalışanların daha motive ve mutlu olduğu iş yerleri ortamının yaratılmasıdır.

Herhangi bir ödül programının amacı sadakat, takım ruhu yaratmak ve insanların kendilerinin takdir edildiği bir işyerine sahip olmalarını sağlamaktır. Teşvik programları ayrıca çalışanların satış hedeflerini gerçekleştirmeleri, üretim hedeflerini karşılamalarını veya arttırmalarını, çalışanların morallerini yükseltmelerini teşvik etmektedir. Şirketlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri çalışanların yetenekleri ve şirket kaynakları gibi birçok faktöre bağlıdır. Genel olarak, teşvik ve ödül programlarının rolü çalışanların performansını, verimliliğini, memnuniyetini etkiler ve bunun sonucunda şirketin başarısına katkıda bulunur. Ekonomistler, teşvik sağlayarak çalışanın üretkenliklerinin artacağına inanmaktadır. Teşvik programlarının çaba ve performansı motive ettiğini destekleyen çok fazla kanıt söz konusudur. Ayrıca, çalışanların, performanslarını ya da davranışlarını ödüllendiren bir sistemde performansların iyileştireceğine inanılmaktadır (Mason ve Watts, 2010: 101).

Teşvik ve ödül programları, çalışanların işveren veya firmanın çıkarlarına en uygun şekilde davranmalarını teşvik edecek şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Finansal, finansal olmayan teşvik ve ödül programları en yaygın teşvik ve ödül planlarıdır. Ekonomistler, çalışanların finansal olmayan teşviklerin yerine finansal ödüller almayı istediklerini ve bu nedenle mali konulara odaklanmayı seçtiklerini ileri sürmektedirler. Bunun yanında finansal olmayan armağanlar, kutlamalar, bonuslar, seyahat teşvikleri de çeşitli şekilde kullanılmaktadır. Parasal teşvikler geçmişte kullanılan en yaygın ödül sistemidir ve çalışanların performanslarını motive etmek ve arttırmak için en iyi yöntem olarak önerilmektedir. Finansal teşvik ve ödül programları halen en popüler ödüllerdir. Bunlar, maaş zam, kar payı, prim, ekonomik ödül, ödeme paketleri,

performansa dayalı yılsonu ikramiyeleri gibi yıllık finansal ödüllerdir (Erbaşı ve Arat, 2012: 139).

Finansal teşvik planları genellikle performansa dayalıdır. Çalışanlar kararlaştırılan bir performans seviyesinde temel ücret alırlar. Herhangi bir ek çaba ve performans, taban maaşın veya ücretin üzerine daha fazla para kazandırmayacaktır. Ancak, performansa dayalı bir sistem sunulduğunda, çalışanlar ücretlerinin buna bağlı olacağından daha fazla ve daha yüksek bir hızla çalışmak zorunda hissedebilirler. Performansa dayalı programların, öncelikle kurumun performansını artıracak olan çalışan eforunu artırmaktadır. Performansa dayalı programlar yetenekli çalışanları cezbeder. Performansa dayalı programların çalışanın çaba yönünü süresini ve yoğunluğunu etkilemektedir. Finansal teşvikler, çalışanları, performanslarını yükseltmek adına gerekli becerileri kazanmaları için de motive edebilmektedir (Bonner ve Sprinkle, 2002: 304).

Baby Boomer kuşağı çalışanlar, kazanmayı seven, üstlendikleri her görev için bir etki yaratan, rekabetçi ve özverilidirler. Özel olduklarına ve tüm ihtiyaçlarının karşılanmasının onların hakkı olduğuna inanırlar. Bu bireyler, hak sahibi olma psikolojisini benimsemiş ve yaşamdan en iyiyi beklemektedirler ve böylece takım oryantasyonu, kişisel tatmin ve iyimserlik gibi değerlerle ilişkilendirilmiştir. Baby Boomer kuşağı çalışanlar geleneksel düşünce ile yaşamak zorunda olmayan ilk nesildir, ne için eğitim aldım, hayatın geri kalanı için ne yapacağım gibi sorular sorarlar. Baby Boomer kuşağı çalışanlar bir şirketten diğerine kolayca geçerler. Baby Boomer kuşağı çalışanlar için teşvikler oldukça önemlidir. Yeni deneyimler için yaşarlar, esnek çalışma düzenlemeleri veya daha fazla finansal olmayan teşviklere değer verebilirler (Nelson, 2007: 3).

X Kuşağı çalışanlar finansal, aile ve toplumsal güvensizliklerle büyümüşlerdir. Teknolojik değişim, çeşitliliği artırma ve katı geleneklerin yokluğu gibi hızlı değişimlere tanık olmuşlardır. Bu nesil ağırlıklı olarak artan boşanma oranı nedeniyle sadece bir ebeveyn ile büyümüşlerdir ve dünya rekabetinden büyük ölçüde etkilenmiştir. X kuşağı çalışanlar doğru işyerinde sadık, kararlı, odaklanmış ve enerjili olabilmektedirler. Zorlayıcı ve anlamlı olduğu kadar heyecan verici çalışmalar yapabilecekleri iş ortamları ararlar. X kuşağı

çalışanlar kendi bireysel çabalarını ve ilişkilerini desteklemek için takımlarını ve meslektaşlarını kullanırlar. İşgücündeki yöneticilerin, X kuşağı çalışanlarının eğlenceli ve sosyal etkinliklerden zevk aldıkları, yönetim ve iş arkadaşları ile etkileşimde bulunma fırsatlarını kolladıklarını bilmeleri gerekmektedir.

Y kuşağı çalışanları diğer kuşaklardan daha yoğun olarak olumlu bir işyeri kültürü beklemektedirler. Y kuşağı çalışanları her şeyi şimdi istemektedirler. Y kuşağı çalışanları kararlı çalışanlardır, ancak kısa bir süre kuruluşlara bağlı kalmaya meyillidirler. Y kuşağı çalışanları, yüksek motivasyona sahip meslektaşlarından oluşan ekiplerin bir parçası olmak istemektedirler. Amaçları, aynı zamanda ideal kariyer yapmak ve ideal bir yaşam tarzı fikrini yaşamaktır. İş yerinde yön ve yönetim desteği beklemektedirler, ancak özerklik ve görevi kendi yollarıyla hızlı gerçekleştirme özgürlüğüne değer vermektedirler. Y kuşağı çalışanları emeklilik dönemi vaatleri ile değil şimdi kendilerine nelerin sunulabileceğini bilmek istemektedir. Y kuşağı çalışanları, eylem açısından oldukça sabırsızdır ve bu nedenle fırsat eksikliğinden ya da fırsatların gecikmesinden dolayı kısa bir sürede organizasyondan ayrılma kararı alabilmektedirler. Yüksek maaşlar, esnek iş düzenlemeleri ve diğer nesillere göre daha fazla finansal motivasyon beklemektedirler (Martin, 2005: 41).

Özetle teşvik ve ödül programları daha iyi performans veya davranış değişikliği, çalışan verimliliğini ve iş memnuniyetini geliştirmek adına çalışanları motive etmede birçok açıdan önemli rol oynayabilir. Bir şirketin başarısı bu programlardan etkilenebilir ve bu nedenle tüm yöneticilerin bu etkileri anlamaları ve yönetmeleri önemlidir. En yaygın kullanılan teşvik ve ödül programları, finansal ve finansal olmayanlardır. İkramiyeler, performansa dayalı ücretler ve kar paylaşımı gibi mali teşvikler, çabaları artırabilir, başarıyı teşvik edebilir. Esnek çalışma düzenlemeleri ve ek eğitim fırsatları gibi mali olmayan teşvikler de söz konusudur. Bir çalışanın takdir edilmesi ;başarı hissi sağlanmasını ve kişisel değerlerinin kuruluşunkilerle uyumlu hale getirilmesini sağlayabilir.

### **2.2.5 Z Kuşağı**

Z Kuşağı üyeleri günümüzde lise çağı veya yeni mezun olan bireylerin oluşturduğu topluluğu kapsamaktadır. Gelişen teknolojik imkanlar



doğrultusunda iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile büyümüşlerdir. Z kuşağı üyeleri mesafe olarak uzaklığı önemsemez mobil teknolojiler sayesinde iletişim özgürlüğünü benimsemişlerdir. İnsanlık geçmişinin his, görme, duyma ve benzeri motor ve eşleme kabiliyetleri en gelişmiş kuşaktır. Postmodernizmin etkisi de dikkate alındığında jenerasyonlar arası farkının dört ila beş seneye kadar düştüğü söylenebilir.

**Çizelge 2.2:** Yönetim Organizasyon Teorileri Açısından Kuşak Farklılıkları

<b>Baby Boomers</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
Yüksek Sadakat Eğilimi	Yüksek Bağlılık Eğilimi	Düşük Bağlılık Eğilimi	İşbirlikçi Eğilim
İşe Önem	Yetkiye Önem	Otoriteyi Kabul Etmeme Eğilimi	Yaratıcı
Azla Yetinme Eğilimi	Azla Yetinme Eğilimi	Özgürlüğe Düşkün	Teknoloji ile İç İç
Endişeli	Endişeli	Bireycilik Eğilimi	-
Kompetitif	Yüksek Motive	Sık İş Değiştirme Eğilimi	-
Teknoloji Eğilimi Olmayan	Duyarlılığı Yüksek	Teknolojiye Yatkınlık	-
-	Düşük Teknoloji Eğilimi	-	-

**Kaynak:** Demirkaya vd., 2015: 193



### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Kurumların devamlılığını sürdürmesi, çalışanların işlerini devam ettirmesi ile mümkündür. Çalışanlar kurumlarına bağlı olduğu düzeyde, kurumsal yapı sağlamlaşır. Kurum, devamlılığını sağlamak adına çalışanların kuruma bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadır (Ölçüm, 2004: 90).

Örgütsel bağlılık olgusu, çalışanların kendilerini kurumları ile özdeşleştirme ve sadakati olarak tanımlanmaktadır (Sağlam Arı, 2003; 22). Bu doğrultuda ele alındığında örgütsel bağlılığın temel olarak bazı unsurları söz konusudur. Bu unsurlar, çalışanların kurumsal hedefleri benimsemesi ve bu hedeflere inançla bağlanması, kurum ve kurumsal değerler adına gayreti ve kurumda çalışmaya yönelik isteklilik duymasıdır (Balay, 2000: 18).

Örgütsel bağlılık temelde çalışma süreçlerine katılım, bağlılık ve kurumsal normlara inanç göstermesi olup çalışanların kurumlarına yönelik ruhsal sadakatlerini göstermektedir. Bir kurumun tepe yönetimi, tüketicileri ve ilişkide olduğu diğer paydaşların amaçları ile özdeş duruma gelmesini içermektedir. Örgütsel bağlılık farklı bir tanımlama ile çalışan ve kurum arasında bütünün unsurlarıyla uyumudur.(Çöl, 2004: 5).

Çalışanların, kurumlarına ruhsal yönden sadık olması örgütsel bağlılığı meydana getirmekte, çalışanların kurumun üyesi olmaya devam etmeyi istemesini ve bu doğrultuda gayret etmesini sağlamaktadır (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

González ve Guillen (2008) tarafından bağlılık, bireyi bir eylem tarzına iten zihinsel algı ya da psikolojik durum olarak tanımlanmıştır. Bağlılık, bir çalışanın başka bir kurumda bir iş arama ve işe devamsızlık davranışlarını geri plana iterek iş katılımı ve işe yönelik olumlu tutumlarla karakterize bir geri bildirimdir. Bağlılık, bireyin belirli bir yöne pozitif bir duygular beslemesi ile ortaya çıkmaktadır (Meyer, Stanley ve Topolnytsky, 2001: 22).

İnsan kaynakları yönetim sistemlerini, genel organizasyon performansı ile ilişkilendiren kurumlar daha başarılı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri ile bireysel düzeyde çalışan bağlılığı arasında bir bağlantı söz konusudur. Örgütsel memnuniyetler, çalışanların daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sağlamaları, daha yüksek vatandaşlık davranışı geliştirmeleri, örgütsel kalım ve iyi niyet ile ilişkilidir. Bu ilişki yelpazesini ile birleştiğinde, örgütsel bağlılığın zaman içinde istikrarlı bir tutum olduğu, geçici olaylardan daha az düzeyde etkilendiği ve kurum kültürü, değerler ve normlar gibi örgütsel faktörlerden önemli düzeyde etkilendiği söylenebilir. Bağlılık teorileri içinde tutum ve davranış yaklaşımları arasında bir ayrım yapılabilir. Tutumsal bağlılık, insanların örgüt ile ilişkileri hakkında düşünme sürecine odaklanır. Birçok açıdan, bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin kuruluşunkıyla ne ölçüde uyumlu olduğunu dikkate almaktadır. İnsanlar örgütlere ya da işlere bağlılık gösterebilir. Öte yandan davranışsal bağlılık, bireylerin belirli bir örgüte kilitlendiği ve sorunla nasıl başa çıkma süreci ile ilgilidir (Meyer ve Allen, 1997: 62).

Meyer ve Herscovitch (2001) çeşitli bağlılık tanımlarını gözden geçirmişlerdir. Bu kapsamda bağlılık, bir kişinin çıkarları, faaliyetleri ve çıktılarının birleşimi ile ortaya çıkmaktadır. Tüm bağlılık tanımları genel olarak, bağlılığın istikrara, davranışa yön veren bir dengeleme ya da zorlayıcı güç olduğuna değinmektedir. Bu kavram ayrıca psikolojik durum, psikolojik bağlanma veya psikolojik bağ olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal temelde bağlılık hem bir algı hem de eylem tarzını içerecek şekilde kavramsallaştırılmaktadır.

Motive edici potansiyeli yüksek bir iş, tüm bireyleri aynı şekilde etkilememektedir. Özellikle, kişisel başarı ve başarı duygularına verilen değer ve arzu düzeyi genel olarak belirleyici olmaktadır. Bu bakımdan bağlılık hem davranışsal hem de tutumsal yönleri içermekte, eylemin seyrini vurgulamakta ve daha sonra nihai amaçları açıklamaktadır (Meyer ve Herscovitsch, 2001: 301).

Örgütsel bağlılık, bir örgüte yüksek veya daha düşük bir özdeşleşme ve buna bağlı olarak ortaya çıkan, rasyonel, duygusal eğilim ve ahlaki yargıya dayanan kişisel bir gönüllülüktür. Bunun yanı sıra örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde sağlanan çaba ve gözlemlenebilir çıktılar belirleyicidir. Bu doğrultuda bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğu söylenebilir. Bağlılık

boyutlarının ortaya konulması, işyerinde istenen davranışlara yol açan bir yönetim stratejisidir.

Örgütsel bağlılık başlangıçta algılanan maliyetleri ifade eden, duygusal bir bağlanma yani örgütle özdeşleşme ve katılımı ifade eden duygusal bağlılık ile başlamaktadır. Daha sonra, organizasyonda kalma arzusunu yansıtan normatif bağlılık gelmektedir. Meyer ve Allen'a (1997) göre duygusal bağlılık, devam taahhüdü ve ardından bir kurumda çalışmayı sürdürmek için bir yükümlülük hissetme ile karakterize olan normatif bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bu bileşenlere “bağlılık esasları” da denilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, duygusal bağlılığın, güçlü pozitif ilişkiye sahip olunması, ardından da normatif bağlılık gösterilmesi beklenmektedir. Üç bileşenli model, duygusal bağlılığın bir önceliği olarak davranışsal bağlılık ve olumlu çalışma davranışlarının içermektedir.

Bağlılık, katılım, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile stres ve iş aile çatışması ters yönlü regresyon içermektedir. Solinger, Van ve Roe (2008) ise duygusal ve normatif bağlılığın güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Birime ve organizasyona bağlılığın yanında işbirliğine bağlılık ve işin kendisine bağlılığın da büyük önem arz ettiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarıyla özdeşleşmesi ve amaç birliği yapmasıdır. Bunun yanında örgütsel bağlılık, çalışanların kurum menfaatlerini bireysel menfaatlerinin üzerinde tutmasını sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık, söz dinleme, buyruğa uyma ve kimlik birleşimini içermektedir. Söz dinleme, buyruğa uyma sürecinde, çalışan yöneticisinin direktiflerine itaat gösterir ve kurumun bir parçası olmaktan mutluluk duyar. Kimlik birleşimi ile çalışanların kurumun uygulamalarını saygıya layık bulur ve bireysel değerleri ile bir görür. Bir bireyin kuruma yönelik bağlılıkları ağırlıklı olarak duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak kendini göstermektedir. Duygusal yönü, kuruma yönelik hissî işlevi ifade etmektedir. Devam yönü bireyin kurumun üyesi olmaya yönelik devamlılık arzusunu ifade etmektedir. Normatif yön ise bireyin ahlaki mesuliyet bakımından kurumda kalma arzusunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın normatif yönü, bireyin ona değer verdiğini hissetmesi ve buna karşılık olarak belirli bir süre daha kurumda kalmaya ve kurumsal değerler

doğrultusunda çaba gösterme duygusuna işaret etmektedir (Baysal ve Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık, bir bakıma çalışanı kuruma bağlama işlevi göstermektedir. Ancak her çalışan için aynı etkiye sahip olması mümkün değildir. Bu durum örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyinin kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutu yüksek olan bir personel, verilen görevin gereklerinin üzerine çıkarak kurumun amaçlarına erişmesi adına ek çaba gösterir. Yine benzer şekilde örgütsel bağlılığın duygusal yönü yüksek olan bireyler iş daha az devamsızlık gösterir, daha güçlü güdü ile çalışmaktadırlar. Ancak örgütsel bağlılığın sadece devam yönü yüksek olan çalışanlar kendinden bekleneni yapmaya gayret gösterirler (Ölçüm, 2004: 91).

### **3.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden unsurların belirlenmesi adına, örgütsel bağlılık olgusunun özüne inilmesinde fayda vardır. Bu bağlamda bir çalışanın kurumsal amaç ve hedefleri özümsemesi ve güçlü inanç göstermesi, kurumun her alanda başarılı olması adına çaba göstermesi ve buna yönelik isteklilik duyması örgütsel bağlılığın temel göstergeleridir. Her bir mesleki grubun kendine ait bir değer sistemine sahip olması nedeniyle, bağlılığın öncüllerinin meslek gruplarında farklılık arz edebilmektedir. Meslek grubuna göre kişisel ve işle ilgili özellikler, iş deneyimleri, iş tatmini, sosyalleşme ve örgütsel yatırımlar ön plana çıkabilmektedir. Sosyalleşme deneyimleri ve organizasyonel yatırımlar normatif bağlılığın öncülleridir. Bu doğrultuda kişisel ve işle ilgili özellikler, iş deneyimleri, iş tatmini duygusal ve normatif bağlılığın öncülleridir (Colbert ve Kwon, 2000: 485).

