

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MOTİVASYONUN ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA  
PERFORMANSINA ETKİSİ: BOSNA-HERSEK ZİRAAT  
BANKASINDA BİR İNCELEME**

**FAHRİ DEDE**

**TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ SÜMEYYE KUŞAKÇI**

**İSTANBUL, 2020**

**İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MOTİVASYONUN ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA  
PERFORMANSINA ETKİSİ: BOSNA-HERSEK ZİRAAT  
BANKASINDA BİR İNCELEME**

**FAHRİ DEDE**

**TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ SÜMEYYE KUŞAKÇI**

**İSTANBUL, 2020**

## TEZ ONAY SAYFASI

Bu tez tarafımızca okunmuş olup kapsam ve nitelik açısından, İşletme alanında Yüksek Lisans Derecesini alabilmek için yeterli olduğuna karar verilmiştir.

### Tez Jürisi Üyeleri

Unvan – Ad Soyad

Kanaati

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye Kuşakçı

---

---

---

Doç. Dr. Senad Busatlic

---

---

---

Prof. Dr. Mahmut Arslan

---

---

---


Bu tezin İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından konulan tüm standartlara uygun şekilde yazıldığı teyit edilmiştir.

Teslim Tarihi

Mühür/İmza

## AKADEMİK DÜRÜSTLÜK BEYANI

Bu çalışmada yer alan tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, söz konusu kurallar ve ilkelerin zorunlu kıldığı çerçevede, çalışmada özgün olmayan tüm bilgi ve belgelere, alıntılama standartlarına uygun olarak referans verilmiş olduğunu beyan ederim.

Adı Soyadı: Fahri DEDE  
İmza: 

## ÖZ

### MOTİVASYONUN ÇALIŞANLARIN ÇALIŞMA PERFORMANSINA ETKİSİ: BOSNA-HERSEK ZİRAAT BANKASINDA BİR İNCELEME

Yazar DEDE, Fahri

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye KUŞAKÇI

Ağustos 2020, 93 sayfa

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi açısından yüksek düzeyde performans göstermesi gerekmektedir. İşletmelerin performansının en önemli bileşenlerinden biri de çalışanların performansıdır. Bu nedenle çalışanların performansına etki eden faktörlerin incelenmesi önemlidir. Çalışanların performansında etkili olan faktörler arasında çalışanların motivasyonun ne derecede etkili olduğunun ortaya konması performansın yükseltilmesine katkı sunacaktır. Bu bağlamda bu çalışmada motivasyonun çalışma performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren Ziraat Bankası şubelerinde çalışan 188 kişinin katılımı ile nicel bir araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda, bahse konu banka şubelerinde görevli çalışanlara demografik bilgi formu, performans ve motivasyon ölçeklerinden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda görev performansının bağlamsal performans ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu, içsel motivasyon ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bağlamsal performansın iş performansı ile pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkili olduğu, içsel motivasyon ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu, dışsal motivasyonla pozitif yönde zayıf bir ilişkiye sahip olduğu, iş motivasyonu ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. İş performansı ile içsel motivasyon arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. İş performansı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İçsel motivasyon ile dışsal

motivasyonun pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. İçsel motivasyon ile iş motivasyonu arasında ise pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Dışsal motivasyon ile iş motivasyonu arasında ise pozitif yönde çok güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, performans, bağlamsal performans, görev performansı, içsel ve dışsal motivasyon.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF MOTIVATION ON AN EMPLOYEE'S WORK PERFORMANCE: ANALYSIS OF ZIRAAT BANK IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Student Name DEDE, Fahri

MA in Management

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Sümeyye KUŞAKÇI

August 2020, 93 Pages

Businesses need to perform at a high level in order to survive in a competitive environment. One of the most important components of business performance is the performance of employees. Therefore, it is important to examine the factors that affect the performance of employees. Determining to what extent the motivation of the employees is among the factors affecting the performance of the employees will contribute to increasing the performance. In this context, in this study, it was aimed to examine the effect of motivation on work performance. A quantitative research was conducted with the participation of 188 people working in Ziraat Bank branches operating in Bosnia and Herzegovina. In this context, a questionnaire consisting of demographic information form, performance and motivation scales was applied to the employees working in the Ziraat Bank branches. The data collected with the questionnaire were analyzed with SPSS software.

As a result of the study, it was determined that task performance was moderately correlated positively with contextual performance, and was moderately correlated positively with intrinsic motivation. Contextual performance was found to be positively highly correlated with job performance, and was moderately positively correlated with intrinsic motivation, positively weak correlation with extrinsic motivation, positively moderately correlated with work motivation. It has been determined that there is a moderate positive relationship between work performance and intrinsic motivation. It has been determined that there is a moderate positive relationship between work performance and work motivation. It has been determined that intrinsic motivation and extrinsic motivation have a moderately positive relationship. It was observed that there was a strong positive relationship between

intrinsic motivation and job motivation. It was determined that there is a very strong positive relationship between extrinsic motivation and job motivation.

**Keywords:** Motivation, performance, contextual performance, task performance, intrinsic and extrinsic motivation.

İTHAF

*Canım Eşime...*

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın en baőından beri hiçbir zaman benden maddi manevi katkılarını esirgemeyen her zaman desteklerini yanımda hissettiğim babam Mustafa ve annem Kamile'ye ayrıca gece gündüz benimle olan çalıőmalarımnda bana güç veren eőim Sümeyra ve oğlum Mehmet Akif'e teőekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın tüm süreçlerinde desteğini benden esirgemeyen Dr. Öğretim Üyesi Sümeyye Kuşakçı ve Doç. Dr. Ali Osman Kuşakçı hocalarıma sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Ayrıca alıőmanın Bosna-Hersek'teki süreçlerinde desteğini benden esirgemeyen Doç. Dr. Senad Busatlic hocama da sonsuz teőekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Çalışmanın oluşmasını sağlayan araştırmaya katılan Bosna-Hersek Ziraat Bankası çalışanlarına teőekkürlerimi sunarım.

Fahri DEDE

İSTANBUL, 2020

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İTHAF</b> .....	<b>viii</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>ix</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>x</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xv</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BÖLÜM I GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırma Soruları / Hipotezleri.....	3
1.4. Araştırmanın Önemi.....	6
<b>BÖLÜM II LİTERATÜR TARAMASI</b> .....	<b>7</b>
2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi .....	8
2.2. Motivasyon Süreci .....	10
2.3. Motivasyon Türleri.....	10
2.3.1. İç Motivler .....	11
2.3.2. Fizyolojik Motivler.....	11
2.3.3. Sosyal Motivler .....	12
2.3.4. Psikolojik Motivler.....	12
2.4. Motivasyon Araçları.....	13
2.4.1. Ekonomik Araçlar .....	13
2.4.1.1. Ücret Artışı .....	13
2.4.1.2. Primli Ücret .....	14
2.4.1.3. Maddi Ödüller.....	14
2.4.1.4. Kara Ortaklık .....	15
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar .....	16
2.4.2.1. Bağımsız Çalışma İmkânı.....	16
2.4.2.2. Statü ve Değer.....	17
2.4.2.3. Özel Yaşama Saygı.....	18
2.4.2.4. Takdir Edilme .....	18
2.4.2.5. Sosyal Uğraşlar .....	19

2.4.2.6. Çevreye Uyum .....	20
2.4.2.7. Öneri Sistemi .....	21
2.4.2.8. Ceza .....	22
2.4.2.9. Kişisel Gelişim ve Başarı İhtiyacı .....	22
2.4.2.10. Psikososyal Güvence .....	23
2.4.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar .....	23
2.4.3.1. Hedef Koyma ve Ortak Amaç Belirleme.....	24
2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denkliği.....	24
2.4.3.3. Kararlara Katılma .....	24
2.4.3.4. Yetkilendirme ve Delegasyon.....	25
2.4.3.5. Terfi ve Kariyer Olanakları .....	26
2.4.3.6. Eğitim İmkânları .....	26
2.4.3.7. Esnek Yönetim Tarzı .....	27
2.4.3.8. Açık Pazarlık Yöntemi .....	27
2.4.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	28
2.4.3.10. Adalet.....	28
2.5. İşgörenlerini Motive Etmenin Örgütsel Amaçları.....	29
2.5.1. İşletmenin Devamlılığını Sağlamak .....	29
2.5.2. Personelin İşgücü Devir Hızını Düşürmek.....	29
2.5.3. Verimlilik .....	30
2.5.4. Karlılık.....	30
2.5.5. Örgütsel Etkinlik .....	31
2.6. Motivasyon ve Performans İlişkisi .....	31
2.6.1. Performansın Tanımı .....	31
2.6.2. Performans Değerlendirme Kavramı ve Amaçları .....	33
2.6.3. Performans Değerlendirmede Sorunlar .....	34
2.6.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları .....	34
2.7. İlgili Alanyazın.....	35
<b>BÖLÜM III YÖNTEM.....</b>	<b>40</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	40
3.2. Evren ve Örneklem .....	40
3.3. Veri Toplama Aracı.....	41
3.3.1. Bilgi Formu .....	41
3.3.2. Performans Ölçeği .....	41
3.3.3. Motivasyon Ölçeği .....	41

3.4. Verilerin Toplanması .....	42
3.5. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenirlilik Analizi .....	42
3.5.1. Güvenirlilik Analizi .....	42
3.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	42
3.5. Verilerin Analizi.....	45
<b>BÖLÜM IV BULGULAR.....</b>	<b>46</b>
4.1. Demografik Bilgiler .....	46
4.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri .....	47
4.3. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Normallik Testi .....	48
4.4. Fark Testleri .....	49
4.4.1. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Analizi.....	49
4.4.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından Analizi.....	50
4.4.3. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından Analizi .....	51
4.4.4. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından Analizi.....	52
4.4.5. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Gelir Durumu Açısından Analizi .....	53
4.4.6. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Mesleki Deneyim Açısından Analizi .....	55
4.4.7. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Analizi .....	56
4.5. İlişki Testi .....	58
4.6. Etki Testi .....	61
<b>BÖLÜM V TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERANSLAR.....</b>	<b>69</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>81</b>
Ek-1: Anket Formu (Türkçe Versiyonu).....	81
Ek-2: Anket Formu (Boşnakça Versiyonu).....	85
Ek-3: Anket Formu (İngilizce Versiyonu) .....	89
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>93</b>

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Performans değerlendirme sisteminin yararları .....	35
Tablo 2.2. Literatürde yapılmış olan ilgili alışmalar .....	38
Tablo 3.1. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....	43
Tablo 3.2. Faktör Analizi Sonuçları .....	44
Tablo 4.1. Kişisel Bilgiler .....	46
Tablo 4.2. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	48
Tablo 4.3. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Normallik Testi .....	48
Tablo 4.4. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Durumu Açısından İncelenmesi .....	49
Tablo 4.5. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi .....	51
Tablo 4.6. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi .....	52
Tablo 4.7. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi .....	53
Tablo 4.8. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Aylık Ortalama Hane Gelirine Göre İncelenmesi .....	54
Tablo 4.9. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Mesleki Toplam Hizmet Suresine Göre İncelenmesi .....	56
Tablo 4.10. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının şu Anki Kurumda alışma Suresi Açısından İncelenmesi .....	57

Tablo 4.11. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının İlişki Analizi .....	60
Tablo 4.12. İçsel ve Dışsal Motivasyonun İş Performansına Etki Durumunun İncelenmesi .....	61
Tablo 5.1. Hipotezlerin Sonuçları .....	62
Tablo 5.2. Hipotezlerin Sonuçları(Devam).....	63
Tablo 5.3. Sonuçların Literatürdeki Benzer Çalışmalar ile Karşılaştırılması .....	67

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Motivasyon sürecinin aşamaları .....	10
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli .....	40

## **KISALTMALAR**

KM : Konvertibl Mark (Bosna Hersek Para Birimi)

KMO : Kaiser Mayer Olkin

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

# BÖLÜM I

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Günümüz rekabetçi iş ortamında tüm organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için çeşitli çözümler aramaktadır. Amaç ve hedeflerine ulaşmak için, organizasyonlar rekabetçi pazarlarda varlık gösterecek ve performanslarını artıracak stratejiler geliştirmektedir. Bu kapsamda, büyüklük ve pazardan bağımsız olarak tüm şirketler çalışanları ile güçlü ve olumlu bir ilişki kurmaya çalışmakta ve onları görevlerini yüksek performans ile yerine getirmeye yönlendirmektedir. Başarılı şirketler beşeri sermayelerini, diğer bir deyişle çalışanlarını esas varlıkları olarak görmekte ve onların motivasyonunu artırarak performanslarını en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadırlar. Öte yandan motivasyon -devlet, özel ya da sivil toplum- her tür kurum için hayati ve gereklidir çünkü çalışanların performansını olumlu yönde değiştirebilir ve geliştirebilir (Aarabi vd., 2013: 301).

Kuruluşların karşı karşıya kaldığı temel zorluk, performanslarını artırmak için uygun motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Bu faktörler kurum ve çalışan spesifik olabilir. Çünkü kurumların performans beklentileri ve çalışanların bireysel beklentileri birbirinden farklıdır. Bu nedenle, motivasyon fikri başarılı işletmeler için ortak bir itici güç haline gelmiştir.

İnsanları çalışmaya nelerin motive ettiği uzun yıllardır olduğu gibi günümüzde de cevabı aranan sorulardan biridir. Bu sorunun cevabı önemlidir, çünkü insanların davranışlarını nelerin etkilediğini anlamak insanların en önde gelen paydaşı olduğu organizasyonların yönetimi açısından gereklidir. Bu kapsamda işletmelerin, çalışanların performanslarını yükseltmek amacıyla muhtelif yol ve yöntemler aradıkları gözlenmektedir (Armstrong, 2010: 252). Aksi takdirde çalışanların motivasyonu ve morali düşmekte, işletmeler değerli çalışanları kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilmekte ve potansiyel en iyi yetenekleri çekme konusunda dezavantajlı

konuma düşebilmektedir (Dessler, 2008: 322). Bu durum işletmelerin performansına direk ya da dolaylı olumsuz etkilerde bulunmaktadır.

Çalışanların motivasyonunun önemli bir iç kontrol aracı olduğu ve çalışan bağlılığının, üretkenliğin ve verimliliğin artması için tatmin edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Motivasyon, bir işletmede akıllı hedefler ve etkili iletişim sistemleri belirleyerek sonuç odaklı yönetimin önemli bir parçası olarak işlev görmekte ve çalışanların performansı, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmadaki verimlilik ve etkinliklerine katkı sağlamaktadır (Koontz, 2010: 303). Motivasyonun performans üzerindeki etkisi olumlu olabilmekle beraber etkinin büyüklüğü de önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa çok yakın geçmişe kadar yöneticilerin kuruluşlarının teknolojik ve mekanik kapasitelerini derinlemesine analiz etmeye yoğunlaştıkları ve beşeri sermayelerini ihmal ettikleri görülmektedir (Brown, 2011). Zamanla çalışanların motivasyon ve bağlılıklarını artırmanın örgüt performansını artırabileceği gözlemlenmiş ve motivasyon-performans ilişkisi önemli bir araştırma problemi olarak öne çıkmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada motivasyonun çalışma performansına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Motivasyonun içsel ve dışsal motivasyon boyutları ile iş performansına nasıl etki ettiği ve bu etkinin büyüklüğü araştırmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Çalışmanın kavramsal bölümünde motivasyon kavramı, motivasyon türleri ve araçları incelenmiş, motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar araştırılmıştır. Literatürde bu konuda yapılmış olan benzer çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında ise Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren Ziraat Bankası şubelerinde çalışan 188 kişinin katılımı ile nicel bir araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda, bahse konu banka şubelerinde görevli çalışanlara demografik bilgi formu, performans ve motivasyon ölçeklerinden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anket ile toplanan veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Çalışmanın bulgular kısmında elde edilen sonuçlar tablolar ile gösterilerek açıklanmış, tartışma sonuç bölümünde ise elde edilen sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır. Elde edilen sonuçlara bağlı olarak çeşitli öneriler getirilmiştir.

### 1.3. Araştırma Soruları / Hipotezleri

Bu araştırma temel olarak iki soruyu cevaplamaya çalışmaktadır:

1. alışan motivasyonunun (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) iş performansı üzerinde etkisi nedir?
2. alışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) ve performans (görev, bağlamsal ve iş performansı boyutlarıyla) demografik değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?

Bu kapsamda test edilecek hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: alışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) ve performans (görev, bağlamsal ve iş performansı boyutlarıyla) cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(a): İçsel Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(b): Dışsal Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(c): İş Motivasyonu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(d): Görev Performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(e): Bağlamsal Performans cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H1(f): İş Performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2: alışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) ve performans (görev, bağlamsal ve iş performansı boyutlarıyla) eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(a): İçsel Motivasyon eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(b): Dışsal Motivasyon eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(c): İş Motivasyonu eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(d): Görev Performansı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(e): Bağlamsal Performans eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2(f): İş Performansı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H3: alışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) ve performans (görev, bağlamsal ve iş performansı boyutlarıyla) medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3(a): İçsel Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3(b): Dışsal Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3(c): İş Motivasyonu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3(d): Görev Performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3(e): Bağlamsal Performans medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3(f): İş Performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H4: alışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) ve performans (görev, bağlamsal ve iş performansı boyutlarıyla) yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4(a): İçsel Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4(b): Dışsal Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4(c): İş Motivasyonu yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4(d): Görev Performansı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4(e): Bağlamsal Performans yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4(f): İş Performansı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H5: alışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) ve performans (görev, bağlamsal ve iş performansı boyutlarıyla) aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.

H5(a): İçsel Motivasyon aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.

H5(b): Dışsal Motivasyon aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.

H5(c): İş Motivasyonu aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.

H5(d): Görev Performansı aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.

H5(e): Bağlamsal Performans aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.

H5(f): İş Performansı aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) ve performans (görev, bağlamsal ve iş performansı boyutlarıyla) mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6(a): İçsel Motivasyon mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6(b): Dışsal Motivasyon mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6(c): İş Motivasyonu mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6(d): Görev Performansı mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6(e): Bağlamsal Performans mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6(f): İş Performansı mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7: Çalışan motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) ve performans (görev, bağlamsal ve iş performansı boyutlarıyla) kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7(a): İçsel Motivasyon kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7(b): Dışsal Motivasyon kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7(c): İş Motivasyonu kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7(d): Görev Performansı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7(e): Bağlamsal Performans kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H7(f): İş Performansı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H8: Çalışan motivasyonunun (içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla) iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H8(a): İçsel Motivasyonun İş Performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H8(b): Dışsal Motivasyonun İş Performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H8(c): İş Motivasyonunun İş Performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Örücü ve Kambur, 2008; Onay ve Ergüden, 2011; Abdulsalam ve Mawoli, 2012; Muogbo, 2013; Altındağ ve Akgün, 2015; Öztürk,

2019). Bahse konu çalışmaların çeşitli bölgelerde ve çeşitli sektörlerde yapıldığı gözlenmektedir. Ancak bu alışma Bosna-Hersek'te finans sektöründe yapılmış olan spesifik bir çalışma olarak literatüre özgün bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

# BÖLÜM II

## LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Motivasyon terimi ilk kez 1880’li senelerin başında ruhbilimci araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Motivasyon kelimesi, Latince’de “movare” sözcüğünden türetilmiştir. İngilizce’de “motive” olarak kullanılan ve dilimize buradan geçen motivasyon, hareket etmek ve güdü anlamlarında kullanılmaktadır. Aynı şekilde motivasyon kelimesinin “yöneltme, harekete geçirme, teşvik etme, isteklendirme, arzu” ve benzeri anlamlarında da kullanıldığı göze çarpmaktadır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333). Motivasyon kavramı ilerleyen dönemlerde ruhbilimcilerle birlikte sosyal kuramcılarının da araştırmalarına konu olmuştur (Forgas vd., 2005: 3).

Bu kavram üzerine çalışan birçok araştırmacının ve farklı disiplinlerin bulunması ve kapsamının geniş olmasından ötürü, motivasyonu tanımlamak son derece güç duruma gelmiştir. Dolayısıyla motivasyon kavramı literatürde değişik biçimlerde tanımlanmış ve söz konusu tanımlar da çoğunlukla güdü kavramı ile ilişkili olarak ele alınmıştır. Motivasyon genel manasıyla; psikolojik veya fizyolojik açıdan doyurulmamış bir gereksinimi karşılama adına eyleme geçmek şeklinde ifade edilmektedir (Luthans, 1992: 147).

Motivasyon ruhbilimciler tarafından insan davranışlarının yönüyle ilgili psikolojik bir olgu şeklinde ifade edilirken, fizikçiler tarafından bir organizmanın dokularında meydana gelen enerji dönüşümünü gerçekleştiren, uyarıcı bir etkiye sahip olan, sistemli ve güçlendirici davranış süreci şeklinde tarif edilmektedir. Ruthankoon ve Ogunlana (2003: 333) tarafından ise, bireyi eyleme geçmeye yöneltmenin ne şekilde bir yol takip edilerek başarılacağı sorusunu yanıtlama gayreti olarak tanımlanmıştır.

Motivasyon, heves ve istekle yapılan işlerde bireyin iç dünyasında o işle alakalı yaşadığı ya da hissettiği duyguları ifade eder (Bentley, 2000: 179). Motivasyon bir diğer tanıma göre ise; insanların belirli bir hedefe erişme adına kendi arzu ve istekleri ile davranış ve gayret sergilemeleri şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2007: 633).

Motivasyon kişinin iş yapabilme arzusu taşımamasını ifade etmektedir (Smithers ve Walker, 2000: 833). Eren (2014: 494) ve Güney (2000: 470) motivasyonu; bir bireyi ya da topluluğu belli bir doğrultuya veya amaca dönük olarak harekete/eyleme geçirmek hedefiyle gösterilen gayretlerin bütünü şeklinde tanımlamaktadır. Spesifik bir amaç doğrultusunda işbirliği yapan bireyleri uyumlu hale getirmek, yönlendirmek, koordine etmek ve katılımcı bir atmosfer oluşturmak amacıyla sergilenen çaba ve uğraşların tamamı da motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Öztekin, 2005: 148).

Kişiyeye özgü olması motivasyonun en önemli özelliklerinden biridir. Bu nedenle her bireyin motive edilmesini sağlayan kaynaklar aynı olmayabilmektedir. Motivasyonun en önemli rolü ise, davranışı biçimlendirmek ve örgüt içerisindeki performansa etki etmektir (Mercanlıoğlu, 2012: 48). Olumlu tutumlar, performans ve motivasyon arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Motive edilmiş iş görenlerin performans seviyeleri ve işe bağlılıkları artış göstermektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 50).

