

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**X VE Y KUŞAĞINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem MANDALI

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

EKİM – 2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

X VE Y KUŞAĞINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem MANDALI

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 27/10/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	* KANAATI	İMZA
Prof.Dr. Salih Kuyulu	Basarılı	S. Kuyulu
Prof.Dr. Asum Saldanlı	Basarılı	Asum Saldanlı
Yrd. Doç. Dr. Melek ERDİL	Basarılı	Melek Erdil

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Çiğdem MANDALI

27/10/2017



ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, bana yol gösteren şüphesiz en büyük katkıya sahip olan değerli tez danışman hocam Prof. Dr. Asım SALDAMLI'ya; anketimi çalıştığım kurumda uygulama izni veren Türk Kızılayı Genel Müdürlüğü'ne, Kan Hizmetleri Genel Müdürlüğüne ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü'ne; anketimin dağıtımıyla ilgili çok büyük yardımları olan çalışma arkadaşlarıma ve anketimi cevaplayan tüm Türk Kızılayı çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak manevi destekleri için annem ve babama; tez çalışmam için gerekli olan çevirilerde yardımını esirgemeyen kardeşim Çağdaş MANDALI'ya destek ve fedakarlıklarından dolayı teşekkür ederim.

Çiğdem MANDALI

27/10/2017

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ	3
1.1. Kapsam Teorileri.....	5
1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi	6
1.1.2. Herzberg'in Hijyen-Motivasyon Teorisi	8
1.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi	9
1.1.4. Erich Fromm'un İhtiyaç Teorisi	10
1.1.5. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	10
1.2. Süreç Teorileri.....	11
1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	11
1.2.2. Porter ve Lawler'ın Beklenti Teorisi	13
1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	15
1.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	17
1.3. İş Gören Motivasyonu ve Motivasyon Araçları.....	18
1.4. Maddi Motivasyon Araçları	19
1.4.1. Ücret.....	19
1.4.2. Güvenlik.....	20
1.4.3. Performans Primi	21
1.4.4. Kârdan Pay Alma.....	21
1.4.5. Maddi Değerli Ödüller.....	22
1.4.6. Sosyal Yardımlar	23
1.5. Maddi Olmayan (Psiko-Sosyal). Motivasyon Araçları.....	24
1.5.1. Bağımsız Çalışma	24
1.5.2. Sosyal Katılım, Fikir Alma ve Aitlik Hissi	25
1.5.3. Değer, Statü ve yükselme Olanakları	26
1.5.4. Gelişme ve Başarı	26
1.5.5. Sosyal Aktiviteler	27

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	28
2.1. Örgütsel Vatandaşlık.....	28
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar	28
2.3. Örgütsel Spontanlık.....	29
2.4. Psikolojik Sözleşme	29
2.5. Rol Davranışları	31
2.6. Prososyal Örgütsel Davranış	32
2.7. İzlenim Yönetimi	32
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar	34
2.8.1. Bernard'ın Katkıları.....	34
2.8.2. Katz ve Kahn'ın Katkıları.....	35
2.8.3. Roetlisberg ve Dickson'un Katkıları	35
2.8.4. Gouldner'in Katkıları.....	36
2.8.5. Blau'nun Katkıları	37
2.8.6. Organ'ın Katkıları.....	37
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkili Teorik Yaklaşımlar.....	38
2.9.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	38
2.9.2. Lider-Üye Değişim Teorisi.....	39
2.9.3. Eşitlik Teorisi.....	40
2.9.4. Bekleyiş Teorisi	41
2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	42
2.10.1. Yardımseverlik.....	43
2.10.2. Vicdanlılık	43
2.10.3. Centilmenlik.....	44
2.10.4. Nezaket	44
2.10.5. Sivil Erdem	45
2.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	45
2.11.1. İş Tatmini.....	45
2.11.2. Örgütsel Bağlılık.....	46
2.11.3. Örgütsel Adalet	47
2.11.4. Bireyin Ruhsal Durumu	47
2.11.5. İhtiyaçlar	48

2.11.6. Birey Örgüt Bütünleşmesi	48
2.11.7. Güven.....	49
2.11.8. Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Cinsiyet.....	50
2.11.9. İş Statüsü.....	51
2.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Katkıları	51

BÖLÜM 3: KUŞAK KAVRAMI53

3.1. Kuşak Kavramı.....	53
3.2. Kuşak Türleri	54
3.2.1. Gelenekselciler.....	54
3.2.2. Bebek Patlaması.....	54
3.2.3. X Kuşağı	55
3.2.4. Y Kuşağı	55
3.2.5. Z Kuşağı.....	56
3.3. X ve Y Kuşağının Benzerlikleri.....	57
3.4. X ve Y Kuşağının Farklılıkları.....	57

BÖLÜM 4: X VE Y KUŞAĞINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMASI..59

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	59
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	60
4.3. Araştırma Sorusu.....	60
4.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü.....	60
4.5. Veri Toplama Aracı.....	61
4.6. Araştırmanın Analiz ve Bulguları	61
4.6.1. Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	61
4.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Güvenirlik Analizi:.....	64
4.6.3. Verilerin İstatistiksel Analizi	65
4.7. Bulgu ve Değerlendirmeler	66
4.7.1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı.....	66
4.7.2. Çalışma Performansını Etkileyen Unsurların Önem Sıralaması.....	69
4.7.3. Motivasyon Düzeylerinin Kuşaklara Göre Karşılaştırması	72

4.7.4. Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kuşaklara Göre Karşılaştırması	73
4.7.5. Motivasyon İle Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasında Korelasyon İlişkisi.....	74
4.7.6. X ve Y Kuşağında Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	79
SONUÇ.....	105
KAYNAKÇA	108
EKLER.....	112
ÖZGEÇMİŞ.....	119



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı.....	62
Tablo 2 : Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı.....	65
Tablo 3 : Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	66
Tablo 4 : Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Kuşaklara Göre Dağılımı	68
Tablo 5 : Çalışma Performansını Etkileyen Dış Motivasyon Unsurlarının Önem Sırasına Göre Ortalamaları.....	70
Tablo 6 : Çalışma Performansını Etkileyen İç Motivasyon Unsurlarının Önem Sıra Ortalaması	70
Tablo 7 : Çalışma Performansını Etkileyen Dış Motivasyon Unsurlarına Göre X ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörlerin Düzeyi	71
Tablo 8 : Çalışma Performansını Etkileyen İç Motivasyon Unsurlarına Göre X ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörlerin Düzeyi	72
Tablo 9 : Motivasyon Düzeylerinin Kuşaklara Göre Ortalamaları.....	72
Tablo 10 : Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kuşaklara Göre Ortalamaları	73
Tablo 11 : Tüm Çalışanlarda Motive Eden Faktörlerin Önem Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon İlişkisi	74
Tablo 12 : X Kuşağında Motivasyon İle Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasında Korelasyon İlişkisi.....	76
Tablo 13 : Y Kuşağında Motivasyon İle Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasında Korelasyon İlişkisi.....	77
Tablo 14 : X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması	79
Tablo 15 : X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması.....	81
Tablo 16 : X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Statüye Göre Farklılaşması	83
Tablo 17 : X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması	87
Tablo 18 : X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Cinsiyete Göre Farklılaşması	93

Tablo 19 : X ve Y Kuşagında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Medeni Duruma Göre Farklılaşması	94
Tablo 20 : X ve Y Kuşagında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması	96
Tablo 21 : X ve Y Kuşagında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması.....	98
Tablo 22 : X ve Y Kuşagında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Statüye Göre Farklılaşması	99
Tablo 23 : X ve Y Kuşagında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması.....	101
Tablo 24 : X Kuşagında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Cinsiyete Göre Farklılaşması	103
Tablo 25 : X ve Y Kuşagında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Medeni Duruma Göre Farklılaşması.....	104

Tezin Başlığı: X ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Karşılaştırması

Tezin Yazarı: Çiğdem MANDALI **Danışman:** Prof. Dr. Asım SALDAMLI

Kabul Tarihi: 27 Ekim 2017

Sayfa Sayısı: viii(ön) + 111 (metin) + 7 (ek)

Anabilimdalı: İşletme Yönetimi

Bilimdalı: İşletme Yönetimi

Bu çalışmanın amacı işgörenlerin motivasyonu ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki ile bu ilişkide günümüz iş yaşamında birlikte çalışan X ve Y kuşağı işgörenlerin kuşak özelliklerinin farklılaştırıcı etkisi olup olmadığının tespit edilmesidir.

Zorlayıcı rekabet koşulları ve hızla değişen piyasa koşullarında örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için çalışanlarını motive ederek örgütsel vatandaşlık düzeylerini artırması gerekmektedir. Bireylerin kuşak farklılıklarına göre farklı unsurlardan motive oldukları dikkate alınarak bireyin ihtiyaçlarına uygun motivasyon unsurları kullanılması önem arz etmektedir.

İşgörenlerin kuşak farklılıklarına göre motive eden unsurları belirlemek ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini ölçmek için Tan Shen Kian, Wan Fauziah Wan Yusoff ve Sivan Rajah'ın Malezya'da yaptıkları "Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y" isimli çalışmada kullandıkları Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan çalışmada elde edilen bulgu ve değerlendirmeler neticesinde motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Veriler katılımcıların demografik özelliklerine göre ve X-Y kuşağı işgörenler açısından da ayrıca irdelenmiş olup; motivasyon düzeyi ile örgütsel vatandaşlık düzeyi arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Kuşak farklılıklarının motivasyon ve örgütsel vatandaşlık faktörlerinden bazılarını etkilediği, bazılarının ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık, X Kuşağı, Y Kuşağı

Title: Comparison of X and Y Generations in Terms of Motivational Factors and Corporate Citizenship Behavior	
Author: Çiğdem Mandalı	Supervisor: Prof. Dr. Asım SALDAMLI
Accepted On: 27 October 2017	Nu. of P.: 8(prepare.)+111(mainbody)+7(app.)
Department: Business Administration Discipline: Business Administration	
<p>This study aims to determine the relationship between motivation and corporate citizenship levels of employees and whether the generation characteristics of the generation X and Y employees working together recently have any diversifying impact on this relationship.</p> <p>In order for organizations to develop and continue their activities in the challenging environment of competition and ever-changing market conditions, they need to motivate their employees to increase their level of corporate citizenships. Considering the fact that motivational factors vary for individuals based on their generations, it is of great significance to adopt motivational factors suitable for individual needs.</p> <p>In order to determine the factors motivating the employees based on generation differences and to measure their levels of corporate citizenship, the Motivation and Corporate Citizenship Scale used by Tan Shen Kian, Wan Fauziah Wan Yusoff and Sivan Rajah in their study "Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y" conducted in Malaysia was adopted.</p> <p>Findings and evaluations gathered in the study conclude a positively correlated relationship between motivation and corporate citizenship behaviors. The data has also been studied for X and Y generation employees based on participant demography and the relationship between motivation level and corporate citizenship level has been confirmed here as well. It has been concluded some of the motivational and corporate citizenship factors have an impact on generation differences, while some do not.</p>	
Keywords: Motivation, Corporate Citizenship, Generation X, Generation Y	

GİRİŞ

Hızla gelişmekte ve buna bağlı olarak sürekli şartların değiştiği iş dünyasında, örgütlerin faaliyetlerini sürdürüp mevcut yerlerini koruyabilmesi günden güne daha da güçleşmektedir. Zorlayıcı rekabet koşulları ve hızla değişen piyasa koşullarında örgütlerin istihdam ettiği işgörenleri yani insan gücünü örgütün en yüksek faydasına olacak şekilde örgütlemesi gerekmektedir. İşgörenler, örgütleri ayakta tutacak, örgüt gelişimini ve verimliliğini arttıracak en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütler ve işgören verimliliği ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar, örgütlerin yaşamlarına devam edebilmelerinin ve büyüyebilmelerinin, işgörenlerinin işe olan bağlılığının ve sadakatinin örgütün yaşam sürecinde büyük rolü olduğunu göstermektedir. Bunu elde etmek için ise; işgörenin motivasyonunun ve örgütsel vatandaşlık düzeyinin artırılması büyük önem taşımaktadır. İşgörenin artan motivasyonu ve artan örgütsel vatandaşlık düzeyi ile birlikte, örgüte sadakatsizlik, hızlı işgören sirkülasyonu, işini sahiplenmeme ve geliştirme eğiliminde olmama, örgüt menfaatlerini gözetmeme gibi örgütün zararına olacak olumsuz tavır ve durumların engellenmesi sağlanabilmektedir.

Yapılan literatür taramasında, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden olan iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, birey-örgüt bütünleşmesi gibi faktörlerin arasındaki ilişkinin birçok araştırmaya konu olduğu, ancak bu örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinin tamamını kapsayacak, özellikle de sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenler üzerinde böyle bir araştırmanın çoklukla uygulanmadığı görülmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenlerin genellikle yardıma muhtaç kişiler için ve afet, savaş, terör gibi olumsuz koşulların hakim olduğu alanlarda hizmet verdiği göz önünde bulundurulduğunda, STK çalışanlarının motivasyonlarının ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yüksek olması yardım ve desteklerin ulaştırıldığı kitle açısından ve örgütün genel başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenlerin motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki bağı ortaya koymak, motivasyon düzeyinin ve

örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin örgütlerde çalışan bireyler arasındaki kuşak farklılıklarından etkilenip etkilenmediğini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, motivasyonun tanımı ve motivasyon teorileri ile motivasyon araçlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık tanımı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan çalışmalar ile davranışla ilgili teorilerden, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından ve davranışa etki eden faktörlerden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, kuşak kavramı ve kuşak türlerinden bahsedilmiş ve günümüz iş yaşamında birlikte çalışan X ve Y kuşağı bireylerin benzer ve farklı yönlerine yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde, İlk üç bölümde konunun teorik altyapısının açıklanmasından sonra konuyla ilgili bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren, Türkiye'nin öncü bir sivil toplum kuruluşunun çalışanları oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmada elde edilen bulgu ve değerlendirmeler neticesinde motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Veriler katılımcıların demografik özelliklerine göre ve X-Y kuşağı işgörenler açısından da ayrıca irdelenmiş ve motivasyon düzeyi ile örgütsel vatandaşlık düzeyi arasındaki ilişki tespit edilmiştir.

BÖLÜM 1: MOTİVASYON VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Bu kavram Fransızca ve İngilizce “motive” kelimesinden türemiştir. T.D.K.’na göre; isteklendirme, güdüleme anlamına gelir.

Güdüleme konusu hem psikolojide hem de yönetimde yer almaktadır. Psikolojide güdüleme psikoanalitik, davranışsal ve hümanistik açılardan incelenmiştir. Psikoanalitik kuramın duayeni sayılan Sigmund Freud güdülemenin insanın bilinçaltından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Davranışsal görüş insanların niçin öyle hareket ettikleri konusunda değil, istenilen davranışları göstermeleri için ne yapılması gerektiği üzerinde durmuştur. Hümanistik kurama göre ise insanların biyolojik güduları vardır. Fakat insan zekası insanın bu güdülerin tümüyle esiri olmasını engeller. Bizler sosyal çevremizin ürünüsek de seçme ve değişme yeteneğimiz vardır. Bizi bilinçli isteklerimiz ve ideallerimiz güdüler (Yüksel, Ö., 2000).

Güdüler, bireyi harekete geçiren güçlerdir. Bir gereksinim gizli de olabilir, ancak güdü olabilmesi için uyarılması gerekir. Yemek yeme isteği, bir şeyler içme, korunma, barınma, giyinme istekleri, sevme-sayılma isteği vb. gibi gerek sosyojenik gerekse biyojenik güdüler, insan davranışlarını yönlendirirler (İnceoğlu, 1985:38). Güdülenme, en bilinen şekliyle kişiyi davranışa sevk eden içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır. Yani motivatör denilen itici güç, kişiyi harekete geçmeye zorlayan mekanizmadır (Hodson, 2001:23).

Motivasyon kavramının temelinde iş görenlerin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini işine tam olarak yansıtabilmesi için, işveren tarafından uygun ortam ve şartların oluşturulması konusu vardır. Motivasyon kavramının odak noktası; “iş görene ne verilmeli, ne yapılmalı ki işyeri için faydalı olacak davranışlarda bulunsun?” sorusunun yanıtı aranmalıdır. Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Birey davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise ihtiyaçlar, istekler, inançlar ve dürtüler gibi konulardan oluşur. Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirme üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarını şekline tanımlamak da mümkündür (Koçel, 2005; 633). Güdüleme; emeği amaca yöneltmelidir. İşgören kendi amaçları doğrultusunda isteklenir, kurumsal amaçlara isteklenmesi daha güçtür. İş görenin

kurumsal amaçlar doğrultusunda motive edilmesi, isteklendirilmesi kurum hedeflerine ulaşılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Motivasyon ve başarı arasında önemli bir ilişki vardır. Motivasyon sürdürülebilir başarı için büyük önem taşır.

Başka bir anlatıma göre güdülenme; ihtiyaç ile başlayıp bu ihtiyacın doyurulmasıyla sona eren bir süreçtir. İhtiyacın doyurulması için bir takım faaliyetlerin ortaya konması ve bu faaliyetlerin ihtiyacı giderecek sonuçlara ulaşması gerekmektedir. Böylece, ihtiyaç-davranış-sonuç, güdülemenin belli başlı aşamaları olmaktadır (Tevrüz, 1999, s.69).

Motivasyon, kişinin kendi içsel güdüleriyle sağlanabildiği gibi kişinin ihtiyaçları doğrultusunda dışarıdan sunulan faktörlerle de sağlanabilmektedir. Motivasyonu iç motivasyon ve dış motivasyon olarak incelediğimizde;

İç Motivasyon: İç motivasyon verilen bir görevi veya bir işi iyi yapma ile birleşmiş olumlu duygular ile güdülenmiş olmaktır. İç motivasyon işin doğasıyla ilgilidir, işin içeriğinden kaynaklanır. İş görenin işe verdiği önem derecesi, bağımsız çalışabilme, işe iştirak, sorumluluk, yaratıcılık ve işin ilginçliği, iş görenin yeteneklerini kullanma fırsatı iç motivasyonu yükseltecek faktörlerdir. İş görenin anlamlı ve ilginç bulduğu bir işi yapması, fark edilen başarılar ve yüksek tanınırlık düzeyi, iş görene verilen sorumluluklar, kararlara katılım hakkı ve iş görenin yeteneklerinden yararlanarak hedefler doğrultusunda tamamlanması beklenen bir iş iç motivasyonu arttıran unsurlardır. İç motivasyona sahip işgörenler işinin ehli olmak için içsel isteğe sahiptirler. Bu İşgörenler başarı elde etmek için kendi kendini yönetebilme özelliğine sahiptirler.

Dış Motivasyon: Dış motivasyon kişinin kendi dışında kalan etkenler için bir davranışı sergilemesidir. Kişinin kupa ya da parasal bir ödül kazanmak için bir spor aktivitesine katılması, ceza almamak ya da ödül almak için işini tamamlaması dış motivasyon sonucunda oluşur.

Dış motivasyon, iş görenin ihtiyaçlarının dolaylı yoldan giderilmesini ve çevreden gelen etkileri kapsar. İş göreni özel bir sonuç beklentisi, ödül elde etmek için çabalamaları yönünde güdüler. Dış motivasyon ödülleri işin kendisinden gelmez; ödülleri, yönetici,

öğretmen gibi diğer kişiler tarafından verilir. Bu ödüller, maaş, zam, prim, unvan gibi unsurları içerir (Ersarı ve Naktiyok, 2012).

Dış motivasyon kısaca; işgörenin kendiliğinden yapma eğiliminde olmadığı işlerle ilgili, kendi dışındaki güçlerle güdülenerek işi yapma isteğinin arttırılması olarak tanımlanabilir.

Motivasyon; çalışanda işi yapma isteği yaratmak ve sürdürülebilir performans için kullanılanıdır. Motivasyon etkenleri çalışanın ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterir. Zengin olmak isteği, popüler olmak isteği, takdir edilmek, lider olmak, sevmek, sayılmak, konforlu çalışma şartlarına sahip olmak, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, geleceğini güvende hissetmek gibi. Bu ihtiyaçların sıralaması ya da çeşidi çalışanın yaşı ve bulunduğu çevreye göre değişiklik gösterebilir. Çalışanın ihtiyacı tespit edilirse motive etmek kolaylaşır. Personel tatmini yani personelin gereksinimlerinin karşılanması, iş çıktılarının verimi ve çalışan performansının artması için önemlidir.

Tarihi süreç içerisinde; çalışma isteksizliğini, alışkanlıklardaki ve ruhsal yapılarıdaki olumsuz değişiklikleri gidermek ve insanları yönlendirmek konularında araştırmacılarca çeşitli motivasyon teorileri önerilmiştir. Bu teoriler, insanları motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürülebilir kılmak üzerinde yoğunlaşırlar. Bazıları insanın ihtiyaçlarının ifadesi olan motivlere yani içinden gelen faktörlere ağırlık verirken bazıları da insana dışardan verilen teşviklere ağırlık vermişleridir. Bu halde, motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri” ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri” dir. Kapsam Teorileri ile Süreç Teorileri arasındaki ayrımı başka bir deyişle ifade etmeye çalışırsak; Süreç Teorileri, davranışın sonucunu hedeflerken Kapsam Teorileri, davranışın öncesini yani amacını hedefler (Koçel,2001:510).

1.1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler iş göreni “neyin” motive ettiğini incelemektedir. Kişilerin gereksinimlerinin neler olduğunu ve bunları nelerin karşıladığını ele almaktadır. İçerik (kapsam) teorileri, bir yandan da bireyin içinden gelen ve bireyi davranışa sevk eden faktörleri anlamaya çalışmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996:111).

1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi

A.H. Maslow, "güdülenme" konusunda yaptığı araştırmalarla tanınan bir bilim adamıdır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, güdülenme teorileri arasında en çok bilinen teoridir (Robbins ve Judge, 2012:205).

İnsanların birinci (temel). ve ikinci (tamamlayıcı). derecedeki gereksinimlerinin daha iyi tespit edilmesi ve tatmin edilmesi için ihtiyaçları önem sırasına göre sıralayarak bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir. Bunu kesin olarak belirlemek çok kolay değilse de, bazı psikologlar, kişilerin bazı ihtiyaçlarına diğer ihtiyaçlarına kıyasla daha çok öncelik verdiklerini ileri sürmüşlerdir. Bu psikologlara göre ilk sıradaki ihtiyaç giderilmeden ikinci ya da üçüncü sıradaki ihtiyaçlar ortaya çıkamaz. Böylelikle, öncelikli olan ihtiyaç tatmin edilmeden sonrasında gelen bir ihtiyacın tatminin sağlanması da gecikmiş olacaktır (Luthans,2008). Maslow'un ihtiyaç piramidine göre en alt basamaktaki ihtiyaç doyurulmadan sonraki basamaklardaki ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. İlk basamaktaki ihtiyaçlar giderilmeden kişi bir sonraki basamaktaki ihtiyacının farkına varmaz. Örneğin; düzenli olarak açlık ihtiyacını gideremeyen birinin farklı kültürleri tanımak için başka bir ülkeye seyahat etmek istemesi beklenemez. Ancak ilk basamaktaki ihtiyaçları karşılanan kişi bir üst basamaktaki ihtiyaçlarını fark edecek ve onları gidermek için çabalamaya başlayacaktır.

Bu teoriye göre, bireyin ihtiyaçları, basamaklı (hiyerarşik) bir şekilde sıralanmıştır. Bu basamakların en alt basamağını bireyin temel ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçları oluşturur. Hayatta kalma gereksinimleri de denilen bu ihtiyaçlar; uyuma, yeme, içme, nefes alma gibi vücutça karşılanması elzem olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar iş hayatında; ücret, ek maddi imkânlar ve olumlu çalışma koşulları gibi olanaklarla karşılanabilir. Kişi bu tür ihtiyaçları giderildikten sonra, kendini güvende hissetme ve güven duyma ihtiyaçlarını tatmin için çabalar. Bu ihtiyaçlar örgütlerce işgörene sunulan güvenli çalışma ortamı, sigorta ve iş güvencesi gibi olanaklarla tatmin edilebilir. Bu temel ihtiyaçların tatmininden sonra, kabul görme, sevmeye, sevilme gibi sosyal ihtiyaçlar doğar ve iş yaşamında bu ihtiyaçlar kendini iş ortamına ait hissetme ve iş arkadaşlarıyla yapılan sosyal faaliyetler ile giderilebilir. Sonrasındaki statü ve başarı ihtiyaçları da işverenlerce takdir edilme, terfi edilme gibi olanaklarla giderilebilir. Son basamaktaki

kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, işgörenin yetenekleri doğrultusunda yapacağı iş ve kişisel gelişimine katkı sağlama gibi olanaklarla karşılanabilir (Can ve diğ., 2000: 189).

Fizyolojik İhtiyaçlar: A.Maslow'un " İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi " nin ilk basamağında nefes alma, uyuma, yemek, su, cinsellik gibi yaşam için zorunlu olan fizyolojik ihtiyaçlar bulunur. Bu gereksinimler bireyin hayatını fizyolojik olarak sürdürülebilirliği için gerekli olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların optimum bir tatmin noktası vardır ve bu tatmin düzeyi zamanla azalsa da bireyin yaşamının sonuna kadar devam eder. Birey ilk olarak bu gereksinimleri tatmin etmek üzere harekete geçer. Tüm bireylerin fizyolojik ihtiyaçları diğer bireylerinkinden farklıdır (Önen, Tüzün, 2005: 32). Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları, yemek, su vb. gibi gereksinimleri kapsamaktadır. Bu güdüler doyurulmadan, insanlar başka bir güdüyü düşünemezler (Deniz, 2005:144).

Güvenlik İhtiyacı: Kişi, fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, güvenlik ihtiyacını önceliğe almayı ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:52). Yaşlılık, hastalık, işsizlik vb. durumlar kişinin güvenlik ihtiyacını canlı tutan unsurlardır (Deniz, 2005:144). Bu ihtiyaçlar kişinin fiziksel ve psikolojik zararlardan korunma ihtiyacıyla ilgilidir. Bunlar barınma, sağlık, mülkiyet güvenliği, aile güvenliği, iş ve gelir kaynağı kaygısızlığı gibi gereksinimler olarak sıralanabilir.

Ait Olma İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçların ve güvenlik ihtiyacının giderilmesi sonrasında sosyal ihtiyaçlar hissedilmeye başlar. Arkadaşlara sahip olma, sevilme, başkaları tarafından kabullenilme sosyal ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir. Örgütlerdeki arkadaşlık ve ilişkiler, kişilerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu nedenle örgütlerde sosyal ihtiyaçların giderilmesi için piknik, parti, geziler vb. sosyal etkinliklere başvurulur (Furnham, 2005:287). İlk iki basamaktaki temel ihtiyaçlarını tatmin eden kişinin sosyal yönü ağır basan diğer gereksinimleri açığa çıkar. Kendini bir gruba ait hissetme, sevilme, sevme, gibi ihtiyaçlardır bunlar (Deniz, 2005:144).

Benlik (Saygınlık) İhtiyacı: Sosyal ihtiyacın bir üst seviyesinde bulunan bu ihtiyaç kişinin yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini, kendisine hürmet edilmesini ve güvenilmesini içerir (Tevruz, 2002:103). Kişinin bulunduğu toplumda saygı görme, başarılı olma, kendine değer

verme, kendine saygı, toplumdaki gelecek saygı, toplumun dikkatini çekme gibi ihtiyaçlardır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow, bu gereksinimleri, bireyde gizli olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi diye tanımlamıştır (Onaran, 1981:15). Maslow'un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın tatmin edilmesi sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu aşama, sahip olunan tüm yetenekleri en yaratıcı tabloda kullanma güdüsüdür ve gelişme, potansiyeli kullanma, yeteneklerden faydalanmayı kapsar (Robbins ve Judge, 2012:205). Kişinin özsaygısını pekiştirmek için gerekli olan erdem, yaratıcılık, problem çözme, önyargısız olma, gerçeklerin kabulü gereksinimi olarak da tanımlanabilir.

1.1.2. Herzberg'in Hijyen-Motivasyon Teorisi

Herzberg çift faktör (hijyen-motivasyon) teorisi ile motivasyon konusunu, Maslow'dan sonra en çok dile getiren kişidir. 1959 yılında "The Motivation to Work" isimli çalışması güdülenme konusundaki temel eserlerden birisi haline gelmiştir. Herzberg, bu çalışması ile iş görenlerin değerler sistemi içinde çalışmanın hangi koşullarının kabul edilemez bulduklarını ve bundan uzaklaşmak istediklerini saptamak istemiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:55).

Herzberg, mühendis ve muhasebecilerden oluşan 200 kişi üzerinde yaptığı araştırmasında; "işinizde, kendinizi ne zaman çok iyi; ne zaman çok kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" yazan kâğıtlar dağıtmış ve serbestçe istediklerini yazmalarını istemiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılanların tatminden ve iyi hissetmekten bahsederken yaptıkları işle doğrudan bağlantılı; işin kendisi, başarı, sorumluluk gibi kavramları kullandıkları görülmüştür. Kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırken de işle ilgili olmakla birlikte işin kendisi dışındaki ücret, çalışma koşulları, nezaket gibi kavramları kullanmışlardır. Kısaca çalışanların kendilerini iyi ve tatmin olmuş hissetmelerinin işle ilgili konulardan kaynaklandığı; çok kötü ve tatminsiz hissetmelerinin ise iş dışındaki konulardan kaynaklandığı görülmüştür (Önen ve Tüzün, 2005:41-42).

Bu teoriye göre, hijyen faktörler, bir örgütte bulunması gereken olmazsa olmaz faktörlerdir. Bunların yoksunluğu iş görenlerin motivasyonunu engeller. Ancak

varlıkları, sadece motivasyon için uygun ortam oluşturur. Motivasyon, ancak motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan diğer faktörleri sağlamak, iş göreni motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2005:642).

Herzberg'in teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar piramidi ile kıyaslandığında; Maslow'un insan gereksinmelerini belirli bir öneme göre sıraladığı, Herzberg'in ise işin başarılmasında kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne öncelik verdiği görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:58).

1.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi

A.Maslow'un ihtiyaç teorisinden farklı bir şekli olan ERG teorisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile birtakım benzerlikler taşımasına karşın, ciddi farklılıkları da söz konusudur. Bu teoride Maslow'un Geleneksel İhtiyaçlar Teorisinde yer alan beş ihtiyaç, üçe düşmüştür. Bu nedenle de teorinin ismi, teoride geçen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmaktadır (Tosi vd., 1986:220).

Alderfer'in bu teorisine göre bireylerin üç temel ihtiyacı vardır: “ Var olma (existence) ihtiyacı” ,”aidiyet (relatedness) ihtiyacı” ve “gelişme (growth) ihtiyacı”. Birinci sıradaki var olma ihtiyaçları uyku, yeme, içme, ücret (gelir) elde etme, işyerindeki çalışma şartları ve işyerindeki güvenlik gibi fiziksel taleplerden oluşmaktadır. Takip eden sıradaki ihtiyaç olan aidiyet ihtiyacı ise iş yeri ve iş yeri dışındaki hayatında diğer insanlarla ilişki içinde olma, diğerleri tarafından kabul edilme, takdir edilme ve sevilme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Son sıradaki ihtiyaç olan gelişme ihtiyacı ise bireyin kendine saygı ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir (Önen,Tüzün,2005:40).

Var olma İhtiyacı: En alt düzeyde bulunan ve fiziksel olarak yaşamı devam ettirmesiyle ilgili bir ihtiyaçtır. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsar. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:59).

Aidiyet İhtiyacı: Birey için önemli olan, başka insanlarla ilişkide bulunmasıdır. Bu gereksinimde karşılıklılık vardır. Doyuma ulaşmak, başka insanlarla birlikte zaman geçirmektir. Başka insanlar da bireylerin düşüncelerini, duygularını paylaştığı kimselerdir (Onaran, 1981:39).

Gelişme İhtiyacı: Kendine güven, öz saygı ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir. Maslow'un, saygınlık ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme aşamasına karşılık gelmektedir.

1.1.4. Erich Fromm'un İhtiyaç Teorisi

E.Fromm, Maslow ve Alderfer'in teorilerinden farklı olarak bu teorilere iki ihtiyaç daha eklemiştir. Bunlar, "amaç edinme ihtiyacı" ve "bir dünya görüşü ihtiyacı"dır (Aytaç, 2005:35-36).

Amaç Edinme İhtiyacı: Bireyler varlıklı duruma geldikçe ihtiyaçlarını giderme hususunda zaaflarla karşılaşabilirler. Bireyin bir amacının olması, bireyin hayatındaki çok önemli unsurlardandır.