#### **3.2.1 Kişisel özellikler**

Meyer ve Herscovitch (2001) kişisel ve işle ilgili özellikleri yaş, cinsiyet, eğitim, organizasyondaki görev ve görev süresi olarak tanımlamıştır. Genel olarak, kişisel özellikler ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki korelasyon zayıftır. Kişisel öncüller, düşük statüdeki mesleklerde çalışanları, daha yüksek statüdeki mesleklerden daha fazla etkilemektedir. Çünkü düşük statüde çalışanların örgütsel bağlılıkları, daha az iş fırsatlarından, örgütten ayrılma

maliyetlerinden ve istikrar arzından daha fazla etkilenmektedir. Cohen (1992), özellikle mavi yakalı çalışanlar için eğitim ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Yani, daha az eğitilmiş mavi yakalı çalışanlar, daha eğitilmiş mavi yakalı çalışanlara göre daha kararlıdır. Eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki beyaz yakalı çalışanlar için daha anlamsızdır. Bu nedenle, çeşitli kişisel ve işle ilgili özelliklerle karşılaştırma yapılmasında fayda vardır. Bazı bireysel nitelikler, bireyin ilk andan itibaren kuruma getirdiği gizli katkıdır. Daha yalın bir ifade ile bireyin kuruma sabit olarak katkı sağlamaya yönelik tabii yönelimlerdir. İlk andan itibaren güçlü bağlılık duyan çalışanlar, büyük olasılıkla kurumda çalışmayı sürdürürler. İlk andan itibaren güçlü bağlılık duyan çalışanlar, büyük olasılıkla ilave sorumluluk üstlenmeye ve daha yoğun çaba göstermeye isteklidirler. Erken dönemde ortaya çıkan bağlılık, zamanla daha da yoğunlaşarak devam edebilir. Bazı bireysel nitelikler kuruma bağlılık açısından; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumda geçirilen zaman, birimde geçirilen zaman, duyulan yeterlilik hissi ve sağlanan ekonomik çıktılar ile şekillenmektedir (Çırpan, 1999: 59).

Yaş; Ağırlıklı olarak örgüte bağlılık ile orta seviyede pozitif yönde ilişki içerisindedir. Yaş büyüdükçe, çalışanın farklı bir işe geçme imkanlarının azalması da etkilidir. Bu durum çalışanın yaşının artması ile örgüte bağlılık düzeyinin de o derecede artmasını sağlamaktadır.

Cinsiyet: Cinsiyetle kuruma bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Geçmiş dönemde ağırlıklı olarak kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, erkek çalışanlara oranla daha yüksektir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, erkek çalışanlara oranla daha yüksek olması olarak kadın çalışanların kurumda edindikleri pozisyonları erkek çalışanlara oranla daha zor elde etmesine bağlanmaktadır. Günümüzde meta analiz sonuçlarına göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmayan çalışmalar da söz konusudur.

Eğitim: Yaş ve kurumda kalma süresinin tersi yönde, elde edilen bulgular tutarlı olmamasına karşın, eğitimle bağlılık arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğudur. Bu negatif yönlü ilişkinin, eğitim düzeyi yüksek çalışanların, beklentilerinin kurumlarının sağlayamayacaklarını düşünmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kurumdan

çok mesleki bağılıklarının yüksek olduğu ileri sürülmektedir. Daha eğitimli çalışanların, farklı iş imkânları yakalaması daha olası olması sebebi ile kurumda kalmaya daha az gönüllü olabilmektedir.

### 3.2.2 İşe yönelik özellikler

Örgüte bağılılığı etkileyen bazı bireysel niteliklerin ardından ikinci grup işe yönelik niteliklerdir. Görevin içeriği zenginleştikçe bağılılık düzeyi de yükselmektedir. Bu görevin gerçekleştirme zorluğu arttıkça, çalışanların ortaya koydukları meydan okuma da artmakta bu da örgütsel bağılılığı olumlu yönde etki etmektedir. Çalışanlar, görevlerine çeşitlilik yönünden ziyade görevi bir bütün olarak görmekte ve görev bütünlüğünü bir karmaşıklık olarak algılayabilmektedirler. İşin karmaşıklık oranı yükseldikçe, çalışanların sorun çözme becerileri de güçlenmektedir. Bu durum çalışanların işlerini sahiplenmelerine neden olabilmektedir.

Allen ve Meyer (1990), bağılılığa katkıda bulunan iş tecrübesi değişkenlerini, çalışanların organizasyonla ilişkilerinde kendilerini rahat hissetme ile iş rolünde yetkin hissetme becerileri olarak belirlemiştir. Örgütsel güvenilirlik, katılım, eşitlik, uyum, rol ve amaç belirginliği, yeterlilik önemli değişkenlerdir. İş bağlamında çalışma ortamı, şirket politikası ve yönetimi, denetim, maaş, kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşullarını içermektedir.

Meyer, Stanley ve Topolnytsky, (2002) ise örgütsel destek, liderlik, rol belirsizliği ve özellikle rol çatışması değişkenleri, bağılılığı güçlü bir şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Rol belirsizliği ve rol çatışması, duygusal ve normatif bağılılık ile negatif korelasyon göstermektedir. Örgütsel destek, çalışanların, kurumun katkılarına değer verdiği ve refahlarını önemseydiği ölçüde inançlar geliştirmektedir. Bu durum örgütsel desteğin bağılılıkla olumlu bir ilişkisi olduğu göstermektedir.

Rol belirsizliği, rol beklentileri konusundaki belirsizlikle ilgilidir. De Jong ve Janssen (2005), yüksek rol belirsizliğinin, iş talepleri ve kontrol konusunda belirsizlik yarattığını ileri sürmüştür. Meyer ve Allen, (1997) rol belirsizliği ile duygusal ve normatif bağılılık arasında negatif korelasyon olduğunu bildirmiştir. Rol çatışması, bir çalışanın rolünün gereklilikleri ile ilgilidir. Uyumluluk, performansa etki eden önemli bir unsurdur.



Green'e (2000) göre, iş tatmini bir insanın psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonundan elde ettiği “işimden memnunum” ifadesine karşılık gelmektedir. İnsanlar işlerinde zihinsel ve fiziksel yeteneklerini kullanmaktadırlar. Birçok insan kendi hayatlarında ve başkalarının hayatlarında bir fark yaratmaya çalışır. Bir iş sahibi olmayı istemek için tek neden maaş değildir. İşler kişisel hedeflere ulaşmak için kullanılabilir. Bir iş bireyin beklentisini karşıladığında veya aştığında, birey genellikle olumlu duygular yaşamaktadır. Bu olumlu duygular iş tatmini temsil etmekte, iş tatmini de yaşam tatminine önemli bir katkıda bulunmaktadır. Bu doğrultuda iş tatmininin iş ile ilgili duygusal bir tepki olduğu söylenebilir.

### **3.2.3 Lider ilişkileri**

Liderlik Den Hartog, Van Muijen ve Koopman'a (1994) göre, takipçilerin çıkarlarını genişletip yükselttiğini, grubun amaç ve misyonlarının takipçileri arasında farkındalık, kabul yarattığını ve iyi niyet için kendi çıkarlarının ötesine geçmeye motive ettiğini belirtmiştir. Liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuştur (Özdevecioğlu, 2003: 116).

### **3.3 Örgütsel bağlılığın boyutları**

Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığın boyutlarını oluşturmaktadır. Aşağıda örgütsel bağlılığın boyutları başlıklar altında ele alınarak açıklanmıştır.

#### **3.3.1 Duygusal bağlılık**

Örgütsel bağlılığın boyutları içerisinde duygusal bağlılıkta personel, kurumun normlarını ve kültürünü baskın olarak benimser ve personel kurumun bir üyesi olmaya gönüllüdür. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılığı yüksek olan personel kurumsal anlamda ideal olanı yakaladığını düşünmektedir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılığı yüksek olan personel duygusal yönden kuruma bağlı, kurumun üyesi olmaya isteklidir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar ilave sorumluluk üstlenmeye isteklidir (Ölçüm, 2004: 95).

### **3.3.2 Devamlılık bağlılığı**

Örgütsel bağlılığın boyutlarından devamlılık bağlılığı yüksek personeller, kuruma yönelik ekstra çaba sarf etmekte, bunun yatırım anlamında kurumda kalmasının bir mecburiyet olduğunu hisseder. Farklı bir ifade ile çalışanı kurumdan ayrılmamaya yönelten motivasyon ekonomik kayıbdır. Bu yönden değerlendirildiğinde, personel kurumdan ayrılmasının ona ekonomik anlamda zarar vereceğini düşünür. Örgütsel bağlılığın boyutlarından devamlılık bağlılığı yüksek personel, kurumdan ayrılması durumunda iş hayatına yönelik az seçeneği olduğunu düşünmektedir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından devamlılık bağlılığı yüksek bazı personeller de işini sevmekten ziyade sağlık, ailesel nedenler veya emekliliğe yakınlık nedeni ile kurumda kalmaya gönüllüdürler. Özetle örgütsel bağlılığın boyutlarından devamlılık bağlılığı yüksek çalışanlar kurumda kaldığı sürede ortaya koyduğu gayret, zaman ve emekle kazandığı mevki, ekonomik kazanım ve benzeri çıktıları kurumdan ayrılması durumunda yitireceğini düşünmesi ile ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak bu bağlılık kurumunda çalışmaya devam etmeye yönelik hissedilen bağlılıktır (Yalçın ve İplik, 2005: 398).

### **3.3.3 Normatif bağlılık**

Örgütsel bağlılığın boyutlarından normatif bağlılığı yüksek personeller kurumda kalmasının gerektiğini düşünmektedirler. Bu personeller, tepe yönetimi ve yöneticilerine muhtaç oldukları fikrini benimsemişlerdir. Örgütsel bağlılığın boyutlarından normatif bağlılığı yüksek personeller minnettarlık hissiyatı neticesinde kurumda kalır ve bağlılığını sürdürürler.

### **3.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların iş performansları da yüksek olmaktadır. Bunun yanında örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işe devamsızlıkları, işe geç gelmeleri ve kurumdan ayrılma niyetleri düşüktür (Çırpan, 1999: 66).

Meyer, Stanley ve Topolnytsky, (2002), duygusal ve normatif bağlılığın çeşitli sonuçlarını belirlemiştir. Bunlar geri çekilme algısı, karlılık, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, çalışan sağlığı ve refahıdır. Örgütler için çalışanların kurumdan ayrılma niyeti olup olmadığını bilmek

önemlidir. Organizasyondan ayrılma niyeti, kuruluşa güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanlar arasında en düşüktür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyonlarda istenen ve beklenen bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlık, örgütsel olarak işlevsel ve rol gereksinimlerinin üstünde davranışları ile karakterizedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün etkin ve etkili işleyişini katkı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının pratik önemi, kaynak dönüşümlerine, yenilikçiliğe ve uyarlanabilirliğe katkıda bulunması ve örgütsel etkinliği geliştirmesidir.

Huang ve Hsiao'ya (2007) göre, sonuçlar iş özelliklerinin, bağlılık ve memnuniyetin en önemli belirleyicisidir. Bu, yöneticilerin çalışanların sadakatini, kimliğini ve kararlılığını artırmak için doğru stratejiler üretmesini gerektirmektedir. Bu, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geribildirimini içermektedir. Bir firmanın çalışma koşullarının ve organizasyonel iklimin algılanan düzeyi, iş tatmini ve bağlılığı ortaya çıkarmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık yakından ilişkilidir. İş memnuniyeti bir bakıma örgütsel bağlılığın habercisidir.

Curryvan'ın (1999) analizine ve literatürdeki baskın görüşe göre iş tatmini örgütsel bağlılığın öncüsüdür. Kısaca iş tatmini ve bağlılık arasında üç ilişki söz konusudur; (1) iş tatmini bağlılıktan önce gelir, (2) iş tatmini olmazsa bağlılık önlenir, (3) iş tatmini ve bağlılığın karşılıklı bir ilişkisi vardır. İş tatmini, hem genel memnuniyet hem de ücret, denetim, iş yükü gibi işin çeşitli yönlerine atıfta bulunmaktadır (Green, 2000: 10).

Kinnie vd. (2005) göre ödüller, tanıma, iletişim, açıklık ve iş-yaşam dengesi iş tatmini ve bağlılığın öncüleridir. Ayrıca, iş arkadaşlarına duyulan memnuniyet, işe bağlılığın önemli bir unsurudur. Bu kapsamda temel iş boyutları aşağıdaki gibidir;

- Beceri çeşitliliği, işin gerçekleştirilmesinde çeşitli faaliyetlerin gerektirdiği kabiliyetlerdir.
- Görev kimliği: “işin“ bütün ”ve tanımlanabilir olma derecesidir. Yani, baştan sona görünür bir görevle iş yapmayı içermektedir.
- Görev önemi, işin ister doğrudan organizasyonda ister dış ortamda olsun, diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerindeki etkilidir.

- Özerklik, işin programlanmasında ve işin gerçekleştirilmesinde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesinde, bireye özgürlük, bağımsızlık ve takdir hakkı verme derecesidir.
- Geri bildirim, çalışanın işin gerektirdiği faaliyetlerini yürütme derecesi, performansın etkinliği hakkında doğrudan ve açık bilgi elde etmesidir.

Eğer yönetim, daha tatmin edici bir işgücü elde etmek için işi yeniden tasarlamak istiyorsa, bireysel farklılıkları kabul etmek zorundadır. Motive edici potansiyeli yüksek bir iş, tüm bireyleri aynı şekilde etkilemeyecektir (İnce ve Gül, 2005: 98).

### **3.5 Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları**

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları aşağıda kontrol, strateji ve vizyon, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, yetiştirme ve geliştirme başlıkları altından ele alınarak açıklanmıştır.

#### **3.5.1 Kontrol**

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde kontrol yönetimi çalışanların görevlerini yerine getirirken, onlara aldıkları kararları kontrol etme imkanı tanınması. Kurumların büyük bölümü, çalışanlar ile kontrolü paylaşmanın önemini algılamışlardır. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde kontrol yönetimi, aynı zamanda süreç ve planlamayı da kapsayabilir. Esnek çalışma uygulamaları çalışanların kurumsal bağlılığını güçlendirmeye destek olmaktadır.

#### **3.5.2 Strateji ve vizyon**

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde vizyon ve strateji, bir kurumun kültürünün, amaç ve hedeflerinin özüdür. Kurum çalışanlarının duygularına bir seslenişini içermektedir. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde vizyon ve strateji birliği, çalışanların örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde çalışanlara vizyon ve strateji sunulması onları hedefe yönlentmektedir.

### **3.5.3 İşbirliği ve takım çalışması**

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde işbirliği ve takım çalışması çalışanların görevlerini yerine getirmesi adına ekipler oluşturulması kuruma olan bağlılığı güçlendirmektedir. Performansı ile ekipler oluşturulması kişisel kabiliyetleri, grup başarılarını da güçlendirmektedir. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde doğru işbirliği ve takım çalışması uygulanırsa örgüt içerisindeki sorunların çözümü daha kolay olmaktadır.

### **3.5.4 Çalışma kültürü**

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde çalışma kültürü kapsamında kutlama, eğlenceli çalışma ve şeffaflık örgütsel bağlılığı güçlendirici uygulamalardır. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde çalışma kültürü kapsamında amaçların belirlenmesi ve buna yönelik süreçlerin geliştirilmesi örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

### **3.5.5 Ortak kazanımlar**

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde müşterek çıkarlar, çalışanların verimli şekilde yerine getirdikleri görevlerinin karşılığını vermekten geçmektedir. Çalışanlar kişisel olarak ödüllendirilmeyi beklemektedir. Çalışanlar verilen görevleri tamamladıklarında sağlanan ekonomik çıktıların belirli oranda personeller ile paylaşılması örgütsel bağlılığı ve iş motivasyonunu arttıran unsurlardır.

### **3.5.6 İletişim**

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde iletişim, edinilen bilgilerin samimi şekilde ve belirli aralıklarla çalışanlar ile paylaşılması örgütsel bağlılığı arttırır. Personeller kimi zaman, inovasyon, verimlilik ya da değişime yönelik alınan kararları idrak etmede güçlük çekebilirler. Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde iletişim kapsamında inovasyon, verimlilik ya da değişime yönelik alınan kararların ve nedenlerin açıklanması örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir.

### **3.5.7 Yetiştirme ve geliştirme**

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçları içerisinde yetiştirme ve geliştirme çalışanlara, görevlerini daha etkin ve verimli şekilde gerçekleştirebilmeleri adına yeni kabiliyetler edindirme ve mevcut kabiliyetlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Eğitim programları oluşturma, oryantasyon ya da rotasyon uygulamaları örgütsel bağlılığı arttıran önemli bir araçtır.



## 4. MOTİVASYONU KAVRAMI VE TEORİLERİ

### 4.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bir etkinliği gerçekleştirmede harekete geçiren güçtür. Bireyin ihtiyaç ya da amacı paralelinde i ve dış faktörlerden bir takım mkfat beklentisine girmesi ile ortaya çıkan içsel bir süreçtir. Motivasyon, insanın hareketlerini Őekillendiren itici bir güçtür. Motivasyon bir bakıma bireyin karar alma aşamasında yapmak istediği etkinlik yönünde faaliyete geçiren gddr.

Motivasyon kavramı bireyin gayret seviyesine de etki etmektedir. Motivasyon insanın hareketlerini Őekillendirerek seleksiyon, taraf ve efor seviyesini belirlemektedir. Bu bakımdan kavram kişisel bir içsel gücü tarif etmektedir.

Motivasyon terimi 1880'li yılların başlarında ortaya çıkmıştır. O zamandan önce "irade" terimi, filozoflar ve sosyal teorisyenler tarafından, zahmetli, yönlendirilmiş ve güdülenmiş insan davranışlarını tartışırken kullanılmıştır. Motivasyon eylemi zorunlu kılan bir varlıktır (Forgas, Williams ve Laham, 2005: 19). Son zamanlarda, çeşitli araştırmacılar farklı motivasyon tanımları önermişlerdir.

- Motivasyon, davranış amacını ve yönünü veren psikolojik süreçtir.(Kreitner, 1995: 5);
- Motivasyon, zgl, karşılanmamış ihtiyaçların karşılanması için amaca uygun davranma eğilimidir (Buford, Bedeian ve Lindner, 1995: 2).
- Motivasyon, tatminsiz bir ihtiyaı karşılamak için dahili itecek güçtür (Higgins, 1994: 7).
- Motivasyon, bir bireyin içerisinde barındırdığı elde etme isteğidir (Bedeian, 1993).

Bireyin tabi strüktürel unsurları olan gereksinimler, karşılandığında kişinin hayatını ya da devamlılığını sürdürmesini sağlayan ve karşılanmadığı takdirde yok olma riskini kapsayan kavramlar motivasyonu işaret etmektedir.

Gereksinimler kişi tarafından doyurulmaya abalanır. Kendini gösteren her gereksinim kişide bir itepi yani motivasyonu ortaya çıkarmaktadır. Bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtüler, kişiyi bir faaliyette bulunmaya ya da bir faaliyeti diğer bir faaliyete tercih etmeye götürecek düzeyde etkileyen g ve unsurlardır. Bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü ve gereksinim ilişkisi motivasyon olgusunun özünü oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tz 1998: 7).