Motivasyon, örgütün ve iş görenlerin beklentilerine cevap veren bir çalışma ortamı sağlanması ve kişinin arzulan davranış biçimini sergilemesi amacıyla isteklendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Berkman vd., 2007: 293). Motivasyon uygulamalarının örgüt bünyesindeki temel amacı, iş görenlerin ve örgütün amaçlarının entegre duruma getirilmesi ve böylelikle iş görenlerin, faaliyetlerini örgüt hedefleri doğrultusunda devam ettirirken hem kendilerine hem de örgüte katkı sağlamasıdır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

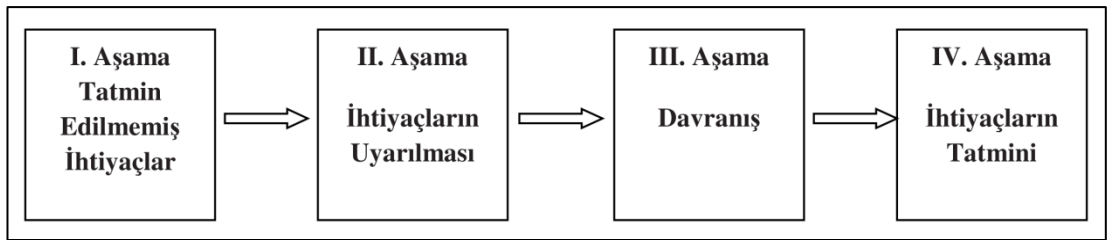
Literatürde yer alan tanımlar doğrultusunda kapsayıcı bir tanım yapmak gerekirse, motivasyon bir iş için gereksinim duyulan itici güçtür. Yukarıda sıralanan tanımlar incelendiğinde, motivasyonun temelinde üç ana unsur olduğu ortaya çıkmaktadır (Tınaz, 2005: 7-8):

- i. Bireyin iç dünyasında barındırdığı bir takım güçlerin dışardan bir etki ile harekete geçirilmesi ve buna bağlı olarak istenilen davranışların sergilenmesi,
- ii. Davranışın belli bir hedef ve amaca erişme adına yönlendirilmesi,
- iii. Davranışın algılanan hedefe yönelik olarak birey tarafından sürdürülmesi,

## 2.2. Motivasyon Süreci

Güdü bir takım gereksinimlerin sağlanması adına bireyi eyleme geçiren ve davranışa iten neden olarak ifade edilirken, motivasyon ise bu eylemin/hareketin kendisidir. Özetlemek gerekirse; motivasyon güdülerin katkısı ile eyleme geçme ve gerçekleşme safhasıdır. Söz konusu sürecin gerçekleşmesinde dört safhadan bahsedilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 40);

- i. **İhtiyaç:** Kişinin doyuma ulaştırma gayreti gösterdiği bir takım gereksinim ve istekleri bulunmaktadır. Motivasyonun temelini de bu gereksinimler teşkil etmektedir. Bu gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla beraber motivasyon sürecinin başladığı görülür.
- ii. **Uyarılma:** Bireyin davranışında itici bir kuvvetin ortaya çıkması adına uyarılmanın meydana gelmesi gerekmektedir. Bahse konu kuvvet, ruhsal ve fiziksel arzudur.
- iii. **Davranış:** Gereksinimleri karşılama doğrultusunda uyarılmış birey bir davranış sergiler. Davranışı sergileme maksadı tatmin/doyum elde etmektir.
- iv. **Doyum:** Birey gereksinimlerinin tatmini gerçekleştiğinde doyum elde eder ve motivasyon süreci tamamlanmış olur.



Şekil 2.1. Motivasyon sürecinin aşamaları (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 40)

## 2.3. Motivasyon Türleri

Motivasyon sağlayan faktörler, diğer bir ifadeyle güdüler (motiv), bireyin geçmiş yaşantılarıyla şekillenerek bir bütünlük meydana getirmektedir. Bundan dolayı bir motiv bir bütün içerisinde kişinin davranışlarının kaynağı, devam ettiricisi ve istenilen biçimde yönlendiricisi konumundadır. Motiv sayesinde, amaç doğrultusunda bir

davranış adına ihtiyaç duyulan süreç başlatılır ve bu sürecin devam ettirilmesi sağlanır. Diğer bir ifadeyle motivler davranış için yönlendirme etkisine sahiptir ve organizmayı daha hareketli ve canlı kılarlar (Selen 2012: 120).

### **2.3.1.İç Motivler**

Temeli öğrenme süreçleri ile meydana gelmeyen ve bireyin doğal ihtiyaçlardan ve gereksinimlerinden ortaya çıkan bilinçsiz davranışlar iç motiv olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu davranışlar kendi kendine doğal şekilde gerçekleşir. Bireyi belli bir gereksinimi karşılamaya iten dürtülerdir. Bir türün tüm temsilcilerinde aynı biçimde ortaya çıkarlar ve kalıtım vasıtasıyla kişiden kişiye iletilirler. Evrimleşmemiş niteliktedirler. İçgüdüsel davranışlar harici etkenlerle meydana gelse idi, davranış bir kez başladıktan sonra, tetikleyici bir uyarıcıya gereksinim duymadan tamamlanması söz konusu olacaktır. İçgüdüsel davranışların diğer bir karakteristiği de “uyaranların” yalnızca bir parçası ile gerçekleşebilmeleridir (Koçel, 2007: 633).

### **2.3.2.Fizyolojik Motivler**

Fizyolojik motivler organik güdüler şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu motivler organizmanın hayatını devam ettirebilme adına karşılaması mecbur olan temel ihtiyaçlardan ötürü ortaya çıkan güdülerdir. Organizmanın hayatını ve neslini devam ettirme gereksiniminden ötürü ortaya çıkarlar ve doğumdan başlayarak etkili olurlar. Uyuma, gereksiz maddelerin atılması, oksijen eksikliği, susuzluk, açlık, dinlenme gibi gereksinimler fizyolojik güdülere sebep olur.

En önemli temel güdüler durumundaki fizyolojik güdülerin kesinlikle bir şekilde doyuma ulaştırılmaları gerekmektedir. Ertelenmeleri söz konusu değildir. Organizma hayatını devam ettirdiği müddetçe güdülerde varlıklarını devam ettirebilirler. Yani bilinçli ya da yarı bilinçsiz özellikte oldukları söylenebilir. Yaşayan tüm canlılarda mevcut olduğundan dolayı evrensel nitelikte olan fiziksel güdüler, kalıtım vasıtasıyla aktarılır ve öteki güdülerin temelini de teşkil ettiklerinden ötürü önceliğe sahiptirler. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine istinaden, evvela fizyolojik güdüler (piramidin altındakiler), müteakiben de toplumsal güdüler (piramidin üst kısımları) tatmin edilmelidir. Fakat öncelik sırası bireyden bireye değişebilir (Erenel, 2015: 360).

### **2.3.3.Sosyal Motivler**

İnsanları hayvanlara göre farklı kılan en önemli ve belirgin karakteristik de, bilinçli ilişkiler sonucunda ortaya çıkan toplumsal hayattır. İnsanların bir arada yaşamasını sağlayan sosyal hayata teşvik eden güç bilinç olarak öne çıkmaktadır. Sosyal güdüler diğer insanları da bir şekilde içine alan güdüler olarak ifade edilmektedir. İçinde yaşadığı toplumun bir parçası mahiyetinde olan bireyi toplumdan soyutlamak imkânsızdır. Her bir topluma ait baskıcı töreleri, gelenek ve kuralları bulunmaktadır. Birey toplumsal düzen içerisindeki bu değer, kural ve yargılara saygılı davranmak mecburiyetindedir. Bununla birlikte bireyler toplum tarafından iyi, güzel ve ideal olarak algılan düzeye ulaşmayı arzular. Bir gruba ait olmak, iyi bir görevde vazife göstermek, sevmek, beğenilmek, özgürce düşünmek ve tanınmak bireyi eyleme geçiren sosyal kapsamlı düşünce ve duygulardır. Dolayısıyla da sosyal güdülerin kişiden kişiye veya toplumdan topluma farklılık gösterdiği ifade edilebilir (Derel, 2005: 81).

Sosyal güdüler, öğrenilmiş veya öğrenilmemiş nitelikte olabilir. Çevresel faktörlerin etkisiyle kazanılabilmekte ve birincil güdülere benzer şekilde öğrenme sonucunda değişebilmektedirler. Sosyal güdüler bireyin yaşlılık döneminde daha etkin düzeydedir ve fizyolojik güdülere kıyasla daha karmaşık yapıdadırlar. Sosyal güdüler bireyin kendisini gerçekleştirebilmesine olanak sunarlar.

### **2.3.4.Psikolojik Motivler**

Psikolojik ve fizyolojik güdülerin birbirinden farkına bakıldığında, fizyolojik kaynaklı güdülerin doğuştan geldiği görülürken; psikolojik güdülerin öğrenilerek yani sonradan kazanıldığı görülür. Psikolojik güdüleri tespit etmek, sosyal ve fizyolojik güdüleri tespit etmekten daha güçtür. Değişik safhalardan geçerek gelişim gösteren kişilik yapısı psikolojik güdülerin oluşma şeklini ortaya koyar ve yönünü sağlar. Psikolojik güdüler incelendiğinde bağımsız olma güdüsü ve kendini gösterme güdüsünün yaygın bir şekilde olduğu gözlenmektedir, fakat en güçlü psikolojik güdü ise iktidar olma arzusudur. Bahse konu güdü bireyin gerek bağımsız olma ve gerekse de kendini gösterme isteğinden ileri gelir. Bu nedenle motivasyon kaynakları arasında en güçlüsü olarak kabul edilmektedir (Selen, 2012: 121).

## **2.4. Motivasyon Araçları**

İş görenlerin etkili ve istekli çalışabilmesine katkıda bulunmak motivasyonun temel hedefi olarak ifade edilebilir. Bu hedefe erişme adına bireyi işe teşvik eden etkenlerle ilgili olarak uzun zamandan beri araştırmalar ortaya konulmaktadır. Motivasyon etkenleri bireylerin performanslarını arttırmaya katkıda bulunmaktadır ve kendi aralarında rekabet içerisinde olmayıp tam tersine birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir (Robbins ve Judge, 2012: 227). Motivasyonda faydalanılan etkenler daima aynı etkiyi göstermezler. Bir birey için önem arz eden etken başkası açısından önemli olmayabilir. Örnek vermek gerekirse ekonomik anlamda ücret bir iş gören için önem arz ederken bir başkası için daha fazla önemli olan motivasyon araçları bulunabilir. Bireyin değerlerine, toplumsal ve çevresel faktörlere ve eğitsel durumuna istinaden bu araçlara vereceği değer değişir. Motivasyonla alakalı olarak evrensel anlamda bir takım etkenlerin mevcut olduğu kabul edilse de işletmeye özel, topluma özel ve bireye özel motivasyon modelleri oluşturmak kolay değildir. Farklı araştırmalarla belirlenen, önem sırası değişkenlik arz eden motivasyon etkenleri, kendi aralarında örgütsel/yönetimsel faktörler, psiko-sosyal faktörler ve ekonomik faktörler şeklinde üç kategoride değerlendirilmektedir (Şimşek vd., 2014: 146; Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 64).

### **2.4.1. Ekonomik Araçlar**

Ekonomik etkenler; kâra katılma, ekonomik ödüller, primli ücret ve ücret artışı şeklinde dört grupta değerlendirilmektedir.

#### **2.4.1.1. Ücret Artışı**

Genel anlamıyla ücret, kişiye harcadığı emek karşılığında sunulan maddi veya maddi mahiyette bulunmayan yararlarıdır. Ücret dar anlamıyla ise, para ve para cinsinden belirtilebilen menfaatlerdir. Ücret artışı kişiye ekonomik açıdan katkı sağlamakla beraber, yüksek ücret seviyesine sahip bireyin toplumsal hayattaki saygınlığı ve statüsü de daha üst düzeye çıkmaktadır. Ücret, geçim kaynağı olmasının yanında sosyal hayat düzeyini de belirleyici ve yükseltici etki gösterir. Ücret artışıyla alakalı genel kabul, iş görende belirli bir tatmin oluşturduğudur (Tüz ve Sabuncuolu, 2005: 66; Yıldırım ve Demirel, 2015: 134).

Ücret artışının ekonomik faktörler arasında en fazla kullanılan araç olduğu ifade edilebilir. Ücret, insanın çalışma yaşamında, mesleğine duyduğu pozitif veya negatif tutumda etkili olan belirleyici bir araçtır. Ücretin, motivasyona etki eden faktörler arasında en etkin faktörler arasında olduğu kabul edilmektedir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 66; Yıldırım ve Demirel, 2015: 134).

Ücretin temel fonksiyonu kişiyi çalışmaya sevk etmektedir. Eğer kişi yaptığı işin karşılığını alamazsa müteakip dönemde yapacağı işi olması gerektiği gibi tamamlamak yönünde bir çaba göstermeyecektir. Kişinin işinde doyum elde etmesine katkısı olan ücret, işine olan aidiyetini de yükselterek, onu daha motive duruma getirmektedir. Motivasyonu yükselen çalışanın performansı da verimliliği de artacaktır. Dolayısıyla motivasyon ve ücret arasında kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Ancak gerçekleştirilen pek çok araştırma sadece ücret etkeninin uzun vade içerisinde verimlilik ve performansta kayda değer düzeyde artışın sağlanmasına yetmeyeceğini ortaya koymuştur (Dobre, 2013: 57).

#### **2.4.1.2. Primli Ücret**

Primli ücret, örgütün iş görenlerini motive etme adına faydalandığı araçlar arasındadır (Ergül, 2006: 96). Bu aracın tanımını yapmak gerekirse iş görenlerin örgütte istihdam oldukları süreçteki bilgi ve becerilerine istinaden yapılan ödemedir. Bu ücret sistemini savunanlar ücret miktarını belirlemede nesnellik sağladığını, öz gelişim ve öğrenme olanağı sunduğunu öne sürmektedirler. Kişi işletmeye ne denli fazla katkıda bulunursa o ölçüde daha fazla kazanım sağlayabilir. Primli ücret genel anlamda, iş görenlerin motivasyonunu yükseltme açısından yoğun olarak faydalanılan bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 458). Ancak primli ücret uygulamasının kullanımı zordur. Performans ölçümü basit bir şekilde yapılamıyorsa, primli ücret ödemelerinde güçlüklerle karşılaşılabilir. Primli ücret uygulamasının bir başka olumsuz tarafı da iş göreni daha yoğun gayrete teşvik ederek, onun yıpranmasına ve işin niteliğinin azalmasına yol açabilmesidir. Bu uygulamada en çok faydalanılan yöntemler, parça başına ücretlendirme ve satış başı komisyon benzeri uygulamalardır (Eren, 2014: 517).

#### **2.4.1.3. Maddi Ödüller**

Ödüller, iş görenlerin performansına pozitif etki ederek iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedirler (Dobre, 2013: 57). Ödüllendirme bir takım temel ilkeler göz önünde

bulundurularak gerçekleştirilmelidir. Söz konusu ilkeler aşağıda ifade edildiği gibidir (Barutçugil, 2004: 452) :

- i. Ödüllerin performansla bağlantılı olması,
- ii. Ödüllerin görülebilir nitelikte olması,
- iii. Ödüllerin zamanında verilmesi
- iv. Ödüllendirmenin uygulanabilir nitelikte olması,
- v. Ölçülebilenin ödüllendirilmesi,
- vi. Tüm iş görenlerin ödüllendirilebilmesidir.

Maddi ödüller genel anlamda, tespit edilmiş olan hedefe erişme, arzulanan iş miktarını ayarlama vb. hususlarda üst düzey performans sergileyen iş görenlere verilmektedir. İkramiyeler maddi ödüller arasında en bilinen ödüldür. Ödül ve iş görenin gösterdiği performans arasında kurulmuş olan denge çok önemlidir. Ödül sistemi başarılı biçimde devam ettirilmez ve adaletli olmayan, adalet duygusunu zedeleyen bir ödül sistemi ortaya çıkarsa iş görenin motivasyonu olumsuz anlamda etkilenebilir (Sevinç, 2015: 958).

#### **2.4.1.4. Kara Ortaklık**

İş görenleri ekonomik açıdan motive etmenin bir yöntemi de onlara elde edilen kârdan pay vermektir. İş gören kâra katılma yönteminde hedeflenenler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Şimşek vd., 2014: 147; Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 69):

- i. İşletmenin ödeme sisteminde farklılık oluşturmak,
- ii. İyi performans sergileyen iş göreni ödüllendirmek,
- iii. Vasıflı iş görenlerin işletmeye aidiyetini yükseltmek,
- iv. İş gören ve işveren arasında bir ortaklık duygusu oluşturmak,
- v. İş görenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa teşvik etmek.

Çalışanların kara ortak edildiği organizasyonlarda, çalışanların daha fazla kar ile birlikte daha çok gelir edeceğini bilmeleri halinde motivasyonlarının arttığı ifade edilmektedir. Bu sistem sayesinde çalışan, işverene ortak gibi hissedebilir ve motivasyonu yükselebilir. Öte yandan, çalışan payının diğer çalışan veya kuruluşa nazaran adil olmadığını düşünürse, motivasyonu olumsuz etkilenebilir. Dahası, negatif kâr zarar getirir ve bu çalışanlar arasında anlaşmazlık yaratabilir. Yöneticiler, motive

edilen emeğin sürekliliği için hisse belirleme sürecinde çok özel ve açık olmalıdır (Uygun, 2015: 80-81).

## **2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar**

Çalışmanın bu kısmında motivasyonun sağlanmasında kullanılan psiko-sosyal araçlar kısaca açıklanacaktır.

### **2.4.2.1. Bağımsız Çalışma İmkânı**

Önemli psikososyal araçlardan olan inisiyatif kullanma ve bağımsız çalışma iş gören benlik duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişimi desteklemek maksadıyla kullanılan yöntemlerdir. Genel olarak birey, geçmiş yaşamında özgür bir kişi şeklinde yetiştirilmiş ise, kendini bir grubun bir üyesi şeklinde kabul etse de, bağımsız davranışları sergileme ve değerli görülme gereksinimini duyma eğilimi taşıyabilir. Başka bir ifade ile her ne kadar gruba aidiyeti bulunsa da, bağımsız şekilde kendi varlık ve değerini sergilemek ister. İş yaşamında çalışanların taşıdığı bağımsızlık arzusu onların doğasından ileri gelen bir histir. Özellikle amir ve üstlerinin yoğun baskısı altında faaliyet göstermek, iş görenlerin hoşuna gitmeyen bir durumdur. İş görenler etkilenmekten, emir verilmesinden ve işlerine her konuda karışılmasından hoşlanmazlar. Merkezi yönetim politikası izleyen sert ve katı idarecilerin mevcut olduğu işletmelerde, istihdam edilen bireyler çok fazla verim sağlayamazlar ve fırsatını bulduklarında kendileri için yeni bir iş bakma eğilimi gösterirler (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 67).

1960 ve 70'li yıllarda çalışma yaşamında kalite hareketinin bir bileşeni olarak ortaya çıkan özerklik, iş özelliklerinin en kritik boyutları arasında kabul edilmiş, işlerin yeniden tasarımı gayretlerinin merkezini teşkil etmiştir. Temel değişim, koordinasyon ve hiyerarşik denetim sisteminin yerine, eskisine kıyasla daha fazla bilgi sahibi olan alt seviye iş görenlerin kendi performanslarını geliştirme adına gayret gösterdikleri bir sistemi benimsemektir. Çalışma hayatında özerklikten verim sağlanabilmesi açısından bağımsız çalışan bireyin üstün performansı ödüllendirilmelidir. Ayrıca çalışanların gerçek manada kendi iş süreçlerinden özerk bir biçimde sorumlu olması bakımından gereksinim hissedilen eğitimleri almaları gerekir. Nitekim sorumluluk taşınan işte özerk çalışmak için işe dönük bilgilerin ve becerilerin iyi bir eğitimle elde edildiği

görülmektedir (Pfeffer, 1999: 147). İş doyumunun yeterli düzeyde gerçekleştirilmesi de, diğer bir ifadeyle çalışanların yaptıkları işten yüksek düzeyde memnuniyet duymaları onların verimliliğini arttırırken işlerini kaybetme riskini en aza indirir.

#### **2.4.2.2. Statü ve Değer**

İş yaşamında hemen hemen tüm çalışanlar tarafından bilinen bir şirket bünyesinde görev yapmak, çalışana toplumsal anlamda bir statü üstünlüğü getirmektedir. Çalışan işletmesi ile bütünleştiği, onu benimsediği zaman, işletmenin elde ettiği başarı ile gururlanmakta ve haz elde etmektedir. Çalışana, diğer insanlar tarafından, bünyesinde faaliyet gösterdiği işletmeyle alakalı övücü, olumlu sözler söylenmesi, onun için bir çalışma onuru ve kıvanç kaynağıdır. Değer ve statü manevi karakteri güçlü iş görenlerin tamamı adına önemli bir özendirme aracıdır. Gerçekleştirilen işin idareci ve uzman kimselerce, bilhassa da idarecilerce beğenilmesi, iş görenlere son derece büyük bir doyum ve mutluluk sağlar. Her iş gören işletme bünyesinde belirli bir değerinin ve yerinin bulunmasını arzu eder. Değer verilmek, dengeli şekilde ve adil ölçülerde kullanıldığında, iş görenleri üretime motive etme adına son derece etkili bir teşvik etme ve özendirme yöntemidir (İncir, 1984: 313).

Statü ise, kişiye toplumdaki diğer bireylerin verdikleri değerden ortaya çıkan bir husustur. Böylesi önemli olan bir motivasyon aracına sahip olabilmek adına, kişi her çeşit çabasını ve emeğini sarf eder. Statü, daha çok saygı ile beraber gündeme gelen bir olgudur. Yani gerçek manada bir statüsü olan birey, bunun karşılığı olarak iş çevresinin veya iş dışında ilişki içerisinde bulunduğu bireylerin saygısını kazanır. İstihdam olunan pozisyondan bağımsız olarak, gerçekleştirilen işin takdir edildiğini ve beğenildiğini görme, kalifiye bir elaman olarak algılanma, hemen hemen tüm çalışanlarda doyum hissi oluşturur. Çalışmalarının karşılığını sosyal statüsünde yükselme ve saygı görme ile somut biçimde gören iş gören, çalışmalarını daha üst düzeyde bir çaba ile devam ettirir (Eren, 2014: 361).

İşgörenlerin çalıştıkları iş ortamında kazanmayı arzuladıkları statü ve diğer bireylerden değer görme ihtiyacı, sosyal yapı bünyesinde saygınlık elde etme güdüsüyle birleşmekte ve sonuç olarak diğer insanlar tarafından beğeni kazanmak, saygı görmek, övülmek ve parmakla gösterilmek isteği oluşmaktadır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 68). Fakat bu tarz güdülerin etkisi bireyden bireye değişkenlik arz

etmektedir. Statü ve değer algısının da cinsiyete göre farklılaştığı gözlenmektedir. Kadınların performanslarına yönelik kendileri ile konuşulmasının, kendilerine açıklama yapılmasının motivasyonlarını arttırdığı görülmektedir. Diğer taraftan erkeklerin ise başarılarının duyurulması ile motive oldukları görülmektedir (Fullwood, Nichols ve Makichi, 2015: 1583).