Bir Dünya Görüşü İhtiyacı: Bireyin kendini ispatlaması ve bazı işleri tek başına başarabilmesi için düzen gereklidir. Düzenin olmayışı, bireyi endişeli, kaygılı ve korkak duruma getirir. Ayakta kalabilmesi için bireyin kararlı bir tavır sergilemesi önem kazanır. Bu durumda bireyin sağlam bir dünya görüşüne sahip olması önemlidir.

1.1.5. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland ve arkadaşları, 1950li yıllarda Maslow'un bahsettiği önemli düzey ihtiyaçların benzeri olan faktörler üzerine çalışmalar yapmışlardır. Başarı güdüsü araştırmaları, kişinin psikososyal yapısına ait özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu araştırmalar, "tematik algılama testi" ile gerçekleştirilmiştir. Test yardımı ile kişilerin ihtiyaç yönelimleri anlamaya çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre her insanın başarısını etkileyen dört farklı ihtiyaç vardır (Önen ve Tüzün, 2005:46-47).

Başarma İhtiyacı: Kişi zamanın büyük bir bölümünü işini nasıl geliştireceğini, nasıl daha iyi yapacağını planlayarak geçiriyorsa bu durum psikologlar tarafından başarı elde etme ihtiyacı yüksek kişi olarak kabul edilir. Bu ihtiyacı kuvvetli olanlar, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye daha fazla önem verirler (Silah, 2005:96).

Ait Olma (Bağlanma-İlişki Kurma) İhtiyacı: Bireyin hayatını tek başına devam ettiremeyeceği ve toplumsal niteliğe sahip olmasından yola çıkarak, başka bireyler ve çeşitli gruplarla ilişki içerisinde olacağını vurgulamaktadır. Kişi, zamanının büyük bir çoğunluğunu yakın çevresiyle ve diğer insanlarla nasıl daha yakın ve sıcak ilişkiler

kurabileceğini düşünerek geçiriyorsa, bu kişinin bağlanma ihtiyacı yüksektir. Bu ihtiyacı güçlü olanlar, kişiler arası ilişki kurmaya ve bu ilişkileri geliştirmeye yönelir (Silah,2005:96-97).

Güç Elde Etme İhtiyacı: Diğer bireyler üzerinde söz sahibi olma, güç sahibi olma anlamına gelen bu ihtiyaç, kişinin çevresinde otorite kurmayı istemesinin bir sonucudur. Vaktinin çoğunu nasıl daha güçlü olabileceğini ve nasıl diğer insanları kontrol altına alabileceğini düşünerek geçiren bir kişi, psikologlar tarafından güç kazanma ihtiyacı fazla olarak kabul edilmektedir. Güç kazanma güdüsüne sahip kişiler, kendilerine, ulaşılması zor, çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerler (Silah, 2005:97).

Uzmanlık İhtiyacı: Bu ihtiyacı duyan kişiler, düzgün ve kaliteli iş çıkarmaya ve çoğunlukla iş ortamındaki hümanist faktörleri göz ardı edebilecek düzeyde işin teknik tarafı ile ilgilidirler (Önen ve Tüzün, 2005:47).

McClelland'ın başarı güdüsü teorisi çok fazla dikkat çekse de pratik etkisi çok düşük kalmıştır. Bu durum, ihtiyacın bilinçdışı olmasından ve ölçülme zorluğundan kaynaklanabilmektedir (Robbins ve Judge,2012:210).

1.2. Süreç Teorileri

İçerik teorileri, ihtiyaçların giderilmesine odaklanırken süreç teorileri ise bireyin hangi amaç için ve ne ile motive oldukları ile ilgilidir. Süreç teorileriyle belli bir davranışı sergileyen bireyin “Bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanır?” sorusunun yanıtı (Deniz, 2005:150).

1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, bireyi güdüleyen bilişsel koşullara odaklanmakta ve ödülün davranışı nasıl etkileyeceğini açıklamaya çalışmaktadır. Teorinin özü, bireyin davranışı neticesinin kendisine ödül veya ödül niteliği taşıyan, arzuladığı başka bir şey olarak döneceğini düşünmesi, kişinin güdüleneceği düşüncesine dayanmaktadır. Birey sergilediği davranış neticesinde bir ödül elde edememesi halinde ise bireyin o davranışı yineleme hususunda motive olamayacağı düşüncesine dayanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005:56).

Bu teorinin temel iddiası şudur: “Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın bileşeni değildir. Sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonudur. Daha doğrusu, kişinin çevresini algılama biçimi, davranışların biçimi, davranışların temelinde yatan en önemli faktördür” (Onaran, 1981:71).

Beklenti teorisi, kişinin rasyonel hareket ettiğini ve kendisi için sunulan tekliflerin arasından, amaçlarına en kolay ulaşabileceği davranış kalıbını seçeceğini varsaymaktadır. Bu yaklaşıma göre; kişiler alternatif davranış kalıpları arasında sonuçları düşünerek seçimde bulunmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996:116).

Beklenti teorisinde güdülenme, bireyin birşeyi isteme düzeyi ile bekleme süresi şeklinde açıklanmaktadır. Bu durumda kişinin neticesini tercih ettiği birşey, kişinin isteme derecesiyle birleştiğinde güdülenme gerçekleşebilmektedir. Bekleme süresi, kişinin o sonucu ne denli arzu ettiği ile ilgilidir. Bu teorinin başlıca değişkenleri; beklenti, değer ve araçsallıktır.

Güç; belirli bir davranışa odaklanması için gerekli olan güdülenme düzeyini veya iş için gerekli performansı sunmak için gerekli davranış dizisini temsil etmektedir.

Beklenti; kişinin göstereceği çaba sonucunda iş başarısına ulaşma arzusunu gösterir. Dolayısıyla beklenti, kişinin davranışı gerçekleştirebileceği yönündeki öznel olasılığı ifade etmektedir. Öznel olasılık, kişinin davranışı gerçekleştirme önündeki inancı olup, bu inancın düzeyi değişken olabilmektedir. Örneğin beklentinin “0” olması, kişinin kendisine verilen görevi tamamlayabileceğine yönelik inancının hiç olmadığı anlamına gelmektedir. Beklentinin “1.0” olması ise kişinin işi başaracağı yönündeki inancının kesin olduğu anlamına gelmektedir. Şayet bu oran “0,50” ise kişi şansını %50 olarak algılamaktadır (Önen ve Tüzün,2005: 56-57).

Değer (Valens).; ödülün kişi açısından ifade ettiği değeri açıklamaktadır. Bireyin belli bir oranda çaba harcayacağı düşünüldüğünde, kazanacağı ödülü isteme düzeyini ifade etmektedir. Her bir çalışan, her ödüle aynı şiddet düzeyinde olumlu yaklaşmayabilir. Örneğin, kimi çalışanlar, sorumlulukları ve iş yükleri artacağı düşüncesiyle terfi etmek istemezken, kimi çalışanlar, elde edecekleri ücret artışı ya da statü nedeniyle terfi etmek isteyebilirler (Koçel, 2005:649).

Beklenti teorisine göre önemli olan, neticenin reel değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değer önemlidir. Değerlilik, gelecekte vuku bulabilecek bir netice karşısında bireyin elde etmeyi hedeflediği tatmin seviyesini ifade eder. Yani “yaptığım şey sonucuna değer mi?” sorusuna verilen cevapla ilgili bir beklentidir (Tevruz, 2002:111).

Araçsallık; iş başarısının kişiye ödül getirmesini ifade etmektedir. Bu faktör, kişinin belirli bir performans düzeyine ulaştığında, kendisinin arzu ettiği sonuca ulaşım ulaşamayacağını da yansıtmaktadır (Robbins, 1994:59).

Araçsallıkta, işgören belli miktardaki bir çaba ile belli düzeyde bir performans sergileyebilir. İşgören sergilediği bu performans karşılığında ödüllendirilebilir. Ödüllendirme, kişinin ücretinin artırılması şeklinde olabilir. Ücret artışı kişinin amaçları gerçekleştirmesinde önemli bir motive araçtır (Koçel, 2005:649-650).

Bu teoriye göre, güdülenmenin arzulanma derecesi ile bekleme süreci arasında bir ilişki söz konusudur. Kişi; beklentisinin sonucuna ulaşabileceğine inanıyorsa bekleyecektir, tam tersi bir durumda ise beklemeyecektir (Deniz, 2005:152).

Bireyin işe güdülenmesi için gerekli olan güce yönelik denklemde yer alan, beklenti, değer ve araçsallık değişkenlerinin olası kombinasyonlarına aşağıda yer verilmiştir.

1.2.2. Porter ve Lawler’ın Beklenti Teorisi

Vroom’un öne sürdüğü teorisine kuramsal destek Porter ve Lawler’den gelmiş ve Vroom’un teori modelini daha geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer kişi, sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumunu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa; çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba, performans için yeterli değildir (Tevruz, 1999:39-40). Vroom’un teorisine ek olarak bireyin başarılı olabilmesi için işini yapabilecek yeterli bilgi ve yeterli yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Kişi bir işi başarmak için ne kadar istekli ve azimli olsa da, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır (Deniz,2005:143).

Beklenti teorisi çeşitli araştırmalarla desteklenmiştir. Örneğin Arvey’in performans beklentisi ve verimlilik düzeyi arasında ilişki olduğunu saptadığı araştırmasında, yüksek

beklenti durumundaki performansların, düşük beklenti durumundan daha iyi olduğu saptanmıştır (Çetinkanat, 2000:26).

Porter ve Lawler'in (1968). teorisi, yöneticilerin işine dair tutumlarının, işine dair davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme gereksiniminden doğmuştur. Bir diğer "beklenti teorisi" de bu teoridir, ancak bu teorinin Vroom'un teorisinden farkı, başka tutumsal değişkenlere de bu teoride yer verilmiştir. Teorinin en belirgin özelliği, daha önce çalışmalarda ayrı ayrı incelenen pek çok değişkeni bir araya toparlayıp bağı ortaya koymasındır. Bu değişkenler şunlardır (Onaran, 1981:76).

- 1. Ödül (amacın) değeri:** Ödül değeri değişkeni amacın kişi açısından cazibesini göstermektedir. Bu kavram, Vroom'un değer değişkenine benzemesine karşın bazı ayrılan yanları da söz konusudur. Bu teoride ödüller, temel gereksinimlere cevap verdiği ölçüde çeşitli değerler alırlar.
- 2. Algılanan "çaba & ödül" olasılığı:** "Çaba&ödül" olasılığı değişkeni bireyin çabası neticesinde umduğu ödüle sahip olup olamayacağı hususundaki algısını göstermektedir.
- 3. Çaba:** Birşeyi başarmak amacıyla kişinin sarf ettiği enerji toplamıdır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, çabanın iş başarısından daha farklı bir değişken olarak irdelenmiş olmasıdır. Yani, herhangi bir iş için çaba harcayan her bireyin, o işte kesin başarılı olması mümkün olmayabilir.
- 4. Yetenekler ve kişilik özellikleri:** Bireyin çevresindeki anlık gelişmelerden ve değişimlerden etkilenmeyen, uzun süre devam edebilen kişilik özelliklerine denir. Bu özellikler, bireyin herhangi bir işte başarılı olup olmayacağında oldukça etkilidir.
- 5. Rol algılamaları:** Bu değişken, bireyin işini nasıl tanımlamakta olduğu ve işinde başarıyı yakalamak adına bir çaba harcayacağı ile ilişkilidir. Bir birey, işinde başarılı olacağına ilişkin yanlış bir yol izliyor ise ne denli çaba harcarsa harcasın başarılı olamayacaktır.
- 6. İş başarısı:** Bireyin kendi işinde elde ettiği kazanımlar, çabasının ve çalışmasının ürünüdür.
- 7. Ödüller:** Bireylerin ulaşmak istedikleri sonuca denir. Ödüller, bir iş yapmak, başarılı çalışmalar yapmak gibi kişinin kendi başına gerçekleştirdiği eylemleri

içeren içsel ödüller olabileceği gibi; ücret artışı, terfi gibi bireyin kendi kontrolü dışında örgüt tarafından verilen dışsal ödüller de olabilir.

8. **Algılanan ödül adaleti:** Birey, örgütte sergilediği performansının karşılığında bir ödül almayı öngörür ve sonuç olarak bu ödülü almak ister.
9. **Doyum:** Bu değişken, elde edilen ödüllerin, hak edildiği düşünülen ödül miktarını karşılayıp karşılamadığını ifade eder. Karşılama söz konusu ise doyum, değil ise doyumsuzluk söz konusudur.

1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams, Eşitlik teorisini, 1960'lı yıllarda General Electric firmasında araştırma psikoloğu olarak çalıştığı dönemde yaptığı gözlemlere dayandırmıştır. Adams'ın gözlemleri, çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliklerin, ücretler ve diğer dışsal unsurlarla ilgisinin neler olabileceği konusunda yoğunlaşmıştır. Eşitlik teorisine göre, bireyler kendilerinin ortaya koydukları girdi ve çıktı, yani kendisinin ödül ve katkılarıyla; aynı düzeydeki bir başka kişinin ödül ve katkılarını karşılaştırdıkları görülmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda şayet eşitsizlik söz konusu ise birey eşitsizlik algılayacak ve işe güdülenmesi zorlaşacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:62).

Çalışanlar, sürekli bir karşılaştırma davranışı sergilemektedirler. Kendilerini, arkadaşları, komşuları, aynı örgütteki meslektaşları ile kıyaslayabilecekleri gibi, diğer örgütlerdeki meslektaşları ile ya da mevcut işlerini geçmişte yaptıkları işle de karşılaştırabilmektedirler. Bu karşılaştırma sonrasında, bireyin algısına göre eşitsizlik ortaya çıkmakta veya çıkmamaktadır. Eğer eşitlik algılanmıyor ise kişi hakkaniyeti oluşturmaya çalışmaktadır (Sürekli ve Tevruz, 1997:39-40; Robbins ve Judge, 2012:222).

Bu teoriye göre, çalışanların işteki başarıları ve işteki tatmin düzeyleri, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgilidir. Kişi açısından kendisine sunulan ödül ile örgüte sunduğu katkısı arasındaki ilişkiye bağlı olarak, sunduğu katkı ile kendisine sunulan ödülün orantılı olmasını arzu etmekte ve bunu bir başka kişiye sunulan ödül ve katkı ile karşılaştırmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2010:210).

Bu teoriye göre işgören; işi için harcadığı çaba, zeka, yaş, ustalık, eğitim, gibi birtakım niteliklerine bağlı olarak, ücret almaktadır (Zengin, 2005:10-11). Bu konuda dikkat

edilmesi gereken husus, kişinin, örgüte yaptığı katkılar ölçütünde ödül elde etmesidir. Eğer bu denklemde eşitlik söz konusu değil ve kişi katkıları karşısında bir dengesizlik algılamakta ise gerginlik yaşamaktadır. Eşitsizlik duygusu çalışanın işe güdülenmesini engellemektedir.

Teoriyi açıklarken kullanılan dört kavramı açıklamakta yarar vardır (Bayat, 2008:189; Koç ve Topaloğlu, 2010:210; Keser, 2006:41-42; Yürür, 2009:182):

Kişi; eşitliği ya da eşitsizliği algılayandır.

Diğer kişi; ödül ve katkı anlamında karşılaştırılan çalışandır.

Ödüller; kişinin çalışması karşılığında elde etmeyi ümit ettiği ücret, ücrete ek ödemeler, sunulan statü olanakları, terfi, tanınma, iyi çalışma koşulları gibi sonuçlardır.

Katkılar; kişinin işini yaparken işine yansıttığı deneyimleri, eğitimi, zekâ, emek ve yetenekleri gibi özelliklerini ifade eder. Diğer bir ifade ile katkı; kişinin ücretlendirilmesi gerektiğine inandığı unsurdur.

Kişinin hesapladığı denge, kişinin çıktılarının girdilerine bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Çıktı fazlası söz konusu olduğunda, ödül fazla, tersi durumda ise ödül, düşük düzeyde gerçekleşmiş demektir.

Bu denge sorununda asıl olan, kişinin eşitsizliği algılayıp algılamadığıdır. Eşitsizlik algısının önemli bir bileşeni, kişinin kendisine referans olarak seçtiğidir, bir başka deyişle kendisini karşılaştırdığı kişi veya gruptur.

Kişinin kendisi ile referans gruba aynı şekilde davranıldığını görmesi eşitlik algısını güçlendirir. Bu teoriye göre, kişinin elde ettiği ödüllerin ne düzeyde olduğu önemli olmamaktadır. Ödüllerin miktarı ancak kendine benzer pozisyonlarda bulunan başkalarının aldığı ödüllerle kendi kazandığı ödülleri karşılaştırdığında önem kazanır. Çok yüksek ücret alan bir genel müdür, aldığı ücret çok yüksek dahi olsa, başka bir genel müdürle kendisini kıyaslayarak, daha az kazandığına kanaat getirirse mutsuzlaşır (Telman ve Ünsal, 2004:16-17).

1.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Çalışma psikolojisi uzmanları için en yararlı güdülenme teorisinin “amaç teorisi” olduğu düşünülmektedir. Amaç teorisinin prensipleri pek çok örgütte, geniş bir şekilde uygulama alanı bulmaktadır. Örneğin Britanya'daki örgütlerin %79'unun amaç belirleme teorisini kullandıkları saptanmıştır (Spector, 2000:189).

Amaç Teorisi, 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Locke'un bu teorisinin temel fikri, bireyin kendisi için belirlediği amacına ulaşılabilirlik düzeyidir. Amaç, çalışana ne yapılması ve ne kadar çaba harcanması gerektiğini açıklar (Robbins ve Judge, 2012:214). Bu teori, amaçlar olarak ifade edilmekte olan arzuların işe güdülenme sağlamada önemli bir kaynak olabileceği görüşüne dayanır. Saptanan özel amaçların bireyin performansında bir artışa neden olacağına ve ulaşılması güç amaçlar belirlendiğinde, kolay ulaşılabilir olan amaçlara göre daha yüksek performans elde edilebileceğini savunur (Özkalp ve Kırel, 2011:289).

Teoriye göre davranışın temel gayesi, bireylerin bilinçli amaçlar belirlemeleridir. Teori, davranışların nedenlerini, kişilerin bilinçli amaçları olarak görmektedir. Yani bu teoride birey kendisine bazı amaçlar koymakta ve davranışlarını bu amaçlarını gerçekleştirme üzerine sergilemektedir (Aşan, 2001:235). Locke, buradan yola çıkarak iş başarısına etki eden motive kaynağını amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir.

En üst düzey motiveye ulaşabilmek için amaçların özellikleri şu şekilde sıralanmalıdır:

- a) Amaçlar açık ve net olmalıdır.
- b) Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir
- c) Amaçlar iddialı olmalıdır.

Amaç teorisi, çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim uygulamalarında yer almaktadır. Yönetim alanında önemli yer teşkil eden amaç teorisi, örgütün amaçları ile kişinin belirlediği amaçlar arasındaki uygunluğu ifade etmektedir. Yöneticinin ana gayesi, örgüt amaçları saptanırken, astların da katkısını alarak bu örgüt ve çalışanların amaçlarını birbirleriyle uyumlu hale getirmektir (Silah, 2005:102).

1.3. İş Gören Motivasyonu ve Motivasyon Araçları

Bireyin iş yerindeki ilişkilerinde sevilme, saygınlık kazanma, işini kaybetme kaygısı yaşamama, maddi kaynak sıkıntısı çekmeme isteği yani geçim sıkıntısı kaygısından uzaklaşma, yeteneklerini gösterebilme ihtiyacı en çok görülen gereksinimlerdir. Bu ihtiyaçlar giderilmediği sürece çalışanda çalıştığı kuruma güvensizlik, kendine güvensizlik ve güçsüzlük oluşur ve bu durum diğer çalışanlarla arasında uyumsuzluk yaratır.

Çalışana iş yerinde yeterli iş tatmini olanağı sunulmuyorsa, yani çalışan yeteneklerinin çok altında, hatta bir yeteneğe gerek olmayan anlamsız işlerle meşgul ediliyorsa bu durum çalışanda iş yapmaya karşı isteksizlik ve çalışma ortamında gerginlik yaratacaktır. İş dağılımı çalışanın iş tatminini sağlayacak şekilde yapılırsa çalışan da kendini güvende hissedecek ve uyumlu çalışacaktır. Bu ihtiyaçların karşılanması çalışan motivasyonunu, dolayısıyla da iş çıktısı verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

Örgütlerde güdülemeye dönük uygulamalarda ana amaç, işgören amaçlarıyla örgüt amaçlarının örtüştürülmesi, böylelikle de işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda faaliyetlerine devam ederken hem kendilerine hem de örgüte fayda sağlayabilmeleridir. Örgütlerde güdülemeye teşvik edici birtakım faktörlerin etkisi işgörenin gereksinimlerine olduğu kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır (Onay ve Ergüden, 2011, s. 222).

Bireyleri harekete geçiren güç olarak tanımlanan motivasyondaki esas amaç işgörenlerin kendiliğinden istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. İş görenlerin motivasyonunun sağlanması ya da yükseltilmesi için yöneticilerin çeşitli motivasyon araçlarından yararlanmaları gerekmektedir (S. Taşdemir, 2013, 52).

Güdülemeyle ilgili evrensel nitelikler taşıyan birtakım cezbedici, özendirici araçların varlığı kabul görmüş olsa dahi, motive araçları her kişiye, her topluma ve her örgüte uygun bir motive etme modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici araçları incelemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 65).

1.4. Maddi Motivasyon Araçları

Çalışanları güdülemede etkili olan araçlardan ilki ekonomik (maddi) araçlardır. Çalışanların bir işte çalışmasında en önemli amacın gelir elde etmek olduğu düşünüldüğünde, ekonomik güdüleyicilerin iş görenler açısından önceliğinin olacağı açıktır. Özellikle ülkemiz koşullarında para ya da karşılığı parayla ifade edilebilen her türlü özendirici aracın iş görenleri güdülemede etkili olduğu bilinmektedir.

İş görenler öncelikle hayati temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gelir elde etmek isteyeceklerdir. Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde de olduğu gibi saygınlık, terfi, kendini ispatlamak gibi psiko-sosyal ihtiyaçlardan önce ilk basamaklardaki ihtiyaçlarını yani; besin, su, barınma, korunma gibi fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için gelir kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeplerle çalışanın öncelikle maddi açıdan motive edilmesi önem arz etmektedir.

1.4.1. Ücret

Türk Dil Kurumu'nda ücret; "iş gücünün karşılığı olan para veya mal" olarak tanımlanmıştır. Günümüzde halen geçerli ve yürürlükte olan 4857 sayılı İş Kanunu'nda ise ücret; "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır" olarak tanımlanmaktadır.

Maddi motivasyon araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılanıdır. Ücret, işgörenin örgüte giriş sebebi olduğu kadar aynı zamanda işgörenin örgüte bağlanmasındaki en güçlü motive unsurudur. Ayrıca ücret, sadece işgörenin ekonomik güçlülüğünü artırmakla kalmaz, aynı zamanda işgörenin bir birey olarak toplum içerisindeki saygınlığını ve de otoritesini de arttırmış olur. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınmasında da etkili olmaktadır. Bu nedenle ücret artışının iş görenler üzerinde belirli bir tatmin sağladığı genelde kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 66-67). Ücret, mesleki yeterlilik ve bireysel başarının da bir nevi göstergesidir (S.Taşdemir., 2013).

Güdüleme teorileri ve iş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, zamana ve duruma bağlı olarak ücrete atfedilen önemin derecesi bakımından farklılık göstermekle birlikte, genel olarak ücretin iş görenlerin tatmin ve güdülenmesi açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerde genellikle ücret artışları; kıdeme, başarıya (liyakata)

beceri ve yetkinlikler ile her birinin farklı şekillerde kullanılabileceği karma uygulamaya göre belirlenmektedir (Ataay ve Acar, 2010, s. 407.).

İş görenler elde ettiği ücret ile işe yaptığı katkılar/girdiler arasındaki ilişkiye ve sadece kendi ücret-katkı ilişkisinde değil diğer iş görenlerin gösterdiği çaba ile karşılığında elde ettikleri sonuçlara da odaklanmaktadır. Ücretin adil olarak belirlenmesi, aynı ya da benzer işi yapanlara göre eşit ücret verilmesi, eğer iş görenler arasında başarı farkları var ise bu farkın ücrete yansıtılması ve iş görenin elde ettiği ücretin sürekliliğine güvenmesi iş gören ücret tatminini etkilemektedir.

Birey, günlük yaşamının devamlılığı için, asgari yaşam standardını karşılayabileceği düzeyde bir gelire ihtiyaç duyar. Bu sebeple “ücret”, çalışanın en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır. Bireyin her türlü gereksinimi karşılaması sahip olduğu ekonomik güce bağlıdır. Bu nedenle çalışanların ücretleri, toplum içindeki statülerini de belirlemektedir. Dolayısıyla ücret, çalışanın toplumdaki statü ve konumunun oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Gerek ekonomik güce sahip olma, gerekse toplumda iyi bir yere sahip olma açısından ücretin düzeyi çalışanların iş tatmininde önemli bir değişken olarak dikkat çekmektedir. Kısacası, ücretin bireyin iyilik hali ve yaşam kalitesinde önemli bir belirleyici olduğunu söylemek mümkündür (Keser, 2015:97). Etkin bir motive aracı olan ücret, ihtiyaç duyulabilecek çeşitli mal ve hizmetlerin satın alınabilmesini sağlamaktadır. Ücret ve motivasyon arasındaki bağ kuvvetlidir. Çalışan yaptığı işin karşılığında elde ettiği ücretle temel gereksinimlerini bile karşılayamazsa yaptığı işi geliştirmeyi, daha fazla sorumluluk almayı düşünmeyecektir. Çalışana sunulacak yüksek gelir elde etme fırsatları çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

1.4.2. Güvenlik

Güvenlik duygusu iş görenler açısından ekonomik güvence olmasının yanı sıra belli bir iş ortamına ya da iş şartlarına uymanın iş görene verdiği özgüven duygusunu da içermektedir (Ergül, 2005, s.72). Çalışanlara sunulacak çeşitli sigortalar, iş güvenliği tedbirleri, ekonomik kriz ve benzeri durumlarda işini ve gelirini kaybetmeyeceğini bilmesi çalışanın işyerine olan güvenin sağlayacaktır ve motivasyonunu arttıracaktır.

1.4.3. Performans Primi

Türk Dil Kurumunda prim; işveren tarafından işi yapanı isteklendirip verimini arttırmak veya sonuca daha kolay ve çabuk ulaşmasını sağlamak amacıyla verilen para olarak tanımlanmaktadır.

İşgörenlerin almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” adı verilmektedir. Bazı işletmeler, iş görenlere verimli çalışmaları ve üretimi artırıcı çabaları karşılığında prim vermektedir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 69).

Primli ücret sisteminde de, diğer tüm özendirici ücret sistemlerinde olduğu gibi, iş göreni öngörülen bir davranışa yönlendirebilmek için önerilen bir maddi ödül söz konusudur. Primli ücret sisteminin çok çeşitli ve birden çok hedefe yönelik olması nedeniyle kullanım alanları daha geniştir. Ayrıca, işletme düzeyinde işbirliği ve katılmayı da sağlar (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 401).

Primli ücret bir yandan işletmenin karlılığını arttırmayı bir yandan da iş göreni motive ederek iş verimliliğini arttırmayı amaçlayan sistemdir. İşgören primi hak etmesi için, prime söz konusu işi yerine getirmesi gerekmektedir. Prim uygulaması yapılan işyerlerinde uygulama işveren tarafından tek taraflı olarak kaldırılamaz veya azaltılamaz (www.sezermuhasebe.com, erişim tarihi: 03.06.2017). Prim çalışana genelde bireysel başarısının karşılığı olarak sunulmaktadır ve çalışan motivasyonunu olumlu etkileyen ek ücrettir.

1.4.4. Kârdan Pay Alma

İş hukuku mevzuatına göre kâra katılma veya kârdan pay alma; işveren, iş görenin verimini artırmak için ücrete ek olarak, elde ettiği kârdan pay verebilir. Genellikle, işletmenin üretim, yönetim ve satış bölümlerinde önemli görevlerde bulunan personele kâr dağıtımı yapılır. Kâra katılma, ekonomik olarak iş görenin ödüllendirilmesidir. Kâr payı, sözleşmelerdeki esaslara göre hesaplanır (www.işhukukumevzuatı.com, erişim tarihi: 03.06.2017).

Başarılı bir kara katılım programına sahip olmak için, bir işletmenin ilk önce duyarlı bir insan kaynakları politikasına, iyi iş ilişkilerine ve çalışanlarının güvenine sahip olması gerekmektedir. Tüm özendiricilerde olduğu gibi, kara katılım planının başarısını belirleyen, planın tekniklerinden çok bu konuda yönetimin felsefesi ve tutumudur (Bingöl, 2010, s. 507).

Kara katılmanın yararları arasında; iş görenin güdülenmesi, örgüte olan bağlılığının artması, örgütle özdeşleşmesinin sağlanması, ek gelir elde edilmesi ve örgütte bir ekip ruhunun yaratılması vb. bulunmaktadır. Bunun yanında kara katılmanın bazı sakıncalarının olduğu da bilinmektedir. Bu sakıncalar; iş görenin başarısı ile kar payı arasında ilişkinin tam kurulamaması, iş görenin örgütün kar elde etmesi için gösterdiği çabaların karşılığını uzun zaman sonra alması, iş görenlerin karın nasıl hesaplanacağı konusunda bilgi sahibi olmaması nedeniyle yönetimin karı az göstererek kendilerini aldattığını sanması ve örgüt kar elde etmediği zaman sosyal yardım ve hizmetlerin riske girebileceğini düşünmesidir (Bayraktaroğlu, 2006, ss. 224-225).

Kârdan pay alma, işyerinin belli bir dönem sonunda elde edeceği kârdan iş görene pay vermesidir. İşgören için çalıştığı işyerinin başarısında kendi payının da olduğunu bilmesi açısından teşvik edici bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir.

1.4.5. Maddi Değerli Ödüller

İşletmelerin varoluş sebepleri ve iş görenlerin çalışma sebepleri özde ekonomik temele dayanır. Bu sebeple maddi değerli ödüller diğer motivasyon ödüllerinden daha fazla etkilidir. İş görenin işe girmesinin ve çalışmasının en önemli sebebi gelir elde etme ihtiyacı ve arzudur. Maddi değerli ödüller genellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde iş görenler açısından birinci derecede önemli motivasyon araçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003;148).

Bulunduğu bölümde bir yenilik ya da buluş önerme, üretim artışına katkıda bulunma, kaliteli iş yapma, disiplin kurallarına uyma vb. nedenlerle iş görenlere parasal ödüller vermek mümkündür. Maddi değerli ödül sunulurken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, verilecek olan ekonomik ödülün zaman geçirmeden hedeflenen başarının gerçekleşmesinden hemen sonra işgörene ödenmesi, bir diğer önemli husus ise, ulaşılan başarı ya da işgörence sunulan öneri ile karşılığında işgörene sunulan ödül arasında

anlamli bir orantının bulunmasıdır. Maddi (ekonomik) motiv araçlarına gereğinden fazla yer veren ve umut bağlayan bir güdüleme politikası yerine, içeriğinde maddi (ekonomik) araçların da olduğu, ancak en az onlar kadar bir etkiye sahip başka motive edici araçlara da dengeyi bozmayacak şekilde tasarlanmış bir politika izlemekte yarar vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 73).

İş göreni başarıya özendirmek amacıyla maddi değeri olan ödüller sunulabilir. İş görenin işyerine sunduğu maddi ve manevi değerdeki hizmetler adil bir şekilde değerlendirilip ekonomik ödül olarak iş görene geri döndüğünde motivasyon artırıcı ve başarıya özendirici olacaktır.

