

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İTFAİYECİLERİN İŞ PERFORMANSLARININ AÇIKLANMASINDA  
İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Osman ÖKMEN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**HAZİRAN 2017**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İTFAİYECİLERİN İŞ PERFORMANSLARININ AÇIKLANMASINDA  
İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ROLÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Osman ÖKMEN**

**1303810795**

**İşletme Anabilim Dalı**

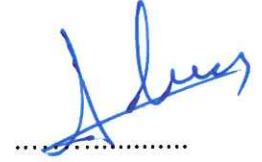
**İşletme Programı**

**Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1303810795 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Osman ÖKMEN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "İtfaiyecilerin İş Performanslarının Açıklanmasında İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Rolü" başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuş ve oybirliği ile kabul edilmiştir.

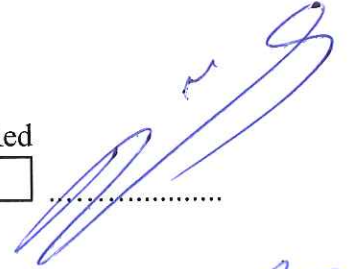
**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR**  
**KTO Karatay Üniversitesi**

Kabul/Red



**Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Türker TOPALHAN**  
**Gazi Üniversitesi**

Kabul/Red



**: Yrd. Doç. Dr. Rahime Dilek KOÇAK**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**

Kabul/Red



**: Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR**  
**KTO Karatay Üniversitesi**

Kabul/Red



**Tez Savunma Tarihi: 16 Haziran 2017**

**ONAY**

**Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**

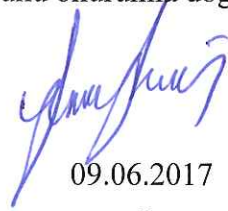
**Enstitü Müdürü**

**Tarih: 14.07/2017**



**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “İtfaiyecilerin İş Performanslarının Açıklanmasında İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Rolü” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



09.06.2017

Osman ÖKMEN

## ÖNSÖZ

İş performansı ve motivasyon birbiriyle etkileşim içerisinde olan iki kavram olarak değerlendirilmektedir. Günümüz koşullarında teknoloji her ne kadar ileri düzeyde olursa olsun örgütlerde insan faktörü her zaman önemini korumaktadır. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında önemli faktör olan iş görenlerin etkin, verimli ve başarılı olmaları için iş performanslarının yüksek olması gerekmektedir. İş görenlerin, iş performanslarının yüksek olabilmesi için örgütlerin içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini iyi analiz etmesi gerekmektedir.

Araştırmanın gerçekleşmesi sırasında, konunun önemini, incelenmesindeki gerekliliği vurgulayan, eleştirileri ve önerileri ile beni yönlendiren değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR'a, teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca katkılarından dolayı kendisiyle bir süre çalıştığım eski tez danışmanı hocam Sayın Doç. Dr. Fatih ÇETİN'e, değerli çalışma arkadaşlarım Yunus Emre ÖZKALP'e, İlyas AK'a ve Ankara İtfaiye Dairesi Başkanlığı çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın bu aşamasına gelinceye kadar beni destekleyen sevgili anne, baba ve kardeşim ile tez çalışmalarım süresince tüm stresime göğüs geren ve desteğini benden esirgemeyen sevgili eşime teşekkür ederim.

Haziran 2017

Osman ÖKMEN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
ÖZET .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. MOTİVASYON</b> .....	3
1.1 Motivasyon Kavramı .....	3
1.2 Motivasyon Teorileri .....	5
1.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	5
1.2.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	7
1.2.3 McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı .....	8
1.2.4 Alderfer'in ERG Teorisi Süreç .....	10
1.2.5 Vroom'un Beklenti Kuramı .....	11
1.2.6 Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	12
1.2.7 Locke'un Amaç Kuramı .....	13
1.2.8 Bilişsel Değerlendirme Teorisi .....	14
1.2.8.1 İçsel motivasyon faktörleri .....	16
1.2.8.2 İlgi çekici veya zorlayıcı iş .....	17
1.2.8.3 İş bağımsızlığı .....	18
1.2.8.4 Başarma duygusu .....	18
1.2.8.5 Fark edilme duygusu .....	19
1.2.8.6 Takdir ve geri bildirim .....	20
1.2.8.7 İşin çeşitliliği .....	20
1.2.8.8 Yetki devri .....	21
1.2.8.9 İş görenin yaptığı işi önemsemesi .....	21
1.2.9 Dışsal Motivasyon Faktörleri .....	22
1.2.9.1 Ücret .....	23
1.2.9.2 Statü ve terfi .....	24
1.2.9.3 Hiyerarşik yapı .....	25
1.2.9.4 İş görenler arasındaki ilişkiler .....	26
1.2.9.5 İş güvenliği .....	26
1.2.9.6 İş güvencesi .....	27
1.2.9.7 Yetenek ve öneri sistemi .....	27
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	29
<b>2. İŞ PERFORMANSI</b> .....	29
2.1 Performans Kavramı .....	29
2.2 İş Performansı .....	30
2.3 İş Performansı Değerlendirme Amaçları .....	31

2.4 İş Performans Değerlendirme Kriterleri.....	34
2.5 Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	35
2.5.1 Grafik Değerlendirme Ölçeği .....	36
2.5.2 Karşılaştırma Yöntemi .....	37
2.5.3 Kontrol Listesi Yöntemi .....	39
2.5.4 Kritik Olay Yöntemi .....	40
2.5.5 Zorunlu Seçim Yöntemi.....	42
2.5.6 Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi.....	43
2.5.7 360° Performans Değerlendirme Yöntemi .....	43
2.5.8 Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi .....	46
2.6 İş Performansını Etkileyen Faktörler .....	47
2.6.1 Kişisel Faktörler .....	48
2.6.2 Fiziksel Faktörler .....	48
2.6.3 Çevresel Faktörler .....	50
2.6.4 Örgütsel Faktörler .....	51
2.7 Motivasyon ve İş Performansı İlişkisi.....	51
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>56</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANKARA İLİ İTFAİYESİNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>56</b>
3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	56
3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	56
3.1.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....	57
3.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	58
3.1.4 Veri Toplama Araçları .....	58
3.1.4.1 İçsel motivasyon ölçeği .....	58
3.1.4.2 Dışsal motivasyon ölçeği .....	61
3.1.4.3 İş performansı ölçeği .....	63
3.1.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	63
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>65</b>
<b>4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>65</b>
4.1 Tamamlayıcı İstatistikler .....	65
4.1.1 Deneklerin İçsel ve Dışsal Motivasyonuna İlişkin Bulguları .....	74
4.2 Güvenilirlik Analizi.....	118
4.3 Değişkenler Arası İstatistikler.....	119
4.4 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	120
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>121</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>121</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>127</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>136</b>
Ek-A: Anket Formu .....	137
Ek-B: Anket Çalışması İzin Talebi .....	142
Ek-C: Anket Çalışması İzin Belgesi.....	143
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>144</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Alderfer'in ERG Teorisi ve Maslow'un İhtiyaç Teorisinin karşılaştırması .....	11
<b>Tablo 2.1</b>	: Grafik değerlendirme ölçeği örneği-1. ....	36
<b>Tablo 2.2</b>	: Grafik değerlendirme ölçeği örneği-2 .....	37
<b>Tablo 2.3</b>	: İkili karşılaştırma değerlendirme örneği. ....	38
<b>Tablo 2.4</b>	: Zorunlu dağılım yönteminde kullanılan örnek bir skala .....	39
<b>Tablo 2.5</b>	: Kontrol listesi örneği .....	40
<b>Tablo 2.6</b>	: Kritik olay değerlendirme formu örneği.....	41
<b>Tablo 2.7</b>	: Zorunlu dağılım yöntemi .....	42
<b>Tablo 2.8</b>	: Zorunlu dağılım yöntemi örneği.....	43
<b>Tablo 3.1</b>	: İçsel motivasyon ölçeği faktör yapısı. ....	59
<b>Tablo 3.2</b>	: Dışsal motivasyon ölçeği faktör yapısı.....	62
<b>Tablo 3.3</b>	: İş performansı ölçeği faktör yapısı. ....	63
<b>Tablo 4.1</b>	: Demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları. ....	66
<b>Tablo 4.2</b>	: Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları.....	67
<b>Tablo 4.3</b>	: Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları cinsiyete göre ortalamaları. ....	68
<b>Tablo 4.4</b>	: Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları medeni duruma göre ortalamaları.....	68
<b>Tablo 4.5</b>	: Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları kurumda çalışma süresine göre ortalamaları.....	69
<b>Tablo 4.6</b>	: Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları yaşa göre ortalamaları. ....	70
<b>Tablo 4.7</b>	: Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları çalışma şekline göre ortalamaları.....	72
<b>Tablo 4.8</b>	: Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları öğrenim durumuna göre ortalamaları.....	72
<b>Tablo 4.9</b>	: Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları aylık gelir düzeyine göre ortalamaları.....	74
<b>Tablo 4.10</b>	: İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmaktan çok zevk alırım ifadesinin çizelgesi. ....	74
<b>Tablo 4.11</b>	: İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak eğlencelidir ifadesinin çizelgesi. ....	75
<b>Tablo 4.12</b>	: İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin sıkıcı bir faaliyet olduklarını düşünüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	75

<b>Tablo 4.13</b> : İşimdeki faaliyetler/görevler dikkatimi çekmemiştir ifadesinin çizelgesi. ....	76
<b>Tablo 4.14</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri çok ilginç olarak tanımlarım ifadesinin çizelgesi. ....	76
<b>Tablo 4.15</b> : İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin oldukça zevkli olduğunu düşünürüm ifadesinin çizelgesi. ....	77
<b>Tablo 4.16</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken ne kadar çok zevk aldığımı düşünüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	77
<b>Tablo 4.17</b> : İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça iyi olduğumu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	78
<b>Tablo 4.18</b> : Diğer çalışanlarla kıyaslandığımda işimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça iyi olduğumu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	78
<b>Tablo 4.19</b> : İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde bir süre çalıştıktan sonra, kendimi oldukça yetkin hissettim ifadesinin çizelgesi. ....	79
<b>Tablo 4.20</b> : İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde performansımdan tatmin oldum ifadesinin çizelgesi. ....	79
<b>Tablo 4.21</b> : İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça becerikliyim ifadesinin çizelgesi. ....	80
<b>Tablo 4.22</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri çok iyi yerine getiririm ifadesinin çizelgesi. ....	80
<b>Tablo 4.23</b> : İşimdeki faaliyetler/görevler için çok fazla çaba gösteririm ifadesinin çizelgesi. ....	81
<b>Tablo 4.24</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri başarmak için çok çalışırım ifadesinin çizelgesi. ....	81
<b>Tablo 4.25</b> : İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde çok iyi olmak benim için çok önemlidir ifadesinin çizelgesi. ....	82
<b>Tablo 4.26</b> : İşimdeki faaliyetler/görevler için çok enerji harcamam ifadesinin çizelgesi. ....	82
<b>Tablo 4.27</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi gergin hissetmem ifadesinin çizelgesi. ....	83
<b>Tablo 4.28</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi endişeli hissederim ifadesinin çizelgesi. ....	83
<b>Tablo 4.29</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken çok rahatımdır ifadesinin çizelgesi. ....	84
<b>Tablo 4.30</b> : İşimdeki faaliyetler/görevler üzerinde çalışırken endişeliyimdir ifadesinin çizelgesi. ....	84
<b>Tablo 4.31</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken baskı hissederim ifadesinin çizelgesi. ....	85
<b>Tablo 4.32</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirme konusunda bazı seçeneklerim olduğuna inanıyorum ifadesinin çizelgesi. ....	85
<b>Tablo 4.33</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak kendi seçeneğim değilmiş gibi hissediyorum ifadesinin çizelgesi. ....	86
<b>Tablo 4.34</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirmeyle ilgili herhangi bir seçeneğim gerçekten yoktur ifadesinin çizelgesi. ....	86
<b>Tablo 4.35</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak zorundaymış gibi hissederim ifadesinin çizelgesi. ....	87
<b>Tablo 4.36</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım, çünkü başka seçeneğim yoktur ifadesinin çizelgesi. ....	87

<b>Tablo 4.37</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım çünkü zorundayım ifadesinin çizelgesi. ....	88
<b>Tablo 4.38</b> : İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin bana fayda (değer) sağladığına inanıyorum ifadesinin çizelgesi.....	88
<b>Tablo 4.39</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın yararlı olduğunu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	89
<b>Tablo 4.40</b> : İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	89
<b>Tablo 4.41</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri tekrar yapmak istedim, çünkü bunlar bana fayda sağlıyor ifadesinin çizelgesi.....	90
<b>Tablo 4.42</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın bana yardımcı olacağını düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.....	90
<b>Tablo 4.43</b> : İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın bana yaralı olabileceğine inanıyorum ifadesinin çizelgesi.....	91
<b>Tablo 4.44</b> : Kendimi amirimden gerçekten uzak hissederim ifadesinin çizelgesi. ....	91
<b>Tablo 4.45</b> : Kendimi iş arkadaşlarımdan gerçekten uzak hissederim ifadesinin çizelgesi. ....	92
<b>Tablo 4.46</b> : Amirimle arkadaş olabileceğim konusunda gerçekten şüpheliyim ifadesinin çizelgesi.....	92
<b>Tablo 4.47</b> : İş arkadaşlarımla çok yakın olabileceğim konusunda gerçekten şüpheliyim ifadesinin çizelgesi.....	93
<b>Tablo 4.48</b> : Amirime gerçekten güvenebileceğimi hissederim ifadesinin çizelgesi. ....	93
<b>Tablo 4.49</b> : İş arkadaşlarıma gerçekten güvenebileceğimi hissederim ifadesinin çizelgesi. ....	94
<b>Tablo 4.50</b> : Amirimle daha sık etkileşimde bulunma şansımın olmasını isterdim ifadesinin çizelgesi. ....	94
<b>Tablo 4.51</b> : İş arkadaşlarımla daha sık etkileşimde bulunma şansımın olmasını isterdim ifadesinin çizelgesi. ....	95
<b>Tablo 4.52</b> : Amirimle gelecekte bir daha etkileşim içinde olmamayı gerçekten tercih ederdim ifadesinin çizelgesi.....	95
<b>Tablo 4.53</b> : İş arkadaşlarımla gelecekte bir daha etkileşim içinde olmamayı gerçekten tercih ederdim ifadesinin çizelgesi.....	96
<b>Tablo 4.54</b> : Amirime güvenebilecek gibi hissetmiyorum ifadesinin çizelgesi. ....	96
<b>Tablo 4.55</b> : İş arkadaşlarıma güvenebilecek gibi hissetmiyorum ifadesinin çizelgesi. ....	97
<b>Tablo 4.56</b> : Amirimle daha fazla etkileşim halinde olursak arkadaş olabilecek gibiyiz ifadesinin çizelgesi. ....	97
<b>Tablo 4.57</b> : İş arkadaşlarımla daha fazla etkileşim halinde olursak dost olabilecek gibiyiz ifadesinin çizelgesi.....	98
<b>Tablo 4.58</b> : Kendimi amirime yakın hissediyorum ifadesinin çizelgesi.....	98
<b>Tablo 4.59</b> : Kendimi iş arkadaşlarıma yakın hissediyorum ifadesinin çizelgesi. ....	99
<b>Tablo 4.60</b> : Yaptığım işe göre adil bir ücret verildiğini düşünüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	99
<b>Tablo 4.61</b> : İşimde promosyon (özendirme) alma şansım hiç yoktur ifadesinin çizelgesi. ....	100

<b>Tablo 4.62</b> : Amirim kendi işini yapmak konusunda yeterlilik sahibidir ifadesinin çizelgesi. ....	100
<b>Tablo 4.63</b> : Aldığım aylıktan tatmin olmuyorum ifadesinin çizelgesi. ....	101
<b>Tablo 4.64</b> : İyi bir iş yaptığımda, almam gereken takdiri alırım ifadesinin çizelgesi. ....	101
<b>Tablo 4.65</b> : Birçok kural ve prosedürlerimiz iyi iş yapmayı zorlaştırıyor ifadesinin çizelgesi. ....	102
<b>Tablo 4.66</b> : Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	102
<b>Tablo 4.67</b> : İşletmemizde/kurumumuzda iletişim süreçleri iyidir ifadesinin çizelgesi. ....	103
<b>Tablo 4.68</b> : Ücret artışları çok azdır ve nadiren olur ifadesinin çizelgesi. ....	103
<b>Tablo 4.69</b> : İşinde iyi olanların adil bir promosyon (özendirme) alma şansı vardır ifadesinin çizelgesi. ....	104
<b>Tablo 4.70</b> : Amirim bana karşı adil değildir ifadesinin çizelgesi. ....	104
<b>Tablo 4.71</b> : Aldığımız ücretler diğer benzer işletmelerde/kurumlarda verildiği kadar iyidir ifadesinin çizelgesi. ....	105
<b>Tablo 4.72</b> : Yaptığım işe değer verildiğini düşünmüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	105
<b>Tablo 4.73</b> : İyi bir iş için gösterdiğim çabalar, bürokratik işlerle engellenmez ifadesinin çizelgesi. ....	106
<b>Tablo 4.74</b> : Birlikte çalıştığım arkadaşların yetersizliğinden dolayı, işimde sıkı çalışmak zorundayım ifadesinin çizelgesi. ....	106
<b>Tablo 4.75</b> : İşimde yaptığım faaliyetleri yapmak hoşuma gidiyor ifadesinin çizelgesi. ....	107
<b>Tablo 4.76</b> : Çalıştığım işletmenin/kurumun amaçları bana açık gelmiyor ifadesinin çizelgesi. ....	107
<b>Tablo 4.77</b> : Bana ne ödediklerini düşündüğümde, çalıştığım işletme/kurum değersizmişim hissi veriyor ifadesinin çizelgesi. ....	108
<b>Tablo 4.78</b> : Diğer yerlerde olduğu gibi burada da kişiler iş hayatında hızlı yükselirler ifadesinin çizelgesi. ....	108
<b>Tablo 4.79</b> : Amirim çalışanların duygularına hiç ilgi göstermez ifadesinin çizelgesi. ....	109
<b>Tablo 4.80</b> : Verilen yardımlar/faydalar eşit verilir ifadesinin çizelgesi. ....	109
<b>Tablo 4.81</b> : Burada çalışanlara az ödül verilir ifadesinin çizelgesi. ....	110
<b>Tablo 4.82</b> : İşimde yapmak zorunda olduğum çok görev vardır ifadesinin çizelgesi. ....	110
<b>Tablo 4.83</b> : İş arkadaşlarımı seviyorum ifadesinin çizelgesi. ....	111
<b>Tablo 4.84</b> : Bazen işletmede/kurumda neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum ifadesinin çizelgesi. ....	111
<b>Tablo 4.85</b> : İşimi yaparken gurur duyuyorum ifadesinin çizelgesi. ....	112
<b>Tablo 4.86</b> : Maaş artışları için yeterli olanakların olmasından memnunum ifadesinin çizelgesi. ....	112
<b>Tablo 4.87</b> : Almamız gereken ancak almadığımız faydalar/yardımlar vardır ifadesinin çizelgesi. ....	113
<b>Tablo 4.88</b> : Amirimi seviyorum ifadesinin çizelgesi. ....	113
<b>Tablo 4.89</b> : Çok fazla evrak işim var ifadesinin çizelgesi. ....	114
<b>Tablo 4.90</b> : Çabalarımın gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünmüyorum ifadesinin çizelgesi. ....	114

<b>Tablo 4.91</b> : Promosyon (özendirme) için var olan olanaklarımdan memnunum ifadesinin çizelgesi. ....	115
<b>Tablo 4.92</b> : İşyerinde çok fazla münakaşa ve tartışma var ifadesinin çizelgesi. ....	115
<b>Tablo 4.93</b> : İşim zevklidir ifadesinin çizelgesi. ....	116
<b>Tablo 4.94</b> : İşle ilgili görevlerim yeterince açık değildir ifadesinin çizelgesi. ....	116
<b>Tablo 4.95</b> : Çalıştığım kurumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım ifadesinin çizelgesi. ....	117
<b>Tablo 4.96</b> : Kaliteli iş üretim ifadesinin çizelgesi. ....	117
<b>Tablo 4.97</b> : İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim ifadesinin çizelgesi. ....	118
<b>Tablo 4.98</b> : Ölçekler ve anket sorularının genel güvenilirlik düzeyi. ....	118
<b>Tablo 4.99</b> : Ölçekler ile algılanan işgören verimliliği arasındaki korelasyon. ....	119



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Motivasyon süreci.....	4
Şekil 1.2 : Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	6
Şekil 1.3 : Vroom'un Motivasyon Modeli .....	12
Şekil 1.4 : Locke'un amaç kuramı şeması .....	14
Şekil 2.1 : Performansı etkileyen faktörler ve arasındaki ilişkiler .....	47
Şekil 3.1 : Araştırma modeli. ....	64



## KISALTMALAR

- ATM** : Anadolu Ticaret Meslek  
**SSPS** : Statistical Packagesfor Social Science  
**AFAD** : Afet ve Acil Durum Yönetimi



## ÖZET

### İTFAİYECİLERİN İŞ PERFORMANSLARININ AÇIKLANMASINDA İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN ROLÜ

Osman ÖKMEN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Aynur AKPINAR

Haziran 2017, 144 Sayfa

Bu çalışmanın amacı çalışanların, iş performanslarını etkileyen içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini ortaya koymaktır. Çalışmanın teorik kısmında motivasyon kavramı, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri ve iş performansı kavramı detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmış, iş performansı ve motivasyon ilişkisi incelenmiştir. İtfaiye teşkilatı çalışanlarının iş performanslarını etkileyen motivasyon faktörlerinin önemi vurgulanmış, iş performanslarının yüksek tutulması için yapılması gerekenler konusunda önerilerde bulunulmuştur. Araştırmanın Evrenini Türkiye genelindeki İtfaiye Teşkilatında görev alan 9936 personeli kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini Ankara ili itfaiye teşkilatı çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda Ankara İtfaiyesinde çalışan 330 kişiye anket dağıtılmış, 250 çalışandan geri dönüş sağlanarak, örnekleme ve anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, SPSS programında analiz edilmiş ve elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirilmiştir. Analizler neticesinde, içsel motivasyonun, iş performansını pozitif yönde etkilediği ve aralarındaki ilişkinin pozitif olduğu, dışsal motivasyonun ise içsel motivasyona nazaran iş performansına etki derecesinin düşük olduğu ancak dışsal motivasyon ile performans arasındaki ilişkinin de pozitif olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, İş Performansı, İtfaiye Çalışanları

## ABSTRACT

### ROLES OF INNER AND OUTER MOTIVATIONAL FACTORS FOR EXPLANATION OF FIREFIGHTERS WORKING PERFORMANCES

Osman ÖKMEN

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asistant Associate Professor Aynur AKPINAR

June 2017, 144 Pages

The aim of this study to present the internal and external motivational factors affecting working performances of workmen. During the theoretical part of this study, motivation concept, inner and outer motivational factors and working performance concepts were tried to be explained in details. Connection between working performance and motivation was analyzed. Importance of motivation factors affecting performances of workmen in Fire Brigades was emphasized and suggestions about how to keep their working performances in a high level were offered. This study contains 9936 firemen working for fire brigade departments in all over Turkey. Thus, surveys are handed out to 330 firemen working for Fire Brigade Department of Ankara and by collecting feedback from 250 of them sampling and survey applications were done. Collected data is analyzed with SPSS program and evaluated in the scope of the evidences. As a result of the analyses, evidences are found regarding that internal motivation affects performance positively and the connection between them is also positive; however, effect level of the external motivation on working performance, in comparison to internal motivation, is less but the connection between external motivations and performance is also positive.

**Keywords:** Fire Department, Motivation, Internal Motivation, External Motivation and Performance.

## GİRİŞ

İnsanlara hizmet amacı güden kamu işletmelerinin amaçlarına ulaşmaları ve vatandaşa hizmeti en iyi şekilde götürmeleri, nitelikli ve bilinçli insan kaynaklarının istihdamı, motivasyon ve iş performansları üst düzeyde olan personel kitlesiyle mümkün olmaktadır. Motivasyonu ve iş performansı yüksek olan çalışanların yaptıkları işlerden daha iyi verim alındığına ilişkin görüş ve araştırma bulguları vardır. Bu yüzden, çalışanların, iş motivasyonlarını ve iş performanslarını etkileyen faktörlerin bilinmesi ve bu değişkenlerin aralarındaki ilişkinin saptanması önemlidir.

“Motivasyon, iş ortamında istenen ve arzulanan davranışın yerine getirilmesi için bireyin uyarılmasını, yönlendirilmesini ve bu davranışların sürdürülmesini sağlayan itici güç şeklinde” tanımlanmaktadır (Ersari ve Naktiyok, 2012:82). Önceleri ekonomik iyileştirmelerle motive edilebilen personel için, hayat standartlarının değişmesi ve yükselmesiyle birlikte ekonomik açıdan motivasyon yeterli gelmemektedir. Günümüz şartlarında çalışanların motive olabilmesi için psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir.

İş performansı ve motivasyon birbiriyle etkilenen iki kavramdır. Çalışanların iş performansının en üst düzeye çıkarılması için öne sürülen motivasyon faktörleri bulunmaktadır.

İş performansı açısından motivasyon, kar amaçlı örgütler kadar kar amacı olmayan örgütler için de büyük önem taşımaktadır. Özellikle hizmet sunumu yapan örgütlerde amaçlanan müşteri memnuniyetinin temel göstergelerinden birisi çalışan motivasyonudur. Örneğin, yerel yönetimler ve bunlara bağlı itfaiye teşkilatları açısından toplumun beklenti ve memnuniyetinin karşılanması için çalışanların üstün düzeyde motive olmaları ve performans göstermeleri önemli bir gerekliliktir.

İtfaiye hizmetlerinin en önemli üretim faktörlerinden birisi itfaiyecilerdir. Bu sebeple yönetim sisteminde itfaiyecilerin iş başarılarının artırılması, İtfaiye teşkilatlarının amaçları doğrultusunda motive edilebilmeleri için beklentilerinin

bilinmesi gerekmektedir. İtfaiye hizmetlerinin sunumunda temel hedef, iyi bir performansla zor durumda olan vatandaşın sıkıntısını en hızlı ve sağlıklı bir şekilde gidermektir. Bundan dolayı itfaiyecilerin motivasyon düzeylerinin ve iş performanslarının yüksek tutulması gerekmektedir. İtfaiyecilerin motive edilmesinde personelin hangi motivasyon araçlarından etkilendiğinin bilinmesi öncelikli konudur. Çeşitli motivasyon araçları uygulandıktan sonra etkili olup olmadığı ölçülmez, denetlenmez ve bu doğrultuda eksiklikler giderilmezse motivasyon araçlarının performans üzerinde etkisi beklenemez.

İtfaiyecilerin iş performanslarının açıklanmasında içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin rolünün araştırılacağı çalışmanın birinci bölümünde motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri ifade edilmiştir. İkinci bölümde performans ve iş performansı kavramları, iş performansı değerlendirme amaçları, kriterleri, yöntemleriyle performansı ve iş performansını etkileyen faktörler ile motivasyon ile iş performans ilişkisi konusu anlatılmıştır. Üçüncü bölümde; Araştırmanın yöntemi, amacı ve önemi, evren-örneklem, sınırlılıklar, veri toplama araçları ile araştırma modeli ve hipotezleri hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde SPSS ile analizi yapılan araştırmanın bulguları, tamamlayıcı istatistikler, değişkenler arası istatistikler ve kullanılan istatistikler ile anket soruları ve deneklerin verdiği cevaplar yorumlanıp, araştırmanın hipotezleri hakkında sonuçlara varılarak, önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON

#### 1.1 Motivasyon Kavramı

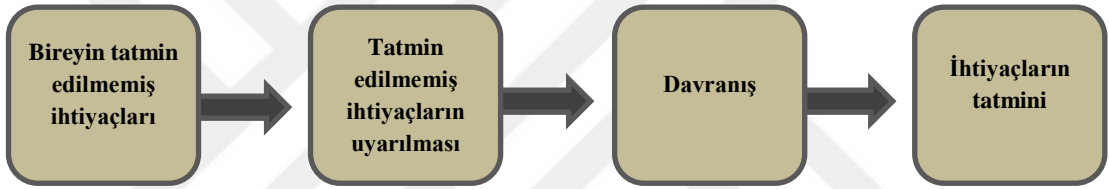
İnsanlar yapmış olduğu işten ve çalıştığı ortamdan tatmin olduğunda, verimlerinde artış gözlenir. Çalışma hayatında ekonomik tatmin edilmek önemlidir. Ancak bireyden istenilen verimin tam anlamıyla alınması için ekonomik tatmin yeterli değildir ve başka motivasyon faktörlerinin de devreye girmesi gerekir. Yönetim sürecinin tarihsel gelişiminde, insanın iş hayatındaki verimliliğini arttırmanın yolları araştırılmıştır.

Çalışanların ücret dışında bir takım zaruri (yemek, barınma, giysi gibi) ihtiyaçları mevcuttur. Ancak çalışanların bu maddi ve zaruri ihtiyaçları karşılanmasına rağmen işlerinde başarılı olamayan işçilerin varlığı yöneticileri rahatsız etmiştir. Bu durum işçilerden verim almak isteyen yöneticilerin zorlayıcı faktörle ve cezai işlemler uygulamaya yönelmelerine neden olmuştur. Bu süreçte yöneticilerin motivasyon kavramına yöneldiği görülmüştür (Keskin, 2008).

“Güdülemenin İngilizce karşılığı olan “motivation” kelimesi, Latince’de hareket etme anlamına gelen “movere”, “motum” kökünden türetilmiş olup; psikolojide, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme sürecini ifade etmek için kullanılır. Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir” (Tarakçıoğlu, vd., 2010:5). “Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı, 2000:373). “Bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğu olarak da tanımlanabilir” (Küçükahmet, 2000: 11).

Bu tanımlar doğrultusunda motivasyonun temelini oluşturan üç faktör şunlardır; insanın bir davranışta bulunmasını sağlama, davranışı yönlendirme ve sürdürme, bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma (Örücü ve Kanbur, 2008).

Kişinin karakteri ve beklentileriyle yapılan iş arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Yani motivasyon açısından önemli olan kişilerin kendi kişilik ve beklentisine uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. Yapılacak işi kendi karakterlerine ve beklentilerine göre anlamlı bulan kişiler yaptıkları işe daha çok ilgi gösterecek ve ne kadar bağımsızlık tanınırsa, ortaya çıkacak olumlu veya olumsuz sonuçların sorumluluğunu üstlenmeye o kadar gönüllü olacaklardır. Bireylerin, ne ölçüde iyi olduklarını bilmelerine olanak verilirse, yaptıkları işten o kadar fazla kişisel doyuma ulaşacaklardır. Bu koşulların hepsi, insanların daha iyi çalışmaları ve daha fazla çaba göstermeleri için sağlam bir zemin oluşturacaktır (Akbaba ve Aktaş, 2005).



Şekil 1.1: Motivasyon süreci (Can, 2005: 233).

Şekil 1.1'deki gösterilen motivasyon süreci unsurlarını Aşıkoğlu (1996:39-40) aşağıdaki gibi açıklamıştır:

**Tatmin Edilmemiş İhtiyaçlar:** Motivasyon, öncelikle belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlar.

**İhtiyaçların Uyarılması:** Bireyde gereksinimlerin giderilebilmesi için, bir gücün oluşmasıdır.

**Davranış:** Bireyin ihtiyaç doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belli bir davranışta bulunmasıdır.

**İhtiyaçların Tatmini:** Birey, göstermiş olduğu davranış ile ihtiyacını gerçekleştirdiği kadarıyla doyuma ulaşır.

Motivasyon sürecinin, bireyin tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bireyin davranışlarını uyarılmasıyla birlikte duyulan ihtiyaç şiddeti artmakta, bu da bireyi o ihtiyacını karşılamak üzere harekete geçirmektedir.

## 1.2 Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorilerinin tarihçesinin 1900'lü yıllarda Taylor tarafından özendirici ücret sisteminin kullanımı ile başladığı kabul edilmektedir. Taylor, insanların genellikle ekonomik etkenlerle güdülendiklerini belirtmekte, bilimsel yönetimde insanların istenen işi tam yapabilmeleri için güdülenmelerine ücret artışıyla ilgili bir sistem olması gerektiğini savunmaktadır (Köroğlu, 2011).

Endüstri devriminden sonra artan iş kolu ve uzmanlık isteyen çalışma şartları, çalışanlarda işletmeye karşı isteksizlik uyandırmaya başlamıştır. Bu isteksizlik araştırmacıların ilgisini çekmiş, sosyal ve girişimci bir varlık olan insanların; nerede, ne zaman, nasıl bir harekette bulunacağı, zaruri ihtiyaçları ve isteklerinin neler olduğu konularında sürekli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan hareketle motivasyon konusunda teoriler ortaya çıkmıştır (Koçel, 2001).

Bu teorilere mutlak doğrular olarak bakılmamaktadır. Fakat tam tersi ispatlanmadığı için bu teoriler güncelliğini korumaktadır. Bu aşamada yöneticiler için önemli olan nokta çalışanların nasıl motive edileceği ve bu teorilerin uygulanmasıdır (Ergül, 2005).

### 1.2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow her bireyin doğduğu andan itibaren yaşamını devam ettirebilmesi adına birtakım zaruri ihtiyaçlarının olduğunu söylemiştir. Bu zaruri ihtiyaçlar önem sıraları dikkate alınarak belirli bir hiyerarşik sırayla ortaya çıkmaktadır. Maslow'un geliştirmiş olduğu "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" piramidinin çıkış noktası Murray'nin ortaya çıkarmış olduğu ihtiyaçlar listesidir. Amerikalı araştırmacı olan Maslow 1954 yılında yaptığı klinik gözlemlerini esas alarak oluşturmuş olduğu piramitte yer alan ihtiyaçları önem sırasına göre sıralamış ve beş gruba ayırmıştır. Piramitte yer alan ilk iki sıradaki ihtiyaçlar "Fizyolojik İhtiyaçlar" grubunu, diğer sırada yer alanlar ise "Üst düzeydeki İhtiyaçlar" grubunu oluşturmaktadır. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması için alt sırada bulunan ihtiyacın olması gereken tatmin düzeyine ulaşmasına bağlıdır. "Eğer bir alt düzeydeki ihtiyaç olması gerektiği kadar tatmin edilmezse üst sırada bulunan ihtiyaçlar harekete geçemez ve kendilerini gösteremez, bundan dolayı da organizmayı harekete geçirecek motivasyon ortamını meydana getirmezler" (Önen ve Tüzün, 2005: 32).

