



Received / Makale Geliş Tarihi 25.02.2026  
Published / Yayınlanma Tarihi 30.04.2026  
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 10 (65)  
pp / ss 802-820

Research Article / Araştırma Makalesi  
**10.5281/zenodo.18653603**  
Mail: editor@pejoss.com

**Prof. Dr. Salih Güney**

<https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul/TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

**Tolunay Topuz**

<https://orcid.org/0009-0002-1698-553X>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, İstanbul/TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/00qsyw664>

## Çalışan Motivasyonunun İş Performansına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

### The Mediating Role Of Organizational Climate İn The Effect Of Employee Motivation On Job Performance: A Research On Municipal Employees

#### ÖZET

Günümüz iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmeleri ve verimliliklerini arttırabilmeleri, büyük ölçüde insan kaynağının etkin yönetimine bağlıdır. Özellikle kamu hizmeti sunan belediyelerde, çalışanların motivasyonu ve performansı, sunulan hizmetin kalitesini ve vatandaş memnuniyetini doğrudan etkileyen kritik unsurlardır. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonunu arttıran faktörlerin yanı sıra, bu motivasyonun performansa dönüşmesini sağlayan örgütsel ortamın niteliği de büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışan motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide örgüt ikliminin aracı rolünü ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında motivasyon, iş performansı ve örgüt iklimi kavramları teorik çerçevede detaylı olarak ele alınmış; bu kavramlar arasındaki ilişkiler belediye çalışanları üzerinde yapılan bir alan araştırması ile test edilmiştir.

Çalışmada nicel araştırma yöntemleri benimsenmiş ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler, korelasyon ve regresyon analizleri ile Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık testi yaklaşımları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre; çalışan motivasyonunun hem iş performansı hem de örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, olumlu bir örgüt ikliminin de iş performansını arttırdığı görülmüştür. Araştırmanın en temel çıktısı olarak; çalışan motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde, örgüt ikliminin "kısmi aracı" bir rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar, belediye çalışanlarının performansını maksimize etmek için yalnızca bireysel motivasyon araçlarının yeterli olmadığını; aynı zamanda adaletin, güvenin ve açık iletişimin hâkim olduğu destekleyici bir örgüt ikliminin tesis edilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Motivasyonu, İş Performansı, Örgüt İklimi, Belediye Çalışanları, İnsan Kaynakları Yönetimi.

#### ABSTRACT

In today's business world, the ability of organizations to achieve sustainable success and increase their efficiency depends largely on the effective management of human resources. Especially in municipalities that provide public services, the motivation and performance of employees are critical factors that directly affect the quality of the service provided and citizen satisfaction. In this context, in addition to the factors that increase employee motivation, the quality of the organizational environment that ensures this motivation transforms into performance is also of great importance.

The main purpose of this study is to examine the effect of employee motivation on job performance and to reveal the mediating role of organizational climate in this relationship. Within the scope of the research, the concepts of motivation, job performance, and organizational climate were discussed in detail in the theoretical framework, and the relationships between these concepts were tested with a field study conducted on municipal employees.

Quantitative research methods were adopted in the study, and data were collected using the survey technique. The obtained data were analyzed using correlation and regression analyses, as well as mediation test approaches suggested by Baron and Kenny (1986). According to the research findings, it was determined that employee motivation has a positive and significant effect on both job performance and organizational climate. Similarly, it was observed that a positive organizational climate also increases job performance. As the primary output of the research, it was concluded that organizational climate assumes a "partial mediating" role in the effect of employee motivation on job performance.

These results reveal that individual motivation tools alone are not sufficient to maximize the performance of municipal employees; it is also necessary to establish a supportive organizational climate where justice, trust, and open communication prevail.

**Keywords:** Employee Motivation, Job Performance, Organizational Climate, Municipal Employees, Human Resources Management.