#### **2.4.2.3. Özel Yaşama Saygı**

İnsanların iş yaşamı dışındaki özel tutkuları, sosyal faaliyetleri, aile ilişkileri kısaca özel yaşamları kendileri için çok önemlidir. İnsanlar özel yaşamları için ayırdıkları zamanlardan keyif alırlar ve buna yönelik özel gayret sarf ederler. Bu açıdan yöneticilerin çalışanlarını motive etmesinde özel yaşamlarına saygı göstermesi önemli bir araçtır. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların özel yaşamlarındaki hobileri ve etkinlikleri ile özel olarak ilgilenmesi, çalışanların örgüte bağlılık duygusunu arttıracığı bilinmektedir. Çalışanların her çeşit sıkıntıları ile alakadar olmak, problemlerini hoşgörü ile karşılamak ve çözümleri doğrultusunda gayret göstermek onların çalışma arzusunu ve işbirliğini kuvvetlendirecektir (Ergül, 2005: 75).

Pirinçi ve Güngör (2019: 2523) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iş gören motivasyonu noktasında etkin olan psiko-sosyal faktörler içerisinde ön plana çıkan etkenin “özel yaşama saygı” olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin iş saatleri haricindeki zamanlarını kendi seçimlerine yönelik değerlendirmeyi arzuladıkları, bu zamanlarda iş ile alakalı meselelerle ilgilenmek istemedikleri saptanmıştır. İş görenlerin farklı ilgi alanlarının olabilmesi, sosyalleşebilmeleri, fiziksel ve ruhsal açıdan dinlenebilmeleri doğrultusunda boş vakitlerinde iş ortamından uzaklaşabilmelerinin önemine vurgu yapılmıştır.

#### **2.4.2.4. Takdir Edilme**

Takdir edilme, manevi boyutu ön planda olan ve iş görenlerin tamamı için önem arz eden bir özendirme aracıdır (İncir, 1990: 59). Tüm insanlar takdir edilmeyi sever ve buna değer verir. Önemli bir kişi tarafından takdir edilmek insanları genellikle mutlu eder. Takdir etme davranışı, takdir edilenin hafızasında yer alan anılardan biri olabilmektedir (Adair, 2006: 219). İşgörenler çoğu zaman, o kadar gayret ediyorum ancak kimse bir teşekkür dahi etmiyor, şeklinde serzenişte bulunurlar. Oysa iş görenler katkılarında ötürü teşekkür edilmesinden memnuniyet duyarlar. İş görenler, geri

bildirimde bulunulmasına çok isteklidirler. Performanslarında bir gelişme olup olmadığını, görevlerinin icap ettirdiği seviyede gayret edip etmediklerini öğrenme eğilimindedirler (Veninga, 2001: 3). Söz konusu durumun neticesi de iş görenin takdir edilmesidir.

Takdir bir gösteri şeklinde değil, haklı ve içten olmalıdır. Aksi durumda haksız gösteriler ilerleyen dönemlerde bir hak şeklinde algılanır, iş görenler arasında hoşnutsuzluğa, gereksiz takdir edilen bireye yönelik düşmanlığa sebep olabilir (Eren, 2014: 339). Takdir edilme hareketi belirli nitelikler söz konusu olduğu zaman gündeme gelmelidir ve bazı temel prensiplere bağlı kalınarak gerçekleştirilmelidir (Adair, 2006: 219):

- i. Ödül olabildiğince iş görenlerin huzurunda, halka açık biçimde verilmelidir. Resmi olduğu ölçüde, gayri resmi şekilde de takdir etmek göz ardı edilmemelidir.
- ii. Herkese rehberlik sağlanmalı ve özendirici davranılmalıdır.
- iii. Ödül samimi ve içten olmalıdır. Tek kelimeyle ifade etmek gerekirse iş görenlere gerçek ödüller verilmelidir.
- iv. Kişisel kazanç maksadıyla ortaya konan işler değil, gerçek katkılar ya da başarılar ödüllendirilmelidir.
- v. Takdir etme, temel bir liderlik prensibi olan tüm bireylere eşit ve adil muamele ilkesine uygun olmalıdır.
- vi. Kuruluşun kendine has değerlerini yansıtır nitelikte olmalıdır.

#### **2.4.2.5. Sosyal Uğraşlar**

Çalışma hayatında işin ilk gününden başlayarak bilinçli veya bilinçsiz olarak işyerinde çalışan herkes çeşitli sosyal gruplara katılma eğilimindedir. Bu insanların talep ettiği bir durumun ötesinde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'nda belirtildiği gibi, insanlar için bir ihtiyaçtır. Başlangıçta yapay ve pasif olarak oluşturulan bu ilişkiler, gelecekte daha sağlıklı ilişkilere dönüşmektedir. Bu ilişkiler gerçekleşmezse, çok iyi bir işte çalışsa bile kişinin motivasyonunun düştüğü ve işi bırakma eğiliminde olduğu gözlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 128).

İşyerinde ya da işyeri dışında gerçekleştirilecek bir takım aktivitelerle, iş bir eğlenceye çevrilerek, iş görenlerin yer yer stresten kurtulabilmeleri mümkün olabilmektedir.

Günümüzde pek çok profesyonel yönetici işi sosyal uğraşlar ile eğlenceli hale getirmenin önemli olduğu görüşündedir. Yöneticiler, işi çalışanlar açısından çekici hale getiremeyen şirketlerin, yüksek verimlilik konusunda başarılı olamayacağını ileri sürmektedir (Eren, 2014: 515).

İş ortamındaki muhtemel gerginliklerin bertaraf edilmesi ve sıradanlığın yok edilmesi adına, personelin aileleriyle birlikte katılabileceği piknikler, oluşturulacak kütüphaneler, geziler, özel gün ve eğlenceler ile iş görenler arasında tertiplenecek spor etkinlikleri iyi birer fırsat olarak görülebilir. Sosyal uğraşların katkısıyla, iş görenler arasında kaynaşma ve dayanışma ruhu sağlanabilmekte, bu uğraşlara katılım gösteren iş görenler arasında doğal liderlerin belirlenebilmesi adına ideal ortam oluşturulabilmektedir. Diğer taraftan, bilhassa seyahat benzeri sosyal kapsamlı etkinliklerden, özendirici hedeflerle yaygın bir biçimde faydalanılmaktadır (Flynn, 1994: 33).

Tews, Michel ve Stafford (2013: 370) 'un ortaya koydukları çalışmada, iş ortamındaki eğlence etkinliklerinin ve sosyal faaliyetlerin çalışanların üzerinde olumlu etkileri olduğu gibi olumsuz etkilerinin de olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle iş yaşamında sosyal uğraşların dengeli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak sosyal uğraşların örgüte faydalarını dikkate alarak faaliyet gösteren idarecilerin, iş görenler adına bir takım sosyal gayretlerden sakınmamaları gerekmektedir. Dolayısıyla tiyatro ve sinema faaliyetleri, doğum günü partileri, akşam yemekleri, piknikler ve spor etkinlikleri organize etmeleri ve bu yöndeki çabaları desteklemeleri hatta zaman zaman bunlara bilfiil katılım göstermeleri gerekmektedir. Bu sayede iş ortamında beraberlik ve işbirliği sağlanabilir. Böylesi bir çalışma ortamında çalışanlar ait olduğu gruba yüksek derecede aidiyet hissedeceği gibi, bu gruba ait olmaktan onur duyarlar. Araştırmacılara göre iş yerindeki eğlence ve sosyal faaliyetlerin bazen çalışan performansını etkileyebilmektedir. Araştırmacılar iş yerinde yöneticilerin eğlenceyi çok fazla teşvik etmesinin çalışanlarının performansları üzerinde olumsuz etkilere sebep olacağı sonucuna varmışlardır.

#### **2.4.2.6. Çevreye Uyum**

Kendi dünyasında yaşayan içine kapanık bireyler uzun vadede, istihdam edildikleri işletmeye olduğu kadar kendilerine de yarar sağlamazlar. İş gören, yeni dâhil olduğu

çevrenin kurallarına, geleneklerine, gereklerine olabildiğince kısa zaman içerisinde uyum sağlamalı, yabancılık ve aidiyetsizlik hissini yok etmelidir. Maalesef ki; her grup yeni dâhil olan bireye karşı daima ve her şart altında istekli bir tutum sergilemez. Belirli bir zaman boyunca yeni katılan bireyi yabancı olarak görür ve zaman zaman da ona baskı yapar. Bu noktada en belirleyici rol idareci mevkiinde görev yapan bireylerindir (Burney, 2000: 33).

Öte yandan, işletmede istihdam edilen iş görenlerin faaliyet gösterdikleri ortamın, fiziksel koşullarının kullanışlı ve iyi biçimde tertip edilmesi iş gören personelin işletmeye bağlılığını yükselten önemli etkenlerdendir. İşletme bünyesindeki araç ve gereçler, gürültü, ısı, aydınlatma benzeri fiziksel şartlarla birlikte sosyo-psikolojik şartlar, iş görenlerin etkin bir performans sergilemesi konusunda belirleyici olmaktadır. Yeni bir işe giren iş görenin, faaliyette bulunacağı işine ve işletmede istihdam olunan öteki çalışma arkadaşlarına da ayak uydurması zaruridir. Aksi takdirde, görevli olduğu işte başarı elde etme ihtimali son derece düşüktür. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğu düşüncesinden hareketle, iş görenlerin söz konusu gruba katılma gayreti göstermeleri söz konusudur. İş gören, grup içerisindeki diğer fertleri de tanımalı ve kendisini de diğer çalışanlara en iyi biçimde tanıtmalıdır. Çalışan bireyin grup içine kabul edilmemesi ve dışlanması durumunda, söz konusu durum çok önemli sıkıntılara neden olabilir (Aşıkoğlu, 1996: 122).

#### **2.4.2.7. Öneri Sistemi**

İşletmede istihdam edilen bireylerin, işe yönelik tutum ve tavsiyelerini özgür bir biçimde belirtebilmelerini sağlayan tavsiye sistemi, faaliyet gösterilen kurumda personel ile idareciler arasındaki diyalogun ilerlemesine katkıda bulunan önemli bir özendirme yöntemidir. İş görenin katılımını artırmanın ve dinamizmi kuvvetlendirmenin en iyi usullerinden bir tanesi, iş görenlere düşüncelerini sormak ve verilen kararlarla alakalı fikir alışverişinde bulunmaktır. İşletmede istihdam edilen iş görenlerden gelen pozitif geribildirim ve tavsiyeler yalnızca firmaya değil, iş görenlere de katkı sağlayacaktır. Bilhassa Amerika ve Avrupa'da yaygın biçimde tatbik edilen söz konusu usulün, iş görenlerin işletmeye aidiyetini yükselttiği, bütünleşmeye ve idarede etkinliğe pozitif yönde etki ettiği belirlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 110).

Bu sistem aracılığıyla iş görenler çalıştığı kuruma ilişkin düşüncelerini, kendi şahsi sorunlarını, örgütsel veya teknik hususlardaki fikirlerini, işle alakalı önerilerini yöneticilerine iletebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Verilen tavsiye ve ortaya konan görüşler, ciddi biçimde değerlendirilip kabul edilir ve tatbik edilmeye başlanırsa, iş gören ile faaliyette bulunduğu işletme arasındaki bağlar güçlenmekte ve psikolojik doyum elde eden iş görenlerin aidiyetleri artmaktadır (Werther ve Davis, 1996: 122).

#### **2.4.2.8. Ceza**

Ceza, arzu edilmeyen bir davranışı güçsüz kılmaya ve bu davranışın yinelenmesini önlemeye dönük negatif bir tutumdur. İş gören tembellik gösteriyor, zamanında işe gelmiyor, arzu edilen düzeyde iş yapmıyor ya da öteki iş görenlerin yaptığı işlere engel oluyorsa; idareci söz konusu iş göreni uyarmayı, ona cezai işlem uygulamayı hatta iş akdini sonlandırmayı dahi gündemine alabilir (Eren, 2014: 515).

Ceza, iş görenlerin hoşlanmadığı ve karşılaşmayı arzu etmediği bir davranışla yüzleşmeyi ihtiva etmektedir. İş görenin hoşlanmadığı bir durumla yüzleşmektense, istenmeyen davranışını sonlandıracağı ve yinelemeyeceği öngörülmektedir. Ceza uygulamasının, düşmanlık ve kırılma benzeri verimliliği azaltıcı etkileri söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla, iş görenleri arzu edilmeyen davranışlarından caydırmak amacıyla, olabildiğince olumlu pekiştiricilerden faydalanılmalıdır. Cezai işlem süreci işletilirken, idareciler, ne tür davranışları değiştirmeyi hedeflediklerini iyi değerlendirmeli ve cezanın şiddetini hassas şekilde kararlaştırmalıdır (Gannon, 1979: 39).

İdareci cezai işlem uygularken, iş görenin işten elde ettiği tatmin duygusunu ve doyumunu yok etme maksadıyla değil de, onu işe yeniden kazandırma ve işe yönelik aidiyetini yükseltme doğrultusunda, cezanın yapıcı ve olumlu özellikte olmasına gayret etmelidir.

#### **2.4.2.9. Kişisel Gelişim ve Başarı İhtiyacı**

İnsanlar genelde iş ararken iş yaşamında kendini geliştirme imkânlarına dikkat ederler. Çalışanların çoğu, daha işe başlamadan çalışacakları işletmedeki terfi ve kendini geliştirme koşullarını araştırmaktadır. Bu kapsamda iş yaşamında daha yüksek bir pozisyona ulaşmak amacıyla çalışanların eğitim imkânlarını talep ettikleri

görülmektedir. Diğer taraftan kendini geliştiren çalışanların giderek daha çok özgüvene sahip oldukları ve daha yüksek performans gösterdikleri görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 130). Başarılı olma ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçlardan biridir. Başarı daha fazla yetki ve sorumluluğu beraberinde getirir. Daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olmak çok etkili bir psikososyal motivasyon aracıdır. Birçok çalışan için, toplumda statü sahibi olma, saygı duyulma ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı gibi araçlarla kazanılmaktadır. Statü sahibi olma sonucunda ekonomik getiriler sağlansa da, statü sonucunda gelen tanıtım ve itibar önemli bir motivasyon aracı olarak öne çıkmaktadır (Çiçek, 2005: 145).

#### **2.4.2.10. Psikososyal Güvence**

Bir çalışan için kendisini iş yerinde güvende hissetmesi önemlidir. Kişi ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işin nasıl yapılacağını ve başarıya ulaşmak için gereken kriterleri bilirse güven duygusu artacaktır. Bu nedenle, çalışanlar ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını bildiklerinde kendilerinden emin bir şekilde hareket ederler ve yeteneklerini kullanmakta çekinmezler. Bu şekilde yeteneklerini kullanan çalışanın içsel motivasyonu daha güçlü hale gelir (Çiçek, 2005: 43-44). Ayrıca, personele sağlanan emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm ve işsizlik gibi sosyal güvenlik sigortalarının sağlanması da iş yaşamında güveni artıran bir diğer faktördür.

#### **2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Çalışmanın bu kısmında motivasyon sağlamada kullanılan örgütsel ve yönetmel araçlar aşağıdaki başlıklar altında kısaca açıklanacaktır.

- i. Hedef Koyma ve Ortak Amaç Belirleme,
- ii. Yetki ve Sorumluluk Denkliği,
- iii. Kararlara Katılma,
- iv. Yetkilendirme ve Delegasyon,
- v. Terfi ve Kariyer Olanakları,
- vi. Eğitim İmkânları,
- vii. Esnek Yönetim Tarzı,
- viii. Açık pazarlık yöntemi,

- ix. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi,
- x. Adalet.

#### **2.4.3.1. Hedef Koyma ve Ortak Amaç Belirleme**

İşletme, ister örgütsel seviyede ister bölümler seviyesinde olsun, hedefler belirlemişse evvela her bir bölümde görevli iş görenlerin önüne de üst hedeflerle uyumlu ve ölçülebilir hedefler koymalıdır. Bireysel hedefler belirlendikten sonra, iş görenlerin hedeflerine ulaşma adına ortaya koymaları gereken davranışlar belirlenerek, çalışanların zihinlerindeki bilinmezlikler yok edilmelidir. Bu senaryo, beklentileri açık duruma getirdiği, bireylerin mükâfatlandırılmasını mümkün kıldığı ve devamlı bir teşvik sağlandığı için motivasyonda ve performansta belirgin yükselmelere yol açacaktır (Eren, 2008: 39).

Her çalışanın farklı bireysel hedefleri olduğu bir gerçektir. Yönetim şu soruya cevap aramalıdır: “Asıl amacımız nedir ve personeli bu amacımıza ulaşmaya nasıl motive edebiliriz?” (Hagemann, 1997: 173-174). Çalışan hedefleri ile örgütsel hedefler arasında entegrasyon sağlanabilirse, her iki taraf da bu durumdan kazançlı çıkacaktır (Sabuncuoğlu, 2007: 134).

Özetle denilebilir ki; yöneticinin çalışanlarını motive etmesi için öncelikle ulaşmaları beklenen gerçekçi hedefleri tanımlamaları gerekir. Çünkü kimse nereye gideceğini bilmeden aktif olamaz (Bakan, 2004: 105).

#### **2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Denklığı**

İşletmelerdeki bir diğer temel sorun yetki ve sorumluluk dengesizliğidir. Çalışanlara sorumlulukları oranında yetkiler tanımayan kurumlar, hem çalışanlarının başarısız olmasına hem de motivasyonlarını yitirmesine sebep olacaktır. Oysa sorumluluklarına denk yetkileri olan çalışanlar kendilerinden beklenen performansı yüksek bir motivasyonla gerçekleştireceklerdir (Sabuncuoğlu, 1996: 40).

#### **2.4.3.3. Kararlara Katılma**

Bir birimdeki tüm bireylerin ortak düşüncesi doğrultusunda alınan karar, hem isabetli hem de sağlıklı olmaktadır (Onay ve Ergüden, 2011: 229). İşgören, işletme ile alakalı alınan bir karara dahil olursa; bu kararı özümsemekte ve kararın başarılı olması

doğrultusunda tüm tecrübe, beceri, birikim, bilgi ve yeteneğinden faydalanarak işletmeye daha fazla faydalı olmaya gayret etmektedir (Tunçer, 2013: 103).

#### 2.4.3.4. Yetkilendirme ve Delegasyon

Yetkilendirme, her seviyedeki çalışan ya da ekiplerin mevcut yeterliliklerinden istifade ederek inisiyatif almaları ve problemleri çözmeye yönelik yetkili kılınmaları, ve bu konumdaki bireylerin motivasyon, beceri ve bilgi seviyelerinin söz konusu otoriteyi kullanabilir duruma getirilmesi safhasıdır (Erengül 1997: 93; Bennet 1997: 122). Yetki devri yapılan çalışanların çözümler üretebilme ve sorumluluk taşıdıkları sahalarda ellerindeki yetkilerini ne şekilde kullanacakları hususunda yetiştirilmiş hale gelmelerini de kapsayan yetkilendirme, iş görenlere kaynak kullanma hakkı da sunmakta ve kendilerini ispat etme olanağı sağlamaktadır (Özgen ve Türk 1997: 49). İşletme yönetimi yetkilendirme sürecinde yetkilendireceği kişilere temel anlamda aşağıda ifade edilen dört husus sağlanmalıdır (Carey, 1996: 7):

- i. Eğitimler yoluyla kazanılan mesleki yeterlilik (*knowledge*) ve işletmeye ilişkin daha fazla bilgi ve malumat (*information*),
- ii. Önem seviyesi yüksek kararlar verebilme doğrultusunda güç ve otorite (*power*),
- iii. Sarf edilen emek ve gayret karşısında ödül (*rewards*),

Bahse konu dört ana etkenden bir tanesinin eksik olması halinde yetkilendirmeden beklenen fayda sağlanamayacaktır. Örnek verecek olursak, günümüzde pek çok şirkette yetkilendirilmiş bireylerin, işletmeyle alakalı güncel finansal bilgilerinin eksik olmasından ötürü, aldıkları önemli kararların finansal bakımdan etkili, isabetli ve tam yerinde olmadığı gözlenmektedir (Carey, 1996: 7).

İş görenler, vazifelerini gerçekleştirirken kendi yöntemlerini kendileri belirleyebildikleri takdirde, yaratıcılıklarından faydalanmakta ve etkililiklerini artırabilmektedirler. Bir örgüte iyi işler çıkarmak, bir şeyleri değiştirmek ve kendilerini ispatlamak için dahil olan iş görenlerin mevcut motivasyonel potansiyelleri yetkilendirme neticesinde serbest kalarak daha verimli ve daha kolay biçimde açığa çıkmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse yetkilendirme işletme idaresine motive olmuş, yaratıcı ve yenilikçi iş görenler şeklinde yansımaktadır (Daft, 2000: 98).

Delegasyon ise, genel anlamı ile yetkilendirme adına bir ön hazırlık safhası şeklinde ifade edilebilir. Üst düzey idarecilerin kendi sorumluluk ve yetki alanlarına giren hususlarda astlarını yetiştirerek, bu yetki ve sorumluluklarını onlara aktarmaları olarak tanımlanabilir. Delegasyon, yetkilendirmeden evvel yalnızca sorumluluk ve gücün hiyerarşi katmanları arasında bir alta aktarılması durumudur. Yetkilendirmede ise, bahse konu aktarımdan başka, birey olarak bütün iş görenlerin performanslarının yükseltilmesini hedefleyen genel bir yönetsel yaklaşım mevzu bahistir (Bennet, 1997: 123).

#### **2.4.3.5. Terfi ve Kariyer Olanakları**

Bir iş görenin örgüt bağlılığının yükseltilmesi ve motivasyonunun üst seviyede olması, yükselme uygulamalarının istihdam olduğu işletmede bulunmasıyla alakalıdır. İş görenlerin birim içerisindeki geleceği ile alakalı farklı endişeleri bulunabilir ve kendi alanlarında ulaşabileceği en üst noktaya yükselme yolunun açık biçimde belirgin olmasını beklerler. Zaman zaman işinin önemsiz olduğu düşüncesine sahip olabilirler. İş görenler vazifeli oldukları işte ne denli işletmeye faydalı olurlarsa, değerlerinin de o ölçüde yükselmesini umarlar. Terfi almanın ifade ettiği anlam bireyden bireye farklılık arz etmektedir. Örnek vermek gerekirse, iş görenlerin bir kısmı terfi işlemini maddi anlamda bir artış olarak görürken, bazıları toplumda daha çok saygınlık, bazıları da adaletin yerine getirilmesi ve psikolojik gelişim şeklinde görür (Eren, 2008: 45).