1.4.6. Sosyal Yardımlar

İşgörenin sunması gereken belli bir hizmetin veya işin karşılığı olmaksızın işgörenin bazı ihtiyaçlarını gidermesine destek olacak ek ödemeler olarak tanımlanabilir. Sosyal yardımlar işgöreni iş yerine bağlamak, verimliliği arttırmak, düzenli beslenmelerini sağlamak, işe gidiş gelişlerini kolaylaştırmak gibi amaçlarla verilirken, ilerleyen zamanlarda sendika temsilcilerinin de araya girmesiyle Toplu İş Sözleşmelerinde pazarlık konusu haline gelmiş; ilk etapta ulaşım yardımı, giyim yardımı, yakacak ve yemek yardımı gibi temel ihtiyaçlarla sınırlıyken bu yardımlara konut, aile, evlenme, çocuk yardımları, sağlık, ölüm, doğum yardımları, bayram harçlıkları ve yıllık izin hakları da ilave edilmiştir. Toplu iş sözleşmelerine ilave olarak, devlet kurum ve kuruluşlarınca da birtakım yasa ve kararnamele doğrultusunda işgörelere sosyal yardım ödemeleri yapılmaktadır. Tazminat hesaplamalarında da gösterilecek olan sosyal yardımlar, sabit ücrete ek niteliğinde sürekliliği olan ve düzenli ödenen paralar veya para ile ölçülebilen faydalardır. Bu hususların haricinde, doğum, ölüm, evlilik, eğitim, ilaç yardımları gibi işgörelerin özel hayatlarıyla ilgili, her olay için bir kez ödenmesi kararlaştırılan ödemeler tazminat hesabında dikkate alınmaz (www.işhukukumevzuatı.com, erişim tarihi: 03.06.2017).

Çalışana sunulacak iyi şartlarda emekli olma hakkı, tamamlayıcı sağlık sigortası, yol ücreti veya servisle işyerine ulaşım imkânı, yemek ücreti veya işyerinde yemek hizmeti sunulması, giyim ücreti ödemesi yapılması, çalışanın aile bireyleri için yapılacak benzer yardımlar, kira yardımı gibi sosyal kolaylıklar iş gören motivasyonunu arttıracaktır ve işyerinin iş görenlerce tercih edilen bir işyeri olmasını sağlayacaktır.

1.5. Maddi Olmayan (Psiko-Sosyal). Motivasyon Araçları

İş görenleri güdülemede ekonomik araçların önceliğinin ve büyük etkisinin olduğu bir gerçektir. Ancak bu durum, ekonomik araçların her zaman, her durumda ve her iş gören üzerinde çok etkili olacağı anlamına da gelmemelidir. Herkesin farklı istek, ihtiyaç ve kişilik yapılarının olduğu düşünüldüğünde, ekonomik araçlar dışında farklı birtakım araçların da iş görenleri güdüleyebileceği açıktır. İş görenleri güdülemede kullanılan ikinci grup özendiriciler, psiko-sosyal araçlardır.

Motivasyon konusuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal faktörlerle motive etmenin örgütsel bağlılığı yükselttiği ve psiko-sosyal ihtiyaçların tespit edilmesinin karmaşık ve oldukça güç olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra psiko-sosyal motive faktörlerinin daha çok işgörenlerin iç dünyasındaki değerlerle ilgili olması ve her bir bireyin farklı duygular ve farklı değer yargıları ile iç dünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal gereksinimlerin anlaşılabilirliğini güçleştirmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 87).

İşyerlerinde maddi motivasyon araçları kadar psiko-sosyal motivasyon araçları da çalışanlar açısından önemlidir. Psiko-sosyal araçlar, çalışan iş yoğunluğu, iş stresi gibi olumsuz durumlarla karşılaştığında çalışan motivasyonunu arttırmada önemli araçlardır.

1.5.1. Bağımsız Çalışma

İşgörenlerin çoğu, benlik duygularının tatmini için bağımsız olarak çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı seçmektedirler. Baskı unsurları ile çalışmak ve emir almak, işgörenlerin işten uzaklaşmasına ve düşük iş verimine sebep olmaktadır (Şimşek vd., 2003, s. 132).

İş görenin işinde hissettiği bağımsızlık duygusu iş gören açısından içsel bir güdülenme sağlamaktadır. Çalışmada bağımsız olmanın, iş görenler ve işletmeler açısından pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. İş görene işinde verilen bağımsızlık; iş gören performansını arttırmakta, iş görenin psikolojik açıdan rahatlamasını ve daha huzurlu olmasını sağlamakta, iş görenin örgüte duyduğu güveni arttırmakta, iş görenin örgüte bağlanmasını ve işten tatmin olmasını sağlamaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 332). Bunun yanında, araştırmalar daha bağımsız olan bireylerin, diğer insanlardan daha mutlu olduğunu, yaşamdan daha fazla tatmin olduğunu, yaşama gücünün daha fazla

olduğunu, kendini daha fazla güvende hissettiğini ve öz saygısının daha fazla olduğunu, depresyon ve anksiyete (endişe/gerilim) riskinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Gaine ve Guardia, 2009, s. 185).

Çalışana işini yaparken bağımsız çalışabilme özgürlüğü vermek çalışanın benlik duygusunu tatmin ederek daha verimli çalışmasını ve yaptığı işi geliştirmesini sağlayacaktır. Çalışan kendisine verilen işi tamamladığında ortaya çıkan başarılı ya da başarısız sonucun kendisine ait olduğunu bilecek ve işiyle ilgili daha fazla sorumluluk almaktan çekinmeyecektir.

1.5.2. Sosyal Katılım, Fikir Alma ve Aitlik Hissi

İş görenler, örgüte girdiklerinde, örgütte çalışan diğer bireylerle iletişim kurmak ve sosyalleşmek istemektedirler. Hatta bazı iş görenler için, işe girme isteğindeki temel öncelik, başkaları ile beraber olmak, onlarla kaynaşmak ve sosyal açıdan geniş bir çevreye sahip olmaktır. Bu açıdan bakıldığında, sosyal katılımın iş görenleri güdülemede etkili olduğu görülmektedir.

Sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008,s. 76).:

- İlk etapta sosyal katılım ihtiyacının bir gruba dâhil olma ve diğerleriyle bütünleşme arzusundan doğduğunu söylemek mümkündür. Birey, belli bir grubun üyesi olduğunu ve belirli bir konuma sahip olduğunu ispatlama çabasıdadır.
- İlk etap gerçekleştirildikten sonra işgören, olan biteni öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. İşgörenin bu istekleri grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Birey ihtiyaç duyduğu yeterli bilgiyi alamadığında, gruptan dışlanma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.
- İşgören son etapta ise, grubun yaşantısını ve o gruba ait olmanın gururunu taşıyan kişidir. Grubun sahip olduğu değerleri kendi kişisel değerleri olarak kabullenir, grup varlığının sürdürülmesi görevini üstlenir. Bu son aşamada katılma ihtiyacı tatmin olan birey, duygu ve düşüncelerini grup üyelerine anlatma ve anlaşılma fırsatı bulmuştur ve artık mutludur.

Çalışana verilecek sosyal katılım fırsatları çalışana işyerine bağlayan, kendini ait hissetmesini sağlayan bir etkidir. İşyerini ilgilendiren konularda çalışanlardan öneri istenmesi çalışana değer gördüğünü, fikirlerinin önemsendiğini gösterecek ve işyerine bağlılığını arttıracaktır. Kendini çalıştığı yere ait hisseden çalışan “ben” değil “biz” duygusuyla hareket ederek bireysel başarısının yanı sıra kurumun başarısı için de daha fazla çabalayacaktır. İşyeri açısından da çalışanların görüşleri doğrultusunda işyerinin organizasyon bozukluklarını ortadan kaldırma imkânı verecektir.

1.5.3. Değer, Statü ve yükselme Olanakları

Çalışana insan olarak, örgütün kıymetli bir bireyi olarak önem ve değer vermek, çalışan için en büyük ödüldür. Birisine değer ve önem vermek, o kişiyi istenilen hedefe güdülemekte çok etkili olmaktadır (Genç, 2004, s. 238).

Statü, toplum tarafından bireye atfedilen değerlerden meydana gelen bir kavramdır. Çoğunlukla statü saygı ile bir arada yer alır. Gerçek bir statü sahibi olan bir birey bu sahiplik karşısında iş arkadaşlarından ya da iş dışında sosyal ilişkide bulunduğu diğer bireylerden saygı görmektedir. Çalışmalarının karşılığında saygı gören ve sosyal statülerindeki yükselişi gören işgörenler daha gayretli çalışmaktadırlar (Eren, 2011, s. 551).

Maslow’un ihtiyaçlar piramidinin orta basamaklarında belirtildiği gibi; kişi temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra var olma, kendini ispatlama, değer görme ihtiyaçları hissetmektedir. Çalışanın üstleri ve iş arkadaşlarınca takdir edilmesi, övülmesi, yetki ve sorumluluk devredilmesi, statü verilmesi çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

1.5.4. Gelişme ve Başarı

İş görenleri motive eden bir diğer psiko-sosyal araç, gelişme ve başarıdır. İş görenlerin gelişme ve başarıya ihtiyacı giderildiğinde amaçlara ulaşma noktasında daha istekli ve gayretli olacaklardır.

Çoğu işgören örgüte katıldıktan sonra, hatta bazen daha girmeden, kısa zamanda terfi alma ve gelişme fırsatı olup olmadığını araştırmaktadır. İşgörenler örgüt içi ve örgüt dışı eğitim fırsatlarından faydalanmak ve kişisel deneyim birikimlerine dayanarak

bulunduğu pozisyonun daha üstü bir pozisyona ulaşmak amacıyla çaba gösterirler. İşgörenler yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinin örgütün faydasına olduğunu görmekten mutluluk duyarlar. Çünkü ortaya çıkan başarılı sonuçlar hem işgörenin kendisine, hem örgüte, hem de topluma faydalı olacak katkılar sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 78-79).

İş görenler işlerini yaparken genellikle ileride terfi alacağını, bulunduğu pozisyondan daha üst pozisyonlarda çalışacağını planlar. Ne kadar çalışırsa çalışsın kariyer yolunun açık olmadığını, yükselmenin mümkün olmadığını bildiği bir işyerinde çalışan iş gören zamanla motivasyonunu yitirecektir ve iş çıktıları verimsiz hâle gelecektir. Yükselme olanağı sunan bir işyerinde ise çalışan yükselebilmek için kendini geliştirme çabasında olacak ve verimli iş çıktıları için daha fazla çaba harcayacaktır. İş görene yeteneklerinin altında kalan, oyalanacağı işler yerine gelişimine ve yükselişine olanak sunan iş tanımları yapılarak çalışan motivasyonu artırılmalıdır.

1.5.5. Sosyal Aktiviteler

İş görenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmelerin yer verebileceği sosyal uğraşları sportif uğraşlar (spor tesislerinin kurulması, turnuvaların düzenlenmesi), geziler düzenlenmesi, işletme içinde kütüphane vb. kurulması, özel gün kutlamaları, yemekli toplantılar ve eğlenceler düzenlenmesi vb. şeklinde sıralamak mümkündür. İşgörenlerin dâhil olduğu sosyal uğraşların örgüt tarafından tanınması ve desteklenmesi grup ruhunun artmasını özendirir, boş zamanları değerlendirme, işgörenlerin birbirleriyle ve yöneticileriyle kaynaşmasına yardımcı olur. Duruma bir bütün olarak bakıldığında konu ayırt etmeksizin, sosyal faaliyetler, işgörenleri örgüte bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında yer almaktadır. Günümüzde birçok örgütün bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 83).

Yönetici ve işverenlerin iş görenin örgütsel bağlılığını arttırmak ve iş görenler arasındaki ve farklı birimler arasındaki birlik beraberlik duygusunu geliştirmek amacıyla çeşitli sosyal faaliyetler düzenlemesi iş gören verimliliğini arttıracaktır. Düzenlenecek spor turnuvaları, doğum günü kutlamaları, piknik ve yemek organizasyonu gibi faaliyetler iş görenler arasında ve iş görenler ile yöneticiler arasında bağı pekiştirerek iş motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), işgörenlerin organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışları olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988). Diğer bir deyişle, örgütsel verimliliğe katkı sağlayan iş odaklı faaliyetleri kapsayan ÖVD (Turnipseed ve Rassuli, 2005)., bir işgörenin örgütün biçimsel yollarla (örgüt politikası ve iş tanımları). belirlediği mecburiyetlerin ötesindeki işgören davranışlarını ifade etmektedir (Wong vd., 2006). Örgütsel etkinliğe ulaşmanın en iyi ve en az maliyetli yolu olarak görülen bu tür davranışlar; dakiklik, yenilikçilik, formel iş tanımlarında yer almayan görevleri gönüllü olarak yerine getirme, bireysel inisiyatif kullanma, ilave mola vermeme, zamanı etkin kullanma, kaynakları boşa harcamama, diğerlerinin haklarını yememe, fikirleri paylaşma, gerektiğinde işi başarılı bir şekilde bitirebilmek için işyerinde daha fazla kalma, iş ile ilgili sorunlarda diğer çalışanlara ve örgüte yeni katılanlara yardım etme ve onlarla işbirliği yapma, örgütün hedeflerini kabul etme, destekleme ve savunma, işletme toplantılarına düzenli olarak katılma ve sorumluluk alma gibi davranışları içermektedir (Borman, 2004; Turnipseed ve Rassuli, 2005).

ÖVD'nin üç ana unsurdan oluşmaktadır. İlki, bu tür davranışların biçimsel rol tanımlarının ötesine geçmesi ve bireyin kendisinden beklenenden daha fazlasını yerine getirmesi; ikincisi, bu davranışlar için herhangi bir baskı ve zorlama olmadan işgören tarafından gönüllülük esasına dayanarak gerçekleştirilmesi ve üçüncüsü ise; bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde yer almamasıdır (Greenberg ve Baron, 2000).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar

ÖVD'nin kavramsal olarak daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi açısından ilişkilendirildiği diğer kavramlarla benzerlikleri ve farklılıklarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu bağlamda literatürde, örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, biçimsel ve ekstra rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar ve izlenim yönetimi, ÖVD ile ilişkili kavramlar olarak ele alınmışlardır. Bu kavramlar;

2.3. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık davranışlarının temeli Katz (1964) tarafından yapılan çalışmaya dayanmaktadır. Katz, örgütün varlığını sürdürmesi ve etkin bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi için üç temel unsurun gerekli olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilk ikisi; nitelikli işgücünün elde edilmesi ve elde tutulması ile işgörenin örgütteki performans standartlarını karşılaması veya geçmesiyle ilgili iken, üçüncüsü George ve Brief (1992) tarafından örgütsel spontanlık olarak ele alınan yenilikçi ve spontan davranışlardır.

Katz (1964), yenilikçi ve spontan davranışın boyutlarını; iş arkadaşlarına yardımcı olma ve onlarla işbirliği yapma, olaylara ve bireylere iyi niyetli yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı fikirler sunma konusunda gönüllü olma, kendi kendini eğitme ve örgüte yönelik istenilen davranışları sürdürme olarak tanımlamıştır.

Örgütsel spontanlık ve ÖVD'nin benzer noktası her ikisinin de örgütün fonksiyonel işleyişine katkıda bulunmasıdır. Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel spontanlık davranışları arasındaki temel fark ise; ÖVD formel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışları kapsarken, örgütsel spontanlık davranışları, formel ödül sistemince dikkate alınabilen davranışları kapsamaktadır (Steffensmeier, 2008).

2.4. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960'larda Argyris tarafından, yasal iş sözleşmelerinin ötesinde işleyen, işgören ve işveren tarafından beklenen, ortak yaşamın zorunlulukları, değerler, beklentiler ve istekler gibi iş ilişkilerini açıklamak için kullanılan informel bağ şeklinde ele alınmıştır (Haste vd., 2003).

Örgütsel anlamda psikolojik sözleşme, işgören ve işveren arasındaki iş ilişkileri çerçevesinde karşılıklı olarak görevlerine dair inanış ve beklentileri kapsamaktadır (Rousseau, 1989). Bu bağlamda Levinson ve arkadaşlarına (1962) göre, işgören ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı biçiminde nitelendirilen psikolojik sözleşmelerin genel özellikleri şöyledir:

- Psikolojik sözleşmede yer alan yükümlülükler genel olarak konuşulmamakta, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak kendiliğinden gelişmektedir.
- Psikolojik sözleşmede taraflar birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdırlar.

- Psikolojik sözleşmeler dinamik yapıya sahiptirler.
- Psikolojik sözleşmeler genel anlamda duygusal yönü baskın olan konularla bağlantılıdır. Bu nedenle sözleşmenin ihlal edilmesi halinde olumsuz yönde güçlü duygular ortaya çıkmaktadır.

Psikolojik sözleşme, işgörenlerin örgütleri ile aralarında sosyal değişim ilişkisi olduğuna dair inançlarını ifade eden ve karşılıklı güvene dayalı yükümlülükler getiren bir sözleşmedir. İşgören ile örgüt arasındaki anlaşma koşullarına yönelik olarak oluşan inançları kapsayan psikolojik sözleşme kapsamının, işgörenlerin ve işverenlerin örgütün işleyişine yaptıkları katkılar sonucu birbirlerinden beklentilerini açıklaması doğrultusunda, taraflar arasındaki ilişkinin karşılıklı anlaşmaya dayalı gönüllü davranışlar bütünü olduğu ifade edilmektedir (Turnley vd., 2003). Psikolojik sözleşme ile ÖVD arasındaki ilişkiye bakıldığında:

- İşgören ile işveren arasındaki biçimsel olmayan anlaşmaları ifade eden psikolojik sözleşme, yapısı gereği her işveren için öznedir. ÖVD ise her işgören için aynı tanımlanmıştır. Bu bağlamda her işgörenin örgütle ilişkisinin farklı düzeylerde olması işgörenler arasındaki rol tanımlamalarının farklılıklarını açıklamaktadır.
- Psikolojik sözleşme, işgören-işveren ilişkisinin karşılıklı, iki taraflı bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda işgören, işverenin kendisine karşı davranışlarına ilişkin duygularına göre bilişsel olarak yükümlülüklerini düzenlemektedir. Bu doğrultuda psikolojik sözleşme perspektifine göre, işgören işvereniyle karşılıklı olarak destekleyici ilişkilere sahip ise, işini daha geniş tanımlamakta ve daha fazla ÖVD sergilemektedir (Morrison, 1994; Coyle-Shapiro vd., 2004; Robinson ve Morrison, 1995).

Yönetici ve astları arasındaki ilişki değişim işgörenleri görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya yönlendirmekte, görevleri yerine getirirken daha yenilikçi olmalarını ve sözleşmelerinde belirtilenlere ek olarak yeni görevler üstlenmeye gönüllü olmalarını sağlamaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994). Buna göre işgören, örgüte yüksek düzeyde katılım gösteriyorsa ve örgüt ile arasında olumlu bir psikolojik sözleşme algılıyorsa, daha fazla ÖVD sergilemektedir (Robinson ve Morrison, 1995).

2.5. Rol Davranışları

Biçimsel rol ve ekstra rol davranışları hem kavram olarak hem de motivasyonun temelleri bakımından birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu bağlamda işgörenlerin rol tanımlamalarını anlamak, ÖVD sergilemelerinin temelinde yer alan nedenleri açıklamak açısından oldukça önemlidir (Organ ve Konovsky, 1989; Morrison, 1994; Blakey vd., 2005).

ÖVD'nin rol ya da ekstra rol davranışı şeklinde meydana gelmesini, işgörenin işini tanımlama şekli etkilemektedir. Aynı görevi yapan işgörenlerin iş kapsamı algıları birbirininkiyle farklı olabilmekte, buna bağlı olarak rol davranışlarının kapsamı da değişebilmektedir. İşgörenin kendisi için algıladığı rol kapsamı ne kadar genişse, örgüt içi faaliyetlerini de o derece örgütsel rolü olarak algılaması söz konusu olmaktadır. Bu bağlamda işini daha geniş tanımlayan işgörenin daha fazla ÖVD sergilediği ortaya konulmuştur (Morrison, 1994; Coyle-Shapiro vd., 2004; Kidder, 2002).

Morrison'a (1994) göre, pek çok bilişsel, motivasyonel ve durumsal faktör işgörenin işini daha geniş tanımlamasını sağlamaktadır. Bireyin kontrol odağı ve işini ne derece yaşamının merkezine koyduğu iş tanımlamalarını etkilemektedir.

Bazı durumlarda işgörenlerin örgüt içerisindeki davranışlarından hangisinin ekstra rol davranışı ve hangisinin görevin gerektirdiği biçimsel rol davranışı olduğu konusunda kesin olarak bir ayırım yapılamamaktadır (Van Dyne ve Le Pine, 1998). Bu konuda Morgeson (1999)., biçimsel ve ekstra rol tanımlarının bireyler, örgütler ve içinde bulunulan zaman dilimine göre farklılaşacağını ve hangi davranışın biçimsel rol ve hangisinin ekstra rol olduğu konusunda kesin bir ayırım yapılamayacağını belirtmiştir. Ancak biçimsel rol davranışlarının iş tanımında net olarak belirtilmesi, işgörenin bu rolleri yerine getirmesi için örgüt tarafından açık bir biçimde görevlendirilmesi ve yerine getirildiğinde ödüllendirilmesi; yerine getirilmemesi durumunda ise, işgören açısından işten atılma, prim alamama veya kariyerinde yükselememe gibi olumsuz sonuçları ortaya çıkarması, bu tür davranışları ekstra rol davranışlarından çıkarmaktadır. Bu nedenle biçimsel rol davranışları daha çok dışsal ödül ve cezaya bağlı iken, ÖVD tanımı gereği, örgüt tarafından ödüllendirilmemesi doğrultusunda dışsal ödüllerden bağımsızdır (Morrison, 1994).

2.6. Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal örgütsel davranışlar, işgörenlerin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde buldukları birey, grup ve örgütün huzurunu sağlama ve onları korumaya yönelik yardımlaşma, paylaşma ve işbirliği kurmaya gönüllü olmayı kapsayan davranışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, tanımlı olan rol davranışlarının aksine, biçimsel rol tanımlarında rol almayan sosyal davranışlardır. Prososyal davranışlar örgüt açısından olumlu ve olumsuz olabilmektedirler. Örgüt açısından olumlu olarak görülen prososyal davranışlar, tanımlanmış ve fazladan rol davranışları olarak iki açıdan ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık prososyal örgütsel davranışların alt oluşumu olarak ele alınmakta ve fazladan rol davranışı kapsamına girmektedir. Bu bağlamda ÖVD, tanımlanmış olan biçimsel rollerin ötesinde ve üzerinde davranarak örgütsel etkinliği yükseltmeyi hedefleyen işgörenler tarafından sergilenen davranışlardır. Bu doğrultuda örgüte ve bireye yardımcı olabilecek davranışlar kapsayan olumlu prososyal davranışlar örgütün sosyal sistemini işlevli duruma getirirken, bununla birlikte önceden tahmin edilemeyen durumların gerektirdiği esnekliği de sağlamaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986).

Prososyal davranışlar fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan, tanımlanmış veya ekstra rol davranışı şeklinde ve bireyi ya da örgütü hedef alan davranışlardır (Duff, 2007). Bu bağlamda prososyal örgütsel davranışlar, örgütü bir bütün olarak korumayı kapsayan davranışları içermesi doğrultusunda, ÖVD'nin ötesinde yer alan davranışlar olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel açıdan son derece önemli olan prososyal örgütsel davranışların boyutları örgütün politik yaşamına aktif olarak katılma ve örgütü destekleme olarak ifade edilmiştir (Steffensmeier, 2008).

2.7. İzlenim Yönetimi

Bireyin davranışlarını başkalarının kendisiyle ilgili algılamalarını şekillendirecek biçimde yönlendirmesi olarak ifade edilen izlenim yönetimi konusunda çalışma yapan araştırmacılar, bireylerin örgütteki imajlarını geliştirmek için çeşitli taktikler kullandıklarını tespit etmişlerdir. Mesela Bolino'ya (1999) göre, işgörenlerin ÖVD sergilemelerinin nedeni iş arkadaşları ve yöneticileri üzerinde olumlu etki bırakmaktır.

Bireylerin izlenim yönetimi uygulamalarını tercih etmelerinin nedeni, diğerlerinin kendileri hakkındaki algılarını etkileme çabalarıdır. İzlenim yönetimi işgörenin performans değerlendirmesinin en önemli belirleyicisidir. Buna göre, olumlu izlenim yaratan işgörenler ÖVD gibi olumlu davranışları daha fazla sergileyen işgörenler olarak algılanmaktadırlar (Bolino vd., 2006).

Bireylerin örgütte kullandıkları izlenim yönetimi stratejileri yönetici odaklı, işgörenin kendisine odaklı ve işe odaklı stratejiler olmak üzere üç grup altında toplanmaktadır. Yönetici odaklı taktikler, işgörenin anlayışlı ve yardımsever olarak görünmek için sergilediği davranışlardır. Bu tür taktikler işgörenin yöneticilerini övmesi, onlara iltifat etmesi ve fikirlerini paylaşması şeklinde gerçekleşmektedir. Yapılan araştırmalarda yönetici odaklı taktiklerin performans değerlendirmesi üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konulmuştur (Bolino vd., 2006).

İşgörenin kendisine odaklı taktikler örnek davranışları kapsamakta ve bireyin kendisini örgüte adanmış olarak görünmek için sergilediği davranışlardır. Bu taktiklerin amacı işgörenin nazik, çalışkan ve arkadaş canlısı olduğunu göstermektir. Bu taktiği tercih eden işgörenler yönetici tarafından örnek eleman olarak değerlendirilmek için çok çalışma eğilimindedirler. Ayrıca iyi, bağlı ve ekstra rol üstlenmeye istekli görünmek için de bu tarz davranışların sergilenmesi söz konusu olabilmektedir (Bolino vd., 2006).

İş odaklı taktikler ise, bireyin iş konusunda daha yetenekli görünmek için sergilediği davranışlardır. Bu tür taktiklerde işgörenler olumlu durumlar için sorumluluk almakta, sorumlu oldukları olumsuz durumları gerçekte olandan daha az olumsuz göstermekte ve yeteneklerini abartmaktadırlar. Bu davranışlar işgörenin daha yetenekli olduğunu göstermek üzere sergilenmesine rağmen çoğunlukla olumsuz sonuçlar yaratmaktadırlar. Ayrıca iş odaklı taktiklerin özellikle kariyer başarısı ve yöneticilerin performans değerlendirmeleri ile olumsuz yönde ilişkilere sahip oldukları literatürdeki araştırmalarda (Judge ve Bretz, 1994; Wayne ve Ferris, 1990) ortaya konulmuştur.

Sonuç olarak izlenim yönetimi taktikleri ile vatandaşlık davranışları birbirleriyle ilişkili olup, yönetici ve kendisine odaklı taktikleri tercih eden işgörenler örgütsel açıdan iyi vatandaş, iş odaklı taktikleri tercih edenler ise örgütsel açıdan kötü vatandaş olarak görülmektedirler. Bu doğrultuda örgütsel açıdan iyi vatandaş olarak görülen bireyler ise daha başarılı işgörenler olarak değerlendirilmektedirler (Bolino vd., 2006).

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma aşamasını iki farklı zaman dilimiyle değerlendirmek mümkündür. İlki 1930 ve 1980 yılları arasındaki, kavramsallaşma sürecine katkı sağlama niteliğindeki temel çalışmalar aşaması, ikinci zaman ise 1980’li yıllarda Ö.V.D.’nin bağımsız bir kavram olarak ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların halen yapılmaya devam ettiği günümüze kadar sürmektedir (Karaaslan vd., 2009: 137).

Bu kavramsallaşma aşamasına büyük bir katkı sağladığı düşünülen çalışmaların başında, Bernard’ın (1938) teorisi olan, klasik örgüt yapısı ile işbirliği davranışları görüşleri ile Bernard’ın Hawthorne Araştırmaları sonuçlarının üzerinde yaptığı değerlendirmelere atıfta bulunarak Roethlisberger ile Dickson’un beraber yaptıkları araştırmalar gelmektedir (Karaaslan vd., 2009:138). Katz ile Kahn’ın (1966) çalışmalarında ifade ettikleri görüşleri, açık sisteme dayalı örgüt modeli ile örgütsel vatandaşlık davranışı düşüncesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Peter Blau’nun sosyal grupları ve örgütleri farklı dinamiklerle analiz ettiği mübadele (değişim) yaklaşımı, lider-yönetici ile grubun diğer üyeleri arasında meydana gelen ilişkileri içermesi bakımından önemli görülmektedir (Kaplan, 2011: 12).

2.8.1. Bernard’ın Katkıları

Gönüllülük ve bireyler arasındaki bağlılığa dikkat çeken araştırmacılardan biri de Bernard’dır ve örgütü “toplular işbirliği çabaları” olarak ifade etmiştir. Ona göre örgütün var olmasında önemli olan tek tek işgörenler değil, bu işgörenlerin işbirliği odaklı ve gönüllülük esasına dayalı biçimde örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlardır. Gönüllülük esasına dayalı olarak oluşan gayri resmi organizasyon yapısı da biçimsel otoritenin devamını sağlamaktadır. İşgörenlerin gönüllülük seviyelerinin fazla olması durumunda biçimsel otorite ile ortaya çıkan problemleri azaltarak işgörenlerin mevcut otorite düzenini kabullenmelerini sağlamaktadır (Erdoğan, 2010: 27, Sarı, 2011:35).

Bernard birbiriyle uyumlu bireylerin oluşturdukları bileşimlerin sinerjik bir katkı sağladığını, bunun da otoritenin etkisiyle değil kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmiştir. “İlişkiye dayalı çekicilik” kavramını kullanarak işgörenin birbirine eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, ırk, milliyetçilik, inanç vb. konularda uyumlu

olmaları gerektiğini vurgulamış (Kaplan, 2011: 13), kabul ettiği bu uyumun aşırı olması halinde ise, statükoya sebep olacağını ve değişimi engelleyeceğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin görevlerinin, biçimsel olmayan örgütlerde uyumu ve ahengi sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Organ, ÖVD ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarda, Bernard'ın çalışmalarını ÖVD'nin temeli olarak kabul etmektedir (Çıtak, 2010: 69).

2.8.2. Katz ve Kahn'ın Katkıları

Örgütlerdeki açık sistemler üzerine çalışan Katz ve Kahn (1978) örgütsel etkinlik için önemli olan farklı davranış türlerinin özelliklerine dikkat çekmişlerdir (Keleş, 2009: 22). Katz ve Kahn organizasyonların yüksek verimliliği için üç davranış sınıfı tanımlamışlardır. İlkinde; birey öncelikli olarak örgütün bir üyesi olmaya, örgüte girmeye ve örgütte kalması konusunda ikna edilmeli, bunların sonrasında ise tanımlanan biçimsel rollerini ifa etmeli, son olarak da tanımlanmış olan biçimsel rolleriyle birlikte yenilikçi faaliyetler içine de girmelidir. Bahsedilen yenilikçi faaliyetler, diğer işgörenlerle beraber işbirliğine dayalı ve örgütü koruyucu faaliyetler içerisinde olmak, orijinal fikirler öne sürerek örgütün büyümesinde ve gelişiminde rol almak, daha ileri düzey katkı için kendini geliştirmek ve eğitmek, iyi yönde bir örgüt iklimi sağlayarak örgütü dışarıda düzgün ve olumlu olarak tanınmasını sağlamak vb. gibi davranışlar girmektedir.

Katz ve Kahn; sistem tarafından sunulan ödüllerin işgörenler arası işbirliği davranışlarını yükseltebileceğini ancak örgüt içi performanslarını yükseltme açısından motivasyon sağlamaya katkısı olmadığını ifade etmişlerdir. İşbirliği davranışının gerçekleşebilmesi için ise sistem tarafından sunulan ödüllerin hakkaniyetli olarak algılanması büyük önem taşımaktadır. Katz ve Kahn, sistem ödüllерinin vatandaşlık davranışının sergilenmesi düzeyi üzerindeki etkisini “vatandaşlık duyarlılığı” olarak isimlendirmişlerdir (Sarı, 2011: 36).

2.8.3. Roetlisberg ve Dickson'un Katkıları

1924'te başlayan ve sonuçları 1932'de alınan Hawthorne Araştırmalarında, ışıklandırma, ısıtma, fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan deneyler ve araştırmalar, işgöenlere sunulan fiziksel iyileştirmeler (ışıklandırma, iklimlendirme, çalışma molaları gibi) çoğaldıkça

verimliliğin de artacağı hipotezini doğrulamamıştır. Bunun üzerine araştırmacılar sosyal faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Yıldız, 2011: 54).

Roethlisberger ve Dickson Araştırmalarında işgörenlerin performanslarında fiziksel faktörlerden ziyade, sosyal faktörlerin daha etkili olduğu ortaya koymuşlardır (Sarı, 2011: 36). Roethlisberger ve Dickson yayımladıkları “Management and Worker” adlı eserlerinde Hawthorne araştırmalarını değerlendirmişler, biçimsel olmayan organizasyonların örgütün bütün kademelerinde ortaya çıkabileceğini ve tüm yapıyı etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır (İşbaşı, 2000: 7). Organ, Roethlisberger ve Dickson’un çalışmalarında, ÖVD’na temel teşkil eden üç sözcüğe dikkat çekmiştir. Bunlar; işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve duygulardır. Duygular, işbirliğinin seviyesine ve biçimsel olmayan organizasyonun yapısına etki etmektedir (Sarı, 2011: 37). Duyguların bireysel veya kolektif olarak paylaşımı ve sosyal geçerliliği, biçimsel olmayan organizasyonun yapısını ve sonuçlarını belirler. Organ (1988). Roethlisberger ve Dickson’ın bu düşüncelerini, ÖVD’nın temelini oluşturan kavramlar olarak nitelmiştir (Yıldırım, 2009: 20).