Çalışanın hangi gereksinim ya da bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten hangi dürtüler kullanılarak motivasyonlarının sağlanacağını belirlemek güçtür. Önceden belirlenememesi sebebi ile davranışların aralıksız gözlemi büyük önem arz etmektedir. Ayrıca kişinin birden fazla ve çeşitte duygu ve isteği bir arada duyabilmesi ve kişinin bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü ve gereksinimleri konusunda farklılaştıkları gibi bu gereksinimlerin ne şekilde doyurulacağı hususunda da farklılık gösterebilir.

Mitchell (1982), motivasyon tanımında farklı ynlerin önemi hakkında bazı anlaşmazlıklar olmasına rağmen, genel temel özellikler hakkında fikir birliği olduğunu vurgulamaktadır. Yani, motivasyon bireysel bir fenomendir, çok yönlüdür ve motivasyon teorilerinin amacının davranışı tahmin etmektir. Motivasyon, eylemle eylemin seçimini etkileyen iç ve dış glerle ilgilidir. Yöneticilerin, organizasyon için istenen sonuçları elde etmek adına çalışanları motive etmesi gerektiği açıktır. Motivasyonun bireysel bir fenomen olduğu, çok yönlü olduğu ve motivasyon teorilerinin amacının davranışı öngörmek olduğu konusunda görüş birliği olduğu söylenebilir (Mitchell, 1982: 81).

## **4.2 İş Motivasyonu**

Motivasyon, alışanların gerçekleştirdikleri görevleri, mutlu ve arzulu şekilde gerçekleştirmelerini sağlamak adına gerçekleştirilen gayretlerin tümüdür. Modern ağda kurumlar, insan unsurunun kritik önemini anlamış ve önce insan söylemi doğrultusunda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Görevi gerçekleştirenlerin çalışanlar olması sebebi ile çalışanların daha etkin şekilde faaliyet göstermelerinin sağlanması kurumun da performansını arttıracaktır. Bu bakımdan tepe yönetimi ve liderlerin bu durumu farklı motivasyon uygulamaları ile sağlamaları büyük önem arz etmektedir. Tepe yönetimi ve liderler



personellerini arzulu ve gayretli kılabilmek adına motivasyon uygulamalarını ve ödül sistemini başarılı bir şekilde bütünleştirmeleri gerekmektedir. Modern çağın en başarılı kurumları personelleri eğlenme, rekabetçi çalışma ortamı, çalışma ve özel yaşamı dengede tutacak esneklik, eğitim, gelişme ve yönetime katılmalarına imkan verir.

İş motivasyonu, çalışanları belirli durumlarda belirli etkinliklere yönelten dürtü olup bir bakıma çalışanın, görevi gerçekleştirme konusundaki etkinliğini belirler. İş motivasyonu, kurumun amaçlarına erişmek adına gayret gösteren çalışanın, bu gayret neticesinde kendi gereksinimlerini de doyuracak oluşunun verdiği güdülenmeyle bu gayreti ortaya koymadaki istekliliği işaret etmektedir. Bu doğrultuda, çalışanları kurum hedeflerine yaklaştırıcı, destekleyici ve benimseyici özellikte gerçekleştirilen bütün etkinlik ve çabalar motivasyon sürecinin bir parçasıdır. Bu doğrultuda iş motivasyonu; çalışanı, belirli kurumsal hedefler doğrultusunda harekete geçiren dürtüdür. Bu bakış açısı ile motive, faaliyete geçirici, faaliyeti sürdürücü ve pozitif yöne yöneltici, niteliğe sahiptir.

### **4.3 İş Motivasyonu Teorileri**

Kurumlarda tepe yönetimi ve liderler, performans ve iş tatminini maksimum düzeye çekebilmek ve erişilen düzeyi korumak adına çalışanları bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü unsurlarına yönelik kapsamlı bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

Herzberg ve Maslow'un bu konudaki ilk araştırmacılar olduğu ve bugün hala teorilerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu teoriler motivasyon kavramını, içsel ve dışsal motivasyon ayrımı yapmak adına yararlıdır. İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki ayrım netleştirildikçe çalışanları motive etmek kolaylaşacaktır. İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki ayrım çalışan motivasyonu ve performans arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak için de faydalıdır. Motive olmuş çalışanlar, kuruluşun gelecekte daha başarılı olmasını sağlamak için gerekli temel kaynaktır. Ayrıca motivasyonu olmayan çalışanlar işlerinde çok az çaba harcamakta, işyerinden mümkün olduğu kadar uzaklaşmakta, organizasyondan çıkıp düşük kaliteli iş üretmektedirler. Çalışanların motive olması durumunda, organizasyonların hızla değişen koşullara uyum göstermesine ve iş süreçlerine

destek olarak işyerlerinin ayakta kalmasına yardımcı oluyorlar. Ayrıca yöneticilerin en karmaşık işlevlerinden bir tanesi çalışanları motive etmektir.

Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisinde, temel ihtiyaçlar olarak adlandırılan en az beş hedef kümesi bulunmaktadır. Bunlar fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Bu temel tatminlerin bazıları daha entellektüel arzuların ortaya çıktığı çeşitli koşulları elde etme veya sürdürme arzusuyla ilgilidir. İlk fizyolojik ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Alt ve üst düzey ihtiyaçlar arasında ayırım yapılmaktadır. Alt sıradaki ihtiyaçlar fizyolojik olup; sonralarda güvenlik ve sevgidir. Üst düzey ihtiyaçlar saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Yüksek seviyedeki ihtiyaçların karşılanması için düşük seviyedeki ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Böylelikle alt düzeydeki ihtiyaçlar daha dışsal ve yüksek düzey ihtiyaçlar ise daha içseldir.

#### **Çizelge 4.1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

1	Kendini Gerçekleştirme
2	Saygı Görme
3	Ait Olma ve Sevgi
4	Güvenlik İhtiyacı
5	Fizyolojik İhtiyaçlar

Herzberg'in Çift faktör teorisi aynı zamanda motivasyon hijyen teorisi olarak da bilinmektedir. Herzberg'e göre, kurumda çalışanların kötümser olmasına neden olan ve kurumdan ayrılmalarına ve doyumсуuzluğa neden olan "hijyenik yönden olumsuz unsurlar" ile, çalışanları mutlu ve tatmin eden "özendirici" unsurların ayrılması gerekmektedir. Hijyenik yönden olumsuz unsurların varlığı çalışanları motive etmemekte, tam aksine, bu unsurların varlığı tatminsizliğe neden olmaktadır. Özendirici faktörlerse, bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtülere doğrudan pozitif yönde etki eden unsurlardır. Herzberg (1959), iki faktörlü teori olarak bilinen bir motivasyon teorisi, yani two-factor theory geliştirmiştir. Motivatörler zorlu çalışma, tanınma ve sorumluluk gibi içsel motivasyon faktörleridir. Diğer faktörler ise statü, iş güvenliği ve maaş

gibi dışsal motivasyon faktörleridir. Motive edici faktörler, mevcut olduğunda, tatmin edici , olmadığında tatminsizliğe yol açabilmektedir. Herzberg işyerindeki motivasyonu; bireyin istediği bir işle ilgili eylemi gerçekleştirmek olarak tanımlamaktadır. Görüldüğü gibi, motive ediciler işin kendisinin içsel koşulları olup; dışsal koşullar tatminsizliğe yol açan unsurlardır.

**Çizelge 4.2:** Herzberg'in İki Faktörlü Teorisi

Memnuniyeti Sağlayan Unsurlar	Tatminsizliğe Yol Açan Unsurlar
Başarı	Eşitsizlik
Tanıma	Yönetici İle Olumsuz İlişkiler
Özgür Çalışma	Olumsuz Çalışma Koşulları
Sorumluluk Tanıma	İş Arkadaşları İle Olumsuz İlişkiler
Kişisel Gelişim	Düşük Çıktı Algısı

Başarı motivasyonu teorisi aynı zamanda kazanılmış ihtiyaçlar teorisi olarak da bilinmektedir. McClelland, bireylerin gereksinimlerini öğrenme yolu ile sonradan edindiklerini ileri sürmüştür. Kazanılan gereksinimler ise aşağıdaki gibidir;

- Başarı gereksinimi: Güç bir görevi tamamlama, üstün başarı gösterme, karmaşık sorumlulukları yerine getirme gereksinimidir.
- Kabul görme gereksinimi: Samimi bireysel ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve yakın arkadaşlıklar kurma gereksinimidir.
- Güç gereksinimi: Çevredeki bireyleri etkileme, yönlendirme, sorumluluk alma ve çevredekiler üzerinde güç ve söz sahibi olma gereksinimidir.

#### 4.4 İş Motivasyonunun Boyutları

Amabile (1993)'e göre bireyler, zevk, ilgi, merak ve kendini ifade etmenin tatmin edilmesinin özünde motive olmaktadır. Bireyler, işin kendisinden farklı bir amaç elde etmek için işe girdiklerinde dışsal motive ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda dışsal motivasyona kişinin içinde aracılık ederken, dışsal motivasyon, parasal ve sözel güçlendirme olarak tanımlamaktadır. Bir

kişi, faaliyetin kendisi veya faaliyetten kaynaklanan duygular dışında görünür bir dl yoksa bir faaliyeti yürütmek için içsel olarak motive olmalıdır. Uygun koşullar sağlandığında, çalışanların hem içsel hem de dışsal motivesi sağlanabilirler. Bazı alışanlar içsel sonuçlara odaklanabilirken, diğerleri ise dışsal sonuçlara odaklanabilmektedir. İçsel motivasyonu yüksek bireyler zorlayıcı bilişsel görevleri tercih etmekte ve davranışlarını düzenleyebilmektedir. İçsel motivasyonu yüksek çalışanlar için, görevlerin ilgi çekici niteliğine ve kendi belirlediği hedeflerin ve son tarihlerin teşvik edilmesine vurgu yapılabilir (Story, Hart ve Mahoney, 2009: 394). İş motivasyonunun temel olarak içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutu söz konusudur. Aşağıda başlıklar halinde iş motivasyonunun boyutları açıklanmıştır.

#### **4.4.1 İçsel motivasyon**

Çalışanlar kimi zaman bazı sonuçlar elde etmek için üstün gayret sarf ederler. Bireyi bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtüsünü yada gereksinimini gidermek adına böyle bir gayret göstermesi, bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtüsünün harekete geçtiğinin bir göstergesidir. İçsel motivasyonun çalışanı harekete geçiren ve doyum kazanıldığı takdirde durulan itici gücü söz konusudur. Bu itici güç çalışanın iinden gelmekte ve çalışanın motivasyonunu sağlamaktadır.

Bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten içsel dürtüler bir çalışanın sadece kendisi istediği için çaba göstermekte ve motivasyonunu kendisi sağlamaktadır. Gerçekleştirilen görevle dl arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olup çalışan bu dl görevi gerçekleştirirken elde etmektedir. Gerçekleştirilen görevden keyif alınmakta ve doyum görevin gerçekleştirilme sürecinde sağlanmaktadır.

#### **4.4.2 Dışsal motivasyon**

Çalışanın dıştan denetimli olduğu hallerde, kişiyi faaliyette bulunmaya yönelten nedenler dışsal unsurlardır. Çalışanların hayatlarını sürdürmeleri adına ihtiyaç duydukları asli unsurları karşılamaya yönelik bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtüler fizyolojik motiveleler olarak nitelenmektedir. Bu tür

motiveler hem bilinçli hem de bilinçsizdir. Bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten bu tür dürtülere örnek olarak yemek yeme, giyinmek gösterilebilir.

Bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dışsal dürtü çalışanın motive edilmesi adına kurum, tepe yönetimi ya da liderlerce belirlenen ödüller söz konusudur. Bu dışsal unsurlar gerçekleştirilen görevin doğası ile direk ilişkili olmayan ödüllerdir ve doyum sağlanması adına görevin gerçekleştirilme esnasında değil, görev gerçekleştirildikten sonra elde edilmektedir. Emeklilik, sağlık sigortası ve seyahatler dışsal motive edici unsurlardır. Bunun yanında çalışan toplumun takdir ettiği ideal gelenek ve normlara yönelik tutumlar sergilemeye çalışmaktadır. Daha yalın bir ifade ile toplumun onayladığı, takdir ettiği tutumlar, çalışanın ortaya koymak istediği davranış şekilleri adına birer bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dışsal dürtü görevi görmektedir.

#### **4.5 İçsel ve Dışsal Motivasyon Arasındaki İlişki**

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki ayrım açıktır, ancak araştırmacılar içsel ve dışsal motivasyonun da birbirlerini etkilediğini iddia etmektedir. Bazı durumlarda dışsal motivasyonların içsel motivasyonu azaltabileceğini iddia etmektedir. Ücretin yoğun şekilde ön plana çıkarılması içsel motivasyonu azaltabilmektedir. Amabile (1993), hem içsel hem de dışsal değerlerin çalışanları işlerini yapmaya motive edebildiğini, ancak içsel ve dışsal motivasyonun çalışanlar üzerinde çok farklı etkileri olabileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda çalışanların belirli bir görevi yerine getirmek için içsel ve dışsal olarak motive olabileceği söylenebilir. Dışsal ve içsel motivasyonun birbirlerini güçlendirebileceği, ancak bazı durumlarda dışsal motivasyonların da içsel motivasyonu azaltabileceği düşünülmektedir. Dahası kimi araştırmacılar, tüm insanların eşit olarak motive olmadığını iddia etmektedir. Bazı çalışanlar daha çok içsel unsurlarla motive olur iken diğerleri dışsal unsurlarla motive olabilmektedirler (Furnham, Forde ve Ferrari, 1998: 1036).

Genel olarak işyerinde motivasyon, geniş çapta araştırılan bir konudur (Rynes, Gerhart ve Minette, 2004: 382). Daha önceki araştırmalar, konuya öncülük eden Maslow (1943) ve Herzberg (1959) tarafından yapılmıştır. Birçok tanım Herzberg'in (1959) işyerinde motivasyon tanımı olan bireyin istediği bir işle

İlgili eylemleri gerçekleştirme tanımlamasını desteklemektedir. Fikir birliği, motivasyonun bireysel bir fenomen olduğu, çok yönlü olduğu ve motivasyon teorilerinin amacının davranışı öngörmek olduğu yönündedir. Hem içsel hem de dışsal motive edici unsurlar önemlidir. Yöneticiler hem iç, hem de dışsal motive edici unsurlara odaklanmalıdır.

#### **4.6 İş Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar ve Uygulama Yöntemleri**

İş motivasyonunu etkileyen unsurlar ve uygulama yöntemleri aşağıda başlıklar altında ele alınarak açıklanmıştır;

##### **4.6.1 Ekonomik motivasyon yöntemleri**

- **Ücret:** Ücret, çalışanın kuruma dâhil olma nedeni olup bunun birlikte bireyin kurumda kalmasının sağlanmasında, bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten en güçlü dürtüdür. Ücret düzeyi kuruma olan talebi de arttırmakta ve işletmenin çalışan tercihini de seçici olabilmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Aynı zamanda, ücret düzeyi, işletmenin çalışanına verdiği değere de karşılık gelmektedir. Performansı yüksek işletmeler çalışanlarına daha yüksek ücret, ücret artışı ve primler verebilirler. Bu durum çalışan açısından önemli bir güven unsuru olup ;motivasyonu arttırmakta ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir.
- **Ekonomik Teşvik:** Verimli bir kurum politikası adına kurum içerisinde performansın artırılmasında destek unsurlardan bir tanesi çalışanların bireysel ya da toplu olarak ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme hem kurumlar adına maddi ya da manevi önem taşıyan faaliyetlerin değerlendirilmesi sonucu karşılığın ödenmesi hem de bu faaliyetlerle çalışan motivasyonunun yükseltilmesidir.
- **Sosyal Güvenlik ve Emeklilik:** Çalışanların, kurumsal hayatında ortaya çıkabilecek negatif hallerde kendilerini emniyette görmeleri adına geliştirilen sosyal güvenlik ve emeklilik uygulamaları söz konusudur. Bu durum emeklilik, iş kazası, mesleki rahatsızlık, işsizlik güvenceleri ve benzeri durumlar halinde çalışana destek olunacağına bir teminat unsuru olup, çalışan motivasyonunu arttırmakta örgüte bağlılığı da güçlendirmektedir.

#### 4.6.2 Psikososyal motivasyon yöntemleri

- **Bağımsız Çalışma:** Bağımsız olarak iş yapma ve karar verme yetkisinin tanınması çalışanların büyük bölümünde, benlik duygusunu tatmin etmek veya bireysel gelişim potansiyelini arttırmak adına oldukça önemli bir konudur. Çalışanın bağımsız olarak gelişmesi halinde, kendisini kurumun bir parçası olarak görmekte olup motivasyonunu arttırmakta ve örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.
- **Değer Görme:** Çalışma hayatında çevre tarafından tanınan bir kurumun üyesi olmak çalışana toplumsal bir statü kazandırmaktadır. Çalışan kurumu ile bütünleştiği durumlarda, kurumun etkinlikleri ile övünmekte ve bundan mutluluk duymaktadır. Bunun yanında kurum içinde değer görme, takdir edilme önemli bir motivasyon kaynağı olup motivasyonu arttırmakta ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir.
- **Özel Hayata Saygı:** Çalışanların kurumsal etkinlikler dışında ilgili olduğu birçok uğraş söz konusudur. Aile, sosyal etkinlikler, bireysel tutkular ve hobi amaçlı uğraşlar, din, sağlık gibi konular çalışanların özel hayatlarının bir parçasıdır. Çalışanın motivasyonunun artırılması adına onun iş dışı uğraşlarında tatmin olması gerekmektedir. Tepe yönetimi ve liderlerin çalışanların bu gibi sorunlarına hoşgörü göstermeleri, destek olmaları büyük önem arz etmekte olup; çalışanın motivasyonunu, performansını arttırmakta ve örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.
- **Takdir:** İş arkadaşları ve çevre önünde takdir görme, çalışanın faaliyet ve verimliliğinin takdir edilmesi büyük önem arz etmekte olup motivasyonu arttırmakta ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir.
- **Sosyal Etkinlikler:** Kurum dahilinde ya da kurum haricinde gerçekleştirilen etkinlikler sayesinde, çalışma hayatı daha eğlenceli kılınabilmekte, çalışanların stresini azaltabilmektedir. Bu da motivasyonu arttırmakta ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir.

#### 4.6.3 Yönetmel motivasyon yöntemleri

- **Hedefler:** Hedef tayin etme ile kurumun bir birimine yönelik amaçlara ulaşılması adına hedef konulan birimdeki tüm personellerin üstlenmesi

gereken sorumluluklar tayin edilmektedir. Bu paralelde birim liderleriyle çalışanlar bir bütünün üyeleri olarak, üstlendikleri sorumlulukları gerçekleştirmeye yönelik ne yapacaklarını bilmektedirler. Hedefi belli olan bir çalışanın motivasyonu artar ve örgüte bağlılığı güçlenir.