Maslow'un kişilik sınıfları kendi aralarında bir sıralama oluştururlar ve her ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişim düzeyi karşılık gelir. Birey, bir sıradaki ihtiyaçları tam olarak gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişim düzeyine geçemez (Koçel, 2010).



Şekil 1.2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Sabuncuoğlu, 2001:139).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde bulunan faktörleri sırasıyla yukarıdaki şekilde yer almaktadır (Sabuncuoğlu, 2001:139).

a. Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanın yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli zaruri (açlık, susuzluk, uyumak, dinlenmek vs.) ihtiyaçlardır. En temel ihtiyaçların yer aldığı fizyolojik ihtiyaçlar grubu karşılanmayınca insan hayatını devam ettiremez.

b. Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçları karşılanan kişi kendisine güvenli bir ortam isteyecektir. İş yerinde çalışma ortamının güzel olması, teknolojik olarak teknik alandaki ihtiyaçların giderilmesi, iş garantisi, emeklilik hakkı ve sigorta gibi çalışan insanların sosyal ve ekonomik güvenliklerini kapsayan ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir.

c. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı: Maslow insanların sosyal bir varlık olduğunu, diğer insanlarla sürekli bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. Bundan dolayı insan sürekli bir sevgi ve saygı bulacağı bir ortam arayışında olacaktır. Kişi bu aradığı şeyleri içinde bulunduğu ortamda bulamaz ise başka grup veya organizasyonların içinde arayacaktır. Organizasyonlarda birçok sosyal organizasyonlar düzenlenerek kişilerin bu ihtiyacını karşılayabilmesi için imkanlar sağlanmalıdır.

d. Takdir ve Saygı İhtiyaçları: Diğer ihtiyaçların karşılandığı bir insan düşünüldüğünde bundan sonraki ihtiyaç insanın içinde bulunduğu ortamlarda yaptığı işlerdeki başarıları neticesinde başkaları tarafından ya da kendisini takdir etmesi veya saygı göstermesidir. Kişilerin yapmış olduğu başarılarından dolayı başkalarından takdir görmesi ve saygı duyulması o kişinin motivasyonunu arttırmada önemli bir unsurdur.

e. Kendini Gerçekleştirme: Bireyin piramitte yer alan bütün ihtiyaç unsurlarını giderdiği düşünülse bile, eğer kişi kendini tam anlamıyla başarılı bulmuyorsa, eksikliklerini tespit edecek ve bu eksiklikleri gidererek en tepe noktalara çıkmaya çalışacaktır.

Şekil 1.2’de Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi incelendiğinde, herkesin aynı şekilde ve şiddette bu piramitte yer alan ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek doğru olmayacaktır. Maslow, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85’ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70’ini, sosyal ihtiyaçlarının %50’sini, kendini gösterme ihtiyacının %40’ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10’unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür (Koçel, 2010).

### **1.2.2 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

“Bu teori, Herzberg ve arkadaşlarının 1950’li yıllarda 200 teknik meslek bilgisine sahip iş gören ile “İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?” (Yüksel, 2000:131) sorusuna cevap aradığı araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Herzberg’in bu teorisi, çalışanların nasıl bir çalışma ortamı istediği, hangi çalışma şartlarının çalışanları tatmin ve motive ettiği, yapılan işe karşı isteksizliğe ve tatminsizliğe neden olan çalışma koşullarının neler olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır (Yüksel, 2000).

Herzberg’in yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan verilere göre motivasyonu belirleyici iki faktörden bahsedilmektedir. Birinci faktör, motivasyon sağlayan faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu grup, anlamlı ve tatmin edici bir işte çalışma, başarının görülmesi, ilerleme imkânları, başarı duygusundan motive olma, sorumluluk almak, işte kendini geliştirme ve ilerleme olanakları bulma gibi faktörleri kapsamaktadır. Çalışan bu faktörleri çalıştığı ortamda bulamazsa yaptığı işten tatmin olmayacaktır. Ancak kişi bu faktörleri çalışma ortamında bulursa motivasyonu artacak ve yapmış olduğu işte başarılı olacaktır (Koçel, 2001).

Herzberg, teorisinde bir de çalışanların yaptıkları işten tatmin olmamalarına neden olan, yapılan işin kendisiyle ilgili olmayıp işin dışında olan hijyen faktörleri üzerinde durmaktadır. Bu grup ise, işletmenin politikası ve yönetimi, kontrol mekanizmaları, ilişkiler, çalışma şartları, ücret, iş güvenliği ve statü gibi faktörleri kapsamaktadır. Ancak bu belirtilen faktörler çalışanların beklentilerine doğru orantılı olmazsa çalışanlar yapmış oldukları işten tatmin olamayacaktır. Bu faktörler motivatör olamamakla birlikte yapılan araştırmalarda Herzberg tarafından hijyen faktörleri olarak sıralanan bazı özelliklerin farklı ülkelerde bir motivatör olarak işlev görebileceği belirtilmektedir (Ağırbaş ve vd., 2005).

Kurt (2005), Motivasyon ve hijyen faktörlerinin birleşimi, işte 4 değişik olasılığa neden olabileceğini belirtmiş ve aşağıdaki gibi sıralamıştır:

a. Motivasyon ve hijyen faktörlerinin yüksek olduğu bir çalışma ortamında iş görenler işlerinden daha az şikâyetçi olacaktır. Bu çalışanları motive edecek ve performanslarında artış olacaktır.

b. Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir çalışma ortamında çalışanlarda hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikayetlerde bulunacaklardır.

c. Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.

d. Yüksek motivasyon faktörleri olan ancak düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olmakla birlikte çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

### **1.2.3 McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı**

Kurumsal ve bireysel motivasyon kavramları söz konusu olduğunda ilk aklı gelen bilim adamlarından biri McClelland'dır. David McClelland 1970'li yıllarda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını eleştirmiş, ihtiyaç kavramının kişilere, insanlara ve ülkelere göre farklılıklar gösterebileceğini savunmuştur. Bunun en büyük nedeninin de ihtiyaç kavramının fizyolojik nedenlerden değil sosyolojik nedenlerden dolayı incelenmesi gerektiğini belirtmiştir (Aydın, 2014).

McClelland araştırmasında insanların davranışlarını etkisi altına alan gereksinimleri üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; bağlanma ihtiyacı, güç kazanma

ihtiyacı, başarı gösterme ihtiyacıdır. Yukarıda belirtilen ihtiyaçlar ülke, toplum ve insanların yaşamında ehemmiyet taşımaktadır. McClelland insanların çalıştıkları ortamda öne çıkma çabaları ve en iyi olma isteğinin altında başarı gösterme ihtiyacının saklı olduğunu belirtmiştir (Eren, 2003). Düşünürün çalışmaları sonucu elde etmiş olduğu verilerden yola çıkarak bireylerin davranışlarını etkisi altına alan gereksinimleri şu şekilde özetlenebilir:

a. Bağlanma (İlişki kurma) İhtiyacı: İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan kişiler yeni arkadaşlıklar kurmak için sürekli bir arayış içinde olurlar. İş birliğini rekabete tercih ederler. Başkaları ile ilişki kurma, grupların içine dâhil olma ve sosyal bağlar kurmayı hedeflerler. Karşılıklı anlayış ve iş birliği gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzularlar (Yılmazer ve Eroğlu, 2010).

Bağlanma güdüsü olan bireylerin genel özellikleri:

- 1) Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler,
- 2) Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar,
- 3) Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar,
- 4) Bir grupta özdeşleşerek kimlik duygusuna erişmek isterler.

b. Güç Kazanma İhtiyacı: İnsanlara sürekli birbirlerinin davranışlarını denetim ve kontrol altına almak ya da tersi olan insanların davranışlarının başkaları tarafından kontrol altında tutulmasıyla alakalı çok kuvvetli duygular vardır. Güç kavramı günümüzde statü ve başarı göstergesi olarak kabul görmektedir. Bundan dolayıdır ki hedeflere ulaşmada kullanılan bir araçtır. Güç kavramı ayrıca egemenlik, itaat etme, bağımsız olma, bağımlı olma gibi kavramlarla da bağlantılıdır (Asunakutlu, vd., 2010).

“Güç kazanma ihtiyacı yüksek bireylerin taşıdığı özellikler aşağıdaki gibidir” (Erdem, 1997:75):

- 1) Bireyler üzerinde etkili olmayı ve güç sahibi olmayı isterler.
- 2) Başkaları üzerinde güç sahibi olmalarını sağlayacak konularda diğer bireylerle karşılaştırılmak ve yarışmak onları mutlu eder.

c. Başarma İhtiyacı: Herhangi bir hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgi kullanma anlamına da gelmektedir. Başarma ihtiyacını arzu eden bireyler elde edilmesi güç ve çok emek gerektiren hedefleri belirlemekte ve bunlara kendisini ulaştıracak bilgi ve beceriyi kazanacak türde davranış göstermektedirler (Köroğlu, 2011). Buna göre başarı güdüsü olan bireylerin genel özelliklerini Koçel (1998:442) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- 1) Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler,
- 2) Amaca yöneliktirler,
- 3) Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler,
- 4) Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
- 5) Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

#### **1.2.4 Alderfer'in ERG Teorisi Süreç**

Alderfer'in ortaya çıkarmış olduğu teori Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi teorisini temel almış ve iç organizasyonlarına uyarlanmış biçimindedir. İhtiyaç hiyerarşisinde yer alan beş ihtiyaç grubunu, üç grup altında toplamış ve motive edici faktörleri değişik bir yaklaşımla açıklamaya çalışarak ERG Teorisi adında bir teori ortaya koymuştur. Alderfer'in teorisinde ihtiyaç gruplarını var olma (Existence), aidiyet (Relatedness) ve gelişme (Growth) olarak üç ihtiyaç grubu altında toplamıştır. Teori adını kelimelerin baş harflerinden almıştır ve ERG Teorisi olarak bilinmektedir (Barlı, 2007). ERG Teorisiyle ilgili detaylı araştırmalar yapılmamıştır. Bunun nedeni de güdüleme literatürüne yeni giren bir teori olmasıdır. Maslow ve Herzberg'in teorilerine göre sezgisel ve mantıksal esaslar açısından daha dikkat çekicidir (Özgener, 2000).

a. Var Olma: Var oluş ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına benzer şekilde, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları sağlama üzerine odaklanır (McCormick ve İlgen, 1980: 266).

b. Aidiyet: Bu seviye, başka bireyler ile iyi ilişkiler içine girme ihtiyaçlarını içermektedir. Bu ihtiyaç, Maslow'un teorisindeki sosyal ihtiyaçlar ile aynı anlama gelmektedir (Tınaz, 2005: 10).

c. Gelişme: Büyüme ihtiyacı, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacına paralel olarak Maslow'un değer ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Eren, 2001: 507).

ERG ve Maslow'un ihtiyaç teorisi tabloda aşağıdaki gibi karşılaştırılabilir (Şimşek, 2005):

**Tablo 1.1:** Alderfer'in ERG Teorisi ve Maslow'un İhtiyaç Teorisinin karşılaştırması (Şimşek, 2005: 213).

Alderfer'in ERG Teorisi	Maslow'un Teorisi
Var olma	(kendini gerçekleştirme)+ (saygı)
Aidiyet	Sosyal
Gelişme	(Güvenlik)+ (Temel ve Fiziki)

Bu teoride Maslow'un teorisinden farklı olarak; ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşi ve kesin olarak sınır çizgileri vardır. İnsanın ihtiyacı herhangi bir düzen olmadan ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda motiveleyici olabilir (Baysal, 1983: 12).

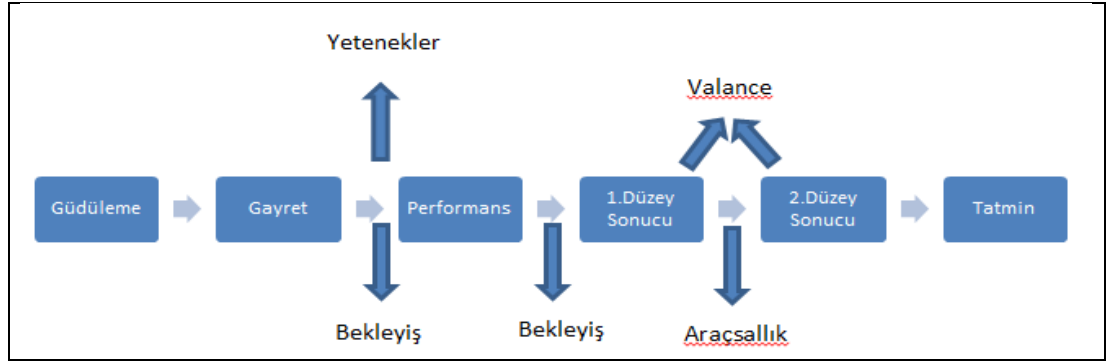
Alderfer'in teorisinde değindiği bir başka noktada ihtiyaçların devamlı ve dönemsel olmasıdır. Devamlı olan ihtiyaçların bireyi sürekli motive edeceğini savunmuştur (Baysal, 1983: 12).

### **1.2.5 Vroom'un Beklenti Kuramı**

Değer Beklenti kuramlarının içinde en etkili olanı, Vroom tarafından formüle edilmiştir. Kendinden önce var olan kuramların geliştirilmesiyle ortaya çıkan bu kuram, geniş kabul görmüş, daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiş, detaylı bir kuram haline getirilmiştir (Anık, 2007).

Vroom'a göre motivasyon iki değişkene bağlıdır. Bunlardan birincisi valens, ikincisi ise beklentidir. Valens kavramı, bireyin belli bir işte ulaştığı sonuçta elde edeceği faydaya değip değmeyeceği konusunda vereceği kararı ifade eder. Fakat bu sonuçlar bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bekleyiş Teorisinde önemli olan ortaya çıkan sonuçların kavramsal değerleridir. Valens (kavramsal değer), bireyin beklediği sonuçtan ümit ettiği tatmin seviyesi olarak açıklanabilir. Buna göre bireyin bir işten ilk baştan motive olabilmesi, bireyin ulaşmak istediği o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı ümit ettiği olumlu getirilere bağlıdır (Tevrüz, vd., 1999). Beklenti kavramı ise; bireyin algıladığı olasılığı yani belirli bir çalışma gayretinin sonunda bir ödül ile sonuçlanacağını ümit etmesini ifade etmektedir. Birey belli bir çalışma sonucunda ödüle ulaşacağını düşünerek hareket etmesi motivasyonu arttıracaktır. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey

kendisine verilecek bu ödülü istemelidir ve göstereceği çalışma performansının, kendisinden beklenen başarıya ulaştırabileceğine inanmalıdır (Eren, 2001).



Şekil 1.3: Vroom'un Motivasyon Modeli (Ay, 2007:74; Koçel, 2003:650).

“Vroom'a göre bireyin iş performansı, güdülenme ve yeteneklerine bağlıdır”. (Üçok, 1988:156).

$$\begin{array}{l} \text{İB=Performans} \\ \text{İB=Y x G} \\ \text{Y=Yetenek} \\ \text{G=Güdülenme (Güç)} \end{array}$$

Kaynak: (Üçok, 1988:156).

Vroom'un beklenti kuramını örnek almak isteyen bir yöneticinin aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekir (Koçel, 2001:396):

- 1) Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- 2) Örgüt için ne tür bir davranışın ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- 3) Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

### 1.2.6. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı sosyal psikolog olan J. Stacey Adams tarafından geliştirilmiştir. İnsanlar çalışmalarında göstermiş oldukları gayretin neticesinde elde ettikleri sonuçları, diğer bireylerin çalışmaları neticesinde elde ettikleri sonuç ve mükâfatları

karşılaştırırlar. Bu kurama göre, motivasyonun temelinde bütün bireylere adaletli (eşit) davranılması beklentisi yatar (Altuğ, 1997).

İnsanın çalışma hayatındaki başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır (Luthans, 1995:197).

Adams, bireyin çalıştığı ortamda mevcut olan eşitsizlikten duymuş olduğu rahatsızlığı ortadan kaldırmak için bazı farklı yollara başvuracağını savunmaktadır. Bu yolları şu şekilde açıklamak mümkündür (Güney, 2001:235);

- 1) Kişi, kendi katkılarını değiştirir.
- 2) Kişi, kendi ödülleri değiştirilmeye çalışır.
- 3) Kişi, diğer kişinin ödül ve ya katkılarını değiştirmeye çalışır.
- 4) Kişi, kendisi ile karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.
- 5) Kişi, savunma mekanizmaları geliştirir.
- 6) Kişi, eşitsizlik durumundan uzaklaşır.

Eşitlik teorisinin çalışan bireylerin motive edilmesi konusundaki en önemli yararı; ihtiras, kıskançlık ve düşmanlık gibi duyguların da yaşanabileceği bir eşitsizlik algılamasının, daha olumlu yönlere çekilmesini ve olaylara daha olumlu bakılabilmesini sağlamasıdır. Bu kuram aynı zamanda maddi ödüller ve bu ödüllerin dağıtılma şeklinin de motivasyonu etkileyen unsurlar arasında incelemektedir (Eroğlu, 2000).

### **1.2.7 Locke'un Amaç Kuramı**

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olan bu teori en çok uygulanan ve kabul görmüş teoridir. Bu motivasyon teorisine göre bireylerin bir konudaki amaç ve hedefleri, o işe olan motivasyon düzeylerini de göstermektedir. Ulaşılması zor ve büyük hedefleri olan bireyler, kolay hedefler ortaya koyan bireylere nazaran performansları ve motivasyonları daha yüksek olmaktadır (Koçel, 2001:505-508).

Amaç kuramına göre kişi bir işe başlamadan önce amaç ve hedeflerini belirlemiş ise o işi sonuçlandırabilmek için daha fazla çaba göstermektedir. Ortaya bir amaç ve hedef koyulmadan başlanılan işlerde hedef koyulan çalışmalardaki çaba görülmemektedir. Motivasyonu ve performansı yüksek tutmak için daha zor hedef ve amaç belirlenmelidir (Koçel, 2001:451).

Locke amaç kuramında bireylerin, çevrelerini algılayıp yorumladığını, sonrada bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirdiklerini belirtmiştir. Yani herkes kendi değer yargılarına göre iyiyi-kötüyü, doğruyu-yanlışı, yararlıyı-zararlıyı ayırt ederek vermesi gereken kararları verir. Bu kararlara göre de kendine öz, amaç ve hedefleri belirleyerek davranışlarını bu amaç ve hedeflerle doğru orantılı olarak harekete geçirir (Onaran, 1981).

Onaran (1981); dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiricilerin, bireylerin amaç ve hedeflerini etkileyerek iş performanslarının artmasında etkili olduğunu belirtmiştir. Yani, özendiricilerle bireylerle davranışları arasındaki ilişkinin, bireylerin belirledikleri amaç ve hedefler yoluyla olduğunu, bu amaç ve hedeflerin bu ilişkide aracılık yaptığını söylemiştir.

Bu ilişkiyi Locke (1968) basit olarak şöyle göstermiştir (Onaran, 1981:139):



Şekil 1.4: Locke'un amaç kuramı şeması (Onaran, 1981:139).

Sonuç olarak Locke'un yapmış olduğu çalışmalar neticesinde hedef ve amacı olan iş görenlerin motivasyonlarının ve performanslarının yüksek olduğunu, bunun neticesinde de iş başarı oranlarının yüksek olduğu görülmüştür.

### 1.2.8 Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Bireyler yapmış olduğu davranışlarından meydana gelen sonuçları bireysel özelliklerden kaynaklandığını savunacakları gibi, dışarıdan da kaynaklı olabileceğini savunmaktadırlar. 1966 yılında Rotter içsel - dışsal denetim adı altında ayırım yapmış ve bireylerin davranışlarının hangi yöne yöneldiğini belirleyen bir ölçek geliştirmiştir. Bilişsel değerlendirme kuramının ilk önemli kaynağı 1968 yılında sosyal bilimci DeCharms'ın yapmış olduğu "özgün (origin) – piyo" ayırımıdır (Onaran, 1981).

DeCharms, çalışmadan zevk alma, istekli olma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların ödeme, çalışma ortamının iyi olması gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda güdülenme ve motivasyon düzeyinin azalacağını öne sürmüştür. Örneğin hobi olarak bir işi yapan bireye işi yapması için maddi bir teklifte bulunulması

durumunda kişisel tatminin, dolayısıyla toplam güdülenme düzeyinin azaldığı görülmüştür. 1971 yılında Deci ve arkadaşları DeCharms'ın önerisi üzerinde detaylı bir şekilde çalışarak bilişsel değerlendirme modelini ortaya koymuşlardır. “Deci'nin yapmış olduğu çalışmanın temel varsayımı dışsal ödüllerin içsel güdülenmeyi azaltacağını, dışsal ödüllerin azaldığı veya tamamen kaldırıldığı durumlarda içsel güdülenmeyi artıracaktır (Can, vd., 1994).

İçsel motivasyon kişilerin içinde var olan bir duygudur. Bireyler bir davranışı yapmak veya yapmamak için içgüdüsel olarak motive olurlar. Çünkü içsel motivasyon bir birey ile bir görev arasında var olan ilişkide birbiriyle bütünleşmiştir. İçsel motivasyonu iyi durumda olan bireyler dışsal güdüleme faktörleriyle değil de hobi olarak ve mücadele gerektirdiği için harekete geçerler. Bireylerde içsel motivasyon kavramı yalnızca bir motivasyon biçimi değil aynı zamanda iradeyle davranışları da içermektedir. Bu duruma doğal motivasyon eğilimi denilebilmektedir. Doğal motivasyon eğilimi bilişsel, sosyal ve fiziksel gelişimde önemli bir unsurdur. 1985 yılında Deci ve Ryan dışsal motivasyonu ikiye ayırmıştır. “Özerk karar verilmiş, dışsal motivasyon, iş görenin herhangi bir müdahale ile karşı karşıya kalmadan kendi birikimleriyle harekete geçmelerini” ifade etmektedir. “Özerk karar verilmemiş dışsal motivasyonda ise iş görenler davranışlarını dış müdahalenin kontrolünde olduğunu düşünerek ve verilen görevi yapmazsa suçluluk duygusuna kapılacağı baskısı ile göstereceği davranışı” ifade etmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel fark içsel motivasyonun kişinin yapısında olan ve yapmaktan zevk aldığı davranışlardan kaynaklanmasıdır (Akgündüz, 2013).

İnsanın yaşamı devam ettirdiği sürede ihtiyaçları sınırsızdır. Bundan dolayı bireyler daha çok motive olmaya sürekli ihtiyaç duyarlar. Bireyleri motive ederken işin ve iş görenin yapısına göre motivasyon araçları seçilmeli ki en yüksek performans elde edilebilir. Literatürde; geçerliliği genel kabul gören ve birçok araştırma ile gözlenmiş olan maddi ve manevi motivasyon araçlarının; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel/yönetimsel araçlar olarak incelendiği görülmektedir (Ölçer, 2005).

Bu çalışmada da bilişsel değerlendirme kuramı kapsamında motivasyon araçları içsel ve dışsal motivasyon faktörleri olarak incelenecektir.

### 1.2.8.1 İçsel motivasyon faktörleri

İçsel motivasyon, bireyin davranışını dışsal bir etki olmadan belli bir düzene koyan, yapılan işin kendisine özgü olarak motive edilmesi olayıdır. İçsel motivasyon faktörleri işin kendisine özgü olarak doğasında vardır. İçsel motivasyon, bireyin içinde bulunan, yeri ve zamanı geldiğinde ihtiyaçlarına yönelik ortaya koymuş olduğu tepkilerdir. “Merak duyma, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme ve başarıma isteği içsel güdülere örnek gösterilebilir.” (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83) İçsel motivasyon faktörlerini aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- 1) İlgi Çekici veya Zorlayıcı İş
- 2) İş Bağımsızlığı
- 3) Başarma Duygusu
- 4) Fark edilme Duygusu
- 5) Takdir ve Geri Bildirim
- 6) İşin Çeşitliliği
- 7) İş Görenin Yaptığı İş Önemsemesi

İçsel motivasyonda, işin kendisi itici bir güçtür çünkü kişi yapmış olduğu işten zevk alır. Bu motivasyona sahip iş gören bir işi güzel ve ilgi çekici olduğu için yapar (Recepoğlu, 2013).

İçsel motivasyon, verilen bir görevi hakkıyla başarmış olmanın, yeterli hissetmenin ve bir şey üretmenin vermiş olduğu tatmin amacıyla bir davranışın harekete geçirilmesiyle oluşur. Bu, bir kişinin isteklerini aşarak başarmış hissetmek için standart gerekliliklerin ötesinde amaçlarına ulaşmak için vermiş olduğu çaba durumudur. İçsel motivasyon, kişinin gerçekleştirmiş olduğu davranışın haz verici ya da uyarıcı olduğunu düşündüğünde ortaya çıkar (Karataş ve Erden, 2012).

Organizasyonlarda dışsal motivasyon faktörleri olarak bilinen ücret, çalışma şartları, kontrol, statü, çalışılan ortamda güvenlik ve benzeri etmenler tek başına iş göreni motive edici unsurlar değildirler. Başarılı ve etkili bir ödüllendirme yönetimi için maddi olmayan içsel motivasyon faktörlerine de maddi motivasyon faktörleri kadar önem verilmelidir (Şenol, 2010).

İş görenler, yapmış oldukları işte başarıyı elde edebilmek için ihtiyaç morallerinin yüksek tutulmasını beklemektedirler. Bu ihtiyaçların karşılanması ise içsel motivasyon faktörleriyle yapılabilmektedir (Şenol, 2010).

Günümüz iş dünyasında iş görenlerin yetenek ve ilgilerinin farklılık göstermesi içsel motivasyon faktörlerini daha önemli hale getirmekte ve araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Araştırmacıların görüşlerine ve iş görenlerin istek, arzu ve ihtiyaçlarına göre farklılık gösteren başlıca içsel motivasyon araçları aşağıda açıklanmıştır.

### **1.2.8.2 İlgi çekici veya zorlayıcı iş**

Yapılan işin çalışan birey tarafından makul bulunması bireyin o işe olan ilgisini ve motivasyonunu arttıran önemli bir neden olmaktadır. Bireyin yapmış olduğu iş özel beceri ve bilgi gerektiriyorsa ve bu durumda diğer iş görenler arasında farkındalık oluşturuyorsa bu durum bireyi onure edecek ve kendisini özel hissetmesini sağlayacaktır. Bireyler genellikle rutin işlerden hoşlanmamaktadır. Kendilerini geliştiren, yeteneklerini ortaya koyabilecekleri ve çalışmaları sonucunda takdir görebilecekleri işleri daha çok tercih etmektedirler. Örneğin bir işyerinde Ar-Ge bölümünde çalışan bir iş gören ile çıkan ürünlerin ambalajlanması gibi rutin iş yapan iş görenin iş memnuniyeti ve motivasyonları arasında fark olabilmektedir.

Bireye verilen görevin zorluk derecesinin yüksek olması kadar ulaşılabilir olması da bir o kadar önem arz etmektedir. İş görenin yapmış olduğu işin çok fazla özel bilgi ve yetenek gerektirmemesi bireyin belli bir süre sonra rutin bir iş yaptığı duygusuna kapılmasına neden olacaktır. Bu durumda bireyi işe karşı isteksizleştirecek ve motivasyonunu düşürecektir. Örneğin, bir otomobil fabrikasında her bir iş görenin belli bir parça üzerinde çalıştırılması meydana gelen üründe bireyin kendi emeğinin çok önemsiz olduğunu düşünmesine sebebiyet verebilir. Ancak otomobil üretiminin her aşamasının nasıl yapıldığını bilen ve görev alan bir iş gören ortaya çıkan nihai ürünün her aşamasında emeği olduğunu düşünecektir. Bu durum bireyin kendisini üretim organizasyonun bir parçası olarak görmesine ve işi daha çok önemsemesini sağlayacaktır. Japon Z teorisinde, iş görenlerin bir işin her aşamasında emeklerinin olması, onların ortaya çıkan nihai ürünün bütününde kendilerini görmelerini sağladığı ve kendisini organizasyonun bir parçası olarak algıladığı belirtilmiştir (Şenol, 2010).

Bireyin üretmiş olduğu ürün kullanan kişileri memnun ediyorsa, işlerini kolaylaştırıyorsa üretimi gerçekleştiren bireyde mutlu olacaktır. Bu durumda birey de yeni, daha iyi ve kaliteli üretimler yapmak için çaba sarf edecektir. Bu durumun tersi düşünülecek olursa yani yaptığı ürünlerin bir işe yaramadığı düşüncesi bireyde oluşursa yapmış olduğu işe karşı isteksizlik yaşayabilir.

### 1.2.8.3 İş bağımsızlığı

Bireyler aşırı baskı altında çalışmayı, yapmış oldukları çalışmanın her aşamasına müdahale edilmesini sevmezler. Bundan dolayı tek merkez yönetim tarzının benimsendiği çalışma ortamlarında iş görenlerin performanslarını gösteremedikleri, verimli olamadıkları ve sürekli başka bir kuruma geçmek istediklerini söylenebilir. Yani iş görenlere yapmış oldukları işte özgür alanlar bırakılmaz ise farklı çalışma ortamı arayışına gireceklerinden, bu bireyleri motive etmek ve başka kuruma geçmelerini önlemek için yapmış oldukları işte bağımsız hareket edebilecekleri ortam sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

“Çalışmada bağımsızlık denilince iş görenlere sınırsız özgürlük verileceği anlamı ortaya çıkmamalıdır. Sınırsız özgürlüğün olduğu bir iş ortamında örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. İş görenin bilgi ve becerisi psiko-teknik yöntemlerle belirlenip ilgi alanında ve belirli bir ölçüde çalışma özgürlüğü tanınmalıdır. Bu durumda kişisel yetenekler ortaya kolaylıkla çıkabilir” (İncir, 1985: 109). Aynı zamanda bireyleri çalışma ortamında belirli bir oranda serbest bırakmak kendini organizasyonun bir parçası olarak algılamasını, değerli hissetmesini ve yeteneklerini ortaya çıkarmasını sağlayacaktır ve bu durumda yapmış olduğu işe olumlu olarak yansıtacaktır.

İş görenlerin yapmış oldukları işlerine her aşamasında müdahale edilmesi içsel motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa iş görenlerin işlerindeki özerklik ve bir ölçüde bağımsız bırakılmaları performanslarının ve motivasyonlarının üzerinde olumlu olarak etkili olduğu yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir (Şenol, 2010).

### 1.2.8.4 Başarma duygusu

Bireyler kendi iç dünyalarında bazı zamanlarda içine kapanma, kendini yalnız hissetme, başaramama ve fark edilmeme gibi bir takım duygusal karmaşaların içine girebilirler. Bireylerin yaşamış olduğu bu süreç örgütlerde hedeflere ulaşıktan sonra karşı karşıya kalabildikleri süreçtir. Her bireyin yaşamı boyunca yaşayabileceği bu süreçler, bazen motivasyonunu kaybetmesine sebep olacağı gibi bazende daha sonraki başarılar için olumlu bir etki olabilir (Şenol, 2010).

Başarıyı elde etme duygusu örgütlerde yarış ve işbirliğini beraberinde getirir. Başarma duygusu iş görenler arasında bazen bir yarışa bazende işbirliği içinde olmalarına neden olmaktadır. Yöneticiler bu iki durumu iyi değerlendirerek iş görenlerin motivasyonunu arttırıcı bir etken olarak kullanırlarsa işletme verimliliğinde artış elde edebilirler (Dizdar, 2009). Ancak iş görenler başarma duygusuyla elde etmek istedikleri hedef için göstermiş oldukları azim ve çalışma isteğini, hedefi elde ettiklerinde kaybedebilirler. İş görenlerin karşılaştıkları bu olumsuz durum örgütün yapısını da olumsuz etkileyebilir. Eğer iş görenler içinde buldukları bu durumu kabullenebilirlerse buldukları konumu fark edebildiklerinden dolayı yeniden başlamak için bir şans elde edebilirler.

#### **1.2.8.5 Fark edilme duygusu**

Bireylerin yapmış oldukları işe karşı isteksizlikleri genel olarak orta yaşlardan sonra görülen bir durumdur. Bu yaşlardan sonra bireyler elde ettiklerinin ya da elde edeceklerinin bundan sonraki hayatlarında ne kadar anlam ifade edeceğini düşünmeye başlarlar. İş yaşamında elde edilebilecek şeyler elde edilmiştir. Bu durum bireyin kendisini boşlukta hissetmesine neden olabilir. Orta yaşta olan iş görenler kendinden genç iş görenler arasında fark edilmek isterler. Yılların vermiş olduğu tecrübeden dolayı genç bireylerden önde olduklarını göstermeye çalışırlar ve buda yapmış oldukları işe motivasyon, performans ve verimlilik artışı olarak yansımaktadır (Şenol, 2010).

İş görenlerin “ne kadar emek verirsem vereyim fark edilmiyor “ gibi olumsuz düşüncelerinin oluşmaması için fark edildikleri duygusu hissettirilerek içsel olarak motive olmaları sağlanarak yapmış olduğu işe daha sıkı sarılması sağlanmalıdır.

Organizasyonlarda yöneticilerin yardımcılara, birim yöneticilerine, danışmanlarına, iş görenlere yani alt kademedeki bireylere bir işle ilgili görüş, öneri veya eleştirilerini sormaları, onlarla sorunlara çözüm bulmak için tartışmaları ve onların katılımıyla karar almaları iş görenlerin fark edildiklerini ve tanındıklarını hissettirir ve motivasyonlarında artışa neden olur (Peker ve Aytürk, 2000 ).