2.8.4. Gouldner’in Katkıları

Gouldner işgörenler arasındaki ikili ilişkiler üzerinde daha fazla durmaktadır (Sarı, 2011: 37). Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” (1960) adlı makalesinde, “karşılıklılık normu” kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ona göre karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir: Kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kendilerine yardım edenleri incitmemeleri (Kaplan, 2011: 14). Gouldner başkalarından yardım görmek isteyen bireyin, öncelikle kendisinin yardım etmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Gouldner’a göre karşılıklılık normu evrensel olduğu kadar koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Karşılıklılık normunda kişiler başkaları tarafından kendilerine sağlanan kazançlara bağlı olarak ya da bu kazançları dikkate alarak belirli yükümlülükleri kabul etmektedirler. Kişinin elde ettiği kazancın değeri, alıcının o anda kazanca ne kadar ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına, güdülerine veya kısıtlarına bağlı olarak değişebilmektedir (Yıldız, 2011: 54). Burada özellikle “karşılıklılık normu” ile açıklanmak istenen işgörenlerin ÖVD’yi yöneticilerine karşılık vermenin bir aracı olarak görebileceklerini belirtmeleridir (Erdoğan, 2010: 27).

2.8.5. Blau'nun Katkıları

Blau 1964 yılında “Exchange and Power in Social Life” isimli eserinde, insanlar arası ilişkileri değişim kavramı çerçevesinde açıklamıştır. Değişim sosyal nitelik taşıdığı gibi ekonomik nitelik de taşıyabilir (Kılıç, 2010: 26). Aynı eserde sosyal değişim teorisini ortaya koymuş ve sosyal değişimi ekonomik değişimden ayırmıştır (Oğuz, 2009: 12). Blau, ekonomik değişimle sosyal değişimi birbirinden ayırt etmiş ve insanların maddi bir kazanç elde etmek maksadıyla yapmış olduğu her türlü davranışı, ekonomik davranış olarak adlandırmıştır (Sarı, 2011: 37). Blau'ya göre sosyal değişim ve ekonomik değişim ayrımı, bir şeyin yapılması veya yapılmaması ile ilgili gelecekte yükümlülük doğuran sözleşmelerle ilgili Rousseau ve Parks'ın yapmış olduğu ayrımla paralellik gösterir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki sosyal değişim, işgörenleri görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk yüklenmeye sevk eder. Dolayısıyla, sosyal değişimin çalışanları ÖVD sergilemeye teşvik ettiği söylenebilir. Sonuçta sosyal değişim uzun vadeli beklenti ve fedakârlık davranışlarını içerirken, ekonomik mübadele kısa vadeli beklentileri içerir (Yıldız, 2011: 53-54).

2.8.6. Organ'ın Katkıları

Bateman ve Organ, Katz ve Kahn tarafından geliştirilen rol üstü davranışları kavramlarını kaynak olarak kullanarak ÖVD'nin yapısını ortaya çıkardılar. Organ ÖVD'yi ‘ihtiyari olan, resmi ödül sistemi tarafından direkt ve açıkça tanımlanmayan ve toplamda örgütün etkili bir şekilde işlerliğini sağlayan kişi davranışı’ olarak tanımlar (Ölçüm Çetin, 2004: 6).

Dennis Organ, Simith'in çalışmaları sonucunda elde ettiği bulguları kullanarak ÖVD'nin diğer unsurlarını önermiştir. Bu unsurlar gönüllülük, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme, organizasyonun gelişimine destek vermedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 360).

Organ kişiliğin ÖVD'nin olumlu iş tecrübesi ve iyi işgörenleri desteklemesi için kullanılması gerektiğini, iş tatmininin işgörenlerin doğal davranışları sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir. Ayrıca adalet, etkin katılım ve lider desteğinin de ÖVD ile ilişkili olduğunu açıklamıştır (Kaplan, 2011: 16). Diğer taraftan organ, 1988 yılında yaptığı

çalışmada biçimsel rol ve ekstra rol davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır. Organ ÖVD'nin biçimsel rol davranışını teşvik edici bir faaliyet olmadığı, aksine ekstra rol davranışlarını teşvik ettiği konusuna dikkat çekmiştir ve bu konu üzerinde yoğunlaşmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 361).

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkili Teorik Yaklaşımlar

İşgörenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının sebeplerine ilişkin teoriler bulunmaktadır. Bunlar:

2.9.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi belirli koşullar altında insanların kendilerine faydası dokunan kişilere karşılık vermek için çaba göstereceklerini öngörmektedir. Bu bağlamda ÖVD işgörenlerin kendilerine fayda sağlayan kişilere karşılık verebilmek amacıyla sergileyebilecekleri davranışlar kapsamında yer almaktadır. Buna göre; işgörenler, istihdam ilişkilerinin sosyal değişim temeline dayandığını düşündüklerinde örgütte daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Moorman, 1991).

Organizasyonlarda gelişen sosyal değişim ilişkileri, bireyler arasında güven ve saygıya dayalı olarak ortaya çıkan ve birbirlerinin beklentilerinin karşılama esasına dayanan bir etkileşimin sonucunda şekillenmektedir (Murphy vd., 2003). Bu doğrultuda sosyal değişim teorisi, işveren ile işgören arasındaki değişim ilişkisini ve tarafların beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda nasıl davranacaklarını ortaya koymaya çalışan bir kuram olarak da tanımlanmaktadır (Robinso ve Morrison, 1995).

Manevi çıkara dayalı sosyal değişim süreci içerisinde yer alan bireyler kendileri açısından değerli kazanımlar elde etmektedirler (Masterson vd., 2000). Buna göre; örgüt, işgörene değer verip onun beklentilerini karşıladığı sürece işgören örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla zaman ve enerji harcamaktadır. Bu bakımdan değişim sürecinin işgören ve örgüt açısından tatmin edici olması doğrultusunda, iş tatmini, ÖVD, performans, örgütsel bağlılık ve örgütsel destek ile adalete ilişkin algılar olumlu yönde etkilenmektedir (Tekleab vd., 1995).

2.9.2. Lider-Üye Değişim Teorisi

Lider-üye değişimi kavramı ilk defa Dansereau ve arkadaşları (1975) tarafından ortaya atılmıştır. İş yaşamındaki liderlik olgusunu teorik açıdan ele alan bu yaklaşım lider ve işgören arasındaki birebir ilişkiye odaklanması bakımından diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır (Martin vd., 2005). Bu bağlamda lider-üye değişimi teorisi, etkileşime konu olan tarafları ve bunların birbirlerine bağlı olan davranış kalıpları ile girdileri karşılıklı olarak paylaşarak ortak örgüt kültürü ve değer katan faktörler arasındaki bağları inceleyen bir yaklaşımdır (Scandura vd., 1986).

Başlangıçta liderlik teorisyenleri, bir liderin tüm astlarına aynı şekilde davranması gerektiğini ve aynı yöntemlerle motivasyon sağlayabileceğini düşünmüşlerdir. Fakat daha sonra işgörenlerin farklı kişiliklere sahip oldukları ve bu nedenle beklentilerinin ve ihtiyaçlarının farklı olduğu ortaya atılmıştır (Case, 1998). Bu yaklaşıma göre; liderlik davranışı grup odaklı olmaktan ziyade kişi odaklıdır. Bu bağlamda liderin işgören ile kurduğu karmaşık ilişkiler, aralarında duygusal bir bağ yaratmaktadır. Bu ilişkilerin yoğunluğu, liderlerin işgörelere gösterdikleri hoşgörü ve duydukları güven düzeyini etkilemektedir. Bu doğrultuda lider-üye değişimi teorisi, liderin her astına karşı istikrarlı ve eşit davrandığını ileri süren ortalama liderlik yaklaşımını aksine, liderin astlarına karşı farklı davranışlar sergilediği görüşünden hareketle ortaya çıkmıştır (Martin vd., 2005). Literatürde, lider ve astı arasında gerçekleşmesi muhtemel üç tür ilişkiden bahsedilmiştir. Bunlar (Yu ve Liang, 2004).:

- **Lider ve Bir Ast Arasındaki Etkileşim:** Bu tarz etkileşimler genelde ikili olmakta ve lider her bir astına karşı farklı davranışlar sergilemektedir. Bu ilişki sistemi, dikey ikili zincir modeli olarak tanımlanmaktadır.
- **Lider ve Bir Grup Arasındaki Etkileşim:** Ortalama liderlik yaklaşımı olarak ifade edilen bu tarz etkileşimde, lider örgüt içerisinde iletişime geçtiği astlarını tek bir grup olarak algılamakta ve hepsiyle eşit düzeyde ilişkiler kurma yoluna gitmektedir.
- **Lider ve Farklı İki Grup Arasındaki Etkileşim:** Lider-üye değişimi modeli olarak tanımlanan bu yaklaşıma göre liderler genellikle farklı gruptaki bireylere farklı, fakat aynı gruptaki bireylere eşit davranışlar sergileme eğilimindedirler.

Bu nedenle örgüt içerisinde lider ve astları arasındaki ilişkinin en iyi şekilde incelenebileceği yaklaşım, lider-üye değişimi modelidir.

Lider ile astları arasındaki çift yönlü ilişkilere odaklanan lider-üye değişimi teorisi, yönetici ve işgörenler arasında gelişen ve karşılıklılık, eşitlik ve sosyal değişime odaklanan yaklaşımlardan birisidir. Liderlerin astlarıyla aynı düzeyde etkileşime sahip olmadığına dayanan bu yaklaşıma göre, lider bir grup astıyla, karşılıklı saygıya ve güvene dayalı yüksek kalitede olumlu yönde ilişkiler kurarken; bir grup astıyla ise ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, düşük kalitede hatta zaman zaman olumsuz olarak tanımlanabilecek ilişkiler kurmaktadır (Murphy vd., 2003).

Güçlü lider değişim ilişkilerinde grup üyeleri lidere bağlı olmakta ve her desteğe karşılık verme zorunluluğunu hissetmektedirler. Ayrıca güçlü lider-üye değişim ilişkileri grup üyeleri arasında olumlu ilişkilerinin sürdürülmesine yardım etmekte, etkin koordinasyon kurulmasını sağlamakta ve grup içerisindeki dayanışmayı arttırmaktadır (Yu ve Chu, 2007).

Lider ve üye arasında gerçekleşen çift yönlü etkileşim sürecinde karşılıklı çıkara dayalı bir ilişki söz konusudur. Her iki taraf da, etkileşim sürecine konu olabilecek ve sosyal değişim ilişkisini başlatabilecek bazı kaynaklara sahiptir (Wang vd., 2005). Liderle yüksek kalitede etkileşim içerisinde olan işgörenler doğrudan liderin yararına olacak davranışlarda bulunurken, lider de, astını memnun etmek için ona ayrıcalıklar tanımakta ve ödüllendirmektedir. Sonuç olarak lider ve üye arasındaki etkileşim işle ilgili görevlerin ötesine geçilmesini ve ÖVD sergilenmesini sağlamaktadır (Yu ve Liang, 2004).

2.9.3. Eşitlik Teorisi

Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre, bireylerin işi başarma derecesi ve tatmin derecesi, çalıştığı ortama ilişkin algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlı olarak değişmektedir (Luthans, 1981). Bu bağlamda eşitlik teorisine yönelik araştırmalara göre, işgörenlerin işlerinde gösterdikleri performans, yaptıkları işe göre aldıkları ödülleri adil olarak algılamalarına bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır. İşgörenlerin örgütte motivasyonları yüksek bir şekilde çalışabilmelerini, bağlılıklarını, yeteneklerini ve uyum için duymaları gereken güven, destek görmelerini, itibarlarının

korumasını ve takdir edilmelerini kapsayan ve temelinde örgütsel adalet yaklaşımının yer aldığı bu teoriye göre, işgörenlerce örgüte sundukları katkı ile örgütün kendilerine sunduğu katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Ayrıca işgörenler elde ettikleri sonucu, aynı ya da benzer işleri yapan diğer işgörenlerin örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırmakta ve bu doğrultuda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990; Tutar, 2007).

Adalet, insanların haklarına saygı gösterme, herkesi eşit tutma ve herkese hakkını verme olarak ifade edilmektedir. Rawls (1971), her sosyal kurumun birincil erdemi ve insan topluluklarının temeli olan adaletin, kişilerin sivil özgürlükler açısından eşit haklara sahip olmaları ve onlara eşit fırsatların tanınması olmak üzere iki temel ilkesi olduğunu belirtmiştir (Konovsky, 2000). Örgütsel adalet ise, bireyin çalıştığı uygulamalarla ilgili olarak algıladığı adalettir (Luthans, 1981). İşgörenler örgüt içerisinde kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izin konusunda eşit haklara sahip olmayı ve sosyal imkânlardan eşit bir şekilde yararlanmayı beklemektedirler (Barling ve Michelle, 1993).

2.9.4. Bekleyiş Teorisi

İşgörenlerin davranışları, gösterecekleri çaba karşılığında elde edecekleri ödüllere göre şekillenmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin ortaya koydukları biçimsel olmayan, proaktif ve ödüllere dayanmayan faaliyetlerinin nedenlerini Vroom tarafından geliştirilen “Bekleyiş Kuramı” ile ilişkilendirerek açıklamak mümkündür. Bu teori, organizasyonların amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik olarak işgörenlerin ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini ve davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını, diğer bir deyişle işgörenleri motive eden unsurları açıklayan bir yaklaşımdır (Haworth ve Levy, 2001).

İşgörenler, deneyimleri, işleri ile dikkatleri, gözlemleri, algıları, gayretleri ve daha önceki çalışmalarının karşılığında almış oldukları ödüller nedeniyle çeşitli beklentilere sahiptirler (Eren, 2006).

Organ (1997), ÖVD sergileyen işgörenlerin biçimsel rolleri dışında gerçekleşen bu davranışları için ödüllendirilmediklerini, fakat yöneticinin takdirine bağlı olarak bu tür davranışların ödüllendirilmesinin işgörenleri motive edebileceğini ve işgörenlerin bu

ödüllere ulaşabilmek amacıyla sergiledikleri rol fazlası davranışların da ÖVD olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir.

2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışları farklı davranış şekilleri ile ortaya çıkmakta ve ÖVD araştırmacıları tarafından bu davranışlar farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Graham (1991)., örgütsel vatandaşlık davranışının üç boyutundan bahsetmektedir. Bunlar; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılımdır.

Örgütsel İtaat: Örgüt kurallarını benimsemeyi ifade eder (Gökmen, 2011: 11). Bu boyut, hiç kimse izlemese ve gözetmese bile, sonuçları dürüst bir bağlılık olan örgütün kurallarına, izleklerine ve düzenlemelerine uyumu içeren ve kişilerin örgütün kurallarını içselleştirmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Sarı, 2011: 49).

Örgütsel Sadakat: Örgütsel sadakat, işgörenin kendini örgüte adanmasıdır. Örgütsel sadakat; örgütün itibarını yayma, örgütü koruma, iş yapma şeklini ve faaliyetlerini onaylama, destekleme ve örgütün yaptıklarını savunmayı içeren sadık propagandacılık ve bağlılık davranışlarını kapsamaktadır. Ana düşüncesi işgörenin örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmesidir (Sarı, 2011: 49).

Örgütsel Katılım: Duyarlı ve erdemli bir işgören olarak örgütle alakalı olaylara ilgili olmak, örgütle ilgili gelişmelerden bilgi sahibi olmak, örgüt yönetiminde aktif olarak sorumluluk almaktır (Türker, 2006: 15).

Williams ve Anderson (1991) da, ÖVD'nin sonuçları açısından doğrudan bireylerin ya da doğrudan örgütün faydalandığı davranışlar olarak ikiye ayırmışlardır. Williams ve Anderson'a göre; bireylere yönelik ÖVD, yardım ve nezaket davranışlarını içerirken, örgüte yönelik ÖVD centilmenlik, intizam ve katılım davranışlarını içermektedir (Kendirligil, 2006:52).

Van Dyne ve arkadaşlarına (1994) göre ise; örgütsel vatandaşlık davranışları “örgütsel uyum”, “örgütsel sadakat” ve “örgütsel katılım” olmak üzere üç boyutta tanımlanmaktadır.

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yaptığı çalışma sonucunda davranış boyutlarını yedi ana davranış boyutunda sınıflandırmışlardır. Bunlar; özgecilik (yardımseverlik), centilmenlik, örgüte sadık olma, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, yurttaşlık erdemi, kişisel gelişim olarak sınıflanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık kavramını yazına kazandıran Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının; Özgecilik (diğerlerini düşünme), Nezaket, Sportmenlik, Vicdanlılık ve Sivil Erdem olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. ÖVD ile ilgili yapılan birçok araştırmada Organ'ın tanımladığı bu beş boyut kullanılmıştır.

2.10.1. Yardımseverlik

Yardımseverlik (özgecilik), işgörenlerin örgütle alakalı görevlerde veya sorunlarda örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışları en karakteristik yanını “yardımseverlik” oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılır. Temelde işgörenlerin birbirleriyle yardımlaşma isteği vardır. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir (Gürbüz, 2006: 55).

Özgecilik davranışı işgörenlerin örgütünün çıkarlarını gözetecek şekilde, birbirleriyle yardımlaşmalarını ve işle ilgili olası sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik davranışlardır. Bu davranışı benimseyen işgörenler, iş arkadaşlarını da gerektiğinde rahatlatan ve destekleyen davranışları da göstermektedirler (Berber, 2010: 52).

2.10.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen asgari gerekliliklerin ötesine geçerek gönüllülük esasıyla yaptıkları davranışlardır. Katılım, kural ve düzenlemelere uymak, ara vermek gibi konularda işgörenin kendi isteğiyle asgari rol gereklerinin üzerinde geliştirdiği davranışlar vicdanlılık boyutunda ele alınmaktadır (Öztürk, 2010: 58).

Organ'a göre vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneeni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devam etme, çalışma zamanını etkili

kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas almaktadır (Sezgin, 2005: 323).

2.10.3. Centilmenlik

ÖVD'nin centilmenlik boyutu, işgörenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelmektedir (Sezgin, 2005: 1).

Centilmenlik, işin kendisinden kaynaklanan kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalar karşısında anlayışlı olma, çalışan diğer işgörenlerce rahatsız edilmekten dolayı şikayetçi olmama, planlananın dışında işler geliştiğinde yapıcı tutumunu bozmama, başka işgörenler kendisi gibi düşünmediğinde sinirlenmeme, olumlu grup çalışmaları için gerekirse fedakarlıktan kaçınmama ve başka işgörenlerin fikirlerini saygı ile dinleme türündeki davranışları içerir (Posdakoff vd., 2000: 518). Centilmenlik, işgörenin yönetici olmasa da başka işgörenlerin de verimli düzeyde çalışmasını sağlamasıdır. (Acar, 2006: 7-8).

2.10.4. Nezaket

Psikolojik anlaşma kriterleri, örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirleriyle iyi geçinmelerini gerektirmektedir. İlk defa Organ tarafından dile getirilen ve tanımlama yapılan Nezaket boyutu, örgüt yapısı içerisinde yaptıkları iş sebebiyle iletişim halinde olması gereken ve birbirlerinin yaptığı işlerden etkilenen işgörenlerin birbirlerine gösterdiği olumlu yöndeki tavırları ifade eder (Öztürk, 2010; 57).

Organ'a göre özgecilik ve nezaket davranışları "yardımseverlik" ilkesinden yola çıkarak tanımlandıkları için bu boyutların birbiriyle ayırt edilmesi oldukça güçtür. Bu iki kavramın birbirleriyle en büyük farkı, yardım etme eyleminin gerçekleşme zamanına ilişkindir. Özgecilikte işgörenler diğer işgörelere bir problemle karşılandıktan sonra, problemi gidermek niyetiyle yardım eder. Nezakette ise tanımlanan davranışlar, olası bir sorunun çıkışını engellemek ya da o sorunun etkilerini en aza indirmek için önceden tedbirler almayı gerektiren davranışlardır (Kaplan, 2011; 33).

2.10.5. Sivil Erdem

Sivil erdem davranış şekli, kişisel anlamda büyük maliyetlere rağmen, örgütün yönetimine aktif biçimde katılım sağlamayı, örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemeyi ve örgütün çıkarlarını gözetmeyi kapsar. Sivil erdem, işgörenlerin hem aktif hem de yapıcı davranışlar sergilemesini ifade etmektedir (Suküt, 2010; 29).

Organizasyonun yaşam seyrine yapıcı ve sorumlu katılım sağlama, işle ilgili fikirlerini rahatça paylaşma, görüşmelere katılma, dış çevredeki gelişmeleri takip ederek işletmenin faydasına olabilecek yenilikler hakkında bilgilendirme, işgörenin kendisini örgütün bir parçası görmesi ve işlerin örgütlenmesinde aktif rol alma gibi davranışları örgütsel erdeme örnek olarak verebiliriz. Ayrıca örgütün tüm çalışmalarını takip etme ve örgütü dışarıda en iyi şekilde temsil etme gayretleri de örgütsel erdem boyutunu oluşturan davranışlardandır (Podsakoff vd., 2000; 523).

Sivil erdem davranışı, diğer davranış boyutlarıyla karşılaştırıldığında genellikle örgüte yönelik ve işgören tarafından bilinçli bir şekilde örgütün yararına gerçekleştirilen bir davranış şekli olduğu görülmektedir (Sarı, 2011; 48).

2.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler konusunda ilk araştırmayı yapan Smith ve arkadaşlarına (1983) göre, bu tür davranışları en güçlü yönde etkileyen faktör iş tatminidir. Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan meta analizde ise, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği, ÖVD ile ilişkili faktörler olarak belirlenmiştir. George ve Jones (1997)., ÖVD'nı etkileyen bağlamsal faktörleri; bireysel (rol tanımları, yetenek düzeyi)., grup (normlar, hedefler) ve örgütsel (örgüt yapısı, politikalar, ödüller) olmak üzere üç grup altında toplamışlardır. Schappe (1998), yaptığı araştırmada iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nın öncülleri olduğunu ortaya koymuştur. Van Dyne ve arkadaşları (1995) ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ÖVD'nı etkileyen en önemli değişkenler olduğunu belirtmişlerdir.

2.11.1. İş Tatmini

İşgörenin işi ya da işteki tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği tutum ya da ortaya çıkan olumlu duygusal durum olarak tanımlanan iş tatmini (Locke, 19676)., iş

ve iş çevresiyle ilgili tüm karakteristikleri kapsamı doğrultusunda geniş bir kavramsal yapıya sahiptir. Bu bağlamda, literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan kavram iş tatmini olup, birçok araştırmacı tarafından aralarında önemli düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Farklı ÖVD boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için karşılıklılık temeline dayalı sosyal değişim gibi bazı teorilerden yararlanılmıştır. Buna göre, işinden tatmin olan işgören sosyal değişim teorisinin karşılıklılık esasına dayalı olarak ÖVD sergilemektedir (Yoon ve Suh, 2003).

Morrison (1994), iş tatmininin işgörenlerin bilişsel olarak iş tanımlamalarını etkileyeceğini belirtmiştir. Buna göre, işini daha geniş tanımlayan işgörenin daha fazla ÖVD sergilediği ampirik çalışmalarla desteklenmiştir. Ancak literatürde ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşma sağlanamasa da, birçok teorik ve ampirik araştırma sonucunda iş tatmininin ÖVD'nin bir öncülü olduğu ortaya konulmuştur.

2.11.2. Örgütsel Bağlılık

Örgüte psikolojik düzeyde bağlı olmayı ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma eğilimi ve örgüt yararları doğrultusunda çabalama eğilimi ile örgütün amaç ve değerlerini sahiplenerek kabullenmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow, 1983). İşgörenin örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtan örgütsel bağlılık (Reichers, 1985) ile ÖVD arasındaki bağ, işgörenin örgüte sadakat (bağlılık) durumunu bir davranış, tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlı olarak değişmektedir. İşgören bağlılığı bu şekilde görüyorsa, ÖVD gösterme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Bu bağlamda örgüte bağlı işgörenlerin, bulunduğu konumu korumak ve taraf, kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda sağlamak gibi amaçlarla, vatandaşlık davranışlarını gösterme ihtimalleri örgütsel bağlılığı olmayanlara göre daha yüksektir (Kamer, 2011).

Örgütsel bağlılık, işgörenin kendini görel olarak çalıştığı örgütle tanımlama derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda işgören, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergilemektedir (Schappe, 1998).

2.11.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurların incelendiği çalışmalarda en fazla odaklanılan bilişsel faktör, işgörenlerin adalete ilişkin algılamalarıdır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, işgörenler ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı değişim ilişkisi, ÖVD sergileme eğilimini arttırmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994). Buna karşılık, işgörenin örgütteki adalete ilişkin algısının düşük olması durumunda, işin sadece sözleşme düzeyindeki gereksinimlerini yerine getirmesi ve ÖVD sergilemekten kaçınması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle ÖVD adaletsizliğin yer aldığı ortamlarda işgörenler açısından bir savunma mekanizması olarak görülmektedir. Bu bağlamda adaletsizliğe ilişkin algılamasına bağlı olarak biçimsel iş tanımında yer alan görevleri tam olarak yerine getirmeyen işgören, bu davranışı nedeniyle biçimsel ödüllerden mahrum kalma olasılığına karşın, ÖVD sergilemekten vazgeçmenin daha kolay, güvenli, daha az zararlı ve kontrolü bireye bırakılan bir tercih olması doğrultusunda bu yolu tercih etmektedir (Moorman, 1991).

Yöneticiler adil davranmadıklarında sosyal değişim ve karşılıklılık ilkesi gereği, işgören olumsuz yönde karşılık vermektedir. Bu nedenle ÖVD bir anlamda işgörenin karşılık verme yolu olarak tercih ettiği davranışlar kapsamında ele alınmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994).

2.11.4. Bireyin Ruhsal Durumu

Literatürde, işgörenler tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının ruhsal durumlarına göre değişebileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda sosyal psikoloji üzerine yapılmış olan çalışmalarda pozitif ruhsal yapıya sahip kişilerin daha fazla ÖVD sergiledikleri ve işgörenlerin olumlu ruh haline sahip olabilecekleri örgütsel ortamın sağlanması durumunda yardımseverlik davranışlarında artış olduğu ortaya konulmuştur (George, 1991; Williams ve Shiaw, 1999).

Bireyin ruhsal durumuna ilişkin faktörler ekstra rol davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Bu doğrultuda Williams ve Shiaw (1999), olumlu ruhsal durumu sağlayacak deneyimlerin, işgörenlerin iş arkadaşlarına yardım etme ve örgüte daha fazla bağlanma eğilimlerini arttıracaklarını belirtmişlerdir. Buna göre, pozitif ruh yapısına sahip

kişilerin yaşanan iyi, pozitif olayları hatırladığı ve bu iyi, pozitif ruhsal durumuna bağlı olarak örgüt içerisindeki olaylara ve diğer işgören arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olmaktadır.

2.11.5. İhtiyaçlar

Kişilerin, onları belli bir şekilde davranmaya iten tamamıyla kendi içsel güdüleriyle açığa çıkan birtakım gereksinimleri (ihtiyaçları) bulunmaktadır (Schnake, 1991). Davranışlara etki eden ihtiyaçlar arasında yer alan, sosyal kabul ve başarıma ihtiyacının karşılanması doğrultusunda bireylerin rol gereklerini aşan davranışlar sergileyebilecekleri belirlenmiştir (Kamer, 2001). Bu görüşe ek olarak, başarı odaklı işgörenler, kendi performanslarından yüksek düzeyde tatmin yaşamakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla daha fazla ÖVD sergileyebilmektedirler (Özdevecioğlu, 2003).

Günümüz iş ortamında yöneticiler işgören maliyetlerini azaltırken, aynı zamanda onlardan yüksek düzeyde performans göstermelerini ve daha uzun saatler çalışmalarını beklemektedirler. Ancak bunu sağlayabilmek açısından örgütte işgörelere daha geniş imkânlar sunulması ve ihtiyaçlarının daha iyi bir şekilde karşılanması gerekmektedir. İhtiyacı karşılanan işgörenlerin rol fazlası davranışlar sergilemeleri söz konusu iken, ihtiyaçların istenilen düzeyde karşılanmaması durumunda işgörenlerin mutsuz olmaları ve duruma göre fiziksel çekilme, içine kapanma, topluma yabancılaşma veya saldırgan davranışlar göstermeleri söz konusu olabilmektedir. Ayrıca örgüt tarafından beklenti ve ihtiyaçları karşılanmayan işgörenler ÖVD sergileme konusunda isteksiz olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenleri daha üst basamaktaki ihtiyaçları için çalışmaları ve bu yolla kendilerini geliştirmeleri yönünde teşvik etmeleri gerekmektedir (Örücü, 2005).

2.11.6. Birey Örgüt Bütünleşmesi

Örgütte görev yapan işgörenlerin örgütün hedefleri yönünde çalışmalarını birey-örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Buna göre, işgörenin örgüt içerisinde yer alan sosyal değerlere uyumu yüksek ise, örgüt ile bütünleşme derecesi de yüksek olmaktadır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi de, benzer özelliklere sahip ve uyumlu işgörenleri bir araya getirerek örgütsel kültür yönünde yeniden sosyalleştirmek ve daha

verimli ve örgütsel çalışma düzeni ile daha uyumlu olacak şekilde işgörenleri motive etmektir. Birey-örgüt bütünleşmesi; işgörenler arasındaki etkileşim ile karşılıklı yardım sosyal tatmin derecesinin yüksek, işgücü değişim oranının düşük ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturması açısından çok önemli bir durumdur (Oktay, 1996). Ayrıca işgörenlerin örgütle bütünleşmeleri, yapmakta oldukları işin kendileri için daha anlamlı olmasını sağlamakta ve örgütte kalma konusundaki istekliliklerini arttırmaktadır. Bu nedenle örgütleriyle bütünleşen işgörenler, zorlama olmaksızın, kendi talepleriyle bulunduğu örgütü destekleyici davranışlara yönelmekte ve örgüt yararına gönüllü olarak daha fazla çaba sarf etmektedirler (İşcan, 2006).

2.11.7. Güven

İşgören ve yöneticiler arasındaki ilişkiler davranışları en önemli belirleyicisidir. İşgören genellikle üst yöneticisinin sergilediği tavırların iyi ve olumlu olduğunu düşünürse rol genişletme, kötü ve olumsuz olduğunu düşünürse ise sadece rol sınırları içerisinde davranma yoluna gitmektedir. Bu doğrultuda kişisel inanışlardan, örgütsel hedeflerden ve iş performansındaki süreklilikten kaynaklanan güven, örgütteki ilişkisel sözleşme ve sosyal değişim ilişkileri için temel oluşturmaktadır. Sosyal değişimin işgörenleri ÖVD sergilemeye yönlendirmesi nedeniyle yöneticilere duyulan güven işgörenleri gönüllü davranışları daha fazla sergileme konusunda teşvik etmektedir. Buna göre güven, örgütsel amaçların işgörenler tarafından benimsenmesini, örgüte katılım konusunda daha yüksek düzeyde motive olmalarını ve daha fazla ÖVD göstermelerini sağlamaktadır. Ayrıca sosyal değişim ilişkilerinde yüksek düzeyde güvene sahip olan işgörenler ÖVD'nin birçok türünü iş gereklerinin bir parçası olarak değerlendirmektedirler (Yoon ve Suh, 2003).

Örgütsel vatandaşlık ve güven üzerine yapılan araştırmalarda, bu iki değişken arasında ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, güven ve ÖVD ilişkisinde karşılıklılık ilkesi belirleyici bir faktördür. Bu doğrultuda işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri, yöneticilerin güven yaratmaya yönelik olumlu davranışlarına karşılık verme istekleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kamer, 2001).

2.11.8. Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Cinsiyet

Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş ve çalışma süresi ile bu tür davranışların sergilenmesi arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Buna göre, işgörenlerin yaş ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve örgüte fayda sağlayacak davranışları daha fazla sergilemektedirler. Ayrıca daha kıdemli işgörenler, örgütsel ortamı iyi tanımaları ve deneyimli olmaları doğrultusunda örgütte daha iyi pozisyonlar elde etmekte ve bu bağlamda motive olarak daha fazla çaba göstermektedirler (Wanxian ve Weiwu, 2007).