## 1. GİRİŞ

Çalışan motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkinin doğrusal bir yapıdan ziyade çok boyutlu bir yapı olduğu kabul edilmektedir. Çalışan motivasyonunun yüksek olduğu durumlarda iş performansının da yükseldiği gözlemlenmektedir. Ancak bu ilişkinin niteliği, örgüt içindeki iklimin sunduğu fırsatlar ve engellerle şekillenmektedir. Çalışanların iş ortamında kendilerini değerli hissetmeleri, açık iletişim kanallarının bulunması, yöneticilerin destekleyici tutumlar sergilemesi ve çalışma koşullarının adil olması, motivasyon ile performans arasındaki ilişkinin güçlenmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla örgüt iklimi, motivasyonun performansa dönüşmesinde bir katalizör görevi üstlenmektedir.

Bu araştırmanın çıkış noktası, örgüt ikliminin çalışan motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide oynadığı aracılık rolünü ortaya koymaktır. Özellikle kamu kurumları, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere hizmet sunan ve çalışanlarının performansına doğrudan bağımlı olan örgütlerdir. Belediyeler, yerel düzeyde en yakın hizmet birimleri olarak vatandaşların günlük yaşamlarını doğrudan etkileyen faaliyetlerde bulunmaktadır. Belediyelerde çalışan personelin motivasyonu, sunulan hizmetlerin kalitesini ve verimliliğini doğrudan belirlemektedir. Bu bağlamda belediye çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişki, yalnızca bireysel sonuçlar üretmemekte, aynı zamanda toplumun genel refahını da etkilemektedir.

Bu bağlamda araştırmada belediyelerde çalışan motivasyonunun iş performansına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır:

1. Çalışan motivasyonunun iş performansı üzerinde ne yönde etkisi vardır?
2. Çalışan motivasyonunun örgüt iklimi üzerinde ne yönde etkisi vardır?
3. Örgüt ikliminin iş performansı üzerinde ne yönde etkisi vardır?
4. Çalışan motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin ne yönde etkisi aracılık rolü vardır?
5. Çalışan motivasyonu puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
6. Örgüt İklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
7. İş performansı puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmakta mıdır?
8. Çalışan motivasyonu puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?
9. Çalışan motivasyonu puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?
10. İş performansı puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmakta mıdır?
11. Çalışan motivasyonu puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmakta mıdır?
12. İş performansı puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmakta mıdır?
13. Örgüt İklimi puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmakta mıdır?
14. Çalışan motivasyonu puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
15. İş performansı puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
16. Örgüt İklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
17. Çalışan motivasyonu puan ortalaması maaşa göre farklılaşmakta mıdır?
18. İş performansı puan ortalaması maaşa göre farklılaşmakta mıdır?
19. Örgüt İklimi puan ortalaması maaşa göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırma soruları kapsamında aranacak yanıtlar doğrultusunda sınanacak hipotezler ise şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Çalışan motivasyonunun iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Çalışan motivasyonunun örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Örgüt ikliminin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Çalışan motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.

H<sub>5</sub>: Çalışan motivasyonu puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır

- H<sub>6</sub>: Örgüt İklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır
- H<sub>7</sub>: İş performansı puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır
- H<sub>8</sub>: Çalışan motivasyonu puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır
- H<sub>9</sub>: Çalışan motivasyonu puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır
- H<sub>10</sub>: İş performansı puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır
- H<sub>11</sub>: Çalışan motivasyonu puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır
- H<sub>12</sub>: İş performansı puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır
- H<sub>13</sub>: Örgüt İklimi puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır
- H<sub>14</sub>: Çalışan motivasyonu puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H<sub>15</sub>: İş performansı puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H<sub>16</sub>: Örgüt İklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır
- H<sub>17</sub>: Çalışan motivasyonu puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır
- H<sub>18</sub>: İş performansı puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır
- H<sub>19</sub>: Örgüt İklimi puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır

## 2. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış disiplinlerinin merkezinde yer alan motivasyon kavramı, bireylerin neden belirli şekillerde davrandıklarını, neden bazı işlerde ısrarcı olurken diğerlerinden vazgeçtiklerini ve performans farklılıklarının kökenini anlamaya çalışan karmaşık bir yapıdır. Kökenbilimsel olarak incelendiğinde motivasyon sözcüğü, Latince hareket etmek, kıvılcıkmak veya harekete geçmek anlamlarına gelen movere kökünden türetilmiştir (Uysal, 2021:41). Bu etimolojik köken, kavramın özünde bir duraklanma halinden eyleme geçiş sürecinin, bir enerjinin açığa çıkışının ve bir hedefe yönelişin bulunduğunu açıkça ortaya koymaktadır. İngilizce ve Fransızca dillerinde motive kelimesiyle ifade edilen bu kavram, Türkçemizde güdüleme, isteklendirme veya harekete geçirici güç gibi karşılıklarla kullanılmaktadır (Ernur, 2020:4-5).

Motivasyon kavramı, insan davranışlarını açıklamaya yönelik en temel unsurlardan biri olarak sosyal bilimlerin pek çok alanında merkezi bir konumda bulunmaktadır. Özellikle çalışma yaşamında motivasyon, bireylerin işlerini nasıl ve neden yaptıklarını, hangi sebeplerle çaba gösterdiklerini ve bu çabanın sürdürülebilir olup olmadığını açıklamaktadır. Motivasyon kavramı yalnızca bireysel düzeyde bir istek ya da eğilim olarak değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de sonuçlar doğuran dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle motivasyon, örgütlerin başarısı, çalışanların performansı ve genel anlamda iş yaşamının kalitesi açısından vazgeçilmez bir kavram olarak görülmektedir.

Motivasyonun tanımlanmasında yönetim bilimciler, psikologlar ve sosyologlar farklı perspektifler geliştirmişlerdir. Ancak yapılan tüm tanımların ortak paydası; bireyi bir davranışa sevk eden içsel veya dışsal bir gücün varlığı, bu gücün davranışı belirli bir hedefe yönlendirmesi ve hedefe ulaşılan kadar davranışın sürdürülmesidir. Motivasyon konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Motivasyon, insanların önceden belirlenmiş bir hedefe varmak üzere kendi istek ve arzularıyla hareket etme sürecidir (Ünsar ve Yürük, 2010:250).
- Motivasyon, kişiyi harekete geçiren, davranışlarını belirli amaçlara doğru yönelten ve enerjisinin bir kısmını bu amaçların gerçekleşmesine ayırmaya sevk eden içsel bir güçtür (Kutunis, 2004:49)
- Motivasyon, kişiyi belirli bir davranış biçimine yönlendiren ve bir işi yapma konusunda istekli kılan içsel gücün aktif hale getirilmesidir (Aslan ve Doğan, 2020:292).
- Motivasyon; fizyolojik veya psikolojik tatminsizlikten doğan bir boşluğun, bireyi davranışa iten içsel bir güçtür (Önen ve Kanavran, 2016:50).
- Motivasyon, bireye enerji verip davranış için istekli hale getirme sürecidir (Akbaba, 2006:343).

- Motivasyon; bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda verimli bir şekilde çalışmalarını sürdürür (Fırın ve Helvacıoğlu, 2019:205-206).
- Motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla harekete geçmeleri, bu hareketin yönünü belirlemeleri ve davranışlarını sürdürmeleri için gerekli olan dürtülerin toplamıdır (Orhaner ve Mutlu, 2018:76).
- Motivasyon, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlamak amacıyla uygulanan yöntemlerin ve süreçlerin bütünüdür (Aytekin ve Akıncı, 2019:257-258).
- Motivasyon; davranışı başlatan, yönlendiren, devam ettiren ve durduran; bireyin içinden veya çevresinden kaynaklanan, davranışı amaca yönelten karmaşık ve bilişsel bir güçtür (Önen ve Doğaner, 2017:116).
- Motivasyon, insanların işlerini iyi yapabilmeleri için onlarda güç ve enerji yaratma biçimidir (Güney, 2020:14).

Bu tanımları dikkate alarak motivasyon, hedefe ulaşma yolunda bireyi tetikleyen ve sürekliliği sağlayan temel itici kuvvettir. İşletmelerin ve bireylerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri adına, çalışan motivasyonunun üstlendiği kritik rol göz ardı edilemez. Motivasyonu yüksek kişiler hedeflerine kilitlenirler ve karşılaştıkları tüm zorlukları birer birer aşarak, bu içsel güç sayesinde mutlak sonuca ulaşmayı başarırlar.