### **1.2.8.6 Takdir ve geri bildirim**

Takdir edilmek ve yapmış olduğu çalışmayla ilgili geri bildirim almak iş görenler için önemli bir motivasyon aracıdır. Bireyler yapmış olduğu başarılı ve olumlu davranışlardan dolayı yöneticileri tarafından takdir edildiklerinde iş verimliliğinde artış olmakta ve yapmış olduğu işi içinden gelerek yapmaktadır. Yazar ve yönetim danışmanı R.Moss Kanter, takdir konusunda “iş görenleri takdir ettiğinizi göstermek o kadar kolay ve bunu herkese duyurmak o kadar zahmetsizdir ki, hiçbir yönetici iş görenlerini takdir etmesini engelleyecek bir mazeret gösteremez” demiştir (Şenol, 2010). “Marifet iltifata tabidir” atasözü de takdir edilme kavramını en iyi şekilde açıklamaktadır. Yaptığı bir işten dolayı takdir edilen iş gören, yapacağı diğer işlerde de tekrar takdir edilebilmek için tüm yetenek, beceri ve gücünü o iş için kullanmaya çalışacaktır.

Geri bildirim kavramının da özüne inildiğinde amacın iş görenin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi olduğu görülmektedir. Bireyler yapmış oldukları başarılı çalışmalarda üstlerinden bu başarının kendilerine aktarımlarını yani geri bildirim yapmalarını beklerler. İşlerinde gelişme kaydedip etmediklerini bilmek isterler. Bu yöndeki olumlu geri bildirim almalarından dolayı da motive olurlar. Geri bildirim başarısız işler ya da performans düşüklüğü ile ilgili olduğunda içsel motivasyonu düşürdüğü görülmüştür (Şenol, 2010).

Çalışanların başarılarının takdir edilmesi ve geri bildirim yapılması içsel motivasyonlarının yüksek olmasını sağlayacaktır. Başarısızlığını belirten ya da performans düşüklüğünden kaynaklı geri bildirim yapılacağı zaman, iş görenin kendisini kötü hissedeceği bir ortam olmamasına dikkat edilmelidir. Motivasyonunun düşmesini azaltmak ve engellemek için üst amirler daha çok olumlu geri bildirimler yaparak iş göreni takdir etmeli, sorun olmayacak başarısızlıkların geri bildirimini yapmaktan kaçınmalıdır.

### **1.2.8.7 İşin çeşitliliği**

Klasik yönetim anlayışında işi iş görenlerin beceri ve yeteneklerine göre parçalara ayırarak her bir iş görenin yapacağı işin standart hale getirilerek uzmanlaşmalarının sağlanması verimlilik açısından önem arz ettiği savunulmuştur. Ancak küçük parçalara ayrılarak bireylerin o konuda uzmanlaşmasının sağlanmaya

çalışıldığı bu yöntem bir süre sonra rutin hale geleceğinden iş görenlerin sıkılmalarına ve işin genelinde kendi yapmış olduğu işi değersiz görmeye başlamalarına ve dolayısıyla çalışanlarının motivasyonlarında azalmaya yol açacaktır. Günümüz çalışma ortamlarında iş görenlerde iş çeşitliliği ile başarıyı elde etme duygusunu harekete geçirmek, yeni iş uğraşlarıyla işe karşı isteklerinin arttığı görülmektedir. İşte çeşitlilik arttırılma diğer taraftan iş görenin her işe koşturduğu izlenimini vermek iş görenin çalışma ortamında önemsenmediği duygusunu harekete geçirir ve motivasyonunda azalma olur. İş görendeki içsel motivasyonda ve verimliliğinde artış gözlemlenebilmesi için iş çeşitliliği yapılırken mümkünse yapmış olduğu işle eş değer ya da bir üst değerde olmalıdır (Şenol, 2010).

#### **1.2.8.8 Yetki devri**

Yetki, sorumluluğun eşi olarak tanımlanan ilkedir. Yani karar alma, çalışanları yönlendirme ve örgütün amaçlarına ulaşması için belli görevleri yerine getirme hakkı olarak tanımlanabilir. Yetki sorumluluk ile bir bütündür, bunun sebebi, bireyin yetkileri dahilinde gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerinden, başarılarından, başarısızlıklarından yada eksiklerinden sorumlu olmasıdır. Yetki devri ise yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisine bağlı olan astlara devretmesidir. Yetki devri sonucunda yöneticilerle astlar daha uyumlu ve verimli çalışabilirler (Anonim, 2015a).

Örgütlerde yaşanmakta olan en büyük sorunlardan biri yöneticilerin yetkilerini iş görenlerle paylaşmak istememeleridir. İş görenin çalışma anında karşılaşacağı bir olay karşısında yetkilerinin sınırlarının belirlenmemiş olmasından dolayı inisiyatif kullanamaması karar verme noktasında sıkıntıya sokmaktadır. Bu durumda da iş gören kendisini etkisiz ve yetkisiz biri olarak görecektir ve motivasyonuna olumsuz şekilde yansıtacaktır. Yöneticilerin iş görenlere yetkilerini devretmesi performanslarını, iş verimlerini ve motivasyonlarını arttıracaktır (Karatepe, 2005).

#### **1.2.8.9 İş görenin yaptığı işi önemsemesi**

Bireylerin yaptıkları işi beğenmeleri, isteyerek yapmaları o işi önemseme düzeylerini arttıracaktır. Bir iş gören yaptığı işi önemsemiyorsa ve yaptığı işten haz almıyorsa doğru orantılı olarak o işteki motivasyonun da düşüş olacaktır. Bireyin

yaptığı işin önemli bir iş olduğunu düşünmesi, o işi önemsemesindeki en önemli faktörlerdendir. İş göreninin yaptığı işi önemsemesindeki diğer en önemli faktör ise yaptığı işin önemli olduğunun çevresindeki kişilerin farkına varmasıdır. İş görene çevresindeki kişilerin yaptığı işin önemli olduğunu hissettirmeleri bireyin işi önemsemesine ve motivasyonunun artmasına neden olacaktır (Gök, 2009).

### 1.2.9 Dışsal Motivasyon Faktörleri

İş görenlerin motivasyonunu etkileyen içsel motivasyon faktörlerinin yanı sıra bir başka önemli motive etme kaynağında dışsal motivasyon faktörleridir. Dışsal motivasyon faktörleri iş görenin çevresinden ve örgütten gelen etkileri içermektedir. Dışsal motivasyon faktörleri bireyleri doğrudan motive etmez ancak motive olabilmesi için uygun şartların oluşmasını sağlar. Herzberg'in çift faktör kuramında, içsel motivasyon faktörlerinin iş görenler üzerinde yüksek oranda motivasyon etkisi sağladığı, dışsal motivasyon faktörlerinin ise iş görenleri motive etmediği, ancak motive olması için uygun şartları oluşturduğu vurgulanmıştır (Şenol, 2010). Dışsal motivasyon araçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1) Ücret
- 2) Statü ve Terfi
- 3) Hiyerarşik Yapı
- 4) İş görenler Arasındaki İlişkiler
- 5) İş güvenliği
- 6) İş güvencesi
- 7) Yetenek ve Öneri Sistemi

Bireyler iş yaparken bir amaç doğrultusunda birtakım ayrıcalıklar elde etmek için çaba gösteriyorsa bu noktada dışsal motivasyon faktörleriyle motive edildiği söylenebilir. Örneğin, bir iş gören terfi almak için veya ikramiye alabilmek adına eylemlerini yapıyorsa bu noktada dışsal motivasyondan söz etmek mümkündür.

İş gören motivasyonunu dışsal motivasyon faktörlerine göre ele alan teorisyenler, iş görenleri “kişisel çıkarlarını rasyonel olarak maksimize eden kişiler” olarak varsaymışlardır (Dündar vd., 2007).

Dışsal motivasyon faktörleri, karşılıklı fayda bekleme, koşullu bir kazanç türüdür ve gelecekteki elde edilecek faydaların şuan yapılmış olan çalışmalardan

kaynaklandığı mantığı üzerine kurulmuştur. Yani, bireyler davranışlarını önceki davranışların karşılığı olarak şekillendirirler (Turan, 2014).

Bazı araştırmacılar dışsal motivasyon faktörlerini sosyal motivasyon faktörleri ve örgütsel motivasyon faktörleri şeklinde ikiye ayırmışlardır. Sosyal motivasyon faktörleri dostluk, yardımseverlik, organizasyon üyeleri arasındaki iyi ilişkiler, çalışma ortamının havası şeklinde sıralanabilir. Örgütsel motivasyon daha çok iş verimini yükseltmeye yönelik ve yönetim tarafından sunulan ücret, terfi, ikramiye, iş güvencesi gibi daha çok somut dışsal motivasyon araçlarını kapsamaktadır (Şenol, 2010). İş görenlerin verimini ve iş performansını arttırmada önemli rol oynayan başlıca dışsal motivasyon faktörleri aşağıda incelenmiştir.

### **1.2.9.1 Ücret**

Ücret, iş görenin bir işi yapmak için harcadığı emek ve hizmet karşılığında ödenen para olarak ifade edilebilir. Adams eşitlik teorisinde ücreti; emek, çaba, eğitim, deneyim gibi girdileri uygun olması beklenen bir çıktı olarak tanımlamıştır (Şenol, 2010). İş görenlerin yapmış olduğu çalışmada iyi bir verim ve performans ortaya koyması, çalışmasının devamlılığının sağlanabilmesi için en iyi dışsal motivasyon araçlarından biri ücrettir. Bireyler sunmuş oldukları hizmet ile bunun karşılığında elde edeceği kazancın kıyaslamasını yaparlar. Eğer iş gören, adil olmayan bir durumla karşı karşıya kalırsa yani yapmış olduğu işe göre ücreti düşük bulursa motivasyonunda azalma olur. İşverenlerin düzgün kaliteli, tecrübeli, özverili iş görenleri motive etmesi ve başka örgütlere geçişini engelleyebilmesi adil ücret sistemini uygulamasına bağlıdır.

Farklı organizasyonlar da çalışan iş görenlerin ücretleri arasında bir denge sağlanması önemlidir. “Ücret dengesizliği ya da eşitsizliği iş görenlerin aynı iş için daha yüksek ücret ödeyen organizasyonlara geçmelerine neden olabilmektedir. Özellikle kamu organizasyonlarında memur pozisyonunda çalışan iş görenlerde yapılan işin zorluğuna göre ücretlerin adil dağılımı konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. İş görenler yaptıkları işin tehlikesine, zorluğuna, vermiş oldukları emeğe göre verilen ücretin hem yeterli hem de adil olmasını beklemektedirler” (Tortop, 1994:107).

Ücret önemli bir dışsal motivasyon aracı olmakla beraber, düzgün bir ücret politika izlenmediği durumda ise tam tersi bir durumla da karşılaşılabilir, işvereni ve

organizasyonu sıkıntıya sokabilir. Bir iş görene verilen ücret artışı ilk olarak motive edici bir unsur olabilir. Eğer yönetici iş göreni organizasyona bağlamak ve ayrılmasını engellemek için sürekli ücret artışı yaparsa bu iş gören açısından alışkanlık haline gelebilir ve organizasyonu da ekonomik açıdan sıkıntıya sokabilir.

İş görenin kazanmış olduğu ücretin çok olması her zaman o iş görenin motive olacağı anlamına gelmez. Eşit işe eşit ücret politikasının benimsendiği bir organizasyon içerisinde çalışan iş gören kendi kazancını aynı işi diğer çalışanların performanslarının karşılığında aldığı ücretle ya da başka organizasyonlardaki ücretle kıyaslayarak motivasyonunu düşürücü bir neden bulabilir. Bu durumda uygulanması en ideal ücret politikası benzer işi yapanların aldıkları ücret miktarlarında adil bir ücret politikasını uygulamak olmalıdır (Şenol, 2010).

### **1.2.9.2 Statü ve terfi**

Statü, bireyin organizasyon ya da bir grup içerisinde diğerlerine göre kıyaslandığında sıralamadaki yeridir. Bireye toplumda başka bireylerin atfettikleri bir değer kavramıdır. Statü, soyut bir kavram olup, insanlar arasında itibar ve saygı davranışı ile karakterize edilmektedir. Bir iş görenin bulunduğu konum ne olursa olsun yapmış olduğu çalışmadan dolayı beğenilmesi, tecrübeli iş gören olarak görülmesi, düşüncelerinin önemsenmesi ve saygı duyulması dışsal bir motivasyon aracıdır (Şenol, 2010).

Kendisini çok iyi tanıtmış bir organizasyonda çalışma ya da önemli görülen bir unvana sahip olma iş görene yöneltilecek statüleride olumlu yönde etkileyecektir. Bu şekilde manevi duyguları tatmin edilmiş bir bireye düşük ücretle bile iş yaptırmak mümkün olabilir (Eren, 2003).

Bazı iş görenler çalışmış olduğu organizasyon içindeki işlerin kendisinin olmadığı zaman aksayacağını veya işlerin durma noktasına gelebileceğini düşünerek organizasyonda kendi statüsünü diğer bireyler yüksek görebilir. İş gören bu durumdan tatmin ve motive olur.

İş gören elde etmek istediği bir statüye ulaşabileceğini düşündüğü andan itibaren her türlü çabayı gösterecektir. Bu motive edici duruma iş performansına olumlu bir şekilde yansıtacaktır (Eren, 1993:336).

Terfi, bir iş görenin organizasyon içerisinde bulunduğu konumdan daha fazla sorumluluk gerektiren, maddi ve sosyal imkânı daha iyi olan, daha geniş ve hareket

özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanmasıdır (Bingöl, 2006: 425).

Organizasyonda adil bir terfi politikasının olması iş görenlerin motivasyonunu arttıran önemli sebeplerdendir. Çünkü terfi elde edilen bir başarı sonucunda kazanılan ödüldür. Terfi eden iş görenin statüsü ve kazancında olumlu yönde değişiklik olacaktır. Hak edilerek bilgi ve yetenek ile elde edilen terfi motivasyonu arttıracığı gibi, haksız elde edilen terfilerde tecrübe ve bilgi eksikliğinden dolayı verilen görevi başaramayacağı duygusuna kapılmasıyla endişe ve stresi beraberinde getirecek ve motivasyonuna olumsuz olarak yansayacaktır. Terfiinin iş görenler arasında hak edene verilmesi önemlidir. Eğer hak etmeyen kişiler terfi ettirilirse başarılı olmanın, düzgün ve işin hakkını vererek çalışmanın hiçbir öneminin olmadığını düşünen iş görenlerin motivasyonlarında azalma olacaktır (Şenol, 2010).

### **1.2.9.3 Hiyerarşik yapı**

İş görenin motivasyonu ile organizasyonun yapısı arasında önemli bir ilişki vardır. Örneğin, iş görenlerin üst yönetime ihtiyaç duydukları her an ulaşabilmeleri ya da üst yönetimin iş görenlere istedikleri zaman ulaşabileceklerini hissettirmeleri iş görenin organizasyona olan duygusal bağını güçlendirir ve işe vermiş olduğu özverinin artmasını sağlar. Tam tersi durumu katı kuralları olan, ulaşılması zor bir üst yönetim yapısının olduğu organizasyonda bireyler olumsuz etkilenecek ve motivasyonlarında düşüş olacaktır (Şenol, 2010).

Üst yöneticilerinin iş görenler arasında ayrımcılık yapmadan aynı düzeyde davranış sergilemesi, kendi yapmış olduğu davranışların nedenini anlatması ve iş görenlerden beklentilerini açıkça konuşabilmesi yönetici ve iş gören arasındaki bağı güçlendirecektir. Bu durumda iş gören “organizasyona daha fazla nasıl faydalı olurum?” düşüncesiyle hareket edecektir. Bu tür ikili ilişkiler iş görenlerin motivasyonlarını olumlu etkilemektedir. Ancak iş görenler yöneticilerin bu davranışını suiistimal etmemeli, yöneticilerle aralarındaki sınırı iyi ayarlamalıdır

#### **1.2.9.4 İş görenler arasındaki ilişkiler**

İş görenlerin birbirleriyle olan iletişim ve ilişkilerinin düzgün olması çalışma ortamının olumsuz durumlarını giderir ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanmasında önemli bir etkidir.

Yöneticiler ile iş görenler arasındaki bağın kuvvetlenmesi için kahve-çay molaları, gezi, kutlamalar gibi çeşitli etkinlikler düzenlemesi iş ortamında kendilerinin daha rahat ve huzurlu hissetmelerini sağlayacağından motivasyonlarında ve iş verimlerinde artış olmaktadır.

Yöneticilerin iş görenleri takım çalışmasına yönlendirmesi sosyal kaynaşmayı sağlamaktadır ve bu durumun Maslow'un ait olma ihtiyacının tatminiyle de ilişkisi vardır. Zira çalıştığı ortamda bulunan gruba ait olma duygusu tatmin edilememiş bir iş görenin motivasyonu da düşük olmaktadır. Bu nedenle yönetimin yönlendirmesiyle oluşan takım çalışması bireylerin iş birliği ve ait olma duygularında olumlu yönde etki sağlayacaktır. İş görenin kendisini güçlü hissetmesi, diğer bireylerle iş birliği içinde olması ve bir yere ait olma duygusu motivasyonlarını etkileyen dışsal faktörler arasındadır. Takım çalışması yöntemi maliyeti az etkinliği çok olan bir dışsal motivasyon aracıdır (Şenol, 2010).

İş görenler arasında (özellikle büyük çaplı firmalarda) iletişim motivasyonu doğrudan etkileyen sebeplerdendir. Gerçekten arzulanan düzeyde kişiler arası ilişkilerin oluşturulabilmesinde etkili ve düzgün bir haberleşme (iletişim) kurulması önemli faktörlerdendir. Zira, iletişim yoluyla kişilerde anlayış sağlayabilir, onların gereksinimlerini görebilir, düşünüş tarzları, tutum, davranış ve hareketlerinin nedenleri teşhis edilebilir (Baykal, 1978:50).

#### **1.2.9.5 İş güvenliği**

İş görenin çalıştığı ortamda meydana gelebilecek kazalardan korunduklarını hissetmeleri önemlidir. İşin ve iş ortamının fiziksel koşullar ve sosyal haklar açısından güvenli olması iş görenlerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak ve işe kendilerini daha iyi verebileceklerdir. İş görenler çalıştığı ortamda iş güvenliği ile ilgili çalışmaların yapıldığını bilmesi kendilerine değer verildiğini hissettirecek ve bu durumda önemli bir motivasyon faktörü olarak karşımıza çıkacaktır. Bununla beraber birey çalıştığı ortamda iş güvenliğinin olmadığını düşünmesi motivasyonunun

olumsuz yönde etkilenmesine neden olacak ve işe karşı olumsuz tutumlar sergileyip, doyumsuzluk meydana gelecektir (Özgen, vd., 2001:334).

İşyerindeki fiziksel, biyolojik ve kimyasal risk, işin yapılma hızı, çalışma saatleri, iş gören güçlendirmesi, iletişim ağları, görev tanımları, bilgi paylaşımı ve kullanılan teknolojik imkânlar bir işyerinin çalışma koşullarını belirleyen önemli unsurlardır. İş görenlerin güvenli ortamda çalışma istekleri, risklere karşı korunduklarını hissetmeleri güvenlik ihtiyacının gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler buldukları organizasyonda çalışma şartlarının her zaman güvenli ve tehlikeden uzak olmasını arzu ederler (Şenol, 2010).

Organizasyonlardaki yöneticiler çalışma ortamında iş güvenliği ile ilgili tedbirleri alırken, iş görenlerin bunları öğrenmeleri ve uygulamaları içinde gerekli düzenlemeleri yapmalı eğitim verilmesini sağlamalıdır. İş görenlerin iş güvenliği ile ilgili tedbirlerin kendilerinin değerli olduğu için yapıldığı hissi verilerek ve çeşitli ödül mekanizmalarıyla benimsemeleri ve uygulamaları sağlanmalıdır.

#### **1.2.9.6 İş güvencesi**

İş görenlerin buldukları organizasyonlarda kendilerini huzurlu ve mutlu hissetmelerinde sosyal güvence ve ekonomik güven duyguları önemli bir motivasyon faktörüdür. Kendisini sosyal ve ekonomik yönden güvende hisseden iş görenler yapmış oldukları işlerde başarılı olacaklardır.

İş görenlerin sürekli işten çıkarılma korkusu içerisinde olması, üzerinde psikolojik baskı unsurudur. Yapılan araştırmalarda; iş güvencesinin düşük olduğu organizasyonlarda iş görenlerin motivasyonunun düştüğü ve verilen talimatları geciktirme ya da hiç yapmama durumlarıyla karşılaştığı, bu durumda iş kazalarının yaşanmasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenlerin bir organizasyonda uzun yıllar çalışacağını düşünmesi o organizasyona daha çok sahiplenmesini ve daha özverili çalışmasını sağlayacaktır (Şenol, 2010).

#### **1.2.9.7 Yetenek ve öneri sistemi**

İş görenlerin kendilerini buldukları organizasyonun bir parçası olarak hissetmeleri, severek ve istekli çalışmalarını sağlayacak önemli bir faktördür. Bu faktörleri yaşatmanın yollarından biride iş görenlerin düşünce ve önerilerini

söylemlerine fırsat vermek ve verdikleri önerilerin önemsendiğini hissettirmektir. Yöneticilerin organizasyon içindeki iş görenleri ilgilendiren kararlar alacağı zaman onların önerilerini dikkate alması, o organizasyonda başarıyı arttıracak ve iş görende birlikte çalışma duygusu oluşacaktır. Bu durumda da organizasyonda “biz” duygusu oluşacak ve iş motivasyonunda ve iş başarımında artış olacaktır. Ayrıca iş gören organizasyonu daha çok sahiplenecektir (Ermiş, 2010).

Çalışma ortamında bir işle ilgili iş görenin özel yetenek ve düşüncelerinden yararlanmak iş görenin önemsendiği duygusunu hissetmesini sağlayacaktır. Yöneticilerin iş görenlerin özel yeteneklerini fark etmeleri bireyi tatmin edecek ve özel yeteneklerini göstermek için çaba sarf edecektir. Bu durumda diğer iş görenlerde kendi özel yeteneklerini göstermeye çalışacaklardır ve buda işe daha çok motive olmalarını sağlayacaktır.

Yöneticiler iş görenlerin yeteneklerini ve önerilerinin analiz etmek adına bazen yapay sorunlar çıkartarak çözüm üretmelerini isteyebilir. Bu durum tüm üyeler açısından bütünleşmeyi sağlarken yönetimin etkinliğini de artırmaktadır. İş görenlerin önerilerine veya özel yeteneklerine kapalı olmak, ya da vermiş oldukları önerileri önemsememek organizasyon içinde yönetime karşı bir güvensizlik ortamı oluşmasına neden olacaktır ve iş görenlerin işe karşı olan ilgilerinin ve isteklerinin düşmesine neden olacaktır. İş görenlerin organizasyona olan sahiplik duygusunu ve iş motivasyonlarını artırabilmek için özel yeteneklerini göstermelerine ve öneri sunmalarına fırsat verilmelidir (Şenol, 2010).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ PERFORMANSI

#### 2.1 Performans Kavramı

Performans kavramının Türkçe karşılığı “başarım” olmasıyla birlikte birçok farklı tanımı bulunmaktadır. Genel anlamda, amaçlı ya da planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edilen sonucun miktar ya da kalite olarak belirlenmesidir. Belirlenmiş olan şartlara göre bir faaliyetin yerine getirme düzeyi ya da çalışanın o faaliyet içindeki göstermiş olduğu davranış şekli de performansın tanımları arasındadır (Tunçer, 2013). Performans kavramı, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış şekli olaraktan tanımlanabilir (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

“Performans, iş görenin kendisi için tanımlanmış olan, bireysel özellikleri ve kişisel yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi” olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1991:154). Performans, iş görenin bireysel yetenekleri, işini algılaması ve işi gerçekleştirirken göstermiş olduğu çaba arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Çaba, iş görenin işine motive olması ile oluşmakta ve işini gerçekleştirmek amacıyla enerjiye (fiziksel ya da zihinsel) dönüşmektedir. Yetenekler, iş görenin işini yerine getirmek amacıyla kullandığı kişisel özellikleridir ve değişimleri uzun zaman almaktadır. İş algılamaları ise iş görenin işini gerçekleştirme amacıyla kullanacağı çabalarına yön vermektedir (Köroğlu ve Avcıkurt, 2014).

Günümüz şartlarında organizasyonlarda karşılaşılan sorunlarından en önemlileri yöneticilerin, iş görenlerin verilen faaliyeti, ne oranda gerçekleştirdiği, o faaliyetteki yeteneklerinin ne olduğu, o işteki verimleri hakkında bilgi edinmek istemeleridir. Bu sorunlar performans kavramının önemi gün geçtikçe daha da arttırmaktadır.

Yöneticiler açısından önemli bir kavram haline gelen performans iş görenlerin çalışma sürecinde göstermiş olduğu davranışların bir sonucudur. Yani iş görenin bir faaliyette göstermiş olduğu katkıdır.

Performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık sık kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış bir kavramdır. “Performans, belirli bir zaman diliminde üretilen mal veya hizmet miktarıdır ve alan yazınında işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıkıtı" kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu” olarak ifade edilmektedir (Helvacı, 2002: 156).

Yukarıda yapılan birçok farklı tanımlara rağmen, performans kavramı organizasyonları başarıya götürebilecek bir olgudur. Organizasyonların diğer organizasyonlarla rekabet şartlarında avantaj elde etmesi, piyasada devamlılık arz edebilmesi, kaliteyi yakalayabilmesi açısından performans kavramı önem arz etmektedir (Köroğlu ve Avcıkurt, 2014). İş görenlerin bir organizasyonda göstermiş oldukları performansları müşterilerin memnuniyeti noktasında da önemlidir.

Performans kavramına bir yönetim süreci de denilebilir. Organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için şu anki durumu ve gelecekteki durumuyla ilgili kurum hakkında bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Akal, 1994).

Bir iş görenin çalışması süresince verilen görevi yerine getirmesi sürecindeki elde etmiş olduğu sonuçlar olumlu ise, iş görenin görev sorumlulukları başarı ile yerine getirdiği ve yüksek performans sahip olduğu, yetersiz ise iş görenin başarısı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen, vd., 2002).

## **2.2 İş Performansı**

Literatür incelendiğinde birçok araştırmacının iş performansı kavramıyla ilgili birçok tanım yaptığı görülmektedir. “Borman ve Motowidlo (1993) iş performansını, çalışanların icra ettikleri işe yönelik faaliyetleri” olarak tanımlamıştır (Çelebi, 2012: 108).

Rousseau ve McLean (1993) iş performansını; “İş görenlerin yapmış oldukları iş karşılığında elde edecekleri ücret için göstermeleri gereken çaba” olarak değerlendirmektedir (Turunç ve Çelik, 2010:165).

İş performansı, araştırmacıların ilgi odağı olduğu kadar organizasyonlar, işverenler ve iş görenler için de önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim organizasyonların kurumsal amaçlarına, hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları çalışma alanında diğer organizasyonlarla rekabet edebilmeleri için, iş performansı yüksek olan iş görenlere ihtiyaçları bulunmaktadır. İş performansının yüksek olması, organizasyonlarda önemli olduğu kadar iş görenler için önemlidir. İş görenlerin yapmış oldukları işte yeteneklerini, performanslarını ve başarılarını göstermeleri bireyin kendisi için gurur ve motive edici bir unsur olduğu gibi, yükselme olanağı, ücret artışı gibi birçok iş sonuçlarının da temel şartıdır (Sonnentag ve Freese, 2002: 4-25).

İş performansı zaman geçtikçe değişiklik gösteren bir kavramdır. Dönemsel olarak çeşitlilik gösteren iş performans kavramı, bazı süreçleri, uzun dönemli ve geçici değişimleri öğrenmeyi içerir. İş performansı öğrenmenin bir sonucu olarak değişim gösterir. Yapılan araştırmalarda belli bir dönem aynı işte çalışmanın öğrenmeyi arttırdığı ve dolayısıyla performansı da arttırdığı göstermektedir. İş performansının değişimiyle ilgili süreçleri belirlemek için Murphy (1989) iki çeşit kavram üzerinde durmuştur. Öncelikli olarak bir geçiş aşaması yaşanır. İş görenin yapacağı işte yeni olması ve o işte yapılması gerekenleri tam anlamıyla gerçekleştiremediği geçiş aşaması yaşanır. Daha sonra sürdürme aşaması yaşanır. Sürdürme aşaması ise yapılacak işle ilgili bilgi ve becerinin tam anlamıyla elde edildiği, iş performansının ve verilen işi bitirmenin otomatik bir biçimde gerçekleştiğinde yaşanır. Geçiş aşamasında sergilenen performans bilişsel beceriyle, sürdürme aşamasında ise duygusal faktörlerle (motivasyon, ilgi alanları, değerler) ilgilidir (Kurt, 2013).

İş performansı kavramı insan hayatının ön planda olduğu itfaiye teşkilatlarında oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İtfai olaylarda çoğu zaman bireysel bilgi ve yetenekleriyle baş başa kalan itfaiye çalışanlarının olayda başarılı sonuç elde edebilmeleri için iş performanslarının yüksek olması önemlidir.

### **2.3 İş Performansı Değerlendirme Amaçları**

Ertan (2008) yaptığı araştırmalarda performans değerlendirmeyi, “gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreç”, “önceden belirlenen başarı kriterleri ve standartlarına göre bireylerin veya örgütün belli bir dönemdeki mevcut başarı düzeylerini veya gelecekteki potansiyellerini saptamaya

yönelik olarak yapılan çalışmalar”, “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanın işteki başarımını değerlendirme süreci” veya “örgütteki bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme” olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme, iş görenin motivasyonunu ve iş başarımını yükseltirken, işverenlere de ileriye dönük verecekleri kararlarda yardımcı olacak bilgileri sağlamaktadır.

Performans değerlendirme bir organizasyonun önceden belirledikleri amaç ve hedeflere göre ortaya çıkan ürün, hizmet veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Organizasyonlar performans değerlendirme kriterlerini hedeflerine ulaşıp ulaşmadıklarını kontrol etmek ve değerlendirmek için kullanılmaktadırlar. Yani yöneticilerin değerlendirme, kontrol, bütçeleme, motivasyon, atama, ödüllendirme, öğrenme ve geliştirme gibi konularda organizasyon içinde bulunan iş görenlerin performans bilgilerine ihtiyaç duyduklarını ifade etmektedir. Bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi hem işletme içindeki hem işletme dışındaki kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Çünkü ölçmek çok önemlidir. Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz (Güner ve Memiş, 2007).

Performans değerlendirmesi organizasyonların yapısı, hedef ve amaçlarına uygun olmak zorundadır. Performans değerlendirmesi ve organizasyonların yapısı, amaç ve hedefleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, işverenlerin iş görenlerin sahip oldukları değerler ve normları göz önünde bulundurarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bundan dolayı performans değerlendirme sistemi organizasyonların yapısının korunmasında, amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde önemli bir yere sahiptir (Mamatoğlu, 2006).

Organizasyonların iş performansı değerlendirmesi yapmalarında belli amaçları vardır. Ancak organizasyonlar açısından performans değerlendirmenin amacı; örgütteki iş görenleri iyiden kötüye doğru sıralamak değil, organizasyon amaç ve hedeflerinin iş görenler tarafından öncelikle anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmak, amaç ve hedeflerin herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesini sağlamak ve iş görenlerin mutlu olduğu hareketli bir çalışma ortamını sürekli kılmaktır (Uğurlu, 2007: 1).

İş performansı değerlendirmesinin temel olarak nitelendirebilecek amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İş gören seçiminde yardımcı olması,

2. İş görenlerin kendi bilgi ve yeteneklerini gösterebilmeleri için yapılan işte sorumluluk alabilmelerine yardımcı olması,
3. Toplam kalite yönetimine destek sağlaması,
4. İş görenler arasında terfi ettirilebileceklerin, ücreti atırılacakların ve ikramiye verileceklerin belirlenmesinde yardımcı olması.

Gregorio Billikopf tarafından Kaliforniya Üniversitesinde (2007) yapılmış olan araştırmada iş performansı değerlendirme amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Organizasyonel hedef ve amaçların spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
2. Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans ölçütlerinin belirlenmesi,
3. Önceden belirlenen ölçümleme ölçütlerine göre iş görenlerin adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
4. Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
5. Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
6. Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
7. Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
8. Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
9. Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Yukarıda sıralanan iş performansı değerlendirme amaçları göstermektedir ki, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi, diğer organizasyonlarla rekabet edebilmesi, iş görenleri motive edebilmesi, iş görenler arasında eşit ve adil bir sistemin kurulması, terfi ve ücret artışlarında adaletli olunabilmesi için organizasyonlar için performans değerlendirme yöntemi önem arz etmektedir.

Vatandaşların günlük yaşamları açısından önemli hizmetler üreten kuruluşlar olan yerel yönetimlerde de iş performansı değerlendirme önemlidir. Yerel yönetim hizmeti veren itfaiye teşkilatlarında yukarıda belirtilen performans değerlendirme amaçlarına ulaşılması iş görenlerin vatandaşa vermiş oldukları hizmetin kaliteli olması sonucunu oluşturur (Coşkun ve Şekercioğlu, 2011). İtfaiye teşkilatlarındaki

yöneticilerin itfaiyecilerden başarılı ve etkin bir şekilde faydalanabilmeleri açısından da iş performansı değerlendirme amaçlarına yönelik çalışmalar yapmaları kurum ve hizmet götürülen vatandaş açısından önemlidir. Bu nedenle itfaiye yöneticilerin sahip olunan insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmek ve iyi bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak için çalışma yapmaları önem arz etmektedir.

## 2.4 İş Performans Değerlendirme Kriterleri

Performans kavramı iş görenlerin veya organizasyonların amaç ve hedeflerine ne derece ulaşabildiğinin göstergesidir. Yapılan birçok araştırmada performans kriterleri belirlenmeye çalışılmış ancak ortak bir kanaat ortaya çıkmamıştır. Klasik görüşü savunan araştırmacılara göre performans objektif olarak ölçülebilecek tek bir kriterden oluşmaktadır. 1940'lı yıllardan itibaren bu objektif kriterler; yapılan işin tamamlanma süresi, üretimi gerçekleştirilen ürün sayısı, iş süresince yapılan hata sayısı vb. şeklinde belirtilmektedir. İş performansını doğrudan etkilemediği düşünülmekle birlikte iş görenlerin işten ayrılma oranları, iş süresince yapılan hatalardaki oranları, organizasyonda bulunmama gibi kriterler de organizasyonlardaki genel işleyişi dikkate almak için kullanılmaktaydı.