ÖVD ile ilişkili olan bir diğer faktör, örgütte bulunulan pozisyonudur. Rol algısı bireylerin örgütte rol aldıkları pozisyonlara göre farklılaşmaktadır. Buna göre, üst düzeydeki bir pozisyonda bulunan işgören örgütte daha fazla sorumluluk üstlenmekte, işini daha geniş kapsamlı olarak algılamakta, vatandaşlık davranışlarını işinin bir parçası olarak görmekte ve bu tür davranışları daha düşük pozisyondaki işgörene oranla daha fazla sergilemektedir (Wanxian ve Weiwu, 2007).

Örgütte sergilenen vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili diğer bireysel değişken ise cinsiyettir. Organ ve Ryan (1995), cinsiyeti ÖVD'nin belirleyicisi olarak ele almışlardır. Buna göre, kadın işgörenler bireyler arasındaki uyuma erkeklerden daha fazla önem vermekte ve özgecilik ile nezaketen bilgilendirme gibi davranışlar başta olmak üzere daha fazla ÖVD türü sergilemektedirler (Sun, 2001).

Kadın ve erkek işgörenlerin işlerinde tercih ettikleri yardım etme davranışları ve sosyal etkileşim düzeyi arasında genel olarak farklılıklar bulunmaktadır. Literatürde yardım etme ve nezaket davranışlarının kadınlara özgü, sportmenlik ve örgütsel erdem davranışlarının ise erkeklere özgü olduğu ifade edilmiştir. Kadınlar erkeklere göre daha yardımsever, başkalarıyla daha kolay empati kurabilen ve olaylara başkalarının perspektifinden bakabilen yapıya sahip oldukları için yardımseverlik ve nezaket davranışlarını erkeklere göre daha fazla rol davranışı olarak tanımlama eğilimindedirler (Anderson, 1993; George vd., 1998; Davis, 1983).

Literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak Organ ve Ryan (1995), ÖVD'nin sergilenmesinde cinsiyet farklılıklarının etkisini bulamamışlardır. Fakat son yıllarda

yapılan araştırmalarda ÖVD'nın sergilenmesinde cinsiyet farklılıklarının etkili olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir (Diefendorff vd., 2002).

2.11.9. İş Statüsü

İşgörenlerin tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışmaları işteki davranışlarını etkilemektedir. Örgütlerin birçoğu rekabet baskıları nedeniyle esnekliği arttırmak ve maliyetleri azaltmak için tam zamanlı çalışan işgörenler yerine yarı zamanlı çalışanları istihdam etmeye başlamışlardır. İşgücü konusundaki bu tür yapılanma işgörenlerin davranışları açısından örgütte istenmeyen sonuçların yaratılmasına neden olmaktadır (Stamper ve Van Dyne, 2001).

Yarı zamanlı işgörenler genellikle haftada 35 saatin altında çalışanlardır. Literatürdeki çalışmalarda tam zamanlı çalışan işgörenlerin tam zamanlı çalışmayan işgörelere göre örgüte daha çok bağlı oldukları ortaya konulmuştur. Yarı zamanlı işgörenlerin değişim ilişkisi ise sosyal değişimden ziyade ekonomik değişme dayanmaktadır. Buna göre, tam zamanlı işgörenler sosyal değişme dayalı ilişkisel psikolojik sözleşmeye, yarı zamanlı işgörenler ise ekonomik değişime dayalı işlemsel sözleşmeye bağlı olarak hareket etmektedirler. Bu doğrultuda tam zamanlı çalışan işgörenler işe daha fazla katılım gösterirken, yarı zamanlı çalışanlar işlerini geçici ve daha önemsiz olarak görmekte, örgütte uzun vadeli kalma isteğinde olmamakta ve örgütle daha az bütünleşme eğiliminde olmaktadır (Stamper ve Van Dyne, 2001).

2.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Katkıları

ÖVD unsurlarını tamamı örgütsel etkinliğin devamlılığı için gereklidir. ÖVD faktörleri; örgüt verimliliğine etki eden olumlu ve olumsuz davranışların sergilenmesini sağlayanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan birer unsur olabilir. Ekstra rol davranışının işgören açısından kişisel temeli; işgörenin çalışma gücünü ve enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliğini kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. ÖVD gösteren işgörenlerin tipik davranışları şunlar olabilir (Dikmen, 2010: 98).;

- Hazır olmayanlara yardım eder,
- Yeni alışanlara yardım eder,

- İşe gelemeyeceği zaman bunu haber verir,
- Örgütün özelliklerini korur ve gözetir,
- Üstlerinin çalışmalarına, sorulmadan yardımcı olur

ÖVD hakkında yapılan çalışmalar belirtmektedir ki; bu davranışı sergileyen işgörenler daha pozitif, daha tatmin olmuş, bağlılık ve aitlik hissi daha yüksek, buldukları çalışma ortamının daha adil olduğunu düşünen çalışanlardır (Dikmen, 2010: 98).

ÖVD, verimliliğe, performansa ve dolayısıyla örgütsel başarıya yadsınamayacak derecede önemli katkılar sağlamaktadır. Tüm bunlar ve çeşitli araştırmalar dikkate alınarak ÖVD katkıları şu şekilde belirtilebilir (Karakaş, 2005: 37-38, Kabataş, 2010: 46, Erken, 2010: 25-27, Dikmen, 2010: 105-106, Çiçek,2010: 8).:

- Yardım edilen ve yardım eden işgörenlerin iş tatminini artırır.
- İşyerine bağlılık artar.
- Motivasyonu artırır.
- Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıplarını azaltır, buna bağlı olarak da maliyetleri azaltır, verileri artırır.
- İşgörenlerin bağlılığı ve yeni işgörenler için caziplik artar.
- İşgörenlerin yardımlaşma eğilimini artırır.
- İşgörenlerin sorumluluk duygularını geliştirir.
- Yönetmelik kararlar ve değerlendirmeler üzerinde etkilidir.
- İş tatminini artırır.
- Takım çalışmasını teşvik eder.
- Kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar.
- Örgütün çevresel değişime uyumunu artırır.
- İşgörenler için örgütü cazip bir yer haline getirerek nitelikli işgücünü çekme elinde tutma potansiyelini artırır.
- İşgörenlerin verimliliğini artırır.
- Birimler arası, takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki aktiviteleri koordine etmenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Örgütün iç ve dış çevre değişikliklerine, gelişen teknolojiye uyum sağlama yeteneğini arttırarak, örgüt performansının sürekliliğini sağlamaktadır.

BÖLÜM 3: KUŞAK KAVRAMI

3.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu toplum bilimi sözlüğünde kuşak kavramı; yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, batın, jenerasyon olarak tanımlanmaktadır.

Yine Türk Dil Kurumunun felsefe sözlüğünde kuşak kavramı; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, erişim tarihi 06.12.2016).

Literatüre baktığımızda en genel hali ile kuşak kavramı; Dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına jenerasyon (kuşak) denilmektedir. Bireylerin yetişme tarzları ve içinde buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle kuşaklar arasında gerek karakter, gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerinde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir (Keleş, 2011:129).

Sosyolojik olarak kuşak tanımına bakıldığında; belli tarihlerde doğmuş (20-25 yıllık süreç içerisinde), dönemin sosyal, ekonomik, politik, kültürel ve teknolojik şartlarından etkilenmiş, dolayısıyla da aynı ya da beklenti, inanış ve eğilimlere sahip yaş grubu olarak açıklanabilir.

Küreselleşmenin ikonu olan internet vasıtasıyla özellikle gençler arasında benzer hayat tarzları oluşmaktadır. Her çağın ve dönemin sosyolojik bağlamı kendine özgü kuşaklar üretmektedir (Bayhan, 2014:10).

Farklı dönemlerde yetişen ve yetiştikleri dönemin sosyal, kültürel, siyasi ve tarihi vakalarından etkilenen bireylerin farklı inançlara, değerlere, davranış ve beklentilere sahip olduğu ve bu farklılıkların da iş hayatındaki tavırlarına yansıdığı düşünülmektedir (Glass, 2007; Inglehart,2000).

Savaş ve toplumsal buhranın yoğun olduğu dönemlerde yetişen bireyler ekonomik belirlenimcilik, meteryalizm, rasyonalizm, otoriteyi kabullenme ve saygı duyma gibi değerleri benimsedikleri, sosyo-ekonomik istikrarın olduğu, buhrandan uzak refah

döneminde yetişen bireylerin ise toplumsal eşitlik, farklılıklara hoşgörü, öz paylaşım gibi değerleri benimsedikleri düşünülmektedir (Egri&Ralston, 2004).

3.2. Kuşak Türleri

Yirmi birinci yüzyılda kuşak sınıflandırılması; Gelenekselciler, Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşağı olarak yapılmaktadır.

3.2.1. Gelenekselciler

1925-1945 yılları arasında doğan kuşağı ifade etmektedir. Bu kuşak “sessiz kuşak” olarak da anılmaktadır. Buldukları dönemin koşulları gereği dönemin önemli olayları, baskılar, kıtlık, açlık ve ekonomik sıkıntılara maruz kalmışlardır. Yaşadıkları sıkıntılı süreç neticesi emin olmadıkları durumlar karşısında daha tedbirli ve sessiz kalmaktadırlar. Günümüz iş hayatında gelenekselci kuşak mensupları oldukça azdır.

3.2.2. Bebek Patlaması

Bebek patlaması (baby boomer) kuşağı, 1946-1964 yıllar arasında doğan kuşağı ifade etmektedir. II. Dünya savaşından sonra doğan bebek sayısının fazla olması nedeniyle toplumu yeniden şekillendiren ve bu süreçte doğan bebeklerin toplumu yeniden şekillendirilmesinde büyük katkıları olacağı düşünüldüğünden bu kuşağa bebek patlaması (baby boomer) adı verilmiştir (Levickaite, 2010). Bu kuşak mensupları dünyanın insan hakları hareketleri, çok sayıda açılan radyo kanalları ile radyonun yaygınlaşması, Türkiye’de ise ihtilal ve çok partili döneme geçiş sürecini yaşamış kuşaktır (Topçuoğlu, 2007; Kuran, 2013). Bebek patlaması kuşağı iş dünyasında takım çalışmalarına uyumlu ve işkolik olarak bilinmeyi isteyen kuşaktır. Bu kuşak işverene bağlılığını çalıştıkları saatlerin çok oluşuyla gösterebileceğini düşünmektedir. Takım ruhu içinde çalışmak ve sorumlulukların paylaşılması bu kuşağın iş yaşamında önemlidir ve değişime direnme eğilimdedirler (Toruntay, 2011;71). Hem yaşlanan ebeveynlerine hem de kendi çocuklarına baktıkları için bu kuşağa “sandviç kuşağı” da denmektedir. Bebek patlaması kuşağının idealist olan bireyleri dünya çapında özgürlük devrimini yaratmıştır. Cinsel devrim, sosyal ve politik devrimlerle dünya çapında özgürlük devrimini yaratmıştır (Gün; 2013).

3.2.3. X Kuşuğu

1965-1979 yılları arasında doğan kuşuğu ifade eder. Hızlı nüfus artışının olduğu Bebek Patlaması kuşak döneminin aksine nüfus artışının yavaşladığı dönemdir. Bu sebeple bu kuşuğa “kayıp kuşak” da denilmektedir. Günümüzde 38-52 yaşları arasında olan ve halen iş dünyasında yer alan, aktif çalışmaya devam eden kuşaktır.

Dünya da petrol krizlerinin ve ekonomik çöküşlerin yaşandığı, Türkiye’de ise sinema sektörünün geliştiğı, televizyonun evlerde kullanımının yaygınlaştığı ve önemli bir iletişim kaynağı haline geldiğı, üniversitelerde yaşanan siyasi olaylar ve sağ-sol çatışmalarının yoğun yaşandığı dönemdir (Topçuoğlu, 2007. Kuran, 2013).

Aynı iş yerinde yıllarca çalışabilen, iş hayatında sadık, bir gün kendisinin de otorite olacağına inandığından otoriteye saygılı, teknolojik gelişmelerin başladığı döneme denk geldiklerinden teknolojiyi kullanmak zorunda kalmış kuşaktır (Mengi, 2011).

Statü sahibi olmayı önemsediklerinden otoritenin dayattığı kuralları sorgulamadan, sebat ederek, aidiyet duygusuyla çok çalışmayı benimseyen nesildir.

Bu kuşak “yaşamak için çalışanlar” olarak da adlandırılır. İş hayatında önceki kuşakla kıyaslandığında daha çok iş-yaşam dengesi gözetilen, gelecek kaygısından dolayı daha çok ekonomik faydalara odaklı, iş hedeflerini gerçekleştirdiklerinde hemen ödül ve terfi bekleyen, bunlar sunulduğu sürece çok çalışan ve bireysel çalışmayı tercih eden iş görerlerdir (Keleş, 2011: 131).

3.2.4. Y Kuşuğu

1980-2000 yılları arasında doğan kuşuğu ifade eder. Günümüzde 17-37 yaşlarında olan ve yaklaşık 20 yıldır iş dünyasında yer alan nesildir. Y kuşuğu teknoloji ve dijital medya ile yetişen ilk kuşaktır. Bu kuşuğun mensuplarının çoğu daha çok küçük yaşlarda bilgisayarla tanışmış, teknoloji sayesinde bilgiye, eğlenceye kolaylıkla ulaşarak büyümüş nesildir.

Bu kuşuğun üyeleri “yaratıcı” olarak tanımlanabilir. Genç, akıllı, teknolojiyi kullanmaktan bağımlılık derecesinde keyif alan, özgürlüklerini önemseyen, gününün önemli bir bölümünü sosyal medya ve iletişim teknolojileri ile iç içe geçiren bireylerdir. Bu kuşuğun bireyleri çalışmayı seven ancak rahatlarında da düşkün oldukları için işi tüm

hayatı haline getirmeyen kuşaktır. İçinde buldukları durumları sürekli sorguladıkları için “WHY” (neden) kuşağı denmiştir ve kısaca “Y” olarak ifade edilmiştir.

Kendinden önceki otoriteyi sorgulamadan kabullenen, kanâatkar, biat etmeyi yaşam tarzı haline getirmiş olan X kuşağının aksine; otoriteye karşı, kuralları sorgulayan, özgüveni yüksek, aile, patron, yöneticileri gibi otör kararlarını eleştiren, sonuç odaklı çalışıp sonuca giden yoldaki kuralları önemsememeyi benimsemiş nesildir.

Bu kuşağın önemli olayları: Körfez savaşı, 11 Eylül, Irak savaşı, internet, küreselleşen dünya, ipod, cep telefonu, Google, msn. (Topçuoğlu, 2007; Kuran, 2013).

Y Kuşağı eğlenerek çalışmayı seven, bireysellikten ziyade takım çalışması yapmayı seven, olaylara pozitif yaklaşan bireylerdir (Sessa, Kabacoff, Deal, Brown, 2007).

Çabuk adapte olma gücüne sahip ve aynı anda birden fazla işi yapabilmektedirler. Ancak yaptıkları işten çabuk sıkılanlar da yine bu kuşağın mensuplarıdır. Yüksek hayat standartlarını seven bu kuşak; ileri düzey düşünme ve bilgiye ulaşma konusunda hızlıdır. Değişimi hevesle karşılayan ve yeniliklere açıktır (Lower, 2008).

3.2.5. Z Kuşağı

2000 yılı ve sonrasında dünyaya gelen ve gelecek olan kuşaktır. Günümüzde 0-17 yaş arasında olan bireylerden oluşur. Bu kuşak mensupları birkaç yıl sonra iş dünyasında yer almaya başlayacaktır.

Bu kuşak “internet kuşağı” olarak da adlandırılır. Teknolojik olanakların içinde hızlı ve kolay iletişim ile iç içe yetişmektedirler. Birçok konu ile eş zamanlı olarak ilgilenebildikleri düşünülen nesildir (Mengi,2011).

Z Kuşağıyla ilgili henüz çok çalışma yapılmamış olmasına rağmen, yıl itibariyle eğitim hayatına devam eden kuşak mensuplarına bakıldığında; internet ve mobil teknolojileri seven, ders ve ödev araştırmalarını internet üzerinden yapıp ödevini e-mail ile gönderebilen, mobil ağlar üzerinden sosyalleşmeyi tercih eden, oyuncak yerine cep telefonu ve tabletlerle oyun oynayan, hızlı tüketen nesildir (www.acikbilim.com, erişim tarihi: 31.03.2017).

3.3. X ve Y Kuşağının Benzerlikleri

X Kuşağı ve Y Kuşağı halen günümüz iş yaşamında yer alan, aktif çalışan kuşaktır. X Kuşağı döneminde kadınların da iş yaşamında yer almaya başlamasıyla birlikte günümüzde halen X ve Y kuşağı çalışanlar, kadın ve erkek çalışanlar olarak bir arada çalışmaktadırlar.

Her iki kuşak da farklı yaşam biçimlerine ve kültürel çeşitliliğe hoşgörülüdür.

X Kuşağı mensuplarının çalışma dönemleri sırasında teknolojinin iş yaşamında yerini almasıyla birlikte X kuşağı çalışanlar teknolojiyi kabullenmek ve kullanmak durumunda kalmış olup, günümüzde X ve Y kuşağı çalışanlar birçok işini bilgisayar, internet ve mobil ağlar üzerinden teknolojiyi kullanarak yürütmektedir.

İki kuşak da yaptığımız çalışmada dış motivasyon etkenlerinden “kişisel-özel yaşam” ile “maaş ve ek imkanları” ilk sıraya yerleştirerek her iki kuşak da iş yaşamında aynı dış motivasyon etkenlerinden motive olduklarını göstermiştir. İç motivasyon için ise; “elde edilen başarılar”, “kişisel gelişim”, “terfi”, “farkedilme-tanınma”, “işin kendisi” iç motivasyon etkenlerinden iki kuşağın da aynı düzeyde etkilendiği görülmüştür.

3.4. X ve Y Kuşağının Farklılıkları

Günümüz iş hayatında bir arada çalışan X ve Y kuşağının beş ana faktörle ilgili farklılıklar yaşadığı tespit edilmiştir. Bu farklılıklar; Uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılıktır (Watt, 2009).

Uyumluluk: Tüm kuşakların kendi kuşak mensuplarıyla uyumlu oldukları düşünülmektedir. Ancak; Y kuşağı mensupları iş hayatında birlikte yer aldığı X kuşağı mensuplarını uyumsuz, değişimden uzak ve adaptasyonları düşük bulmaktadır.

Yönetilebilirlik: Y Kuşağı öncesindeki tüm kuşaklar Y kuşağı bireylerin yönetilebilirliğinin daha zor olduğunu düşünmektedir. X kuşağı iş görenler, Y kuşağı iş görenlerin kurallara daha az sadık olduklarını öne sürmektedir.

Ekip Çalışması: Her kuşak diğer kuşakların işe bakış açısını farklı algılamaktadır ve tüm kuşaklar kendilerini uyumlu bir ekip çalışanı olarak görmektedir. Ancak X kuşağı

mensupları iş hayatında Y kuşağı mensuplarının yüksek gayret göstermekten uzak olduklarını öne sürmektedir.

Denge: X ve Y kuşağı mensupları birbirlerinin iş ve sosyal yaşam dengelerine önem verdiklerini ve iş yerinde resmi olmamayı seçtiklerini belirtmişlerdir.

Bağlılık: Tüm kuşaklar buldukları işyerlerinde kendilerini güvenilir olarak tanımlamaktadır. Ancak X kuşağı iş görenler kendilerinden sonra iş hayatına giren Y kuşağı iş görenleri güvenilir bulmadıklarını ifade etmektedir (Watt, 2009).

Toplumsal buhranın yoğun olduğu dönemlerde yetişen X kuşağı bireylerin ekonomik belirlenimcilik, meteryalizm, rasyonalizm, otoriteyi kabullenme ve saygı duyma gibi değerleri benimsedikleri, sosyo-ekonomik istikrarın olduğu, buhrandan uzak refah döneminde yetişen Y kuşağı bireylerin ise toplumsal eşitlik, farklılıklara hoşgörü, öz paylaşım gibi değerleri benimsedikleri düşünülmektedir (Egri&Ralston, 2004).

X Kuşağı teknolojiyle geç tanışmış, aynı işyerinde yıllarca çalışabilen ve otoriteye karşı saygılı bireyler iken; Y Kuşağı teknolojiyi kullanmaktan bağımlılık derecesinde keyif alan, çalışmayı seven ancak rahatlarına da düşkün oldukları için iş hayatının merkezine koymayan, iş değişikliğini normal gören ve otoriteyi sorgulamadan kabullenen X Kuşağının aksine içinde buldukları durumları sürekli sorgulayan, bu özelliklerinden dolayı da “WHY” (neden) kuşağı denen ve kısaca “Y” Kuşağı olarak ifade edilen bireylerdir. X Kuşağı bireysel çalışmayı seviyorken Y Kuşağı takım çalışmasına yatkındır.

BÖLÜM 4: X VE Y KUŞAĞINI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI AÇISINDAN KARŞILAŞTIRMASI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hızla gelişmekte ve buna bağlı olarak sürekli şartların değiştiği iş dünyasında, örgütlerin faaliyetlerini sürdürüp mevcut yerlerini koruyabilmesi günden güne daha da güçleşmektedir. Zorlayıcı rekabet koşulları ve hızla değişen piyasa koşullarında örgütlerin istihdam ettiği işgörenleri yani insan gücünü örgütün en yüksek faydasına olacak şekilde örgütlemesi gerekmektedir. İşgörenler, örgütleri ayakta tutacak, örgüt gelişimini ve verimliliğini arttıracak en önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütler ve işgören verimliliği ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar, örgütlerin yaşamlarına devam edebilmelerinin ve büyüebilmelerinin, işgörenlerinin işe olan bağlılığının ve sadakatinin örgütün yaşam sürecinde büyük rolü olduğunu göstermektedir. Bunu elde etmek için ise; işgörenin motivasyonunun ve örgütsel vatandaşlık düzeyinin artırılması büyük önem taşımaktadır. İşgörenin artan motivasyonu ve artan örgütsel vatandaşlık düzeyi ile birlikte, örgüte sadakatsizlik, hızlı işgören sirkülasyonu, işini sahiplenmeme ve geliştirme eğiliminde olmama, örgüt menfaatlerini gözetmeme gibi örgütün zararına olacak olumsuz tavır ve durumların engellenmesi sağlanabilmektedir.

Yapılan literatür taramasında, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden olan iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, birey-örgüt bütünleşmesi gibi faktörlerin arasındaki ilişkinin birçok araştırmaya konu olduğu, ancak bu örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinin tamamını kapsayacak, özellikle de sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenler üzerinde böyle bir araştırmanın çoklukla uygulanmadığı görülmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenlerin genellikle yardıma muhtaç kişiler için ve afet, savaş, terör gibi olumsuz koşulların hakîm olduğu alanlarda hizmet verdiği göz önünde bulundurulduğunda, STK çalışanlarının motivasyonlarının ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yüksek olması yardım ve desteklerin ulaştırıldığı kitle açısından ve örgütün genel başarısı açısından

büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenlerin motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki bağı ortaya koymak, motivasyon düzeyinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin örgütlerde çalışan bireyler arasındaki kuşak farklılıklarından etkilenip etkilenmediğini tespit etmek amacıyla yapılmaktadır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yalnızca bir Sivil Toplum Kuruluşunda yapılmış olduğundan, çıkan sonuçların diğer sivil toplum kuruluşlarını da kapsayıcı nitelikte olmadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Türkiye’de faaliyet gösteren çok sayıda STK varken, kısıtlı bütçe ve kısıtlı zaman sebebiyle araştırma sadece bir STK’da uygulanabilmiş olması bu araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.3. Araştırma Sorusu

- İşgörenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
- X Kuşağı İşgörenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri alt faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Y Kuşağı İşgörenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri alt faktörleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?

4.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü

Araştırmada değişkenler olarak çalışanları motive edici faktörler ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri ele alınmıştır. Çalışmada karşılaştırmalı gruplar olarak X ve Y Kuşakları bu değişkenler açısından alınmıştır.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyleri ve motivasyon düzeyleri Tan Shen Kian, Wan Fauziah Wan Yusoff ve Sivan Rajah’ın Malezya’da yaptıkları “Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y” isimli çalışmada kullandıkları ölçek tarafımızdan Türkçe’ye çevrilerek ölçülmüştür. Anket, hedef gruptaki katılımcıların içsel ve dışsal Motivasyon Faktörlerinden

memnuniyet düzeylerini ve Vatandaşlık Performansı düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Bu ölçeklerin doğruluk ve geçerlilik testleri yapılmış olup; tezin içerisinde “araştırmanın analiz ve bulguları” başlığı altında yer almaktadır.

4.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada motivasyonu iç motivasyon ve dış motivasyon düzeyinde inceleyebilmek ve örgütsel vatandaşlık düzeyini ölçmek için Tan Shen Kian ve arkadaşlarının Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır.

Anket formu demografik özelliklerden oluşan sorular, dış motivasyonu etkileyen 8 unsurun önem sıralaması, iç motivasyonu etkileyen 6 unsurun önem sıralaması, motivasyon düzeyini ölçen 38 adet soru ve örgütsel vatandaşlık düzeyini ölçen 16 adet sorudan oluşmaktadır.

Anket çalışmasında Tan Shen Kian ve arkadaşlarının “Relationship between Motivations and Citizenship Performance among Generation X and Generation Y” çalışmasında kullandıkları Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık ölçeği tarafımızdan Türkçe tercümesi yapılarak uygulanmıştır.

4.6. Araştırmanın Analiz ve Bulguları

4.6.1. Motivasyon Ölçeği Güvenirlik Analizi

Motivasyon ölçeğinde yer alan her bir ifade 1: hiç memnun değilim, 2: çoğunlukla memnun değilim, 3: çoğunlukla memnunum, 4: çok memnunum olacak şekilde ve durum analizi yapılması sebebiyle dördümlü ölçekle değerlendirilmektedir. Motivasyon ölçeği 6 faktörden oluşmaktadır. Motivasyon ölçeğindeki 38 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.964$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.943>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu

tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %66.144 olan 6 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Motivasyon ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 1
Motivasyon Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları (Özdeğer=16.600)	36-terfi Edecek Adayları Seçmek İçin Kullanılan Yöntemler	0,859	16,855	0,938
	37-gerektiğinde İç Terfi İçin Kurumun Gösterdiği Çaba	0,824		
	35-işinizde Terfi İçin Verilen Fırsatlar	0,823		
	34-torpilin Ortadan Kaldırılması İçin Kurumun Gösterdiği Çaba	0,749		
	38-kişisel Gelişiminiz İçin Kurumun Gösterdiği Çaba	0,693		
	26-sizin Başarılarınız İçin Geribildirim Sıklığı	0,628		
	29-yaptığımız İşe Kurum Tarafından Verilen Takdir Derecesi	0,608		
	24-iyi Bir Şey Yaptığımız Zaman İşyerinden Aldığınız Teşvikler	0,573		
	27-bulduğunuz Konumda Yeteneklerinizden Yararlanması	0,490		
	İşin Özellikleri - İşin Kendisi (Özdeğer=2.767)	20-yaptığımız İşin Anlamlılık Seviyesi		
22-işinizin İlginçlik Derecesi		0,756		
33-işinizin Tanınırlık Düzeyi		0,636		
32-iş Başarılarınızı Tanıyan Resmi Program		0,539		
18-sizin Amacınızın/hedeflerinizin Gerçekleşme Düzeyi		0,537		
21-işinizin Zorluk Derecesi		0,525		
28-işle İlgili Hedeflerin Gerçek Başarıları		0,500		
19-yaptığımız İşin Stress Düzeyi		0,412		

Tablo 1',n devamı

Ücret ve diğer edimler (Özdeğer=1.959)	6-çalışanlara Sağlanan Ödemeler Ve Destek Paketleri Arasındaki Rekabet	0,740	11,055	0,889
	7-ben Ve Ailem İçin Sunulan Sosyal Güvenlik Desteği/ödemesi.	0,721		
	9-maaşımı Belirlemek İçin Kullanılan Yöntem	0,675		
	8-aldığım Maşın Miktarı	0,672		
	10-maaş, İkramiye Ve Zamlar İle İlgili Uygulamalardaki Şeffaflık	0,590		
	5-kurum Politikalarının Çalışanların İhtiyaçlarını Karşılama Derecesi	0,490		
	4-idari Prosedürlerin Anlaşılır Ve Çalışanlar Tarafından Takip Edilebilir Oluşu	0,415		
	Hijyen faktörler (Özdeğer=1.487)	15-iş İçin Gerekli Araç-gereç/malzemenin Sağlanma Seviyesi		
16-etkinlik Ve Araçların Güncelliği Ve Temizliği/şeffaflığı		0,733		
13-iş/çalışma Yerinin Güvenirlik Derecesi		0,719		
11-çalıştığınız Alanın/ortamın Rahatlık Derecesi		0,678		
14-çalışma Alanında İş Etiği Standartlarının Seviyesi		0,581		
12-iş/çalışma Standardınızın Şirketinizdeki Düzeyi/seviyesi		0,434		
Adalet-Güvende Hissetme (Özdeğer=1.257)	1-şikâyet Sürecinin Adil Oluşu	0,754	8,951	0,837
	2-performans Yönetiminin Adil Oluşu	0,608		
	3-kurum Politikasının Adil Oluşu	0,576		
	30-şefinizden Aldığınız Uyarılar	0,559		
	31-zaman Zaman Kurumunuzdan Aldığımız Uyarılar	0,498		
Gelişme ve Başarı (Özdeğer=1.066)	23-işinizi Gerektiği Gibi Tamamlamak İçin Sağlanan Yetki	0,556	7,094	0,783
	17-işinizi Tamamlamak İçin Ayrılan Zaman	0,521		
	25-sizinle İlgili Değerlendirmelerin Objektif/nesnellik Düzeyi	0,480		
Toplam Varyans %66.144				

Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre motivasyon ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

4.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Güvenirlik Analizi:

Örgütsel Vatandaşlık ölçeğinde her bir ifade 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Çoğunlukla Katılmıyorum, 3: Çoğunlukla Katılıyorum, 4: Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde ve durum analizi yapılması sebebiyle dördümlü ölçekle değerlendirilmektedir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği 3 faktörden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ölçeğindeki 16 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.905$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.911>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %58.626 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 2
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Örgütsel İtaat (Özdeğer=6.843)	1-denetçiler Amirler Mevcut Değilken Bile Talimatlara Uyarım.	0,773	26,573	0,876
	11-doğru İş Ve Nezaket Kurallarına Uyarım.	0,727		
	2-takımdaki Diğer Çalışanlarla İşbirliği İçinde Çalışırım.	0,717		
	4-kurumun Görünümünü Doğru Şekilde Görüntülemeye Çalışırım.	0,697		
	14-kişisel Disiplin Ve Kendimi Kontrol Etmeye Çaba Gösteririm.	0,686		
	3-bir Görevi Tamamlamak İçin Engelleri İnatla Aşmaya Çalışırım.	0,631		
	9-önemli Detaylara Dikkat Ederim.	0,576		
	12-sorunu Olan Bir Meslektaşımı Destekler Ve Teşvik Ederim.	0,529		
Örgütsel Katılım (Özdeğer=1.488)	15-heyecanla Zor Bir İşe Atanma Mücadelesi Veririm.	0,813	21,951	0,838
	5-ek Sorumluluklar Almaya Gönüllü Olurum.	0,706		
	16-başkalarına Yardım Veya Kurum Etkinliğine Katıda Bulunmak İçin İşimin Gereğinden Daha Fazlasını Gönüllü Olarak Yaparım.	0,702		
	7-zorlu Görevlere Talip Olurum.	0,690		
	13-verilen Bir Görevi Çözmek İçin İnisiyatif Alırım/kullanırım.	0,611		
	8-diğer Çalışanlara İşlerini Tamamlamak İçin Yardım Teklifinde Bulunurum.	0,497		
Örgütsel Sadakat (Özdeğer=1.049)	6-standart İşletim Prosedürlerine Uyarım, Yetkisiz Kısa Yollardan Kaçınırım	0,753	10,102	0,696
	10-yöneticinin/amirin Kararlarını Savunurum.	0,752		
Toplam Varyans %58.626				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

4.6.3. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir (Ek-2 Lisans Bilgileri). Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.7. Bulgu ve Değerlendirmeler

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlar ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.7.1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Araştırma kapsamında katılımcılara ilişkin tanımlayıcı özellikler aşağıda Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3
Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kuşak	X Kuşağı	138	42,5
	Y Kuşağı	187	57,5
	Toplam	325	100,0
İş Yerinde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	121	37,2
	6-10 Yıl	102	31,4
	11-15 Yıl	51	15,7
	15 Yıl Ve üzeri	51	15,7
	Toplam	325	100,0
Çalışılan Departman	Bilgi Teknolojileri	31	9,5
	İdari Hizmetler	25	7,7
	İnsan Kaynakları	24	7,4
	Mali İşler	30	9,2
	Sağlık Personeli	115	35,4
	Satın Alma Lojistik	26	8,0
	Toplumsal Hizmetler	19	5,8
	Diğer	55	16,9
Toplam	325	100,0	

Tablo 3'ün devamı

Statü	Üst Ve Tepe Yönetici	17	5,2
	Orta Kademe Yönetici	17	5,2
	İlk Kademe Yönetici	32	9,8
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	237	72,9
	Mavi Yakalı Çalışan	22	6,8
	Toplam	325	100,0
Cinsiyet	Kadın	153	47,1
	Erkek	172	52,9
	Toplam	325	100,0
Medeni Durum	Bekar	95	29,2
	Evli	230	70,8
	Toplam	325	100,0
Eğitim Durumu	Lise	37	11,4
	Önlisans	88	27,1
	Lisans	153	47,1
	Lisansüstü	47	14,5
	Toplam	325	100,0

Tablo: 3'te araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin frekans ve yüzde (%) olarak dağılımları verilmiştir. Çalışanlar kuşak değişkenine göre 138'i (%42,5) X kuşağı, 187'si (%57,5) Y kuşağı olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre; en fazla oran %37,2 ile 1-5 yıl çalışanlar olmak üzere, %31,4 ile 6-10 yıl, %15,7 ile 11-15 yıl ve yine %15,7 ile 15 yıl ve üzeri çalışanlar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalışılan departman değişkenine göre; %35,4 sağlık personeli, %9,5 bilgi teknolojileri, %7,7 idari hizmetler, %7,4 insan kaynakları, %9,2 mali işler, , %8,0 satın alma lojistik, %5,8 toplumsal hizmetler, %16,9 “diğer” olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar statü değişkenine göre; en fazla %72,9 oran ile yönetici olmayan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Takibinde sırasıyla %9,8 ile ilk kademe yönetici, %6,8 ile mavi yakalı çalışan, %5,2 ile üst ve tepe yönetici ve yine %5,2 ile orta kademe yönetici olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre; %47,1 kadın, %52,9 erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre; %29,2 bekâr, %70,8 evli olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre; %47,1 oran ile en fazla lisans mezunu, %27,1 önlisans mezunu, %14,5 lisansüstü mezunu ve %11,4 lise mezunu olarak dağılmaktadır.