### 3. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Performans; kişi ya da kurumların belirli bir süre zarfında ortaya koydukları eylemlerin, önceden saptanan hedeflere ve standartlara ulaşma derecesini ifade eder. Hem bireysel hem de örgütsel düzlemde başarının somut bir göstergesi olarak kabul edilen bu kavram, çeşitli ölçütler aracılığıyla analiz edilmektedir. İş dünyasından sanata, eğitimden spora kadar geniş bir yelpazede performans, verimliliğin ve başarının tespiti amacıyla temel bir değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır.

Günümüz örgütlerinde çalışanların görev yetkinliklerinin ve başarı düzeylerinin tespiti, yönetim süreçlerinin en kritik sorunsallarından biridir. Bu zorluk, performans kavramının kurumsal hayattaki önemini artırmıştır. Temel olarak işgören davranışlarının bir çıktısı olan performans; bireylerin veya grupların örgütsel hedeflere sundukları nicel ve nitel katkıların toplam değeri olarak tanımlanmaktadır. Bireysel performansın kümülatif etkisi örgütün genel başarısını doğrudan şekillendirdiği için; çalışan performansını izlemek ve yükseltmek, yöneticilerin en temel stratejik sorumlulukları arasında yer almaktadır (Bayram, 2006:47-48). Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi, çalışanların nitel ve nicel katkılarının doğru yönetilmesine ve artırılmasına bağlıdır.

Performans kavramı üzerine yürütülen sayısız akademik çalışmaya rağmen, araştırmacılar arasında üzerinde uzlaşılmış ortak bir tanımdan söz etmek güçtür. Konunun uzmanları, performansın yönetim bilimlerinde en sık tartışılan başlıkların başında gelmesine karşın, tanımı ve sınırları en az netleştirilen kavramlardan biri olduğuna dikkat çekmektedir. Bu kavramsal çeşitlilik, araştırmaların odak noktalarına da yansımış; kimi çalışmalar salt performans endekslerine yoğunlaşırken, kimileri çalışan verimliliği, müşteri memnuniyeti ölçümleri veya faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi gibi farklı boyutları ele almıştır (Ak, 2009:4). Kısacası performans, ele alındığı bağlama ve amaca göre şekillenen dinamik ve çok boyutlu bir yapı arz etmektedir.

En genel tanımıyla performans; önceden planlanmış ve belirli bir amaca yönelmiş faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan, nicelik ve nitelik boyutlarıyla tanımlanan somut bir çıktıdır. Diğer bir deyişle bu kavram, belirlenen hedeflerin gerçekleşme derecesini ifade eder. Elde edilen bu sonuç, mutlak bir değer taşıyabileceği gibi, başka verilerle kıyaslanarak göreceli bir anlam da kazanabilir. Dolayısıyla, bir performans düzeyinden bahsedebilmek için, yürütülen faaliyet sonuçlarının mutlaka ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Özer, 2008:392). Değerlendirme olmaksızın sadece faaliyetin varlığı, performans seviyesini tespit etmek için yeterli değildir.

Performans ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar aşağıda yer almaktadır:

- Performans, önceden tanımlanmış bir faaliyetin yerine getirilmesi sonucunda ortaya çıkan çıktının ölçülmesidir (Tunçer, 2013:100).