- Yetkilendirme: Bir görevi, bir işi belirlenen imkânlar doğrultusunda, belli şartlarla gerçekleştirmeyi sağlayan hak, salahiyet, kurumu bir arada tutan önemli bir unsurdur. Kurumsal yapılanma bakımından salahiyet, liderin bir görevin gerçekleştirilmesi adına bir personel veya birime tanıdığı haklardır. Bu sayede bilhassa işleyişi ağır organizasyonel yapılarda süreci yavaşlatan konuların aşılmasında önemli bir unsurdur. Yetki tanımı bir çalışanın motivasyonunu arttırmakta ve örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.
- Yönetişim: Kurum dahilinde tüm işleyiş süreçlerine personelin faal olarak dahil olması anlamına gelen yönetim ile tepe yönetimi ve liderler; kuruma ve işleyişe yönelik kritik bilgilere erişme şansı yakalamaktadır. Bununla birlikte fikri alınan personellerin güveni de kazanılır. Kurumsal işleyişe yönelik alınan kararların bir parçası olmak personelin sorumluluk bilincini güçlendirmekte motivasyonunu arttırmakta ve örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.
- Yükselme: Tüm çalışanlar kurum dahilinde geleceğine yönelik bir takım kaygı duyar. Bu kaygı ile ilişki olarak kariyer beklentileri belirsizleşir. Doğru kariyer planlama ve hakkaniyet çerçevesinde yükselme imkânı tanınan bir çalışanın motivasyonu artmakta ve örgüte bağlılığı güçlenmekte, kurumda kalmak için daha çok sebep tanınmış olunmaktadır.
- Eğitim: Çalışanların kurum dahilinde yetiştirilmesi ve önemli alanlarda eğitim imkanı sağlanması önemli bir motivasyon unsurudur. Kurumlar personellerinin mesleki bilgi, maharet ve kabiliyetlerini iyileştirmelerine imkan tanıyacak eğitim uygulamaları bir çalışanın motivasyonunu arttırmakta, örgüte bağlılığını güçlendirmekte ve kurumda kalmak için daha çok sebep tanınmış olmaktadır.



- **Esneklik:** Zamanlarının büyük bir kısmını kurum dâhilinde geçiren çalışanlar, belirli düzeyin üzerindeki disiplin uygulamalarına karşı negatif tutum sergileyebilmektedirler. Bu sebeple hoşgörüsüz, acımasız ve keskin sınırlar ile denetlenen kurumlarda çalışanlar işinden ve kurumdan soğumakta, işe devamsızlık yapmakta, iş tatmini düşmektedir. Gerekli ve yeterli düzeyde iş esnekliğinin sağlanması ile çalışanın motivasyonu artmakta, örgüte bağlılığı güçlenmekte ve kurumda kalmak için daha çok sebep tanınmış olmaktadır.
- **Çalışma Ortamı:** Çalışan kurum dâhilindeki fiziksel ortamın iyi nitelikte olmasını beklemektedirler. Aydınlatma, sıcaklık, iklimlendirme ses kirliliği çalışanın motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardır. İş yerinde ergonomik koşulların geliştirilmesi bir çalışanın motivasyonunu arttırmakta, örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.



## 5. İŞ PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

### 5.1 Performansı Kavramı

Performans kavramı, vazife kapsamında belirlenen kıstasları karşılayacak şekilde, sorumluluk ve mesuliyetin yerine getirilmesi ve hedefe ulaşılması açısından üretilen mal, hizmet veya fikirlerdir.

Personellere yüklenen iş ve sorumlulukların, personeller açısından ne düzeyde yerine getirildiği veya personellerin kabiliyetlerinin tayin edilmesi günümüzde üzerinde durulan temel konulardır. Bu konu kurumlarda iş performans olgusunun hızla önem arz etmesine ve üzerinde çalışılmasına neden olmuştur. İş performansı, çalışanın bireysel yönden tanımlanan, nitelik ve kabiliyetler ile uyumlu görev ve mesuliyeti, beklenen düzeyde yerine getirmesidir. Farklı bir tanımlama ile iş performansı, bir görev ve mesuliyet verilen çalışanın, birimin veya girişimin verilen görev ve mesuliyetleri belirlenen hedefler bakımından ne düzeyde gerçekleştirebildikleridir. Gerçekleştirebilme düzeyi ise miktar ve kalite yönünden değerlendirilmektedir (Baş ve Artar, 2010: 13).

Kurumsal davranış bakımından ise iş performansı, çalışanın kurumsal hedeflere erişebilmek adına sorumluluk ve mesuliyetlerine yönelik faaliyetlerin ve etkinliklerin neticesinde ortaya çıkan durumdur. Ortaya çıkan durum türlü endüstri alanlarında ham maddelerin işlenmesiyle elde edilen mahsul, hizmet, fikir olabilmektedir. İş performansı, belirlenen bir süre ya da tarih aralığında ortaya konan ürün ya da hizmet düzeyi olup etkinlik, verim ve çıktı olguları yanında, çalışanın kabiliyeti ve motivasyonu arasındaki ilişkinin neticesi olduğu vurgulanmaktadır (Torrington ve Hall, 1995: 316).

İş performansı, kurumlarda tepe yönetimi ve liderler adına büyük önem arz etmektedir ve çalışanın işe yönelik tutumlarının sonucunu içermektedir. Performans bir çalışanın ya da birimin, çalıştıkları bölümün ve kurumun hedeflerine, vasıf, kalite ve genel özellik bakımından yardımlarının bütünüdür. Bu sebeple, kişisel iş performansı da kurum için kritik düzeyde önem arz

etmektedir. Çalışanların kişisel performanslarının iyi veya kötü olması kurumu doğrudan etkilemektedir. Kurumun başarısını arttırmak tepe yönetimi ve liderlerin sorumluluğunda olup, çalışanların performanslarının ve başarılarının da artırılması tepe yönetimi ve liderlerin mesuliyetindedir.

Organizasyonun başarısının çalışanın yaratıcılığına, yenilikçiliğine ve taahhüdüne bağlı olması nedeniyle organizasyon için çalışan performansı gereklidir. Ekonomiyi istikrarlı hale getirmek için iyi iş performansları ve verimlilik artışı da önemlidir. Bu ayrıca, bireysel çalışan performansının genel olarak toplum için de önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Üretim, iş performansı ile ilgilidir. Yüksek bir iş performansında hayati öneme sahip olan çalışanın kendisidir. Çalışan iyi sonuçlar verebilmeli ve yüksek bir üretkenliğe sahip olmalıdır. Ayrıca bunun çalışanları gerekli yeteneklere göre seçilmesini gerektirmektedir. Ancak, iş performansı, çalışanın tek başına yeteneğinden daha fazlasıdır. Performans için organizasyon hiyerarşisi ve görev dağılımı çalışan performansı için kritik öneme sahiptir. Bazı araştırmacılar, bir kişinin kişiliğinin, iş performansında daha özel bir rol oynadığını iddia etmektedir. Ancak, çeşitli araştırmacılara göre, performansın tam olarak ne anlama geldiği değil, nasıl oluşturulduğu ve nasıl ölçüldüğü önemlidir.

## **5.2 Örgütlerde Performans Yönetimi**

Örgütlerde performans yönetimi, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi konuları ilgiyi performans ve performans değerlendirme konularına çekmiştir. Örgütlerde performans yönetimi ,çalışma süreçlerinin temel bir unsurudur. Bunun sebebi performans sorunlarının tayin edilmemesi, hedeflerin tayin edilmemesine ödüllerin doğru tayin edilmemesi kontrol süreçlerinin doğru gerçekleştirilmemesine neden olmaktadır (Holbrook, 2002: 101).

Örgütlerde performans yönetimi, tepe yönetimi ve liderler açısından, başarılı insan kaynakları yönetiminin temel unsuru olup kurumsal amaçlara erişilmesi adına büyük önem arz etmektedir. Örgütlerde performans yönetimi açısından kritik önem arz eden performans değerlendirme, yükselen rekabet ve çalışma hayatındaki yenilik ve değişimler ile daha da kritik bir konuya dönüşmüştür (Waite ve Stites-Doe, 2000: 188).

Örgütlerde performans yönetiminin kritik önemi, çalışma hayatındaki yenilik ve değişimler, rekabet, örgütlerin çevreye uyum istekleri, kurumsal süreçlerin değişim göstermesi, talep ve beklentilerin farklılaşması ve teknolojik süreçlerin etkisinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde performans yönetiminin iç içe geçmiş girift yapısı , hem tepe yönetimi ve liderleri ,hem de çalışanları ilgilendirmektedir (Neely, 1999: 205).

Personeller, bilhassa da nitelik ve nicelik bakımından etkin personeller, ortaya koydukları çaba neticesinde ekonomik veya ekonomik olmayan ödüller ile desteklenmesini beklemektedirler. Nitelik ve nicelik bakımından etkin personeller, nitelik ve nicelik bakımından aynı düzeyde performans göstermeyen bir personelle eşit tutulduğunda motivasyonu düşecek ve örgütsel bağlılığı azalacaktır. Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi ile personeller eksik ve yetersiz olan yönlerini belirleme ve yetersizliklerin giderilerek kabiliyetlerini geliştirme imkanı tanınmış olmaktadır. Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi, personeli teşvik ve motive eden, hem kendine hem de kuruma olan güvenini güçlendiren bir araçtır (Barutçugil, 2004: 427).

Örgütün tepe yönetimi ve liderleri, çalışanların belirlenen hedeflere erişilmesinde ortaya konan gayreti, çalışanın etkinliğini belirlemek zorundadır. Bunun belirlenmesi adına da örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi gerekmektedir. İş performansının değerlendirilmesi ile çalışanın geliştirilmesi, teşvik edilmesi, eksik yönlerinin iyileştirilmesi adına, gerekli tedbirlerin alınması sağlanmaktadır. Tepe yönetimi ve liderler örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi ile kurumsal etkinliğin güçlendirilmesini sağlayabilmektedirler. Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar doğrultusunda nitelikli personel alımı, mevcut personellerin geliştirilmesi ve yetenekli personellerin yetkilerinin arttırılması sağlanabilmektedir. Bu sebeple örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi adına tüm çalışanların değerlendirilmesi gerekmektedir (Bayram, 2006: 48).

### 5.3 İş Performansının Değerlendirilmesi

Fındıkçı (2003: 297);örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi; kurum içerisinde görev, sorumluluk ve yetkisi ne olursa olsun çalışanın, verimliliğinin, yetersizliklerinin, yeterliliklerini,üstün yönlerini, yani çalışanın her yönü ile değerlendirilmesidir.

Barutçugil (2002: 179);örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi ; çalışanın iş yapma süreçlerindeki verimliliğini görevindeki tutumlarını, iş etiğini ve niteliklerini içeren ve personelin kurumsal verimliliğine etkisinin incelendiği planlı bir süreçtir.

Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi, kurumsal hedeflere erişilmesinde ve hedeflere yönelik kişisel katkıların ne düzeyde olduğunun belirlenmesinde ,çalışanın değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir (Ludeman, 2000: 46).

Çoğu kuruluştaki performans, denetleyici derecelendirmeleri ile ölçülür, ancak bu veriler, oldukça öznel olduklarından, tam görünümü ortaya koymayabilmektedir. Çoğu işte, nesnel bir üretkenlik ölçümü mevcut değildir. Ayrıca, çalışma koşullarının istikrarlı olduğu durumlarda işçi performansının da tutarlılığının yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu, performansları objektif olarak ölçmeyi daha da zorlaştırmaktadır.

Birçok işveren çalışanlarının verimliliğini değerlendirememektedir. Çalışanların ölçüldüğü, kalite, üretim miktarı, güvenilirlik ve iş bilgisi olarak adlandırılan dört farklı performans boyutu ileri sürülmektedir. İş öğrenme, iş performansının anahtarıdır ve genel bilişsel yetenek, öğrenmeyi öngörmektedir. Bu nedenle genel bilişsel yetenek, iş performansının anahtar yordayıcısıdır. Genel bilişsel yetenekler, iş bilgisi ile birlikte, iş performansını gösterir. Bu, çalışan performansını ölçmek için basit ancak etkili ve objektif bir yoldur. Hunter'ın (1986) ifadesine göre, yeterli tecrübeye ve iyi yeteneklere sahip çalışanların iki yıl sonra iki kat daha verimli olduğunu ve bu nedenle işin öğrenilmesinin gerçekten de bir performans ölçütü olduğunu belirtmiştir. Bu bakış açısının yeteneğe dayalı derecelendirmelerinin daha objektif ölçümler sağladığını ön gördüğü söylenebilir.

Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi ile, kurum dahilinde iki yönlü iletişim sağlanmakta ve kurumsal gelişime destek olunmaktadır. Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi ile amaca ne düzeyde ulaşıldığı da görülmektedir. Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi literatürde, çalışanın başarısının değerlendirilmesi, “Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumunun değerlendirilmesi, çalışan değerlendirme etkinliğinin belirlenmesi ve benzeri farklı kavramlarla ilişkilendirilmiştir.

#### **5.4 İş Performansını Değerlendirmenin Amaçları**

Temel olarak iki amaca hizmet eden örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi; tepe yönetimin, birim liderlerine terfi, maaş artışları, prim ve benzeri idari kararların alınmasına altyapı hazırlamaktadır. Bu manada, yönetsel kararların örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirilmesi ile alınması sonucu çıkmaktadır. Hizmet ettiği ikinci temel amaç ise değerlendirme neticesinde personellerin hedefleri gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Personellerin hedefleri gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi ile personellerin süreç kapsamında ortaya koydukları performans doğrultusunda gerekli teşvik ve desteklerin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır (Şenol, 2003: 5).

Barutçugil (2002: 182) Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirmesinin amaçları aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır. Bunlar;

- Personellerin ve ortaya koydukları etkinliklere yönelik doğru bilgilerin edinilmesi,
- Yönetim süreçlerinin ve personellerin geliştirilmesine yönelik stratejiler üretilmesi,
- Yönetim süreçlerinin etkinliği ve personellerin işe yönelik motivasyonlarının artırılması,
- Kuruma, iş ve geleceğe yönelik belirsizliklerin netleştirilmesi, kurumsal anlamda güven ortamının tahsis edilmesi,

- Kurumsal performans ve çalışan performansının iyileştirilmesi ve desteklenmesi,
- Maaş düzeyinin belirlenmesi, prim ve teşviklerin sağlanması adına gerekli kararların alınması,
- Yetersiz etkinliklerin belirlenmesi, yetersiz etkinliklerin altında yatan sebeplerin belirlenmesi ve yetersiz etkinliklere yönelik çözümler üretilmesi ve yetersiz etkinliklerin daha sonra tekrar gözden geçirilmesi,
- Kurumsal performans ve çalışan performansının iyileştirilmesi adına personelin görevlerine odaklanmalarının sağlanması,
- Yetersiz etkinliklerin belirlenmesi sonucunda, personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Personellerin sorun çözme ve zaman yönetimi gibi konularda geliştirilmesine yönelik uygulamaların tahsisi,
- Personellerin bir ekip olarak çalışma kültürlerinin oluşturulması adına personel ilişkilerinin düzenlenmesi,
- Tepe yönetimi, liderler ve personeller arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ve personellerin kurumsal iletişim kanallarının açık olduğuna ikna edilmesi,

Personellerin ilgi alanlarının, hobilerinin, boş zaman etkinliklerinin öğrenilmesi ile kurumsal etkinliklerin doğru şekilde yönlendirilmesi örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirmesinin amaçlarındandır.

## **5.5 İş Performansının Değerlendirilmesinin Önemi**

Örgütlerde performans yönetimi dahilinde iş performansının değerlendirmesi aşağıdaki kurumsal unsurlar açısından büyük önem arz etmektedir.

Organizasyonun başarısının çalışanlara bağlı olması nedeniyle, yöneticilerin çalışanları iyi performans göstermeleri için motive etmesi gerekmektedir. Çalışan motivasyonu ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki kurulmaktadır. Çalışan motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki uzun bir süredir incelenmiştir. Faktörlerin birbirini etkilediği görülmektedir. İşinde içsel motivasyon sağlayan bir çalışanın, aynı zamanda da memnuniyetin de artacağı ileri sürülmektedir. İş performansı, bireyin motivasyon düzeyine bağlıdır.



Bir organizasyonda belirli iş özellikleri bulunduğunda, çalışanların daha iyi motive oldukları ve çalışanların performansında artış olacağı düşünülmektedir. İş özellikleri, farklı görevleri tanımlamak için kullanılabilir belirli niteliklere veya boyutlara atıfta bulunmaktadır. Bu özellikler beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geribildirimdir. Bu özelliklerin yüksek olduğu durumlarda çalışanlar, yüksek iş motivasyonu, memnuniyet ve performans göstermektedir. Ayrıca çalışanlar, işlerinin tasarımıyla da motive olabilmektedir. Bazı içsel ve dışsal faktörler sağlayarak çalışanın iyi performans göstermeye motive edilebilir. Beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim özelliklerinin yanı sıra çalışmanın anlamlılığı, iş ve iş faaliyetlerinin gerçek sonuçları hakkında bilgi de yüksek motivasyon, memnuniyet ve performansa yol açacaktır. Kişisel gelişim ve gelişim için gereksinimler, potansiyel olarak motivasyon unsurlarıdır. Bu aynı zamanda kişilik ve performans arasındaki bir ilişki olduğu sonucunu da göstermektedir. Motivasyon, memnuniyet ve performans arasındaki ilişki döngüselidir. Çalışan, belirli bir görevde iyi performans gösterdiğinde, memnuniyet ortaya çıkacaktır. Çalışanın içsel memnuniyeti nedeniyle, çalışan gelecekte iyi performans göstermeye çalışmaktadır. Performans, memnuniyet ve motivasyon arasında dairesel ilişki söz konusudur (Kraimer, Wayne ve Sparrowe, 2005: 392).

Yüksek performanstan başlayarak memnuniyete neden olmak, çalışanın gelecekte iyi performans göstermesine yönelik motivasyonunu artırmaktadır. İş performansının değerlendirilmesinin önemi ve elde edilen sonuçların kullanıldığı alanlar aşağıda açıklanmıştır.

### **5.5.1 Personel planlama**

Kurumların belirlenen hedeflere erişebilmeleri adına gereksinim duyulan özellik ve miktardaki çalışanın istihdam edilmesi büyük önem arz etmektedir. İş performansının değerlendirilmesi ile derece, makam bakımından yükselme ve atamaya yönelik kararların alınmasında kritik rol oynayarak planlama süreçlerine katkısı büyüktür (Kaynak ve Bülbül, 1998: 207).