Tablo 4
Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Kuşaklara Göre Dağılımı

		X Kuşağı		Y Kuşağı	
		n	%	n	%
İş Yerinde Çalışma Süresi	1-5 Yıl	29	%21,0	92	%49,2
	6-10 Yıl	35	%25,4	67	%35,8
	11-15 Yıl	30	%21,7	21	%11,2
	15 Yıl Ve üzeri	44	%31,9	7	%3,7
Çalışılan Departman	Bilgi Teknolojileri	14	%10,1	17	%9,1
	İdari Hizmetler	11	%8,0	14	%7,5
	İnsan Kaynakları	4	%2,9	20	%10,7
	Mali İşler	16	%11,6	14	%7,5
	Sağlık Personeli	51	%37,0	64	%34,2
	Satın Alma Lojistik	12	%8,7	14	%7,5
	Toplumsal Hizmetler	5	%3,6	14	%7,5
	Diğer	25	%18,1	30	%16,0
Statü	Tepe Yönetim	5	%3,6	1	%0,5
	Üst Kademe Yönetici	6	%4,3	5	%2,7
	Orta Kademe Yönetici	12	%8,7	5	%2,7
	İlk Kademe Yönetici	16	%11,6	16	%8,6
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	%65,2	147	%78,6
	Mavi Yakalı Çalışan	9	%6,5	13	%7,0
Statü	Üst Ve Tepe Yönetici	11	%8,0	6	%3,2
	Orta Kademe Yönetici	12	%8,7	5	%2,7
	İlk Kademe Yönetici	16	%11,6	16	%8,6
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	%65,2	147	%78,6
	Mavi Yakalı Çalışan	9	%6,5	13	%7,0
Cinsiyet	Kadın	63	%45,7	90	%48,1
	Erkek	75	%54,3	97	%51,9
Medeni Durum	Bekar	27	%19,6	68	%36,4
	Evli	111	%80,4	119	%63,6
Eğitim Durumu	Lise	24	%17,4	13	%7,0
	Önlisans	34	%24,6	54	%28,9
	Lisans	58	%42,0	95	%50,8
	Lisansüstü	22	%15,9	25	%13,4

Tablo 4'te araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin kuşaklara göre dağılımlı frekans ve yüzde (%) olarak görülmektedir. İş Yerinde alışma Süresi ile kuşak arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=65,371$; $p=0,000<0.05$). **X kuşağı olanların** %21,0'i 1-5 yıl, %25,4' 6-10 yıl, %21,7'si 11-15 yıl, %31,9'u 15 yıl ve zeri; **Y kuşağı olanların** %49,2'si 1-5 yıl, %35,8'i 6-10 yıl, %11,2'si 11-15 yıl, %3,7'si 15 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Çalışılan Departman ile kuşak arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($X^2=10,646$; $p=0,155>0.05$).

Statü ile kuşak arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=12,984$; $p=0,024<0.05$). **X kuşağı olanların statüye göre oranları**; %78,6 yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan, %3,6 tepe yönetim, %4,3 st kademe yönetici, %8,7 orta kademe yönetici, %11,6 ilk kademe yönetici, %6,5 mavi yakalı alışan; **Y kuşağı olanların statüye göre oranları**; %0,5 tepe yönetim, %2,7 st kademe yönetici, %2,7 orta kademe yönetici, 8,6 ilk kademe yönetici, %7,0 mavi yakalı çalışan olduğu görülmektedir.

Cinsiyet ile kuşak arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır ($X^2=0,195$; $p=0,371>0.05$).

Medeni Durum ile kuşak arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=10,832$; $p=0,001<0.05$). **X kuşağı olanların** %19,6'sı bekâr, %80,4' evli; **Y kuşağı olanların** %36,4' bekâr, %63,6'sı evli olduğu görülmektedir.

Eğitim Durumu ile kuşak arasında anlamlı ilişki bulunmuştur ($X^2=9,790$; $p=0,020<0.05$). **X kuşağı olanların eğitim düzeyi oranları**; %17,4 lise, %24,6 nlisans, %42,0 lisans, %15,9 lisansüstü; **Y kuşağı olanların eğitim düzeyi oranları**; %7,0 lise, 28,9 nlisans, %50,8 lisans, %13,4 lisansüstü olduğu görülmektedir.

4.7.2. Çalışma Performansını Etkileyen Unsurların nem Sıralaması

Araştırmaya katılanlardan, çalışma performansını etkileyen sekiz dış motivasyon unsurunu en çok önemlisi 1, en az önemlisi 8 olacak şekilde önem sırasına göre sıralamaları istenmiş ve Tablo 5'te katılımcıların çalışma performansını etkileyen dış motivasyon unsurlarının önem sırasına göre ortalamaları verilmiştir.

Tablo 5
Çalışma Performansını Etkileyen Dış Motivasyon Unsurlarının Önem Sırasına Göre Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Kişisel Özel Yaşam	325	3,620	2,507	1,000	8,000
Maaş Ve Ek İmkânlar	325	3,800	2,246	1,000	8,000
Çalışma Koşulları	325	4,290	1,905	1,000	8,000
İş Güvenliliği	325	4,510	2,065	1,000	8,000
Ortak Çalışanlar İle İlişkiler	325	4,830	2,047	1,000	8,000
Statü	325	5,220	2,307	1,000	8,000
Yönetici Amir Gözetmen	325	4,690	2,253	1,000	8,000
Kurum Politikası Ve Yönetimi	325	5,040	2,456	1,000	8,000

Araştırmaya katılan çalışanların performansı etkileyen dış motivasyon unsurlarında;

- Birinci sıraya; %3,62 ortalama ile “Kişisel Özel Yaşam”ı,
- İkinci sıraya; %3,80 ortalama ile “Maaş ve Ek İmkânlar”ı,
- Üçüncü sıraya; %4,29 ortalama ile “Çalışma Koşulları”nı,
- Dördüncü sıraya; %4,51 ortalama ile “İş Güvenliliği”ni,
- Beşinci sıraya; %4,69 ortalama ile “Yönetici Amir Gözetmen”i,
- Altıncı sıraya; %4,83 ortalama ile “Ortak Çalışanlar İle İlişkiler”i,
- Yedinci sıraya; %5,04 ortalama ile , “Kurum Politikası Ve Yönetimi”ni,
- Sekizinci ve son sıraya da; %5,22 ortalama ile “Statü”yü yerleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 6
Çalışma Performansını Etkileyen İç Motivasyon Unsurlarının Önem Sıra Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Sorumluluklar	325	2,960	1,788	1,000	6,000
Başarılar	325	3,390	1,547	1,000	6,000
Kişisel Gelişim	325	3,190	1,431	1,000	6,000
Terfi	325	3,480	1,630	1,000	6,000
Fark Edilme Tanınma	325	3,720	1,593	1,000	6,000
İşin Kendisi	325	4,260	1,921	1,000	6,000

Araştırma anketine katılanlardan, çalışma performansını etkileyen altı iç motivasyon unsurunu en çok önemlisi 1, en az önemlisi 6 olacak şekilde önem sırasına göre sıralamaları istenmiş ve Tablo 6’da katılımcıların çalışma performansını etkileyen iç motivasyon unsurlarının önem sırasına göre ortalamaları verilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların performansı etkileyen iç motivasyon unsurlarında;

- Birinci sıraya; %2,96 ortalama ile “Sorumluluklar”ı,
- İkinci sıraya; %3,19 ortalama ile “Kişisel Gelişim”i,
- Üçüncü sıraya; %3,39 ortalama ile “Başarılar”ı,
- Dördüncü sıraya; %3,48 ortalama ile “Terfi”yi,
- Beşinci sıraya; %3,72 ortalama ile “Fark Edilme Tanınma”yı,
- Altıncı ve son sıraya da; %4,26 ortalama ile “İşin Kendisi”ni yerleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 7

Çalışma Performansını Etkileyen Dış Motivasyon Unsurlarına Göre X ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörlerin Düzeyi

Gruplar	X Kuşağı (n=138)		Y Kuşağı (n=187)		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Kişisel Özel Yaşam	3,750	2,508	3,510	2,509	0,853	0,394
Maaş Ve Ek İmkânlar	3,830	2,332	3,770	2,186	0,251	0,802
Çalışma Koşulları	4,090	1,810	4,440	1,962	-1,674	0,095
İş Güvenliliği	4,390	2,112	4,600	2,031	-0,896	0,371
Ortak Çalışanlar İle İlişkiler	4,830	1,924	4,830	2,138	0,019	0,984
Statü	5,300	2,180	5,170	2,401	0,535	0,593
Yönetici Amir Gözetmen	4,900	2,202	4,540	2,284	1,420	0,157
Kurum Politikası Ve Yönetimi	4,900	2,694	5,140	2,265	-0,872	0,396

Tablo 7’de; Katılımcıların, çalışma performansını etkileyen sekiz dış motivasyon unsurunda en çok önemlisi 1, en az önemlisi 8 olacak şekilde yaptıkları önem sıralamasının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 8
Çalışma Performansını Etkileyen İç Motivasyon Unsurlarına Göre X ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörlerin Düzeyi

Gruplar	X Kuşağı (n=138)		Y Kuşağı (n=187)		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Sorumluluklar	2,700	1,745	3,160	1,798	-2,332	0,020
Başarılar	3,410	1,508	3,370	1,579	0,223	0,824
Kişisel Gelişim	3,190	1,417	3,190	1,445	0,008	0,994
Terfi	3,490	1,658	3,470	1,614	0,150	0,881
Fark Edilme Tanınma	3,810	1,545	3,650	1,628	0,920	0,358
İşin Kendisi	4,400	1,870	4,170	1,956	1,080	0,281

Tablo 8’de; Katılımcıların, çalışma performansını etkileyen altı iç motivasyon unsurunda en çok önemlisi 1, en az önemlisi 6 olacak şekilde yaptıkları önem sıralamasının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.332$; $p=0.020<0,05$). X Kuşağının sıralamada “sorumluluklar”ı (3,160), Y kuşağına göre (2,700) daha üst sıraya yerleştirdikleri saptanmıştır.

“Sorumluluklar” haricindeki iç motivasyon unsurlarında grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.7.3. Motivasyon Düzeylerinin Kuşaklara Göre Karşılaştırması

Tablo 9
Motivasyon Düzeylerinin Kuşaklara Göre Ortalamaları

Gruplar	X Kuşağı (n=138)		Y Kuşağı (n=187)		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	2,110	0,771	1,964	0,759	1,709	0,088
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	2,688	0,592	2,544	0,672	1,998	0,042
Ücret ve diğer edinimler	2,298	0,644	2,372	0,705	-0,968	0,334
Hijyen faktörler	2,725	0,620	2,662	0,682	0,848	0,397
Adalet-Güvende Hissetme	2,317	0,702	2,200	0,724	1,463	0,144
Gelişme ve Başarı	2,604	0,732	2,465	0,746	1,668	0,096
Motivasyon Genel	2,430	0,554	2,342	0,610	1,328	0,185

Tablo 9’da; Araştırmaya katılan çalışanların, motivasyon faktörlerinin motivasyonlarını etkileme düzeylerine bakılmıştır. Bu düzeylerin kuşak değişkenine göre anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” faktörünün grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=1.998$; $p=0.042<0,05$). X Kuşağının “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” ile ilgili motivasyon düzeyinin (2,688), Y Kuşağınınkinden (2,544) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer motivasyon faktörleri ve genel motivasyon düzeyinin kuşak değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.7.4. Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kuşaklara Göre Karşılaştırması

Tablo 10

Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kuşaklara Göre Ortalamaları

Gruplar	X Kuşağı (n=138)		Y Kuşağı (n=187)		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel İtaat	3,582	0,448	3,556	0,444	0,521	0,603
Örgütsel Katılım	3,368	0,527	3,261	0,580	1,712	0,088
Örgütsel Sadakat	3,239	0,617	3,096	0,642	2,016	0,045
Örgütsel Vatandaşlık Genel	3,459	0,422	3,388	0,452	1,441	0,151

Tablo 10’da; Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel vatandaşlık faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme düzeylerine bakılmıştır. Bu düzeylerin kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda “Örgütsel Sadakat” faktörünün grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.016$; $p=0.045<0,05$). X Kuşağının Örgütsel Sadakat düzeyü (3,239), Y Kuşağının Örgütsel Sadakat düzeyinden (3,096) yüksek bulunmuştur.

Diğer örgütsel vatandaşlık faktörleri ve genel örgütsel vatandaşlık düzeyinin kuşak değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.7.5. Motivasyon İle Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasında Korelasyon İlişkisi

Tablo 11

Tüm Çalışanlarda Motive Eden Faktörlerin Önem Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	İşin Özellikleri - İşin Kendisi	Ücret ve diğer edinimler	Hijyen faktörler	Adalet-Güvende Hissetme	Gelişme ve Başarı	Motivasyon Genel	Örgütsel İtaat	Örgütsel Katılım	Örgütsel Sadakat	Örgütsel Vatandaşlık Genel
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	r	1,000										
	p	0,000										
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	r	0,638**	1,000									
	p	0,000	0,000									
Ücret ve diğer edinimler	r	0,664**	0,606**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000								
Hijyen faktörler	r	0,542**	0,652**	0,611**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000							
Adalet-Güvende Hissetme	r	0,698**	0,640**	0,690**	0,601**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Gelişme ve Başarı	r	0,707**	0,694**	0,644**	0,636**	0,698**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Motivasyon Genel	r	0,875**	0,843**	0,840**	0,783**	0,846**	0,839**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Örgütsel İtaat	r	-0,010	0,234**	0,010	0,165**	0,143**	0,081	0,113*	1,000			
	p	0,856	0,000	0,854	0,003	0,010	0,148	0,042	0,000			
Örgütsel Katılım	r	0,097	0,281**	0,061	0,171**	0,137*	0,140*	0,174**	0,660**	1,000		
	p	0,080	0,000	0,276	0,002	0,013	0,011	0,002	0,000	0,000		
Örgütsel Sadakat	r	0,277**	0,376**	0,231**	0,256**	0,325**	0,256**	0,344**	0,476**	0,464**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Vatandaşlık Genel	r	0,091	0,320**	0,076	0,211**	0,196**	0,154**	0,202**	0,906**	0,894**	0,642**	1,000
	p	0,101	0,000	0,174	0,000	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 11’de; Katılımcıların kuşak değişkenine göre ayırım yapılmadan tüm çalışanlarda örgütsel vatandaşlık düzeyi ile motive edici faktörlerin arasındaki korelasyon ilişkisi verilmiştir. Tabloda da görülebileceği üzere genel olarak örgütsel vatandaşlık düzeyi ile motive edici faktörlerin genel düzeyi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.202$; $p=0,000<0.05$).

Tablo her iki değişkenin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde;

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından “**Örgütsel İtaat**” ile motivasyonun alt boyutları arasında ($p=0,000<0.05$ düzeyinde); “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” arasında çok zayıf ($r=0.234$), “Hijyen faktörler” arasında çok zayıf ($r=0.165$), “Adalet-Güvende Hissetme”

arasında çok zayıf ($r=0.143$), “motivasyon genel” arasında çok zayıf ($r=0.113$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından “**Örgütsel Katılım**” ile motivasyonun alt boyutları arasında ($p=0,000<0.05$ düzeyinde); “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” arasında zayıf ($r=0.281$), “Hijyen faktörler” arasında çok zayıf ($r=0.171$), “Adalet-Güvende Hissetme” arasında çok zayıf ($r=0.137$), “Gelişme ve Başarı” arasında çok zayıf ($r=0.14$), “motivasyon genel” arasında çok zayıf ($r=0.174$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından “**Örgütsel Sadakat**” ile motivasyonun alt boyutları arasında ($p=0,000<0.05$ düzeyinde); “Değer, Statü ve Yükselme Olanakları” arasında zayıf ($r=0.277$), “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” arasında zayıf ($r=0.376$), Ücret ve diğer edinimler” arasında çok zayıf ($r=0.231$), “Hijyen faktörler” arasında zayıf ($r=0.256$), “Adalet-Güvende Hissetme” arasında zayıf ($r=0.325$), “Gelişme ve Başarı” arasında zayıf ($r=0.256$; $p=0,000<0.05$), “Örgütsel Sadakat” ve “motivasyon genel” arasında zayıf ($r=0.344$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

“**Örgütsel vatandaşlık genel**” ile motivasyonun alt boyutları arasında ($p=0,000<0.05$ düzeyinde); “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” arasında zayıf ($r=0.32$), “Hijyen faktörler” arasında çok zayıf ($r=0.211$), “Adalet-Güvende Hissetme” arasında çok zayıf ($r=0.196$), “Gelişme ve Başarı” arasında çok zayıf ($r=0.154$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo 12
X Kuşağında Motivasyon İle Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri
Arasında Korelasyon İlişkisi

		Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	İşin Özellikleri - İşin Kendisi	Ücret ve diğer edinimler	Hijyen faktörler	Adalet-Güvende Hissetme	Gelişme ve Başarı	Motivasyon Genel	Örgütsel İtaat	Örgütsel Katılım	Örgütsel Sadakat	Örgütsel Vatandaşlık Genel
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	r	1,000										
	p	0,000										
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	r	0,556**	1,000									
	p	0,000	0,000									
Ücret ve diğer edinimler	r	0,653**	0,568**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000								
Hijyen faktörler	r	0,469**	0,599**	0,671**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000							
Adalet-Güvende Hissetme	r	0,656**	0,572**	0,719**	0,525**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Gelişme ve Başarı	r	0,671**	0,571**	0,646**	0,572**	0,677**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Motivasyon Genel	r	0,856**	0,790**	0,863**	0,757**	0,828**	0,806**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Örgütsel İtaat	r	-0,157	0,233**	-0,066	0,092	0,132	0,018	0,026	1,000			
	p	0,066	0,006	0,440	0,284	0,123	0,838	0,758	0,000			
Örgütsel Katılım	r	-0,018	0,232**	0,049	0,110	0,111	0,079	0,103	0,613**	1,000		
	p	0,835	0,006	0,565	0,200	0,195	0,355	0,230	0,000	0,000		
Örgütsel Sadakat	r	0,138	0,335**	0,082	0,119	0,208*	0,122	0,207*	0,476**	0,410**	1,000	
	p	0,107	0,000	0,341	0,163	0,015	0,153	0,015	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Vatandaşlık Genel	r	-0,066	0,293**	0,003	0,122	0,160	0,069	0,100	0,904**	0,868**	0,627**	1,000
	p	0,439	0,000	0,973	0,154	0,061	0,423	0,244	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 12’de; Katılımcıların kuşak değişkenine göre bakıldığında X Kuşağı çalışanlarda örgütsel vatandaşlık düzeyi ile motive edici faktörlerin arasındaki korelasyon ilişkisi verilmiştir. Tabloya göre genel örgütsel vatandaşlık düzeyi ile motive edici faktörlerin genel düzeyi arasında X Kuşağı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo her iki değişkenin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde;

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından “**Örgütsel İtaat**” ile motivasyonun alt boyutları “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” arasında çok zayıf ($r=0.233$; $p=0,006<0.05$), “**Örgütsel Katılım**” ve “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” arasında çok zayıf ($r=0.232$; $p=0,006<0.05$), “**Örgütsel Sadakat**” ile motivasyonun alt boyutları arasında ($p=0,000<0.05$ düzeyinde); “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” arasında zayıf ($r=0.335$),

“Adalet-Güvende Hissetme” arasında çok zayıf ($r=0.208$), ve “motivasyon genel” arasında çok zayıf ($r=0.207$), “**Örgütsel Vatandaşlık Genel**” ve “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” arasında zayıf ($r=0.293$; $p=0,000<0.05$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo 13
Y Kuşağında Motivasyon İle Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasında
Korelasyon İlişkisi

		Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	İşin Özellikleri - İşin Kendisi	Ücret ve diğer edinimler	Hijyen faktörler	Adalet-Güvende Hissetme	Gelişme ve Başarı	Motivasyon Genel	Örgütsel İtaat	Örgütsel Katılım	Örgütsel Sadakat	Örgütsel Vatandaşlık Genel
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	r	1,000										
	p	0,000										
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	r	0,688**	1,000									
	p	0,000	0,000									
Ücret ve diğer edinimler	r	0,688**	0,645**	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000								
Hijyen faktörler	r	0,591**	0,683**	0,581**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000							
Adalet-Güvende Hissetme	r	0,725**	0,679**	0,684**	0,649**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Gelişme ve Başarı	r	0,730**	0,769**	0,658**	0,677**	0,710**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Motivasyon Genel	r	0,888**	0,873**	0,838**	0,799**	0,856**	0,860**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Örgütsel İtaat	r	0,096	0,232**	0,065	0,213**	0,148*	0,122	0,168*	1,000			
	p	0,192	0,001	0,377	0,003	0,043	0,095	0,021	0,000			
Örgütsel Katılım	r	0,162*	0,298**	0,076	0,203**	0,143	0,168*	0,208**	0,693**	1,000		
	p	0,026	0,000	0,299	0,005	0,050	0,022	0,004	0,000	0,000		
Örgütsel Sadakat	r	0,364**	0,389**	0,340**	0,339**	0,395**	0,336**	0,424**	0,477**	0,490**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgütsel Vatandaşlık Genel	r	0,190**	0,327**	0,129	0,263**	0,212**	0,201**	0,258**	0,910**	0,909**	0,648**	1,000
	p	0,009	0,000	0,078	0,000	0,004	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 13’de; Katılımcıların kuşak değişkenine göre bakıldığında Y Kuşağı çalışanlarda örgütsel vatandaşlık düzeyi ile motive edici faktörlerin arasındaki korelasyon ilişkisi verilmiştir. Tablo değerlendirildiğinde genel örgütsel vatandaşlık düzeyi ile motive edici faktörlerin genel düzeyi arasında Y Kuşağı değişkeni açısından zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.258$; $p=0,000<0.05$).

Tablo her iki değişkenin alt boyutları açısından değerlendirildiğinde;

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından **“Örgütsel İtaat”** ile motivasyonun alt boyutları **“İşin Özellikleri - İşin Kendisi”** arasında çok zayıf ($r=0.232$; $p=0,001<0.05$), **“Hijyen faktörler”** arasında çok zayıf ($r=0.213$; $p=0,003<0.05$), **“Adalet-Güvende Hissetme”** arasında çok zayıf ($r=0.148$; $p=0,043<0.05$), **“motivasyon genel”** arasında çok zayıf ($r=0.168$; $p=0,021<0.05$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından **“Örgütsel Katılım”** ile motivasyonun alt boyutları **“Değer, Statü ve Yükselme Olanakları”** arasında çok zayıf ($r=0.162$; $p=0,026<0.05$), **“İşin Özellikleri - İşin Kendisi”** arasında zayıf ($r=0.298$; $p=0,000<0.05$), **“Hijyen faktörler”** arasında çok zayıf ($r=0.203$; $p=0,005<0.05$), **“Adalet-Güvende Hissetme”** arasında çok zayıf ($r=0.143$; $p=0,050<0.05$), **“Gelişme ve Başarı”** arasında çok zayıf ($r=0.168$; $p=0,022<0.05$), **“motivasyon genel”** arasında çok zayıf ($r=0.208$; $p=0,004<0.05$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından **“Örgütsel Sadakat”** ile motivasyonun alt boyutları arasında ($p=0,000<0.05$ düzeyinde); **“Değer, Statü ve Yükselme Olanakları”** arasında zayıf ($r=0.364$, **“İşin Özellikleri - İşin Kendisi”** arasında zayıf ($r=0.389$), **“Ücret ve diğer edinimler”** arasında zayıf ($r=0.34$), **“Hijyen faktörler”** arasında zayıf ($r=0.339$), **“Adalet-Güvende Hissetme”** arasında zayıf ($r=0.395$), **“Gelişme ve Başarı”** arasında zayıf ($r=0.336$), ve **“motivasyon genel”** arasında zayıf ($r=0.424$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

“Örgütsel vatandaşlık genel” ile motivasyonun alt boyutları **“Değer, Statü ve Yükselme Olanakları”** arasında çok zayıf ($r=0.19$; $p=0,009<0.05$), **“İşin Özellikleri - İşin Kendisi”** arasında zayıf ($r=0.327$; $p=0,000<0.05$), **“Hijyen faktörler”** arasında zayıf ($r=0.263$; $p=0,000<0.05$), **“Adalet-Güvende Hissetme”** arasında çok zayıf ($r=0.212$; $p=0,004<0.05$), **“Gelişme ve Başarı”** arasında çok zayıf ($r=0.201$; $p=0,006<0.05$) pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

4.7.6. X ve Y Kuşağında Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 14
X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı						Y Kuşağı				
		N	Ort	Ss	F	p	Fark	N	Ort	Ss	F	p
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	Lise	24	2,190	0,843	6,176	0,001	4 > 1 4 > 2 4 > 3	13	1,761	0,469	0,666	0,574
	Önlisans	34	2,088	0,672				54	2,039	0,836		
	Lisans	58	1,881	0,665				95	1,926	0,756		
	Lisansüstü	22	2,662	0,850				25	2,049	0,722		
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	Lise	24	2,708	0,729	1,173	0,322		13	2,423	0,486	1,767	0,155
	Önlisans	34	2,779	0,437			54	2,713	0,662			
	Lisans	58	2,582	0,569			95	2,500	0,700			
	Lisansüstü	22	2,801	0,683			25	2,410	0,632			
Ücret ve diğer edinimler	Lise	24	2,268	0,754	0,826	0,482		13	2,209	0,762	1,201	0,311
	Önlisans	34	2,235	0,588			54	2,519	0,732			
	Lisans	58	2,273	0,565			95	2,326	0,678			
	Lisansüstü	22	2,494	0,791			25	2,314	0,713			
Hijyen faktörler	Lise	24	2,583	0,758	0,686	0,562		13	2,603	0,731	2,155	0,095
	Önlisans	34	2,765	0,566			54	2,830	0,583			
	Lisans	58	2,718	0,560			95	2,635	0,737			
	Lisansüstü	22	2,833	0,696			25	2,433	0,577			
Adalet-Güvende Hissetme	Lise	24	2,425	0,851	1,846	0,142		13	2,354	0,703	1,626	0,185
	Önlisans	34	2,329	0,653			54	2,352	0,680			
	Lisans	58	2,176	0,654			95	2,131	0,741			
	Lisansüstü	22	2,555	0,682			25	2,056	0,731			
Gelişme ve Başarı	Lise	24	2,694	0,922	1,731	0,164		13	2,539	0,646	0,593	0,620
	Önlisans	34	2,696	0,688								
	Lisans	58	2,443	0,613								
	Lisansüstü	22	2,788	0,820								
Motivasyon Genel	Lise	24	2,446	0,716	2,434	0,068		13	2,255	0,452	1,276	0,284
	Önlisans	34	2,447	0,454			54	2,477	0,606			
	Lisans	58	2,316	0,470			95	2,298	0,637			
	Lisansüstü	22	2,683	0,647			25	2,265	0,570			

Tablo 14’te; X ve Y Kuşağı katılımcıların eğitim durumuna göre motive eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. **X Kuşağı çalışanların** Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,176$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lisansüstü olanların Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanları ($2,662\pm0,850$), eğitim durumu Lise olanların Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanlarından ($2,190\pm0,843$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü olanların Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanları ($2,662\pm0,850$), eğitim durumu Önlisans olanların Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanlarından ($2,088\pm0,672$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu lisansüstü olanların Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanları ($2,662\pm0,850$), eğitim durumu Lisans olanların Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanlarından ($1,881\pm0,665$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan **Y Kuşağı çalışanların** Motivasyon genel ve motivasyon alt boyutları puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 15

X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı					Y Kuşağı					Fark	
		N	Ort	Ss	F	p	N	Ort	Ss	F	p		
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	1-5 Yıl	29	2,203	0,831	0,510	0,676	92	2,050	0,729	2,031	0,111		
	6-10 Yıl	35	2,000	0,765			67	1,935	0,819				
	11-15 Yıl	30	2,059	0,851			21	1,619	0,653				
	15 Yıl Ve üzeri	44	2,172	0,688			7	2,143	0,650				
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	1-5 Yıl	29	2,754	0,513	0,502	0,682	92	2,611	0,614	0,742	0,528		
	6-10 Yıl	35	2,607	0,666			67	2,489	0,719				
	11-15 Yıl	30	2,642	0,583			21	2,411	0,730				
	15 Yıl Ve üzeri	44	2,739	0,594			7	2,589	0,809				
Ücret ve diğer edinimler	1-5 Yıl	29	2,345	0,720	0,504	0,680	92	2,455	0,673	0,980	0,403		
	6-10 Yıl	35	2,184	0,637			67	2,303	0,702				
	11-15 Yıl	30	2,352	0,752			21	2,218	0,839				
	15 Yıl Ve üzeri	44	2,321	0,517			7	2,408	0,740				
Hijyen faktörler	1-5 Yıl	29	2,718	0,635	0,584	0,627	92	2,703	0,673	0,902	0,441		
	6-10 Yıl	35	2,667	0,716			67	2,682	0,632				
	11-15 Yıl	30	2,656	0,649			21	2,437	0,809				
	15 Yıl Ve üzeri	44	2,822	0,505			7	2,619	0,870				
Adalet-Güvende Hissetme	1-5 Yıl	29	2,593	0,667	2,352	0,075	92	2,352	0,682	2,929	0,035	1 > 2 1 > 3	
	6-10 Yıl	35	2,137	0,709			67	2,081	0,743				
	11-15 Yıl	30	2,293	0,748			21	1,952	0,767				
	15 Yıl Ve üzeri	44	2,296	0,655			7	2,086	0,652				
Gelişme ve Başarı	1-5 Yıl	29	2,736	0,794	0,493	0,688	92	2,591	0,687	3,262	0,023	1 > 3	
	6-10 Yıl	35	2,524	0,781			67	2,403	0,762				
	11-15 Yıl	30	2,556	0,750			21	2,064	0,847				
	15 Yıl Ve üzeri	44	2,614	0,647			7	2,619	0,678				
Motivasyon Genel	1-5 Yıl	29	2,520	0,526	0,774	0,510	92	2,428	0,567	1,859	0,138		
	6-10 Yıl	35	2,326	0,618			67	2,293	0,651				
	11-15 Yıl	30	2,400	0,619			21	2,104	0,641				
	15 Yıl Ve üzeri	44	2,473	0,471			7	2,391	0,554				