Ayrıca iş görenin üretmiş olduğu parça sayısı ya da organizasyondaki toplam satış oranı gibi kriterlerinin de iş performansı değerlendirme sürecinde dikkate alınmasının daha objektif sonuçların elde edilmesinde önemli olduğu düşünülmekteydi. Ancak bu klasik düşüncede belirtilen kriterler iş performansını tek başlarına tam anlamıyla ölçemeyeceği ve her organizasyonu kapsamayacağı nedeniyle eksik kalmıştır. İş performansı kavramını tek bir davranış biçimi olarak düşünmek doğru değildir. Performans kavramının ortaya çıkması için birçok faktörün bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans teorileri incelendiğinde iş görenlerin davranışları üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni de iş performansı kriterlerini iş göreninin davranışları dışında başka nedenler etkileyebilecek ve değişmesine neden olabilecektir. Bu noktada değinilmesi gereken bir başka konu ise iş performansının sadece yapılan işe ilişkin kriterlerle ölçülüp ölçülemeyeceği sorusudur. 1993 yılında araştırmacı Campbell iş performansının farklı boyutlardan oluştuğunu, iş performansını etkileyen sekiz kriterin olduğunu ve bu kriterlerin bazılarında iş görenlerin bireysel özelliklerinin olduğunu belirtmiştir. Bu kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karapınar, 2010):

1. Yapılan işle ilgili yazılı ve sözlü iletişim yeteneği,
2. İş odaklı olmayan yeterlilik,
3. Yapılan işle ilgili teknik bilgi yeterliliği,
4. Yapılan işin sonucuna ulaşabilmek adına çaba sarf etmek,
5. İş görenin bireysel disiplini,
6. Örgütteki çalışma arkadaşlarına veya grup halinde yapılan işlerde grup arkadaşlarına yardımcı olmak,
7. Liderlik becerisi,
8. Yönetim becerisi.

Yapılan bazı araştırmalarda da iş performansı değerlendirmedeki kriterlerin ülkeden ülkeye, kültürden kültüre değişebileceği belirtilmiştir. Performans kriterlerinin kültürden kültüre değiştiğini dikkate alarak yapılan çalışmalar incelendiğinde Çin devleti örneği karşımıza çıkmaktadır. Çin devletindeki örgütlerin devletin siyasî hedef ve amaçlarını dikkate aldığı, Çin aile işletmesi geleneğine sahip Çin işletmelerinin ana amacının işte aile denetim mekanizmasının devam ettirmek olduğu, bu durumdan dolayı da, aileyi destekleyen iş görenlerin başarısı değerlendirilirken onların lehinde bir değerlendirme yapıldığı görülmektedir (Ertan, 2008).

İş performansı değerlendirmede iş görenlerin organizasyon içindeki performansını bireysel beceri ve yetenekleri, başarıma isteği, işverenlerin ya da üst yöneticilerinin iş görenlerin bu başarıma isteğini harekete geçirebilme yetenekleri ve çalışma koşulları gibi önemli kriterler belirlemektedir. İş performansı değerlendirme kriterleri sadece iş görene bağlı bir değişken değildir. İşverenlerin ve üst yöneticilerin iş görenlerin performansını olumlu etkileyecek davranışları harekete geçirebilme yetenekleri ve çalışma şartları iş performansı kriterlerini oluşturmaktadır. (Ersen, 1997).

## **2.5 Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Organizasyonların faaliyet alanlarına, yapısına, yapılma amacına, faaliyet göstermiş olduğu çevreye, teknolojiye ve örgüt kültürlerine göre kullanmış oldukları performans değerlendirme yöntemleri de farklılıklar gösterebilmektedir. Performans değerlendirme için “en iyi yöntem şu yöntemdir” diyebilmek oldukça zordur. Ancak organizasyona uygun en iyi yöntemi seçmek oldukça önemlidir. “Performans

yöntemleri arasından seçim yapılacağı zaman başarılı ve amaçları kapsayan bir yöntemi seçebilmek için aşağıdaki konulara dikkat edilmelidir” (Yücel, 1999: 112):

1. Her yöntemin yapısının ve neyi ölçtüğünün ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi,
2. Kullanılacak yöntemin organizasyonun yapısına ve politikalarına uygun olması,
3. Kullanılacak yöntemin değerlendirilen iş görenler ve değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi.

Günümüz koşullarında ve yapılan bu araştırmaya uygun performans değerlendirme yöntemleri aşağıda sıralanmıştır.

### 2.5.1 Grafik Değerlendirme Ölçeği

Performans değerlendirme yöntemleri arasında en eski ve yoğun bir şekilde kullanılan yöntemdir. Bu değerlendirme yönteminde her bir iş gören için form düzenlenir. Değerlendirmeyi yapan kişi formda belirtilen kriterlere puanlar vererek ya da çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok iyi şeklindeki derecelerden uygun olanı seçerek değerlendirmesini yapar (Tablo 2.1 ve Tablo 2.2). Grafik değerlendirme ölçeği yöntemi, yapılması gereken işin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için önceden belirlenmiş kriterler üzerinden, en iyi ve en kötü olanların puan verilip sıralandırılması esasına dayanır.

**Tablo 2.1:** Grafik değerlendirme ölçeği örneği-1 (Helvacı, 2002:164).

İş Görenin Adı Soyadı:	
Bölüm:	
Değerleme Tarihi:	
Değerlemeyi Yapanın Adı Soyadı:	
Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği:	
Çalışmanın Niteliği:	
İş Bilgisi	
Grup Çalışması	
İş Birliği	
Bağlılık	
İşe karşı İsteklilik	
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz.	
5=Çok İyi 4=Yeterli 3=Normal 2=Yetersiz 1=Çok Yetersiz	

**Tablo 2.2:** Grafik değerlendirme ölçeği örneği-2 (Sabuncuoğlu, 2000:174).

Değerlenen Özellik	
Bölüm	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:
İş Görenin Adı Soyadı	Ölçek
XX YYYY	Çok Yetersiz <input type="checkbox"/> Yetersiz <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Yeterli <input type="checkbox"/> Çok İyi <input type="checkbox"/>
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.	

Grafik değerlendirme ölçeği yönteminin; ücret artışında ve görevde yükselmeler yapılacağı zaman yöneticiye yardımcı olması, çabuk yapılan bir yöntem olması, yapılış ve değerlendirme yönünden basit olması güçlü yönlerindedir. Helvacı (2002)'ya göre bu yöntemin zayıf yönleri şu şekildedir:

1. Performansla ilgili yapıcı eleştiri sağlanamaz,
2. Değerlendirmeyi yapanın yargılarından bağımsız bir temele genellikle dayanmaz,
3. Hale ve boynuz etkisine açıktır,
4. Hazırlanan formdaki bazı sorular, organizasyondaki kimi özel işlerle ilgili olmayabilir
5. Çalışanlara, önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez.

Sabuncuoğlu (2000) değerlendirmeyi yapacak kişilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle değerlendirme yapılan boyutların soyut ve yeterince iyi tanımlanmamış olmasının da grafik değerlendirme ölçeği yönteminin zayıf yönleri arasında olduğunu belirtmiştir.

### 2.5.2 Karşılaştırma Yöntemi

Karşılaştırma yöntemi, bir iş görenin bir ya da birkaç işgörenele karşılaştırılmasıyla elde edilen değerlendirmedir. Organizasyondaki iş görenlerin çalışma süresince gerçekleştirmiş oldukları tutum, davranış, istek gibi özelliklerinin karşılaştırılarak başarı düzeylerine göre sıralama yapılır. Karşılaştırma yöntemi; basit

sıralama, ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım yöntemleri olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Basit sıralama yöntemi uygulanırken değerlendirmeyi yapacak kişi başarılı gördüğü iş görenden başarısız gördüğü iş görene doğru bir sıralama yapar. Her bir iş gören için ayrı ayrı bir kriterleri belirlenmiş çizelge hazırlanır. Belirlenen bu kriterler dikkate alınarak başarılı iş gören kriterin ilk sırasına, başarısız iş gören ise son sıraya yazılır. Genel olarak iş gören sayısı maksimum 30 olan organizasyonlarda kullanılan bir yöntemdir.

İkili karşılaştırma yönteminde ise, Tablo 2.3'te görüldüğü gibi organizasyondaki iş görenlerin isimleri yazılır. Daha sonra iş görenler arasında her biri diğer iş görenle tek tek kıyaslanır. Başarı oranı diğer iş görenden fazla olan bireyin isminin karşısına bir işaret konulur ve sonunda işaretleri çok olan personelden az olana doğru bir sıralama yapılır. Bu yöntemin sıkıntılı tarafı kalabalık organizasyonlar da uzun zamanlar alabilmesidir. Yöntemin en büyük sakıncası farklı noktalarda ve farklı becerilere sahip iki iş görenin birbirinden ne kadar daha çok ya daha az başarılı olduğunun tam olarak bilinmemesidir (Helvacı, 2002).

**Tablo 2.3:** İkili karşılaştırma değerlendirme örneği (Helvacı, 2002: 169).

Ahmet, Mustafa, Ali, Yiğit
Yiğit Ahmet'den daha iyidir.
Ahmet Ali den daha iyidir.
Mustafa Ahmet den daha iyidir.
Yiğit Ali den daha iyidir.
Yiğit Mustafa'dan daha iyidir.
Mustafa Ali den daha iyidir.
Yiğit xxx
Ahmet x
Ali
Mustafa xx
Yiğit'in sıralamadaki yeri 1
Mustafa'nın sıralamadaki yeri 2
in sıralamadaki yeri 3
Ali'nin sıralamadaki yeri 4

Karşılaştırma yöntemlerinden olan zorunlu dağılım yönteminde ise, iş görenleri gruplara göre sıralama zorunluluğu vardır. Bu değerlendirme yöntemi genellikle üst yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Ancak çalışma arkadaşları ve astlarda bu yöntemi kullanabilirler (Aldemir, 2004). Bu yöntem, bir çalışanın performans değerlendirmesi, diğer çalışanlar performanslarının fonksiyonu olması nedeniyle diğer yöntemlerden tümüyle farklı bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 439). Tablo 2.4'te görüldüğü üzere zorunlu dağılım yönteminde başarı, başarısızlık, davranış biçimlerinin karşılaştırılmasından çok, genel olarak bazı ifadeler gruplandırılmaktadır. İş görenler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelerle sayısal dilimlerle belirtilmektedir. Yüzdelerle dağılım incelenerek organizasyonda hangi yüzdeliğin ağırlık bastığı incelenerek genel bir değerlendirme yapılır (Tahiroğlu, 2003).

**Tablo 2.4:** Zorunlu dağılım yönteminde kullanılan örnek bir skala (Tahiroglu, 2003: 180).

ÇOK DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	EN YÜKSEK
%10	%20	%40	%20	%10

Tablo 2.4'te görüldüğü gibi bir organizasyonda 100 iş gören olduğu düşünülecek olunursa, bu iş görenlerin 10'u çok düşük, 20'si düşük, 40'ı orta, 20'si yüksek, 10'u en yüksek performans dereceleri ile ifade edilmektedir. Bu yöntem genel olarak tek bir kriter dikkate alınır (Tahiroğlu, 2003: 180-181).

### 2.5.3 Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem değerlendirmeyi yapan bireylerin sorumluluğunu azaltmak için kullanılır. Kontrol listesi yönteminde değerlendirmeyi yapan kişiler iş görenlerin iş başarımlarını ölçmekten daha çok yapmış oldukları çalışmalar hakkında bir yorumda bulunur. Tablo 2.5'te de görüldüğü üzere değerlendirmeyi yapacak birey iş görenlere yöneltilmek üzere genellikle "evet/hayır" biçiminde tasarlanmış birçok sorunun olduğu listeyi hazırlar. Değerlendirmeyi yapan birey iş görenler üzerinde yapmış olduğu gözlemleri soruların olduğu bu listeye işler ve önceden belirlenen skalaya oturtur.

**Tablo 2.5:** Kontrol listesi örneği (Bingöl, 1990: 245).

Adı Soyadı:	Unvanı:		
Bölümü:	Değerlendirmeyi Yapan:		
Değerlendirme Tarihi:	Departmanı:		
ÖZELLİKLER	EVET	HAYIR	
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?			
2. İşe karşı dikkat çeken bir ilgi gösterilmiş mi?			
3. Tüm astlara eşit işlem uygulanmış mı?			
4. Astlarını genellikle destekletme midir?			
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mıdır?			
6. İş sözleşmesinin hükümlerine tam uyuyor mu?			
7. Astları ona saygı gösteriyor mu?			
8. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?			
9. Çalışan sorunlarını çözmek için zaman bulabiliyor mu?			
10. Bir çalışanı arkadaşlarının arasında açıkça uyarıyor mu?			
11. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?			
12. Duygularını denetleyebiliyor mu?			
13. Duygularını denetleyebiliyor mu?			

Kontrol listesi yönteminin zorluğu organizasyondaki her bir iş kolu için ayrı ayrı soru hazırlanmasıdır. Ayrıca soruların değerlendirmeyi yapacak bireyler arasında farklı anlaşılabilme olasılığı da yüksektir. Bu sebepten iş görenlere geri bildirim yapma açısından da zayıf bir yöntemdir (Akçanat, 2009).

#### 2.5.4 Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminde değerlendirme işini yapacak birey iş göreni çalıştığı anlarda gözlemleyerek onun başarılı ve başarısız yönlerini kayıt altına alır. Bu yöntemde iş görenin kişisel özellikleri, işe olan bağlılığı gibi etkenlere bakılmamakta, yapmış olduğu işteki durumu gözlemlenmektedir. (Erdoğan, 1991). Bu yöntem ilk olarak İkinci Dünya Savaşında ABD Hava Kuvvetlerinde bireylerin başarı ve başarısızlıklarına neden olan önemli olayların gözlemlenmesi amacıyla uygulanmış ve daha sonra endüstri alanında performans değerlendirme alanında kullanılmaya

başlanmıştır. Kritik olay yöntemiyle ilgili örnek form Tablo 2.6'da aşağıdaki gösterilmiştir (Sabuncuoğlu, 2000).

**Tablo 2.6:** Kritik olay değerlendirme formu örneği (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARALILIĞI					
a. Sorunları göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inmedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama:</u> Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Palmer (1993: 48), yapmış olduğu çalışmada kritik olay yönteminin avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır:

Avantajları:

1. Yöneticilerle çalışanların performans konusunda faydalı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar,
2. Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur,
3. Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Dezavantajları:

1. Çok zaman alıcı bir yöntemdir,
2. Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılması güçtür,
3. Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili elemanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür,
4. Astlar, yaptıkları her hareketin gözlendiğini düşünerek hata yapmaktan korkar hale gelip, verimlilikleri azalabilir.

### 2.5.5 Zorunlu Seçim Yöntemi

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı performans değerlendirme yöntemlerinden olan bu yöntem değerlemeyi yapacak bireylerin performansını değerlendirdikleri iş görenleri kişisel düşüncelerle performans değerlendirmedeki tutarsızlıkların önüne geçmek için geliştirilmiştir. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlemeyi yapan bireyler, iş görenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarında gösterebilirler. Bundan dolayı zorunlu seçim yöntemi değerlendirmeyi yapan kişilerin öznel düşüncelerinin önüne geçebilmek adına önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir (Çerçi, 2013).

“Değerlendirmeyi yapacak bireyler, önceden belirlenmiş oranları dikkate alarak, iş görenleri belirlenen her bir orana uygun olana yerleştirmeleri istenir. Zorunlu dağılım yönteminde en çok kullanılan kalıp Tablo 2.7’de gösterildiği gibidir” (Woods, 1997:204).

**Tablo 2.7:** Zorunlu dağılım yöntemi (Woods, 1997:204).

En Düşük	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	En Yüksek
%10	%20	%40	%20	%10

Tablo 2.7’de gösterilen dağılıma göre: ön şart olarak iş görenlerin %10’u çok yetersiz, %20’si yetersiz, %40’ı orta başarı, %20’si iyi ve %10’u en iyi gurubu içerisinde olacaktır. Zorunlu dağılım yöntemini kullanılarak performans

değerlendirmesi yapılacak bir organizasyonda 10 iş gören arasında başarılarına göre sıralamak gerekirse Tablo 2.8’de gösterilen örnekteki gibi olması gerekmektedir (Woods, 1997: 205).

**Tablo 2.8:** Zorunlu dağılım yöntemi örneği (Woods, 1997:205).

Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta Başarılı	İyi	Çok İyi
%10’luk Grup	%20’lik Grup	%40’lık Grup	%20’lik Grup	%10’luk Grup
Tunç	K.Kaftan T.Değerli	M.Acar N.Özlü K.Demir M. Şafak	T.Kaya İ.Şen	N.Şeker

Zorunlu dağılım yönteminin olumlu yanları; maliyetinin düşük olması, kolay uygulanabilir olması ve pratik bir yöntem olması ve öznel yargıların önüne geçilmeye çalışılan bir yöntem olmasıdır. Bu yöntemin olumsuz yanları ise küçük iş gören guruplarında uygulanamaması, ifadelerin çalışanları şüpheye düşürmesidir (Çerçi, 2013).

### 2.5.6 Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

“Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel iş görenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına girmesinden almaktadır. Performans değerlendirmeyi yapacak olan değerlendirmeci, ilgili bölümün sorumlusuna her bir iş görenin başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlar. Hazırlanan raporları ilgili bölüm sorumlusu inceleyerek onaylar. Bu yöntem organizasyon yöneticilerine ve birim sorumlularına mesleki yargı sağlar, değerlendirme sürecinde standartlaşmayı ve bağımsız değerlendirmeciler olduğu için ortaya çıkan sorunlardan kaçınılma imkânı sağlamaktadır” (Bingöl, 2003:297).

### 2.5.7 360° Performans Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirmesi yöntemleri içinde en yenilerinden birisi olan bu yaklaşımda, farklı kaynaklardan veya perspektiflerden alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel gelişim amaçlı ve personel belirleme kararlarında

kullanılmaktadır. Buna göre değerlendirme yapanlar astlar, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, üstler, müşteriler ve tedarikçiler olabilir (Anonim, 2015b).

“360° performans değerlendirme yönteminin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini bilmeleri noktasında yardımcı olmak ve profesyonel olarak bireysel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir” (Woods, 1997: 203). Bu yöntemi diğer yöntemlerde ayıran iki özellik; bireyin performansı hakkında birden çok kişinin görüşünün alınması ve değerlendirmeyi yapan birey ve değerlendirilen bireyin aynı ortamda çalışmış olmasıdır.

Her organizasyonun yapısı 360° performans değerlendirme yöntemine uygun olmayabilir. 360° performans değerlendirme yöntemi tamamen gelişim odaklıdır ve iş görenin bu tür değerlendirmeye istekli ve rızası olarak katılması önemlidir (Helvacı, 2002).

360° performans değerlendirme yönteminin olumlu ve olumsuz yanları şunlardır (Fletcher ve Bailey, 2003: 395–396; Price, 2000: 203):

1. Daha adildir, bireyin performansını ölçme noktasında daha doğrudur ve bireyin kapsamlı olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.
2. Değerlendirme sürecinde anketleri cevaplayan bireyler organizasyonların kendilerinden beklentilerinin neler olduğunun farkındalığına varmaktadırlar.
3. Hakkıyla yapılan değerlendirmede bireysel gelişim ve öğrenme imkânı sağlamaktadır.
4. Organizasyonla bireyler arasında güçlü bir iletişim ve geri bildirim kaynağıdır.
5. Bireyler kendi performanslarını net bir şekilde görebilmektedir.
6. Yöneticiler ve iş görenler arasında tam geribildirim sağlanmaktadır.
7. Organizasyonların düzenleyeceği insan kaynakları gelişim programlarını belirleyici bir etkidir.
8. Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleme noktasında yardımcı olmaktadır.
9. Bireylerin organizasyon için gelişim ihtiyaçlarını belirlemede kolaylık sağlamaktadır.
10. Analiz edilmesi gereken form sayısının çok fazla olabilme ihtimali vardır.
11. Değerlendirilen birey sayısının fazla olması uzun süre gerektirebilmektedir.

12. Değerlendirmeyi yapan kişilerin bilinmemesi kişilere objektif bakmayı sağlayabildiği gibi, aşırı yanlılığa yol açabilmektedir.
13. İş görenler ile müşteriler arasında iletişim seviyesi hakkında bilgi sunar.
14. Çok sayıda değerlendirmecinin değerlendirme yapmasına imkân verir.

360° performans değerlendirme yöntemi şuan olduğu gibi gelecekte de en çok kullanılacak bir değerlendirme yöntemi olarak düşünülse de bazı konularda hassas düşünmek performans değerlendirmesinden verim alınması açısından faydalı olacaktır (Towers, 2002: 208). bunun nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Performans değerlendirmesine katılımın bireyin isteğine bağlı olması,
2. Geribildirim sağlayıcılarının açık ya da gizli olması,
3. Sonuçların ayrı olarak mı ya da birlikte mi değerlendirileceğinin isteğe bağlı olması,
4. Değerlendirmeyi yapan bireylerin yüksek ya da düşük değerlendirmede bulunmaları,
5. Geribildirim kimin görmesi gerektiğine ve geribildirim sağlayanların bilgilerinin paylaşılıp paylaşılmayacağına kararına bağlı olmasıdır.

360° performans değerlendirme yöntemi yapılırken bazı hatalarda yapılmaktadır. (Wimer ve Nowack, 1998: 69-76) yapmış olduğu araştırmada bu hataları aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

1. Net bir amaç ve hedefin olmaması,
2. İkame bir yöntem olarak görmek,
3. Sınırlı bir kitle üzerinde pilot olarak uygulanmamak,
4. Organizasyondaki üst düzey yöneticileri dâhil etmemek,
5. İletişimin yetersiz olması,
6. Gizlilik konusunda anlaşılabilmesi,
7. Geribildirim kullanım amacına açıklık getirmemek,
8. İş görenlere yeterli bilgi vermemek,
9. Etkililiği değerlendirmemek.

“360° performans değerlendirme yönteminden başarılı sonuç elde etmek için değerlendirmeyi yapacak bireylere bu yöntemin amacının, hedefinin ve nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bilgi verilmelidir. Organizasyondaki iş görenlerin 360° performans değerlendirme yönteminde işleyecek olan süreç ve derecelendirme ölçeği konusunda eğitim verilmesi ve başkalarının performansını derecelemede

objektif olarak nasıl davranabilecekleri ile ilgili rehberlik alması gerekir. Organizasyondaki yöneticilerinde alınan geribildirimlerin nasıl değerlendirileceği konusunda eğitim almaları gerekmektedir”. (Barutçugil, 2002: 204).

### 2.5.8 Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

“Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, “Amaçlara Göre Yönetim” düşüncesinin performans değerlendirmeye uygulanmış halidir. Bu yöntem, ana hatlarıyla başarıyı, bireyin kişiliği ya da kişisel özelliklerine göre değerlendirmek yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir” (Timur, 1983: 15). Amaçlara göre yönetim, organizasyondaki üst yöneticilerin ve iş görenlerin hedeflere beraber karar verdikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları hedefleri beraber karar verdikleri ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini beraber inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların incelenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında organizasyondaki yönetici ve iş görenler önceden beraber belirlemiş oldukları hedeflerin ne derece gerçekleştirildiğini belirlemeye çalışırlar. Amaçlar, iş görenlerin performans ölçütü olarak kullanılır. Derecelendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniği organizasyondaki her bir bireyi ayrı ayrı değerlendirir (Helvacı, 2002).

Woods (1997:209), yapmış olduğu araştırmada amaçlara göre yönetim programının oluşturulmasında atılan adımları aşağıdaki gibi belirtmektedir:

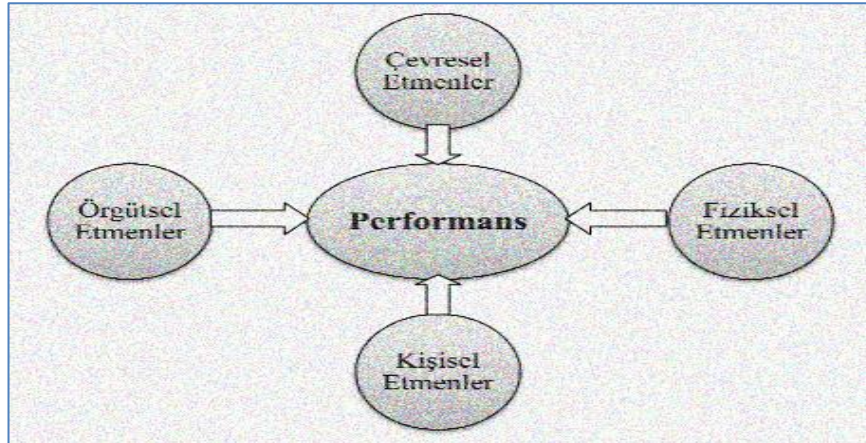
1. İş görenler değerlendirme süreci için hedefler önerir.
2. Organizasyon yöneticileri ve iş gören bu hedefleri tartışır, değiştirilmesi gereken hedefler değiştirilerek ortak bir görüş ortaya çıkar.
3. Yönetici ve iş gören hedeflere ulaşmak için bir eylem planı hazırlarlar.
4. Yönetici belirlenen hedeflere ulaşmak için teşvik edici olmalıdır.
5. Son olarak da yönetici ve iş görenler belirlenen hedefe ulaşma konusundaki başarılarını tartışarak ortak bir sonuca varırlar.
6. Süreçler tekrar edilir.

Bu yöntemin olumlu yanları; iş gören ile yöneticinin iş birliği içinde olmasını sağlamakta, iletişimi ve denetimi güçlendirmekte, iş görenlerin kişisel özelliklerinin önemli olmamasıdır. Olumsuz yönleri ise; yoğun bir çaba gösterilmesi gereken ve çok zaman alan bir yöntem olmasıdır (Çiftçi, 2007).

## 2.6 İş Performansını Etkileyen Faktörler

Günümüz çalışma koşullarının değişmesi ve teknolojinin her geçen gün gelişim ve değişim göstermesi performansı belirleyen etkenlerinde değişmesine neden olmaktadır. İşgörenlerinin performanslarını yüksek seviyede tutmayı başaran organizasyonlar, üst yönetimin desteğini alırlar, istekleri düzenli ve açık şekilde söylerler, otoriteyi kurumun temeline dağıtırlar, işgörenleri sorunlara sahip çıkıp çözüm bulmaları için özendirirler ve başarılı olanları herkesin önünde sık sık tebrik ederler. Bu prensipleri benimseyen organizasyonlar iş görenlerin performansını ücretin tek başına etkilemediğini başka unsurlarında olduğunu bilmektedirler. İş görenlerin yapmış olduğu çalışmaların organizasyona faydalı olduğunu bilmeleri, yapmış olduğu işi benimsemeleri ve sevmeleri performans arttırıcı etkenlerdir. Örgütleri ile uygun ahenk sağlayan ve örgütün değerlerini destekleyen işgörenlerin, performansları artar, işe devam etmeme oranları azalış gösterir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Organizasyon içinde yapılan işlerde iş görenler arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı personelin performans ve başarı düzeyinin zaman içerisinde değişikliklere uğradığı görülmektedir. Zira çalışanın performansı bazı etmenlerden dolayı olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenebilir. Performansı etkileyen faktörler dört kategoride ele alınabilir. Ancak bu grupların birbiriyle ilişkisini olduğunu, yani birbirlerini etkileyebildiklerini bilmek gerekir. Şekil 2.1’de performansı etkileyen faktörlerin arasındaki bağ gösterilmiştir (Mohammed, 2010).



Şekil 2.1: Performansı etkileyen faktörler ve arasındaki ilişkiler (Mohammed, 2010).

### 2.6.1. Kişisel Faktörler

Performansı etkileyen faktörlerden birincisi olan kişisel etmenleri:

1. Kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet vb.),
2. Bireysel özellikler (yetenek, tecrübe, dirayet vb.),
3. Psikolojik özellikler (çalışma isteği, organizasyondaki tutum ve davranışları vb) şeklinde üç grupta incelenebilir (Mohammed, 2010).

Günümüze kadar yapılmış olan çalışmalar cinsiyet değişkeninin performansı etkileyen bir faktör olmasına rağmen hangi cinsiyet grubunun daha çok performans artırıcı faktör olduğu konusunda net bir sonucun ortaya çıkmadığı görülmektedir (Ardıç ve Baş, 2001).

Hulin ve Smith'in yapmış olduğu araştırma iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından erkek ve kadınların arasında önemsenecek bir farkın olduğunu, kadınların iş performansı konusunda daha az etkilendiğini belirtmiştir (Yelboğa, 2007: 12).

Yaş faktöründe kişinin demografik özelliklerinden kaynaklanan bir performansı etkileyen faktörlerdendir. İş görenlerin yaşları arttıkça yapmış oldukları işten aldıkları tatmin oranında arttığı yapılan araştırmalarda görülmektedir. Yaşlı iş görenlerin genç iş görenlere göre iş tatmin düzeylerinin fazla olduğu ve yaş ilerledikçe alınan ödüllerin arttığı bununda iş performansına daha çok yansıdığı görülmektedir.

Kişisel faktörler organizasyonların amaçlarına ulaşmasında önemli etkenlerdendir. Organizasyonların amaçlarıyla iş görenlerin istekleri uyumlu olduğu zaman başarı düzeyi doğru orantılı olarak artmaktadır. Eğer organizasyonun amaçlarıyla iş görenin istekleri uyuşmaz ise iş görenin performansı düşecek, verimiz azalacak ve başarısız sonuçlar ortaya çıkacaktır (Mohammed, 2010).

İş görenlerin kullanılmayan özel yetenekleri zamanla yok olabilmektedir. Eğer bireyin organizasyonunun amaçlarına ulaşmada faydalı olacak özel yetenekleri var ise iş görenin bu yeteneklerini göstermesine fırsat verilmelidir. Bu verilen fırsat hem iş görenin yeteneğinin kuvvetlenmesine hem de organizasyondaki başarı oranının artmasına neden olacaktır.

### 2.6.2 Fiziksel Faktörler

İş görenin fiziksel olarak kendisini rahat ve huzurlu bir çalışma ortamının sunulmadığı organizasyonlarda iş görenini performansının düşüş gösterme oranı yüksektir. Yani çalışma ortamının iş görenlerin performansları üzerinde doğrudan

etkilidir. Organizasyonlarda iş görenlerin performansını etkileyen faktörleri; ısıtma, aydınlatma, gürültü ve iş programları şeklinde sıralanabilir (Mohammed, 2010).

Aşırı sıcak ve aşırı soğuk çalışma ortamı kuşkusuz ki iş görenlerin performansını olumsuz yönde etkileyecek, iş görenin kendisini işe vermesini engelleyecek ve başarısız olmasına neden olacaktır. Çalışma ortamındaki sıcaklığın iş görenleri olumsuz etkileyemeyecek şekilde olması performansları açısından önemlidir.

Çalışma ortamında ışığın uygun olması da iş görenlerin performansları üzerinde etkili bir faktördür. Çalışılan ortamına ışığın yetersiz olması performansı olumsuz etkilemektedir. Hatta doğal aydınlatmanın olduğu çalışma ortamında iş görenlerin kendilerini daha rahat ve huzurlu hissettiği yapılan birçok araştırmada vurgulanmaktadır.

Performansı etkileyen fiziksel faktörleri arasında gürültülü bir çalışma ortamı da yer almaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda gürültülü ortamda çalışan iş görenlerin stresli olduğu ve bu durumu da yapılan işte dikkatsizliğe neden olduğu gözlemlenmiştir. Mohammed (2010) yapmış olduğu çalışmada gürültü faktörünün önceden performansı etkileyen bir faktör olarak kabul edilmediğini, ancak günümüzde performansı etkileyen en önemli faktörler arasında değerlendirmeye başlanıldığını belirtmiştir.

İş programının düzgün bir şekilde ayarlanmasında iş görenin verimliliğini etkileyen faktörlerdendir. Yoğun bir iş programıyla çalıştırılan iş gören belli bir süre sonra işten sıkılabilmekte ve iş yavaşlatmaya gitmesine neden olabilmektedir. İş programı iş görenlerin iş ortamındaki performansını etkilediği gibi iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, yoğun bir çalışma programı olan iş gören ailesine ve çevresindeki insanlara hatta kendisine yeterince vakit ayıramayacaktır. Bu durumda hem kendisini yenilemek için yeterince vakit bulamayacak hem de aile içerisinde sıkıntılarla karşılaşabileceklerdir (Erdil, 2004).

İş görenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu vb. gibi faktörlerin uygun olduğu organizasyonlarda çalışmayı tercih etmekte ve bu faktörleri sağlayan organizasyonlarda performansları daha yüksek olmakta ve başarılı olmaktadır. Ayrıca iş görenler kaliteli bir çalışma ortamında çalıştıkları zaman kendilerini daha değerli hissedecekler ve örgüte olan bağlılıkları artacaktır (Başaran, 1991).

### 2.6.3 Çevresel Faktörler

Çevresel etmenler iş görenlerin performansını doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. İş görenlerin davranış ve tutumları çevresel faktörlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Mohammed (2010) yapmış olduğu çalışmada çevresel faktörleri aşağıdaki gibi sırlamıştır:

1. Toplumsal faktörler (aile, denk, kulüp vb.)
2. Ekonomik faktörler (ekonomik düzey, gelir dağılımı vb.)
3. Siyasal faktörler (yasalar, siyasal düzen vb.)
4. Kültürel faktörler (din, eğitim vb.)

Örgütler toplumsal sistemlerin bir parçasıdır. Bundan dolayı örgütler toplumsal sistemle etkileşim içinde olmak zorundadırlar. Örgütlerin kullanmış olduğu teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin; ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, örgütün başarısını etkilemektedir. Yukarıda sıralanan çevresel faktörler örgütleri etkilediği gibi örgütlerde çalışan iş görenleri de etkilemektedir. Örgütün iç çevresi olarak söyleyebileceğimiz çalışma ortamının ergonomik koşullara uygun olması, iş sağlığı ve güvenliği açısından uygun şartlara sahip olması iş görenlerin performansını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bu faktörleri sağlamış olan örgütlerde iş görenlerin performansı yüksek olmasını sağlayacağından dolayı örgütünde başarıya ulaşmasına neden olan olacaktır (Mohammed, 2010).

Örgütler iç çevresel faktörlerden etkilendiği kadar dış çevresel faktörlerden de doğrudan etkilenmektedir. Hatta dış çevresel faktörlerin örgütlerin o toplumda kalıcı olması ve başarıya ulaşabilmesi açısından çok daha önemlidir. Örgütlerin toplumsal sistemde devamlılıklarını sağlayabilmeleri o toplumda benimsenmiş olmasına bağlıdır. Nitekim her örgüt gücünü çevresinden alır.