### **5.5.2 Personel ücret yönetimi**

Kurumların büyük bölümünde, direk veya derece bakımından yükselmeyle dolaylı şekilde ücretlerin belirlenmesinde büyük önem arz etmektedir. Personel

ücret yönetimi süreçlerinin başarılı şekilde gerçekleştirilebilmesi, performans ücret ilişkisinin personellerce benimsenmesiyle mümkündür. Performans ücret ilişkisinin personellerce benimsenmesi ile performans değerlendirme çıktılarının personellerin ücretlerine yansıtılması ile gerçekleştirilmektedir (Holbrook, 2002: 103).

### **5.5.3 Personel yer değiştirme**

Personel yer değiştirme, yetki kapsamının belirlenmesi ve benzeri ile iş performansı değerlendirme çıktılarının kurumsal süreçlere yansıtılması mümkündür. Bu sayede görevinde mutlu olmayan bir çalışan daha mutlu ve daha verimli olacağı düşünülen farklı bir göreve atanabilir (Fındıkçı, 2003: 340).

### **5.5.4 Kariyer planlama**

İş performans değerlendirme çıktıları ile personellere yönelik bir kariyer planlama yapılmalıdır. Bilhassa genç çalışanlar kariyer planlama konusunda tepe yönetimi ve liderlerden destek beklemektedirler. İş performans değerlendirme çıktıları ile hangi personelin hangi yönde ve ne şekilde geliştirilebileceği tayin edilerek kariyer planlamasının yapılması çalışanın motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını arttıracaktır (Baş ve Artar, 2010: 15).

### **5.5.5 Personel eğitimi**

İş performans değerlendirme çıktıları ile personellerin yetersiz yönleri, doğru bir eğitim süreciyle aşılabılır. İş performans değerlendirme çıktıları ile personelin hangi alanlarda eğitime ve geliştirilmeye ihtiyaç duyduğu belirlenmektedir. Bu sayede, eğitim gereksinimi olan personellerin gelişimi sağlanarak onların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığının artırılması mümkündür (Kaynak ve Bülbül, 1998: 207).

## **6. YÖNTEM**

### **6.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Araştırmanın amacı y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının iş motivasyonları ve iş performansları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu araştırma tarama modeline uygun olarak yapılandırılmıştır. Tarama modeli, önceden ve ya hali hazırda mevcut bir olayı mevcut olduğu şekilde açıklamayı amaçlayan araştırmalardır. Araştırmaya konu olan durum, kişi ya da obje kendi şartları altında ve mevcut durumu var olduğu şekilde tanımlanır. Her şey olduğu gibi yansıtıldığı için değiştirme, etkileme kaygısı güdülmez (Karasar, 2009).

### **6.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma İstanbul ilinde X belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil olan katılımcılar 374 kişi olup ; 206'sı (%55,10) kadın, 168'i (%44,90) erkektir.

### **6.3 Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmakta olup; kişisel bilgiler formu, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Motivasyonu Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” yer almaktadır.

#### **6.3.1 Örgütsel bağlılık ölçeği**

Allen ve Meyer'in (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınmış Wasti (2000) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan üç boyutlu örgütsel bağlılık anketinde ilk sekiz ifade duygusal bağlılık, 9-15. ifadeler devamlılık bağlılığı ve 16-22. ifadeler normatif bağlılık ile ilgidir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleri ile özdeşleştikleri, örgütün amaçlarını benimsedikleri ve severek bağlandıklarında gerçekleşmektedir. Devamlılık bağlılığı çalışanların örgütlerine çıkar veya

kazanç gözeterek bağlanmalarıyla ilgilidir; çalışanlar zorunda olduklarından örgütlerine bağlanmaktadır. Normatif bağlılıkta ise, çalışanlar sosyal normları referans alarak bağlanmaktadır; kendisine zamanında sahip çıkmış örgütüne bağlanmanın ahlâkî olduğunu düşünmektedirler.

### **6.3.2 İş motivasyonu ölçeği**

İş motivasyonu ölçümünde Mottaz'ın (1985) iki boyutlu iş motivasyonu ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarını başlıca iki tür araç belirlemekte olup ;bunlar içsel ve dışsal motivasyon araçları olarak iki boyutta ele alınmaktadır.

### **6.3.3 İş performansı ölçeği**

Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu iş performansı anketi kullanılmıştır.24 sorulu iş performansı anketinde ilk dört ifade görev performansını ölçmede kullanılırken, geri kalan 20 ifade bağlamsal performansı ölçmektedir (Çolakoğlu, 2005: 133).

## **6.4 Verilerin İstatistiksel Analizi**

Bulgular SPSS 22.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (Independent samples) t testi kullanılmıştır.Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı Post-Hoc analizi yapılmıştır. Ölçekler arası karşılaştırmalarda Pearson Korelasyon Analizi kullanıldı. Bağımsız değişkenlerin Bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır. Bulgular %95 güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık ile incelenmiştir.

## **6.5 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma İstanbul İlinde X belediye çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılan kişisel bilgiler formu, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Motivasyonu Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” ile sınırlandırılmıştır.





## 7. BULGULAR

### 7.1 Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular ve Araştırma Hipotezleri

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Motivasyonu Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” tanımsal bulguları aşağıdaki gibidir.

**Çizelge 7.1:** Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Ölçekler	Boyutlar	X	SS
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	3,551	0,899
	Devamlılık Bağlılığı	3,373	0,822
	Normatif Bağlılık	3,272	0,920
	Örgütsel Bağlılık	3,406	0,811
İş Motivasyonu	İçsel Motivasyon	4,054	0,644
	Dışsal Motivasyon	4,055	0,624
	İş Motivasyonu	4,055	0,603
İş Performansı	Görev Performansı	3,969	0,653
	Bağlamsal Performans	3,431	0,635
	İş Performansı	3,520	0,613

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” boyutları ortalamalarına bakıldığında “Duygusal Bağlılık” ortalaması ( $3,551 \pm 0,899$ ); “Devamlılık Bağlılığı” ortalaması ( $3,373 \pm 0,822$ ); “Normatif Bağlılık” ortalaması ( $3,272 \pm 0,920$ ); “Örgütsel Bağlılık” ortalaması ( $3,406 \pm 0,811$ ) olarak bulunmuştur. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” boyutları ortalamalarına bakıldığında “İçsel Motivasyon” ortalaması ( $4,054 \pm$

0,644); “Dışsal Motivasyon” ortalaması (4,055 ± 0,624); “İş Motivasyonu” ortalaması (4,055 ± 0,603) olarak bulunmuştur. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” boyutları ortalamalarına bakıldığında “Görev Performansı” ortalaması (3,969 ± 0,653); “Bağlamsal Performans” ortalaması (3,431 ± 0,635); “İş Performansı” ortalaması (3,520 ± 0,613) olarak bulunmuştur.

Araştırmanın amacı Y Kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının iş motivasyonları ve performanslarının üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın amacından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub> : Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

- H<sub>4a</sub> : Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>4b</sub> : Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.



## 7.2 Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Bulguları

Çizelge 7.2: Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Boyutlar	Alpha	Min.	Max.
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0,957	3,430	3,671
	Devamlılık Bağlılığı	0,913	2,952	3,757
	Normatif Bağlılık	0,946	3,272	3,045
İş Motivasyonu	Örgütsel Bağlılık	0,970	2,952	3,757
	İçsel Motivasyon	0,939	3,701	4,155
	Dışsal Motivasyon	0,959	3,083	4,238
İş Performansı	İş Motivasyonu	0,970	3,083	4,238
	Görev Performansı	0,855	3,725	4,174
	Bağlamsal Performans	0,923	2,118	3,957
	İş Performansı	0,936	2,118	4,174

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Motivasyonu Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” Cronbach Alpha değerlerinin analizlere uygun olduğu güvenirlilik düzeyinin yeterli olduğu bulunmuştur.

## 7.3 Demografik Bulgular

Çizelge 7.3: Cinsiyet Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	206	55,10
	Erkek	168	44,90

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında 206’sı (%55,10) kadın, 168’i (%44,90) erkek olduğu görülmüştür.

Çizelge 7.4: Yaş Dağılımı

		n	%
Yaş	20 yaş altı	3	0,8
	20-25 arası	75	20,1
	26-39 arası	262	70,1
	40-49 arası	34	9,1

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında 3’ü (%0,8) 20 yaş altı, 75’i (%20,1) 20-25 yaş, 262’si (%70,1) 26-39 yaş, 34’ü (%9,1) 40-49 yaş arası olduğu görülmüştür.

**Çizelge 7.5: Medeni Durum Dağılımı**

		n	%
Medeni Durum	Evli	240	64,2
	Bekâr	134	35,8

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların medeni durum dağılımına bakıldığında 240'ı (%64,2) evli, 134'ü (%35,8) bekâr olduğu görülmüştür.

**Çizelge 7.6: Çocuk Sahibi Olma Durumu Dağılımı**

		n	%
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Evet	218	58,3
	Hayır	156	41,7

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların çocuk sahibi olma durumu dağılımına bakıldığında 218'i (%58,3) çocuk sahibi olduğu, 156'sının (%41,7) çocuk sahibi olmadığı görülmüştür.

**Çizelge 7.7: Eğitim Düzeyi Dağılımı**

		n	%
Eğitim durumu	Lise	119	31,8
	Lisans	247	66
	Yüksek Lisans	8	2,1

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların eğitim düzeyi dağılımına bakıldığında 119'u (%31,8) lise, 247'si (%66,0) lisans, 8'i (%2,1) yüksek lisans düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir.

**Çizelge 7.8: Mesleği İsteyerek Seçme Durumu**

		n	%
Mesleği İsteyerek Seçme	Evet	298	79,7
	Hayır	76	20,3

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların mesleği isteyerek seçme durumu dağılımına bakıldığında 298'i (%79,7) isteyerek, 76'sı (%20,30) istemeyerek seçtiği olduğu görülmüştür.

**Çizelge 7.9:** Mesleğe Uygun Olma Durumu

		n	%
Mesleğe Uygun Olma	Evet	313	83,7
	Hayır	61	16,3

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların mesleğe uygun olma durumu dağılımına bakıldığında 313'ü (%83,7) uygun, 61'i (%16,30) uygun olmadığını düşündüğü görülmüştür.

**Çizelge 7.10:** Mesleki Verimlilik Durumu

		n	%
Mesleki Verimlilik	Evet	326	87,2
	Hayır	48	12,8

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların mesleki verimlilik durumu dağılımına bakıldığında 326'sı (%87,2) verimli, 48'i (%12,80) verimli olmadığını düşündüğü görülmüştür.

**Çizelge 7.11:** Meslekte Yükselmeye İnanç Durumu

		n	%
Meslekte Yükselmeye İnanç	Evet	219	58,6
	Hayır	155	41,4

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların meslekte yükselmeye inanç durumu dağılımına bakıldığında 219'u (%58,6) inandığı, 155'i (%41,40) inanmadığı görülmüştür.

**Çizelge 7.12:** Meslektaş Desteği Görme Durumu

		n	%
Meslektaş Desteği	Evet	316	84,5
	Hayır	58	15,5

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların meslektaş desteği görme durumu dağılımına bakıldığında 316'sı (%84,5) gördüğü, 58'i (%15,50) destek görmediği görülmüştür.

**Çizelge 7.13:** Şu anki Kurumda Hizmet Süresi Dağılımı

		n	%
Şu anki Kurumda Hizmet Süresi	1 yıldan az	11	2,9
	1-5 yıl	190	50,8
	6-10 yıl	113	30,2
	11-15 yıl	27	7,2
	16 yıl ve üzeri	33	8,8

Araştırmaya dâhil olan şu anki kurumda hizmet süresi dağılımına bakıldığında 11'i (%2,9) 1 yıldan az, 190'ı (%50,80) 1-5 yıl, 113'ü (%30,20) 6-10 yıl, 27'si (%7,20) 11-15 yıl ve 33'ü (%8,80) 16 yıl ve üzeri hizmet verdiği görülmüştür.

**Çizelge 7.14:** Toplam Mesleki Deneyim Süresi

		n	%
Toplam Mesleki Deneyim Süresi	1 yıldan az	7	1,9
	1-5 yıl	125	33,4
	6-10 yıl	163	43,6
	11-15 yıl	31	8,3
	16 yıl ve üzeri	48	12,8

Araştırmaya dâhil olan toplam mesleki hizmet süresi dağılımına bakıldığında 7'si (%1,90) 1 yıldan az, 125'i (%33,40) 1-5 yıl, 163'ü (%43,60) 6-10 yıl, 31'i (%8,30) 11-15 yıl ve 48'i (%12,80) 16 yıl ve üzeri hizmet verdiği görülmüştür.

**Çizelge 7.15:** İşyeri Sayısı Dağılımı

		n	%
İşyeri Sayısı	1	66	17,6
	2	143	38,2
	3	130	34,8
	4	35	9,4

Araştırmaya dâhil olan toplam işyeri sayısı dağılımına bakıldığında 66'sı (%17,60) ilk işyeri, 143'ü (%38,20) ikinci işyeri, 130'u (%34,80) üçüncü işyeri, 35'i (%9,40) dördüncü işyeri olduğu görülmüştür.

#### 7.4 Demografik Özelliklere Göre İnceleme Bulguları

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Motivasyonu Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” demografik özelliklere göre karşılaştırma bulguları aşağıdaki gibidir.

**Çizelge 7.16: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Cinsiyet	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	3,476	0,867	0,452	0,502
	Erkek	3,644	0,933		
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	3,255	0,734	8,768	0,003
	Erkek	3,520	0,901		
Normatif Bağlılık	Kadın	3,049	0,880	0,158	0,691
	Erkek	3,546	0,898		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3,270	0,739	4,944	0,027
	Erkek	3,573	0,867		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,502>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,003<0,05$ ). Erkek katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamaları (3,520) kadınların toplam puan ortalamalarına (3,255) göre daha yüksektir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,691>0,05$ ). Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,027<0,05$ ). Erkek katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,573) kadınların toplam puan ortalamalarına (3,270) göre daha yüksektir.

**Çizelge 7.17: İş Motivasyonunun Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Cinsiyet	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Kadın	3,9973	0,6006	4,799	0,029
	Erkek	4,1237	0,6903		
Dışsal Motivasyon	Kadın	4,0045	0,586	3,342	0,068
	Erkek	4,1183	0,6649		
İş Motivasyonu	Kadın	4,0018	0,5636	4,827	0,029
	Erkek	4,1203	0,6454		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,029<0,05$ ). Erkek katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,123) kadınların toplam puan ortalamalarına (3,997) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,068>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,029<0,05$ ). Erkek katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,120) kadınların toplam puan ortalamalarına (4,001) göre daha yüksektir.

**Çizelge 7.18:** İş Performansının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Boyutlar	Cinsiyet	X	SS	F	p
Görev Performansı	Kadın	3,905	0,609	0,272	0,602
	Erkek	4,049	0,698		
Bağlamsal Performans	Kadın	3,248	0,476	37,179	0,000
	Erkek	3,655	0,731		
İş Performansı	Kadın	3,358	0,476	25,383	0,000
	Erkek	3,721	0,700		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,602>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ).

**Çizelge 7.19:** Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Boyutlar	Yaş	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	20 yaş altı	3,042	0,753	3,202	0,023
	20-25 arası	3,433	1,153		
	26-39 arası	3,538	0,809		
	40-49 arası	3,963	0,851		
Devamlılık Bağlılığı	20 yaş altı	2,333	0,577	11,091	0,000
	20-25 arası	3,055	1,007		
	26-39 arası	3,407	0,720		
	40-49 arası	3,908	0,795		
Normatif Bağlılık	20 yaş altı	2,381	0,660	8,843	0,000
	20-25 arası	3,038	1,020		
	26-39 arası	3,264	0,862		
	40-49 arası	3,929	0,842		
Örgütsel Bağlılık	20 yaş altı	2,606	0,637	8,015	0,000
	20-25 arası	3,187	1,004		
	26-39 arası	3,409	0,716		
	40-49 arası	3,935	0,811		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılıkları anlamlıdır ( $F=3,202$ ;

$p=0,023<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 20-25 olanların “Duygusal Bağlılık” puanları (3,433), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,963) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Duygusal Bağlılık” puanları (3,538), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,963) daha düşük bulunmuştur. Diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,005$ ).

Katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=11,091$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20 yaş altı olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (2,333), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,908) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,055), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (3,407) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,055), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,908) daha düşük bulunmuştur.

Katılımcıların “Normatif Bağlılık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $F=8,843$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20 yaş altı olanların “Normatif Bağlılık” puanları (2,381), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,929) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 yaş olanların “Normatif Bağlılık” puanları (3,038), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,929) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Normatif Bağlılık” puanları (3,264), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,929) daha düşük bulunmuştur.

Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $F=8,015$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20 yaş altı olanların “Örgütsel Bağlılık” puanları (2,606), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,935) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 yaş olanların “Örgütsel Bağlılık” puanları (3,187), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,935) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 yaş olanların “Örgütsel Bağlılık” puanları (3,409), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,935) daha düşük bulunmuştur. Diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,005$ ). Elde edilen bulgulara göre “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Normatif Bağlılık” toplam puan

ortalamlarında yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı, yaş azaldıkça bağlılığın da düştüğü görülmüştür.

**Çizelge 7.20:** İş Motivasyonunun Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Boyutlar	Yaş	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	20 yaş altı	3,778	0,222	3,253	0,022
	20-25 arası	3,867	0,640		
	26-39 arası	4,092	0,617		
	40-49 arası	4,203	0,800		
Dışsal Motivasyon	20 yaş altı	3,778	0,204	10,155	0,000
	20-25 arası	3,931	0,538		
	26-39 arası	4,026	0,637		
	40-49 arası	4,582	0,458		
İş Motivasyonu	20 yaş altı	3,778	0,192	6,617	0,000
	20-25 arası	3,907	0,564		
	26-39 arası	4,051	0,609		
	40-49 arası	4,440	0,509		

Katılımcıların “İş Motivasyonu” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre aradaki fark anlamlıdır ( $F=3,253$ ;  $p=0,022<0.05$ ). Post-hoc analizi sonucunda yaşı 20-25 olanların “İçsel Motivasyon” puanları (3,867), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (4,092) daha düşük bulunmuştur. Diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,005$ ).

Katılımcıların “Dışsal Motivasyon” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $F=10,155$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Yaşı 20-25 olanların “Dışsal Motivasyon” puanları (3,931), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,582) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Dışsal Motivasyon” puanları (4,026), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,582) daha düşük bulunmuştur. Diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,005$ ).



Katılımcıların “İş Motivasyonu” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre aradaki fark anlamlıdır ( $F=6,617$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “İş Motivasyonu” puanları (3,907), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,440) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “İş Motivasyonu” puanları (4,051), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,440) daha düşük bulunmuştur.