#### **2.4.3.6. Eğitim İmkânları**

Günümüzde iş görenlerin işletme tarafından gerekli biçimde eğitilmesi ve ihtiyaç duyulan konularda yetiştirilmesi, yaygın biçimde faydalanılan etkili motivasyon teknikleri arasındadır. Sorumlu olduğu işi en iyi biçimde yapma gayretindeki her işgören, kendi konusu ya da kendi konusuyla alakalı farklı konulara ilişkin bilgi sahibi olmayı, mesleki donanımını artırmayı arzulayacaktır (Rasmusson vd. 1998: 241). İşletme bünyesinde icra edilen kurslar, yetiştirme programları ve seminerlerin tertiplenmesi, farklı kurum ve kuruluşlarca tertiplenen sempozyum, konferans, fuar, seminer ve kurs benzeri bilgilendirme etkinliklerine işgörenlerin katılım göstermelerinin sağlanması, işgörenler üzerinde pozitif yönde etki edecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 115). İşgörenler bu eğitici etkinlikler sayesinde, teknolojik ve mesleki gelişmeleri yakından takip etme, farklı alanlarda tatbik edilen

yeni usullerden, bilimsel ve teknik yeniliklerden haberdar olma olanağı elde edeceklerdir. İşgörenlerin eğitim etkinliklerinden faydalanmalarında fırsat eşitliğine ve adil davranılmasına dikkat edilmesi benzeri hususlar, idareye ve işletmeye yönelik bağlılığın artması bakımından önem arz etmektedir (Efil, 2010: 220).

#### **2.4.3.7. Esnek Yönetim Tarzı**

Yaşamlarının önemli bir kısmını iş yerlerinde geçiren iş görenler, bunaltıcı ve sıkı bir disiplin altında iş tutmak istemezler. Bu kapsamda iş görenler, çalışma saatleri, izin kullanımı ya da iş ortamı ile alakalı bazı konularda idarecilerden anlayış beklerler ve bununla alakalı olarak birtakım sözler alırlar. Ancak idareciler değiştiğinde, yeni idarecinin bu konularda sert olması halinde, bu verilen bütün sözler ve biçimsel olmayan pazarlıklar yok olur. Dolayısıyla esnekliğin kurumsallaşması ve şirket politikası haline gelmesi sağlanmalıdır (Breuer 1995: 70). İşgörenlerin eş bakımı, çocuk bakımı, hasta olan aile bireyleriyle ilgilenme gibi ailevi mecburiyetlerin ya da eş ve ebeveyn olarak üstlendikleri bireysel sorumlulukların ortaya çıkardığı bir takım hassasiyetlerin işletme idaresince de paylaşılması, yalnızca ölçüsü dikkatlice ortaya konmuş bir esneklik yaklaşımı ile sağlanabilir. Örnek vermek gerekirse, hastalık izni, tatil izni ya da bireysel mazeret izinlerinin bir tek sepette bir araya gelmesi ve bunların kullanımının çalışanlara bırakılması, çalışma zamanlarının iş görenlere göre belirlenmesi, çocukların yeri geldiğinde işe getirilmesi halinde anlayışlı davranılması, imkanlar ölçüsünde evde çalışma olanağı sunulması durumunda, iş görenlerin işletmeye sadakati yükselecek, kendilerine değer verildiğini düşünecekler ve motivasyonları da artacaktır (Delaney 1995: 34).

#### **2.4.3.8. Açık Pazarlık Yöntemi**

İş gören veya iş gören temsilcisi ile işveren veya işveren temsilcisi arasında çalışma şartlarının belirlenip bir anlaşma sağlanabilmesi doğrultusunda tarafların bir araya gelerek gerçekleştirdikleri görüşmeler, açık pazarlık usulü olarak ifade edilmektedir. Sendikaların varlığının temel sebeplerinden bir tanesi açık pazarlık olmakta ve iş gören ile işveren arasındaki örgütlü işlerin bütünü ihtiva etmektedir. Açık pazarlıkta iş görenlerin çalışma şartlarının yanında, ücret konusu da görüşülmektedir. Tarafların uzlaşmaya varması halinde, toplu sözleşme yapılmaktadır (Mucuk, 2014: 331). Açık pazarlık usulü, değişimden etkilenecek iş görenleri ya da işvereni, değişimin hedefini,

içeriğini, yöntemini ve zamanı ifade etmektedir. İki taraf arasında anlaşma sağlanan konularda direnç yok olacaktır (De Silva, 1996: 2; Koçel, 2013: 686). Bu, tarafların anlaşma süresi boyunca anlaşma şartlarına uygun davranmalarını sağlayacaktır. Kendi rızası ile anlaşma yapan çalışanın motivasyonu da bu durumdan olumlu etkilenecektir.

#### **2.4.3.9. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

Verimlilik ve etkililik insanların çalışma tarzları ve çalışma koşullarından doğrudan etkilenir. Çalışılan bölgeden kullanılan ekipmana, klimadan sandalyelerin konforuna kadar, çalışma alanındaki tüm koşullar performansı etkiler. Çalışma tarzları açısından bağımsız bir şekilde çalışma ya da sıkı bir yönetim altında çalışma da performans üzerinde etkili olabilmektedir (Pekel, 2001: 53). İş dünyasında, iyi çalışmayı engelleyen koşullara makul olmayan bir şekilde izin verilirse, motivasyonun düşmesi kaçınılmazdır (Forsyht, 2006: 38-39). İnsanların zamanlarının çoğunu evlerinden sonra iş yerinde geçirdikleri göz önüne alındığında, çalışma ortamının çekici ve eğlenceli olması beklentisi artmaktadır. Aydınlatma, ısıtma, gürültü ve havalandırma çalışma temposunu ve kişinin arzusunu önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle, çalışandan mümkün olan en kısa sürede işe uyum sağlaması istenirse, iş yeri ve onu etkileyen koşullar çok iyi seçilmeli ve düzenlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 142). İşyeri fiziksel çevresi insan merkezli değerlendirildiğinde, işten dolayı meydana gelebilecek bazı risklerin iş görenlerde psikosomatik bozukluklara ve yorgunluğa yol açabileceği ifade edilmektedir. Bunlar bütünüyle ortadan kaldırılamaz fakat düzenlenmesi ve ideal standartların sağlanması örgüt tasarrufu kapsamındadır ve işverenler bahse konu hususu kesinlikle dikkate almalıdırlar (Akyıldız, 2001: 52).

#### **2.4.3.10. Adalet**

Yaptıkları işler doğrultusunda adil bir şekilde ödül alan çalışanlar kurum içi performanslarını artırmaktadır. Ödül sisteminin istenen seviyede gelişmediğine inanıldığında, motivasyon azalacak ve algılama yolları değişecektir, bu adaletsizliğe tepki olarak bazı davranışlar geliştirilecektir (Barutçugil, 2004: 309). Bu davranışlar kendilerini aşağıdaki gibi gösterebilmektedir (Güney, 2000: 488).

- i. Daha az çalışırlar
- ii. Maaşları ve ödüllerini artırmak isterler,
- iii. İşlerini veya faaliyetlerini tamamlamazlar

- iv. Başkalarını çalışmaya veya az çaba sarf etmeye ikna etmeye çalışırlar,
- v. Yöneticilerini değiştirmeye çalışırlar ya da işten ayrılmayı düşünürler.

## **2.5. İşgörenlerini Motive Etmenin Örgütsel Amaçları**

Motivasyon pek çok örgütsel hedefle yakından ilgilidir. Bu hedeflerin en önemlileri; işletmenin devamlılığını sağlamak, işgücü devir hızını azaltmak, verimlilik, karlılık ve etkinlik sağlamak şeklinde sıralanabilir.

### **2.5.1. İşletmenin Devamlılığını Sağlamak**

Bir işletmenin yüksek kalite düzeyi ve devamlılığını korumak için çalışan motivasyonu anahtar konumunda bir araçtır. İşletme amaç ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için çalışanların içindeki motivasyonel unsurların araştırılması gereklidir. Çalışanlar çalışmak için motive olduklarında, daha kararlı, üretken ve yenilikçi olmaları ve bunun sonucunda da yüksek kaliteyle ve tam potansiyellerini kullanmaları muhtemeldir. Öte yandan, motive edilmemiş çalışanlar iş için çok çaba harcamadan az zaman harcamakta ve işten olabildiğince kaçınmaktadır (Wigfield, Guthrie, Tonks ve Perencevich, 2004). Michael ve Crispen, (2009) motive olmuş bir iş gücüne sahip olmanın kuruluşun aradığı rekabet avantajını sağladığını ve daha iyi çalışan performansının kuruluşun daha yüksek verimlilik elde etmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir.

### **2.5.2. Personelin İşgücü Devir Hızını Düşürmek**

“Personel devir oranı” bir şirketteki insan kaynakları strateji ve politikalarının başarı göstergelerinin en önemlileri arasındadır. Bahse konu oranın yüksek olması, çoğunlukla işletmenin sadık ve nitelikli iş görenleriyle beraber bilgi ve tecrübe birikimini, bundan ötürü de rekabet gücünü gün geçtikçe yitirmesi anlamına gelir. Farklı bir iş alternatifi bulunmayıp, hoşnut olmadığı işletmede kalmayı seçen iş görenin ilgi ve motivasyonunun düşmesi, işletmelerin kayıplarını daha da yüksek seviyelere çıkarmaktadır. Söz konusu göstergenin yapısının ve sebeplerinin analizi ve gereken doğru önlemlerin alınması, yalnızca çalışanların memnuniyet ve sadakatini yükseltmekle kalmayacak, işletmeye uzun vadede kalıcı ve önemli finansal faydalar da sunacaktır. (Akyazı ve Ertör, 2010 : 5). Musah ve Nkuah (2013) iş devir hızı ve verimlilik üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmada çalışanların çoğunun

işyerindeki motivasyon faktörlerinden memnun olmadıklarını ve böylece kurumdaki yüksek işgücüne devrine neden olduğunu tespit etmiştir. Vnoučková ve Klupáková (2013), insan kaynakları yönetiminde temel motivasyon ilkelerinin ve çalışan devir hızı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu etkileyen prensiplerin yönetim tarafından uygulanması ve çalışanların mevcut iş pozisyonlarında kalma kararlarında etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu maksatla araştırmacılar, işyerindeki iş gücü devir hızını azaltma potansiyeline sahip olduğu için motivasyon kaynağı olan personel geliştirme politikalarının ciddiye alınmasını önermektedir.

### **2.5.3.Verimlilik**

Bir işletmede spesifik bir dönem içerisinde üretimden sağlanan üretim çıktısının, bu çıktının meydana gelmesi adına sarf edilen etkenlerin tutarına oranlanması, verimlilik şeklinde adlandırılmaktadır. Bu doğrultuda verimlilik artışı, spesifik bir dönem boyunca mevcut üretim faktörlerinden daha iyi faydalanılarak, üretim miktarının yükseltilmesi biçiminde kullanılmaktadır (Yazıcı, 2009: 21). Çalışanların yaptıkları işlerde verimli ve başarılı olabilmeleri adına, maddi ve psikososyal bakımdan motive edilmeleri ihtiyacı söz konusudur. Motivasyon, çalışanların örgüt faaliyetlerinde verimli ve başarılı olmalarına, bireysel tatmin elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Motive olan çalışan, amaç ve hedeflere erişme ve başarı elde etme adına gerekli kuvveti elde eder (Genç, 2007: 261). Michie, Oughton ve Bennion (2002), daha fazla motivasyonun, daha fazla çaba ve inovasyon yoluyla verimliliği artırmada doğrudan bir etkiye sahip olacağını ileri sürmektedir. Ayrıca, araştırmacılar, motivasyonun, işinde en iyisini yapan, zaman ve çaba tasarrufu sağlayan ve ayrıca ihtiyaç duyulandan daha fazlasını yapmaya gönüllü olan yüksek performanslı bir çalışanla üretkenliğe yol açtığını tespit etmişlerdir.

### **2.5.4.Karlılık**

Karlılık; işletme faaliyeti kapsamında elde edilen net karın, bu karı elde etme doğrultusunda harcanan sermaye miktarına oranını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, harcanan sermaye miktarıyla bir işletmenin dönem içerisinde kazanç sağlama imkânı manasında da kullanılmaktadır. Karlılığın yükseltilmesi; belli bir seviyedeki sermaye

veya yatırımdan ne ölçüde gelir elde edildiğiyle ilişkilidir. Bu doğrultuda karlılık, sermayenin yüzdesel biçimde çalışma seviyesini göstermektedir (Yazıcı, 2009: 22).

Tüm işletmelerin öncelikli amacı karlılıktır. Karlı olmayan işletmelerin etkinliklerini devam ettirmeleri mümkün değildir. Küçük ya da büyük, üretim ya da ticari işletme olması farketmeksizin, idarecilerin işletme hedeflerine erişebilme adına, çalışanlarından verimli ve etkin biçimde faydalanmaları gerekmektedir. Söz konusu husus, çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi ile gerçekleştirilebilir (Genç, 2007: 261).

### **2.5.5.Örgütsel Etkinlik**

Etkinlik olgusu kuruluşta; üretim maksadıyla kullanılacak malzeme, hammadde, işçilik benzeri girdilerin ortaya konan hedeflere erişme adına ne ölçüde kullanıldığını gösteren analiz unsurları arasındadır. Asgari maliyetle üretimin gerçekleştirilmesinin ardından, bu ürün veya hizmetin satışının yapılamaması benzeri bir hal, işletmenin ana hedefine erişemediğinin bir göstergesi olacaktır. Bu doğrultuda, işin rasyonel olmasının yanında hedefi gerçekleştirme özelliklerinin de bulunması mecburidir. (Yazıcı, 2009: 24).

Örgütler bireyleri ve grupları ihtiva ettiğinden dolayı, örgütsel etkinlik birey ve grup faaliyetlerini ihtiva etmektedir. Bununla birlikte örgütsel etkinlik, grup etkinliği ve bireysel etkinliğin toplamından daha fazlasıdır. Bunun nedeni, örgütlerin grup etkinliğindeki benzer şekilde, sinerjik etkilerden ötürü, parçalarının performanslarının toplamından daha üst düzey bir performans sergilemeleridir (Ekinci ve Yılmaz 2002: 35). Bu bağlamda motivasyonu yüksek olan bireylerden oluşan örgütlerde etkinliğin de yüksek olması beklenebilir. Zira motive olmuş bireyler göstereceği yüksek performansın örgütsel etkinliğe katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

## **2.6. Motivasyon ve Performans İlişkisi**

### **2.6.1. Performansın Tanımı**

Performans, planlanan bir işin tamamlanma düzeyi, iş görenin davranış biçimi olarak ifade edilebilir. Diğer bir tanımda “birey ya da grubun belirli bir zaman içerisinde bir

işini gerçekleştirirken gösterdiği eylem ve gayretlerin nitel ya da nicel neticeleri” olarak belirtilmektedir (Uysal, 2015: 33). Daha kapsamlı bir bakış açısıyla performans, görev dâhilinde daha önceden ortaya konmuş ölçütlere erişecek biçimde vazifenin ifası ve amaca ulaşılması doğrultusunda sarf edilen mal, hizmet veya düşüncedir (Helvacı, 2002: 156).

Örgütler uzmanlaştıkları hizmet ve ürünleri sunma, hedeflerine erişme, nihayetinde rekabet avantajı sağlama adına yüksek performanslı iş görenlere gereksinim duymaktadırlar. Sorumlu olunan görevlerin üst seviye performans sergilenerek ifa edilmesi de, bireylerin doyum elde etmelerini mümkün kılmaktadır (Sonntag ve Frese, 2003: 4).

İş görenin işe alınmasıyla başlayan ve ortaya konan performans kriterlerine istinaden bireylerin değerlendirilmesi ile değerlendirmenin neticelerine istinaden mükâfatlandırılmaları, gelişim etkinliklerinin planlanması, icrası ve iş görenin kariyer planıyla örgütün planı kapsamında kariyerinin biçimlendirildiği bir faaliyet şeklinde ifade edilebilecek performans yönetimi, doğru yönetilmesi halinde gerek iş görenler gerekse de örgütler adına etkili ve verimli neticeler ortaya çıkararak bir süreçtir (Kara, 2014: 23). Örgütsel performans ise daha çok etkinlik, kalite, verimlilik benzeri yönetimi ilgilendiren konuları ve tüketici memnuniyeti, pazar payı, satışlar, kâr, finansal getiriler benzeri pazar sonuçlarını ihtiva etmektedir (Uysal, 2015: 33).

Borman ve Motowidlo (1993: 71), çoğu işin görev performansı ve bağlamsal performanstan oluştuğu iki faktörlü bir iş performansı teorisi tanımlamıştır. Görev performansını, işin tamamlanmasıyla doğrudan bağlantılı davranış olarak tanımlanmıştır. Görevle ilgili davranışlar kuruluşun teknik çekirdek faaliyetlerine katkıda bulunur. Görev performansı alanındaki davranış, genellikle bir bireyin işinin resmi bir gerekliliği olarak kabul edilir. İş tanımı genellikle iş sahiplerinin bu etkinlikleri gerçekleştirme gerektiğini açıkça belirtir. Borman ve Motowidlo (1993: 71), bağlamsal performansı bir bireyin performansı olarak tanımlamıştır. Bu tip performans da bir kurumun sosyal ağını ve teknik görevleri destekleyen psikolojik ortamı sürdürmekte ve geliştirmektedir. Yazarlar ayrıca, bağlamsal performansın, örgütün etkinliğine önemli bir katkıda bulunmasına rağmen, resmi iş görevlerini temsil etmeyebilecek faaliyetleri içerdiğini açıklamışlardır. Bu tür bir performans genellikle bir iş tanımında yazılmaz, ancak iş performansının önemli bir bileşeni olarak kabul

edilir. Bu tez çalışmasında da görev performansı ve bağlamsal performansı ölçmeyi amaçlayan bir performans ölçeği kullanılmıştır.

## **2.6.2. Performans Değerlendirme Kavramı ve Amaçları**

Performans, bir iş görenin spesifik bir zaman içerisinde kendisine tevdi edilen vazifeyi ifa etmek suretiyle elde ettiği neticelerdir. Performans değerlendirme ise örgütsel amaçlar kapsamında çalışanların ürettikleri neticelerin analiz edilmesi ve bunlardan farklı alanlarda (terfi, ücret belirleme benzeri) faydalanılmasıdır (Akdemir, 2009: 487; Bingöl, 2006: 321). Performansın ölçülebilmesi için, gerçekleştirilen faaliyet neticesinin değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Değerlendirme objektif, adil, motive edici, geliştirici, kapsamlı, sürekli, çok boyutlu olmalı ve ölçüm neticelerini temel almalı, önyargılardan bağımsız olmalıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 170; Appelbaum vd., 2009: 13). Bunlarla eş zamanlı olarak, personelin iştirakine olanak sunulmalıdır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 172).

Performans ölçümü kavramı ve performans değerlendirme kavramı birbirleri ile ilgili kavramlardır ancak esasında birbirinden farklı yönetim araçlarıdır. Değerlendirme, performansın yükseltilmesi maksadıyla uygulanması gereken değişikliklerle alakalı tavsiyelerde bulunur. Performans ölçümü kurumun halihazır durumunu saptayarak amaca ulaşma durumu ile alakalı bilgi sunar. Ölçüm neticelerine istinaden bir kurumun başarı durumu ile ilgili bir karar verilemez. Fakat detaylı bir performans değerlendirmesi neticesinde, kurumun başarılı veya başarısız olduğuna ve bu neticenin neden kaynaklandığına ilişkin sağlıklı ve doğru bir kaniye ulaşılabılır (Yenice, 2006: 124).

Performans değerlendirme, bireyin ahlaki durum ve özelliklerini, işteki tutum-davranışlarını ve görevdeki başarısını kapsamlı olarak ele alan ve bütünleyen, onun örgütün başarısına yönelik gayretlerini değerlendiren planlı bir olgudur (Okakın, 2009: 95). Performans değerlendirmesi neticesinde elde edilen bilgilerin başlıca kullanım alanları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Şimşek, 2005: 334; Çolakoğlu, 2005: 130):

- i. Kariyer planlaması ve geliştirilmesi,
- ii. Bireylerin uyumlu olabilecekleri işler ve yerlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının saptanması,

- iii. İşin gereklerine uygun hareket etmeyenlerin işle ilişkilerinin kesilmesi,
- iv. Gruplar ve örgüt içerisinde adil ilişkilerin tesis edilmesi ve sürdürülmesi,
- v. İşe alma fonksiyonu etkinliğinin saptanması,
- vi. Eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin saptanması,
- vii. İş tasarım yanlışlıklarının belirlenmesi,
- viii. Ücret ve diğer ödemelerin kararlaştırılması,
- ix. İş görene eksik yanlarının gösterilmesi,
- x. Terfi ve iş değiştirmelerinde temel alınması.

### **2.6.3. Performans Değerlendirmede Sorunlar**

Performans değerlendirme usullerinin birçoğu, değerlendirci konumundaki bireylerin gözlem ve kararlarında önyargısız ve objektif olacakları kabulüne istinaden geliştirilmiştir. Fakat pratikte, değerlendiricilerden kaynaklanan farklı hatalardan dolayı, sistemlerin güvenilirliği kayda değer düzeyde azalmaktadır. Bahse konu hatalardan bir bölümü sistemi iyi kavrayamamaktan ve özellikleri hakkında iyi bilgilendirilmemekten ötürü ortaya çıkmaktadır. Genellikle bireyin farkındalık olmaksızın gerçekleştirdiği değerlendirme hataları, zaman zaman onun belleğinin zayıflığından, zaman zaman da yaşadığı bir takım psiko-sosyal süreçlerden ötürü ortaya çıkabilmektedir (Uyargil, 2009: 225). Fakat şu hatırdan çıkarılmamalıdır ki hangi sebepten ortaya çıkarsa çıksın, değerlendirmelerdeki hatalar işgörenlerin moral ve motivasyonlarına menfi yönde etki etmektedir. Haksızlığa uğradığı düşüncesine sahip olan işgörenlerin, motivasyonları azalır ve örgüte yönelik bir güvensizlik hissederler.

### **2.6.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları**

Performans değerlendirme çalışmaları her ne kadar örgütlerde idarecilerin bir kısmı tarafından ek bir külfet ve zaman kaybı şeklinde kabul edilse de, iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin, bireysel, yönetsel ve örgütsel bakımdan pek çok faydası bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda söz konusu faydalar belirtilmiştir (Barutçugil, 2004: 428-429; Uyargil, 2009: 212-213; Argon ve Eren, 2004: 226; Canman, 1993: 35-36).

**Tablo 2.1. Performans değerlendirme sisteminin yararları (Barutçugil, 2004: 428-429; Uyargil, 2009: 212-213; Argon ve Eren, 2004: 226; Canman, 1993: 35-36)**

Düzy	Sağlanan Faydalar
Örgütsel Düzy	<p>İnsanların gelişime yönelik potansiyeli daha net bir şekilde saptanır.</p> <p>İK planlamasına yönelik ihtiyaç duyulan bilgiler daha güvenilir şekilde temin edilir.</p> <p>İş gücü devri ve devamsızlık benzeri sebeplerle meydana gelen, kısa dönemli beşeri gereksinimlerin karşılanmasına esneklik sağlanır.</p> <p>Üretim ve hizmet kalitesi artar.</p> <p>Eğitim gereksinimi ve bütçesi daha doğru ve kolay biçimde saptanır.</p> <p>Örgütün verimliliği ve etkinliği yükselir.</p>
Yönetmel Düzy	<p>İş görenlerin daha yakından tanınmasıyla yetki devri daha kolay uygulanabilir.</p> <p>İş görenleri değerlendirirken, kendi güçlü ve zayıf yanlarını da tanır.</p> <p>İdari becerileri gelişir veya bu becerileri uygulama olanağı kazanılır.</p> <p>Çalışanlarla ilişkiler ve iletişim daha pozitif biçimde sağlanır.</p> <p>Kontrol ve planlama fonksiyonları daha etkili olur, bu sayede iş görenlerin ve birimlerin performansı yükselir.</p> <p>İş görenlerin zayıf ve güçlü yönleri daha kolay saptanır ve onlara bu kapsamda yardımcı olunur.</p>
Bireysel Düzy	<p>Performansına yönelik elde ettiği müspet geri besleme aracılığıyla iş doyumunu ve özgüveni artar.</p> <p>Performansının ne şekilde değerlendirildiğini kavrar.</p> <p>Örgüt organizasyonundaki rol ve sorumluluklar daha iyi kavranır.</p> <p>Güçlü ve geliştirilme ihtiyacı bulunan nitelikler tanınır.</p> <p>Üstlerin neler beklediği kavranır.</p>

## 2.7. İlgili Alanyazın

Literatürde örgütsel motivasyonun örgüt performansını nasıl etkilediğine ilişkin pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Araştırmamız kapsamında bunların bir kısmı tartışılacaktır.