Tablo 15'te; X ve Y Kuşağı katılımcıların iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre motive eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Araştırmaya katılan **X Kuşağı çalışanların** Motivasyon genel ve motivasyon alt boyutları puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Araştırmaya katılan **Y Kuşağı çalışanların** “Adalet-Güvende Hissetme” puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma 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($F=2,929$; $p=0,035<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İş yerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların “Adalet-Güvende Hissetme” puanları ($2,352\pm0,682$), iş yerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanların Adalet-Güvende Hissetme puanlarından ($2,081\pm0,743$) yüksek bulunmuştur. İş yerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların Adalet-Güvende Hissetme puanları ($2,352\pm0,682$), iş yerinde çalışma süresi 11-15 yıl olanların Adalet-Güvende Hissetme puanlarından ($1,952\pm0,767$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan **Y Kuşağı çalışanların** “Gelişme ve Başarı” puanları ortalamalarının iş yerinde çalışma 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($F=3,262$; $p=0,023<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İş yerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanların Gelişme ve Başarı puanları ($2,591\pm0,687$), iş yerinde çalışma süresi 11-15 yıl olanların Gelişme ve Başarı puanlarından ($2,064\pm0,847$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan **Y Kuşağı çalışanların** diğer motivasyon alt unsurlarında yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 16

X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Statüye Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı						Y Kuşağı				
		N	Ort	Ss	F	p	Fark	N	Ort	Ss	F	p
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,303	0,388	9,944	0,000	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5	6	2,259	0,705	1,468	0,214
	Orta Kademe Yönetici	12	2,157	0,606				5	2,333	0,629		
	İlk Kademe Yönetici	16	2,250	0,701				16	2,215	0,892		
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	1,964	0,723				147	1,937	0,763		
	Mavi Yakalı Çalışan	9	1,803	0,645				13	1,684	0,486		
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,193	0,621	3,718	0,007	1 > 3 1 > 4 1 > 5 2 > 5	6	2,396	0,772	0,555	0,696
	Orta Kademe Yönetici	12	2,896	0,412				5	2,850	0,428		
	İlk Kademe Yönetici	16	2,516	0,456				16	2,680	0,575		
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	2,661	0,572				147	2,520	0,695		
	Mavi Yakalı Çalışan	9	2,361	0,806				13	2,596	0,564		
Ücret ve diğer edinimler	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,065	0,520	6,849	0,000	1 > 3 1 > 4 2 > 4 1 > 5 2 > 5	6	2,357	0,669	1,186	0,319
	Orta Kademe Yönetici	12	2,631	0,402				5	2,886	0,370		
	İlk Kademe Yönetici	16	2,277	0,541				16	2,571	0,606		
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	2,197	0,642				147	2,347	0,707		
	Mavi Yakalı Çalışan	9	1,968	0,451				13	2,220	0,858		
Hijyen faktörler	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,167	0,707	2,853	0,026	1 > 3 1 > 4 1 > 5 2 > 5	6	2,389	0,867	0,270	0,897
	Orta Kademe Yönetici	12	2,986	0,386				5	2,600	0,652		
	İlk Kademe Yönetici	16	2,635	0,612				16	2,708	0,721		
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	2,683	0,589				147	2,670	0,678		
	Mavi Yakalı Çalışan	9	2,407	0,817				13	2,667	0,677		

Tablo 16'nın devamı

Adalet- Güvende Hissetme	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,036	0,578	4,150	0,003	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5	6	2,100	0,756	0,922	0,453
	Orta Kademe Yönetici	12	2,450	0,763				5	2,560	0,456		
	İlk Kademe Yönetici	16	2,313	0,645				16	2,400	0,584		
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	2,249	0,667				147	2,157	0,748		
	Mavi Yakalı Çalışan	9	1,956	0,754				13	2,354	0,649		
Gelişme ve Başarı	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,364	0,781	3,733	0,007	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5	6	2,500	0,863	1,032	0,392
	Orta Kademe Yönetici	12	2,722	0,617				5	2,867	0,558		
	İlk Kademe Yönetici	16	2,500	0,544				16	2,625	0,698		
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	2,530	0,714				147	2,413	0,753		
	Mavi Yakalı Çalışan	9	2,444	0,866				13	2,692	0,726		
Motivasyon Genel	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,184	0,511	7,975	0,000	1 > 2 1 > 3 1 > 4 1 > 5 2 > 5	6	2,325	0,645	0,724	0,577
	Orta Kademe Yönetici	12	2,614	0,412				5	2,658	0,403		
	İlk Kademe Yönetici	16	2,400	0,437				16	2,513	0,606		
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	2,349	0,513				147	2,317	0,630		
	Mavi Yakalı Çalışan	9	2,117	0,636				13	2,298	0,408		

Tablo 16'da; X ve Y Kuşağı katılımcıların statü değişkenine göre motive eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Motivasyon alt boyutları puan ortalamalarının statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bu test sonucunda farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizlerinde; motivasyon genel ve motivasyon alt faktörleri puanları ortalamalarının statü değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan farklar gösterilmiştir.

X Kuşağı çalışanlarda Statüsü “**Üst ve tepe yönetici**” olanların “Değer, Statü ve Yükselme Olanakları” puanları (3,303±0,388); statüsü “Orta kademe yönetici” olanların (2,157±0,606), statüsü İlk kademe yönetici olanların (2,250±0,701), statüsü “Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan” olanların (1,964±0,723) ve statüsü “Mavi yakalı çalışan” olanların (1,803±0,645) puanlarından yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda “**İşin Özellikleri - İşin Kendisi**” puanları statüsü Üst ve tepe yönetici olanların (3,193±0,621); statüsü İlk kademe yönetici olanların (2,516±0,456), statüsü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların (3,193±0,621), statüsü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların (2,661±0,572), statüsü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (2,361±0,806) yüksek bulunmuştur. Statüsü Orta kademe yönetici olanların “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” puanları (2,896±0,412) statü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (2,361±0,806) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda “**Ücret ve diğer edinimler**” puanları statüsü Üst ve tepe yönetici olanların puanları (3,065±0,520); statüsü İlk kademe yönetici olanların (2,277±0,541), statüsü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların puanlarından (2,197±0,642), statüsü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (1,968±0,451) yüksek bulunmuştur. Statüsü “Orta kademe yönetici” olanların Ücret ve diğer edinimler puanları (2,631±0,402); statüsü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların (2,197±0,642) ve statüsü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (1,968±0,451) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda “**Hijyen faktörler**” puanları statüsü Üst ve tepe yönetici olanların puanları (3,167±0,707); statüsü İlk kademe yönetici olanların (2,635±0,612), statüsü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların (2,683±0,589), statüsü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (2,407±0,817) yüksek bulunmuştur. Statüsü Orta kademe yönetici olanların “Hijyen faktörler” puanları (2,986±0,386); statüsü Mavi yakalı çalışan olanların Hijyen faktörler puanlarından (2,407±0,817) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda “**Adalet-Güvende Hissetme**” puanları statüsü Üst ve tepe yönetici olanların (3,036±0,578); statüsü Orta kademe yönetici olanların (2,450±0,763), statüsü İlk kademe yönetici olanların (2,313±0,645), statüsü Yönetici olmayan beyaz

yakalı çalışan olanların (2,249±0,667), statüsü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (1,956±0,754) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda **“Gelişme ve Başarı”** puanları statüsü Üst ve tepe yönetici olanların (3,364±0,781); statüsü Orta kademe yönetici olanların (2,722±0,617), statüsü İlk kademe yönetici olanların (2,500±0,544), statüsü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların (2,530±0,714) ve statüsü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (2,444±0,866) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda **“motivasyon genel”** puanları statüsü Üst ve tepe yönetici olanların (3,184±0,511); statüsü Orta kademe yönetici olanların (2,614±0,412), statüsü İlk kademe yönetici olanların (2,400±0,437), statü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların (2,349±0,513), statüsü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (2,117±0,636) yüksek bulunmuştur. Statüsü Orta kademe yönetici olanların motivasyon genel puanları (2,614±0,412); statüsü Mavi yakalı çalışan olanların puanlarından (2,117±0,636) yüksek bulunmuştur.

Y Kuşağında ise; motivasyon genel puanları ve motivasyon alt faktörleri puanları ortalamalarının statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 17

X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Çalışılan

Departmana Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı						Y Kuşağı					
		N	Ort	Ss	F	p	Fark	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	Bilgi Teknolojileri	14	2,032	0,791	2,929	0,007		17	1,693	0,613	2,613	0,014	2 > 1 7 > 1 8 > 1 2 > 3 7 > 3 8 > 3 7 > 4 7 > 5
	İdari Hizmetler	11	2,293	0,678				14	2,278	0,905			
	İnsan Kaynakları	4	2,000	1,155				20	1,744	0,413			
	Mali İşler	16	2,250	0,778				14	1,730	0,777			
	Sağlık Personeli	51	1,948	0,711				64	1,879	0,765			
	Satın Alma Lojistik	12	2,102	0,511				14	1,937	0,787			
	Toplumsal Hizmetler	5	3,444	0,577				14	2,476	0,886			
	Diğer	25	2,071	0,794				30	2,182	0,703			
	İşin Özellikleri - İşin Kendisi	Bilgi Teknolojileri	14	2,473				0,752	2,254	0,034		17	
İdari Hizmetler		11	2,682	0,631	14	2,643	0,705						
İnsan Kaynakları		4	2,438	1,519	20	2,269	0,390						
Mali İşler		16	2,578	0,458	14	2,143	0,927						
Sağlık Personeli		51	2,806	0,419	64	2,592	0,653						
Satın Alma Lojistik		12	2,531	0,396	14	2,661	0,675						
Toplumsal Hizmetler		5	3,450	0,535	14	3,063	0,631						
Diğer		25	2,600	0,638	30	2,654	0,580						
Ücret ve diğer edinimler		Bilgi Teknolojileri	14	1,888	0,627	4,477	0,000					17	2,067
	İdari Hizmetler	11	2,623	0,600	14				2,378	0,915			
	İnsan Kaynakları	4	2,393	1,231	20				2,179	0,609			
	Mali İşler	16	2,339	0,475	14				1,888	0,702			
	Sağlık Personeli	51	2,261	0,535	64				2,453	0,675			
	Satın Alma Lojistik	12	2,298	0,583	14				2,133	0,719			
	Toplumsal Hizmetler	5	3,486	0,511	14				3,041	0,666			
	Diğer	25	2,183	0,648	30				2,524	0,566			

Tablo 17'nin devamı

Hijyen faktörler	Bilgi Teknolojileri	14	2,202	0,870	3,937	0,001	2 > 1 5 > 1 6 > 1 7 > 1 8 > 1 7 > 3 2 > 4 7 > 4 7 > 5 7 > 6 7 > 8	17	2,412	0,649	1,215	0,297	
	İdari Hizmetler	11	3,091	0,411				14	2,786	0,794			
	İnsan Kaynakları	4	2,583	1,190				20	2,483	0,567			
	Mali İşler	16	2,573	0,534				14	2,571	0,650			
	Sağlık Personeli	51	2,748	0,486				64	2,643	0,684			
	Satın Alma Lojistik	12	2,667	0,471				14	2,821	0,529			
	Toplumsal Hizmetler	5	3,533	0,447				14	2,976	0,685			
	Diğer	25	2,793	0,588				30	2,728	0,762			
	Adalet-Güvende Hissetme	Bilgi Teknolojileri	14	1,971				0,811	4,023	0,001	2 > 1 4 > 1 7 > 1 7 > 4 2 > 5 7 > 5 7 > 6 2 > 8 7 > 8	17	
İdari Hizmetler		11	2,800	0,447	14	2,400	0,744						
İnsan Kaynakları		4	2,550	1,464	20	2,300	0,644						
Mali İşler		16	2,500	0,551	14	1,843	0,805						
Sağlık Personeli		51	2,208	0,601	64	2,144	0,672						
Satın Alma Lojistik		12	2,283	0,522	14	2,214	0,798						
Toplumsal Hizmetler		5	3,400	0,548	14	2,671	0,865						
Diğer		25	2,168	0,699	30	2,167	0,748						
Gelişme ve Başarı		Bilgi Teknolojileri	14	2,476	0,922	2,597	0,015	7 > 1 7 > 2 7 > 3 7 > 4 7 > 5 7 > 6 7 > 8				17	2,216
	İdari Hizmetler	11	2,939	0,327	14				2,643	0,768			
	İnsan Kaynakları	4	2,583	1,641	20				2,500	0,662			
	Mali İşler	16	2,417	0,394	14				2,143	0,940			
	Sağlık Personeli	51	2,503	0,668	64				2,417	0,747			
	Satın Alma Lojistik	12	2,556	0,729	14				2,619	0,815			
	Toplumsal Hizmetler	5	3,733	0,365	14				2,762	0,789			
	Diğer	25	2,653	0,742	30				2,544	0,646			
	Motivasyon Genel	Bilgi Teknolojileri	14	2,152	0,634				4,038	0,000	2 > 1 7 > 1 7 > 2 7 > 3 7 > 4 7 > 5 7 > 6 7 > 8	17	2,079
İdari Hizmetler		11	2,679	0,424	14	2,498	0,749						
İnsan Kaynakları		4	2,375	1,315	20	2,184	0,342						
Mali İşler		16	2,433	0,451	14	2,026	0,752						
Sağlık Personeli		51	2,391	0,423	64	2,333	0,586						
Satın Alma Lojistik		12	2,377	0,426	14	2,355	0,627						
Toplumsal Hizmetler		5	3,484	0,500	14	2,831	0,706						
Diğer		25	2,376	0,554	30	2,457	0,540						

Tablo 17’de; X ve Y Kuşağı katılımcıların “çalışılan departman” değişkenine göre motive eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Motivasyon alt boyutları puan ortalamalarının “çalışılan departman” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bu test sonucunda farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizlerinde; motivasyon genel ve motivasyon alt faktörleri puanları ortalamalarının “çalışılan departman” değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan farklar gösterilmiştir.

X Kuşağı çalışanlarda “**Değer, Statü ve Yükselme Olanakları**” puanları çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların puanları (3,444±0,577); çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,032±0,791), çalışılan departman idari hizmetler (2,293±0,678), çalışılan departman insan kaynakları (2,000±1,155), çalışılan departman mali işler (2,250±0,778), çalışılan departman sağlık personeli (1,948±0,711), çalışılan departman satın alma lojistik (2,102±0,511), çalışılan departman “diğer” olanların puanlarından (2,071±0,794) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı** çalışanlarda ise; “**Değer, Statü ve Yükselme Olanakları**” puanları çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların puanları (2,476±0,886); çalışılan departman bilgi teknolojileri (1,693±0,613), çalışılan departman insan kaynakları (1,744±0,413), çalışılan departman mali işler (1,730±0,777), çalışılan departman sağlık personeli olanların puanlarından (1,879±0,765) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman idari hizmetler olanların “Değer, Statü ve Yükselme Olanakları” puanları (2,278±0,905), çalışılan departman bilgi teknolojileri (1,693±0,613) ve çalışılan departman insan kaynakları olanların puanlarından (1,744±0,413) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman “diğer” olanların “Değer, Statü ve Yükselme Olanakları” puanları (2,182±0,703), çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların puanları (1,693±0,613), çalışılan departman insan kaynakları olanların puanlarından (1,744±0,413) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda “**İşin Özellikleri - İşin Kendisi**” puanları çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların puanları (3,450±0,535); çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,473±0,752), çalışılan departman idari hizmetler (2,682±0,631), çalışılan departman insan kaynakları (2,438±1,519), çalışılan departman mali işler (2,578±0,458), çalışılan departman sağlık personeli (2,806±0,419), çalışılan departman

satın alma lojistik (2,531±0,396), çalışılan departman “diğer” olanların İşin Özellikleri - İşin Kendisi puanlarından (2,600±0,638) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı** çalışanlarda ise; “İşin Özellikleri - İşin Kendisi” puanları çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların puanları (3,063±0,631); çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,221±0,594), çalışılan departman insan kaynakları (2,269±0,390), çalışılan departman mali işler (2,143±0,927), çalışılan departman sağlık personeli olanların puanlarından (2,592±0,653) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman sağlık personeli olanların İşin Özellikleri - İşin Kendisi puanları (2,592±0,653), çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,221±0,594), çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (2,143±0,927) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman “diğer” olanların İşin Özellikleri - İşin Kendisi puanları (2,654±0,580), çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,221±0,594), çalışılan departman insan kaynakları (2,269±0,390), çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (2,143±0,927) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman idari hizmetler olanların İşin Özellikleri - İşin Kendisi puanları (2,643±0,705), çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (2,143±0,927) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman satın alma lojistik olanların İşin Özellikleri - İşin Kendisi puanları (2,661±0,675), çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (2,143±0,927) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda “Ücret ve diğer edinimler” puanları çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların puanları (3,486±0,511); çalışılan departman bilgi teknolojileri (1,888±0,627), çalışılan departman idari hizmetler (2,623±0,600),), çalışılan departman insan kaynakları (2,393±1,231), çalışılan departman mali işler (2,339±0,475), çalışılan departman sağlık personeli (2,261±0,535), çalışılan departman satın alma lojistik (2,298±0,583), çalışılan departman “diğer” olanların puanlarından (2,183±0,648) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman “mali işler” olanların Ücret ve diğer edinimler puanları (2,339±0,475), çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların (1,888±0,627) puanlarından yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman “sağlık personeli” olanların Ücret ve diğer edinimler puanları (2,261±0,535), çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların puanlarından (1,888±0,627) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman idari hizmetler olanların Ücret ve diğer edinimler puanları (2,623±0,600); çalışılan departman diğer olanların (2,183±0,648) puanlarından yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı çalışanlarda ise;** “Ücret ve diğer edinimler” puanları çalışılan

departman “toplumsal hizmetler” olanların puanları (3,041±0,666); çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,067±0,495), çalışılan departman idari hizmetler (2,378±0,915), çalışılan departman insan kaynakları (2,179±0,609), çalışılan departman mali işler (1,888±0,702), çalışılan departman sağlık personeli (2,453±0,675), çalışılan departman satın alma lojistik (2,133±0,719) ve çalışılan departman “diğer” olanların puanlarından (2,524±0,566) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman sağlık personeli olanların Ücret ve diğer edinimler puanları (2,453±0,675), çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,067±0,495) ve çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (1,888±0,702) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman diğer olanların Ücret ve diğer edinimler puanları (2,524±0,566); çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,067±0,495) ve çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (1,888±0,702) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda “**Hijyen faktörler**” puanları çalışılan departman “idari hizmetler” olanların puanları (3,091±0,411); çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,202±0,870) ve çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (2,573±0,534), yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman “sağlık personeli” olanların Hijyen faktörler puanları (2,748±0,486), çalışılan departman “bilgi teknolojileri” olanların puanlarından (2,202±0,870) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların Hijyen faktörler puanları (3,533±0,447), çalışılan departman bilgi teknolojileri (2,202±0,870), çalışılan departman insan kaynakları (2,583±1,190), çalışılan departman mali işler (2,573±0,534), çalışılan departman sağlık personeli (2,748±0,486), çalışılan departman satın alma lojistik (2,667±0,471) ve çalışılan departman “diğer” olanların Hijyen faktörler puanlarından (2,793±0,588) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı çalışanlarda ise;** Hijyen faktörler puanları ortalamalarının çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

X Kuşağı çalışanlarda “**Adalet-Güvende Hissetme**” puanları çalışılan departman “idari hizmetler” olanların (2,800±0,447); çalışılan departman bilgi teknolojileri (1,971±0,811), çalışılan departman sağlık personeli (2,208±0,601), çalışılan departman “diğer” olanların puanlarından (2,168±0,699) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman

“toplumsal hizmetler” olanların Adalet-Güvende Hissetme puanları (3,400±0,548); çalışılan departman bilgi teknolojileri (1,971±0,811), çalışılan departman mali işler (2,500±0,551), çalışılan departman sağlık personeli (2,208±0,601), çalışılan departman satın alma lojistik (2,283±0,522), çalışılan departman “diğer” olanların puanlarından (2,168±0,699) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman “mali işler” olanların Adalet-Güvende Hissetme puanları (2,500±0,551), çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların puanlarından (1,971±0,811) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı çalışanlarda ise;** Adalet-Güvende Hissetme puanları ortalamalarının çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

X Kuşağı çalışanlarda “Gelişme ve Başarı” puanları çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların (3,733±0,365); çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların (2,476±0,922), çalışılan departman idari hizmetler olanların (2,939±0,327), çalışılan departman insan kaynakları olanların (2,583±1,641), çalışılan departman mali işler olanların (2,417±0,394), çalışılan departman sağlık personeli olanların (2,503±0,668), çalışılan departman satın alma lojistik olanların (2,556±0,729), çalışılan departman “diğer” olanların Gelişme ve Başarı puanlarından (2,653±0,742) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı çalışanlarda ise;** Gelişme ve Başarı puanları ortalamalarının çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

X Kuşağı çalışanlarda “motivasyon genel” puanları çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların (3,484±0,500); çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların (2,152±0,634), çalışılan departman idari hizmetler olanların (2,679±0,424), çalışılan departman insan kaynakları olanların (2,375±1,315), çalışılan departman mali işler olanların (2,433±0,451), çalışılan departman sağlık personeli olanların (2,391±0,423), çalışılan departman satın alma lojistik (2,377±0,426), çalışılan departman diğer olanların motivasyon genel puanlarından (2,376±0,554) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman idari hizmetler olanların motivasyon genel puanları (2,679±0,424), çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların motivasyon genel puanlarından (2,152±0,634)

yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı çalışanlarda ise;** “motivasyon genel” puanları çalışılan departman “toplumsal hizmetler” olanların puanları (2,831±0,706); çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların (2,079±0,473), çalışılan departman insan kaynakları olanların (2,184±0,342), çalışılan departman mali işler olanların (2,026±0,752), çalışılan departman sağlık personeli olanların (2,333±0,586), çalışılan departman satın alma lojistik olanların puanlarından (2,355±0,627) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman idari hizmetler olanların motivasyon genel puanları (2,498±0,749), çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların (2,079±0,473), çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (2,026±0,752) yüksek bulunmuştur. Çalışılan departman diğer olanların motivasyon genel puanları (2,457±0,540), çalışılan departman bilgi teknolojileri olanların (2,079±0,473), çalışılan departman mali işler olanların puanlarından (2,026±0,752) yüksek bulunmuştur.

Tablo 18
X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Cinsiyete
Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı					Y Kuşağı				
		N	Ort	Ss	t	p	N	Ort	Ss	t	p
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	Kadın	63	2,122	0,755	0,158	0,874	90	1,914	0,641	-0,871	0,380
	Erkek	75	2,101	0,790			97	2,010	0,855		
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	Kadın	63	2,595	0,574	-1,689	0,093	90	2,457	0,640	-1,717	0,088
	Erkek	75	2,765	0,600			97	2,625	0,694		
Ücret ve diğer edimimler	Kadın	63	2,211	0,573	-1,465	0,145	90	2,370	0,680	-0,041	0,967
	Erkek	75	2,371	0,694			97	2,374	0,732		
Hijyen faktörler	Kadın	63	2,664	0,620	-1,054	0,294	90	2,554	0,650	-2,116	0,036
	Erkek	75	2,776	0,619			97	2,763	0,699		
Adalet-Güvende Hissetme	Kadın	63	2,286	0,594	-0,484	0,621	90	2,129	0,663	-1,297	0,196
	Erkek	75	2,344	0,785			97	2,266	0,774		
Gelişme ve Başarı	Kadın	63	2,556	0,688	-0,709	0,480	90	2,419	0,708	-0,824	0,411
	Erkek	75	2,644	0,770			97	2,509	0,782		
Motivasyon Genel	Kadın	63	2,379	0,482	-0,978	0,330	90	2,281	0,543	-1,315	0,190
	Erkek	75	2,472	0,609			97	2,399	0,665		

Tablo 18’de; X ve Y Kuşağı katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre motive eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Motivasyon alt boyutları puan ortalamalarının “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan yapılan t-testi sonucunda; motivasyon genel ve motivasyon alt

faktörleri puanları ortalamalarının “cinsiyet” değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan farklar gösterilmiştir.

X Kuşağı katılımcılarda; motivasyon genel ve motivasyon alt faktörlerinin puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). **Y Kuşağı katılımcılarda ise;** motivasyon faktörlerinden sadece “**Hijyen faktörler**”de puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2.116$; $p=0.036<0,05$). Erkeklerin Hijyen faktörler puanları ($x=2,763$), kadınların Hijyen faktörler puanlarından ($x=2,554$) yüksek bulunmuştur. Motivasyon genel ve “Hijyen faktörler” haricindeki motivasyon alt faktörlerinin puanları ortalamaları cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 19
X ve Y Kuşağında Motive Eden Faktörlerin Öneminin Medeni Duruma
Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	p	N	Ort	Ss	t	p
Değer, Statü ve Yükselme Olanakları	Bekar	27	2,432	0,744	2,462	0,015	68	2,018	0,843	0,738	0,462
	Evli	111	2,032	0,761			119	1,933	0,708		
İşin Özellikleri - İşin Kendisi	Bekar	27	2,657	0,559	-0,294	0,770	68	2,472	0,793	-1,103	0,310
	Evli	111	2,695	0,602			119	2,585	0,591		
Ücret ve diğer edinimler	Bekar	27	2,286	0,755	-0,111	0,912	68	2,353	0,798	-0,279	0,792
	Evli	111	2,301	0,618			119	2,383	0,650		
Hijyen faktörler	Bekar	27	2,543	0,788	-1,708	0,170	68	2,654	0,752	-0,118	0,906
	Evli	111	2,769	0,567			119	2,667	0,642		
Adalet-Güvende Hissetme	Bekar	27	2,156	0,655	-1,339	0,183	68	2,212	0,821	0,168	0,874
	Evli	111	2,357	0,711			119	2,193	0,665		
Gelişme ve Başarı	Bekar	27	2,704	0,781	0,789	0,432	68	2,461	0,866	-0,062	0,954
	Evli	111	2,580	0,722			119	2,468	0,673		
Motivasyon Genel	Bekar	27	2,455	0,598	0,266	0,791	68	2,336	0,727	-0,098	0,928
	Evli	111	2,423	0,546			119	2,345	0,535		

Tablo 19’da; X ve Y Kuşağı katılımcıların “medeni durum” değişkenine göre motive eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Motivasyon alt boyutları puan

ortalamlarının “medeni durum” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan yapılan t-testi sonucunda; motivasyon genel ve motivasyon alt faktörleri puanları ortalamalarının “medeni durum” değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan farklar gösterilmiştir.

X Kuşığı katılımcılarda; Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=2.462$; $p=0.015<0,05$). Bekârların Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanları ($x=2,432$), evlilerin Değer, Statü ve Yükselme Olanakları puanlarından ($x=2,032$) yüksek bulunmuştur. Yine **X Kuşığı katılımcılarda** motivasyon genel puanları ve “Değer, Statü ve Yükselme Olanakları” haricindeki motivasyon alt faktörlerinin puanları ortalamaları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). **Y Kuşığı katılımcılarda ise;** Motivasyon genel puanları ve motivasyonun tüm alt boyutlarının puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20

X ve Y Kuşağında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı						Y Kuşağı						
		N	Ort	Ss	F	p	Fark	N	Ort	Ss	F	p	Fark	
Örgütsel İtaat	Lise	24	3,703	0,407	3,200	0,025	1 > 4 2 > 4 3 > 4	13	3,481	0,718	2,435	0,066		
	Önlisans	34	3,596	0,446				54	3,644	0,373				
	Lisans	58	3,619	0,436				95	3,566	0,376				
	Lisansüstü	22	3,330	0,461				25	3,365	0,592				
Örgütsel Katılım	Lise	24	3,549	0,502	1,678	0,175		13	3,000	0,710	6,212	0,000	2 > 1 2 > 3 2 > 4	
	Önlisans	34	3,353	0,567			54	3,503	0,487					
	Lisans	58	3,365	0,530			95	3,226	0,540					
	Lisansüstü	22	3,205	0,451			25	3,007	0,669					
Örgütsel Sadakat	Lise	24	3,604	0,489	7,832	0,000	1 > 3 2 > 3 1 > 4 2 > 4	13	3,000	0,677	3,301	0,022	2 > 3 2 > 4	
	Önlisans	34	3,441	0,504				54	3,324	0,608				
	Lisans	58	3,069	0,624				95	3,005	0,612				
	Lisansüstü	22	2,977	0,626				25	3,000	0,722				
Örgütsel Vatandaşlık Genel	Lise	24	3,633	0,396	3,589	0,015	1 > 4 2 > 4 3 > 4	13	3,240	0,631	4,825	0,003	2 > 1 2 > 3 2 > 4	
	Önlisans	34	3,485	0,435				54	3,551	0,412				
	Lisans	58	3,455	0,395				95	3,368	0,390				
	Lisansüstü	22	3,239	0,431				25	3,185	0,546				

Tablo 20’de; X ve Y Kuşağı katılımcıların “eğitim durumu” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık düzeyine etki eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık genel ve örgütsel vatandaşlık alt boyutları puan ortalamalarının “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,200$; $p=0,025<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

X Kuşağı çalışanların eğitim durumu Lise olanların “Örgütsel İtaat” puanları ($3,703\pm 0,407$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,330\pm 0,461$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların Örgütsel İtaat puanları ($3,596\pm 0,446$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,330\pm 0,461$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lisans olanların Örgütsel İtaat puanları ($3,619\pm 0,436$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,330\pm 0,461$) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı**

çalışanların ise; “Örgütsel İtaat” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

X Kuşağı çalışanların eğitim durumu Lise olanların **“Örgütsel Sadakat”** puanları ($3,604\pm 0,489$), eğitim durumu Lisans olanların puanlarından ($3,069\pm 0,624$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların Örgütsel Sadakat puanları ($3,441\pm 0,504$), eğitim durumu Lisans olanların puanlarından ($3,069\pm 0,624$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lise olanların Örgütsel Sadakat puanları ($3,604\pm 0,489$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($2,977\pm 0,626$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların Örgütsel Sadakat puanları ($3,441\pm 0,504$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($2,977\pm 0,626$) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı çalışanların ise;** eğitim durumu Önlisans olanların **“Örgütsel Sadakat”** puanları ($3,324\pm 0,608$), eğitim durumu Lisans olanların puanlarından ($3,005\pm 0,612$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların Örgütsel Sadakat puanları ($3,324\pm 0,608$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,000\pm 0,722$) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanların eğitim durumu Lise olanların **“örgütsel vatandaşlık genel”** puanları ($3,633\pm 0,396$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,239\pm 0,431$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların örgütsel vatandaşlık genel puanları ($3,485\pm 0,435$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,239\pm 0,431$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lisans olanların örgütsel vatandaşlık genel puanları ($3,455\pm 0,395$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,239\pm 0,431$) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı çalışanların ise;** eğitim durumu Önlisans olanların **“örgütsel vatandaşlık genel”** puanları ($3,551\pm 0,412$), eğitim durumu Lise olanların puanlarından ($3,240\pm 0,631$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların örgütsel vatandaşlık genel puanları ($3,551\pm 0,412$), eğitim durumu Lisans olanların puanlarından ($3,368\pm 0,390$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların örgütsel vatandaşlık genel puanları ($3,551\pm 0,412$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,185\pm 0,546$) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanların “Örgütsel Katılım” puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). **Y Kuşağı çalışanların ise;** eğitim durumu Önlisans olanların “Örgütsel Katılım” puanları ($3,503\pm 0,487$), eğitim durumu Lise olanların puanlarından ($3,000\pm 0,710$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların puanları ($3,503\pm 0,487$), eğitim durumu Lisans olanların puanlarından ($3,226\pm 0,540$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Önlisans olanların Örgütsel Katılım puanları ($3,503\pm 0,487$), eğitim durumu lisansüstü olanların puanlarından ($3,007\pm 0,669$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 21
X ve Y Kuşağında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin İş
Yerinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı					Y Kuşağı				
		N	Ort	Ss	F	p	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel İtaat	1-5 Yıl	29	3,634	0,523	1,497	0,218	92	3,594	0,414	1,239	0,297
	6-10 Yıl	35	3,511	0,407			67	3,509	0,477		
	11-15 Yıl	30	3,483	0,528			21	3,613	0,395		
	15 Yıl Ve üzeri	44	3,671	0,348			7	3,321	0,607		
Örgütsel Katılım	1-5 Yıl	29	3,385	0,529	1,243	0,297	92	3,272	0,602	0,192	0,902
	6-10 Yıl	35	3,295	0,539			67	3,249	0,584		
	11-15 Yıl	30	3,272	0,537			21	3,302	0,564		
	15 Yıl Ve üzeri	44	3,481	0,505			7	3,119	0,284		
Örgütsel Sadakat	1-5 Yıl	29	3,276	0,621	0,912	0,437	92	3,174	0,557	1,295	0,278
	6-10 Yıl	35	3,243	0,611			67	3,022	0,671		
	11-15 Yıl	30	3,083	0,696			21	3,095	0,816		
	15 Yıl Ve üzeri	44	3,318	0,561			7	2,786	0,809		
Örgütsel Vatandaşlık Genel	1-5 Yıl	29	3,496	0,471	1,736	0,163	92	3,421	0,444	0,875	0,455
	6-10 Yıl	35	3,396	0,371			67	3,351	0,469		
	11-15 Yıl	30	3,354	0,476			21	3,432	0,428		
	15 Yıl Ve üzeri	44	3,555	0,376			7	3,179	0,467		

Tablo 21’de; X ve Y Kuşağı katılımcıların “iş yerinde çalışma süresi” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık düzeyine etki eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık genel ve örgütsel vatandaşlık alt boyutları puan ortalamalarının “iş yerinde çalışma süresi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

X Kuşağı katılımcılarda ve Y Kuşağı katılımcılarda, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; Örgütsel vatandaşlık genel ve örgütsel vatandaşlık alt boyutları puan ortalamalarının “iş yerinde çalışma süresi” değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 22
X ve Y Kuşağında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Statüye Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı						Y Kuşağı					
		N	Ort	Ss	F	p	Fark	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel İtaat	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,421	0,582	3,026	0,020	4 > 2 4 > 3	6	2,979	0,490	2,992	0,020	2 > 1 3 > 1 4 > 1 5 > 1
	Orta Kademe Yönetici	12	3,333	0,507				5	3,525	0,693			
	İlk Kademe Yönetici	16	3,430	0,546				16	3,484	0,485			
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	3,674	0,383				147	3,590	0,382			
	Mavi Yakalı Çalışan	9	3,458	0,424				13	3,529	0,736			
Örgütsel Katılım	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,333	0,632	0,532	0,712	6	2,694	0,414	1,498	0,205		
	Orta Kademe Yönetici	12	3,347	0,463			5	3,267	0,925				
	İlk Kademe Yönetici	16	3,250	0,439			16	3,281	0,567				
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	3,411	0,530			147	3,281	0,549				
	Mavi Yakalı Çalışan	9	3,222	0,640			13	3,269	0,789				

Tablo 22'nin devamı

Örgütsel Sadakat	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,182	0,845	1,309	0,270		6	2,917	0,917	0,268	0,898			
	Orta Kademe Yönetici	12	3,083	0,515									5	3,300	0,837
	İlk Kademe Yönetici	16	2,969	0,618									16	3,094	0,735
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	3,306	0,584									147	3,102	0,614
	Mavi Yakalı Çalışan	9	3,333	0,707									13	3,039	0,721
Örgütsel Vatandaşlık Genel	Üst Ve Tepe Yönetici	11	3,358	0,600	1,885	0,117		6	2,865	0,370	2,206	0,070			
	Orta Kademe Yönetici	12	3,307	0,404									5	3,400	0,759
	İlk Kademe Yönetici	16	3,305	0,447									16	3,359	0,478
	Yönetici Olmayan Beyaz Yakalı Çalışan	90	3,529	0,383									147	3,413	0,408
	Mavi Yakalı Çalışan	9	3,354	0,464									13	3,370	0,679

Tablo 22’de; X ve Y Kuşağı katılımcıların “statü” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık düzeyine etki eden faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık genel ve örgütsel vatandaşlık alt boyutları puan ortalamalarının “statü” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve eğer farklılık var ise farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizlerinde; örgütsel vatandaşlık genel ve örgütsel vatandaşlık alt boyutları puanları ortalamalarının statü değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan farklar gösterilmiştir.