**Çizelge 7.21:** İş Performansının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

Boyutlar	Yaş	X	SS	F	p
Görev Performansı	20 yaş altı	3,667	0,289	17,126	0,000
	20-25 arası	3,637	0,774		
	26-39 arası	3,996	0,573		
	40-49 arası	4,529	0,543		
Bağlamsal Performans	20 yaş altı	3,250	0,650	15,702	0,000
	20-25 arası	3,133	0,711		
	26-39 arası	3,447	0,562		
	40-49 arası	3,979	0,630		
İş Performansı	20 yaş altı	3,319	0,590	17,436	0,000
	20-25 arası	3,217	0,698		
	26-39 arası	3,539	0,537		
	40-49 arası	4,071	0,583		

Katılımcıların “İş Performansı” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre aradaki fark anlamlıdır ( $F=17,126$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Post-hoc analizi sonucunda yaşı 20-25 olanların “Görev Performansı” puanları (3,637), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (3,996) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 olanların “Görev Performansı” puanları (3,637), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,529) daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre aradaki fark anlamlıdır ( $F=15,702$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,133), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (3,447) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 olanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,133), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,379) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Bağlamsal

Performans” puanları (3,447), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,379) daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performans” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre aradaki fark anlamlıdır ( $F=17,436$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Yaşı 20-25 olanların “İş Performans” puanları (3,217), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (3,447) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “İş Performans” puanları (3,539), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,071) daha düşük bulunmuştur.

**Çizelge 7.22:** Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyutlar	Medeni Durum	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evli	3,596	0,843	6,690	0,010
	Bekar	3,471	0,991		
Devamlılık Bağlılığı	Evli	3,460	0,752	13,010	0,000
	Bekar	3,219	0,919		
Normatif Bağlılık	Evli	3,392	0,842	13,404	0,000
	Bekar	3,058	1,015		
Örgütsel Bağlılık	Evli	3,488	0,752	6,253	0,013
	Bekar	3,259	0,894		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,010<0,05$ ). Evli katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,596) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,471) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Evli katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamaları (3,460) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,219) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Evlilerin katılımcıların “Normatif Bağlılığı” toplam puan ortalamaları (3,392) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,058) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,013<0,05$ ). Evli katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,488) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,259) göre daha yüksektir.

**Çizelge 7.23:** İş Motivasyonu Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyutlar	Medeni Durum	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evli	4,088	0,671	0,001	0,970
	Bekar	3,994	0,593		
Dışsal Motivasyon	Evli	4,051	0,672	0,036	0,849
	Bekar	4,064	0,532		
İş Motivasyonu	Evli	4,065	0,643	0,108	0,743
	Bekar	4,038	0,529		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,970>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,849>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,743>0,05$ ).

**Çizelge 7.24:** İş Performansının Medeni Duruma Göre İncelenmesi

Boyutlar	Medeni Durum	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evli	4,055	0,521	20,621	0,000
	Bekar	3,817	0,821		
Bağlamsal Performans	Evli	3,524	0,601	0,559	0,455
	Bekar	3,265	0,665		
İş Performansı	Evli	3,612	0,562	1,898	0,169
	Bekar	3,357	0,669		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Evlilerin

katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamaları (4,055) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,817) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,455>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,169>0,05$ ).

**Çizelge 7.25:** Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Çocuk Sahibi Olma	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,676	0,863	6,330	0,012
	Hayır	3,377	0,924		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,533	0,788	1,798	0,181
	Hayır	3,150	0,821		
Normatif Bağlılık	Evet	3,557	0,814	10,860	0,001
	Hayır	3,875	0,917		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,593	0,777	2,017	0,156
	Hayır	3,145	0,790		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,012<0,05$ ). Çocuk sahibi olmayanların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,377) olanların toplam puan ortalamalarına (3,676) göre daha yüksektir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,181>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,001<0,05$ ). Çocuk sahibi olmayanların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,875) olanların toplam puan ortalamalarına (3,357) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,156>0,05$ ).

**Çizelge 7.26:** İş Motivasyonunun Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Çocuk Sahibi Olma	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,081	0,698	0,129	0,719
	Hayır	4,016	0,562		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,105	0,694	1,400	0,238
	Hayır	3,987	0,506		
İş Motivasyonu	Evet	4,096	0,670	1,250	0,264
	Hayır	3,998	0,493		

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,719>0,05$ ). Katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,238>0,05$ ). Katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,264>0,05$ ).

**Çizelge 7.27:** İş Performansının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Çocuk Sahibi Olma	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,081	0,636	1,099	0,295
	Hayır	3,814	0,648		
Bağlamsal Performans	Evet	3,584	0,647	2,757	0,098
	Hayır	3,217	0,556		
İş Performansı	Evet	3,667	0,619	1,218	0,270
	Hayır	3,317	0,547		

Katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,295>0,05$ ).

**Çizelge 7.28:** Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Eğitim Durumu	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise	3,721	0,993	3,594	0,028
	Lisans	3,482	0,843		
	Yüksek Lisans	3,172	0,848		
Devamlılık Bağlılığı	Lise	3,735	0,791	23,548	0,000
	Lisans	3,232	0,779		
	Yüksek Lisans	2,375	0,381		
Normatif Bağlılık	Lise	3,681	0,951	19,847	0,000
	Lisans	3,095	0,848		
	Yüksek Lisans	2,661	0,534		
Örgütsel Bağlılık	Lise	3,712	0,874	15,093	0,000
	Lisans	3,280	0,742		
	Yüksek Lisans	2,756	0,544		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=3,594$ ;  $p=0,028<0.05$ ). Lisans mezunu olanların “Duygusal Bağlılık” puanları (3,482), lise mezunu olanların puanlarından (3,721) daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre istatistiksel açıdan arasındaki fark anlamlıdır ( $F=23,548$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Lisans mezunu olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,232), lise mezunu olanların puanlarından (3,735) daha düşük bulunmuştur. Lisans mezunu olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,232), yüksek lisans mezunu olanların puanlarından (2,375) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=19,847$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Lise mezunu olanların “Normatif Bağlılığı” puanları (3,681), lisans mezunu olanların puanlarından (3,095) daha düşük bulunmuştur. Lise mezunu olanların “Normatif Bağlılığı” puanları (3,681), yüksek lisans mezunu olanların puanlarından (2,661) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre ise arasındaki fark anlamlıdır ( $F=15,093$ ;  $p=0,000<0.05$ ).

Lise mezunu olanların “Örgütsel Bağlılığı” puanları (3,712), lisans mezunu olanların puanlarından (3,280) daha yüksek bulunmuştur. Lise mezunu olanların “Örgütsel Bağlılığı” puanları (3,681), yüksek lisans mezunu olanların puanlarından (2,756) daha yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 7.29:** İş Motivasyonunun Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Eğitim Durumu	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Lise	3,987	0,893	1,871	0,155
	Lisans	4,076	0,483		
	Yüksek Lisans	4,389	0,538		
Dışsal Motivasyon	Lise	4,100	0,864	1,058	0,348
	Lisans	4,027	0,472		
	Yüksek Lisans	4,275	0,499		
İş Motivasyonu	Lise	4,058	0,854	0,790	0,455
	Lisans	4,045	0,440		
	Yüksek Lisans	4,318	0,513		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” puanları arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=>0.05$ ).

**Çizelge 7.10:** İş Performansının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Eğitim Durumu	X	SS	F	p
Görev Performansı	Lise	4,195	0,528	14,539	0,000
	Lisans	3,846	0,676		
	Yüksek Lisans	4,438	0,609		
Bağlamsal Performans	Lise	3,715	0,663	19,153	0,000
	Lisans	3,300	0,584		
	Yüksek Lisans	3,238	0,346		
İş Performansı	Lise	3,795	0,618	19,145	0,000
	Lisans	3,391	0,575		
	Yüksek Lisans	3,438	0,348		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” puanları arasındaki fark anlamlıdır ( $F=14,539$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Lisans mezunu olanların “Görev Performansı” puanları (3,846), lise mezunu olanların puanlarından (4,195) daha düşük bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu olanların “Görev Performansı” puanları (4,438), lisans mezunu olanların puanlarından (3,846) daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine arasındaki fark anlamlıdır ( $F=19,153$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Lisans mezunu olanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,300), lise mezunu olanların puanlarından (3,715) daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=19,145$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Lisans mezunu olanların “İş Performans” puanları (3,391), lise mezunu olanların puanlarından (3,795) daha düşük bulunmuştur.

**Çizelge 7.31: Örgütsel Bağlılığın Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleği İsteyerek Seçme	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,741	0,850	1,155	0,283
	Hayır	2,809	0,681		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,479	0,825	0,919	0,338
	Hayır	2,959	0,673		
Normatif Bağlılık	Evet	3,453	0,861	0,149	0,700
	Hayır	2,564	0,803		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,566	0,780	5,120	0,024
	Hayır	2,779	0,605		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,283>0,05$ ).



Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devam Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,338>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,700>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,024<0,05$ ). Mesleği isteyerek seçenlerin “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,566) isteyerek seçmeyenlerin toplam puan ortalamalarına (2,279) göre daha yüksektir.

**Çizelge 7.32:** İş Motivasyonunun Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Mesleği İsteyerek Seçme	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,081	0,635	6,989	0,009
	Hayır	3,947	0,675		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,127	0,638	1,688	0,195
	Hayır	3,775	0,478		
İş Motivasyonu	Evet	4,110	0,617	0,911	0,340
	Hayır	3,839	0,499		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,009<0,05$ ). Mesleği isteyerek seçenlerin “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,081) isteyerek seçmeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,947) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,195>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,340>0,05$ ).

**Çizelge 7.33:** İş Performansının Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Mesleği İsteyerek Seçme	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,082	0,604	3,151	0,077
	Hayır	3,530	0,660		
Bağlamsal Performans	Evet	3,538	0,621	3,735	0,054
	Hayır	3,013	0,512		
İş Performansı	Evet	3,628	0,592	1,533	0,216
	Hayır	3,099	0,509		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,077>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,054>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,216>0,05$ ).

**Çizelge 7.34:** Örgütsel Bağlılığın Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Mesleki Uygunluk	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,728	0,840	1,355	0,245
	Hayır	2,648	0,606		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,470	0,815	0,071	0,790
	Hayır	2,881	0,676		
Normatif Bağlılık	Evet	3,432	0,886	7,022	0,008
	Hayır	2,452	0,607		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,552	0,773	5,279	0,022
	Hayır	2,660	0,558		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,245>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,790>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,008<0,05$ ). Mesleki uygunluk gösterenlerin “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,432) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (2,452) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,022<0,05$ ). Mesleki uygunluk gösterenlerin “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,552) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (2,660) göre daha yüksektir.

**Çizelge 7.35: İş Motivasyonunun Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleki Uygunluk	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,092	0,640	3,048	0,082
	Hayır	3,862	0,637		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,118	0,631	1,918	0,167
	Hayır	3,736	0,481		
İş Motivasyonu	Evet	4,108	0,608	0,339	0,561
	Hayır	3,783	0,507		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,082>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,167>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,561>0,05$ ).

**Çizelge 7.36:** İş Performansının Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Mesleki Uygunluk	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,066	0,603	5,206	0,023
	Hayır	3,480	0,687		
Bağlamsal Performans	Evet	3,545	0,602	4,082	0,044
	Hayır	2,845	0,459		
İş Performansı	Evet	3,632	0,575	1,055	0,305
	Hayır	2,951	0,479		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,023<0,05$ ). Mesleki uygunluk gösterenlerin “Görev Performansı” toplam puan ortalamaları (4,066) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,480) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,044<0,05$ ). Mesleki uygunluk gösterenlerin “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamaları (3,545) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (2,845) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,305>0,05$ ).

**Çizelge 7.37:** Örgütsel Bağlılığın Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Mesleki Verim	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,688	0,849	0,808	0,369
	Hayır	2,622	0,654		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,480	0,792	0,008	0,927
	Hayır	2,652	0,654		
Normatif Bağlılık	Evet	3,423	0,860	11,500	0,001
	Hayır	2,247	0,614		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,538	0,760	2,472	0,117
	Hayır	2,512	0,551		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının mesleki verim değişkenine göre arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,369>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,927>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,001<0,05$ ). Mesleki verimlilik gösterenlerin “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,423) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (2,247) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,117>0,05$ ).

**Çizelge 7.38:** İş Motivasyonunun Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Mesleki Verim	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,135	0,573	12,678	0,000
	Hayır	3,507	0,822		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,145	0,551	0,046	0,830
	Hayır	3,446	0,747		
İş Motivasyonu	Evet	4,141	0,530	3,112	0,079
	Hayır	3,469	0,738		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Mesleki verimlilik gösterenlerin “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,135) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,507) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,830>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,079>0,05$ ).

**Çizelge 7.39:** İş Performansının Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Mesleki Uygunluk	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,051	0,598	10,424	0,001
	Hayır	3,417	0,746		
Bağlamsal Performans	Evet	3,522	0,604	0,867	0,352
	Hayır	2,816	0,497		
İş Performansı	Evet	3,610	0,575	0,017	0,897
	Hayır	2,916	0,524		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının mesleki verim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,001<0,05$ ). Mesleki verimlilik gösterenlerin “Görev Performansı” toplam puan ortalamaları (4,051) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,417) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,352>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,897>0,05$ ).

**Çizelge 7.40:** Örgütsel Bağlılığın Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Meslekte Yükselmeye İnanç	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,852	0,731	36,808	0,000
	Hayır	3,127	0,946		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,473	0,815	0,368	0,545
	Hayır	3,233	0,817		
Normatif Bağlılık	Evet	3,451	0,851	5,440	0,020
	Hayır	3,019	0,958		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,604	0,724	11,608	0,001
	Hayır	3,127	0,849		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,852) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,127) göre daha yüksektir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,545>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır. ( $p=0,020<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,451) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,019) göre daha yüksektir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,001<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,604) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,127) göre daha yüksektir.

**Çizelge 7.41:** İş Motivasyonunun Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Meslekte Yükselmeye İnanç	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,173	0,414	22,185	0,000
	Hayır	3,887	0,846		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,146	0,455	9,869	0,002
	Hayır	3,928	0,789		
İş Motivasyonu	Evet	4,156	0,420	9,913	0,002
	Hayır	3,913	0,773		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,173) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,887) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,002<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,146) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,928) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,002<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamaları (4,156) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,913) göre daha yüksektir.

**Çizelge 7.42:** İş Performansının Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Meslekte Yükselmeye İnanç	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,039	0,626	3,981	0,047
	Hayır	3,873	0,682		
Bağlamsal Performans	Evet	3,507	0,593	2,170	0,142
	Hayır	3,323	0,680		
İş Performansı	Evet	3,596	0,574	1,824	0,178
	Hayır	3,415	0,654		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,047<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Görev Performansı” toplam puan ortalamaları (4,039) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,873) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,142>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,178>0,05$ ).



**Çizelge 7.43: Örgütsel Bağlılık Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Meslektaş Desteği	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,733	0,803	0,777	0,379
	Hayır	2,565	0,747		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,489	0,789	0,453	0,501
	Hayır	2,744	0,719		
Normatif Bağlılık	Evet	3,413	0,880	1,004	0,317
	Hayır	2,505	0,749		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,554	0,751	0,095	0,758
	Hayır	2,603	0,648		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,379>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,501>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,317>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,758>0,05$ ).

**Çizelge 7.44: İş Motivasyonu Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Meslektaş Desteği	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,103	0,626	3,163	0,076
	Hayır	3,787	0,683		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,091	0,639	0,182	0,670
	Hayır	3,861	0,499		
İş Motivasyonu	Evet	4,096	0,611	0,063	0,803
	Hayır	3,833	0,510		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,076>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,670>0,05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,803>0,05$ ).

**Çizelge 7.45:** İş Performansı Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi

Boyutlar	Meslektaş Desteği	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,097	0,527	24,460	0,000
	Hayır	3,276	0,825		
Bağlamsal Performans	Evet	3,527	0,594	0,462	0,497
	Hayır	2,910	0,610		
İş Performansı	Evet	3,622	0,557	2,721	0,100
	Hayır	2,971	0,621		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının meslektaş desteği değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Meslektaş desteği görenlerin “Görev Performansı” toplam puan ortalamaları (4,097) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,276) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,497>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,100>0,05$ ).

**Çizelge 7.46:** Örgütsel Bağlılık Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

Boyutlar	Toplam Mesleki Hizmet Süresi	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	4,393	0,575	2,708	0,030
	1-5 yıl	3,476	1,098		
	6-10 yıl	3,530	0,825		
	11-15 yıl	3,432	0,671		
	16 yıl ve üzeri	3,776	0,621		
Devamlılık Bağlılığı	1 yıldan az	3,674	0,366	2,073	0,084
	1-5 yıl	3,261	1,047		
	6-10 yıl	3,380	0,702		
	11-15 yıl	3,327	0,683		
	16 yıl ve üzeri	3,634	0,593		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	4,306	0,716	5,419	0,000
	1-5 yıl	3,135	1,060		
	6-10 yıl	3,201	0,856		
	11-15 yıl	3,410	0,736		
	16 yıl ve üzeri	3,634	0,673		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	4,136	0,452	3,529	0,008
	1-5 yıl	3,299	0,996		
	6-10 yıl	3,377	0,723		
	11-15 yıl	3,392	0,596		
	16 yıl ve üzeri	3,686	0,604		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=2,708$ ;  $p=0,030<0.05$ ). 1 yıldan az çalışanların “Duygusal Bağlılık” puanları (4,393), 1-5 yıl arası çalışanların puanlarından (3,476) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlı değildir ( $F=2,073$ ;  $p=0,084>0.05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine arasındaki fark anlamlıdır ( $F=5,419$ ;  $p=0,000<0.05$ ). 1 yıldan az çalışanların “Normatif Bağlılık” puanları (4,306), 1-5 yıl arası çalışanların puanlarından (3,135) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=3,529$ ;  $p=0,008<0.05$ ). 1 yıldan az çalışanların “Örgütsel Bağlılık” puanları (4,136), 1-5 yıl arası çalışanların puanlarından (3,299) daha yüksek bulunmuştur.

**Çizelge 7.47:** İş Motivasyonunun Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

Boyutlar	Toplam Mesleki Hizmet Süresi	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	4,191	0,238	1,013	0,401
	1-5 yıl	4,089	0,657		
	6-10 yıl	4,013	0,588		
	11-15 yıl	4,219	0,601		
	16 yıl ve üzeri	3,977	0,833		
Dışsal Motivasyon	1 yıldan az	4,143	0,178	2,409	0,051
	1-5 yıl	4,120	0,586		
	6-10 yıl	3,947	0,559		
	11-15 yıl	4,230	0,537		
	16 yıl ve üzeri	4,132	0,918		
İş Motivasyonu	1 yıldan az	4,161	0,200	1,712	0,147
	1-5 yıl	4,108	0,589		
	6-10 yıl	3,972	0,539		
	11-15 yıl	4,226	0,495		
	16 yıl ve üzeri	4,074	0,874		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İçsel Motivasyon” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlı değildir ( $F=1,013$ ;  $p=0,401>0.05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlı değildir ( $F=2,409$ ;  $p=0,051>0.05$ ).

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlı değildir ( $F=1,712$ ;  $p=0,147>0.05$ ).