Tanrıverdi ve Oktay (2001) örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinden kararlara katılma ile alakalı olarak otel işletmelerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar çalışma sonucunda, çalışanların motivasyonunun sürdürülmesinde kararlara katılımın önemli bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Kararlara katılan çalışanların performansının arttığı gözlenmiştir.

Nicholson (2003) çalışmasında, işle alakalı hedeflerin yitirilmesi ve iş görenlerin hayal kırıklığı yaşamalarının motivasyonlarına olumsuz yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Diğer taraftan çalışanı bir problem olarak değil çözümün bir parçası olarak gören yöneticilerin iş görenlere sorumluluk vermelerinin güçlü bir motivasyon unsuru olduğu gözlemlenmiştir.

Örücü ve Kambur (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında, örgütsel ve yönetmel motivasyon pratiklerinin iş görenlerin verimlilik ve performansına etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, araştırmanın gerçekleştirildiği endüstri ve hizmet işletmelerinde, örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının verimliliğe yönelik etkisi bulunduğu, fakat performans üzerinde bu şekilde bir etkinin bulunmadığı neticesine varılmıştır.

Fabusoro vd. (2008) iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, finansal teşvikler, ücretlendirme ve personelin maaş ve hareketliliğinin en önemli motivasyon faktörleri olduğunu tespit etmiştir. Çalışma kapsamında, motive edici etkenlerden yalnızca “üst ve ast arasında meydana gelen etkileşim’in, iş performansının kayda değer bir bileşeni olduğu saptanmış ve iş performansına olumsuz yönde etki ettiği belirlenmiştir.

Dysvik ve Kuvaas (2011), iş özerkliğiyle çalışan performansının arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda algılanan iş özerkliğinin çalışanların performanslarına ve iş kalitesine olumlu anlamda etki ettiği ve bu etki üzerinde içsel motivasyonun önemli bir aracı olduğu tespit edilmiştir.

Onay ve Ergüden (2011) tarafından, örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının iş görenlerin verimlilik ve performansı üzerinde etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışma kapsamında; bir hizmet işletmesi olan Sosyal Güvenlik Kurumu iş görenleri üzerinde uygulamalı bir araştırma yürütülmüş, örgütsel-yönetmel

motivasyon uygulamalarının kurumda gerek verimlilik gerek performans artışında belirleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Abdulsalam ve Mawoli (2012) tarafından, Nijerya'daki kamu üniversitelerinde görev yapan akademik personelin katılımı ile gerçekleştirilen çalışma kapsamında, iş performansı ve motivasyon ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma neticesinde, performans ve motivasyonun orta seviyede pozitif ilişkili oldukları ortaya konmuştur.

Muogbo (2013) dışsal ve içsel motivasyonun imalat firmalarının çalışanlarının performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda, dış motivasyon ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ancak iç motivasyon ile çalışanların performansı arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

Yıldız vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında, motive edici etkenlerin işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmacılar çalışma doğrultusunda Türkiye'de özelleştirilen bir kamu kuruluşunun 130 personeline anket uygulamış, motive edici faktörlerden çalışanlar arası işbirliği, çalışma koşulları ve ücretin işten ayrılma niyetine olumsuz olarak etki ettiğini, ücret ve çalışma koşullarının ise iş performansına olumlu yönde etki ettiğini belirlemişlerdir. Bununla birlikte iş görenleri motive eden etkenler etkisi en az olandan en kuvvetli olana ödüllendirme, yükselme olanakları, amirle ilişkiler, ücret ve çalışma koşulları, işbirliği ve işin kendisi şeklinde sıralanmıştır.

Altındağ ve Akgün (2015) tarafından gerçekleştirilen ve örgütlerde ödüllendirmenin iş gören performansı ve motivasyona etkisinin ele alındığı çalışma kapsamında; motivasyon ve ödüllendirmenin iş görenin performansı noktasında belirleyici rol oynadığı, iş görenlerin işlerini sevmelerinin ve adil ücret politikasının çalışma arzularını olumlu olarak etkilediği saptanmıştır.

Özsoy (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışma kapsamında, işletmelerde ekonomik motivasyon uygulamalarının, iş gören performansına etkileri ele alınmıştır. Araştırma doğrultusunda Sabiha Gökçen Havaalanı iç hat ve dış hatlarda çalışan 250 iş görene anket uygulanmış, iş görenlere sunulan ekonomik motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığı ve iş gören performansını etkilediği belirlenmiştir.

**Tablo 2.2. Literatürde yapılmış olan ilgili çalışmalar**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Araştırma Konusu</b>	<b>Elde Edilen Sonuç</b>
Tanrıverdi ve Oktay (2001)	Karara katılma, motivasyon ve performans ilişkisi	Karara katılım motivasyonu ve performansı artırmaktadır.
Nicholson (2003)	Sorumluluk ve motivasyon ilişkisi	Artan sorumluluk motivasyonu artırmaktadır.
Örücü ve Kambur (2008)	Motivasyon ve performans ilişkisi	Motivasyon verimliliği artırmakta ancak performansa etki etmemektedir.
Fabusoro vd. (2008)	İş motivasyonu ve iş performansı ilişkisi	Ast-üst ilişkisi performansı olumsuz etkilemektedir.
Onay ve Ergüden (2011)	Motivasyon, verimlilik ve performans ilişkisi	Motivasyon verimliliği ve performansı artırmaktadır.
Dysvik ve Kuvaas (2011)	İş özerkliği ve performans ilişkisi	İş özerkliği çalışan performansına olumlu katkı sağlamaktadır.
Abdulsalam ve Mawoli (2012)	Motivasyon ve iş performansı ilişkisi	Performans ve motivasyon orta seviyede pozitif ilişkilidir.
Muogbo (2013)	Dışsal ve içsel motivasyon ve performans ilişkisi	Dışsal motivasyon ile çalışanların performansı anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Ancak iç motivasyon ile çalışanların performansı ilişkili değildir.
Yıldız vd. (2014)	İşten ayrılma niyeti ve performans ilişkisi	Çalışanlar arası işbirliği, çalışma koşulları ve ücret, işten ayrılma niyetine olumsuz olarak etki emekte, ücret ve çalışma koşullarının ise iş performansına olumlu yönde etki etmektedir.
Altındağ ve Akgün (2015)	Ödüllendirmenin iş gören performansı ve motivasyon ile ilişkisi	Motivasyon ve ödüllendirme iş görenin performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
Özsoy (2016)	Ekonomik motivasyon unsurları ile performans ilişkisi	Ekonomik motivasyon araçları performansa olumlu etki sağlamaktadır.
Öztürk (2019)	İş performansı ve motivasyon ilişkisi	Motivasyon ve performans arasında olumlu yönde bir ilişki mevcuttur.

Öztürk (2019) gerçekleştirdiği çalışma ile, İstanbul ilindeki sivil havacılık yer hizmetlerinde görevli personelin iş performansı ile motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiyi ele almıştır. İş görenleri motive eden örgütsel-yönetmel, ekonomik, psikosoyal motive ediciler ile çalışan performansı arasında istatistiksel anlamda olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkinin ekonomik ve psiko-sosyal motive ediciler açısından orta düzeyde, örgütsel-yönetmel motive ediciler açısından ise zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Demografik değişkenler açısından motivasyon faktörlerinde farklılık meydana gelmediği saptanmıştır.

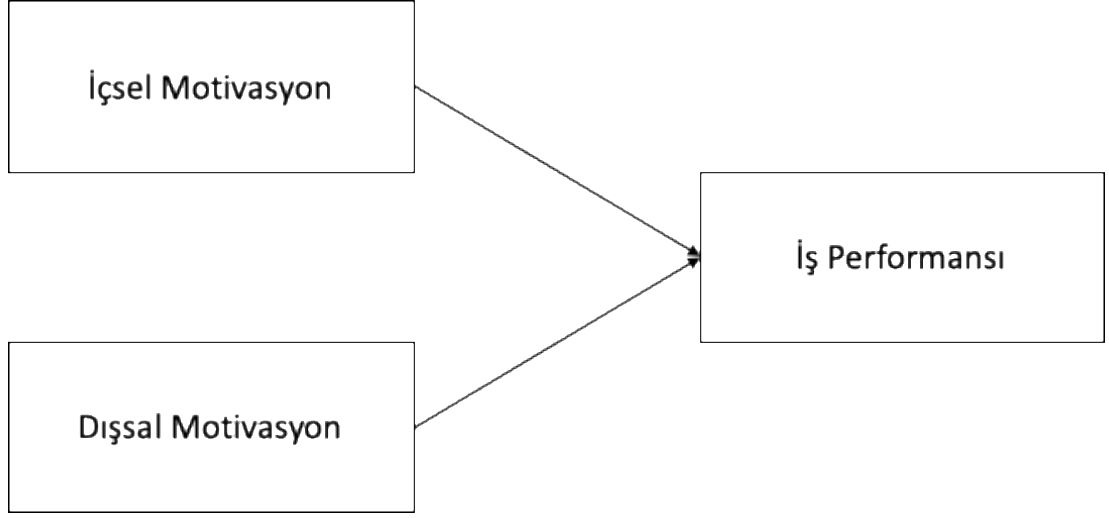
Tablo 2.2 yukarıda etraflıca tartışılan çalışmaları özetlemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın konusu ve ana sonuçları listelenmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde genel olarak motivasyonun performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucunun elde edildiği görülmektedir. Ancak, yine de bazı motivasyon araçlarının performans üzerinde olumsuz veya zayıf düzeyde etki ettiği de bulgular arasındadır. Bilhassa bazı motivasyon araçlarının yanlış kullanımı çalışanların performansında olumsuz etkilere sebep olabilmektedir.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Çalışanların iş performansı ve motivasyonları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma nicel bir araştırmadır ve ilişkiisel tarama modeliyle tasarlanmıştır. İlişkiisel tarama modelinin iki veya daha çok değişkenin arasında birlikte değişiminin var olup olmadığını, varsa ilişkinin düzeyini ortaya koymayı amaçlayan bir yöntem olduğu ifade edilebilir (Karasar, 2013: 77). Bu çalışmada da Şekil 3.1’de görüldüğü üzere bahse konu iki değişken yani çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarının ve iş performansı üzerindeki etkisinin varlığı ve düzeyi, ayrıca iki değişkenin demografik değişkenlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Bosna-Hersek’te finans sektöründe çalışan işgörenlerdir. Araştırmada ankete cevap veren bütün bireylerin örnekleme dâhil edildiği, istenilen örneklem büyüklüğüne ulaşıncaya dek devam eden ve hem maliyet hem de zaman bakımından avantaj sağlayan kolayda örneklem yaklaşımından istifade edilmiştir (Altunışık vd. 2012: 137). Tarama araştırmalarında örneklem boyutunun 100’den az olmaması gerektiği temel kuralı doğrultusunda (Gall vd., 2003: 123) çalışmanın

örneklemini Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren Ziraat Bankası şubelerinde çalışan 188 kişi (83 erkek ve 105 kadın) oluşturmuştur.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Verilerin toplanmasında katılımcıların demografik özelliklerini içeren bilgi formu, performans ölçeği ve motivasyon ölçeğinden meydana gelen bir anket kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Bilgi Formu**

Bilgi formu katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla uygulanmıştır. Anılan form içerisinde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir durumu ve eğitim durumu gibi bilgilerini sorgulayan sorular mevcuttur.

#### **3.3.2. Performans Ölçeği**

Çalışanların performansının değerlendirmesinde iş performansı ölçeğinden faydalanılmıştır. Bahse konu ölçek 24 sorudan oluşmakta, ilk dört soru görev performansının ölçülmesi amacıyla, diğer 20 soru ise bağlamsal performansın ölçülmesi amacıyla kullanılmaktadır. Anket 5'li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum).

#### **3.3.3. Motivasyon Ölçeği**

Katılımcıların motivasyon düzeylerini değerlendirmek amacıyla motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Bahse konu ölçek, içsel ve dışsal motivasyonu inceleyen, 5'li Likert tipi tasarlanmış 24 sorudan meydana gelmektedir (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum). Ankette ilk dokuz soru (1-9) içsel motivasyon başlığı altında, 10. sorudan 24. soruya kadar olan sorular ise dışsal motivasyon başlığı altında incelenmektedir. Katılımcıların verdikleri düşük puanlar düşük motivasyon düzeyini gösterirken, yüksek puanlar ise yüksek motivasyon düzeyini göstermektedir.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında 2017 yılı Eylül-Aralık ayları arasında bahse konu banka çalışanlarına anketler uygulanarak veriler toplanmıştır. Anketler katılımcılar ile e-posta ya da yüz yüze görüşmeler sonucunda doldurulmuştur. Her bir anketin doldurulması yaklaşık 20 dakika sürmüştür.

Verilerin toplanmasında gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır. Anket öncesinde çalışmanın amacı, formların ne şekilde doldurulacağı, kişisel bilgilerin ve verilen cevapların saklı tutulacağı konularında bilgilendirme yapılmıştır.

### 3.5. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenirlik Analizi

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğinin tespit edilmesine yönelik açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmış ve güvenirliliğinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenirlilik katsayıları hesap edilmiştir.

#### 3.5.1. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi kapsamında elde edilen Cronbach's alfa katsayısı ölçeğe ilişkin güvenirlilik seviyesini göstermektedir. Katsayının değeri 0 ile 1 arasında değişir ve katsayı değerinin 0,700'den büyük olması halinde ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Hesap edilen Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı dikkate alınarak ölçeğin güvenirlilik düzeyi aşağıdaki biçimde yorumlanabilir (Nunnally, 1967, 248).

- i.  $.00 \leq \alpha < .40$  olması halinde güvenilir değildir,
- ii.  $.40 \leq \alpha < .60$  olması halinde güvenirliliği düşüktür,
- iii.  $.60 \leq \alpha < .80$  olması halinde oldukça güvenilirdir,
- iv.  $.80 \leq \alpha < 1.00$  olması halinde yüksek derecede güvenilirdir.

#### 3.5.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Bir ölçeğe ait yapı geçerliğinin istatistiksel anlamda ortaya konulmasına yönelik açımlayıcı faktör analizinden istifade edilir. İlk olarak, ölçeğin faktör analizi açısından uygunluğunu belirlemek için KMO ve Bartlett testi yapılır. KMO katsayısı örnekleme

ait büyüklüğünün test edilmesi amacıyla hesaplanır. Faktör analizi kapsamında evrendeki dağılımın normal dağılım olması beklenir. Bu durum da Bartlett testi ile incelenir. Bu bağlamda yapılan KMO testi ölçüm sonucunda .50 ve daha üstü bir değer elde edilmesi, Bartlett küresellik testi sonucunda da istatistiksel olarak anlamlı olması gereklidir (Jeong, 2004: 70). Bu bağlamda KMO testinin sonucu 1,000'e yakın olması, Bartlett küresellik testinin sonucu da istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bulunması gereklidir. Faktörlere ait öz değerlere ilişkin saçılmayı gösteren Scree Plot grafiği ve açıklanan varyans oranı ölçeğe ilişkin toplam faktör sayısının tespit edilmesi maksadıyla kullanılır. Faktör analizinde ölçeğe ait maddelerin faktörlere eşleştirilmesi veya ölçek içeriğinden çıkarılması işlemleri yapılırken faktör yükü değerlerinin esas alınması gerekir. Faktör yük değeri ise, maddelerin faktörler ile arasındaki ilişkiyi yordayan bir katsayıdır. Maddelerin ait oldukları faktörde bulunan yük değerlerinin yüksek olması istenir. Her bir maddeye ait faktör yükünün 0,30 değerinden az olması halinde veya bahse konu maddeye ait faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10 değerinden az olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılır ve bu şekilde analize devam edilebilir.

**Tablo 3.1. KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

<b>Ölçek</b>	<b>KMO</b>	<b>Bartlett Testi</b>	<b>p</b>
Performans	0,921	3175,470	0,000
Motivasyon	0,819	1924,528	0,000

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere, performans ve motivasyon ölçekleri için KMO ve Bartlett değerleri istenen düzeylerde dir.

**Tablo 3.2. Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Ölçek</b>	<b>Boyut</b>	<b>Madde</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Açıklanan Varyans Oranı</b>	<b>Cronbach's Alfa (Güvenirlik Katsayısı)</b>	
<b>Performans Ölçeği</b>	Faktör 1	P17	0,795	33,679	<b>0,945</b>	
		P19	0,790			
		P15	0,762			
		P18	0,759			
		P11	0,690			
		P13	0,664			
		P24	0,662			
		P12	0,659			
		P23	0,642			
		P5	0,637			
		P10	0,626			
		P9	0,600			
		P20	0,579			
		P7	0,571			
		P14	0,519			
P16	0,507					
Faktör 2	Faktör 2	P3	0,895	15,962	<b>0,798</b>	
		P1	0,803			
		P2	0,659			
		P4	0,528			
Faktör 3	Faktör 3	P6	0,834	13,036	<b>0,513</b>	
		P21	0,530			
<b>Motivasyon</b>	Faktör 1	M21	0,753	25,334	<b>0,863</b>	
		M19	0,739			
		M18	0,737			
		M9	0,685			
		M20	0,669			
		M15	0,628			
		M22	0,588			
		M24	0,548			
		M3	0,546			
		M10	0,538			
		M23	0,533			
		M12	0,451			
	Faktör 2	Faktör 2	M2	0,748	17,506	<b>0,760</b>
			M1	0,701		
			M4	0,688		
			M17	0,660		
			M7	0,631		
			M14	0,623		
M8	0,441					
M5	0,338					

Analiz sonucunda performans ve motivasyon ölçeklerinin maddelerinin faktörlere dağılımı ve faktör yükleri belirlenmiştir. Performans ölçeğinde 8. ve 22. maddeler; motivasyon ölçeğinde ise 6., 11., 13. ve 16. maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi kapsamında SPSS 22 paket programından istifade edilmiş ve %95 güvenle analizler yapılmıştır. Ayrıca parametrik olmayan aşağıdaki testler gerçekleştirilmiştir.

- i. İş performansı ve iş motivasyonu ölçek ve alt boyutlarına yönelik icra edilen Shapiro-Wilk normallik analizi sonucunda normal dağılım elde edilemediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda iş performansı ve iş motivasyonu ölçek ve alt boyutlarının iki gruplu kategorik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının testi Mann Whitney testiyle, üç ve daha çok gruplu kategorik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının tespiti ise Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir.
- ii. Mann Whitney bağımsız iki grubun, Kruskal Wallis ise bağımsız k grubun ( $k>2$ ) nicel bir değişken bakımından karşılaştırılması amacıyla istifade edilen test teknikleridir. Bahse konu testlerin tatbik edilebilmesi bakımından grupların normal dağılım varsayımını sağlamamış olması gereklidir. İş performansı ve iş motivasyonun demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı bu test ile analiz edilmiştir.
- iii. Regresyon testi: Bu test tekniği bağımlı değişkenin bağımsız değişkenden ya da diğer değişkenlerden etkilenme durumunu ortaya koyar. Bu kapsamda iş performansı ile iş motivasyonu arasındaki ilişki regresyon testi ile incelenmiştir.

# BÖLÜM IV

## BULGULAR

### 4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmamız kapsamında öncelikli olarak katılımcılara ait demografik veriler analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1. Kişisel Bilgiler**

		n	%
<b>Cinsiyetiniz</b>	Erkek	83	44,1
	Kadın	105	55,9
<b>Eğitim Durumunuz</b>	Lise	28	15,0
	Ön Lisans	3	1,6
	Lisans	128	68,4
	Yüksek Lisans	28	15,0
<b>Medeni durumunuz</b>	Evli	71	68,9
	Bekâr	30	29,1
	Boşanmış/Eşini Kaybetmiş	2	1,9
<b>Yaşınız</b>	30 yaş ve altı	36	22,9
	31-35 yaş	54	34,4
	36 yaş ve üstü	67	42,7
<b>Aylık ortalama hane geliri</b>	410-860 KM	5	2,7
	860-1200 KM	35	18,8
	1200-2500 KM	101	54,3
	2500-4000 KM	38	20,4
	4000 KM’ den fazla	7	3,8
<b>Mesleki toplam hizmet süreniz</b>	1-5 yıl	59	31,6
	6-10 yıl	53	28,3
	11-15 yıl	61	32,6
	16-20 yıl	12	6,4
	21 yıl ve üstü	2	1,1
<b>Şu anki kurumunuzda çalışma süreniz</b>	1-3 yıl	52	27,7
	4-6 yıl	38	20,2
	7-9 yıl	22	11,7
	10-12 yıl	46	24,5
	13 yıl ve üstü	30	16,0

Anketi yanıtlayan katılımcılar arasında erkekler %44,1 düzeyinde iken kadınlar ise %55,9 düzeyindedir. Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımı ise şu şekildedir: lise mezunu %15,0; ön lisans mezunu %1,6; lisans mezunu %68,4; yüksek lisans mezunu %15,0.

Katılımcıların %68,9'i evli, %29,1'i bekâr, %1,9'i ise boşanmış ya da eşini kaybetmiş insanlardan oluşmaktadır. 30 yaş ve altında bulunanların oranı %22,9; 31-35 yaş arasında bulunanların oranı %34,4; 36 yaş ve üstü olanların oranı ise %42,7'dir.

Katılımcılardan aylık ortalama hane geliri 410-860 KM olanların oranı %2,7; 860-1200 KM olanların oranı %18,8; 1200-2500 KM olanların oranı %54,3; 2500-4000 KM olanların oranı %20,4; 4000 KM'den fazla olanların oranı da %3,8'dir.

Katılımcıların iş tecrübeleri iki farklı boyutta değerlendirilmiştir. Anket kapsamında hem çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri hem de sektördeki toplam çalışma süreleri sorulmuştur. Katılımcılardan mesleki toplam hizmet süresi 1-5 yıl arasında bulunanların oranı %31,6; 6-10 yıl arasında bulunanların oranı %28,3; 11-15 yıl arasında bulunanların oranı %32,6; 16-20 yıl arasında bulunanların oranı %6,4; 21 yıl ve daha fazla olanların oranı %1,1'dir.