Örgütlerin faaliyet göstermiş oldukları toplumsal sistemdeki inanış, eğitim düzeyi, yasal düzenlemeler, ekonomik göstergeler doğrudan etkileyen çevresel faktörlerdir. Örneğin; örgütün faaliyet gösterdiği toplumsal sistemde faaliyet alanı o toplumun eğitimine ve inanışa uygun değilse örgütün o toplumda başarılı olması mümkün değildir. Başka bir örnek verilecek olunursa eğer ki toplumun ekonomik göstergeleri iyi eğilse örgütün yapmış olduğu faaliyeti direkt olacak etkileyecek bu durumu da iş görenlere yansıtmak zorunda kalacaktır. Dolayısıyla da iş görenlerin performanslarında azalma görülecektir.

## 2.6.4 Örgütsel Faktörler

İş görenlerin performansını etkileyen faktörler arasında örgütün yönetim biçimi, yapısı, hedefleri, görev, yetki, sorumluluk paylaşımı, çalışma politikaları, çalışma şartları ve iletişim vardır. İş görenlere verilen bazı görevlerin monoton olması, iş görenin çalışma istemediği, tecrübe ya da bilgisinin olmadığı farklı bir alana yönlendirilmesi strese girmesine neden olacaktır ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca yönetimin iş görene olan bu tutumu iş görenin organizasyonda istenmiyor duygusuna kapılmasına ve kendisini değersiz hissetmesine neden olacaktır. Bu durumda iş görenin veriminde azalmasına ve başarısızlığa doğru yöneltecektir.

Yönetim tarzı, yöneticilerin iş görenlere karşı davranış ve tutumları, oluşturulan kuralların uygulanma şeklide iş görenlerin performansları üzerinde doğrudan etkili faktörlerdir. Organizasyondaki yöneticiler iş görenlerle sorumluluklarını ve yetkilerini paylaşırlarsa, alınacak olan kararlarda iş görenlere fikirlerini sorar ve fikirlerinin önemli olduğunu hissettirirlerse iş tatmininde ve performanslarında olumlu yönde etkili olacaktır. Aynı zamanda yöneticilerin iş görenlerle iyi bir iletişim içinde olmaları, bireylerin organizasyonu, organizasyonun amaçlarını ve verilen görevi benimsemesi noktasında olumlu katkı sağlayacak ve bu durumda iş başarılarını etkileyecektir (Erdil, 2004).

Örgütsel faktörler arasında en önemli faktörlerinden biride arkadaşlık ortamı olduğu birçok araştırmada vurgulanmaktadır. İş görenin organizasyonda kendisini mutlu ve huzurlu hissetmesi kaliteli bir çalışma ve arkadaş ortamından geçmektedir. Çalıştığı ortamda dost ve kendisini destekleyici iş arkadaşları bulan iş görenin performansı da artmaktadır.

## 2.7 Motivasyon ve İş Performansı İlişkisi

Örgütler faaliyetlerinde iş görenlere baskıyla ve zorla iş yaptırılmazlar. İş görenlerin bir işi severek yapması içten gelen arzuyla olur ve iş görendeki bu arzuyu harekete geçirmek için örgüt yöneticileri çeşitli yöntemlerle iş görenleri motive etmelidir. Motive edilmeyen iş görenden iyi bir iş performansı ve verimli çalışma beklenmemelidir (Özdemir ve Muradova, 2008). Bir iş gören yeteneklerine, bilgisine, becerisine ve isteklerine uygun bir görevde tercih edilmiyorsa bu durum iş görenin doğrudan motivasyonunu olumsuz etkileyecektir ve dolayısıyla da iş performansında

düşüş olmasına neden olacaktır. Özdemir ve Muradova (2008) yapmış oldukları çalışmada; yetenekli ve tecrübeli bir iş görenin yeteneklerinin ve tecrübesinin önemsenmediği bir çalışma ortamında çalıştırılmasının iş görende bıkkınlığa, isteksizliğe ve bedensel-düşünsel gerilemeye sebep olacağını, örgütlerin bu durumları gözeterek iş dağılımlarını yapmaları gerektiğini, bu durumun iş görenin kendisini huzurlu, güvenli ve önemli hissetmesini sağlayacağını ve böylelikle de motive edilen çalışanın iş performansında artış olacağını belirtmişlerdir.

İş görenin yapacağı işlerde başarılı olması ve iş performansını üst düzeye çıkarması için motivasyonun sağlanması gereklidir. Motivasyon İş görenlerin performansını doğrudan etkiler. Vroom'un Beklenti Teorisi'nde, motivasyonla iş performansı arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu ve iş görenin yapacağı işte göstereceği gayretin iş performansı ile sonuçlanacağı düşüncesi mevcuttur. Köroğlu ve Avcıkurt (2014) yapmış oldukları çalışmada, Nortcraft ve Neale (1990)'nin yapmış oldukları araştırmaları sonucunda, motivasyonun gayrete dönüşeceği, gayretin de tecrübe ve yeteneklerle biçimlenip performansında artışa neden olacağını belirttiklerini, bu süreç içerisinde de iş görenlerin performans artışıyla birlikte gerçekleşecek olan sonuçlara da büyük bir inançlarının olduğunu belirtmiştir. Bu inançlardan dikkat edilmesi gerekeni normalin üstünde performansın ödüllendirilebileceğidir. Eğer iş gören verilen işi başarıyla üstesinden gelebileceğine ve başarılı bir şekilde işi bitirdiğinde ödüllendirileceğine inanmazsa işine motive olamamakta ve dolayısıyla herhangi bir iş performansı gösterememektedir. Eren (1993)'e göre içsel motive edici unsurlar doğrudan performansı olumlu etkilemektedir. Eğer bu motive edici faktörler adaletli, hak edene, başarılı olana, çaba gösterene ve hakkaniyetli yapıldığına inanırlarsa ve ödül sisteminin doğru bir şekilde yönetildiğini düşünürlerse performanslarında artış gözlenecektir. Tam tersi durumda iş görene ödül sisteminin hakkaniyetli yürütülmediğini düşünürlerse iş görenlerin performanslarında düşüş gözlemlenecektir.

Özdemir ve Muradova (2008) yapmış oldukları çalışmada Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya değinmişlerdir. Yapılan bu araştırmaya göre; iş görenlerin %97'si motivasyonun performanslara etkisinin çok büyük olduğunu belirtirken, %92'si ise motivasyonun örgütlerine olan bağlılıklarını artıran bir faktör olduğunu belirtmiştir. İş görenlerin iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde, daha

yüksek müşteri memnuniyeti (%38), daha yüksek performans (%22) ve daha yüksek kar (%27) elde edildiği belirlenmiştir.

Literatür incelendiğinde motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok çalışmanın olduğu görülmektedir. Motivasyon ile iş performansı kavramlarının birbiriyle etkileşim içerisinde olan iki kavram olduğunun düşünülmesinin yanı sıra, iş performansı üzerinde motivasyonun tek başına etkili olmadığını, başka faktörlerin de tetikleyici olduğu görüşünü savunan çalışmalarda mevcuttur. Köroğlu ve Avcıkurt (2014) yapmış oldukları çalışmada işgören performansı üzerinde etkili olan tüm faktörler sağlanmış olsa bile, işgörenin motivasyonu düşüğe iş performansının da düşük olacağını ifade etmiştir. Literatürde motivasyonun performans üzerinde tek başına etkili olan bir faktör olmadığını savunan çalışmalarda mevcuttur. Örneğin Örucü ve Kanbur (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel-yönetmel motivasyon uygulamalarının çalışanların performansı üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla hizmet işletmesi ve endüstri işletmesi çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Köroğlu ve Avcıkurt (2014) yapmış oldukları çalışmada performansın oluşmasında işgörenin bireysel özellikleri, iş davranışı, yetenekleri vb. gibi pek çok faktörün etkili olduğunu belirtmektedir. Yapılan bu çalışmaya göre iş görenin yetenekleri iş performansını etkileyen en önemli faktördür. Eğer iş görenin yetenekleri o iş için yeterli değilse performansının iyi olması beklenmemelidir. Çünkü performans; motivasyon, yetenek ve çevre koşullarının bir fonksiyonudur. Yetenek her bireyde doğuştan var olup sonradan eğitimle geliştirilebilmektedir. Çevre koşulları faktörleri ise işletmenin iç ve dış koşullarını içermektedir. İş performansını en üst seviyede gerçekleştirebilmek için her işgörenin işini istekle yapması (motivasyon), işini beceriyle yapması (yetenek) ve işini yapmak için doğru amaçlara ve araçlara sahip olması (içinde bulunulan koşullar, çevre) gerekmektedir. Bu koşulların herhangi birinin eksik olması iş performansının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Ertan (2008)'yapmış olduğu çalışmada iş motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu, yani motivasyon ile performans kavramlarının birbiriyle etkileşim halinde olduğunu belirtmiştir.

İnsan duygu ve düşünceleriyle karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapıdan dolayı farklı isteklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bundan dolayı beklentileri harekete geçiren en önemli sebep ihtiyaçların karşılanmasıdır. İş görenler yapmış olduğu çalışmaların karşılığında almış olduğu ücret zaruri ihtiyaçların karşılanmasına yeterli değilse işe kendisini vermesi ve performansının iyi olması beklenmemelidir. Ancak bireyin çalışması karşıladığı aldığı ücret yeterli olursa, yaptığı başarılı işlerde ödüllendirilirse iş görenin motivasyonu artacak, bu durumda performansını arttırıcı bir etki sağlayacaktır. Başka bir açıdan bakılacak olunursa kendisiyle aynı düzeye iş yapan başka bir iş görenle kendisini kıyaslayan iş gören daha düşük ücret ve daha düşük sosyal haklar aldığını düşünürse kendisine haksızlık yapıldığını ve kendisinin değersiz olduğunu düşünecektir. Bu durumda motivasyonunun ve performansının düşmesine neden olacaktır. Sonuç olarak motivasyon ile performans arasında doğru orantı olduğu, motivasyonu yüksek olan iş görenin örgüte bağlılığı ve performansının da yüksek olduğu söylenebilir (Özdemir ve Muradova 2008).

İtfaiye teşkilatlarının yapmış oldukları işlerdeki farklılıklardan dolayı iş performans kriterlerinde de bazı farklılıklar olabilmektedir. İtfaiye de çalışan bireylerin yaptıkları işi yalnız ücret elde etmek amaçlı yaptıklarında tam anlamıyla başarı elde edemezler. Ücreti elde etmek için gerçekleştirmiş oldukları kriterlerin yanında hizmet duygusunun da olması gerekmektedir. Bunun nedeni itfaiye hizmetlerini gerçekleştirirken her ne kadar iş güvenliği tedbirleri alınsa da itfaiyecilerinde itfai olaya müdahale ederken yaşam tehlikesi bulunmaktadır. Bundan dolayı da itfaiyeci de hizmet duygusu olmazsa yapmış olduğu işte başarıyı elde etmesi zordur.

Bu çalışmanın örneğini Ankara ili İtfaiye çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda, motivasyon ve performans ilişkisine, itfaiyecilik mesleği özelinde değinmekte yarar görülmektedir. İtfaiyecilik mesleği yapılan görevler bakımından tehlikeli ve riskli bir meslektir. Canı ya da malı tehlikede olan insanların sıkıntılarını gidermek için çoğu zaman kendi canlarını tehlikeye atan insanların görev yaptığı bir meslektir. İtfaiye teşkilatları toplumun acil durumlarına müdahale etmek amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip örgüt olduğu düşünülürse, yapılan çalışmalarda başarılı ya da başarısız olunma durumu itfaiyecilik mesleğini yapan bireylere bağlı olduğu görülmektedir. Bundan dolayı itfaiyecilik mesleğinde bu alanda

her ne kadar teknoloji ilerlese de itfaiye personelinin önemi yadsınamayacak bir gerçektir. İtfaiye personeline ne kadar önem verilirse itfai olaylarda yapılan müdahaleler doğru orantılı olarak başarılı olur.

İtfaiyecilik mesleğini yapan kişilerin moral ve motivasyonu; çalışma saatleri, çalışma ortamı, toplumun itfaiye teşkilatlarına bakış açısı, yapılan işin getirdiği risk ve tehlikelerden dolayı sürekli olarak yüksek tutulmalıdır. İtfaiye teşkilatlarının belirlemiş oldukları amaç ve kaliteli hizmet seviyesine ulaşılabilmesi, kurum yöneticilerinin düzgün ve adaletli bir motivasyon yönetimi yürütmelerine bağlıdır. Düzgün ve adaletli bir motivasyon sisteminin yürütüldüğü bir itfaiye teşkilatında itfaiyecilerin performansları ve verimlilikleri de yüksek olacaktır.

İtfaiyecilik mesleğini icra eden bireylerin motivasyonlarını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar; iş ortamının sağlıklı ve huzurlu olması, ücret, çalışma şartları, koruyucu malzemelerin kalitesi, toplum tarafından yeterince tanınmama, yerel yönetimde ki yöneticilerin gerekli önem ve değeri vermemesi şeklinde sıralanabilir.

İtfaiyeciler çalışma şartları gereği 24 saat hizmet verecekleri istasyonlar da vakit geçirmektedirler. Bu istasyonların teknolojik, bakımlı ve sağlıklı ortamlar olması önemlidir. Nitekim çalışılan ortamın huzurlu ve sağlıklı olması iş görenlerin motivasyonunu olumlu etkileyecektir. Bir itfai olaya gidip tekrar istasyona döndükleri zaman kendilerini huzurlu ve rahat hissedebileceklerini bilmeleri iş gören açısından motive edici bir faktördür. Görevden döndüklerinde rahat ve huzurlu bir ortama gideceklerini bildiklerinde yapılan işlerde performansları ve verimlilikleri de yüksek olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANKARA İLİ İTFAİYESİNDE BİR UYGULAMA

#### 3.1 Araştırmanın Yöntemi

İnsanlara hizmet amacı güden kamu işletmelerinin görevlerinde ki amaçlarına ulaşmalarında kaliteli bir hizmet sunmanın var olduğu, asli görevleri gereği insan odaklı çalışan en çokta yerel halkın hizmetine daha profesyonel yaklaşması beklenen Belediyelerin kilit taşlarından birini oluşturan İtfaiye teşkilatı çalışanlarının, öz kararlılık kuramından hareketle iş performansına yönelik etki eden içsel motivasyon ve dışsal motivasyon faktörlerinin incelenmesi için katılımcıların motivasyon (içsel ve dışsal), iş performansı konularında düşünceleri alınarak elde edilen bulguların kurulan hipotezlerle olan bağlantıları, çalışmanın amacına uygun şekilde ortaya çıkan problemleri ve çözüm önerilerini sunmak araştırmanın yöntemini belirlemiştir.

#### 3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmanın amacı Ankara Büyükşehir Belediyesi, İtfaiye Dairesi Başkanlığı personellerinin performanslarını etkileyen içsel ve dışsal motivasyon faktörleri belirlenerek, motivasyon ve performans arasındaki ilişkinin önemi ve çalışanlar üzerindeki etkisini vurgulamaktır.

Yapılan araştırmanın önemi Ankara Büyükşehir Belediyesi, İtfaiye Dairesi Başkanlığı personellerinin motivasyon (içsel ve dışsal) ve performanslarını arttırmada iş görenlerin istediği çalışma ortamını belirlemek, iş görenler arasındaki kişisel farklılıkları belirlemek, kurumuna bağlılığını artırmak isteyen iş görenlerin ve yöneticilerin, üzerinde durması gereken faktörlerle ilgili bilgi sunabilmektir.

Bahse konu araştırmada öncelikle literatür (kütüphane, internet v.s.) taraması yapılarak, iş görenlerin performansını arttırmada yöneticilerin motivasyon (içsel ve dışsal) araçlarını kullanmaları halinde iş görenlerin performansları üzerindeki etkisi konusunda iş görenlerin düşüncelerini saptamak için anket soruları hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular olup, bu bölümde ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir seviyesi, hali hazırdaki görevi ve deneyimleri bakımından dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise çalışanların içsel motivasyon araçları konusundaki düşünceleri, üçüncü bölümünde ise çalışanların içsel ve dışsal motivasyon araçları konusundaki düşüncelerine istinaden performanslarının temelini ne kadar nitelikli olduğunu belirleyecek sorular bulunmaktadır.

### **3.1.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Araştırmanın hedef evreni, Türkiye Belediyeler Birliği 2009 yılı verileri kısas alınan Türkiye genelindeki İtfaiye Teşkilatında görev alan 9920 personeli kapsamaktadır. (<http://www.tbb.gov.tr/belediyelerimiz/istatistikler/personel-istatistikleri/>) Evrenimiz İtfaiye Teşkilatı olduğundan ve teşkilatın büyüklüğü bu araştırmada tam örneklem kullanmamıza bütçe, zaman ve eleman yetersizliğinden uygulanamayacağından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Yığınınımız geniş bir coğrafi alana dengeli bir şekilde yayılmış ve birimlere ulaşmak için yüksek maliyet ve zaman harcamak gerektiğinden dilim örnekleme yapılmıştır.

Bu kapsamda Ankara ilinin Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde görev yapan Ankara İtfaiye Teşkilatı personelleri bizim dilim örneklememizdir. Araştırmamızı burada yaparak yığın için yorum ve tahminlerde bulunulmuştur. Bunun için belediyenin sınırları içerisinde görev yapan 950 itfaiye teşkilatı çalışanları içinden ankete katılmak isteyen gönüllü 330 kişi ile anket çalışması yapılmıştır. Araştırma İçin %95 Güven Seviyesi ve kabul edilebilir +/- %5 hataya göre örneklem büyüklüğü 274 olarak belirlenmiştir. Dağıtılan ankette 250 anket geri dönmüştür. Geri dönen anketin %95 güven seviyesi ve kabul edilebilir +/- %5,32 hata payı olarak tekrar hesaplanmıştır.

### 3.1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Ankara Büyükşehir Belediyesi, İtfaiye Dairesi Başkanlığında kadrolu memur ve işçi statüsünde çalışanlar üzerinde yapılan anket araştırmasını içermekte olup, sosyal bir araştırma olan bu çalışmada deneysel bir araştırma yapılamayacağından, motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı değişkenlerinin açıklanmasında iki farklı kadro (unvanı, maaşı, çalışma şartları vb. gibi ayrı durumları olan) tipini barındıran buna bağlı olarak zengin bir düşünce yapısını sunan Ankara İtfaiye teşkilatında çalışan kişilerle sınırlı tutulmuştur.

### 3.1.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu (Ek-A) dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri hakkında 8 adet soru sorulmuştur. Anket sorularında ölçek olarak içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve algılanan iş performansı belirlenmek istenmiş olup, anket soruları bu yönetime uygun olarak oluşturulmuştur.

İkinci bölümde ise yer alan iş performansında içsel motivasyonu belirlemek için katılımcıların, katılım düzeylerini belirlemek amacıyla;

“1: Hiçbir Zaman”, “2: Nadiren”, “3: Sık Sık”, “4: Çoğunlukla”, “5: Her Zaman” şeklinde olmak üzere 5’li Likert ölçeğinin kullanıldığı 53 adet soru yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise iş performansında dışsal motivasyonu belirlemek için katılımcıların, katılım düzeylerini belirlemek amacıyla;

“1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kısmen Katılmıyorum”, “4: Kısmen Katılıyorum”, “5: Katılıyorum” “5: Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmak üzere 6’lı Likert ölçeğinin kullanıldığı 36 adet soru yer almaktadır.

Dördüncü bölümde ise yer alan iş performansına ait ölçeğe katılımcıların, katılım düzeylerini belirlemek amacıyla;

“1: Hiçbir Zaman”, “2: Ara Sıra”, “3: Sık Sık”, “4: Çoğunlukla”, “5: Her Zaman” şeklinde olmak üzere 5’li Likert ölçeğinin kullanıldığı 3 adet soru yer almaktadır.

#### 3.1.4.1 İçsel motivasyon ölçeği

Araştırmada içsel motivasyonu ölçmek için Ryan (1982) tarafından geliştirilen, McAuley ve diğerleri (1987) tarafından doğrulanan İçsel Motivasyon Envanteri

kullanılmıştır. Yedi faktörlü ölçek 38 madde ile doğrulanmış, ölçeğin cronbach alfa katsayısı 89 olarak hesaplanmıştır” (Çetin, 2015: 705). Ölçeğin Türkçe ’ye uyarlaması Çalışkur ve Demirhan (2013) tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisinde yapılmıştır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışması McAuley, Duncan ve Tammen (1989) tarafından yapılmıştır; ölçeğin orijinalinin güvenirlik katsayısı alt ölçeklere göre  $\alpha=0.68$  ile  $0.84$  arasındadır. Ölçeğin bütününe iç tutarlık katsayısı ise  $\alpha=0.85$ ’tir (McAuley, Duncan ve Tammen, 1989). Bu araştırmada içsel motivasyon ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.860>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %47.589 olan 5 faktör altında toplanmıştır. İçsel motivasyon ölçeğindeki 53 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği  $\alpha=0.888$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İçsel motivasyon ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 3.1:** İçsel motivasyon ölçeği faktör yapısı.

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=12.206)	It12	0,768	12,341	0,881
	It13	0,747		
	It11	0,736		
	It15	0,682		
	It14	0,678		
	It9	0,676		
	It10	0,640		
	It8	0,635		
	It16	0,567		
	It7	0,494		
	It21	0,457		
	It6	0,424		
	It24	0,406		
	It19	0,245		

**Tablo 3.1 (Devam):** İçsel motivasyon ölçeği faktör yapısı.

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F2 (Özdeğer=4.812)	Itı35	0,803	11,827	0,909
	Itı34	0,790		
	Itı33	0,769		
	Itı36	0,747		
	Itı31	0,706		
	Itı32	0,654		
	Itı37	0,595		
	Itı1	0,538		
	Itı29	0,530		
	Itı17	0,494		
	Itı2	0,356		
F3 (Özdeğer=3.751)	Itı51	0,727	9,950	0,880
	Itı52	0,718		
	Itı43	0,704		
	Itı44	0,691		
	Itı42	0,682		
	Itı45	0,670		
	Itı53	0,660		
	Itı50	0,634		
F4 (Özdeğer=2.250)	Itı48	0,694	7,283	0,801
	Itı49	0,675		
	Itı47	0,648		
	Itı39	0,637		
	Itı38	0,628		
	Itı41	0,605		
	Itı40	0,577		
	Itı46	0,509		
	Itı18	0,370		
F5 (Özdeğer=2.203)	Itı22	0,666	6,188	0,727
	Itı23	0,619		
	Itı25	0,598		
	Itı27	0,591		
	Itı28	0,588		
	Itı26	0,552		
	Itı20	0,471		
	Itı4	0,393		
	Itı30	0,386		
	Itı3	0,362		
	Itı5	0,202		
Toplam Varyans %47.589				

Araştırmada ölçek faktörleri isimlendirilmeyip ölçeğin genel puanı kullanılmıştır.

### 3.1.4.2 Dışsal motivasyon ölçeği

Dışsal motivasyon ölçeği Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak 36 sorudan oluşmaktadır. Anket; “Ücret”, “Yükselme olanakları”, “Denetim”, “Sosyal Haklar”, “Performansa Dayalı Ödüllendirme”, “İşin Yapılma Şekli”, “Çalışma Arkadaşları”, “İşin Yapısı” ve “İletişim” olmak üzere dokuz alt boyuttan oluşmaktadır. JSS ölçeğinde her madde “1-Hiç katılmıyorum”dan “6-Tamamen katılıyorum” arasında derecelendirilmiştir. Yelboğa ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayılarını  $\alpha=0.63$  ile  $\alpha=0.88$  arasında bulmuştur. Bu araştırmada dışsal motivasyon ölçeğinin güvenirlik ve geçerlilik çalışması tekrar edilmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlyıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.713>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %53.41 olan 9 faktör altında toplanmıştır. Dışsal motivasyon ölçeğindeki 36 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği  $\alpha=0.872$  olarak yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan  $\alpha$  ve açıklanan varyans değerine göre Dışsal motivasyon ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 3.2:** Dışsal motivasyon ölçeği faktör yapısı.

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=4.131)	Itđ13	0,637	8,295	0,804
	Itđ28	0,616		
	Itđ1	0,581		
	Itđ11	0,571		
	Itđ5	0,509		
	Itđ9	0,504		
	Itđ15	0,488		
	Itđ22	0,480		
F2 (Özdeğer=3.940)	Itđ17	0,776	7,947	0,837
	Itđ35	0,680		
	Itđ25	0,634		
	Itđ27	0,632		
	Itđ30	0,452		
F3 (Özdeğer=2.706)	Itđ12	0,704	7,422	0,826
	Itđ34	0,692		
	Itđ36	0,537		
	Itđ16	0,398		
	Itđ31	0,394		
F4 (Özdeğer=1.931)	Itđ19	0,729	7,126	0,777
	Itđ21	0,598		
	Itđ18	0,595		
	Itđ20	0,527		
	Itđ8	0,222		
F5 (Özdeğer=1.484)	Itđ10	0,717	6,090	0,785
	Itđ4	0,666		
	Itđ6	0,446		
	Itđ3	0,424		
	Itđ2	0,507		
F6 (Özdeğer=1.369)	Itđ23	0,735	4,671	0,779
	Itđ24	0,605		
F7 (Özdeğer=1.306)	Itđ33	0,658	4,201	0,703
	Itđ32	0,560		
F8 (Özdeğer=1.218)	Itđ29	0,556	4,010	0,748
	Itđ26	0,519		
F9 (Özdeğer=1.141)	Itđ7	0,488	3,648	0,750
	Itđ14	0,395		
Toplam Varyans %53.41				

Araştırmada ölçek faktörleri isimlendirilmeyip ölçeğin genel puanı kullanılmıştır.

### 3.1.4.3 İş performansı ölçeği

Araştırmada iş performansı ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999); Fuentes, Saez ve Montes (2004) ve ilaveten Rahman ve Bullock (2004) tarafından geliştirilen ölçeklerinden hazırlanan 3 maddeden oluşan ölçektir. Ölçek, Likert tipinde olup; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde puanlandırılmıştır. Bu araştırmada ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır

Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.788>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %59.22 olan tek faktör altında toplanmıştır. İş performansı ölçeğindeki 3 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.775$  olarak yüksek bulunmuştur. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre iş performansı ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 3.3:** İş performansı ölçeği faktör yapısı.

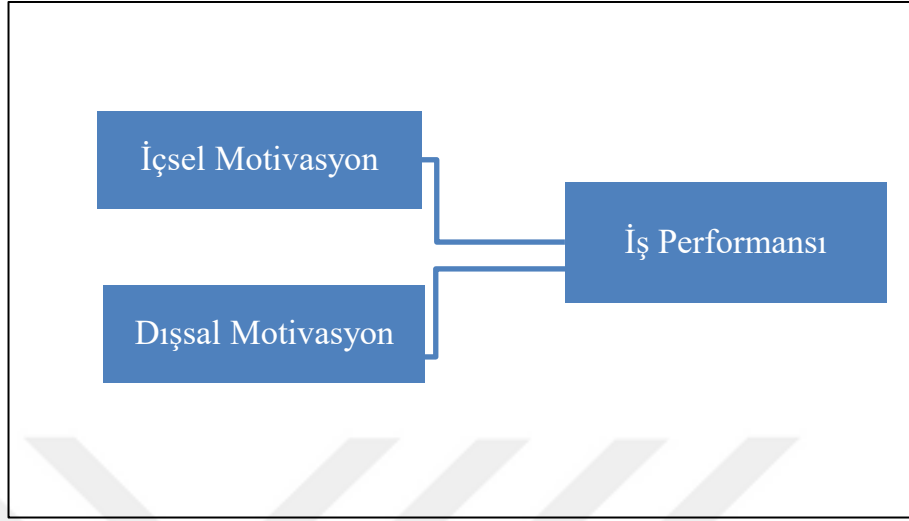
Maddeler	Faktör Yükleri
AIP3	,883
AIP2	,865
AIP1	,782
Toplam Varyans %59.22	

Ölçek puanı ölçek maddelerinin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

### 3.1.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Çalışanın iş performansına ait değişkenin itfaiye çalışanlarınca nasıl algılandığı, diğer bir değişken olan içsel ve dışsal motivasyon düzeyi ile arasında olan ilişkinin nasıl

olduğunun belirlenmesi, bu ilişki pozitif veya negatif yönde ise bunun hangisi olduğunu göstermesi açısından sonuçlarıyla birlikte açıklanmak üzere ele alınmıştır.



şekil 3.1: Araştırma modeli.

İçsel ve Dışsal Motivasyonların Performans zerine etkilerinin ne kadar önemli olduğunun incelendiği bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: İçsel motivasyon performansı etkilemektedir.

H2: İçsel motivasyon ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3: Dışsal motivasyon performansı etkilemektedir.

H4: Dışsal motivasyon ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada, elde edilen ham bilgilerin veri haline dönüştürülmesi ve analizi için SPSS (Statistical Packagesfor Social Science) istatistik yazılım paket programı kullanılmıştır.

SPSS programına aktarılan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanıp, çeşitli istatistiki analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere güvenirlik, geçerlilik, frekans, korelasyon ve regresyon analiz test teknikleri uygulanmıştır.

Anketler katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlara göre değerlendirilmiş, işaretleme yapılmayıp herhangi bir görüş veya öneride bulunulmayan soruların sonuçları değerlendirilmeye tabi tutulmamıştır. Sadece katılımcılar tarafından işaretlemeye tabi tutulan veriler değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında, çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden elde edilen bilgilerin değerlendirme sonuçları aşağıda gösterilmiştir

#### 4.1 Tamamlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.1:** Demografik özelliklere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	242	96,8
	Kadın	8	3,2
	Toplam	250	100,0
Yaş	20-28	40	16,0
	29-37	76	30,4
	38-46	30	12,0
	47 Ve üzeri	104	41,6
	Toplam	250	100,0
Medeni Durum	Bekar	45	18,0
	Evli	205	82,0
	Toplam	250	100,0
Öğrenim Durumu	İlköğretim	21	8,4
	Ortaöğretim	34	13,6
	Lise	71	28,4
	Ön Lisans	35	14,0
	Lisans	73	29,2
	Lisans üstü	16	6,4
	Toplam	250	100,0
Aylık Gelir Düzeyi	1751tl-2500tl	47	18,8
	2501 TL Ve üstü	203	81,2
	Toplam	250	100,0
Kurumdaki Statü	Er	111	44,4
	Şoför	67	26,8
	Onbaşı	7	2,8
	Çavuş-başçavuş	9	3,6
	Amir-müdür	18	7,2
	Santral Memuru	12	4,8
	Dalgıç	5	2,0
	Büro Personeli	16	6,4
	Diğer	5	2,0
	Toplam	250	100,0
Çalışma Şekli	08:00-17:00 Saatleri Arası	69	27,6
	24saat Çalışma-48 Saat İstirahat	167	66,8
	Diğer	14	5,6
	Toplam	250	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5	88	35,2
	6-11	45	18,0
	12-17	13	5,2
	18-23	66	26,4
	24 Ve üzeri	38	15,2
	Toplam	250	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 242'si (%96,8) Erkek, 8'i (%3,2) Kadın olarak dağılmaktadır. Çalışanlar yaş değişkenine göre 40'ı (%16,0) 20-28, 76'sı (%30,4) 29-37, 30'u (%12,0) 38-46, 104'ü (%41,6) 47 ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 45'i (%18,0) Bekâr, 205'i (%82,0) Evli olarak dağılmaktadır. Çalışanlar öğrenim durumu değişkenine göre 21'i (%8,4) İlköğretim, 34'ü (%13,6) Ortaöğretim, 71'i (%28,4) Lise, 35'i (%14,0) Ön lisans, 73'ü (%29,2) Lisans, 16'sı (%6,4) Lisansüstü olarak dağılmaktadır. Çalışanlar aylık gelir düzeyi değişkenine göre 47'si (%18,8) 1751TL-2500TL, 203'ü (%81,2) 2501 TL ve üstü olarak dağılmaktadır. Çalışanlar kurumdaki statü değişkenine göre 111'i (%44,4) Er, 67'si (%26,8) Şoför, 7'si (%2,8) Onbaşı, 9'u (%3,6) Çavuş-Başçavuş, 18'i (%7,2) Amir-Müdür, 12'si (%4,8) Santral Memuru, 5'i (%2,0) Dalgıç, 16'sı (%6,4) Büro Personeli, 5'i (%2,0) Diğer olarak dağılmaktadır. Çalışanlar çalışma şekli değişkenine göre 69'u (%27,6) 08:00-17:00 saatleri arası, 167'si (%66,8) 24saat çalışma-48 saat istirahat, 14'ü (%5,6) Diğer olarak dağılmaktadır. Çalışanlar kurumda çalışma süresi değişkenine göre 88'i (%35,2) 1-5, 45'i (%18,0) 6-11, 13'ü (%5,2) 12-17, 66'sı (%26,4) 18-23, 38'i (%15,2) 24 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Genel olarak bakıldığında araştırmamıza katılanların yarıdan fazlası meslekte 10 yıl ve altı çalışanlardan oluşmaktadır. Mesleki deneyimi az olan bir örneklem olduğu söylenilebilir.

**Tablo 4.2:** Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları.

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İçsel Motivasyon	250	3,239	0,476	1,660	4,890
Dışsal Motivasyon	250	3,558	0,548	1,530	5,470
İş Performansı	250	4,463	0,642	1,670	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “içsel motivasyon” puan ortalaması (3,239±0,476); “dışsal motivasyon” puan ortalaması (3,558±0,548); “iş performansı” puan ortalaması (4,463±0,642) olarak saptanmıştır.