**Çizelge 7.48:** İş Performansının Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi

Boyutlar	Toplam Mesleki Hizmet Süresi	X	SS	F	p
Görev Performansı	1 yıldan az	3,786	0,509	5,400	0,000
	1-5 yıl	3,820	0,869		
	6-10 yıl	3,969	0,440		
	11-15 yıl	4,113	0,625		
	16 yıl ve üzeri	4,297	0,510		
Bağlamsal Performans	1 yıldan az	3,829	0,506	7,591	0,000
	1-5 yıl	3,336	0,787		
	6-10 yıl	3,344	0,508		
	11-15 yıl	3,581	0,323		
	16 yıl ve üzeri	3,821	0,585		
İş Performansı	1 yıldan az	3,821	0,506	7,406	0,000
	1-5 yıl	3,417	0,785		
	6-10 yıl	3,448	0,476		
	11-15 yıl	3,669	0,264		
	16 yıl ve üzeri	3,900	0,537		

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,400$ ;  $p=0,000<0.05$ ). 1-5 yıl çalışanların “Görev Performansı” puanları (3,820), 16 yıl ve üzer çalışanların puanlarından (4,297) daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,591$ ;  $p=0,000<0.05$ ). 1 yıldan az çalışanların

“Bağlamsal Performans” puanları (3,829), 1-5 yıl arası çalışanların puanlarından (3,336) daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,406$ ;  $p=0,000<0.05$ ). 1 yıldan az çalışanların “İş Performansı” puanları (3,821), 1-5 yıl arası çalışanların puanlarından (3,417) daha düşük bulunmuştur.

## 7.5 Ölçekler Arası Korelasyon Bulguları

**Çizelge 7.49:** Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İŞ PERFORMANSI
Duygusal Bağlılık	0,544**	0,640**	0,649**
Devamlılık Bağlılığı	0,574**	0,720**	0,724**
Normatif Bağlılık	0,552**	0,720**	0,719**
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	0,603**	0,750**	0,754**

\*\* Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır.

“Örgütsel Bağlılık” ile “İş Performansı” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %99 güven aralığında, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r=0,754$ ). Bu sonuca göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça iş performansları da artmaktadır.

**Çizelge 7.50:** Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişki

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İş Motivasyonu
Duygusal Bağlılık	0,536**	0,514**	0,547**
Devamlılık Bağlılığı	0,468**	0,477**	0,495**
Normatif Bağlılık	0,479**	0,574**	0,563**
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	0,540**	0,568**	0,583**

\*\* Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır.

“Örgütsel Bağlılık” ile “İş Motivasyonu” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %99 güven aralığında, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r=0,583$ ). Bu sonuca göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça iş motivasyonları da artmaktadır.

**Çizelge 7.51: İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki**

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İş Performansı
İçsel Motivasyon	0,393**	0,434**	0,444**
Dışsal Motivasyon	0,481**	0,502**	0,519**
<b>İŞ MOTİVASYONU</b>	<b>0,468**</b>	<b>0,498**</b>	<b>0,513**</b>

\*\* Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır.

“İş Motivasyonu” ile “İş Performansı” arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %99 güven aralığında, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r=0,513$ ). Bu sonuca göre çalışanların iş motivasyonu arttıkça iş performansları da artmaktadır.

## 7.6 Ölçekler Arası Regresyon Bulguları

### 7.6.1 Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisi

**Çizelge 7.52: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,288	0,12		19,133	0,000
Duygusal Bağlılık	0,137	0,051	0,189	2,69	0,007
Devamlılık Bağlılığı	0,238	0,057	0,300	4,19	0,000
Normatif Bağlılık	0,12	0,054	0,169	2,229	0,026
	R= 0,606	R <sup>2</sup> = 0,368	F= 71,697	p= 0,000	

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %19, devamlılık bağlılığının yaklaşık %30, normatif bağlılığın yaklaşık %17 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Normatif Bağlılık” değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Çizelge 7.53:** Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	1,436	0,095		15,179	0,000
Duygusal Bağlılık	0,053	0,04	0,074	1,305	0,193
Devamlılık Bağlılığı	0,292	0,045	0,378	6,492	0,000
Normatif Bağlılık	0,252	0,042	0,364	5,925	0,000
R= 0,763    R2= 0,582    F= 171,780    p= 0,000					

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, bağlamsal performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %74, devamlılık bağlılığının yaklaşık %38, normatif bağlılığın yaklaşık %36 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Devamlılık Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Çizelge 7.54:** Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	-0,107	0,161		-0,663	0,508
Örgütsel Bağlılık	0,998	0,045	0,754	22,162	0,000
R= 0,754    R2= 0,569    F= 491,157    p= 0,000					



Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %75 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise örgütsel bağlılık değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

### 7.6.2 İş Motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisi

**Çizelge 7.55:** İş Motivasyonu Boyutları ile Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,926	0,202		9,534	0,000
İçsel Motivasyon	0,001	0,08	0,001	0,016	0,987
Dışsal Motivasyon	0,503	0,082	0,480	6,107	0,000
	R= 0,481	R <sup>2</sup> = 0,232	F= 55,883	p= 0,000	

Analizde, iş motivasyonun boyutları bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %1, dışsal motivasyonun yaklaşık %48 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Dışsal Motivasyon” değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Çizelge 7.56:** İş Motivasyonu Boyutlarıyla Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,311	0,194		6,768	0,000
İçsel Motivasyon	0,072	0,076	0,073	0,942	0,347
Dışsal Motivasyon	0,451	0,079	0,443	5,713	0,000
	R= 0,504	R <sup>2</sup> = 0,254	F= 63,096	p= 0,000	

Analizde, iş motivasyonun boyutları bağımsız değişken, bağlamsal performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun bağlamsal performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %73, dışsal motivasyonun yaklaşık %44 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Dışsal Motivasyon” değişkeninin bağlamsal performans değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Çizelge 7.57:** İş Motivasyonu ile İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,405	0,186		7,575	0,000
İş Motivasyonu	0,522	0,045	0,513	11,53	0,000
	R= 0,513	R2= 0,263	F= 132,940		p= 0,000

Analizde, iş motivasyonu bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %51 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise iş motivasyonu değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

### 7.6.3 Örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerindeki etkisi

**Çizelge 7.58:** Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,58	0,124		20,804	0,000
Duygusal Bağlılık	0,271	0,053	0,379	5,136	0,000
Devamlılık Bağlılığı	0,083	0,059	0,106	1,409	0,160
Normatif Bağlılık	0,07	0,056	0,101	1,266	0,206
	R= 0,548	R2= ,301	F= 53,049		p= 0,000

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, içsel performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerindeki etkisinin yaklaşık %38, devamlılık bağlılığının yaklaşık %10, normatif bağlılığın yaklaşık %10 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Duygusal Bağlılık” içsel motivasyon değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Çizelge 7.59:** Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,654	0,117		22,76	0
Duygusal Bağlılık	0,117	0,05	0,169	2,358	0,019
Devamlılık Bağlılığı	0,003	0,055	0,004	0,048	0,961
Normatif Bağlılık	0,299	0,052	0,44	5,704	0,000
R= 0,584    R <sup>2</sup> = 0,341    F= 63,904    p= 0,000					

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, dışsal motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerindeki etkisinin yaklaşık %17, devamlılık bağlılığının yaklaşık %1, normatif bağlılığın yaklaşık %44 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Normatif Bağlılık” dışsal motivasyon değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

**Çizelge 7.60:** Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,578	0,11		23,512	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,434	0,031	0,583	13,843	0,000
R= 0,583    R <sup>2</sup> = 0,340    F= 191,625    p= 0,000					

Analizde, örgütsel bağlılık bağımsız değişken, iş motivasyonu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerindeki etkisinin yaklaşık %59 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise örgütsel bağlılık değişkeninin iş motivasyonu değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).



## 8. TARTIŞMA

Katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,003<0,05$ ). Erkek katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamaları (3,520) kadınların toplam puan ortalamalarına (3,255) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,691>0,05$ ). Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,027<0,05$ ). Erkek katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,573) kadınların toplam puan ortalamalarına (3,270) göre daha yüksektir.

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,029<0,05$ ). Erkek katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,123) kadınların toplam puan ortalamalarına (3,997) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,068>0,05$ ). Katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,029<0,05$ ). Erkek katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,120) kadınların toplam puan ortalamalarına (4,001) göre daha yüksektir.

Katılımcıların “İş Performansı Ölçeği” toplam puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,602>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Erkek katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (3,625) kadınların toplam puan ortalamalarına (3,358) göre daha yüksektir. Katılımcıların “İş Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Erkek katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (3,721) kadınların toplam puan ortalamalarına (3,358) göre daha yüksektir.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Duygusal Bağlılık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ( $F=3,202$ ;  $p=0,023<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “Duygusal Bağlılık” puanları (3,433), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,963) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Duygusal Bağlılık” puanları (3,538), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,963) daha düşük bulunmuştur.

Katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=11,091$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20 yaş altı olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (2,333), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,908) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,055), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (3,407) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,055), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,908) daha düşük bulunmuştur. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Normatif Bağlılık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=8,843$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20 yaş altı olanların “Normatif Bağlılık” puanları (2,381), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,929) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 yaş olanların “Normatif Bağlılık” puanları (3,038), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,929) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Normatif Bağlılık” puanları (3,264), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,929) daha düşük bulunmuştur. Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=8,015$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20 yaş altı olanların “Örgütsel Bağlılık” puanları (2,606), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,935) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 yaş olanların “Örgütsel Bağlılık” puanları (3,187), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,935) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 yaş olanların “Örgütsel Bağlılık” puanları (3,409), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,935) daha düşük bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarında yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı, yaş azaldıkça bağlılığın da düştüğü görülmüştür.

Katılımcıların “İş Motivasyonu” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=3,253$ ;  $p=0,022<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “İçsel Motivasyon” puanları (3,867), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (4,092) daha düşük bulunmuştur. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Dışsal Motivasyon” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur ( $F=10,155$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “Dışsal Motivasyon” puanları (3,931), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,582) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Dışsal Motivasyon” puanları (3,931), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,582) daha düşük bulunmuştur. Katılımcıların “İş Motivasyonu” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=6,617$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “İş Motivasyonu” puanları (3,907), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,440) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “İş Motivasyonu” puanları (4,051), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,440) daha düşük bulunmuştur.

Katılımcıların “İş Performansı” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=17,126$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “Görev Performansı” puanları (3,637), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (3,996) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 olanların “Görev Performansı” puanları (3,637), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (4,529) daha düşük bulunmuştur. Katılımcıların “Bağlamsal Performans” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=15,702$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,133), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (3,447) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 20-25 olanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,133), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,379) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,447), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (3,379) daha düşük bulunmuştur. Katılımcıların “İş Performansı” puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=17,436$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Yaşı 20-25 olanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,217), yaşı 26-39 yaş olanların puanlarından (3,447) daha düşük bulunmuştur. Yaşı 26-39 olanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,539), yaşı 40-49 yaş olanların puanlarından (4,071) daha düşük bulunmuştur.

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,010<0,05$ ). Evlilerin katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (3,596) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,471) göre daha yüksektir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Evlilerin katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamaları (3,460) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,219) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Normatif Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Evlilerin katılımcıların “Normatif Bağlılığı” toplam puan ortalamaları (3,392) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,058) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,013<0,05$ ). Evlilerin katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,488) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,259) göre daha yüksektir.

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,970>0,05$ ). Katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,849>0,05$ ). Katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,743>0,05$ ).

Katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Evlilerin katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamaları (4,055) bekârların toplam puan ortalamalarına (3,817) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,455>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,169>0,05$ ).

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,012<0,05$ ). Çocuk sahibi olmayanların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,377) olanların toplam puan ortalamalarına (3,676) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,181>0,05$ ). Katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır



( $p=0,001<0,05$ ). Çocuk sahibi olmayanların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,875) olanların toplam puan ortalamalarına (3,357) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,156>0,05$ ).

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,719>0,05$ ). Katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,258>0,05$ ). Katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,264>0,05$ ). Katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,295>0,05$ ). Katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,098>0,05$ ). Katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,270>0,05$ ).

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=3,594$ ;  $p=0,028<0,05$ ). Lisans mezunu olanların “Duygusal Bağlılık” puanları (3,482), lise mezunu olanların puanlarından (3,721) daha düşük bulunmuştur. Katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=23,548$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Lisans mezunu olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,232), lise mezunu olanların puanlarından (3,735) daha düşük bulunmuştur. Lisans mezunu olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,232), yüksek lisans mezunu olanların puanlarından (2,375) daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların “Normatif Bağlılık” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=19,847$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Lise mezunu olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,681), lisans mezunu olanların puanlarından (3,095) daha düşük bulunmuştur. Lise mezunu olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,681), yüksek lisans mezunu olanların puanlarından (2,661) daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=15,093$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Lise mezunu olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları (3,712), lisans mezunu olanların puanlarından (3,280) daha yüksek bulunmuştur. Lise mezunu olanların “Devamlılık Bağlılığı” puanları

(3,681), yüksek lisans mezunu olanların puanlarından (2,756) daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,283>0,05$ ). Katılımcıların “Devam Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,338>0,05$ ). Katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,700>0,05$ ). Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,024<0,05$ ). Mesleği isteyerek seçenlerin “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,566) isteyerek seçmeyenlerin toplam puan ortalamalarına (2,279) göre daha yüksektir.

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,009<0,05$ ). Mesleği isteyerek seçenlerin “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,081) isteyerek seçmeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,947) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,195>0,05$ ). Katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,340>0,05$ ).

Katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,077>0,05$ ). Katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,054>0,05$ ). Katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,216>0,05$ ).

Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının mesleki verim değişkenine göre arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,369>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,927>0,05$ ). Katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,044<0,05$ ). Mesleki verimlilik gösterenlerin “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,423) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (2,247) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,117>0,05$ ).

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Mesleki verimlilik gösterenlerin “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,135) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,507) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,830>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,079>0,05$ ).

Katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının mesleki verim değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,001<0,05$ ). Mesleki verimlilik gösterenlerin “Görev Performansı” toplam puan ortalamaları (4,051) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,417) göre daha yüksektir.

Katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,352>0,05$ ). Katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,897>0,05$ ). Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Duygusal Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,852) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,127) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,545>0,05$ ). Katılımcıların “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,020<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,451) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,019) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,020<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları (3,604) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,127) göre daha yüksektir.

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “İçsel Motivasyon” toplam puan ortalamaları (4,173) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,887) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Dışsal Motivasyon” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,002<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Dışsal Motivasyon” toplam puan

ortalamları (4,146) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,928) göre daha yüksektir. Katılımcıların “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,002<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “İş Motivasyonu” toplam puan ortalamaları (4,156) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,913) göre daha yüksektir.

Katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,047<0,05$ ). Meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Görev Performansı” toplam puan ortalamaları (4,039) göstermeyenlerin toplam puan ortalamalarına (3,873) göre daha yüksektir. Katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,142>0,05$ ). Katılımcıların “İş Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,178>0,05$ ).

Katılımcıların “Görev Performansı” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=5,400$ ;  $p=0,000<0,05$ ). 1-5 yıl çalışanların “Görev Performansı” puanları (3,820), 16 yıl ve üzeri çalışanların puanlarından (4,297) daha düşük bulunmuştur. Katılımcıların “Bağlamsal Performans” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=7,591$ ;  $p=0,000<0,05$ ). 1 yıldan az çalışanların “Bağlamsal Performans” puanları (3,336), 1-5 yıl arası çalışanların puanlarından (3,821) daha düşük bulunmuştur. Katılımcıların “İş Performansı” puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $F=7,406$ ;  $p=0,000<0,05$ ). 1 yıldan az çalışanların “İş Performansı” puanları (3,821), 1-5 yıl arası çalışanların puanlarından (3,900) daha düşük bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r= 0,754$ ). Bu sonuca göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça iş performansları da artmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r= 0,583$ ). Bu sonuca göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça iş motivasyonları da artmaktadır.

Çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki vardır ( $r= 0,513$ ). Bu sonuca göre çalışanların iş motivasyonu arttıkça iş performansları da artmaktadır.

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %19, devamlılık bağlılığının yaklaşık %30, normatif bağlılığın yaklaşık %17 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Normatif Bağlılık” değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, bağlamsal performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %74, devamlılık bağlılığının yaklaşık %38, normatif bağlılığın yaklaşık %36 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Devamlılık Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” değişkeninin bağlamsal performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Analizde, örgütsel bağlılığın bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %75 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise örgütsel bağlılık değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Analizde, iş motivasyonu boyutları bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %1, dışsal motivasyonun yaklaşık %48 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Dışsal Motivasyon” değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Analizde, iş motivasyonu boyutları bağımsız değişken, bağlamsal performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun bağlamsal performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %73, dışsal motivasyonun yaklaşık %44 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Dışsal Motivasyon” değişkeninin bağlamsal performans değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Analizde, iş motivasyonu bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %51 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise iş motivasyonu değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, içsel performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerindeki etkisinin yaklaşık %38, devamlılık bağlılığının yaklaşık %10, normatif bağlılığın yaklaşık %10 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Duygusal Bağlılık” içsel motivasyon değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, dışsal motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerindeki etkisinin yaklaşık %17, devamlılık bağlılığının yaklaşık %1, normatif bağlılığın yaklaşık %44 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Normatif Bağlılık” dışsal motivasyon değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Analizde, örgütsel bağlılık bağımsız değişken, iş motivasyonu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerindeki etkisinin yaklaşık %59 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde

ise örgütsel bağlılık değişkeninin iş motivasyonu değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).







## 9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumlar idare stratejilerini kuşaklar arası farklılıkları gözetererek oluşturmalı stratejileri yenilemeli, etkin ve verimli çalışma alanları oluşturmalıdırlar. Günümüzün rekabet koşullarında yöneticilerin tutumlarını da yenilemelerini gerektirmektedir. İdarecilerin inovasyona uyum göstermesi, aralıksız gelişen ve daima yenileyen, ölkü sahibi, altındaki işgörenler ile sağlıklı iletişim kurabilen lider niteliklerde bireyler olması gerekmektedir.

Motivasyon, çalışanların gerçekleştirdikleri görevleri, mutlu ve arzulu şekilde gerçekleştirmelerini sağlamak adına gerçekleştirilen gayretlerin tümüdür. Modern çağda kurumlar, insan unsurunun kritik önemini anlamış ve önce insan söylemi doğrultusunda faaliyet göstermeye başlamışlardır.

Görevi gerçekleştirenlerin çalışanlar olması sebebi ile çalışanların daha etkin şekilde faaliyet göstermelerinin sağlanması kurumun da performansını arttıracaktır. Bu bakımdan tepe yönetimi ve liderlerin bu durumu farklı motivasyon uygulamaları ile sağlamaları büyük önem arz etmektedir.