- Performans; belirli bir amaca ulaşmak için çaba sarf eden bir işletmenin, bir grubun veya çalışanların sergilediği başarı düzeyidir (Okur, 2007:53).
- Performans, belirli bir zaman diliminde yürütülen çalışma süreçlerine ait tüm çıktıların ve sonuçların değerlendirilmesini ifade eder (Ateşoğlu, 2019:8).
- Performans, işletmenin saptadığı amaç ve stratejiler doğrultusunda, eldeki kaynakları kullanarak hedeflerine ulaşma derecesidir (Ağca ve Tunçer, 2006:176).
- Performans; bireylerin sahip oldukları yetkinlikleri, belirlenen amaçlara ulaşma sürecinde ne düzeyde kullandıklarını ifade eden bir kavramdır (Yıldız vd, 2008:239).
- Performans; bir çalışanın belirli bir zaman diliminde, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesi neticesinde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz sonuçların bütünüdür (Bingöl, 2016:273).
- Performans; bireylerin başarıya ulaşmak için gösterdikleri çabaların neticesinde ortaya çıkan ve onların hedef, vizyon ile stratejilerini şekillendiren sonuçlar bütünüdür (Uyargil, 2018:19).
- Performans, işgörenin üstlendiği sorumlulukları ne düzeyde yerine getirdiğini somutlaştıran ve görünür kılan sonuçlardır (Özgen vd, 2005:210).
- Performans; örgüt veya çalışan faaliyetlerinin, niteliksel ve niceliksel açılardan ölçülebilir bir forma dönüştürülerek tanımlandığı sonuçtur (Saran, 2004:184).
- Performans; saptanan bir hedefe ulaşmak amacıyla yürütülen planlı faaliyetlerin sonuçlarını, nicel veya nitel boyutlarıyla ifade eden bir kavramdır (Akal, 2000:1).

Yukarıda ele alınan tanımlar ışığında kapsamlı bir çıkarım yapmak mümkündür. Buna göre performans; önceden saptanan hedef ve amaçlar doğrultusunda, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen faaliyetlerin başarı ya da başarısızlık düzeyini ifade eder. Elde edilen sonuçların analizi, mevcut durumun değerlendirilmesine ve gerektiğinde performansı artıracak tedbirlerin alınmasına zemin hazırlar.

#### 4. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI VE TANIMI

Örgüt iklimi, çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarına yön veren, görünmez ancak belirleyici bir sosyal mekanizmadır. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamını dostane, destekleyici, baskıcı veya rekabetçi olarak algılaması onun motivasyonunu ve ortaya koyacağı performansını doğrudan belirler. Dolayısıyla iklim, sadece bir durum tespiti değil aynı zamanda bireysel ve örgütsel verimliliğin belirleyicisi olarak ele alınmalıdır.

Örgüt iklimi, çalışanların kuruma dair algıları, değer yargıları ve tutumlarının etkileşimiyle şekillenen ve örgütün psikolojik atmosferini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. Örgütsel ilişkilerin niteliğini, iletişim dinamiklerini ve özellikle çalışan motivasyonunu belirleyen temel faktörlerden biri olan bu olgu; akademik literatürde bireyin örgütsel deneyimlerini ve bu deneyimlerin kurumsal çıktılarına etkisini analiz etmek amacıyla incelenmektedir (İnalöz, 2024:20). Örgüt iklimi, çalışanın kurumu nasıl algıladığının resmi olup, bu algı motivasyon ve performansın temel zeminini oluşturur.

İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak adına aldıkları yönetsel kararlar ve yürüttükleri faaliyetler, zamanla kuruma özgü bir örgütsel kişiliğin oluşmasını sağlar. Bu kurumsal karakterin, örgütün mevcut yapısı ve stratejik hedefleriyle girdiği karşılıklı etkileşim süreci, örgüt iklimi adı verilen atmosferi doğurur. Yönetim kademesinden tabana, kurum içi ve dışı tüm aktörlerin yarattığı bu çok yönlü iletişim ve etkileşim ağı örgütün kendine has iklimsel dokusunu oluşturan temel unsurdur (Çetinkaya ve Güleç, 2022:359). Yönetsel kararlar ve çevresel etkileşimlerle şekillenen bu kişilik, örgüt iklimini belirler.

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan bazı tanımlamalar aşağıda yer almaktadır:

- Örgüt iklimi, kurumun temelini oluşturan değer yargıları, inanç sistemleri, normlar ve operasyonel faaliyetler ekseninde, örgüt üyeleri arasında şekillenen ve paylaşılan kolektif bir algı bütünü olarak tanımlanabilir (Akbulut ve Kutlu, 2016:257).
- Örgüt iklimi, kurumun kendine özgü kimliğini yansıtan, organizasyonel değerlerin çalışanlar nezdinde nasıl algılandığını ve örgütün bir bütün olarak ne düzeyde içselleştirildiğini ifade eden kapsamlı bir kavramdır (Mavi, 2024:26).