X Kuşağı çalışanlarda Statüsü “Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan” olanların “Örgütsel İtaat” puanları (3,674±0,383), statü Orta kademe yönetici olanların puanlarından (3,333±0,507) yüksek bulunmuştur. Statü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların Örgütsel İtaat puanları (3,674±0,383), statü İlk kademe yönetici olanların puanlarından (3,430±0,546) yüksek bulunmuştur. **Y Kuşağı çalışanlarda ise;**

statüsü Orta kademe yönetici olanların “Örgütsel İtaat” puanları (3,525±0,693), statüsü Üst ve tepe yönetici olanların puanlarından (2,979±0,490) yüksek bulunmuştur. Statüsü İlk kademe yönetici olanların Örgütsel İtaat puanları (3,484±0,485), statü Üst ve tepe yönetici olanların puanlarından (2,979±0,490) yüksek bulunmuştur. Statü Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan olanların Örgütsel İtaat puanları (3,590±0,382), statü Üst ve tepe yönetici olanların puanlarından (2,979±0,490) yüksek bulunmuştur. Statü Mavi yakalı çalışan olanların Örgütsel İtaat puanları (3,529±0,736), statü Üst ve tepe yönetici olanların puanlarından (2,979±0,490) yüksek bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanlarda ve Y Kuşağı çalışanlarda “Örgütsel Katılım”, “Örgütsel Sadakat” ve “örgütsel vatandaşlık genel” puanları ortalamalarının statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

Tablo 23

X ve Y Kuşağında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Çalışılan Departmana Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı					Y Kuşağı				
		N	Ort	Ss	F	p	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel İtaat	Bilgi Teknolojileri	14	3,357	0,554	1,272	0,269	17	3,522	0,654	1,755	0,099
	İdari Hizmetler	11	3,500	0,597			14	3,563	0,258		
	İnsan Kaynakları	4	3,656	0,425			20	3,619	0,359		
	Mali İşler	16	3,641	0,322			14	3,616	0,412		
	Sağlık Personeli	51	3,691	0,345			64	3,643	0,362		
	Satın Alma Lojistik	12	3,594	0,388			14	3,571	0,324		
	Toplumsal Hizmetler	5	3,500	0,612			14	3,536	0,390		
	Diğer	25	3,480	0,538			30	3,317	0,597		
Örgütsel Katılım	Bilgi Teknolojileri	14	3,226	0,545	0,461	0,861	17	3,412	0,635	1,187	0,313
	İdari Hizmetler	11	3,424	0,424			14	3,202	0,515		
	İnsan Kaynakları	4	3,542	0,370			20	3,117	0,580		
	Mali İşler	16	3,500	0,520			14	3,226	0,549		
	Sağlık Personeli	51	3,360	0,607			64	3,328	0,574		
	Satın Alma Lojistik	12	3,375	0,421			14	3,357	0,489		
	Toplumsal Hizmetler	5	3,500	0,577			14	3,405	0,479		
	Diğer	25	3,300	0,471			30	3,061	0,663		

Tablo 23'ün devamı

Örgütsel Sadakat	Bilgi Teknolojileri	14	3,286	0,848	1,002	0,433	17	3,265	0,687	0,831	0,563
	İdari Hizmetler	11	3,182	0,462			14	3,107	0,656		
	İnsan Kaynakları	4	3,125	0,750			20	3,175	0,520		
	Mali İşler	16	3,156	0,598			14	2,857	0,719		
	Sağlık Personeli	51	3,382	0,553			64	3,156	0,610		
	Satın Alma Lojistik	12	3,167	0,537			14	2,964	0,843		
	Toplumsal Hizmetler	5	3,400	0,894			14	3,143	0,663		
	Diğer	25	3,020	0,620			30	2,967	0,615		
Örgütsel Vatandaşlık Genel	Bilgi Teknolojileri	14	3,299	0,516	0,784	0,602	17	3,449	0,619	1,287	0,259
	İdari Hizmetler	11	3,432	0,451			14	3,371	0,305		
	İnsan Kaynakları	4	3,547	0,416			20	3,375	0,382		
	Mali İşler	16	3,527	0,356			14	3,375	0,445		
	Sağlık Personeli	51	3,528	0,413			64	3,464	0,418		
	Satın Alma Lojistik	12	3,458	0,310			14	3,415	0,329		
	Toplumsal Hizmetler	5	3,488	0,613			14	3,438	0,431		
	Diğer	25	3,355	0,430			30	3,177	0,546		

Tablo 23'te; X ve Y Kuşağı katılımcıların “çalışılan departman” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Örgütsel vatandaşlığın alt boyutları puan ortalamalarının “çalışılan departman” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan **X ve Y Kuşağı katılımcıların** Örgütsel İtaat, Örgütsel Katılım, Örgütsel Sadakat, örgütsel vatandaşlık genel puanları ortalamalarının çalışılan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 24**X Kuşağında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin Cinsiyete Göre Farklılaşması**

	Grup	X Kuşağı					Y Kuşağı					
		N	Ort	Ss	t	p	N	Ort	Ss	t	p	
Örgütsel İtaat	Kadın	63	3,607	0,475	0,614	0,540	90	3,518	0,456	-	1,111	0,268
	Erkek	75	3,560	0,426			97	3,590	0,432			
Örgütsel Katılım	Kadın	63	3,386	0,547	0,364	0,716	90	3,237	0,548	-	0,546	0,585
	Erkek	75	3,353	0,513			97	3,284	0,610			
Örgütsel Sadakat	Kadın	63	3,222	0,573	-	0,294	90	3,072	0,625	-	0,492	0,623
	Erkek	75	3,253	0,654			97	3,119	0,661			
Örgütsel Vatandaşlık Genel	Kadın	63	3,476	0,417	0,442	0,659	90	3,357	0,454	-	0,896	0,371
	Erkek	75	3,444	0,429			97	3,416	0,450			

Tablo 24’te; X ve Y Kuşağı katılımcıların “cinsiyet” değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık alt boyutları puan ortalamalarının “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan yapılan t-testi sonucunda; örgütsel vatandaşlık genel ve örgütsel vatandaşlık alt faktörleri puanları ortalamalarının “cinsiyet” değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan farklar gösterilmiştir.

X Kuşağı çalışanlarda ve Y Kuşağı çalışanlarda; Örgütsel İtaat, Örgütsel Katılım, Örgütsel Sadakat, örgütsel vatandaşlık genel puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 25

**X ve Y Kuşağında Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Faktörlerinin Öneminin
Medeni Duruma Göre Farklılaşması**

	Grup	X Kuşağı					Y Kuşağı				
		N	Ort	Ss	t	p	N	Ort	Ss	t	p
Örgütsel İtaat	Bekâr	27	3,431	0,616	-1,973	0,141	68	3,579	0,455	0,547	0,585
	Evli	111	3,618	0,392			119	3,542	0,439		
Örgütsel Katılım	Bekâr	27	3,340	0,556	-0,316	0,752	68	3,380	0,565	2,137	0,034
	Evli	111	3,375	0,522			119	3,193	0,580		
Örgütsel Sadakat	Bekâr	27	3,185	0,638	-0,505	0,614	68	3,081	0,678	-	0,805
	Evli	111	3,252	0,614			119	3,105	0,624		
Örgütsel Vatandaşlık Genel	Bekâr	27	3,366	0,531	-1,279	0,203	68	3,442	0,474	1,246	0,214
	Evli	111	3,481	0,391			119	3,357	0,438		

Tablo 25'te; X ve Y Kuşağı katılımcıların "medeni durum" değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin farklılaşması irdelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık alt boyutları puan ortalamalarının "medeni durum" değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; örgütsel vatandaşlık genel ve örgütsel vatandaşlık alt faktörleri puanları ortalamalarının "medeni durum" değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki istatistiksel açıdan farklar gösterilmiştir.

X Kuşağı katılımcılarda; Örgütsel İtaat, Örgütsel Katılım, Örgütsel Sadakat, örgütsel vatandaşlık genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Y Kuşağı katılımcılarda ise; "Örgütsel Katılım" puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.137$; $p=0.034<0,05$). Bekârların Örgütsel Katılım puanları ($x=3,380$), evlilerin Örgütsel Katılım puanlarından ($x=3,193$) yüksek bulunmuştur. Yine **Y Kuşağı katılımcılarda** Örgütsel İtaat, Örgütsel Sadakat, örgütsel vatandaşlık genel puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

SONUÇ

Örgütler ve işgören verimliliği ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar, örgütlerin yaşamlarına devam edebilmelerinin ve büyüyebilmelerinin, işgörenlerinin işe olan bağlılığının ve sadakatinin örgütün yaşam sürecinde büyük rolü olduğunu göstermektedir. Bunu elde etmek için ise; işgörenin motivasyonunun ve örgütsel vatandaşlık düzeyinin artırılması büyük önem taşımaktadır. İşgörenin artan motivasyonu ve artan örgütsel vatandaşlık düzeyi ile birlikte, örgüte sadakatsizlik, hızlı işgören sirkülasyonu, işini sahiplenmeme ve geliştirme eğiliminde olmama, örgüt menfaatlerini gözetmeme gibi örgütün zararına olacak olumsuz tavır ve durumların engellenmesi sağlanabilmektedir.

Yapılan literatür taramasında, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden olan iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, birey-örgüt bütünleşmesi gibi faktörlerin arasındaki ilişkinin birçok araştırmaya konu olduğu, ancak bu örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinin tamamını kapsayacak, özellikle de sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenler üzerinde böyle bir araştırmanın çoklukla uygulanmadığı görülmektedir. Sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenlerin genellikle yardıma muhtaç kişiler için ve afet, savaş, terör gibi olumsuz koşulların hakim olduğu alanlarda hizmet verdiği göz önünde bulundurulduğunda, STK çalışanlarının motivasyonlarının ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yüksek olması yardım ve desteklerin ulaştırıldığı kitle açısından ve örgütün genel başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma sivil toplum kuruluşlarında istihdam edilen işgörenlerin motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki bağı ortaya koymak, motivasyon düzeyinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin örgütlerde çalışan bireyler arasındaki kuşak farklılıklarından etkilenip etkilenmediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların kuşak farklılıklarının ve demografik özelliklerinin motivasyon ve örgütsel vatandaşlık faktörlerinden bazılarını etkilediği, bazılarını ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Şöyle ki;

- **Dış motivasyon ve iç motivasyon** düzeylerinde; katılımcılar genel olarak dış motivasyon unsurlarında “Kişisel Özel Yaşam”ı, iç motivasyon unsurlarında ise “Sorumluluklar”ı ilk sıraya yerleştirmişleridir. Dış motivasyon unsurlarına kuşak farklılıklarına göre bakıldığında grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak iç motivasyon unsurlarında kuşaklar arasında; X Kuşağının Y Kuşağına göre “Sorumluluklar”ı daha üst sıraya koyarak sorumluluk faktörünü daha çok önemsendiği saptanmıştır.
- Motivasyon faktörlerinin işgörenlerin motivasyonlarını etkileme düzeylerinde; X Kuşağının “**İşin özellikleri-işin kendisi**” ile ilgili motivasyon düzeyi Y Kuşağınınkinden daha yüksek bulunmuştur.
- Katılımcıların örgütsel vatandaşlık faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileme düzeylerine bakıldığında; X Kuşağının “**Örgütsel Sadakat**” düzeyi Y Kuşağının Örgütsel Sadakat düzeyinden yüksek bulunmuştur.
- **Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine** (eğitim durumuna, iş yerinde çalışma süresine, statüye, çalışılan departmana, cinsiyete ve medeni duruma) göre **motive eden faktörler** farklılaşmasına bakıldığında; kuşaklar arası farklılıklar görüldüğü,
- **Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine** (eğitim durumuna, iş yerinde çalışma süresine, statüye, çalışılan departmana, cinsiyete ve medeni duruma) göre **örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler** farklılaşmasına bakıldığında; kuşaklar arası farklılıklar görüldüğü tespit edilmiştir.

İşletmelerin amacı nitelikli, verimli, üretken personele sahip olmaktır. Çalışanların verimlilik düzeyleri kendilerinin örgüte bağlılık düzeyleri ile motivasyon düzeylerinin önemli unsurlar olduğu literatürde yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanların demografik özellikleri, özellikle de kuşak farklılıkları dikkate alınarak yürütülecek motivasyon çalışmaları önem arz etmektedir.

Bu çalışma zaman ve bütçe kısıtı sebebiyle sadece bir sivil toplum kuruluşunda yapılmıştır. Aynı çalışma birden fazla sivil toplum kuruluşunda ya da başka bir sektörde de yapılabilir.

Çalışma motivasyon ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılmıştır. Yapılacak diğer çalışmalarda performans yönetimi ve örgütsel vatandaşlık vb. kavramlar arası ilişki de ölçülebilir.

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Yapılacak çalışmalarda katılımcılarla mülakat yöntemiyle yüzyüze görüşerek araştırma gerçekleştirilebilir.

Çalışmamız yapıldığı dönemde iş yaşamında yer alan X ve Y kuşağı bireyler olduğundan çalışma bu iki kuşak açısından değerlendirilmiştir. Gelecek birkaç yıl içerisinde Z Kuşağı bireyler de (2000 yılı ve sonrası doğumlular) iş yaşamında yer almaya başlayacaktır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda Z kuşağı da diğer kuşaklarla karşılaştırılarak değerlendirme yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aşan, Ö. (2001). “Motivasyon”, içinde: Güney, S.(Edi.), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayınevi, 225-255.
- Ataay, D.İ. ve Acar, C.A. (2010). Ücret Yönetimi. (Yazanlar: Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail D. Ataay, Ahmet C. Acar, A.Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. ss. 347-445.
- Aytaç, S (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer (Yönetimi, Planlanması, Gelişimi ve Sorunları). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayat, B. (2008). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara: Alter Yayıncılık.
- Bayhan, V. (2014). “Milenyum veya (Y). Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı”, Gençlik Araştırmaları Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, ss:10-25
- Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. Genişletilmiş 2. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler için Davranış Bilimleri, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Can, Halil, Tuncer, Doğan ve Yaşar (2000). Genel İşletmecilik Bilgileri: Ankara
- Deniz, M. (2005). “İşletme Yönetiminde Motivasyon”, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara: Nobel Yayınevi 126-172.
- Egri, C.P. & Ralston, D.A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the U.S. Organization Science, 15 210-220.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon. 10. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 67-79.
- Ersarı ve Naktiyok. (2012). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Arşiv Cilt 16, Sayı 1
- Furnham, A. (2005). The Psychology of Behaviour At Work, Second Edition, USA: Psychology Press
- Gagne, M. ve Deci, E. (2005). “Self-Determination Theory and Work Motivation”.Journal of Organizational Behavior. Vol.26 No. 4. s. 331– 362.

- Gain, S.G. ve Guardia, G.J. (2009). "The Unique Contributions of Motivations to Maintain a Relationship and Motivations Toward Relational Activities to Relations Well-Being". *Motiv Emot.* Vol. 33. s. 184-202.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Amy Glass, (2007) "Understanding generational differences for competitive success", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 Issue: 2, s.98-103,
- Hodson, C. (2001). *Psychology and Work*, USA: Routledge Publication
- Inglehart, R. (2000). *American Sociological Review*, 2000, Vol. 65 (February: 19-5 1)
- İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları: 4.
- Keleş, H.N. (2011). "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2, ss.129-139.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2015). *İşe Güdülenme ve İş Tatmini*. Bilgin, S.L. ve A.A.Özdemir.(Ed.). *Çalışma Psikolojisi içinde 4.Baskı Eskişehir: Anadolu Üniversitesi*. 78-106
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- Kuran, E. (2013). "Türkiye'de İşveren Markalama ve Y Kuşağı", www.evrinkuran.com, Erişim Tarihi: 30.03.2017,
- Levickaite, R. (2010). "Generations x, y, z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania)", *Journal Cultural Regionalistics Volume 3*, 2010, s.170-183
- Lower, J., (2008). *Brace Yourself Here Comes Generation Y . Critical Care Nurse*, Volume:28, Number:5, pp:80-85.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, U.S.A.
- Mengi, Z. (2011), "İş Başarısında Kuşak Farkı", (<http://www.optimist.com.tr/>), Erişim Tarihi: 24.03.2017
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yayın No:470.
- Onay, M. ve Ergüden, S. (2011). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik

Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. C. 3. Sa. 2. ss. 221-230.

Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). Motivasyon. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Önen, Levent ve Tüzün, M. Burak. (2005). Motivasyon. Epsilon Yayıncılık İstanbul

Örücü E., Kanbur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. Yönetim ve Ekonomi. C. 15. Sa. 1. ss. 85-97.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Kitabevi.

Robbins, S. P. ve Judge, R. (2012). Örgütsel Davranış, Çeviri: Erdem, İ. Ankara: Nobel Yayın.

Robbins, S. P (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, Çeviri: Öztürk, A. Eskişehir: ETAM.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Saracel, N., Taşseven, Ö. ve Kaynak, E. (2016). Social Sciences Research Journal, 50-79

Saruhan, C.Ş. ve Yıldız, L.M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Sürekli, D. ve Tevruz, S. (1997). İçinde: Tevruz, S. (Edi.), “Davranış Düzeltmede Gudu Teorilerinin Katkısı”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 33-53.

Taşdemir, S. (2013). Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu İdari Uzmanlık Tezi, Sf:52

Topcuoğlu, M. C. (2007). “İyide Kim Bu Y’ler?”, www.youblisher.com, Erişim Tarihi: 30.03.2017

Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Sessa, V., Kabacoff, R., Deal, J., Brown, H. (2007). “Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors”, <https://www.researchgate.net>, Erişim Tarihi: 10.04.2017

Silahl, M (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Spector, P. E. (2000). *Industrial & Organizational Psychology, Second Edition*, John Wiley.
- Şimşek Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayın.
- Tevrüz, S. (1999). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.)
- Tevruz, S. (2002). “Güdülenme”, İçinde: Aslan, E (Edi.),*Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel Yayınevi, 96-125.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R. ve Carroll, S. J (1986). *Managing Organizational Behavior*,USA: Pitman Publishing.
- Watt, D. (2009). “Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce”, The Conference Board of Canada.
- Yüksel, Ö., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 131)
- Yürür, S. (2009). “Örgütsel Adalet”, İçinde: Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S., (Edi.), *Çalışma Yaşamında Davranış*, İzmit: Umuttepe Yayınları, 167-207.
- Zengin, T. (2005). *Ücret Adaletsizliğinin Adams’ın Hakkaniyet Kuramı Çerçevesinde Analizi*, 2. Baskı, Ankara: Türk Harb-iş Sendikası Eğitim Yayınları.

EKLER

Ek1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, yürütülen mevcut uygulamaların personel motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırmanın bir diğer amacı ise, çalışan personelin motivasyonu ve örgütsel bağlılık (vatandaşlık) düzeyleri arasındaki ilişkiyi keşfetmektir.

Araştırmamız kişisel bir araştırma olmadığından isminizi yazmanız gerekmiyor. Ancak, ankette yer alan tüm soruları eksiksiz ve sizin için en uygun cevabı işaretlemeniz bu çalışmanın başarısını da etkileyecektir. Verdiğiniz bilgiler başka bir amaç için kullanılmayacak ve tamamen gizli kalacaktır. Anketi tamamlamak için en çok 10 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır. Verdiğiniz katkı için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Çiğdem MANDALI / Nişantaşı Üni. İşl. Yönetimi Tezli Y. Lisans Öğr.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Asım SALDAMLI

1. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz? _____ yıl

2. Çalışmakta olduğunuz Departmanı belirtiniz (sadece birini işaretleyin):

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Stratejik Yönetim | <input type="checkbox"/> Pazarlama/satış | <input type="checkbox"/> Banko/Vezne |
| <input type="checkbox"/> Destek Hizmetleri | <input type="checkbox"/> Haberleşme ve Arşiv | <input type="checkbox"/> Mali İşler |
| <input type="checkbox"/> Satın Alma / Lojistik | <input type="checkbox"/> Bilgi Teknolojileri | <input type="checkbox"/> İnsan kaynakları |
| <input type="checkbox"/> Çağrı Merkezi | <input type="checkbox"/> Üretim | <input type="checkbox"/> Sağlık Personeli |
| <input type="checkbox"/> İdari Hizmetler | <input type="checkbox"/> Hukuk | <input type="checkbox"/> Uluslararası Faaliyetler |
| <input type="checkbox"/> Bağış Yönetimi | <input type="checkbox"/> Toplumsal Hizmetler | <input type="checkbox"/> Şube Hizmetleri |
| <input type="checkbox"/> Yapı Teknik ve Gayrimenkul | <input type="checkbox"/> Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler | |
| | <input type="checkbox"/> Diğer | |

3. Statü (sadece birini işaretleyin):

- Tepe Yönetim Üst kademe yönetici
 Orta kademe yönetici İlk kademe yönetici
 Yönetici olmayan beyaz yakalı çalışan Mavi yakalı çalışan

Anket: A

Aşağıdaki unsurlardan hangisi sizin çalışma performansınızı daha çok etkilemektedir?

(lütfen en önemlisi başta olmak üzere 1 den 8 e kadar sıralayınız).

Unsurlar		No.
A	Kişisel- özel yaşam – dengeli hayat sürmek için imkân sağlayan bir iş	
B	Maaş ve ek imkânlar (faydalar) – doğrudan ve dolaylı yüksek gelir sağlayan bir iş	
C	Çalışma koşulları – güvenli, modern ve temiz koşullarda gerçekleştirilebilecek bir iş	
D	İş güvenliliği – güvenli ve kalıcı/sürekli bir iş	
E	Ortak çalışanlar ile ilişkiler – Çalışma arkadaşlarımla iyi ve sosyal ilişkide olmamı sağlayan bir iş	
F	Statü – bizim toplumumuzda genel olarak ‘yüksek statü’ olarak tanınan bir iş	
G	Yönetici/Amir/Gözetmen – adil, dengeli ve düşünceli bir yönetici	
H	Kurum politikası ve yönetimi – mantıklı ve kabul edilebilir politikalar sunan bir kurum yönetimi	

Çalışma performansınızı etkileyen motivasyon faktörlerini en önemlisinden en az önemli olana doğru sıralayınız lütfen (lütfen 1 den 6 e kadar sıralayınız).

Unsurlar		No.
A	Sorumluluklar – net ve iyi tanımlanmış rol ve sorumlulukları olan bir iş.	
B	Başarılar - yetenekleri zorlayan hedefler doğrultusunda tamamlanması beklenen bir iş.	
C	Kişisel gelişim – kendimi geliştirmem için olanaklar sunan bir iş.	
D	Terfi – kariyerimde hızlı ilerleme için fırsatlar sağlayan bir iş.	
E	Fark edilme/ tanınma – başarılarımın açıkça fark edildiği ve tanınmama yol açan bir iş.	
F	İşin Kendisi – şahsen çok ilginç ve anlamlı bulduğum bir iş.	

Anket: B

Aşağıdaki öğelerin her biri için sizce en uygun memnuniyet seviyesini temsil eden rakamı/cevabı seçiniz. **(Lütfen sadece bir cevap işaretleyiniz)**.

	Hiç memnun değilim	Çoğunlukla Memnun değilim	Çoğunlukla Memnunum	Çok Memnunum
Sayı	1	2	3	4

Mevcut çalışma durumunuza göre, aşağıdaki öğeler üzerinde memnuniyet düzeyinizi belirtiniz:

No.		1	2	3	4
1	Şikâyet sürecinin adil oluşu				
2	Performans yönetiminin adil oluşu				
3	Kurum politikasının adil oluşu				
4	İdari prosedürlerin anlaşılır ve çalışanlar tarafından takip edilebilir oluşu				
5	Kurum politikalarının çalışanların ihtiyaçlarını karşılama derecesi				
6	Çalışanlara sağlanan ödemeler ve destek paketleri arasındaki rekabet				
7	Ben ve ailem için sunulan sosyal güvenlik desteği/ödemesi.				
8	Aldığım maaşın miktarı				
9	Maaşımı belirlemek için kullanılan yöntem				
10	Maaş, ikramiye ve zamlar ile ilgili uygulamalardaki şeffaflık				
11	Çalıştığınız alanın/ortamın rahatlık derecesi				
12	İş/çalışma standardınızın şirketinizdeki düzeyi/seviyesi				
13	İş/çalışma yerinin güvenilirlik derecesi				
14	Çalışma alanında iş etiği standartlarının seviyesi				
15	İş için gerekli araç-gereç/malzemenin sağlanma seviyesi				
16	Etkinlik ve araçların güncelliği ve temizliği/şeffaflığı				
17	İşinizi tamamlamak için ayrılan zaman				
18	Sizin amacınızın/hedeflerinizin gerçekleşme düzeyi				
19	Yaptığınız işin stress düzeyi				
20	Yaptığınız işin anlamlılık seviyesi				

21	İşinizin zorluk derecesi				
22	İşinizin ilginçlik derecesi				
23	İşinizi gerektiği gibi tamamlamak için sağlanan yetki				
24	İyi bir şey yaptığınız zaman işyerinden aldığınız teşvikler				
25	Sizinle ilgili değerlendirmelerin objektif/nesnellik düzeyi				
26	Sizin başarılarınız için geribildirim sıklığı				
27	Bulduğunuz konumda yeteneklerinizden yararlanması				
28	İşle ilgili hedeflerin gerçek başarıları				
29	Yaptığınız işe kurum tarafından verilen takdir derecesi				
30	Şefinizden aldığınız uyarılar				
31	Zaman zaman kurumunuzdan aldığınız uyarılar				
32	İş başarılarınızı tanıyan resmi program				
33	İşinizin tanınırlık düzeyi				
34	Torpilin ortadan kaldırılması için kurumun gösterdiği çaba				
35	İşinizde terfi için verilen fırsatlar				
36	Terfi edecek adayları seçmek için kullanılan yöntemler				
37	Gerektiğinde iç terfi için kurumun gösterdiği çaba				
38	Kişisel gelişiminiz için kurumun gösterdiği çaba				

Anket: C

Aşağıdaki öğelerin her biri için size en uygun olan durumu temsil eden cevabı seçiniz

(Lütfen sadece bir cevap işaretleyiniz).

	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Sayı	1	2	3	4

Ben, işimi yaparken. . .

No.		1	2	3	4
1	Denetçiler/amirler mevcut değilken bile talimatlara uyarım.				
2	Takımdaki diğer çalışanlarla işbirliği içinde çalışırım.				
3	Bir görevi tamamlamak için engelleri inatla aşmaya çalışırım.				
4	Kurumun görünümünü doğru şekilde görüntülemeye çalışırım.				
5	Ek sorumluluklar almaya gönüllü olurum.				
6	Standart işletim prosedürlerine uyarım, yetkisiz kısa yollardan kaçınırım				
7	Zorlu görevlere talip olurum.				
8	Diğer çalışanlara işlerini tamamlamak için yardım teklifinde bulunurum.				
9	Önemli detaylara dikkat ederim.				
10	Yöneticinin/amirin kararlarını savunurum.				
11	Doğru iş ve nezaket kurallarına uyarım.				
12	Sorunu olan bir meslektaşımı destekler ve teşvik ederim.				
13	Verilen bir görevi çözmek için inisiyatif alırım/kullanırım.				
14	Kişisel disiplin ve kendimi kontrol etmeye çaba gösteririm.				
15	Heyecanla zor bir işe atanma mücadelesi veririm.				
16	Başkalarına yardım veya kurum etkinliğine katkıda bulunmak için işimin gereğinden daha fazlasını gönüllü olarak yaparım.				

1. Yaş: _____ yaşında

2. Cinsiyet (sadece birini işaretleyin):

() Erkek () Kadın

3. Medeni durum (sadece birini işaretleyin):

() Bekâr () Evli

4. Eğitim seviyesi/ en son bitirdiğiniz okul (sadece birini işaretleyin):

İlkokul/Ortaokul

Lise

Önlisans (2 yıllık Meslek Yüksek Okulu)

Lisans (4 veya 6 yıllık Üniversite)

Yüksek lisans (Master)

Doktora

Diğer

Bu çalışmaya verdiğiniz katkılardan dolayı tekrar teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı ilk, orta ve lise öğrenimini Edirne’de tamamladıktan sonra, 2004 yılında Gaziantep Üniversitesi Muhasebe bölümünden, 2009 yılında da Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme bölümünden mezun olmuştur. Üniversite eğitimini tamamladıktan sonra 2015 yılında Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans eğitimine, 2016 yılında da Just English Dil Okulunda İngilizce eğitimine başlamıştır. Şu anda Türkiye Kızılay Derneğinde Sistemler Yönetimi Biriminde Sorumlu olarak çalışmaktadır.