**Tablo 4.3:** Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları cinsiyete göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Motivasyon	Erkek	242	3,245	0,477	1,189	0,236
	Kadın	8	3,043	0,392		
Dışsal Motivasyon	Erkek	242	3,553	0,553	-0,787	0,432
	Kadın	8	3,708	0,322		
İş Performansı	Erkek	242	4,461	0,645	-0,167	0,868
	Kadın	8	4,500	0,563		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon, iş performansı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.4:** Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları medeni duruma göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Motivasyon	Bekar	45	3,052	0,442	-2,950	0,003
	Evli	205	3,280	0,474		
Dışsal Motivasyon	Bekar	45	3,588	0,441	0,404	0,686
	Evli	205	3,552	0,569		
İş Performansı	Bekar	45	4,385	0,603	-0,894	0,372
	Evli	205	4,480	0,650		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $t=-2.950$ ;  $p=0.003<0,05$ ). Evlilerin içsel motivasyon puanları ( $x=3,280$ ), bekarların içsel motivasyon puanlarından ( $x=3,052$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal motivasyon, iş performansı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 4.5:** Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları kurumda çalışma süresine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	1-5	88	2,990	0,433	13,586	0,000	2 > 1
	6-11	45	3,273	0,395			3 > 1
	12-17	13	3,354	0,392			4 > 1
	18-23	66	3,344	0,436			5 > 1
	24 Ve üzeri	38	3,555	0,487			5 > 2 5 > 4
Dışsal Motivasyon	1-5	88	3,518	0,563	0,875	0,479	
	6-11	45	3,497	0,530			
	12-17	13	3,447	0,407			
	18-23	66	3,637	0,596			
	24 Ve üzeri	38	3,626	0,482			
İş Performansı	1-5	88	4,273	0,616	3,847	0,005	
	6-11	45	4,437	0,781			3 > 1
	12-17	13	4,692	0,440			4 > 1
	18-23	66	4,621	0,513			5 > 1
	24 Ve üzeri	38	4,579	0,683			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=13,586$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 6-11 olanların içsel motivasyon puanları ( $3,273\pm 0,395$ ), kurumda çalışma süresi 1-5 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $2,990\pm 0,433$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 12-17 olanların içsel motivasyon puanları ( $3,354\pm 0,392$ ), kurumda çalışma süresi 1-5 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $2,990\pm 0,433$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 18-23 olanların içsel motivasyon puanları ( $3,344\pm 0,436$ ), kurumda çalışma süresi 1-5 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $2,990\pm 0,433$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 24 ve üzeri olanların içsel motivasyon puanları ( $3,555\pm 0,487$ ), kurumda çalışma süresi 1-5 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $2,990\pm 0,433$ ) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 24 ve üzeri olanların içsel motivasyon puanları ( $3,555\pm 0,487$ ), kurumda çalışma süresi 6-11 olanların içsel motivasyon puanlarından

(3,273±0,395) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 24 ve üzeri olanların içsel motivasyon puanları (3,555±0,487), kurumda çalışma süresi 18-23 olanların içsel motivasyon puanlarından (3,344±0,436) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş performansı puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(F=3,847; p=0,005<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 12-17 olanların iş performansı puanları (4,692±0,440), kurumda çalışma süresi 1-5 olanların iş performansı puanlarından (4,273±0,616) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 18-23 olanların iş performansı puanları (4,621±0,513), kurumda çalışma süresi 1-5 olanların iş performansı puanlarından (4,273±0,616) yüksek bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 24 ve üzeri olanların iş performansı puanları (4,579±0,683), kurumda çalışma süresi 1-5 olanların iş performansı puanlarından (4,273±0,616) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal motivasyon puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

**Tablo 4.6:** Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları yaşa göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	20-28	40	2,913	0,342	17,278	0,000	2 > 1
	29-37	76	3,102	0,380			3 > 1
	38-46	30	3,435	0,445			4 > 1
	47 Ve üzeri	104	3,408	0,497			3 > 2
							4 > 2
Dışsal Motivasyon	20-28	40	3,391	0,499	1,701	0,167	
	29-37	76	3,613	0,451			
	38-46	30	3,521	0,684			
	47 Ve üzeri	104	3,593	0,580			
İş Performansı	20-28	40	4,175	0,640	7,547	0,000	3 > 1
	29-37	76	4,325	0,669			4 > 1
	38-46	30	4,711	0,435			3 > 2
	47 Ve üzeri	104	4,603	0,615			4 > 2

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=17,278$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 29-37 olanların içsel motivasyon puanları ( $3,102\pm0,380$ ), yaşı 20-28 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $2,913\pm0,342$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 38-46 olanların içsel motivasyon puanları ( $3,435\pm0,445$ ), yaşı 20-28 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $2,913\pm0,342$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 47 ve üzeri olanların içsel motivasyon puanları ( $3,408\pm0,497$ ), yaşı 20-28 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $2,913\pm0,342$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 38-46 olanların içsel motivasyon puanları ( $3,435\pm0,445$ ), yaşı 29-37 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,102\pm0,380$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 47 ve üzeri olanların içsel motivasyon puanları ( $3,408\pm0,497$ ), yaşı 29-37 olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,102\pm0,380$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş performansı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,547$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 38-46 olanların iş performansı puanları ( $4,711\pm0,435$ ), yaşı 20-28 olanların iş performansı puanlarından ( $4,175\pm0,640$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 47 ve üzeri olanların iş performansı puanları ( $4,603\pm0,615$ ), yaşı 20-28 olanların iş performansı puanlarından ( $4,175\pm0,640$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 38-46 olanların iş performansı puanları ( $4,711\pm0,435$ ), yaşı 29-37 olanların iş performansı puanlarından ( $4,325\pm0,669$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 47 ve üzeri olanların iş performansı puanları ( $4,603\pm0,615$ ), yaşı 29-37 olanların iş performansı puanlarından ( $4,325\pm0,669$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal motivasyon puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.7:** Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları çalışma şekline göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İçsel Motivasyon	08:00-17:00 Saatleri Arası	69	3,218	0,448	0,217	0,805
	24saat Çalışma-48 Saat İstirahat	167	3,242	0,482		
	Diğer	14	3,309	0,552		
Dışsal Motivasyon	08:00-17:00 Saatleri Arası	69	3,680	0,519	2,956	0,054
	24saat Çalışma-48 Saat İstirahat	167	3,524	0,541		
	Diğer	14	3,365	0,679		
İş Performansı	08:00-17:00 Saatleri Arası	69	4,464	0,741	1,941	0,146
	24saat Çalışma-48 Saat İstirahat	167	4,435	0,612		
	Diğer	14	4,786	0,336		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon, iş performansı puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.8:** Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları öğrenim durumuna göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İçsel Motivasyon	İlköğretim	21	3,460	0,540	7,203	0,000	1 > 5
	Ortaöğretim	34	3,392	0,542			2 > 5
	Lise	71	3,349	0,448			3 > 5
	Ön Lisans	35	3,301	0,445			4 > 5
	Lisans	73	3,012	0,401			1 > 6
	Lisans üstü	16	3,035	0,279			2 > 6
Dışsal Motivasyon	İlköğretim	21	3,615	0,702	0,550	0,739	
	Ortaöğretim	34	3,496	0,680			
	Lise	71	3,590	0,534			
	Ön Lisans	35	3,651	0,431			
	Lisans	73	3,499	0,530			
	Lisans üstü	16	3,542	0,384			
İş Performansı	İlköğretim	21	4,635	0,649	6,134	0,000	1 > 5
	Ortaöğretim	34	4,696	0,653			2 > 5
	Lise	71	4,643	0,530			3 > 5
	Ön Lisans	35	4,448	0,560			4 > 5
	Lisans	73	4,169	0,639			2 > 6
	Lisans üstü	16	4,313	0,774			

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=7,203$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Öğrenim durumu İlköğretim olanların içsel motivasyon puanları ( $3,460\pm0,540$ ), öğrenim durumu Lisans olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,012\pm0,401$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Ortaöğretim olanların içsel motivasyon puanları ( $3,392\pm0,542$ ), öğrenim durumu Lisans olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,012\pm0,401$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Lise olanların içsel motivasyon puanları ( $3,349\pm0,448$ ), öğrenim durumu Lisans olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,012\pm0,401$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Ön lisans olanların içsel motivasyon puanları ( $3,301\pm0,445$ ), öğrenim durumu Lisans olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,012\pm0,401$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu İlköğretim olanların içsel motivasyon puanları ( $3,460\pm0,540$ ), öğrenim durumu Lisans üstü olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,035\pm0,279$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Ortaöğretim olanların içsel motivasyon puanları ( $3,392\pm0,542$ ), öğrenim durumu Lisans üstü olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,035\pm0,279$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Lise olanların içsel motivasyon puanları ( $3,349\pm0,448$ ), öğrenim durumu Lisans üstü olanların içsel motivasyon puanlarından ( $3,035\pm0,279$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş performansı puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=6,134$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Öğrenim durumu İlköğretim olanların iş performansı puanları ( $4,635\pm0,649$ ), öğrenim durumu Lisans olanların iş performansı puanlarından ( $4,169\pm0,639$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Ortaöğretim olanların iş performansı puanları ( $4,696\pm0,653$ ), öğrenim durumu Lisans olanların iş performansı puanlarından ( $4,169\pm0,639$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Lise olanların iş performansı puanları ( $4,643\pm0,530$ ), öğrenim durumu Lisans olanların iş performansı puanlarından ( $4,169\pm0,639$ ) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Ön lisans

olanların iş performansı puanları (4,448±0,560), öğrenim durumu Lisans olanların iş performansı puanlarından (4,169±0,639) yüksek bulunmuştur. Öğrenim durumu Ortaöğretim olanların iş performansı puanları (4,696±0,653), öğrenim durumu Lisans üstü olanların iş performansı puanlarından (4,313±0,774) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların dışsal motivasyon puanları ortalamalarının öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.9:** Çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları aylık gelir düzeyine göre ortalamaları.

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İçsel Motivasyon	1751tl-2500tl	47	3,204	0,406	-0,553	0,581
	2501 TL Ve üstü	203	3,247	0,491		
Dışsal Motivasyon	1751tl-2500tl	47	3,558	0,486	-0,006	0,995
	2501 TL Ve üstü	203	3,558	0,562		
İş Performansı	1751tl-2500tl	47	4,475	0,636	0,148	0,882
	2501 TL Ve üstü	203	4,460	0,645		

Araştırmaya katılan çalışanların içsel motivasyon, dışsal motivasyon, iş performansı puanları ortalamalarının aylık gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

#### 4.1.1 Deneklerin İçsel ve Dışsal Motivasyonuna İlişkin Bulguları

**Tablo 4.10:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmaktan çok zevk alırım ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	8	3,2
Nadiren	29	11,6
Sık Sık	28	11,2
Çoğunlukla	98	39,2
Her Zaman	87	34,8
Total	250	100

“İşimdeki Faaliyetleri/Görevleri Yapmaktan Çok Zevk Alırım” ifadesine, araştırmaya katılanların %3,2’si hiçbir zaman, %11,6’sı nadiren, %11,2’si sık sık, %39,2’si çoğunlukla ve %34,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetleri/görevleri yapmaktan zevk aldığını, geri kalan kısmı ise buna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.11:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak eğlencelidir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	16	6,4
Nadiren	67	26,8
Sık Sık	33	13,2
Çoğunlukla	83	33,2
Her Zaman	51	20,4
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak eğlencelidir” ifadesine, araştırmaya katılanların %6,4’ü hiçbir zaman, %26,8’i nadiren, %13,2’si sık sık, %33,2’si çoğunlukla ve %20,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetleri/görevleri yapmanın eğlenceli olduğunu, geri kalan kısmı ise buna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.12:** İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin sıkıcı bir faaliyet olduklarını düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	81	32,4
Nadiren	109	43,6
Sık Sık	20	8,0
Çoğunlukla	24	9,6
Her Zaman	16	6,4
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin sıkıcı bir faaliyet olduklarını düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %32,4’ü hiçbir zaman, %43,6’sı nadiren, %8,0’ı sık sık, %9,6’sı çoğunlukla ve %6,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna

göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerin/görevlerin sıklığı olmadığına, geri kalan kısmı ise buna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.13:** İşimdeki faaliyetler/görevler dikkatimi çekmemiştir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	98	39,2
Nadiren	77	30,8
Sık Sık	18	7,2
Çoğunlukla	30	12,0
Her Zaman	27	9,0
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetler/görevler dikkatimi çekmemiştir” ifadesine, araştırmaya katılanların %39,2’si hiçbir zaman, %30,8’i nadiren, %7,2’si sık sık, %12,0’ı çoğunlukla ve %9,0’ı de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetler/görevler dikkatini yapmanın eğlenceli olduğunu, geri kalan kısmı ise buna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.14:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri çok ilginç olarak tanımlarım ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	31	12,4
Nadiren	64	25,6
Sık Sık	52	20,8
Çoğunlukla	61	24,4
Her Zaman	42	16,8
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri çok ilginç olarak tanımlarım” ifadesine, araştırmaya katılanların %12,4’ü hiçbir zaman, %25,6’sı nadiren, %20,8’i sık sık, %24,4’ü çoğunlukla ve %16,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetleri/görevleri çok ilginç bulunduğunu, geri kalan kısmı ise buna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.15:** İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin oldukça zevkli olduğunu düşünürüm ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	15	6,0
Nadiren	58	23,2
Sık Sık	52	20,8
Çoğunlukla	63	25,2
Her Zaman	62	24,8
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin oldukça zevkli olduğunu düşünürüm” ifadesine, araştırmaya katılanların %6,0’ı hiçbir zaman, %23,8’i nadiren, %20,8’i sık sık, %25,2’si çoğunlukla ve %24,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetleri/görevleri oldukça zevkli bulduğunu, geri kalan kısmı ise buna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.16:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken ne kadar çok zevk aldığımı düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	14	5,6
Nadiren	56	22,4
Sık Sık	50	20,0
Çoğunlukla	66	22,0
Her Zaman	64	25,6
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken ne kadar çok zevk aldığımı düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %5,6’sı hiçbir zaman, %22,4’ü nadiren, %20,0’ı sık sık, %22,0’ı çoğunlukla ve %25,6’sı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetleri/görevleri yerine getirirken ne kadar çok zevk aldığını, geri kalan kısmı ise buna katılmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.17:** İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça iyi olduğumu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	7	2,8
Nadiren	30	12,0
Sık Sık	50	20,0
Çoğunlukla	90	36,0
Her Zaman	73	29,2
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça iyi olduğumu düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %2,8’i hiçbir zaman, %12,0’ı nadiren, %20,0’ı sık sık, %36,0’ı çoğunlukla ve %29,2’si da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde oldukça iyi olduğunu, geri kalan kısmı ise olmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.18:** Diğer çalışanlarla kıyaslandığımda işimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça iyi olduğumu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	12	4,8
Nadiren	33	13,2
Sık Sık	57	22,8
Çoğunlukla	86	34,4
Her Zaman	62	24,8
Total	250	100

“Diğer çalışanlarla kıyaslandığımda işimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça iyi olduğumu düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %4,8’i hiçbir zaman, %13,2’si nadiren, %22,8’i sık sık, %34,4’ü çoğunlukla ve %24,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde diğer çalışanlarla kıyaslandığında oldukça iyi olduklarını, geri kalan kısmı ise olmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.19:** İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde bir süre çalıştıktan sonra, kendimi oldukça yetkin hissettim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	13	5,2
Nadiren	48	19,2
Sık Sık	52	20,8
Çoğunlukla	87	34,8
Her Zaman	50	20,0
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde bir süre çalıştıktan sonra, kendimi oldukça yetkin hissederim” ifadesine, araştırmaya katılanların %5,2’si hiçbir zaman, %19,2’si nadiren, %20,8’i sık sık, %34,8’i çoğunlukla ve %20,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde belli bir süre çalıştıktan sonra kendini yetkin hissettiklerini, geri kalan kısmı ise böyle olmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.20:** İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde performansından tatmin oldum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	7	2,8
Nadiren	32	12,8
Sık Sık	56	22,4
Çoğunlukla	87	34,8
Her Zaman	68	27,2
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde performansından tatmin oldum” ifadesine, araştırmaya katılanların %2,8’i hiçbir zaman, %12,2’i nadiren, %22,4’ü sık sık, %34,8’i çoğunlukla ve %27,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde performanslarıyla tatmin olduklarını, geri kalan kısmı ise böyle olmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.21:** İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça becerikliyim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	4	1,6
Nadiren	23	9,2
Sık Sık	48	19,2
Çoğunlukla	104,	41,6
Her Zaman	71	28,4
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça becerikliyim” ifadesine, araştırmaya katılanların %1,6’sı hiçbir zaman, %9,2’si nadiren, %19,2’si sık sık, %41,6’sı çoğunlukla ve %28,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde becerikli olduklarını, geri kalan kısmı ise böyle olmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.22:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri çok iyi yerine getiririm ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	4	1,6
Nadiren	15	6,0
Sık Sık	54	21,6
Çoğunlukla	94	37,6
Her Zaman	83	33,2
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri çok iyi yerine getiririm” ifadesine, araştırmaya katılanların %1,6’sı hiçbir zaman, %6,0’ı nadiren, %21,6’sı sık sık, %37,6’sı çoğunlukla ve %33,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini çok iyi bir şekilde yerine getirdiklerini, geri kalan kısmı ise böyle olmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.23:** İşimdeki faaliyetler/görevler için çok fazla çaba gösteririm ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	5	2,0
Nadiren	17	6,8
Sık Sık	40	16,0
Çoğunlukla	83	33,2
Her Zaman	105	42,0
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetler/görevler için çok fazla çaba gösteririm” ifadesine, araştırmaya katılanların %2,0’ı hiçbir zaman, %6,8’i nadiren, %16,0’ı sık sık, %33,2’si çoğunlukla ve %42,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetleri/görevleri için çok fazla çaba gösterdiklerini, geri kalan kısmı ise böyle olmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.24:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri başarmak için çok çalışırım ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	4	1,6
Nadiren	13	5,2
Sık Sık	39	15,6
Çoğunlukla	81	32,4
Her Zaman	113	45,2
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri başarmak için çok çalışırım” ifadesine, araştırmaya katılanların %1,6’sı hiçbir zaman, %5,2’si nadiren, %15,6’sı sık sık, %32,4’ü çoğunlukla ve %45,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yapmak için çok fazla uğraştıklarını, geri kalan kısmı ise böyle olmadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 4.25:** İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde çok iyi olmak benim için çok önemlidir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	4	1,6
Nadiren	19	7,6
Sık Sık	25	10,0
Çoğunlukla	67	26,8
Her Zaman	134	53,6
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde çok iyi olmak benim için önemlidir” ifadesine, araştırmaya katılanların %1,6’sı hiçbir zaman, %7,6’sı nadiren, %10,0’ı sık sık, %26,8’i çoğunlukla ve %53,6’sı de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde iyi olmanın kendileri için önemli olduğunu, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.26:** İşimdeki faaliyetler/görevler için çok enerji harcamam ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	74	29,6
Nadiren	87	34,8
Sık Sık	23	9,2
Çoğunlukla	42	16,8
Her Zaman	24	9,6
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetler/görevler için çok enerji harcamam” ifadesine, araştırmaya katılanların %29,6’sı hiçbir zaman, %34,8’i nadiren, %9,2’si sık sık, %16,8’i çoğunlukla ve %9,6’sı de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde çok enerji harcadıklarını, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.27:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi gergin hissetmem ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	37	14,8
Nadiren	69	27,6
Sık Sık	31	12,4
Çoğunlukla	75	30,0
Her Zaman	38	15,2
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi gergin hissetmem” ifadesine, araştırmaya katılanların %14,8’i hiçbir zaman, %27,6’sı nadiren, %12,4’ü sık sık, %30,0’ı çoğunlukla ve %15,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde kendilerini gergin hissetmediklerini, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.28:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi endişeli hissederim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	81	32,4
Nadiren	109	43,6
Sık Sık	17	6,8
Çoğunlukla	31	12,4
Her Zaman	12	4,8
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi endişeli hissederim” ifadesine, araştırmaya katılanların %32,4’ü hiçbir zaman, %43,6’sı nadiren, %6,8’i sık sık, %12,4’ü çoğunlukla ve %4,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerinde/görevlerinde kendilerini endişeli hissetmediklerini, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.29:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken çok rahatımdır ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	19	7,6
Nadiren	39	15,6
Sık Sık	45	18,0
Çoğunlukla	85	34,0
Her Zaman	62	24,8
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken çok rahatımdır” ifadesine, araştırmaya katılanların %7,6’sı hiçbir zaman, %15,6’sı nadiren, %18,0’ı sık sık, %34,0’ı çoğunlukla ve %24,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yerine getirirken rahat olduğunu, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.30:** İşimdeki faaliyetler/görevler üzerinde çalışırken endişeliyimdir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	77	30,8
Nadiren	113	45,2
Sık Sık	22	8,8
Çoğunlukla	24	9,6
Her Zaman	14	5,6
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetler/görevler üzerinde çalışırken endişeliyimdir” ifadesine, araştırmaya katılanların %30,8’i hiçbir zaman, %45,2’si nadiren, %8,8’i sık sık, %9,6’sı çoğunlukla ve %5,6’sı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetleri/görevleri üzerinde çalışırken endişeli olmadıklarını, geri kalan kısmı ise böyle olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 4.31:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken baskı hissedirim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	67	26,8
Nadiren	108	43,2
Sık Sık	38	15,2
Çoğunlukla	26	10,4
Her Zaman	11	4,4
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken baskı hissedirim” ifadesine, araştırmaya katılanların %26,8’i hiçbir zaman, %43,2’si nadiren, %15,2’si sık sık, %10,4’ü çoğunlukla ve %4,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yerine getirirken üzerlerinde baskı hissetmediklerini, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.32:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirme konusunda bazı seçeneklerim olduğuna inanıyorum ifadesinin çizelgesi

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	27	10,8
Nadiren	71	28,4
Sık Sık	73	29,2
Çoğunlukla	56	22,4
Her Zaman	23	9,2
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirme konusunda bazı seçeneklerim olduğuna inanıyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %10,8’i hiçbir zaman, %28,4’ü nadiren, %29,2’si sık sık, %22,4’ü çoğunlukla ve %9,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yerine getirme konusunda seçeneklerinin olduğuna, geri kalan kısmı ise seçeneklerinin olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.33:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak kendi seçeneğim değilmiş gibi hissediyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	72	28,8
Nadiren	95	38,0
Sık Sık	46	18,4
Çoğunlukla	23	9,2
Her Zaman	14	5,6
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak kendi seçeneğim değilmiş gibi hissediyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 28,8’i hiçbir zaman, %38,0’ı nadiren, %18,4’ü sık sık, %9,2’si çoğunlukla ve %5,6’sı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yerine getirme konusunda kendi seçeneği değilken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.34:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirmeye ilgili herhangi bir seçeneğim gerçekten yoktur ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	66	26,4
Nadiren	84	33,6
Sık Sık	35	14,0
Çoğunlukla	47	18,8
Her Zaman	18	7,2
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirmeye ilgili herhangi bir seçeneğim gerçekten yoktur” ifadesine, araştırmaya katılanların 26,4’ü hiçbir zaman, %33,6’sı nadiren, %14,0’ı sık sık, %18,8’i çoğunlukla ve %7,2’si da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yerine getirme konusunda herhangi bir seçeneklerinin olmadığını, geri kalan kısmı ise böyle bir seçeneğin olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 4.35:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak zorundaymış gibi hissederim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	48	19,2
Nadiren	42	16,8
Sık Sık	43	17,2
Çoğunlukla	64	25,6
Her Zaman	53	21,2
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak zorundaymış gibi hissederim” ifadesine, araştırmaya katılanların 19,2’si hiçbir zaman, %16,8’i nadiren, %17,2’si sık sık, %25,6’sı çoğunlukla ve %21,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yaparken bunun bir zorunluluk olduğunu hissederken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.36:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım, çünkü başka seçeneğim yoktur ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	39	15,6
Nadiren	46	18,4
Sık Sık	36	14,4
Çoğunlukla	55	22,0
Her Zaman	74	29,6
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım, çünkü başka seçeneğim yoktur” ifadesine, araştırmaya katılanların 15,6’sı hiçbir zaman, %18,4’ü nadiren, %14,4’ü sık sık, %22,0’ı çoğunlukla ve %29,6’sı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası başka seçenekleri olmadığından faaliyetlerini/görevlerini yapmak zorunda olduklarını söylerken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.37:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım çünkü zorundayım ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	21	8,4
Nadiren	40	16,0
Sık Sık	34	13,6
Çoğunlukla	65	26,0
Her Zaman	90	36,0
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım çünkü zorundayım” ifadesine, araştırmaya katılanların 8,4’ü hiçbir zaman, %16,0’ı nadiren, %13,6’sı sık sık, %26,0’ı çoğunlukla ve %36,0’ıda her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yapmak zorunda olduklarını söylerken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.38:** İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin bana fayda (değer) sağladığına inanıyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	10	4,0
Nadiren	34	13,6
Sık Sık	31	12,4
Çoğunlukla	70	28,0
Her Zaman	105	42,0
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin bana fayda (değer) sağladığına inanıyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 4,0’ı hiçbir zaman, %13,6’sı nadiren, %12,4’ü sık sık, %28,0’ı çoğunlukla ve %42,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yapmalarının kendilerine fayda sağladığını söylerken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.39:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın yararlı olduğunu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	14	5,6
Nadiren	22	8,8
Sık Sık	35	14,0
Çoğunlukla	62	24,8
Her Zaman	117	46,8
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın yararlı olduğunu düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 5,6’sı hiçbir zaman, %8,8’i nadiren, %14,0’ı sık sık, %24,8’i çoğunlukla ve %46,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yapmalarının yararlı olduğunu düşünürken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.40:** İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	8	3,2
Nadiren	14	5,6
Sık Sık	30	12,0
Çoğunlukla	62	24,8
Her Zaman	135	54,0
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 3,2’si hiçbir zaman, %5,6’sı nadiren, %12,0’ı sık sık, %24,8’i çoğunlukla ve %54,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yapmalarının önemli olduğunu düşünürken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.41:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri tekrar yapmak istedim, çünkü bunlar bana fayda sağlıyor ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	15	6,0
Nadiren	32	12,8
Sık Sık	32	12,8
Çoğunlukla	76	30,4
Her Zaman	95	38,0
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri tekrar yapmak istedim, çünkü bunlar bana fayda sağlıyor” ifadesine, araştırmaya katılanların 6,0’ı hiçbir zaman, %12,8’i nadiren, %12,8’i sık sık, %30,4’ü çoğunlukla ve %38,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini tekrar yapmalarının kendilerine fayda sağladığını düşünürken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.42:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın bana yardımcı olacağını düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	13	5,2
Nadiren	25	9,6
Sık Sık	32	12,8
Çoğunlukla	80	32,0
Her Zaman	100	40,0
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın bana yardımcı olacağını düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 5,2’si hiçbir zaman, %9,6’sı nadiren, %12,8’i sık sık, %32,0’ı çoğunlukla ve %40,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yapmalarının kendilerine yardımcı olacağını düşünürken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.43:** İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın bana yararlı olabileceğine inanıyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	13	5,2
Nadiren	30	12,0
Sık Sık	36	14,4
Çoğunlukla	89	35,6
Her Zaman	82	32,4
Total	250	100

“İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın bana yararlı olabileceğine inanıyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 5,2’si hiçbir zaman, %12,0’ı nadiren, %14,4’ü sık sık, %35,6’ı çoğunlukla ve %32,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası faaliyetlerini/görevlerini yapmalarının kendilerine yararlı olacağını düşünürken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.44:** Kendimi amirimden gerçekten uzak hissederim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	74	29,6
Nadiren	93	37,2
Sık Sık	25	10,0
Çoğunlukla	31	12,4
Her Zaman	27	10,8
Total	250	100

“Kendimi amirimden gerçekten uzak hissederim” ifadesine, araştırmaya katılanların 29,6’sı hiçbir zaman, %37,2’si nadiren, %10,0’ı sık sık, %12,4’ü çoğunlukla ve %10,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sorunun içsel ve dışsal motivasyondan daha öte vicdanı bir çerçeveden bakılarak daha sonra motivasyon faktörlerinin dahil edilmesi ve bu boyuttan bakılarak samimi bir şekilde cevaplanması istenilmiş ve buna göre, araştırmaya katılanların yüzdeleri

incelendiğinde Ankara itfaiyesi teşkilatında personel ile amiri arasında uzaklık olup, olmadığı hakkında birbirine orantılı (eşit) bir sonuç çıktığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.45:** Kendimi iş arkadaşlarımdan gerçekten uzak hissederim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	122	48,8
Nadiren	71	28,4
Sık Sık	21	8,4
Çoğunlukla	19	7,6
Her Zaman	17	6,8
Total	250	100

“Kendimi iş arkadaşlarımdan gerçekten uzak hissederim” ifadesine, araştırmaya katılanların 48,8’i hiçbir zaman, %28,4’ü nadiren, %8,4’ü sık sık, %7,6’sı çoğunlukla ve %6,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Personellerden bu soruyu samimi bir şekilde cevaplamaları istenilmiş ve buna göre, araştırmaya katılanların yüzdeleri incelendiğinde Ankara itfaiyesi teşkilatında personel ile amiri arasında uzaklık olup, olmadığı hakkında birbirine orantılı (eşit) bir sonuç çıktığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.46:** Amirimle arkadaş olabileceğim konusunda gerçekten şüpheliyim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	90	36,0
Nadiren	83	33,2
Sık Sık	26	10,4
Çoğunlukla	26	10,4
Her Zaman	25	10,0
Total	250	100

“Amirimle arkadaş olabileceğim konusunda gerçekten şüpheliyim” ifadesine, araştırmaya katılanların 36,0’ı hiçbir zaman, %33,2’si nadiren, %10,4’ü sık sık, %10,4’ü çoğunlukla ve %10,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre,

araştırmaya katılanların yarısından fazlası amirleriyle iş ilişkilerinden öte arkadaşlık edebileceğini düşünürken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.47:** İş arkadaşlarımla çok yakın olabileceğim konusunda gerçekten şüpheliyim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	117	46,8
Nadiren	68	27,2
Sık Sık	27	10,8
Çoğunlukla	18	7,2
Her Zaman	20	8,0
Total	250	100

“İş arkadaşlarımla çok yakın olabileceğim konusunda gerçekten şüpheliyim” ifadesine, araştırmaya katılanların 46,8’i hiçbir zaman, %27,2’si nadiren, %10,8’i sık sık, %7,2’si çoğunlukla ve %8,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların iş arkadaşlarıyla çok yakın olabileceği konusunda orantılı bir cevap verdiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 4.48:** Amirime gerçekten güvenebileceğimi hissederim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	25	10,0
Nadiren	53	21,2
Sık Sık	51	20,4
Çoğunlukla	45	18,0
Her Zaman	76	30,4
Total	250	100

“Amirime gerçekten güvenebileceğimi hissederim” ifadesine, araştırmaya katılanların 10,0’ı hiçbir zaman, %21,2’si nadiren, %20,4’ü sık sık, %18,0’ı çoğunlukla ve %30,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası amirine güvenebileceğini ifade ederken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.49:** İş arkadaşlarıma gerçekten güvenebileceğimi hissederim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	18	7,2
Nadiren	29	11,6
Sık Sık	42	16,8
Çoğunlukla	72	28,8
Her Zaman	89	35,4
Total	250	100

“İş arkadaşlarıma gerçekten güvenebileceğimi hissederim” ifadesine, araştırmaya katılanların 7,2’si hiçbir zaman, %11,6’sı nadiren, %16,8’i sık sık, %28,8’i çoğunlukla ve %35,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası iş arkadaşlarına gerçekten güvenebileceğini ifade ederken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.50:** Amirimle daha sık etkileşimde bulunma şansımın olmasını isterdim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	31	12,4
Nadiren	48	19,2
Sık Sık	43	17,2
Çoğunlukla	63	25,2
Her Zaman	65	26,0
Total	250	100

“Amirimle daha sık etkileşimde bulunma şansımın olmasını isterdim” ifadesine, araştırmaya katılanların 12,4’ü hiçbir zaman, %19,2’si nadiren, %17,2’si sık sık, %25,2’si çoğunlukla ve %26,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası amiriyle iletişiminin daha sık olmasını isterken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.51:** İş arkadaşlarımla daha sık etkileşimde bulunma şansımın olmasını isterdim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	27	10,8
Nadiren	34	13,0
Sık Sık	43	17,2
Çoğunlukla	62	24,8
Her Zaman	85	34,2
Total	250	100

“İş arkadaşlarımla daha sık etkileşimde bulunma şansımın olmasını isterdim” ifadesine, araştırmaya katılanların 10,8’i hiçbir zaman, %13,0’ı nadiren, %17,2’si sık sık, %24,8’i çoğunlukla ve %34,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası iş arkadaşlarıyla iletişiminin daha sık olmasını isterken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.52:** Amirimle gelecekte bir daha etkileşim içinde olmamayı gerçekten tercih ederdim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	75	30,0
Nadiren	55	22,0
Sık Sık	35	14,0
Çoğunlukla	34	13,6
Her Zaman	51	20,4
Total	250	100

“Amirimle gelecekte bir daha etkileşim içinde olmamayı gerçekten tercih ederdim” ifadesine, araştırmaya katılanların 30,0’ı hiçbir zaman, %22,0’ı nadiren, %14,0’ı sık sık, %13,6’sı çoğunlukla ve %20,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası amirleriyle gelecekte daha etkin iletişim içinde olmayı isterken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.53:** İş arkadaşlarımla gelecekte bir daha etkileşim içinde olmamayı gerçekten tercih ederdim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	85	34,0
Nadiren	45	18,0
Sık Sık	35	14,0
Çoğunlukla	37	14,8
Her Zaman	48	19,2
Total	250	100

“İş arkadaşlarımla gelecekte bir daha etkileşim içinde olmamayı gerçekten tercih ederdim” ifadesine, araştırmaya katılanların 34,0’ı hiçbir zaman, %18,0’ı nadiren, %14,0’ı sık sık, %14,8’i çoğunlukla ve %19,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası iş arkadaşlarıyla gelecekte daha etkin iletişim içinde olmayı isterken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.54:** Amirime güvenebilecek gibi hissetmiyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	85	34,0
Nadiren	62	24,8
Sık Sık	32	12,8
Çoğunlukla	26	10,4
Her Zaman	45	18,0
Total	250	100

“Amirime güvenebilecek gibi hissetmiyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 34,0’ı hiçbir zaman, %24,8’i nadiren, %12,8’i sık sık, %10,4’ü çoğunlukla ve %18,0’ı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası amirine güvenebileceğini belirtirken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.55:** İş arkadaşlarıma güvenebileceğim gibi hissetmiyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	100	40,0
Nadiren	61	24,4
Sık Sık	29	11,6
Çoğunlukla	29	11,6
Her Zaman	31	12,4
Total	250	100

“İş arkadaşlarımla güvenebileceğim gibi hissetmiyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 40,0’ı hiçbir zaman, %24,4’ü nadiren, %11,6’sı sık sık, %11,6’sı çoğunlukla ve %12,4’ü de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası iş arkadaşlarına güvenebileceğini belirtirken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.56:** Amirimle daha fazla etkileşim halinde olursak arkadaş olabilecek gibiyiz ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	38	15,2
Nadiren	67	26,8
Sık Sık	34	13,6
Çoğunlukla	59	23,6
Her Zaman	52	20,8
Total	250	100

“Amirimle daha fazla etkileşim halinde olursak arkadaş olabilecek gibiyiz” ifadesine, araştırmaya katılanların 15,2’si hiçbir zaman, %26,8’i nadiren, %13,6’sı sık sık, %23,6’sı çoğunlukla ve %20,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların ortalama olarak amiriyle daha fazla etkileşim halinde olursa arkadaş olabileceğini belirtmektedir.