Tepe yönetimi ve liderler personellerini arzulu ve gayretli kılabilmek adına motivasyon uygulamalarını ve ödöl sistemini başarılı bir şekilde bütünleştirmeleri gerekmektedir. Modern çağın en başarılı kurumları personelleri eğlenme, rekabetçi çalışma ortamı, çalışma ve özel yaşamı dengede tutacak esneklik, eğitim, gelişme ve yönetime katılmalarına imkan vermelidir.

İş motivasyonu, kurumun amaçlarına erişebilmesi adına gayret gösteren çalışanın, bu gayret neticesinde kendi gereksinimlerini de doyuracak oluşunun verdiği güdülenmeyle bu gayreti ortaya koymadaki istekliliği işaret etmektedir.

Bu doğrultuda, çalışanları kurum hedeflerine yaklaştırmaya, destekleyici ve benimseyici özellikte gerçekleştirilen bütün etkinlik ve çabalar motivasyon sürecinin bir parçasıdır. Bu doğrultuda iş motivasyonu çalışmanı belirli kurumsal hedefler doğrultusunda harekete geçiren dürtüdür. Bu bakış açısı ile motive, faaliyete geçirici faaliyeti sürdürücü ve pozitif yöne yöneltici, niteliğe sahiptir.

Ücret, çalışanın kuruma dâhil olma nedeni olup bunun birlikte bireyin kurumda kalmasının sağlanmasında, bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten en güçlü dürtüdür. Ücret düzeyi kuruma olan talebi de arttırmakta ve işletmenin çalışan tercihiinde seçici olabilmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Aynı zamanda, ücret düzeyi, işletmenin çalışanına verdiği değere de karşılık gelmektedir.

Performansı yüksek işletmeler çalışanlarına daha yüksek ücret, ücret artışı ve primler verebilirler. Bu durum çalışan açısından önemli bir güven unsuru olup motivasyonu arttırmakta ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir.

Verimli bir kurum politikası adına kurum içerisinde performansın artırılmasında destek unsurlardan bir tanesi çalışanların bireysel ya da toplu olarak ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme hem kurumlar adına maddi ya da manevi önem taşıyan faaliyetlerin değerlendirilmesi sonucu karşılığın ödenmesi hem de bu faaliyetlerle çalışan motivasyonunun yükseltilmesidir.

Bağımsız olarak iş yapma ve karar verme yetkisinin tanınması çalışanların büyük bölümünde, benlik duygusunu tatmin etmek veya bireysel gelişim potansiyelini arttırmak adına oldukça önemli bir konudur. Çalışan, bağımsız olarak gelişmesi halinde, kendisini kurumun bir parçası olarak görmekte olup motivasyonu arttırmakta ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir.

İş arkadaşları ve çevre önünde takdir görme, çalışanın faaliyet ve verimliliğinin takdir edilmesi büyük önem arz etmekte olup motivasyonu arttırmakta ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir.

Bir görevi, bir işi belirlenen imkânlar doğrultusunda, belli şartlarla gerçekleştirmeyi sağlayan hak, salahiyet, kurumu bir arada tutan önemli bir unsurdur. Kurumsal yapılanma bakımından salahiyet, liderin bir görevin gerçekleştirilmesi adına bir personel veya birime tanıdığı haklardır. Bu sayede bilhassa işleyişi ağır organizasyonel yapılarda süreci yavaşlatan konuların aşılmasında önemli bir unsurdur. Yetki tanımı bir çalışanın motivasyonunu arttırmakta ve örgüte bağlılığı güçlendirmektedir.

Çalışanların kurum dahilinde yetiştirilmesi ve önemli alanlarda eğitim imkanı sağlanması önemli bir motivasyon unsurdur. Kurumlar, personellerinin mesleki bilgi, maharet ve kabiliyetlerini iyileştirmelerine imkân tanıyacak eğitim

uygulamaları bir çalışanın motivasyonunu arttırmakta, örgüte bağlılığı güçlenmekte ve kurumda kalmak için daha çok sebep tanınmış olunmaktadır.

Çalışan kurum dâhilindeki fiziksel ortamın iyi nitelikte olmasını beklemektedirler. Aydınlatma, sıcaklık, iklimlendirme ses kirliliği çalışanın motivasyonunu etkileyen önemli unsurlardır. İş yerinde ergonomik koşulların geliştirilmesi bir çalışanın motivasyonunu arttırmakta, örgüte bağlılığı güçlenmekte ve kurumda kalmak için daha çok sebep tanınmış olunmaktadır.

Y Kuşağı, dünyaya gelmeleri ile bilgi bombardımanına maruz kalmakta, alternatif kaynaklardan bilgi edinmekte ve edindiği bilgileri irdeleyerek sorun çözümünde kullanma yönünden güçlüdürler. Y Kuşağı ileriki vadede başarılı liderler oldukları zaman, örgütsel hiyerarşi içerisinde geleneksel idareciler gibi bilgiyi saklamaktan ziyade bilgiyi astları ile paylaşacağı ve iletişim kanallarını daima açık tutacakları öngörülmektedir.

Personeller, bilhassa da nitelik ve nicelik bakımından etkin personeller, ortaya koydukları çaba neticesinde ekonomik veya ekonomik olmayan ödüller ile desteklenmesini beklemektedirler. Nitelik ve nicelik bakımından etkin personeller, nitelik ve nicelik bakımından aynı düzeyde performans göstermeyen bir personelle ile eşit tutulduğunda motivasyonu düşecek ve örgütsel bağlılığı azalacaktır.

Örgütlerde performans yönetimi dâhilinde iş performansının değerlendirilmesi ile personeller eksik ve yetersiz olan yönlerini belirleme ve yetersizliklerin giderilerek kabiliyetlerini geliştirme imkanı tanınmış olunmaktadır. Örgütlerde performans yönetimi dâhilinde iş performansının değerlendirilmesi, personeli teşvik ve motive eden, hem kendine hem de kuruma olan güvenini güçlendiren bir araçtır.



## KAYNAKLAR

- Akdemir, A.** (2014). Meslek Yüksek Okulları İçin İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Umuttepe Yayınları, Kocaeli
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P.** (1990) The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18
- Amabile, T.M.** (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Applebaum, S.H. Serena, M. ve Shapiro, B.T.** (2005). Generation X and the Boomers: An analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1-33.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T.,** (2010). "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut- Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balay, R.** (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Barutçugil, İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, II. Baskı, İstanbul
- Baş, M.İ. ve Artar, A.** (2010). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435, Ankara
- Bayram, L.** (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", *Sayıştay Dergisi*, 62(1), 47-65
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M.** (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15
- Bedeian, A.G.** (1993). *Management* (3rd ed.). New York: Dryden Press Bishop, The recognition and reward of employee performance.
- Bonner, S.E. ve Sprinkle, G.B.** (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 303-345
- Buckley, M.R. Beu, D.S. Sdgerstat, T.D.** (2001). "Managing Generation Next: Individual And Organizational Perspectives", *Review Of Business*, 22(1), 79-92
- Buford, J. A. Bedeian, A.G. ve Lindner, J. R.** (1995). *Management in Extension*. Columbus, Ohio: Ohio State University Extension.
- Cohen, A.** (1992) Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558
- Colbert, A.E., Kwon, I.G.** (2000): "Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors", *Journal of Managerial Issues*, 12(4), 484-492

- Comte, A.** (1974). *The Positive Philosophy*, (Ed. Abraham S. Blumberg), AMS Pres. New York
- Currivan, D.B.** (1999) The Causal order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in models of Employee Turnover, *Human Resource Management Review*, 9(1), 495-524
- Çırpan, H.** (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çolakoğlu, Ü.** (2005). *Başarım Değerlemesi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir
- Çöl, G.** (2004): “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 1-19
- De Jong, S.B. ve Janssen, O.** (2005). Innovatief werkgedrag en stress als reacties op roloverlading en rolambiguiteit. *Gedrag en Organisatie*, 18(2), 66-82.
- Demirkaya, H. Akdemir, A. Karaman, E. ve Atan, Ö.** (2015). “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 186-204
- Den Hartog, D. Van Muijen, J. ve Koopman, P.** (1994). Transactioneel versus transformationeel leiderschap. Een analyse van de MLQ in de Nederlandse situatie. *Gedrag en Organisatie*, 7(3), 155-166.
- Donnison, S.** (2007). “Unpacking The Millennials: A Cautionary Tale For Teacher Education, *Australian Journal Of Teacher Education*”, 32(3), 1-12
- Erbaşı, A. ve Arat, T.** (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136-145.
- Eskilson, A. ve Wiley, M.G.** (1999). Solving for the X: Aspirations and expectations of college students. *Journal of Youth and Adolescence*, 28(1), 51-70.
- Fındıklı, R.** (2003). “Türk Polisinde Terfi Sistemi ve Dış Ülkelerle Karşılaştırılması”, *Polis Dergisi*, 6(25), 186-205
- Forgas, J.P. Williams, K.D. ve Laham, S.M.** (2005). *Social Motivation. Conscious and unconscious processes*. Cambridge University Press.
- Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K.** (1998). Personality and work motivation. *Personality and individual differences*, 26. 1035-1043.
- González, T.F. ve Guillen.** (2008) Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment. *Journal of Business Ethics*, 78(1), 401-414
- Green, J.** (2000) Job satisfaction of community college chairpersons, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 1-102
- Gursoy, D. Maier, T. ve Chi, C.** (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Herzberg, F.** (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Higgins, J. M.** (1994). *The management challenge* (2nd ed.). New York: Macmillan.
- Holbrook, R.L.** (2002). “Contact Points and Flash Points: Conceptualizing The Use Of Justice Mechanisms In The Performance Appraisal Interview”, *Human Resource Management Review*, 12(1), 101-123
- Huang, T.C. ve Hsiao, W.J.** (2007) The Causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35(1), 1265-1276

- Hunter, J.E.** (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge, and Job Performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 29(1), 340-362
- İnce, M. ve Gül, H.** (2005): Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi
- İşçimen, D.S.** (2012). Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek” Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- İzmirlioğlu, K.** (2008). “Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla
- Karasar, N.** (2009). “Araştırmalarda Rapor Hazırlama”, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Karp H. Fuller C. Sirias D.** (2002). *Bridging The Boomer Xer Gap Creating Authentic Teams For High Performance At Work*. Palo Alto, CA: Davies Black Pub
- Kaynak, R. ve Bülbül, M.** (2008). “360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 269-292
- Keleş, H.N.** (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Bahçeşehir Üniversitesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 129-139.
- Kinnie, N. Hutchinson, S. Purcell, J. Rayton, B. ve Swart, S.** (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 9-29.
- Kraimer, M.L. Wayne, S.J. ve Sparrowe, R. T.** (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees’ perceptions of temporary workers and employees’ performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389-398.
- Kreitner, R.** (1995). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company
- Lipmann, S.** (2008). Rethinking risk in the new economy: Age and cohort effects on unemployment and reemployment. *Human Relations*, 61(1), 1259-1292
- Ludeman, K.** (2000). “How To Conduct Self Directed 360”, *Training and Development*, 54(7), 44-47
- Martin, C.A.** (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44
- Maslow, A.H.** (1943). A Theory of Human Motivation, *Classics in the History of Psychology*, 50(1), 370-396.
- Mason, W., & Watts, D. J.** (2010). Financial Incentives and the "Performance of Crowds". *SIGKDD Explorations*, 11(2), 100-108.
- Meyer, J.P. Stanley, D.J. ve Topolnytsky, L.** (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.** (1991). A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61- 89.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J.** (1997). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L.** (2001). Commitment in the workplace; toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(1), 299-326.

- Mitchell, T.R.** (1982). Motivation: New directions for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Mottaz, J.C.** (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365- 385.
- Murphy, E.F. Gordon, J.D. ve Anderson, T.L.** (2004). Cross-Cultural, Cross-Cultural Age and Cross-Cultural Generational Differences in Values between the United States and Japan. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(1), 21-48
- Neely, A.** (1999). "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205-228
- Nelson, B.** (2007). Tips and Techniques to Bridge the Generation Gaps. *Health Care Registration*, 16(4), 3-5.
- Notter J.** (2005). Why Generations Matter, And Why They Don't: The Business Realities Of Diversity In The Workplace. *Financial Management Symposium*
- Ölçüm Çetin, M.** (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara
- Özdevecioğlu, M.** (2003): "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 18(2), 113-130
- Parry, E. ve Urwin, P.** (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96
- Rynes, S.L. Gerhart, B. ve Minette, K.A.** (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43 (4), 381-394
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek,** (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, III. Baskı, Bursa
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek,** (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, III. Baskı, Bursa
- Smola, K.W. ve Sutton, C.D.** (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organisational Behavior*, 23(4), 363-382
- Solinger. O.N. Van, W. ve Roe, R.A.** (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*. 93(1), 70-83
- Story, P.A. Hart, J.W, ve Mahoney J.M.** (2008). Using a two-factor theory of achievement motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory processes. *Personality and Individual Differences*, 46, 391-395.
- Şenol, G.** (2003). "İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 1-22
- Terjesen, S. Vinnicombe, S. ve Freeman, C.** (2007). Attracting generation Y applicants: organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504-522
- Torrington, D. ve Hall, L.** (1995). *Personel Management: HRM in Action*, Prentice Hall International (UK) Ltd. III. Baskı, Londra
- Toruntay, H.** (2011). "Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*



- Waite, M.L. ve Stites-Doe, S.** (2000). "Removing Performance Appraisal and Merit Pay In The Name of Quality An Empirical Study of Employees' Reactions", *Journal of Quality Management*, 5(2), 187-206
- Westerman, J.W. ve Yamamura, J.H.** (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Yalçın, A., İplik, F.N.** (2005). "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412
- Zemke, R. Raines, C. ve Filipczak, R.** (1999). *Generations At Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace*, Amacom, New York





## **EKLER**

**Ek1:** Anket Formu

**Ek2:** Etik Kurul Onay Formu



## Ek1: Anket Formu

Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında eğitimimi yüksek lisans düzeyinde devam ettirmekteyim. Bu anket “Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algılarının İş Motivasyonları Ve İş Performansları Üzerindeki Etkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama” konulu tezimde kullanılacaktır. Aşağıdaki anket formunu doldurmanızı rica ederim. Saygılarımla

Gonca POLAT

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

**1.Cinsiyetiniz?**

Kadın  Erkek

**2.Yaşınız?**

20 yaş altı  20-25 arası  26-39 arası  40-49 arası

**3.Medeni durumunuz?**

Evli  Bekar

**4.Çocuk sahibi olma durumunuz?**

Evet Çocuğum Var  Hayır Çocuğum Yok

**5.Eğitim durumunuz?**

Lise ve dengi  Lisans  Yüksek Lisans

**6.Şu anki mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?**

Evet  Hayır

**7.Mesleğinizin size uygun olduğunu düşünüyor musunuz?**

Evet  Hayır

**8.Mesleki verimliliğiniz konusundaki düşünceniz nedir?**

İyi  Kötü

**9.Gelecekte mesleğinizde yükselleceğinize inanıyor musunuz?**

Evet  Hayır

**10.Meslektaşlarınız size destek verir mi?**

Evet  Hayır

**11.Şuan çalıştığınız kurumdaki hizmet süreniz?**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 ve üzeri

**12.Toplam mesleki hizmet süreniz?**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 ve üzeri

**13.Şu andaki işyeriniz iş yaşamınızda kaçınıcı işyeriniz?**

1 az  2  3  4 ve üzeri

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Bu işletmenin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
2. Bu işletmeye karşı güçlü bir ait olma hissim var.					
3. Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
4. Bu işletmenin benim için çok özel bir anlamı var.					
5. Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
6. Bu işletmedeki işimi kendi özel işim gibi hissediyorum.					
7. Bu işletmenin bir çalışanı olmanın gurur verici olduğunu düşünüyorum.					
8. Bu işletmenin amaçlarını benimsiyorum.					
9. İstesem de şu anda bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olur.					
10. Şu anda bu işletmeden ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
11. Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12. Yeni bir işyerine alışmak benim için çok zor olurdu.					
13. Zaman geçtikçe bu işletmeden ayrılmanın gittikçe zorlaştığını hissediyorum.					
14. Bu işletmeden ayrılıp başka bir yerde sıfırdan başlamak istemezdim.					
15. Başka işletmenin buradan daha iyi olacağını garanti yok; burayı hiç olmazsa biliyorum.					
16. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için bu işletmeden ayrılmak istemezdim.					
17. Bu işletmeye çok şey borçluyum.					
18. Benim için avantajlı da olsa, bu işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
19. Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.					
20. Bu işletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
21. Bu işletmeden ayrılıp burada kurduğum kişisel ilişkileri bozmam doğru olmaz.					
22. Bu işletmeye sadakat göstermemin gerekli olduğunu düşünüyorum.					

<b>İŞ MOTİVASYONU</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yaptığım işte başarılıyım.					
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.					
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
9. Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.					
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.					
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.					
12. İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.					
13. İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.					
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.					
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.					
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.					
18. İşimde terfi imkânım vardır.					
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.					
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.					
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.					
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.					
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.					
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

<b>İŞ PERFORMANSI</b>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
2. İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.					
3. Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
4. İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.					
5. İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.					
6. Belediyeyi sevdiğimi düşünüyorum.					
7. Hizmet verilen kesime karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.					
8. Hizmet verilen kesime karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
9. İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.					
10. Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.					
11. Âmirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.					
12. İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.					
13. Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.					
14. Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.					
15. Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.					
16. Sağlık kurallarına uyduğumu düşünüyorum.					
17. İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.					
18. Sabırlı olduğumu düşünüyorum.					
19. Anlayış ve hoşgörüyü sahip olduğumu düşünüyorum.					
20. Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.					
21. Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.					
22. İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.					
23. Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.					
24. Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum					

## Ek2: Etik Kurul Onay Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/03/2019-1417



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044  
Konu : Gonca POLAT'ın Etik Onayı Hk.

Sayın Gonca POLAT

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz "İş Performansı", "İş Motivasyonu" ve "Örgütsel Bağlılık" konulu anketleriniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 15.01.2019 tarihli ve 2019/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BESAYZJH>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri





## ÖZGEÇMİŞ



Adı Soyadı: Gonca POLAT  
Uyruğu: T.C.  
Doğum Tarihi ve Yeri: 11/11/1986, Ünye  
E-Posta : goncapolt@gmail.com

### Eğitim

#### Derece

Lisans  
Yüksek Lisans

#### Kurum

Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme  
İstanbul Aydın Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İşletme Yönetimi

#### Mezuniyet Yılı

2009  
devam ediyor.

### İş Tecrübesi

#### Tarih

2006-2009

2007-2009

Stajyer

2012-2018

2011-..

#### Kurum

Ajans Dialog

Enka İnşaat

Barikat Sanat Atölyesi

Gençlik ve Spor Bakanlığı

#### Görev

Reklam ,Pazarlama

Yaz aylarında İhracat Muhasebesinde

Basın Sorumlusu (Gönüllü Proje)

Yönetim Memuru

### Yabancı Diller

İngilizce