Hali hazırdaki kurumunda çalışma süresi 1-3 yıl arası olanların oranı %27,7; 4-6 yıl arası olanların oranı %20,2; 7-9 yıl arası olanların oranı %11,7; 10-12 yıl arası olanların oranı %24,5; 13 yıl ve daha fazla olanların oranı ise %16,0'dır.

#### **4.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Betimsel İstatistikleri**

Katılımcıların Görev Performansı puanı ortalaması  $4,14 \pm 0,65$ ; Bağlamsal Performans puanı ortalaması  $4,39 \pm 0,48$ ; İş Performansı Ölçeği puanı ortalaması  $4,35 \pm 0,48$ 'dir.

**Tablo 4.2. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler**

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss
<b>Görev Performansı</b>	188	1,00	5,00	4,14	0,65
<b>Bağlamsal Performans</b>	188	1,00	5,00	4,39	0,48
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	188	1,00	4,96	4,35	0,48
<b>İçsel Motivasyon</b>	188	2,22	5,00	3,95	0,51
<b>Dışsal Motivasyon</b>	188	1,80	5,00	3,60	0,56
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	188	2,00	5,00	3,73	0,48

Katılımcıların İçsel Motivasyon puanı ortalamasının  $3,95 \pm 0,51$  olduğu, Dışsal Motivasyon puanı ortalamasının  $3,60 \pm 0,56$  olduğu, İş Motivasyonu Ölçeği puanı ortalamasının ise  $3,73 \pm 0,48$  olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Normallik Testi

İş Performansı, İş Motivasyonu ölçek ve alt boyutlarına yönelik icra edilen Shapiro-Wilk normallik analizi sonuçları incelendiğinde bahse konu puanların normal dağılımda olmadığı saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu kapsamda İş Performansı, İş Motivasyonu ölçek ve alt boyutlarının demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşma durumunun analizi için ise parametrik olmayan test tekniği olan Mann Whitney ve Kruskal Wallis testlerinden istifade edilmiştir.

**Tablo 4.3. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Normallik Testi**

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	n	p
<b>Görev Performansı</b>	,914	188	,000
<b>Bağlamsal Performans</b>	,826	188	,000
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	,825	188	,000
<b>İçsel Motivasyon</b>	,969	188	,000
<b>Dışsal Motivasyon</b>	,947	188	,000
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	,962	188	,000

$p < 0,05$ =normal dağılmıyor;  $p > 0,05$ =normal dağılıyor

#### 4.4. Fark Testleri

##### 4.4.1. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Analizi

İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve alt boyutlarının cinsiyete göre analiz edilmesi (Mann Whitney) sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- i. Cinsiyet açısından Görev Performansına yönelik istatistiksel açıdan bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- ii. Cinsiyet açısından Bağlamsal Performansına yönelik istatistiksel açıdan bir farklılaşma gözlenmemiştir. ( $p>0,05$ ).
- iii. Cinsiyet açısından İş Performansı Ölçeğine yönelik istatistiksel açıdan bir farklılaşma gözlenmemiştir. ( $p>0,05$ ).
- iv. Cinsiyet açısından İçsel Motivasyona yönelik istatistiksel açıdan bir farklılaşma gözlenmemiştir. ( $p>0,05$ ).
- v. Cinsiyet açısından Dışsal Motivasyona yönelik istatistiksel açıdan bir farklılaşma gözlenmemiştir. ( $p>0,05$ ).
- vi. Cinsiyet açısından İş Motivasyonu Ölçeğine yönelik istatistiksel açıdan bir farklılaşma gözlenmemiştir. ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.4. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Durumu Açısından İncelenmesi**

Cinsiyetiniz		n	Sıra Ort.	Ortalama	ss	U	p
<b>Görev Performansı</b>	Erkek	83	90,80	4,11	,57	4050,000	,401
	Kadın	105	97,43	4,15	,71		
<b>Bağlamsal Performans</b>	Erkek	83	89,38	4,38	,40	3932,500	,251
	Kadın	105	98,55	4,40	,55		
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	Erkek	83	88,49	4,33	,38	3859,000	,178
	Kadın	105	99,25	4,36	,55		
<b>İçsel Motivasyon</b>	Erkek	83	92,63	3,92	,56	4202,000	,674
	Kadın	105	95,98	3,98	,47		
<b>Dışsal Motivasyon</b>	Erkek	83	96,30	3,59	,59	4208,000	,686
	Kadın	105	93,08	3,60	,54		
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	Erkek	83	95,31	3,71	,53	4290,500	,856
	Kadın	105	93,86	3,74	,45		

$p<0,05$ =fark var;  $p>0,05$ =fark yok

#### 4.4.2. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından Analizi

İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçekleri ve alt boyutlarının eğitim durumuna göre analiz edilmesi (Kruskal Wallis) sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Bu bağlamda eğitim durumu dikkate alındığında:

- i. Eğitim durumuna göre gruplar arasında Görev Performansı bakımından istatistiksel anlamda kayda değer farklılık saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Eğitim durumu lise/ön lisans düzeyinde olanlara ait puan sıra ortalaması 84,50; lisans düzeyinde olanlara ait puan sıra ortalaması 90,25; yüksek lisans düzeyinde olanlara ait puan sıra ortalaması 121,66 olarak tespit edilmiştir. Eğitim durumu yüksek lisans olanlarda Görev Performansının en yüksek düzeyde olduğu lise/ön lisans olanlarda en düşük olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak eğitim durumunun artmasıyla Görev Performansı da artmaktadır.
- ii. Bağlamsal Performansın istatistiksel bakımdan farklılaşmadığı gözlenmiştir ( $p > 0,05$ ).
- iii. İş Performansı Ölçeğinin istatistiksel bakımdan farklılaşmadığı gözlenmiştir ( $p > 0,05$ ).
- iv. İçsel Motivasyonun istatistiksel bakımdan farklılaşmadığı gözlenmiştir ( $p > 0,05$ ).
- v. Dışsal Motivasyonun istatistiksel bakımdan farklılaşmadığı gözlenmiştir ( $p > 0,05$ ).
- vi. İş Motivasyonu Ölçeğinin istatistiksel bakımdan farklılaşmadığı gözlenmiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4.5. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından İncelenmesi**

Eğitim durumunuz		n	Sıra Ort.	Ortalama	ss	X2	p
<b>Görev Performansı</b>	Lise/Ön Lisans	31	84,50	4,05	,52		
	Lisans	128	90,25	4,09	,69	9,097	,011
	Yüksek Lisans	28	121,66	4,46	,49		
<b>Bağlamsal Performans</b>	Lise/Ön Lisans	31	85,63	4,37	,32		
	Lisans	128	96,28	4,39	,53	0,984	,611
	Yüksek Lisans	28	92,84	4,40	,43		
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	Lise/Ön Lisans	31	84,10	4,32	,32		
	Lisans	128	95,11	4,34	,53	1,424	,491
	Yüksek Lisans	28	99,88	4,41	,40		
<b>İçsel Motivasyon</b>	Lise/Ön Lisans	31	88,94	3,96	,36		
	Lisans	128	95,21	3,96	,52	0,338	,845
	Yüksek Lisans	28	94,07	3,89	,63		
<b>Dışsal Motivasyon</b>	Lise/Ön Lisans	31	90,19	3,65	,44		
	Lisans	128	96,37	3,60	,58	0,821	,663
	Yüksek Lisans	28	87,38	3,50	,60		
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	Lise/Ön Lisans	31	90,65	3,77	,36		
	Lisans	128	95,52	3,74	,49	0,319	,853
	Yüksek Lisans	28	90,79	3,65	,57		

$p < 0,05$ =fark var;  $p > 0,05$ =fark yok

#### 4.4.3. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından Analizi

İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve alt boyutlarının medeni durum bakımından analiz edilmesi (Mann Whitney) sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Medeni durum bakımından İçsel Motivasyonun istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Evlilerin puan sıra ortalaması 47,07 iken bekârların ortalaması 60,30'dur. Bu kapsamda bekârlarda İçsel Motivasyonun daha fazla olduğu gözlenmektedir.
- Evli ile bekârlar arasında Dışsal Motivasyon bakımından istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Evlilerin puan sıra ortalaması 47,27 iken bekârların ortalaması 59,83'tür. Buna göre bekârlarda Dışsal Motivasyonun daha fazla olduğu görülmektedir.

- iii. Evli ile bekârlar arasında İş Motivasyonu Ölçeği bakımından istatistiksel anlamda farklılaştığı saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Evlilerin puan sıra ortalaması 46,65 iken bekârların ortalaması 61,30'dur. Buna göre bekârlarda İş Motivasyonunun daha fazla olduğu görülmektedir.
- iv. Evli ile bekârlar arasında Görev Performansı bakımından istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ).
- v. Evli ile bekârlar arasında Bağlamsal Performansı bakımından istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ).
- vi. Evli ile bekârlar arasında İş Performansı Ölçeği bakımından istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılık tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4.6. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

Medeni durum	n	Sıra Ort.	Ortalama	ss	X2	p	
<b>Görev Performansı</b>	Evli	71	51,34	4,18	,71	1041,000	,856
	Bekar	30	50,20	4,16	,64		
<b>Bağlamsal Performans</b>	Evli	71	54,19	4,44	,57	838,500	,092
	Bekar	30	43,45	4,35	,38		
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	Evli	71	53,99	4,40	,56	852,500	,114
	Bekar	30	43,92	4,32	,39		
<b>İçsel Motivasyon</b>	Evli	71	47,07	3,94	,45	786,000	,037
	Bekar	30	60,30	4,15	,46		
<b>Dışsal Motivasyon</b>	Evli	71	47,27	3,48	,62	800,000	,048
	Bekar	30	59,83	3,78	,52		
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	Evli	71	46,65	3,65	,50	756,000	,022
	Bekar	30	61,30	3,92	,42		

$p < 0,05$ =fark var;  $p > 0,05$ =fark yok

#### 4.4.4. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından Analizi

İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve alt boyutlarının yaş bakımından analiz edilmesi (Mann Whitney) neticesinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- i. Yaş gruplarına bağlı olarak Görev Performansında istatistiksel açıdan farklılaşma gözlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).
- ii. Yaş gruplarına bağlı olarak Bağlamsal Performansta istatistiksel açıdan farklılaşma gözlenmemiştir ( $p > 0,05$ ).

- iii. Yaş gruplarına bağlı olarak İş Performansında istatistiksel açıdan farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- iv. Yaş gruplarına bağlı olarak İçsel Motivasyonda istatistiksel açıdan farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- v. Yaş gruplarına bağlı olarak Dışsal Motivasyonda istatistiksel açıdan farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- vi. Yaş gruplarına bağlı olarak İş Motivasyonunda istatistiksel açıdan farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.7. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Yaş Açısından İncelenmesi**

Yaşınız		n	Sıra Ort.	Ortalama	ss	X2	p
<b>Görev Performansı</b>	30 yaş ve altı	36	68,60	4,04	,58	4,249	,119
	31-35 yaş	54	88,09	4,25	,67		
	36 yaş ve üstü	67	77,26	4,11	,68		
<b>Bağlamsal Performans</b>	30 yaş ve altı	36	72,38	4,38	,40	2,040	,361
	31-35 yaş	54	85,68	4,47	,46		
	36 yaş ve üstü	67	77,18	4,37	,58		
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	30 yaş ve altı	36	71,01	4,32	,40	2,900	,235
	31-35 yaş	54	86,93	4,43	,47		
	36 yaş ve üstü	67	76,90	4,33	,57		
<b>İçsel Motivasyon</b>	30 yaş ve altı	36	68,49	3,90	,56	2,693	,260
	31-35 yaş	54	80,20	3,96	,54		
	36 yaş ve üstü	67	83,68	4,05	,39		
<b>Dışsal Motivasyon</b>	30 yaş ve altı	36	78,04	3,58	,59	0,243	,886
	31-35 yaş	54	77,12	3,54	,71		
	36 yaş ve üstü	67	81,03	3,68	,45		
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	30 yaş ve altı	36	75,75	3,70	,51	0,590	,745
	31-35 yaş	54	77,24	3,69	,57		
	36 yaş ve üstü	67	82,16	3,82	,39		

$p<0,05$ =fark var;  $p>0,05$ =fark yok

#### 4.4.5. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Gelir Durumu Açısından Analizi

İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve alt boyutlarının aylık ortalama hane gelirine göre analiz edilmesi (Kruskal Wallis) sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- i. Aylık ortalama hane gelirinin farklı olduğu gruplar arasında İçsel Motivasyon bakımından istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılaşma olduğu saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Hanesinin geliri 410-1200 KM olanların puan sıra

ortalaması 107,48; 1200-2500 KM olanların ortalaması 87,34; 2500-4000 KM olanların ortalaması 87,39; 4000 KM'den fazla olanların ortalaması 135,71'dir. Bu kapsamda göre aylık ortalama hanesinin geliri 4000 KM'den olanlarda İçsel Motivasyon en fazla iken 1200-2500 KM olanlarda en düşüktür.

**Tablo 4.8. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Aylık Ortalama Hane Gelirine Göre İncelenmesi**

Aylık ortalama hane geliri	n	Sıra Ort.	Ortalama	ss	X2	p
<b>Görev Performansı</b>	410-1200 KM	40	104,66	4,28	,55	3,447 ,328
	1200-2500 KM	101	92,93	4,12	,65	
	2500-4000 KM	38	82,49	4,03	,57	
	4000 KM' den fazla	7	97,71	3,89	1,34	
<b>Bağlamsal Performans</b>	410-1200 KM	40	104,66	4,49	,37	5,922 ,115
	1200-2500 KM	101	93,70	4,40	,42	
	2500-4000 KM	38	77,66	4,28	,43	
	4000 KM' den fazla	7	112,79	4,14	1,42	
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	410-1200 KM	40	106,83	4,46	,38	6,883 ,076
	1200-2500 KM	101	93,08	4,36	,41	
	2500-4000 KM	38	77,08	4,24	,41	
	4000 KM' den fazla	7	112,57	4,10	1,40	
<b>İçsel Motivasyon</b>	410-1200 KM	40	107,48	4,08	,52	8,870 ,031
	1200-2500 KM	101	87,34	3,90	,51	
	2500-4000 KM	38	87,39	3,88	,51	
	4000 KM' den fazla	7	135,71	4,32	,32	
<b>Dışsal Motivasyon</b>	410-1200 KM	40	94,18	3,62	,65	1,387 ,708
	1200-2500 KM	101	89,94	3,55	,53	
	2500-4000 KM	38	99,87	3,63	,53	
	4000 KM' den fazla	7	106,43	3,82	,65	
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	410-1200 KM	40	99,79	3,79	,51	2,742 ,433
	1200-2500 KM	101	88,52	3,68	,47	
	2500-4000 KM	38	95,91	3,72	,48	
	4000 KM' den fazla	7	116,29	4,01	,52	

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

- ii. Gelir durumuna göre Görev Performansında farklılaşma olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).
- iii. Gelir durumuna göre Bağlamsal Performansta farklılaşma olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).
- iv. Gelir durumuna göre İş Performansı Ölçeğinde farklılaşma olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).
- v. Gelir durumuna göre Dışsal Motivasyonda farklılaşma olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).
- vi. Gelir durumuna göre İş Motivasyonunda Ölçeğinde farklılaşma olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.4.6. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Mesleki Deneyim Açısından Analizi

İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve alt boyutlarının mesleki toplam hizmet süresi bakımından analiz edilmesi (Kruskal Wallis) sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- i. Mesleki toplam hizmet süresinin farklı olduğu gruplar açısından Dışsal Motivasyonun istatistiksel anlamda kayda değer bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Hizmet süresi 1-5 yıl arası olanların puan sıra ortalaması 87,64; 6-10 yıl arası olanların ortalaması 81,67; 11-15 yıl arası olanların ortalaması 107,49; 16 yıl ve daha fazla olanların ortalaması 108,71'dir. Buna göre mesleki toplam hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olanlarda Dışsal Motivasyon en fazla iken 6-10 yıl arası olanlarda en düşüktür.
- ii. Mesleki toplam hizmet süresine göre Görev Performansında istatistiksel açılarından kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- iii. Mesleki toplam hizmet süresine göre Bağlamsal Performansta istatistiksel açılarından kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- iv. Mesleki toplam hizmet süresine göre İş Performansı Ölçeğinde istatistiksel açılarından kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- v. Mesleki toplam hizmet süresine göre İçsel Motivasyonda istatistiksel açılarından kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- vi. Mesleki toplam hizmet süresine göre İş Motivasyonunda Ölçeği istatistiksel açılarından kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.9. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Mesleki Toplam Hizmet Süresine Göre İncelenmesi**

Mesleki toplam hizmet süreniz	n	Sıra Ort.	Ortalama	ss	X2	p
<b>Görev Performansı</b>	1-5 yıl	59	85,29	4,05	,58	4,120 ,249
	6-10 yıl	53	103,88	4,25	,63	
	11-15 yıl	61	96,43	4,16	,63	
	16 yıl ve üstü	14	82,75	3,91	,99	
<b>Bağlamsal Performans</b>	1-5 yıl	59	85,80	4,35	,38	4,029 ,258
	6-10 yıl	53	103,97	4,45	,49	
	11-15 yıl	61	96,18	4,43	,39	
	16 yıl ve üstü	14	81,32	4,13	,97	
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	1-5 yıl	59	84,36	4,30	,38	5,144 ,162
	6-10 yıl	53	105,19	4,42	,48	
	11-15 yıl	61	96,66	4,38	,39	
	16 yıl ve üstü	14	80,64	4,09	,95	
<b>İçsel Motivasyon</b>	1-5 yıl	59	86,51	3,92	,52	1,696 ,638
	6-10 yıl	53	96,81	3,92	,60	
	11-15 yıl	61	97,48	4,00	,36	
	16 yıl ve üstü	14	99,79	4,00	,70	
<b>Dışsal Motivasyon</b>	1-5 yıl	59	87,64	3,60	,49	8,416 ,038
	6-10 yıl	53	81,67	3,40	,71	
	11-15 yıl	61	107,49	3,72	,42	
	16 yıl ve üstü	14	108,71	3,79	,58	
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	1-5 yıl	59	86,14	3,72	,41	5,407 ,144
	6-10 yıl	53	86,85	3,59	,61	
	11-15 yıl	61	105,37	3,82	,36	
	16 yıl ve üstü	14	104,64	3,87	,60	

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

#### 4.4.7. Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Mevcut Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından Analizi

İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve alt boyutlarının şu anki kurumda çalışma süresi açısından incelenmesi (Kruskal Wallis) sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Çalışmakta olduğu kurumda çalışma süresine bağlı olarak Görev Performansında istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir (p>0,05).

**Tablo 4.10. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının Şu Anki Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Mevcut işyerindeki hizmet süresi	n	Sıra Ort.	Ortalama	ss	X2	p
<b>Görev Performansı</b>	1-3 yıl	52	103,37	4,23	,63	3,521 ,475
	4-6 yıl	38	93,07	4,16	,56	
	7-9 yıl	22	102,55	4,19	,67	
	10-12 yıl	46	87,77	4,08	,64	
	13 yıl ve üstü	30	85,37	3,99	,80	
<b>Bağlamsal Performans</b>	1-3 yıl	52	95,38	4,43	,37	1,075 ,898
	4-6 yıl	38	101,08	4,47	,34	
	7-9 yıl	22	96,02	4,33	,66	
	10-12 yıl	46	89,85	4,38	,39	
	13 yıl ve üstü	30	90,65	4,29	,74	
<b>İş Performansı Ölçeği</b>	1-3 yıl	52	96,98	4,39	,37	1,203 ,878
	4-6 yıl	38	99,54	4,42	,32	
	7-9 yıl	22	97,75	4,30	,65	
	10-12 yıl	46	89,73	4,33	,40	
	13 yıl ve üstü	30	88,75	4,24	,72	
<b>İçsel Motivasyon</b>	1-3 yıl	52	98,21	4,02	,50	3,647 ,456
	4-6 yıl	38	83,62	3,87	,45	
	7-9 yıl	22	83,68	3,75	,72	
	10-12 yıl	46	99,33	4,00	,40	
	13 yıl ve üstü	30	102,38	4,02	,55	
<b>Dışsal Motivasyon</b>	1-3 yıl	52	92,71	3,62	,54	5,068 ,280
	4-6 yıl	38	90,91	3,57	,58	
	7-9 yıl	22	77,59	3,32	,73	
	10-12 yıl	46	97,13	3,61	,53	
	13 yıl ve üstü	30	110,52	3,77	,42	
<b>İş Motivasyonu Ölçeği</b>	1-3 yıl	52	95,83	3,77	,44	4,894 ,298
	4-6 yıl	38	86,26	3,68	,49	
	7-9 yıl	22	81,20	3,48	,69	
	10-12 yıl	46	95,61	3,76	,40	
	13 yıl ve üstü	30	110,68	3,87	,43	

p<0,05=fark var; p>0,05=fark yok

- ii. Çalışmakta olduğu kurumda çalışma süresine bağlı olarak Bağlamsal Performansta istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- iii. Çalışmakta olduğu kurumda çalışma süresine bağlı olarak İş Performansı Ölçeğinde istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- iv. Çalışmakta olduğu kurumda çalışma süresine bağlı olarak İçsel Motivasyonda istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- v. Çalışmakta olduğu kurumda çalışma süresine bağlı olarak Dışsal Motivasyonda istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).
- vi. Çalışmakta olduğu kurumda çalışma süresine bağlı olarak İş Motivasyonu Ölçeğinde istatistiksel açıdan kayda değer bir farklılaşma gözlenmemiştir ( $p>0,05$ ).

#### 4.5. İlişki Testi

İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının İlişki Analizi (Korelasyon) sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- i. Görev Performansı ile Bağlamsal Performans arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,519$ ); İş Performansı Ölçeği arasında olumlu yönde güçlü düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,702$ ); İçsel Motivasyon arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,347$ ) bulunmaktadır.
- ii. Bağlamsal Performans ile İş Performansı Ölçeği arasında olumlu yönde çok güçlü düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,969$ ); İçsel Motivasyon arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,484$ ); Dışsal Motivasyon arasında olumlu yönde zayıf düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,194$ ); İş Motivasyonu Ölçeği arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,348$ ) bulunmaktadır.
- iii. İş Performansı Ölçeği ile İçsel Motivasyon arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,492$ ); İş Motivasyonu Ölçeği arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki ( $p<0,05$   $\rho=,309$ ) bulunmaktadır.