**Tablo 4.57:** İş arkadaşlarımla daha fazla etkileşim halinde olursak dost olabilecek gibiyiz ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	26	10,4
Nadiren	45	18,0
Sık Sık	34	13,6
Çoğunlukla	72	28,8
Her Zaman	73	29,2
Total	250	100

“İş arkadaşlarımla daha fazla etkileşim halinde olursak dost olabilecek gibiyiz” ifadesine, araştırmaya katılanların 10,4’ü hiçbir zaman, %18,8’i nadiren, %13,6’sı sık sık, %28,8’i çoğunlukla ve %29,2’si de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından fazlası daha fazla etkileşim halinde olursa dost olabileceğini belirtirken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.58:** Kendimi amirime yakın hissediyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	31	12,4
Nadiren	59	23,6
Sık Sık	36	14,4
Çoğunlukla	47	18,8
Her Zaman	77	30,8
Total	250	100

“Kendimi amirime yakın hissediyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 12,4’ü hiçbir zaman, %23,6’sı nadiren, %14,4’ü sık sık, %18,8’i çoğunlukla ve %30,8’i de her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından kendini amirine yakın hissederken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.59:** Kendimi iş arkadaşlarıma yakın hissediyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	17	6,8
Nadiren	38	15,2
Sık Sık	43	17,2
Çoğunlukla	58	23,2
Her Zaman	94	37,6
Total	250	100

“Kendimi iş arkadaşlarıma yakın hissediyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 6,8’i hiçbir zaman, %15,2’si nadiren, %17,2’si sık sık, %23,2’si çoğunlukla ve %37,6’sı da her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların yarısından kendini iş arkadaşlarına yakın hissederken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.60:** Yaptığım işe göre adil bir ücret verildiğini düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle katılmıyorum	75	30,0
Katılmıyorum	39	15,6
Kısmen Katılmıyorum	36	14,4
Kısmen Katılıyorum	27	10,8
Katılıyorum	46	18,4
Tamamen Katılıyorum	27	10,8
Total	250	100

“Yaptığım işe göre adil bir ücret verildiğini düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 30,0’ı kesinlikle katılmıyorum, %15,6’sı katılmıyorum, %14,4’ü kısmen katılmıyorum, %10,8’i kısmen katılıyorum, %18,4’ü katılıyorum ve 10,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %60’ı adil bir ücret aldığını düşünmezken, geri kalan %40’lık kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.61:** İşimde promosyon (özendirme) alma şansım hiç yoktur ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	47	18,8
Katılmıyorum	48	19,2
Kısmen Katılmıyorum	45	18,0
Kısmen Katılıyorum	39	15,6
Katılıyorum	38	15,2
Tamamen Katılıyorum	33	13,2
Total	250	100

“İşimde promosyon (özendirme) alma şansım hiç yoktur” ifadesine, araştırmaya katılanların 18,8’i kesinlikle katılmıyorum, %19,2’si katılmıyorum, %18,0’ı kısmen katılmıyorum, %15,6’sı kısmen katılıyorum, %15,2’si katılıyorum ve 13,2’si de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %56’sı promosyon (özendirme) alma şansları olmadığını düşünürken, geri kalan %44’lük kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.62:** Amirim kendi işini yapmak konusunda yeterlilik sahibidir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	27	10,8
Katılmıyorum	30	12,0
Kısmen Katılmıyorum	43	17,2
Kısmen Katılıyorum	36	14,4
Katılıyorum	74	29,6
Tamamen Katılıyorum	40	16,0
Total	250	100

“Amirim kendi işini yapmak konusunda yeterlilik sahibidir” ifadesine, araştırmaya katılanların 10,8’i kesinlikle katılmıyorum, %12,0’ı katılmıyorum, %17,2’si kısmen katılmıyorum, %14,4’ü kısmen katılıyorum, %29,6’sı katılıyorum ve 16,0’ı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %40’ı amirlerinin işlerinde yeterli olduğunu söylerken, geri kalan %60’lık kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.63:** Aldığım aylıktan tatmin olmuyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	50	20,0
Katılmıyorum	43	17,2
Kısmen Katılmıyorum	28	11,2
Kısmen Katılıyorum	42	16,8
Katılıyorum	50	20,0
Tamamen Katılıyorum	37	14,8
Total	250	100

“Aldığım aylıktan tatmin olmuyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 20,0’ı kesinlikle katılmıyorum, %17,2’si katılmıyorum, %11,2’si kısmen katılmıyorum, %16,8’i kısmen katılıyorum, %20,0’ı katılıyorum ve 14,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %48,04’ü aylık ücretinin yeterli olduğunu belirtirken, geri kalan %51,06’lık kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.64:** İyi bir iş yaptığımda, almam gereken takdiri alırım ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	42	16,8
Katılmıyorum	41	16,4
Kısmen Katılmıyorum	40	16,0
Kısmen Katılıyorum	45	18,0
Katılıyorum	55	22,0
Tamamen Katılıyorum	27	10,8
Total	250	100

“İyi bir iş yaptığımda, almam gereken takdiri alırım” ifadesine, araştırmaya katılanların 16,8’i kesinlikle katılmıyorum, %16,4’ü katılmıyorum, %16,0’ı kısmen katılmıyorum, %18,0’ı kısmen katılıyorum, %22,0’ı katılıyorum ve 10,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %49,02’si iyi bir iş yapmasına karşılık gereken takdiri alamadığını belirtirken, geri kalan %51,08’i ise böyle olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 4.65:** Birçok kural ve prosedürlerimiz iyi iş yapmayı zorlaştırıyor ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	24	9,6
Katılmıyorum	38	15,2
Kısmen Katılmıyorum	44	17,6
Kısmen Katılıyorum	55	22,0
Katılıyorum	54	21,6
Tamamen Katılıyorum	35	14,0
Total	250	100

“Birçok kural ve prosedürlerimiz iyi iş yapmayı zorlaştırıyor” ifadesine, araştırmaya katılanların 9,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %15,2’si katılmıyorum, %17,6’sı kısmen katılmıyorum, %22,0’ı kısmen katılıyorum, %21,6’sı katılıyorum ve 14,0’ı de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %57,6’sı birçok kural ve prosedürlerin iyi bir iş yapmayı zorlaştırdığını belirtirken, geri kalan %42,4’ü ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.66:** Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu düşünüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	70	28,0
Katılmıyorum	50	20,0
Kısmen Katılmıyorum	33	13,2
Kısmen Katılıyorum	43	17,2
Katılıyorum	37	14,8
Tamamen Katılıyorum	17	6,8
Total	250	100

“Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu düşünüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların 28,0’ı kesinlikle katılmıyorum, %20,0’ı katılmıyorum, %13,2’si kısmen katılmıyorum, %17,2’si kısmen katılıyorum, %14,8’i katılıyorum ve 6,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %61,2’si yaptıkları işin anlamsız olmadığını belirtirken, geri kalan %38,8’i ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.67:** İşletmemizde/kurumumuzda iletişim süreçleri iyidir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	27	10,8
Katılmıyorum	45	18,0
Kısmen Katılmıyorum	45	18,0
Kısmen Katılıyorum	53	21,2
Katılıyorum	47	18,8
Tamamen Katılıyorum	33	13,2
Total	250	100

“İşletmemizde/kurumumuzda iletişim süreçleri iyidir” ifadesine, araştırmaya katılanların 10,8’i kesinlikle katılmıyorum, %18,0’ı katılmıyorum, %18,0’ı kısmen katılmıyorum, %21,2’si kısmen katılıyorum, %18,8’i katılıyorum ve 13,2’si de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %53,2’si çalıştıkları işyerinde iletişim süreçlerinin iyi olduğunu, geri kalan %46,8’i ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.68:** Ücret artışları çok azdır ve nadiren olur ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	22	8,8
Katılmıyorum	32	12,8
Kısmen Katılmıyorum	39	15,6
Kısmen Katılıyorum	43	17,2
Katılıyorum	62	24,8
Tamamen Katılıyorum	52	20,8
Total	250	100

“Ücret artışları çok azdır ve nadiren olur” ifadesine, araştırmaya katılanların %8,8’i kesinlikle katılmıyorum, %12,8’i katılmıyorum, %15,6’sı kısmen katılmıyorum, %17,2’si kısmen katılıyorum, %24,8’i katılıyorum ve %20,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %37,2’si ücret artışlarının az ve nadiren olduğunu, geri kalan %62,8’i ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.69:** İşinde iyi olanların adil bir promosyon (özendirme) alma şansı vardır ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	66	26,4
Katılmıyorum	55	22,0
Kısmen Katılmıyorum	29	11,6
Kısmen Katılıyorum	36	14,4
Katılıyorum	32	12,8
Tamamen Katılıyorum	32	12,8
Total	250	100

“İşinde iyi olanların adil bir promosyon (özendirme) alma şansı vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların %26,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %22,0’ı katılmıyorum, %11,6’sı kısmen katılmıyorum, %14,4’ü kısmen katılıyorum, %12,8’i katılıyorum ve %12,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %60,0’ı işlerinde iyi olsalar bile adil bir promosyon (özendirme) alma şanslarının olmadığını, geri kalan %40,0’ı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.70:** Amirim bana karşı adil değildir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	48	19,2
Katılmıyorum	66	26,4
Kısmen Katılmıyorum	46	18,4
Kısmen Katılıyorum	40	16,0
Katılıyorum	27	10,8
Tamamen Katılıyorum	23	9,2
Total	250	100

“Amirim bana karşı adil değildir” ifadesine, araştırmaya katılanların %19,2’si kesinlikle katılmıyorum, %26,4’ü katılmıyorum, %18,4’ü kısmen katılmıyorum, %16,0’ı kısmen katılıyorum, %10,8’i katılıyorum ve %9,2’si de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %64,0’ı amirinin kendisine adil olduğunu, %36,0’ı ise amirinin kendisine adil olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.71:** Aldığımız ücretler diğer benzer işletmelerde/kurumlarda verildiği kadar iyidir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	52	20,8
Katılmıyorum	63	25,2
Kısmen Katılmıyorum	32	12,8
Kısmen Katılıyorum	39	15,6
Katılıyorum	45	18,0
Tamamen Katılıyorum	19	7,6
Total	250	100

“Aldığımız ücretler diğer benzer işletmelerde/kurumlarda verildiği kadar iyidir” ifadesine, araştırmaya katılanların %20,8’i kesinlikle katılmıyorum, %25,2’si katılmıyorum, %12,8’i kısmen katılmıyorum, %15,6’sı kısmen katılıyorum, %18,0’ı katılıyorum ve %7,6’sı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %58,8’i itfaiye teşkilatı çalışanlarının aldığı ücretin benzer işi yapan kurumlarda çalışanların ücretinden az olduğunu belirtirken, geri kalan %41,2’ si ise ücretin iyi olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 4.72:** Yaptığım işe değer verildiğini düşünmüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	52	20,8
Katılmıyorum	63	25,2
Kısmen Katılmıyorum	32	12,8
Kısmen Katılıyorum	39	15,6
Katılıyorum	45	18,0
Tamamen Katılıyorum	19	7,6
Total	250	100

“Yaptığım işe değer verildiğini düşünmüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %20,8’i kesinlikle katılmıyorum, %25,2’si katılmıyorum, %12,8’i kısmen katılmıyorum, %15,6’sı kısmen katılıyorum, %18,0’ı katılıyorum ve %7,6’sı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %58,8’i yaptığı işin değerinin fark edildiğini düşünürken, geri kalan %41,2’si ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.73:** İyi bir iş için gösterdiğim çabalar, bürokratik işlerle engellenmez ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	51	20,4
Katılmıyorum	41	16,4
Kısmen Katılmıyorum	34	13,6
Kısmen Katılıyorum	42	16,8
Katılıyorum	45	18,0
Tamamen Katılıyorum	37	14,8
Total	250	100

“İyi bir iş için gösterdiğim çabalar, bürokratik işlerle engellenmez” ifadesine, araştırmaya katılanların %20,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %16,4’ü katılmıyorum, %13,6’sı kısmen katılmıyorum, %16,8’i kısmen katılıyorum, %18,0’ı katılıyorum ve %14,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %50,4’ü yaptığı iş için gösterdiği çabanın bürokratik işlerle engellendiğini, %49,6’sı ise bürokratik işlerle engellenmediğini belirtmektedir.

**Tablo 4.74:** Birlikte çalıştığım arkadaşların yetersizliğinden dolayı, işimde sıkı çalışmak zorundayım ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	41	16,4
Katılmıyorum	63	25,2
Kısmen Katılmıyorum	34	13,6
Kısmen Katılıyorum	38	15,2
Katılıyorum	44	17,6
Tamamen Katılıyorum	30	12,0
Total	250	100

“Birlikte çalıştığım arkadaşların yetersizliğinden dolayı, işimde sıkı çalışmak zorundayım” ifadesine, araştırmaya katılanların %16,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %25,2’si katılmıyorum, %13,6’sı kısmen katılmıyorum, %15,2’si kısmen katılıyorum, %17,6’sı katılıyorum ve %12,0’ı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %55,2’ si birlikte çalıştıkları arkadaşlarının yeterli olduğundan işlerinde sıkı çalışmalarının gerektirecek bir durum olmadığını, geri kalan

%44,8'i ise birlikte çalıştıkları arkadaşlarının yeterli çabaları göstermediğinden işlerinde sıkı çalışması gerektiğini belirtmektedir.

**Tablo 4.75:** İşimde yaptığım faaliyetleri yapmak hoşuma gidiyor ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	15	6,0
Katılmıyorum	23	9,2
Kısmen Katılmıyorum	21	8,4
Kısmen Katılıyorum	44	17,6
Katılıyorum	89	35,6
Tamamen Katılıyorum	58	23,2
Total	250	100

“İşimde yaptığım faaliyetleri yapmak hoşuma gidiyor” ifadesine, araştırmaya katılanların %6,0'ı kesinlikle katılmıyorum, %9,2'si katılmıyorum, %8,4'ü kısmen katılmıyorum, %17,6'sı kısmen katılıyorum, %35,6'sı katılıyorum ve %23,2'si de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %76,4'ü işindeki faaliyetleri yapmanın hoşuna gittiğini, geri kalan %23,6'sı ise hoşuna gitmediğini belirtmektedir.

**Tablo 4.76:** Çalıştığım işletmenin/kurumun amaçları bana açık gelmiyor ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	39	15,6
Katılmıyorum	58	23,2
Kısmen Katılmıyorum	36	14,4
Kısmen Katılıyorum	46	18,4
Katılıyorum	47	18,8
Tamamen Katılıyorum	24	9,6
Total	250	100

“Çalıştığım işletmenin/kurumun amaçları bana açık gelmiyor” ifadesine, araştırmaya katılanların %15,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %23,2'si katılmıyorum, %14,4'ü kısmen katılmıyorum, %18,4'ü kısmen katılıyorum, %18,8'i katılıyorum ve %9,6'sı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya

katılanların %46,8'si çalıştığı kurumun amaçlarını tam olarak bilmezken, %53,2'si ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.77:** Bana ne ödediklerini düşündüğümde, çalıştığım işletme/kurum değersizmiş hissi veriyor ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	47	18,8
Katılmıyorum	48	19,2
Kısmen Katılmıyorum	40	16,0
Kısmen Katılıyorum	35	14,0
Katılıyorum	39	15,6
Tamamen Katılıyorum	41	16,4
Total	250	100

“Bana ne ödediklerini düşündüğümde, çalıştığım işletme/kurum değersizmiş hissi veriyor” ifadesine, araştırmaya katılanların %18,8'i kesinlikle katılmıyorum, %19,2'si katılmıyorum, %16,0'ı kısmen katılmıyorum, %14,0'ı kısmen katılıyorum, %15,6'sı katılıyorum ve %16,4'ü de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %54,0'ı kendisine ödenen ücretin verilen değer ile ölçüldüğünü düşünmezken, %46,0'ı ise böyle olduğunu düşünmektedir.

**Tablo 4.78:** Diğer yerlerde olduğu gibi burada da kişiler iş hayatında hızlı yükselirler ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	58	23,2
Katılmıyorum	46	18,4
Kısmen Katılmıyorum	36	14,4
Kısmen Katılıyorum	29	11,6
Katılıyorum	38	15,2
Tamamen Katılıyorum	43	17,2
Total	250	100

“Diğer yerlerde olduğu gibi burada da kişiler iş hayatında hızlı yükselirler” ifadesine, araştırmaya katılanların %23,2'si kesinlikle katılmıyorum, %18,4'ü katılmıyorum, %14,4'ü kısmen katılmıyorum, %11,6'sı kısmen katılıyorum, %15,2'si

katılıyorum ve %17,2'si de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %56,0'ı itfaiye teşkilatında da diğer kurumlarda olduğu gibi hızla yükselmenin olmadığını, geri kalan %44,0'ı ise böyle olduğunu belirtmektedir.

**Tablo 4.79:** Amirim çalışanların duygularına hiç ilgi göstermez ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	51	20,4
Katılmıyorum	60	24,0
Kısmen Katılmıyorum	40	16,0
Kısmen Katılıyorum	35	14,0
Katılıyorum	34	13,6
Tamamen Katılıyorum	30	12,0
Total	250	100

“Amirim çalışanların duygularına hiç ilgi göstermez” ifadesine, araştırmaya katılanların %20,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %24,0'ı katılmıyorum, %16,0'ı kısmen katılmıyorum, %14,0'ı kısmen katılıyorum, %13,6'sı katılıyorum ve %12,0'ı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %60,4'ü amirinin duygularına ilgi gösterdiğini, geri kalan %39,6'lık kısmı ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.80:** Verilen yardımlar/faydalar eşit verilir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	59	23,6
Katılmıyorum	59	23,6
Kısmen Katılmıyorum	34	13,6
Kısmen Katılıyorum	35	14,0
Katılıyorum	40	16,0
Tamamen Katılıyorum	23	9,2
Total	250	100

“Verilen yardımlar/faydalar eşit verilir” ifadesine, araştırmaya katılanların %23,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %23,6'sı katılmıyorum, %13,6'sı kısmen katılmıyorum, %14,0'ı kısmen katılıyorum, %16,0'ı katılıyorum ve %9,2'si de

tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %60,8'i verilen yardımların/faydaların eşit olarak verilmediğini ifade ederken, %39,2'si ise eşit olarak verildiğini belirtmektedir.

**Tablo 4.81:** Burada çalışanlara az ödül verilir ifadesinin çizelgesi

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	27	10,8
Katılmıyorum	46	18,4
Kısmen Katılmıyorum	35	14,0
Kısmen Katılıyorum	39	15,6
Katılıyorum	57	22,8
Tamamen Katılıyorum	46	18,4
Total	250	100

“Burada çalışanlara az ödül verilir” ifadesine, araştırmaya katılanların %10,8'i kesinlikle katılmıyorum, %18,4'ü katılmıyorum, %14,0'ı kısmen katılmıyorum, %15,6'sı kısmen katılıyorum, %22,8'si katılıyorum ve %18,4'ü de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %56,8'i çalışanlara ödülün az verildiğini ifade ederken, geri kalan %43,2'si ise çalışanlara ödülün az verilmediğini düşünmektedir.

**Tablo 4.82:** İşimde yapmak zorunda olduğum çok görev vardır ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	14	5,6
Katılmıyorum	31	12,4
Kısmen Katılmıyorum	23	9,2
Kısmen Katılıyorum	51	20,4
Katılıyorum	82	32,8
Tamamen Katılıyorum	49	19,6
Total	250	100

“İşimde yapmak zorunda olduğum çok görev vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların %5,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %12,4'ü katılmıyorum, %9,2'si kısmen katılmıyorum, %20,4'ü kısmen katılıyorum, %32,8'i katılıyorum ve %19,6'sı da

tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu olan %72,8'i işinde yapmak zorunda oldukları görevlerinin çok olduğunu, geri kalan %27,2'si ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.83:** İş arkadaşlarımı seviyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	15	6,0
Katılmıyorum	20	8,0
Kısmen Katılmıyorum	21	8,4
Kısmen Katılıyorum	44	17,6
Katılıyorum	83	33,2
Tamamen Katılıyorum	67	26,8
Total	250	100

“İş arkadaşlarımı seviyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %6,0'ı kesinlikle katılmıyorum, %8,0'ı katılmıyorum, %8,4'ü kısmen katılmıyorum, %17,6'sı kısmen katılıyorum, %33,2'si katılıyorum ve %26,8'i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu %77,6'sı iş arkadaşlarını sevdiğini, geri kalan %22,4'ü ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.84:** Bazen işletmede/kurumda neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	26	10,4
Katılmıyorum	31	12,4
Kısmen Katılmıyorum	39	15,6
Kısmen Katılıyorum	49	19,6
Katılıyorum	69	27,6
Tamamen Katılıyorum	36	14,4
Total	250	100

“Bazen işletmede/kurumda neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %10,4'ü kesinlikle katılmıyorum, %12,4'ü katılmıyorum, %15,6'sı kısmen katılmıyorum, %19,6'sı kısmen katılıyorum, %27,6'sı katılıyorum ve %14,4'ü de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna

göre, araştırmaya katılanların %61,6’sı çalıştığı kurumda neler olduğunu tam olarak bilmediğini hissederken, geri kalan %38,4’ü olan kısım ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.85:** İşimi yaparken gurur duyuyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	14	5,6
Katılmıyorum	22	8,8
Kısmen Katılmıyorum	14	5,6
Kısmen Katılıyorum	43	17,2
Katılıyorum	65	26,0
Tamamen Katılıyorum	92	36,8
Total	250	100

“İşimi yaparken gurur duyuyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %5,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %8,8’i katılmıyorum, %5,6’sı kısmen katılmıyorum, %17,2’si kısmen katılıyorum, %26,0’ı katılıyorum ve %36,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu kapsayan %80,0’itfai hizmetlerde çalışmanın gururunu yaşarken, %20,0’lık az kısmı ise bunun tam tersini ifade etmektedir.

**Tablo 4.86:** Maaş artışları için yeterli olanakların olmasından memnunum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	69	27,6
Katılmıyorum	34	13,6
Kısmen Katılmıyorum	29	11,6
Kısmen Katılıyorum	37	14,8
Katılıyorum	49	19,6
Tamamen Katılıyorum	31	12,4
Total	250	100

“Maaş artışları için yeterli olanakların olmasından memnunum” ifadesine, araştırmaya katılanların %27,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %13,6’sı katılmıyorum, %11,6’sı kısmen katılmıyorum, %14,8’i kısmen katılıyorum, %19,6’sı katılıyorum ve %12,4’ü de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya

katılanların %52,8'i maaş artışları için yeterli olanak olmamasından dolayı bu durumun memnuniyetsizliği içinde olduklarını belirtirken, maaş artışları için yeterli olanak olduğunu ve bundan memnun olduğunu söyleyenlerin oranı ise %47,2'dir.

**Tablo 4.87:** Almamız gereken ancak almadığımız faydalar/yardımlar vardır ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	27	10,8
Katılmıyorum	41	16,4
Kısmen Katılmıyorum	33	13,2
Kısmen Katılıyorum	48	19,2
Katılıyorum	53	21,2
Tamamen Katılıyorum	47	18,8
Total	250	100

“Almamız gereken ancak almadığımız faydalar/yardımlar vardır” ifadesine, araştırmaya katılanların %10,8'i kesinlikle katılmıyorum, %16,4'ü katılmıyorum, %13,2'si kısmen katılmıyorum, %19,2'si kısmen katılıyorum, %21,2'si katılıyorum ve %18,8'i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %59,6'sı kendisine hakkı olarak gördüğü ancak alamadığı faydalar/yardımların var olduğunu, %40,4'ü ise böyle olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 4.88:** Amirimi seviyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	22	8,8
Katılmıyorum	37	14,8
Kısmen Katılmıyorum	28	11,2
Kısmen Katılıyorum	53	21,2
Katılıyorum	66	26,4
Tamamen Katılıyorum	44	17,4
Total	250	100

“Amirimi seviyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %8,8'i kesinlikle katılmıyorum, %14,8'i katılmıyorum, %11,2'si kısmen katılmıyorum, %21,2'si kısmen katılıyorum, %26,4'ü katılıyorum ve %17,4'ü de tamamen katılıyorum

şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %65,2'si amirini sevdiğini söylerken, geri kalan %34,8'i ise amirini sevmediğini ifade etmektedir.

**Tablo 4.89:** Çok fazla evrak işim var ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	39	15,6
Katılmıyorum	62	24,8
Kısmen Katılmıyorum	44	17,6
Kısmen Katılıyorum	36	14,4
Katılıyorum	48	19,2
Tamamen Katılıyorum	21	8,4
Total	250	100

“Çok fazla evrak işim var” ifadesine, araştırmaya katılanların %15,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %24,8'i katılmıyorum, %17,6'sı kısmen katılmıyorum, %14,4'ü kısmen katılıyorum, %19,2'si katılıyorum ve %8,4'ü de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan %58,0' ı çok fazla evrak işi olmadığını belirtirken, %42,0'ı ise böyle olmadığını söylemektedir.

**Tablo 4.90:** Çabalarımın gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünmüyorum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	35	14,0
Katılmıyorum	46	18,4
Kısmen Katılmıyorum	34	13,6
Kısmen Katılıyorum	35	14,0
Katılıyorum	57	22,8
Tamamen Katılıyorum	42	16,8
Total	250	100

“Çabalarımın gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünmüyorum” ifadesine, araştırmaya katılanların %14,0'ı kesinlikle katılmıyorum, %18,4'ü katılmıyorum, %13,6'sı kısmen katılmıyorum, %14,0'ı kısmen katılıyorum, %22,8'i katılıyorum ve %16,8'i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %54,0'ı işyerinde ki çabalarımın gerektiği gibi ödüllendirilmediğini, %46,0'ı ise böyle olmadığını ifade etmektedir.

**Tablo 4.91:** Promosyon (özendirme) için var olan olanaklarımdan memnunum ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	63	25,2
Katılmıyorum	58	23,2
Kısmen Katılmıyorum	26	10,4
Kısmen Katılıyorum	44	17,6
Katılıyorum	36	14,4
Tamamen Katılıyorum	22	8,8
Total	250	100

“Promosyon (özendirme) için var olan olanaklarımdan memnunum” ifadesine, araştırmaya katılanların %25,2’si kesinlikle katılmıyorum, %23,2’si katılmıyorum, %10,4’ü kısmen katılmıyorum, %17,6’sı kısmen katılıyorum, %14,4’ü katılıyorum ve %8,8’i de tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %58,8’i işyerinde ki promosyon (özendirme) için var olan olanaklardan memnun olmadığını söylerken, %41,2’si ise memnun olduğunu söylemektedir.

**Tablo 4.92:** İşyerinde çok fazla münakaşa ve tartışma var ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	38	15,2
Katılmıyorum	53	21,2
Kısmen Katılmıyorum	43	17,2
Kısmen Katılıyorum	43	17,2
Katılıyorum	44	17,6
Tamamen Katılıyorum	29	11,6
Total	250	100

“İşyerinde çok fazla münakaşa ve tartışma var” ifadesine, araştırmaya katılanların %15,2’si kesinlikle katılmıyorum, %21,2’si katılmıyorum, %17,2’si kısmen katılmıyorum, %17,2’si kısmen katılıyorum, %17,6’sı katılıyorum ve %11,6’sı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların %53,6’sı işyerinde çok fazla münakaşa ve tartışma olmadığını ifade ederken, %46,4’ü ise bunun olduğunu söylemektedir.

**Tablo 4.93:** İşim zevklidir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	19	7,6
Katılmıyorum	23	9,2
Kısmen Katılmıyorum	29	11,6
Kısmen Katılıyorum	44	17,6
Katılıyorum	70	28,0
Tamamen Katılıyorum	65	26,0
Total	250	100

“İşim zevklidir” ifadesine, araştırmaya katılanların %7,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %9,2’si katılmıyorum, %11,6’sı kısmen katılmıyorum, %17,6’sı kısmen katılıyorum, %28,0’ı katılıyorum ve %26,0’ı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu ifade eden %71,6’sı işini zevkli bulurken, geri kalan %28,4’lük az kısmı ise böyle olmadığını ifade etmektedir.

**Tablo 4.94:** İşle ilgili görevlerim yeterince açık değildir ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Kesinlikle Katılmıyorum	46	18,4
Katılmıyorum	50	20,0
Kısmen Katılmıyorum	30	12,0
Kısmen Katılıyorum	50	20,0
Katılıyorum	44	17,6
Tamamen Katılıyorum	30	12,0
Total	250	100

“İşle ilgili görevlerim yeterince açık değildir” ifadesine, araştırmaya katılanların %18,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %20,0’ı katılmıyorum, %12,0’ı kısmen katılmıyorum, %20,0’ı kısmen katılıyorum, %17,6’sı katılıyorum ve %12,0’ı da tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların oranlarının birbirine yakın derecede %50,4 işle ilgili görevlerini yeterince açık bulurken, %49,6’sı işle ilgili görevlerini yeterince açık bulmamaktadır.

**Tablo 4.95:** Çalıştığım kurumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	1	0,4
Ara Sıra	7	2,8
Sık Sık	14	5,6
Çoğunlukla	78	31,2
Her Zaman	150	60,0
Total	250	100

“Çalıştığım kurumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım” ifadesine, araştırmaya katılanların %0,4’ü hiçbir zaman, %2,8’i ara sıra, %5,6’sı sık sık, %31,2’si çoğunlukla ve %60,0’ı her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların tamamına yakını çalıştığı kurumun kural ve prosedürlerine uyarırken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını ifade etmektedir.

**Tablo 4.96:** Kaliteli iş üretirim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	3	1,2
Ara Sıra	6	2,4
Sık Sık	20	8,0
Çoğunlukla	87	34,8
Her Zaman	134	53,6
Total	250	100

“Kaliteli iş üretirim” ifadesine, araştırmaya katılanların %1,2’si hiçbir zaman, %2,4’ü ara sıra, %8,0’ı sık sık, %34,8’i çoğunlukla ve %53,6’sı her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların tamamına yakını çalıştığı kurumda kaliteli iş üretirken, geri kalan kısmı ise böyle olmadığını ifade etmektedir.

**Tablo 4.97:** İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim ifadesinin çizelgesi.

<i>İfade</i>	<i>n</i>	<i>(%)Yüzde</i>
Hiçbir Zaman	-	-
Ara Sıra	3	1,2
Sık Sık	20	8,0
Çoğunlukla	66	26,4
Her Zaman	161	64,4
Total	250	100

“İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim” ifadesine, araştırmaya katılanların %1,2’si ara sıra, %8,0’ı sık sık, %26,4’ü çoğunlukla ve %64,4’ü her zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılanların tamamına yakını çalıştığı kurumda işini doğru yapmak konusunda prensipli olduğunu söylerken, geri kalan az bir kısmı ise böyle olmadığını ifade etmektedir.

#### **4.2 Güvenilirlik Analizi**

İstatistiksel uygulamalara başlamadan anket formunda yer alan “İçsel Motivasyon”, “dışsal motivasyon” ve “iş performansı”. Ölçekleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin tüm olarak Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.818 olarak belirlenmiştir. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeklere ait güvenilirlik analizinin sonuçları aşağıda ki tabloda görüldüğü gibidir.

**Tablo 4.98:** Ölçekler ve anket sorularının genel güvenilirlik düzeyi.

Ölçek	Cronbach Alfa
İçsel Motivasyon	,888
Dışsal Motivasyon	,772
İş Performansı	,794
Genel Cronbach Alfa sayısı	
,818	

### 4.3 Değişkenler Arası İstatistikler

Aşağıdaki tabloda performans, içsel ve dışsal motivasyon olan değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ve yönünü gösteren korelasyon katsayıları sunulmuştur.

**Tablo 4.99:** Ölçekler ile algılanan işgören verimliliği arasındaki korelasyon.

Ölçekler		1.İçsel Faktörler	2.Dışsal Faktörler	3. İş Performans
1.İçsel Faktörler	r	1	,303	,409
	p		,000	,000
	n	250	250	250
2.Dışsal Faktörler	r	,303	1	,089
	p	,000		,000
	n	250	250	250
3. İş Performansı	r	,409	,089	1
	p	,000	,000	
	n	250	250	250

İçsel Faktörler alt boyutu ile Dışsal Faktörler alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %30,3 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,303$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre içsel faktörlerin alt boyutu puanı arttıkça algılanan dışsal faktörler alt boyutu puanı da artmaktadır.

Dışsal Faktörler alt boyutu ile Performans alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %8,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,89$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre dışsal faktörler alt boyutu puanı arttıkça, performans alt boyutu puanının yüksek bir düzeyde arttığı söylenemez.

İçsel faktörler alt boyutu ile Performans alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %40,9 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0,409$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Buna göre içsel faktörler alt boyutu puanı arttıkça performans alt boyutu puanı da artmaktadır.

İçsel motivasyon ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirten H2 hipotezi ve dışsal motivasyon ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilen H4 hipotezinin pozitif yönde olmasından dolayı motivasyon ve performans değişkenlerimiz arasında ki doğrusal ilişkiyi, bu ilişkinin derecesini

belirtmek için kullanılan korelasyon analizinin gerekçeleri ve analiz sonucunda çıkan anlamlı ilişki şu ifadeyle açıklanabilir; çalışmamızın amacında değindiğimiz konu İçsel motivasyonun iş performansına etkisini belirleyen faktörlerin bilinmesi olmakla birlikte bu faktörler; bireyin iş merakı, yeterlilik, rekabet isteği, öğrenme ihtiyacı ve gelişme duygusu olup, dışsal motivasyonun iş performansına etkisini belirleyen faktörler olan; ücret, kararlara dahil edilme, kabul görmek, ödül, ceza, baskı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Yukarıda ki sonuçların ve içsel motivasyonun iş performansına etkisini belirleyen faktörlerin de göz önüne alındığında; içsel motivasyon faktörünün, performansa olan etkisinin dışsal motivasyon faktöründen daha yüksek olduğu sonucuna varıldığından dolayı, İçsel motivasyon ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirten H2 hipotezi ve dışsal motivasyon ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirten H4 hipotezi ifade edilen bu nedenlerden dolayı desteklenmektedir.

#### **4.4 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

İçsel ve Dışsal Motivasyon faktörlerinin iş performansına ait regresyon analizi ve katsayı analizi tablo ile belirtilerek, analizler açıklanmaya çalışılmıştır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

İş performansı ve motivasyon birbirini etkileyen iki kavram olup, aralarında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu bununla birlikte iş görenlerin, iş performanslarının üst düzeye çıkarılması için gerekli olan içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin her ikisinin de etkili olduğu bu çalışmada bulunmuştur.

İtfaiye hizmetleri emeğin yoğun olarak verildiği bir kamu teşkilatıdır. Emek-yoğun teknolojiyle hizmet veren itfaiyecilerin moral ve motivasyonun sürekli yüksek tutulması performanslarını olumlu etkileyen faktördür. İtfaiye yöneticilerine bu konuda büyük bir sorumluluk düşmektedir. İtfaiye yöneticileri itfaiyecilerle sürekli iletişim halinde olmalı personelin motivasyonunu yüksek tutacak çalışmalar yapmalıdır. İtfaiyecilik mesleği bir anlık hatayı affetmeyecek bir meslektir. Bir anlık hata yardım bekleyen vatandaşın ya da olaya müdahale etmeye çalışan itfaiyecinin canından olmasına neden olabilir. İtfaiyeci işini yaparken kafasında başka soru işaretleri olmamalı, kendini doğrudan yapmış olduğu işe vermelidir. “İçsel motivasyon performansı etkilemektedir” diyerek kurduğumuz H1 hipotezimizin de bu sonuçları desteklediği ortaya çıkmıştır. Kurtarma gibi önemli görevi icra eden itfaiyecilerin motivasyonu sürekli yüksek tutulduğunda onlarda görevlerini yaparken yüksek performans ortaya koyabilmektedir. İtfaiye yöneticileri iyi performans gösteren itfaiyecileri onurlandırdıkları zaman o itfaiyeciler motive olacaktır ve diğer itfaiyecilerde aynı durumu yaşayabilmek adına çaba göstermektedir. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktadır. Çevresi tarafından kabul gören ve ödüllendirilen iş gören diğer çalışma arkadaşlarının da iş performanslarının çabalarının çabalarında önemli rol model olacağı düşünülerek geliştirilen “Dışsal motivasyonun performansı etkilediğini” ifade eden H3 hipotezinin desteklendiği çalışmada bulunmuştur.

İtfaiye çalışanlarının, iş performanslarını etkileyen içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin etkilerini belirleyen verileri ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada; saygınlık, takdir edilme duygusu, iş doyumunu gibi içsel motivasyon faktörlerinin daha çok etkili olduğu görülmekle beraber başarının ödüllendirilmesi, kurum hedefleri gibi dışsal motivasyon faktörlerinin de etkili olduğu görülmektedir. Teknik bir kamu hizmeti veren itfaiye teşkilatında her personelin aynı tecrübe, teknik donanım ve kondisyonda olmadığı değerlendirilmeye alınması durumunda içsel motivasyonun performansa pozitif yönde bir etki yapacağı bu etkinin de olaya müdahale anında personele olumlu yönde bir yansımalarının olacağı açıktır. “İçsel motivasyon ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu” belirten H2 hipotezi ve “dışsal motivasyon ile performans arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu” belirten H4 hipotezi ifade edilen bu nedenlerden dolayı desteklenmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre; İtfaiye personelinin riskli olan itfaiye olaylarına müdahale etmesi ve zor durumda olan vatandaşın canını ve malını kurtarmak sorumluluğunda olması, toplum nazarında takdir ve teşekkürlerle beraber görevinde elde ettiği üstün başarısının kendisine verdiği mutluluk ve gurur onun sosyal hayattaki yerini belirlemede ilk sıralarda yer bulmuştur. Genel olarak bakıldığında itfaiye personelinin iş performansının yüksek olması, yapmış oldukları çalışmalarda başarı ve etkinliklerini arttıracak, yöneticilerin ise üzerindeki iş yükü ve riskini azaltacaktır.

Türkiye’de maalesef itfaiyecilik bir meslek olarak tanınmamakta, yöneticiler tarafından bir yük olarak görülerek, gerekli önem ve değer verilmemekte, toplum tarafından tam anlamıyla tanınmamakta ve aynı işi yapan iş görenlerin çalıştığı illere göre aldıkları maaş ve sosyal faydalarda da farklılıklar göstermektedir. Böylesi durumların yıllardır bir çözüme kavuşturulamaması itfaiyecilerin moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve mesleğe karşı isteksizliğe neden olmaktadır. Araştırmanın anket çalışmasında katılımcılara Tablo 4.28 “İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi endişeli hissedirim.” Tablo 4.27 “İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi gergin hissetmem.” Tablo 4.29 “İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken çok rahatımdır.” Tablo 4.30 “İşimdeki faaliyetler/görevler üzerinde çalışırken endişeliyimdir.” Tablo 4.31 “İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken baskı hissedirim.” Tablo 4.72 “Yaptığım işe değer verildiğini düşünmüyorum.” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Görevi esnasında üzerinde baskı olduğunu hissederek gergin ve endişeli olan

dolayısıyla rahat olmadığını ve yaptığı işe değer verilmediğini ifade eden katılımcı grubunu böyle düşünmeye sevk eden çalışma koşulların da ki yetersizliklerdir. Birçok ilde itfaiyecilere koruyucu malzeme verilmemektedir. İtfaiyecinin gittiği olaylarda ne tür tehlike ile karşı karşıya kalacağı bilinmemektedir. Koruyucu malzemeler itfaiyecinin can güvenliği ve iş sağlığı açısından önem arz etmektedir. Koruyucu malzemesi olmayan bir itfaiyeci olaya giderken kendisinin ve iş sağlığının yöneticileri tarafından düşünülmediğini hissedeceğinden dolayı motivasyonu düşecek ve olaya müdahale anında göstermesi gereken iş performansını gösteremeyecektir. Kendini güvende hissetmeyen iş gören olaya giderken üzerinde baskıyla birlikte gergin ve endişeli olacak, doğal olarak rahat olmayacaktır. Çünkü bütün işlerin temelinde güven vardır. Yöneticilerine güven duyamayan, yaptığı işe değer verilmediğini düşünen çalışan görevini ifa ederken motivasyonunu sağlayamadığından performansı düşük olacaktır. Anket sorularımızdan olan “Kaliteli iş üretirim” ve “İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim” cevabına katılımcıların tamamına yakını her zaman kaliteli iş üretirim ve işimi doğru yapmak konusunda prensipliyim şeklinde katılım göstermiştir. Böyle bir anket sonucuna bakıldığında itfaiyecilik mesleğini yapanların bu mesleğin negatif veya pozitif yönlerini unutarak görevlerini severek ve içten bir şekilde samimi bir çalışma ile yaptıkları söylenebilir.

Herzberg’in çift faktör kuramının anlatıldığı bölüm incelendiğinde, hijyen faktörleri olarak sıralanan bazı özelliklerin farklı ülkelerde bir motivatör olarak işlev görülebileceği belirtilmiştir. Bu bölümde ki dört madde ülkemizde ki itfaiyecilerin içinde bulunduğu durum açısından incelendiğinde, itfaiyecilerde hijyen ve motivasyon faktörlerinin düşük olduğundan söz edilebilir. Bu durumda, itfaiye teşkilatında ki çalışanların iş tatmini olmayacağından, iş performansları düşebilir ve işleriyle ilgili sürekli şikâyet edebilirler.

İtfaiye teşkilatlarının yapmış oldukları işlerdeki farklılıklardan dolayı iş performans kriterlerinde de bazı farklılıklar olabilmektedir. İtfaiye de çalışan bireyler yaptıkları işi yalnız ücret elde etmek amaçlı yaptıklarında tam anlamıyla başarı elde edemezler. Ücreti elde etmek için gerçekleştirmiş oldukları faaliyetlerle birlikte hizmet duygusunun da olması gerekmektedir. İtfaiye hizmetlerini gerçekleştirirken her ne kadar iş güvenliği tedbirleri alınmış olsada itfaiyecilerinde itfai olaya müdahale ederken yaşam tehlikesi bulunmaktadır. Bundan dolayı da itfaiyeci de hizmet duygusu olmazsa yapmış olduğu işte başarıyı elde etmesi zordur.

İtfaiye teşkilatında yapılan iş, personellerin unvanı ve aldıkları ücret bakımından incelenmesi, personellerin demografik özelliklerinin göz önünde bulundurulması ve en önemlisi olarak zor bir iş olan itfai olaylarına hızlı ve etkili müdahale etmeye çalıştıkları gözlemlendiğinde itfaiyecilik mesleğinde hipotez H2’de belirtilen içsel motivasyonun performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve aralarında ki ilişkinin de pozitif yönde olduğu görülmüştür.

Yine yukarıda yapılan değerlendirmelere ek olarak personellerin unvan ve hizmet yıllarına göre kanunlar tarafından belirlenen ücretlere ek olarak parasal ödüller, sosyal tazminatlar, faydalar vb. gibi ücretler de verilmesine rağmen dışsal motivasyonların performansa pozitif yönde doğrudan bir etkisinin olmadığı ancak yapmış olduğu riskli ve önemli olan itfaiyecilik mesleğini yerine getirirken ek ücretlerin de yani hipotez H4’de belirtilen dışsal motivasyonun performans üzerinde dolaylı yönden bir pozitif etkisinin olduğu görülmüştür.

Ayrıca Tablo 4.70’de “İşletmemizde/kurumumuzda iletişim süreçleri iyidir” ifadesine katılımcıların %53,2’si iletişim süreçlerinin iyi olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak Türk Hava Kurumu Üniversitesi Yüksek Lisans öğrencisi İlyas AK’ın 2015 yılının Ocak ayında kabul edilen “Çalışanların Verimliliğinde İletişimin Yeri ve Önemi Konulu” tez projesinde ki ankette “Kurumumuzda Etkin Bir İletişim Vardır?” şeklinde yöneltilen sorusuna katılımcıların %41,5’i itfaiye teşkilatında etkin bir iletişimin olduğunu, %28,3’ü de bunun aksine etkin bir iletişimin olmadığını ifade ettiği görülmüştür. Bu bahisle bu konuda ki literatür ve anket araştırması incelendiğinde 300 yıllık bir teşkilatın yıllar içerisinde yönetim(amir), çalışan sayısı gibi farklı demografik özelliklerin değişmesine rağmen iletişim algısında büyük bir oranda değişim olmadan etkin iletişimin sürdürüldüğü, teşkilat yapısının işe bağlılık ve örgüte bağlılık konularında nitelikli bir altyapısının olduğu bilgisine varılabilir.

Yapılan araştırma ve anket sonuçlarında elde edilen verilere göre aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

1) Araştırma için kullanılan anket ve birebir personel ile yapılan görüşmeler neticesinde çalışanlar kendilerine hedef belirleme ve ne için çalıştıklarını bilmeleri koşulunda standart bir iş akışında devam edebildiği, bu yönde hareketin devamının sağlanması için personele ihtiyacı olan motivasyonun övgü, takdir, onaylanma, öneride bulunma gibi cesaretlenmelerini arttıran güdülemelerin ışığında ayrıca yaşamlarını idame ettirecek kadar ücretinde kendilerini yöneten idarecileri tarafından

gerekli sosyal tazminatlarla arttırılmasının sağlanması da motivasyonlarını yani bağımsız değişkenlerini harekete geçirip, bağımlı değişken olan performanslarında nedenli önemli olduğu görülmelidir.

2) İtfaiye yöneticisi ve çalışanların iletişim teknikleri konusunda yeterli bilgi beceriye sahip olması için eğitim verilerek itfaiye teşkilatındaki hiyerarşik yapı içerisinde astın üste üstün ise asta problemleri iletebilme ve yapıcı tartışmalara girebilme yetisi kazandırılmalıdır.

3) Türkiye kamu itfaiye teşkilatların da merkezi birlik olmaması birçok sorunu ortaya çıkarmaktadır. Tüm kamu Afet ve Acil Durum Önleme ve Müdahale Teşkilatlarının tek çatı altında toplanmalıdır. Tek çatı altında toplanan Afet ve Acil Durum Önleme ve Müdahale Teşkilatlarında iletişim daha etkin şekilde kurulacak, büyük ve küçük çapta oluşabilecek krizlere daha koordineli şekilde müdahale edileceğinden meslek statüsü kazandırılmalıdır. Bu öneri kısmında Ülkemizde Başbakanlığa bağlı olarak hizmet veren Afet ve Acil Durum Yönetimi (AFAD) olduğu düşünülebilir ancak AFAD sadece Ülkede büyük bir afet sonrası kurtarma çalışmaları seferberliğine katılmaktadır. Örneğin: 2011 yılında ki Van depremi ve 2014 yılında ki Manisa Soma maden faciası gibi olaylarda Başbakanın talimatı ile görevlendirilirler ayrıca AFAD personeli teknik hizmetler sınıfında doğal olarak hizmet(meslek) grubunun içindedirler. Bu durumun haricinde itfaiye teşkilatının görevi mücavir alan sınırları içerisinde bir itfai olayda yardıma ilk olarak giden kamu kurumu olmasıdır. Bu nedenlerden dolayı bu önerimizin önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

4) İtfaiyecilik mesleği, yangın söndürme amacının dışında önemli teknolojilerin kullanıldığı bir meslek olup, Yangından Korunma ve Kontrol Ulusal Komisyonu tarafından hazırlanan raporlardan özetle üç temel işlev üzerinde durulmuş; bunlardan bir tanesi de teknolojik gelişmelere duyarlı olmanın önemine vurgu yapılmıştır. Bu kapsamda teknolojik faaliyetlerin insanların güvenliğini, yangın koruma sistemlerinin tasarımı ve yangın ile mücadelenin emniyet içinde sürekliliğini sağlayacak şekilde dizayn edilmesi belirtilmiş. Bu tespitler çerçevesinde itfaiyecilik mesleğinde kullanılan ekipman ve malzemelerin günümüz teknolojisine orantılı olarak yenilenmesi, yangın söndürme sistemlerinin ulusal standartlara uygun olarak yaygınlaştırılmasıyla birlikte tüm binalarda bu sistemlerin standart olarak kullanılmasının sağlanması halinde çalışan personele güvenlik, ergonomik, zaman gibi

faktörlerin olumlu yansımasıyla pozitif performans ve motivasyon artışı sağlayacağı görülecektir.

5) Başarısı yüksek olan personelin ödül olarak yurtdışı eğitimlerine gönderilmesi itfaiyecinin hem mesleki gelişimine, hem de motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkileyen faktör olduğu ayrıca yurtdışı eğitimlerinin asıl amacının eğitim olmakla birlikte meslekteki kültür etkileşiminin de performansa etkisinin olduğu gözlemlenecektir.



## KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3).
- Akal, Z. (1994). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme. *Verimlilik Dergisi*, Ankara, Milli Produktivite Merkezi, ss.54.
- Akbaba, S. ve Aktaş A. (2005). İçsel Motivasyonun Bazı Değerşkenler Açısından İncelenmesi, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (21), 19-42,
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20).
- Altuğ, D. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*, Haberal Eğitim Vakfı, İntermat Yayıncılık, Ankara.
- Aldemir, A. (2004). *Öğretmen Adaylarının Bilgi Okuryazarlığı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Sakarya Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Anık, C. (2007). Eğitiminin Performansını Etkileyen Nitelikler, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, (43).
- Anonim, (2015a). <http://enm.blogcu.com/yetki-ve-yetki-devri-nedir/9359791>, Erişim Tarihi:19.03.2015, Saat: 18.22,
- Anonim, (2015b). <http://blog.milliyet.com.tr/performans-değerlendirmesinde-turkiye-ye-uygun-kulturel-yaklasim/Blog/?BlogNo=10042>, Erişim Tarihi:02.05.2015, Saat: 15.38.

- Ardıç, K. ve Baş, T., (2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, s.4.
- Asunakutlu, T., Karabulut Temel, E. ve Dirlik, S., (2010). İnteraktif Karar Kuramı Bağlamında Rekabetin Nedenselliği Üzerine Bir Çözümleme, *Muğla Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1),120.
- Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul, s. 39-40
- Aydın, S. (2014). *Kamu Sektörü Organizasyonları İle Özel Sektör Organizasyonlarında Çalışanların Motivasyon Algıları Üzerine Bir Değerlendirme: Ankara İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Turgut Özal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, İ., E. (1991). *Örgütsel Davranış*, 2.Baskı, Ankara Gül Yayınevi, ss.205.
- Baykal, B. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Baysal, A., C. (1983). Örgütlerde İşle İlgili Tutumlar, *İşletme Fakültesi Dergisi* 12,2
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, ss.245.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, ss.289.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara, s. 233.
- Can H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş. (1994). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, HÜİİBF Yayın No: 18. Ankara
- Çalışkur A. ve Demirhan A. (2013). İçsel Güdülenme Envanteri Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/4, s.9
- Çelebi, A., K. (2012). *Yönetim ve Ekonomi*, Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık

Rolü, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Manisa, s.108.

Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Çetin, F. (2015). *Bireysel İş Performansına Yönelik Çabada Hangi Psikolojik Motivasyon Faktörleri Etkilidir? Örtük Gelişim Model Analizi*, 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Çiftçi B. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Editör Uğur Dolgun). Ekin Kitabevi, Bursa, s:167 -181.

Coşkun, B. ve Şekercioğlu, L. S. (2011). Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 43-64.

Dizdar, A. (2009). *Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş Görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2).

Erdil O. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 17-26.

Erdem A, R, (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları, *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:3., ss:75

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını*, Yayın No: 248, İstanbul

Ergül, H., F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 14, s. 67-79.

Ermış, K. (2010). *Kamu Sağlık Çalışanlarında Motivasyon (İl Özel İdaresi Ağız ve Diş Hastalıkları Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul, s.528.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayıncılık, İstanbul, s.575.
- Eroğlu F. (2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Beta Yayınları,, s. 245-291
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (1), 81-101.
- Ersen, H, (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, Sim Matbaacılık, İstanbul.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fletcher, C., Bailey, C., Price K. (2003). Assessing Self-Awareness:Some Issues And Methods. *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 18, Sayı 5: s.395-404.
- Fuentes, F.M., Albacete, M., Sáez, C.A. Montes, F.J. “The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance”, *Omega Review*, Vol:32 (6), (2004):425-442.
- Gök, S, (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt:6 Sayı:2, İstanbul.
- Güner, M.F. ve Memiş, M., Ü. (2007). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Gelişim Süreci:1850'lerden 2000'lere Bir İnceleme, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 299-310.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın, 235.

- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (9), 174.
- Helvacı, M., A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Ankara (35), 1-2.
- Karapınar, B. Y. (2010). *Örgütsel Adalet ve İş Tatmini İlişkisinde Performans Kriterlerine İlişkin Algının Etkisi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karataş, H. ve Erden, M. (2012). Akademik Motivasyon Ölçeğinin Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *New World Sciences Academy*, 7(4), 1C0558.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi. Ankara, ss.40.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kirkman, B. L. Rosen, B., (1999). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 Issue 1, s. 58-74.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (8. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, 505-508.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, s. 622-625-638.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köroğlu, Ö. ve Avcıkurt, C. (2014). Turist Rehberlerinin Motivasyonu İle Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 45.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1).
- Küçükahmet L. (2000). *Program Geliştirme ve Öğretim*, Nobel Yayınları, İstanbul, ss,11.
- Luthans F. (1995). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)*, MacGraw Hill, New York
- Mamatoğlu, N. (2006), Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı? *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61(4).
- Mohammed, F., M., E. (2010). *Akademik Personel Performans Değerlendirme Kriterlerinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- McAuley, E., Duncan, T. ve Tammen, V.V. (1989). Psychometric properties of the intrinsic motivation inventory in a competitive sport setting. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 60(1), 48-58.
- McCormick, E., Ilgen, D. (1980). *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470.
- Önen, L. ve Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,(25), 1-26.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008), Örgütsel-Yönetmelik Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1).
- Özdemir, S. ve Muradova T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, *Journal of QafqazUniversity*, (24), 146-153.
- Özgen H., Öztürk A., Yalçın A., (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitabevi Adana.

- Özgen, H. Vd. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitapevi, Adana.
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte Olan Ülkelerde İş Görenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İş Görenin Güdülenmesine Katkıları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*,(4).
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 58-59.
- Palmer, M. J., (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayıncılık, İstanbul,
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir. (Birinci Baskı)*. Yargı Yayınevi, Ankara, s.297
- Rahman S. ve Bullock P., (2005). *Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation*, Omega, 33,1, 73-83.
- Recepoğlu, E. (2013). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 21(2).
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 139.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002), "Performance Concepts and Performance Theory, In S. Sonnentag (Ed.)", Psychological Management of Individual Performance, John Wiley & Sons, Ltd., s. 4-25.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, 8.Baskı, Günay Ofset, Konya, s.213
- Tahiroğlu, F., (2003). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen A., Boylu Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi, Ankara'da Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1, s.5

- Tevrüz, S., Erdem Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, İstanbul, Beta Yayınları
- Timur, H., (1983). Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, *Amme İdaresi Dergisi* Cilt: 16, Sayı.3, s.4-22
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara, s.107
- Towers, B. (2002). *The Handbook of Human Resource Management*. Blackwell Publishers, Massachusetts, ss.208.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, (88), 87.
- Turan, A. (2014). Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşma Tutumuna Etkisinde Motivasyonun Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76).
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). “Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma ve İş Performansına Etkileri”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3): s.165.
- Uğurlu, O. (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 1,3, s.1.
- Üçok, C. (1993). *Yönetim İlkeleri*, Gazi Büro Kitapevi, Ankara. S.156
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 36-44.
- Yelboğa, A. (2009) “Validity And Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey ” *World Applied Sciences Journal*, 6(8):1066-1072.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Davranış Bilimler ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, s.49
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, s. 131.
- Wimer S. ve Nowack K. M. (1998). *13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback*. Training and Development, 52(5): 69-76.

Woods, R.H. (1997). *Human Resources Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)*, Educational Institute (Eğitim Enstitüsü), American Hotel and Motel Association (Amerikan Otel ve Motel Derneği), Second Edition (İkinci Baskı).



## EKLER

1. Ek-A: Anket Formu .....	137
2. Ek-B: Anket Çalışması İzin Talebi .....	142
3. Ek-C: Anket Çalışması İzin Belgesi .....	143



## Ek-A: Anket Formu

### ANKET

Sayın Katılımcı,

Ekte sunulmuş olan bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatih ÇETİN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Osman ÖKMEN  
Yüksek Lisans Öğrencisi

1-Cinsiyetiniz?

Erkek  Kadın

2-Yaşınız?

Cevap: .....

3-Medeni durumunuz?

Bekar  Evli  Diğer

4-Öğrenim durumunuz?

İlköğretim  Ortaöğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisans üstü

5- Aylık gelirinüz hangi aralıktadır?

750 TL ve altı  751TL-1250TL  1251TL-1750TL  1751TL-2500TL

2501 TL ve üstü

6- Kurumdaki statünüz?

( ) Er ( ) Şoför ( ) Onbaşı ( ) Çavuş-Başçavuş ( ) Amir-Müdür ( ) Santral Memuru  
( ) Dalgıç ( ) Büro Personeli ( ) Diğer.....

7- Çalışma şekliniz?

( ) 08:00-17:00 saatleri arası ( ) 24saat çalışma-48 saat istirahat ( ) Diğer.....

8- Kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

Cevap:.....

Tablo A.1: Anket soruları (içsel).

İÇSEL		Hiçbir Zaman	Nadiren	Sık Sık	Çoğunlukla	Her zaman
1	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmaktan çok zevk alırım					
2	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak eğlencelidir					
3	İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin Sıkıcı bir faaliyet olduklarını düşünüyorum					
4	İşimdeki faaliyetler/görevler dikkatimi çekmemiştir.					
5	İşimdeki faaliyetleri/görevleri çok ilginç olarak tanımlarım					
6	İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin oldukça zevkli olduğunu düşünürüm.					
7	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken ne kadar çok zevk aldığımı düşünüyorum					
8	İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça iyi olduğumu düşünüyorum.					
9	Diğer çalışanlarla kıyaslandığımda işimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça iyi olduğumu düşünüyorum					
10	İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde bir süre çalıştıktan sonra, kendimi oldukça yetkin hissettim					
11	İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde performansımın tatmin oldum					
12	İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde oldukça becerikliyim					
13	İşimdeki faaliyetler/görevler çok iyi yerine getiririm					
14	İşimdeki faaliyetler/görevler için çok fazla çaba gösteririm					
15	İşimdeki faaliyetleri/görevleri iyi yapmak için çok fazla uğraşırım					
16	İşimdeki faaliyetleri/görevleri başarmak için çok çalışırım					
17	İşimdeki faaliyetlerde/görevlerde iyi olmak benim için çok önemlidir					
18	İşimdeki faaliyetler/görevler için çok enerji harcamam					
19	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi gergin hissetmem.					
20	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken kendimi endişeli hissedirim					
21	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken çok rahatımdır					
22	İşimdeki faaliyetler/görevler üzerinde çalışırken endişeliyimdir					
23	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirirken baskı hissedirim					
24	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirme konusunda bazı seçeneklerim olduğuna inanıyorum					
25	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak kendi seçeneğim değilmiş gibi hissediyorum					
26	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yerine getirmeyle ilgili herhangi bir seçeneğim gerçekten yoktur					
27	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmak zorundaymış gibi hissedirim					
28	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım, çünkü başka seçeneğim yoktur					
29	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım çünkü bunları yapmak isterim					
30	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yaparım çünkü zorundayım					
31	İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin bana fayda (değer) sağladığına inanıyorum					
32	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın yararlı olduğunu düşünüyorum.					

**Tablo A.2:** Anket soruları.

Mevcut işinizde yaptığınız temel görevlere (aktiviteler vb.) ilişkin Aşağıdaki ifadeleri ne sıklıkla yaptığınız belirtiniz		Hiçbir Zaman	Nadiren	Sık Sık	Çoğunlukla	Her zaman
33	İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum.					
34	İşimdeki faaliyetleri/görevleri tekrar yapmak istedim, çünkü bunlar bana fayda sağlıyor					
35	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın bana yardımcı olacağını düşünüyorum					
36	İşimdeki faaliyetleri/görevleri yapmanın bana yararlı olabileceğine inanıyorum					
37	İşimdeki faaliyetlerin/görevlerin önemli olduğunu düşünüyorum					
38	Kendimi amirimden gerçekten uzak hissedirim					
39	Kendimi iş arkadaşlarımdan gerçekten uzak hissedirim					
40	Amirimle arkadaş olabileceğim konusunda gerçekten şüpheliyim					
41	İş arkadaşlarımla çok yakın olabileceğim konusunda gerçekten şüpheliyim					
42	Amirime gerçekten güvenebileceğimi hissedirim					
43	İş arkadaşlarıma gerçekten güvenebileceğimi hissedirim					
44	Amirimle daha sık etkileşimde bulunma şansımın olmasını isterdim					
45	İş arkadaşlarımla daha sık etkileşimde bulunma şansımın olmasını isterdim					
46	Amirimle gelecekte bir daha etkileşim içinde olmamayı gerçekten tercih ederdim					
47	İş arkadaşlarımla gelecekte bir daha etkileşim içinde olmamayı gerçekten tercih ederdim					
48	Amirime güvenebilecek gibi hissetmiyorum					
49	İş arkadaşlarımla güvenebilecek gibi hissetmiyorum					
50	Amirimle daha fazla etkileşim halinde olursak arkadaş olabilecek gibiyiz					
51	İş arkadaşlarımla daha fazla etkileşim halinde olursak dost olabilecek gibiyiz					
52	Kendimi amirime yakın hissediyorum					
53	Kendimi iş arkadaşlarıma yakın hissediyorum					

**Tablo A.3:** Anket soruları (dışsal).

DIŞSAL Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kisimen katılmıyorum	Kisimen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım işe göre adil bir ücret verildiğini düşünüyorum						
2	İşimde promosyon alma şansım hiç yoktur						
3	Amirim kendi işini yapmak konusunda yeterlilik sahibidir						
4	Aldığım aylıktan tatmin olmuyorum						
5	İyi bir iş yaptığımda, almam gereken takdiri alırım						
6	Birçok kural ve prosedürlerimiz iyi iş yapmayı zorlaştırıyor						
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum						
8	Bazen yaptığım işin anlamsız olduğunu düşünüyorum						
9	İşletmemizde/kurumumuzda iletişim süreçleri iyidir						
10	Ücret artışları çok azdır ve nadiren olur						
11	İşimde iyi olanların adil bir promosyon alma şansı vardır						
12	Amirim bana karşı adil değildir						
13	Aldığımız ücretler diğer benzer işletmelerde/kurumlarda verildiği kadar iyidir						
14	Yaptığım işe değer verildiğini düşünmüyorum						
Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kisimen katılmıyorum	Kisimen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
15	İyi bir iş için gösterdiğim çabalar, bürokratik işlerle engellenmez						
16	Birlikte çalıştığım arkadaşların yetersizliğinden dolayı, işimde sıkı çalışmak zorundayım						
17	İşimde yaptığım faaliyetleri yapmak hoşuma gidiyor						
18	Çalıştığım işletmenin/kurumun amaçları bana açık gelmiyor						
19	Bana ne ödediklerini düşündüğümde, çalıştığım işletme/kurum değersizmişim hissi veriyor						
20	Diğer yerlerde olduğu gibi burada da kişiler iş hayatında hızlı yükselirler						
21	Amirim çalışanların duygularına hiç ilgi göstermez						
22	Verilen yardımlar/faydalar eşit verilir						
23	Burada çalışanlara az ödül verilir						
24	İşimde yapmak zorunda olduğum çok görev vardır						
25	İş arkadaşlarımı seviyorum						
26	Bazen işletmede/kurumda neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum						
27	İşimi yaparken gurur duyuyorum						
28	Maaş artışları için yeterli olanakların olmasından memnunum						
29	Almamız gereken ancak almadığımız faydalar/yardımlar vardır						
30	Amirimi seviyorum						
31	Çok fazla evrak işim var						
32	Çabalarımın gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünmüyorum						
33	Promosyon için var olan olanaklarımdan memnunum						
34	İşyerinde çok fazla münakaşa ve tartışma var						
35	İşim zevklidir						
36	İşle ilgili görevlerim yeterince açık değildir						

**Tablo A.4:** Anket soruları.

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.		Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Sık Sık	Çoğunlukla	Her zaman
1	Çalıştığım kurumun kurallarına ve prosedürlerine uyarım	1	2	3	4	5
2	Kaliteli iş üretirim	1	2	3	4	5
3	İşimi doğru yapmak konusunda prensipliyim	1	2	3	4	5

## Ek-B: Anket Çalışması İzin Talebi

### İTFAİYE DAİRESİ BAŞKANLIĞINA

Daire Başkanlığınız emrinde 74988 sicil no'su ile Personel ve Yazı İşleri Amiri olarak görev yapmaktayım. Türk Hava Kurumu Üniversitesi'nde "İtfaiyecilerin İş Performanslarının Açıklanmasında İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Rolü" konulu yüksek lisans tez çalışması yaptığımdan anılan tez konuyla ilgili Daire Başkanlığınız personellerine anket uygulaması yapabilmem için gerekli iznin verilmesini istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

17/12/2015

  
Osman ÖKMEN

## Ek-C: Anket Çalışması İzin Belgesi

T.C.  
ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI  
İtfaiye Dairesi Başkanlığı

23 Aralık 2015

Sayı :54732764-903.99  
Konu :Tez Anketi İzni

22142

.../.../2015

Sayın Osman ÖKMEN  
Yeni Batı Mah. 2418 Sk. 3C/25  
Yenimahalle/Ankara

İlgi : 17/12/2015 tarihli dilekçeniz.

İlgi de kayıtlı dilekçenizde Daire Başkanlığımız emrinde 14988 sicil no'su ile Personel ve Yazı İşleri Amiri olarak görev yaptığınızı, Türk Hava Kurumu Üniversitesi'nde "İtfaiyecilerin İş Performanslarının Açıklanmasında İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Rolü" konulu yüksek lisans tez çalışmasına ait anketi Daire Başkanlığımız personelleriyle yapmak için gerekli iznin verilmesini talep etmektesiniz.

Bahse konu talebiniz incelenmiş, Daire Başkanlığımız personelleriyle anılan konu hakkında anket yapmanız uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Celil SİPAHI  
İtfaiye Dairesi Başkanı

Ek: Dilekçe (1 adet)

23.12/2015 İtfaiye İdari İşleri Şube Müdürü : Uğur OLGUN

Turgut Özal Bulvarı No:9 İskitler/ANKARA  
Tlf: 341 41 60 Faks: 341 21 85  
e-posta: [itfaivepersonel@ankara.bel.tr](mailto:itfaivepersonel@ankara.bel.tr)  
İnternet Adresi: [www.ankara.bel.tr](http://www.ankara.bel.tr)

Bilgi için: Kerem YAZAR  
Teknisyen  
Tel: 341 41 60 (1161)

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Osman ÖKMEN  
Doğum Yeri ve Tarihi : Malatya/19.02.1990  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Yakınca Mah. Anemon 3.Sk. No:2/2 Yeşilyurt/Malatya  
E-Posta Adresi : osmanokmen44@gmail.com  
İletişim (Telefon) : 534 260 47 64

### EĞİTİM

Lise : H. Hüseyin Kölük A.T.M. Lisesi (2008)  
Önlisans : İnönü Üniversitesi Malatya Meslek Yüksek Okulu Bilgisayar  
Teknolojileri ve Programcılığı Bölümü (2010)  
Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü (2013)  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
Anabilim Dalı (2013 - ...)

### MESLEKİ DENEYİM

2010- Ankara Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığı- Memur (2010-2017)  
2017- Malatya Yeşilyurt Belediyesi Zabıta Müdürlüğü - Memur (2017 - ...)