- iv. İçsel Motivasyon ile Dışsal Motivasyon arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki ( $p < 0,05$   $\rho = ,519$ ); İş Motivasyonu Ölçeği arasında olumlu yönde güçlü düzeyde bir ilişki ( $p < 0,05$   $\rho = ,788$ ) bulunmaktadır.
- v. Dışsal Motivasyon ile İş Motivasyonu Ölçeği arasında olumlu yönde çok güçlü düzeyde bir ilişki ( $p < 0,05$   $\rho = ,917$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 4.11. İş Performansı, İş Motivasyonu Ölçek ve Alt Boyutlarının İlişki Analizi**

		Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İş Performansı Ölçeği	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İş Motivasyonu Ölçeği
Görev Performansı	rho	1,000	,519**	,702**	,347**	-,069	,099
	p		,000	,000	,000	,345	,176
	n	188	188	188	188	188	188
Bağlamsal Performans	rho		1,000	,969**	,484**	,194**	,348**
	p			,000	,000	,008	,000
	n		188	188	188	188	188
İş Performansı Ölçeği	rho			1,000	,492**	,139	,309**
	p				,000	,058	,000
	n			188	188	188	188
İçsel Motivasyon	rho				1,000	,519**	,788**
	p					,000	,000
	n				188	188	188
Dışsal Motivasyon	rho					1,000	,917**
	p						,000
	n					188	188
İş Motivasyonu Ölçeği	rho						1,000
	p						
	n						188

**p<0,05=ilişki var; p>0,05=ilişki yok**

#### 4.6. Etki Testi

İçsel ve Dışsal Motivasyonun İş Performansının üzerindeki etki düzeyinin ortaya konulması amacıyla icra edilen regresyon analizinden elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu kapsamda kurulmuş olan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu gözlenmiştir ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 4.12. İçsel ve Dışsal Motivasyonun İş Performansına Etki Durumunun İncelenmesi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	F	p	B	t	p	R <sup>2</sup>
İş Performansı Ölçeği	İçsel Motivasyon	28,431	,000	,520	7,253	,000	,235
	Dışsal Motivasyon			-,145	-2,224	,027	

$p < 0,05$ =etki var;  $p > 0,05$ =etki yok

Modelde katsayı incelendiğinde İçsel Motivasyonun İş Performansını olumlu yönde etkilediği ( $B = ,520$ ;  $p < 0,05$ ); Dışsal Motivasyonun olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir ( $B = -,145$ ;  $p < 0,05$ ). İş Performansındaki değişimin %24'ü İçsel ve Dışsal Motivasyon tarafından açıklanmaktadır.

# BÖLÜM V

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Bosna-Hersek'te faaliyet gösteren Ziraat Bankası şubelerinde çalışanlar örnekleminde motivasyonun çalışma performansına etkisi incelenmiş ve elde edilen sonuçlar literatürde daha önce yapılmış çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak müteakip kısımda paylaşılmıştır.

Çalışma öncesinde ileri sürülen hipotezlerin çalışma sonucundaki kabul/red durumları Tablo 5.1 ve Tablo 5.2'de ifade edilmiştir. Çalışmanın devam eden bölümünde ise bulgular literatürdeki diğer çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

**Tablo 5.1. Hipotezlerin Sonuçları**

Hipotez	Sonuç
H1(a): İçsel Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H1(b): Dışsal Motivasyon cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H1(c): İş Motivasyonu cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H1(d): Görev Performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H1(e): Bağlamsal Performans cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H1(f): İş Performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Red
H2(a): İçsel Motivasyon eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H2(b): Dışsal Motivasyon eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H2(c): İş Motivasyonu eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H2(d): Görev Performansı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2(e): Bağlamsal Performans eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H2(f): İş Performansı eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.	Red
H3(a): İçsel Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3(b): Dışsal Motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3(c): İş Motivasyonu medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H3(d): Görev Performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
H3(e): Bağlamsal Performans medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
H3(f): İş Performansı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Red
H4(a): İçsel Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H4(b): Dışsal Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H4(c): İş Motivasyonu yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H4(d): Görev Performansı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H4(e): Bağlamsal Performans yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red
H4(f): İş Performansı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Red

**Tablo 5.2. Hipotezlerin Sonuçları(Devam)**

Hipotez	Sonuç
H5(a): İçsel Motivasyon aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H5(b): Dışsal Motivasyon aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.	Red
H5(c): İş Motivasyonu aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.	Red
H5(d): Görev Performansı aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.	Red
H5(e): Bağlamsal Performans aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.	Red
H5(f): İş Performansı aylık ortalama hane gelirine göre farklılık göstermektedir.	Red
H6(a): İçsel Motivasyon mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H6(b): Dışsal Motivasyon mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H6(c): İş Motivasyonu mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H6(d): Görev Performansı mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H6(e): Bağlamsal Performans mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H6(f): İş Performansı mesleki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H7(a): İçsel Motivasyon kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H7(b): Dışsal Motivasyon kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H7(c): İş Motivasyonu kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H7(d): Görev Performansı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H7(e): Bağlamsal Performans kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H7(f): İş Performansı kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Red
H8(a): İçsel Motivasyonun İş Performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H8(b): Dışsal Motivasyonun İş Performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H8(c): İş Motivasyonunun İş Performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Öztürk (2019) demografik değişkenler açısından motivasyon faktörlerinde farklılaşma meydana gelmediğini saptamıştı. Dünder ve diğerleri (2014) ise çalışanların iş motivasyonu üzerinde yaş, çalışma süresi, cinsiyet gibi faktörlerin etkili olmadığını savunmuştu.

Bu çalışma kapsamında, performans ve motivasyonun cinsiyet açısından incelenmesi sonucunda erkek ve kadınlar arasında istatistiksel anlamda önemli bir farklılık tespit edilmemiştir. Kovach (1987) ve Brislin ve diğerleri (2005) de yapmış oldukları çalışmalarda benzer bir sonuca ulaşmış, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş motivasyonunda cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Eğitim seviyesi arttıkça görev performansının arttığı görülürken, bağlamsal performans ve iş performansının değişmediği tespit edilmiştir. Eğitim durumu etkisiyle motivasyonda her hangi bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Ancak Kuvaas (2006) eğitim durumu yükseldikçe içsel motivasyonun daha da arttığını, zira eğitilmiş çalışanların yaptıkları işi daha çok sevdiğini ve eğlenerek yaptıklarını ifade etmiştir.

Medeni durum açısından bakıldığında bekârların içsel ve dışsal motivasyonunun ve iş performansının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yaşa göre yapılan incelemede ise performans ve motivasyon açısından bir farklılık bulunmamıştır. Gelir durumuna göre yapılan incelemede aylık ortalama gelirleri en fazla olanlarda içsel motivasyonun en yüksek olduğu, orta gelir düzeyinde ise en düşük olduğu tespit edilmiştir. Orta gelir düzeyindeki bireylerin en düşük gelir düzeyine sahip bireylerden dahi daha az içsel motivasyona sahip oldukları gözlenmiştir.

Mesleki deneyim açısından mesleki toplam hizmet süresi 16 yıl ve daha fazla olanlarda dışsal motivasyon en fazla iken 6-10 yıl arası olanlarda en düşük olduğu görülmüştür. Kısaca deneyimi en yüksek olanların dışsal motivasyonunun da yüksek olduğu, öte yandan orta seviyede deneyimli çalışanların dışsal motivasyonlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Mevcut kurumda çalışma süresi incelendiğinde ise performans ve motivasyon açısından herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yapılan analizler sonucunda görev performansının bağlamsal performans ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Görev performansının iş performansı ile pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Motowidlo

ve Van Scotter (1994) da benzer şekilde görev performansı ile iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmada görev performansının içsel motivasyon ile pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bağlamsal performansın ise iş performansı ile pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Van Scotter, Motowidlo ve Cross (2000) bağlamsal performansın iş performansı üzerinde olumlu anlamda etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmada bağlamsal performansın içsel motivasyon ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu, dışsal motivasyonla pozitif yönde zayıf bir ilişkiye sahip olduğu, iş motivasyonu ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

İş performansı ile içsel motivasyon arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Mottaz (1985) ve Kuvaas (2006) iş performansı üzerinde içsel motivasyonun olumlu yönde etkili olduğunu saptamıştır. Özellikle Kuvaas (2006) yapmış olduğu çalışmada içsel motivasyonun, çalışanların tutum ve davranışlarını anlamak için dışsal ödüller ve araçsallık algılarından daha anlamlı olabileceğini, içsel motivasyon ile iş performansı ve örgüte duygusal bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu tespit etmiştir. Chaudhry (2008) içsel motivasyonun çalışanların iş performansına olumlu yönde katkı sağladığını tespit etmiştir. Yine aynı şekilde Benzer şekilde Yousaf ve diğerleri (2015) ise yapmış oldukları çalışmada dışsal motivasyona göre içsel motivasyonun görev performansı ile daha yüksek pozitif ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Callahan ve diğerleri (2003) de içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre iş performansı üzerinde daha yüksek olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Rogstadius ve diğerleri (2011) iş performansı üzerinde içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha yüksek etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ancak Muogbo (2013) yapmış olduğu çalışmada çalışanların görev performansı üzerinde dışsal motivasyonun içsel motivasyona göre daha yüksek düzeyde olumlu etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Ayan (2015) de benzer şekilde içsel motivasyon arttıkça iş performansının arttığını saptamıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, iş performansı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. Buna benzer olarak Ölçer (2005) yapmış olduğu çalışmada iş motivasyonunun iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip

olduğunu tespit etmiştir. Köroğlu ve Avcıkurt (2014) da yapmış oldukları çalışmada iş motivasyonu ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkarmışlardır.

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyonun pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Neshat ve Fakhri (2011) da içsel ve dışsal motivasyon arasında yüksek düzeyde korelasyon tespit etmiştir. Chaudhry (2008) de içsel motivasyon ile dışsal motivasyonun pozitif anlamda ilişkili olduğunu, yöneticilerin dışsal motivasyon araçlarını kullanmalarının çalışanların içsel motivasyonlarını arttırdığını iddia etmiştir. Markova ve Ford (2011) dışsal motivasyon araçlarının içsel motivasyon üzerinde olumlu anlamda etkili olduğunu ileri sürmüştür. Eisenberger ve Shanock (2003) dışsal motivasyon kaynaklarından olan ödüllerin içsel motivasyona olumlu anlamda katkı sağladığını saptamıştır. Özet olarak ifade etmek gerekirse işletmelerde dışsal motivasyon faktörlerinin kullanılmasının çalışanların içsel motivasyonlarını arttırdığı ifade edilebilir.

Araştırma kapsamında, içsel motivasyon ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Dışsal motivasyon ile iş motivasyonu arasında ise pozitif yönde çok güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak Mottaz (1985), DeVoe ve Iyengar (2004) ve Brislin ve diğerleri (2005), çalışmalarında iş motivasyonu üzerinde içsel motivasyonun dışsal motivasyona göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Dündar ve diğerleri (2007) de içsel motivasyonun iş motivasyonu üzerinde dışsal motivasyona göre daha etkili olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan Wiley (1997) ise yaptığı çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların iş motivasyonunda farklılaşma sağlamadığını tespit etmiştir.

Sonuç olarak gerek içsel ve gerekse dışsal motivasyon faktörlerinin çalışanların performansı açısından önemli olduğu görülmüştür. Özellikle içsel motivasyon faktörlerinin dışsal motivasyon faktörlerine göre daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların içsel motivasyonlarını yükseltecek desteklerinin sağlanmasının önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca, özellikle içsel motivasyonun bağlamsal performans üzerinde etkili olacağı düşünülerek, çalışanların içsel motivasyonlarının artırılmasına yönelik olarak yaptıkları işin niteliğinin artırılmasının, yapılan işte saygı duyulmasının sağlanmasının, yetki ve sorumluluk verilmesinin ve olumlu bir örgüt iklimi sunulmasının çalışanların iş performansına olumlu anlamda katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

**Tablo 5.3. Sonuçların Literatürdeki Benzer Çalışmalar ile Karşılaştırılması**

Elde Edilen Sonuç	Destekleyen Çalışmalar	Desteklemeyen Çalışmalar
Görev performansının bağlamsal performans ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkilidir.	Motowidlo ve Van Scotter (1994)	-
İş performansı ile bağlamsal performans pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkilidir.	Motowidlo ve Van Scotter (1994)	-
İş performansı ile içsel motivasyon pozitif yönde orta düzeyde ilişkilidir.	Mottaz (1985) Callahan vd., (2003) Kuvaas (2006) Chaudhry (2008) Rogstadius vd., (2011) Muogbo (2013) Ayan (2015) Yousaf vd.,(2015)	-
İş performansı ile iş motivasyonu pozitif yönde orta düzeyde ilişkilidir.	Ölçer (2005) Köroğlu ve Avcıkurt (2014)	-
İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon pozitif yönde orta düzeyde ilişkilidir.	Neshat ve Fakhri (2011) Markova ve Ford (2011) Eisenberger ve Shanock (2003)	-
İçsel motivasyona göre dışsal motivasyon iş motivasyonu üzerinde daha az etkilidir.	Dündar vd. (2007)	Mottaz (1985) Wiley (1997) DeVoe ve Iyengar (2004) Brislin ve diğerleri (2005)

Dışsal motivasyon faktörlerinin de çalışan performansına olumlu anlamda etki ettiği, ve aynı zamanda içsel motivasyonu da arttırdığı gözlenmiştir. Bu maksatla işletmelerde ücretlerin ve ödüllerin yeterli düzeyde bulunması, güvenilir olması, eşit olması, doğru yer ve zamanda verilmesi, çalışanların iş güvencesine sahip olması, fiziksel şartların iyileştirilmesi ve yeterli araç-gereç bulunması gibi faktörlerin dikkate alınarak dışsal motivasyonun artırılmasının mümkün olduğu ve hatta gerektiği düşünülmektedir.

Eğitim durumunun artmasıyla görev performansının arttığı dikkate alındığında çalışanların eğitim seviyesinin artırılmasına yönelik imkânlar arttırılmalı ve çalışanlara eğitim programları uygulanmalıdır. Diğer taraftan motivasyon ve

performansın cinsiyete göre değişmediği dikkate alındığında çalışma yaşamında kadın ve erkek ayrımının yapılmasının bilimsel olarak gereksiz olduğu söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin gerek adaletin sağlanması ve gerekse toplumsal cinsiyet eşitsizliği yaratmamak için çalışanlarına motivasyon ve performans bağlamında eşitlikçi davranmasının gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada bankacılık sektörü ve Bosna-Hersek özelinde bir çalışma yürütülmüştür. Elde edilen sonuçların bu kısıtlamalar dikkate alınarak okunması gereklidir. Unutulmamalıdır ki; performans ve motivasyon arasındaki ilişki farklı kültürlerde ve farklı sektörlerde farklılık gösterebilir. Bu nedenle farklı kültürlere sahip bölgelerde yaşayan bireyleri ve farklı sektör çalışanlarını kapsayan benzer çalışmalar yapılmasının faydalı olacağı söylenebilir. rnek vermek gerekirse turizm sektöründe ve taşımacılık sektöründeki motivasyon unsurları ve performans ilişkisi bankacılık sektöründen farklı olabilir. Bu bağlamda farklı sektörlerin ele alınması faydalı olacaktır. Diğer taraftan kişi başına milli gelir düzeyi yüksek olan bir ülkede farklı motivasyon araçlarının performansa etki edebileceği düşünülerek sosyo-ekonomik düzeyi farklı bölgelerde de benzer çalışmalar yapılmasının gerekliliği ifade edilmelidir.

## REFERANSLAR

- Aarabi, M.S., I.D. Subramaniam and A.B. Akeel, (2013). Relationship between Motivational Factors and Job Performance of Employees in Malaysian Service Industry. Canadian Center of Science and Education, *Asian Social Science*, 9(9): 301-308
- Abdulsalam, D. ve Mawoli, M.A. (2012), Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State, *International Journal of Business and Manegement*, 7(14), 142-148.
- Adair, J. (2006). *Etkili Motivasyon*.(çev. Uyan, S.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akal, Z. (2005), *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akdemir, A. (2009), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Isparta.
- Altındağ, E., & Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12 (30), 281-297.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (7. baskı). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Appelbaum, S. H., Nadeau, D., & Cyr, M. (2009). Performance evaluation in a matrix organization: a case study (part 3). *Industrial and Commercial Training*, 41 (1), 9-14.
- Argon, T. & Eren, E. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Armstrong, M. (2010). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. Kogan Page: London.

- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: Kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(3), 117-141.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Baruçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bennett, R. (1997), *Management*, 3. Ed., Financial Times Pitman Publishing
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Berkman, Ü., Can H., & Yüksel Öznur, v.d., (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Doç.Dr. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara.
- Bingöl, D. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Borman, W.C. and Motowidlo, S. (1993) Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In: Schmitt, N. and Borman, W.C., Eds., *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 71-98.
- Breuer, N. L. (1995). Minimize distractions for maximum output. *Personnel Journal*, 74(5), 70-73.
- Brislin, R. W., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., & Worthley, R. (2005), Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (1), pp.87-103.
- Brown, D.R., (2011). *An Experiential Approach To Organizational Development* (8th ed.). New Jersey. Person Education, Inc
- Burney, M. A. (2000). Motivating engineers. *IIE Solutions*, 32(6), 33-33.
- Büte, M., (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 171-192.

- Callahan, J.S., Brownlee, A.L., Brtek, M.D. and Tosi, H.L. (2003), Examining the unique effects of multiple motivational sources on task performance, *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (12), pp. 2515-2535.
- Can, H., & Kavuncubaşı, Ş., (2005). *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Canman, D. (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Carey, R. (1996). Opening the book on productivity. *Sales & Marketing Management*, 148(3), 7-7.
- Chaudhry, S M. (2008). Enhancing motivation and work performance of the salespeople. *The International Journal of Applied Management and Technology*, 6(1), 161-181.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Adana.
- Çiftçi, B. (2007), Performans Değerlemesi, İçinde: *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed. Uğur Dolgun), s.167-199, Ekin Yayınları, Bursa.
- Daft, R. L. (2000), *Management*, Fifth Edition, The Dryden Press, New York.
- De Silva, S., (1996). Collective Bargaining Negotiations, *International Labour Organisation ACT/EMP Publications*, pp.1-16.
- De Voe, Sanford E. ve Iyengar, Sheena S. (2004), Managers’ Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, pp. 47-41.
- Delaney, J. (1995). Morale Boosters. *Black Enterprise*, 26(2), 34.
- Dereli, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (7), 59-81.

- Dessler, G., (2008), *Human Resource Management*, Eleventh Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1), 53-60
- Dünder, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011), Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (3), 367-387
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (13. Baskı). Bursa: Dora Yayın-Basım Ltd. Şti.
- Eisenberger, R. ve Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2/3), 121-130.
- Ekinci, H., & Yılmaz, A. (2002). Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (19), 35-50.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erenel, F. (2015). The effect of path-goal leadership styles on work group performance: A research on jewelry industry in Istanbul. *Journal of Management, Marketing, and Logistics*, 2 (4), 360-377.
- Erengül, B., (1997). *Kültür Sihirbazları*, 1. Baskı, Evrim Yayınları, İstanbul.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (18), 92-105.

- Ertör, S., & Akyazı, P. E. (2010). Yetkin Personelin Şirkette Tutulması. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2, 5-21.
- Fabusoro E., Awotunde, J.A., Sodiya, C.I. & Alarima, C.I. (2008), Status of Job Motivation and Job Performance of Field Level Extension Agents in Ogun State: Implications for Agricultural Development, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 14(2), 139-152
- Fındıkçı, İ. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Flynn, G. (1994). Non-sales staffs respond to incentives. *Personnel journal*. 73 (7), 33-38.
- Forgas, J., Kipling, W., & Laham, S., (2005). *Social Motivation. Conscious And Unconscious Processes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Forsyht, P. (2006). *Değişen Dinamikleri Yakalamak İçin Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*. (Çev. D. Demiray), The Sunday Times, İstanbul.
- Fullwood, C., Nicholls W. & Makichi R (2015). We've got something for everyone: How individual differences predict different blogging motivations. *New media & society*, 17(9), 1583-1600.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational Research an Introduction, Seventh Editions*. University of Oregon. United State of America.
- Gannon, M. J (1979). *Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective*, Little, Brown and Company, Boston, Toronto.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. (Çev. G. Aksan), Rota Yayınları, İstanbul.
- Helvacı, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- İncir, G. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara.

- İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme*. Milli Prodüktivite Merkezi. MPM Yay., Ankara.
- Jeong, J. (2004). *Analysis of The Factors And The Roles of Hrd in Organizational Learning Styles As Identified By Key Informants At Selected Corporations in The Republic of Korea*. Yayınlanmamış doktora tezi. Amerika: Texas A&M University. Major Subject: Educational Human Resource Development.
- Jonathan, M., Christine, O., & Yvonne, B., (2002). Employee ownership, motivation and productivity, A research report for Employees Direct from Birkbeck and the Work Foundation.
- Karabulut, N., & Çetinkaya, F. (2011). Cerrahi kliniklerinde çalışan hemşirelerin hasta bakımında karşılaştıkları güçlükler ve motivasyon düzeyleri. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 14(1), 14-23.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 25.Basım Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Koçel T., (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Koontz, H. (2010). *Essentials of management*. Tata McGraw-Hill Education.
- Kovach, A. K. (1987), What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers, *Business Horizons*, 30 (5), pp. 58-66.
- Köroğlu, Ö., & Avcıkurt, C. (2014). Turist rehberlerinin motivasyonu ile performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39). 45-60.
- Kuşlivan, Z. (1999), Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları, *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3 (3), 55-64.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Luthans, F., (1992). *Organizational Behavior*. Newyork: Mcgrawhill Inc.

- Markova, G. ve Ford, C. (2011). Is money panacea? rewards for knowledge workers. *International Journal Of Productivity and Performance Management*, 60(8), 813-823.
- Mercanlıoğlu, . (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenderin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41-52
- Michael, O. S., & Crispen, C., (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea, *African Journal of Business Management*, 3 (8), pp. 410-415
- Michie, J., Oughton, C., & Bennion, Y. (2002). Employee Ownership, Motivation and Productivity. A research report for Employees Direct from Birkbeck and The Work Foundation, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED478145.pdf>, Erişim tarihi: 12 Aralık 2019.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.
- Mottaz J. C. (1985), The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), pp.365-385.
- Mucuk, İ. (2014). *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Muogbo, U. S. (2013). The influence of motivation on employees' performance: A study of some selected firms in Anambra State. *An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
- Musah, A. A., & Nkuah, J. K. (2013). Reducing employee turnover in tertiary institutions in Ghana: The role of motivation. *Journal of Education and Practice*, 4(18), 115-134.
- Neshat, Y. A. ve Fakhri, S. L. (2011). Designing the work motivation model staff employee of offshore oil company. International Conference On Social Science And Humanity, *IACSIT Press*, 5, 437-441.
- Nicholson, N. (2003), How To Motivate Your Problem People, *Harvard Business Review*, January, 57-67.

- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Inc., 1. Baskı, New York.
- Okakın, N. (2009), *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Onay, M., & 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*, 3(2), 221-230.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25: 1-26.
- Örücü, E. & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 86-97.
- Örücü, E. (2003), *Modern İşletmecilik*, 3. Baskı, Gazi Yayınları, Ankara.
- Özdemir, S., & Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi. *Journal Of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özer, P. & Topaloğlu, T. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri, İçinde: *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özgen, H. & Türk, M., (1997). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment). *Amme İdaresi Dergisi*, 29, 49- 57.
- Özgen, H., Öztürk, A. & Yalçın, A. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana.
- Özsoy, B. (2016). İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının, Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Öztürk, A. (2019). Motivasyon Faktörlerinin Sivil Havacılık Yer İşletmelerindeki Personeller Üzerindeki Etkileri ve Bu Motivasyon Faktörlerinin İş Performansı ile Olan İlişkisinin İncelenmesi, İstanbul İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- Pfeffer, J. (1999). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev. Sinem Gül. Sabah Yayınları, Ankara
- Pirinçci, S., & Güngör, D. Ö. (2019). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin AHP Yöntemi İle Değerlendirilmesi: Bir İlaç Firması Uygulaması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2512-2527.
- Rasmusson, E. M., Wallace, J. M., Mitchell, T. P., Kousky, V. E., Sarachik, E. S., & Storch, H. V (1998). On the structure and evolution of ENSO-related climate variability in the tropical Pacific: Lessons from TOGA. *Journal of Geophysical Research: Oceans*, 103(C7), 241-259.
- Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Prof. Dr. nci Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rogstadius, J., Kostakos, V., Kittur, A., Smus, B., Laredo, J., & Vukovic, M. (2011, July). An assessment of intrinsic and extrinsic motivation on task performance in crowdsourcing markets. In *Fifth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media*.
- Ruthankoon, R. & Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in The Tai Construction Industry. *Engineering, Construction And Architectual Management*, 10 (5), 333-341.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7(2): 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (1996). *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Selen, U., (2012). *İşletmelerde Önce İnsan*. Çatı Yayınları, İstanbul.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Journal Of International Social Research*, 8 (39), 944-964.
- Sia S. K & Appu A. V (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772-784.
- Smithers, G. L., & Walker, D. H. (2000). The effect of the workplace on motivation and demotivation of construction professionals. *Construction management and economics*, 18(7), 833-841.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). *Performance Concepts And Performance Theory. Psychological Management Of Individual Performance*. Weinehim: John Wiley& Sons Ltd.
- Şimşek, M. Ş., (2005), *İşletme Bilimlerine Giriş*, 12. Baskı, (yky), Konya.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. & Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eitim Yayınevi.
- Tanrıverdi, H., & Oktay, K. (2001). Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma. *Turizm Akademik*, 1(2), 33-41.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2013). Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370-382.
- Thompson, L. B. (2003), *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, (Çev. Vedat G. Diker), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tınaz, P. (2005), *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Tüz, M., & Sabuncuoğlu, Z. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Yayınları, Bursa.
- Uyargil, C. (2009), *Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*, Cavide Uyargil vd., 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Uygun, H. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründe Bir Vaka Analizi. Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uysal, Ener (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakı. *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 5 (2) 32-39.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of applied psychology*, 85(4), 526-535.
- Veninga, R., (2001). Ruhlarını Doayurun, *Executive Excellence*, Sayı: 47, Rota Yayınları.
- Vnoučková, L., & Klupáková, H. (2013). Impact of motivation principles on employee turnover. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues (ER-CEREI)*, 16, 79–92.
- Werther W. B, Davis K (1996). *Human Resources And Personnel Management*, 4 Ed., McGraw-Hill, Inc., 1996.
- Wiley, C. (1997), What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys, *International Journal of Manpower*, 18 (3), pp.263-280.
- Wigfield, A., Guthrie, J. T., Tonks, S., & Perencevich, K. C., (2004). Children's motivation for reading: Domain specificity and instructional influences, *The Journal of Educational Research*, 97, pp. 299-309
- Yazıcı, K. (2009). *İşletme Bilimine Giriş*, Derya Kitabevi, Trabzon.
- Yenice, E. (2006), Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi, *Maliye Dergisi*, Sayı 150, Ocak-Haziran, s.122-132.
- Yıldırım, A. & Demirel, E. T. (2015). Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25 (2), 133-154.
- Yıldız, S., Savcı, G., & Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 233-249.

Yousaf, A., Yang H. ve Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of pakistani professionals: The mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2 ), 133-150.

## EKLER

Ek-1: Anket Formu (Türkçe Versiyonu)

### SORULAR

Değerli Katılımcılar,

Uluslararası Saraybosna Üniversitesi'nde yüksek lisans öğrencisiyim ismim Fahri Dede. Bu çalışma **Doç. Dr. Senad Busatlic** gözetiminde Uluslararası Saraybosna Üniversitesi İşletme bölümünde “Motivasyonun İşçilerin Çalışma Performansına Etkisi: Bosna-Hersek Ziraat Bankasında İnceleme” konusuyla tezimin bir parçasıdır. Ayrıca bu çalışma Ziraat Bankası genel müdürü **Ali Rıza Akbaş** beyin izniyle yapılmaktadır. Bu nedenle, sizi Ziraat Bankasını (Bosna-Hersek) kapsayan bu araştırmaya katılmaya davet ediyoruz.

Bu çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük ve gizlilik esasları içerisinde yapılmaktadır. Kişisel olarak tanımlanabilecek hiçbir bilgi, açıklama, yorum veya bireysel katılımcı olarak diğer kimlik bilgileriniz olmayacak ve tüm veriler gizli tutulacaktır. Ankete katılımınız 15 dakikadan fazla sürmeyecektir. Katılımınız bizim için büyük bir öneme sahip ve görüşleriniz için.

Bu çalışmaya katılmayı seçerseniz, lütfen her maddeyi olabildiğince dürüst ve samimi olarak  
yanıtlayınız.

Teşekkürler!

Fahri DEDE

Senad BUSATLIC

Ali Rıza AKBAŞ

**BÖLÜM 1. Demografik Bilgi:** Kişisel bilgileriniz ve işinizle alakalı aşağıdaki soruları size en uygun şekilde doldurunuz. Lütfen sadece 1 cevap işaretleyiniz.

<b>1. Cinsiyetiniz?</b>	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
<b>2. Eğitim durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
<b>3. Medeni durumunuz?</b>	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Boşanmış/Eşini Kaybetmiş
<b>4. Yaşınız?</b>	.....
<b>5. Aylık ortalama hane geliriniz?</b>	<input type="checkbox"/> 410 KM 'den az <input type="checkbox"/> 410-860 KM <input type="checkbox"/> 860-1200 KM <input type="checkbox"/> 1200-2500 KM <input type="checkbox"/> 2500-4000 KM <input type="checkbox"/> 4000 KM 'den fazla
<b>6. Mesleki toplam hizmet süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
<b>7. Şu anki kurumunuzda çalışma süreniz?</b>	<input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-12 yıl <input type="checkbox"/> 13 yıl ve üstü

**BÖLÜM 2. Performans Ölçeği:** Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

No.	Açıklama	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2.	İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.	Meslekî yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.	İsimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.	İsime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6.	Turizmi sevdiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7.	Müşterilere karşı ilgili ve yardımsever olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8.	Müşterilere karşı saygı ve sevgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.	İsimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10.	Arkadaşlarımla uyum ve iş birliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11.	Âmirlerime karşı saygı ve itaatimin tam olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12.	İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13.	Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14.	Temiz ve düzenli çalıştığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15.	Kibar ve güler yüzlü olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
16.	Sağlık kurallarına uyduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17.	İçten, samimi ve yardım sever olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18.	Sabırlı olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19.	Anlayış ve hoşgörüyü sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20.	Azimli ve sebatkâr olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21.	Enerjik ve sevimli olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
22.	İşimle ilgili olarak kendi basıma karar verebildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23.	Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24.	Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5

**BÖLÜM 3. Motivasyon Ölçeği:** Aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

No.	Açıklama	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
2.	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
3.	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
4.	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
5.	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
6.	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7.	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8.	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
10.	Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	1	2	3	4	5
11.	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
12.	İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-İçecek ikramları yapılır.	1	2	3	4	5
13.	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
14.	Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
15.	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
16.	Çalışmakta olduğum işletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17.	Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
18.	İsimde terfi imkânım vardır.	1	2	3	4	5
19.	Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
20.	Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	1	2	3	4	5
21.	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
22.	Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5
23.	Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
24.	Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

## UPITNIK

Dragi učesnici,

Moje ime je Fahri Dede, student magistarskih studija na IUS-u, Internacionalnom Univerzitetu u Sarajevu. Ova studija - anketa je dio moje magistarske teze na IUS-u, Odsjek Menadžment, na temu " Uticaj motivacije na radni učinak uposlenika Zirrat Banke u Bosni i Hercegovini", pod mentorstvom Prof. Dr. Senada Bušatlića. Ova studijska analiza se sprovodi uz odobrenje generalnog direktora, gospodina Ali Rize Akbaş. Stoga, želimo Vas pozvati da učestvujete u ovoj studiji, koja obuhvata Zirrat Banku u Bosni i Hercegovini.

Vaše učešće u ovoj studiji je u potpunosti dobrovoljno i anonimno. Ova studija neće sadržavati indentifikacione podatke pojedinca, niti njihove komentare, opaske, primjedbe ili druge podatke koje bi otkrile identitet učesnika u ovoj studiji, i svi podaci će biti tajni. Ova anketa ne zahtijeva više od 15 minuta, stoga nam je jako stalo do Vašeg mišljenja, koje nam je dragocjeno.

Kada odlučite da učestvujete u ovoj studiji, molimo Vas da na svako pitanje odgovorite što iskrenije i preciznije.

Hvala Vam unaprijed!

Fahri Dede

Senad BUSATLIC

Ali Rıza AKBAS

**DIO 1. Demografske Informacije:** Molimo da odgovorite na sljedeća pitanja koja se odnose na Vašu demografiju i poslovno okruženje. **Odabрати samo jedan odgovor.**

<b>8. Spol?</b>	<input type="checkbox"/> Muško <input type="checkbox"/> Žensko
<b>9. Obrazovanje?</b>	<input type="checkbox"/> Osnovna škola <input type="checkbox"/> Srednja škola <input type="checkbox"/> Dodiplomski <input type="checkbox"/> Diplomski <input type="checkbox"/> Postdiplomski <input type="checkbox"/> Doktorat
<b>10. Bračno stanje?</b>	<input type="checkbox"/> Oženjen/Udata <input type="checkbox"/> Neoženjen/Neudata <input type="checkbox"/> Razveden/a, izgubio/la bračnog druga
<b>11. Godine?</b>	.....
<b>12. Prosječni porodični mjesečni prihodi?</b>	<input type="checkbox"/> Manje od 410 KM <input type="checkbox"/> 410-860 KM <input type="checkbox"/> 860-1200 KM <input type="checkbox"/> 1200-2500 KM <input type="checkbox"/> 2500-4000 KM <input type="checkbox"/> Više od 4000 KM
<b>13. Koliko dugo ste u radnom odnosu u struci?</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 god. <input type="checkbox"/> 6-10 god. <input type="checkbox"/> 11-15 god. <input type="checkbox"/> 16-20 god. <input type="checkbox"/> 21 godinu i više
<b>14. Koliko dugo radite u instituciji u kojoj ste trenutno zaposleni?</b>	<input type="checkbox"/> 1-3 god. <input type="checkbox"/> 4-6 god. <input type="checkbox"/> 7-9 god. <input type="checkbox"/> 10-12 god. <input type="checkbox"/> 13 god. i više

**DIO 2. Skala uspjeha:** Pažljivo pročitajte svaku izjavu odlučite **kako se osjećate aspektu Vašeg posla** koji je opisan u izjavi.

Br.	Izjava	Ne slažem se uopšte	Ne slažem se	Neutralan	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	Mislim da je moje stručno znanje dovoljno.	1	2	3	4	5
2.	Mislim da sam vješt u obavljanju svoga posla.	1	2	3	4	5
3.	Mislim da su moje stručne sposobnosti dovoljne.	1	2	3	4	5
4.	Mislim da sam brz u obavljanju svoga posla.	1	2	3	4	5
5.	Mislim da sam zainteresovan za svoj posao.	1	2	3	4	5
6.	Mislim da volim turizam.	1	2	3	4	5
7.	Mislim da sam prema klijentima zainteresovan i koristan	1	2	3	4	5
8.	Mislim da je moja ljubaznost i poštovanje prema klijentima dovoljna.	1	2	3	4	5
9.	Mislim da sam briž(a)n/a i pažljiv/a prilikom obavljanja svog posla.	1	2	3	4	5
10.	Mislim da sa radnim kolegama dobro saradujem i radim usklağeno.	1	2	3	4	5
11.	Mislim da je moje poštovanje i poslušnost prema nadređenima potpuna.	1	2	3	4	5
12.	Mislim da sam veoma zadovolj(a)n/a svojim poslom.	1	2	3	4	5
13.	Mislim da sam pošten/a i pouzdan/a.	1	2	3	4	5
14.	Mislim da radim čisto i uredno.	1	2	3	4	5
15.	Mislim da sam ljubaz(a)n/a i srdač(a)n/a.	1	2	3	4	5
16.	Mislim da poštujem zdravstvena pravila	1	2	3	4	5
17.	Mislim da sam iskren/a, otvoren/a i da volim pomagati.	1	2	3	4	5
18.	Mislim da sam strpljiv/a.	1	2	3	4	5
19.	Mislim da posjedujem razumijevanje i toleranciju.	1	2	3	4	5
20.	Mislim da sam ustrajna i uporna osoba.	1	2	3	4	5
21.	Mislim da sam energična i simpatična osoba.	1	2	3	4	5
22.	Mislim da mogu sam/a donositi odluke vezane za svoj posao.	1	2	3	4	5
23.	Mislim da posjedujem osjećaj odgovornosti.	1	2	3	4	5
24.	Mislim da su moji društveni odnosi pozitivni.	1	2	3	4	5

**DIO 3. Skala motivacije:** Zaokružite vama odgovarajući odgovor za svaku od dolje navedenih stavki..

Br.	Izjava	Ne slažem se uopšte	Ne slažem se	Neutralan	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	Uspješan sam u poslu koji radim.	1	2	3	4	5
2.	Odgovor(a)n/a sam prema poslu koji obavljam.	1	2	3	4	5
3.	Radne kolege me pohvale za moje uspjehe.	1	2	3	4	5
4.	Vjerujem da je posao koji obavljam vrijedan da se radi.	1	2	3	4	5
5.	Vjerujem da posjedujem potpunu ovlast u obavljanju svog posla.	1	2	3	4	5
6.	Vjerujem da je posao koji radim cijenjen.	1	2	3	4	5
7.	Sebe vidim kao važnog uposlenika/cu u društvu.	1	2	3	4	5
8.	Posjedujem pravo odluke vezano za posao koji radim.	1	2	3	4	5
9.	Nadređeni me uvijek pohvale za uspješno završene poslove.	1	2	3	4	5
10.	Kada tražim slobodno uprava to prihvata pozitivno i ne odbija.	1	2	3	4	5
11.	Fizički uslovi u radnoj sredini su povoljni.	1	2	3	4	5
12.	U društvu(firmi) se časti hrana, čaj kafa i sl.	1	2	3	4	5
13.	Predmeti i oprema na poslu su dovoljni.	1	2	3	4	5
14.	Moji odnosi sa uposlenicima su dobri.	1	2	3	4	5
15.	Održavaju se edukacione aktivnosti kao što su sastanci, seminari i koneferencije od strane stručnih lica.	1	2	3	4	5
16.	Vjerujem da će u budućnosti društvo u kojem radim biti u boljoj situaciji od trenutne.	1	2	3	4	5
17.	Moji odnosi sa nadreğenima su dobri.	1	2	3	4	5
18.	Imam mogućnost za unapređenje u svom poslu.	1	2	3	4	5
19.	Nadređeni mi pomažu da riješim nesuglasice sa radnim kolegama ili sa klijentima.	1	2	3	4	5
20.	Uzimam ekstra naknade za moj uspjeh.	1	2	3	4	5
21.	Nagrağen sam za moj uspjeh.	1	2	3	4	5
22.	Prilikom riješeavanja ličnih i porodičnih problema radne kolege su uvijek uz mene.	1	2	3	4	5
23.	Vjerujem da ću se penzionisati sa ovog radnog mjesta	1	2	3	4	5
24.	Mislim da je plata koju primam za posao koji obavljam dovoljna.	1	2	3	4	5

## QUESTIONNAIRE

Dear Participants,

My name is Fahri Dede. I am a master student from International University of Sarajevo (IUS). This study is a partial fulfillment of my master thesis at International University of Sarajevo (IUS), Management Department on the topic “The Effect of Motivation on an Employee’s Work Performance case of Ziraat Bank in Bosnia and Herzegovina (B&H)”, under supervision of **Assoc. Prof. Dr. Senad Busatlic**. This research study is done with the permission of the general manager of **Ziraat Bank “Ali Rıza Akbaş.”**. Thus, we would like to invite you to participate in this research, which covers Ziraat Banks in Bosnia and Herzegovina (BIH).

Your participation in this research study is absolutely voluntary and anonymous. There will be no individually identifiable information, remarks, comments or other identification of you as an individual participant, and all data will be keep confidential. The survey will not take more than 15 minute. We do appreciate your views and they are of a great value to us.

If you choose to participate in this study, please answer each item as honestly and candidly as possible.

Thank you!

Fahri Dede

Senad BUSATLIC

Ali Rıza AKBAS

**SECTION 1. Demographic Information:** Please answer the following questions concerning your demographic and work-related background. Choose **only one** answer.

<b>15. Gender?</b>	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female
<b>16. Educational status?</b>	<input type="checkbox"/> Primary School <input type="checkbox"/> High School <input type="checkbox"/> College <input type="checkbox"/> Undergraduate <input type="checkbox"/> Masters <input type="checkbox"/> Doctorate
<b>17. Marital status?</b>	<input type="checkbox"/> Married <input type="checkbox"/> Single <input type="checkbox"/> Divorced/Widowed
<b>18. Age?</b>	.....
<b>19. Monthly salary?</b>	<input type="checkbox"/> Less than 410 KM <input type="checkbox"/> 410-860 KM <input type="checkbox"/> 860-1200 KM <input type="checkbox"/> 1200-2500 KM <input type="checkbox"/> 2500-4000 KM <input type="checkbox"/> More than 4000 KM
<b>20. Total years of employment?</b>	<input type="checkbox"/> 1-5 years <input type="checkbox"/> 6-10 years <input type="checkbox"/> 11-15 years <input type="checkbox"/> 16-20 years <input type="checkbox"/> 21 years and more
<b>21. Period of employment at current workplace?</b>	<input type="checkbox"/> 1-3 years <input type="checkbox"/> 4-6 years <input type="checkbox"/> 7-9 years <input type="checkbox"/> 10-12 years <input type="checkbox"/> 13 years and more

**SECTION 2. Performance Scale:** Read each statement carefully and decide **how you feel about the aspect of your job** described by the statement.

No.	Statement	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1.	I think my knowledge of profession is sufficient.	1	2	3	4	5
2.	I think I am capable of to complete my duty.	1	2	3	4	5
3.	I think my professional skills are adequate.	1	2	3	4	5
4.	I think I am capable of completing my duty fast.	1	2	3	4	5
5.	I think I am interested in my profession.	1	2	3	4	5
6.	I think I love tourism.	1	2	3	4	5
7.	I think I am caring and helpful towards customers.	1	2	3	4	5
8.	I think I am respectful and loving towards customers.	1	2	3	4	5
9.	I think I am careful and attentive while performing my job.	1	2	3	4	5
10.	I think I work coherent with my colleagues.	1	2	3	4	5
11.	I think I respect and obey my directors.	1	2	3	4	5
12.	I think I am so satisfied with my work.	1	2	3	4	5
13.	I think I am fair and trustful.	1	2	3	4	5
14.	I think I work neat and in order.	1	2	3	4	5
15.	I think I am polite and have smiling face.	1	2	3	4	5
16.	I think I follow health rules.	1	2	3	4	5
17.	I think I am frank, sincere and helpful.	1	2	3	4	5
18.	I think I am patient.	1	2	3	4	5
19.	I think I am tolerant and understanding.	1	2	3	4	5
20.	I think I am determined and patient.	1	2	3	4	5
21.	I think I am energetic and lovable.	1	2	3	4	5
22.	I think I am capable of taking decisions about my profession.	1	2	3	4	5
23.	I think I got feeling of responsibility.	1	2	3	4	5
24.	I think I have positive social interactions.	1	2	3	4	5

**SECTION 3. Motivation Scale:** Choose the most appropriate option for each of the following statements.

No.	Statement	Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1.	I am successful in my profession.	1	2	3	4	5
2.	I am responsible of what I am doing as profession.	1	2	3	4	5
3.	My colleagues congratulates me for the results I come out in my profession.	1	2	3	4	5
4.	I believe my profession worths to be performed as a job.	1	2	3	4	5
5.	I believe I am sufficiently authorized to perform my job.	1	2	3	4	5
6.	I believe my profession is prestigious.	1	2	3	4	5
7.	I see myself as important employee of the company.	1	2	3	4	5
8.	I have right to give decisions when performing my profession.	1	2	3	4	5
9.	My directors always appreciate the works I do.	1	2	3	4	5
10.	Directors confirms my leave inquiries, they don't reject.	1	2	3	4	5
11.	Physical conditions are suitable in workplace.	1	2	3	4	5
12.	Drinks like tea, coffee and food allowance is offered in workplace.	1	2	3	4	5
13.	The equipment is sufficient in workplace.	1	2	3	4	5
14.	I have good interactions with other employees.	1	2	3	4	5
15.	Meetings, seminars, conferences are performed by authorized professionals in their field.	1	2	3	4	5
16.	I believe the workplace I work at present will be even better portfolio in the future.	1	2	3	4	5
17.	I have good interactions with my directors.	1	2	3	4	5
18.	I have opportunity to get promoted in my workplace.	1	2	3	4	5
19.	My directors help me in conflicts with my friends or customers.	1	2	3	4	5
20.	I receive extra payment when I do successful work.	1	2	3	4	5
21.	I receive rewards when I do successful work.	1	2	3	4	5
22.	My colleagues are always there when I deal with any personal problems.	1	2	3	4	5
23.	I believe I will be retired from this company.	1	2	3	4	5
24.	I believe my salary is sufficient according to the work I do.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### İletişim Bilgileri:

Ad ve Soyad: Fahri DEDE

E-posta : fahridedezade@gmail.com

### Eğitim:

2009 – 2015 Bilgisayar Bilimleri ve Mühendisliği Lisans(İngilizce), Uluslararası Saraybosna Üniversitesi, Bosna-Hersek

2018 – 2020 Medya ve İletişim Ön Lisans, Anadolu Üniversitesi, Türkiye

2018 – 2020 İşletme Yüksek Lisans, İbn Haldun Üniversitesi, Türkiye

### İş Deneyimi:

2017 – (Devam ediyor) BELBİM Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş., Bilgisayar Mühendisi

Haziran 2013 – Ağustos 2013 Türk Hava Yolları Eğitim Başkanlığı (Staj)

### Yabancı Dil:

İngilizce ve Boşnakça

### Yayınlar:

1.Dede F, 2020, Motivasyonun Çalışanların Çalışma Performansına Etkisi, 3. Sosyal, Beşeri ve Yönetim Bilimleri Lisansüstü Çalışmaları Konferansı, İbn Haldun Üniversitesi, İstanbul, Türkiye