- Örgüt iklimi, çalışanların kurum içindeki olaylar, yönetsel uygulamalar ve prosedürlere ilişkin geliştirdikleri algıların, bireysel düzeyden çıkıp örgüt genelinde kolektif algıya dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır (Eröz, 2014:201).
- Örgüt iklimi, bir kuruma ayırt edici kimliğini kazandıran, yönetici ve çalışanlar tarafından algılanarak onların tutum ve davranış kalıplarını doğrudan şekillendiren, örgütün geneline hâkim nitelikler bütünü olarak tanımlanabilir (Büte, 2011:109).
- Örgüt iklimi, çalışanın kurumsal hedeflerle bütünleşmesi, kurallara uygun ilişkiler kurması ve ortak değerleri benimseyerek beklenen performansı ortaya koymasındadır (Yeşil vd, 2022:686).
- Örgüt iklimi, kurumdaki genel atmosferi, iletişim örüntülerini ve bireysel motivasyon düzeylerini kapsayan; aynı zamanda çalışanlar ile yöneticiler arasındaki örgütsel bağlılığı ve samimiyeti pekiştiren duygusal ve psikolojik bir etki olarak tanımlanabilir (Terzi, 2000:21).
- Örgüt iklimi; kurumu tanımlayan niteliklerin bütününe dair çalışanların geliştirdiği algıları ve iş ortamında gerçekleşen olaylara yönelik bilişsel değerlendirmeleri kapsayan, örgütsel davranış literatüründe büyük öneme sahip bir kavramdır (Korkmaz ve Bağcı, 2020:2).
- Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin yapısına ve çevresel şartlara göre şekil değiştirebilen, esnek niteliklerin toplamıdır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017:35).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle örgüt iklimi, çalışanların paylaştığı değerler ve normlar ekseninde gelişen kolektif bir algı bütünü olarak ifade edilebilir. Bireylerin algı, tutum ve davranışlarıyla şekillenen bu dinamik yapı gerek kurum içi ilişkilerin niteliği gerekse çalışan motivasyonu üzerinde belirleyici ve kritik bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak örgüt iklimi, çalışanların algı, değer ve davranış kalıplarıyla şekillenen, aynı zamanda kurum içi ilişkiler ve motivasyon üzerinde belirleyici güce sahip dinamik bir olgudur. Örgütlerin dış çevre koşullarına uyum sağlamak adına aldıkları yönetsel kararlar, zamanla kuruma özgü bir kişilik kazandırır. Bu kurumsal kişiliğin örgütsel amaç ve hedeflerle bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkan örgüt iklimi çalışanların iş tatminini sağlamada en kritik unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.

## 5. YÖNTEM VE BULGULAR

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, belediye çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu etkileşimde örgüt ikliminin nasıl bir aracı rol üstlendiğini bilimsel verilerle açıklamaktır. Özellikle toplumun günlük yaşamını doğrudan etkileyen kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini belediye personelinin motivasyonunun belirlediği gerçeğinden hareketle; çalışanların iş ortamında kendilerini değerli hissetmelerinin, açık iletişimin ve adil çalışma koşullarının motivasyonu performansına dönüştüren bir katalizör olup olmadığı sorgulanmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, motivasyon unsurlarının hangi koşullar altında performansa yansıdığını açığa çıkararak belediyelerdeki insan kaynakları yönetimi, liderlik ve örgütsel gelişim politikalarının hem kuramsal hem de pratik açıdan yeniden değerlendirilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

### 5.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, çalışan motivasyonunun iş performansına etkisinde örgüt ikliminin rolünü hem kuramsal hem de pratik açıdan ortaya koymasından kaynaklanmaktadır. Teorik düzlemde, örgüt ikliminin motivasyonun performansa dönüşüm sürecindeki etki mekanizmalarını açıklaması hedeflenirken; pratik düzlemde ise belediyelerde yönetim politikalarının yeniden şekillendirilmesi, insan kaynakları uygulamalarının güncellenmesi ve çalışanların daha yüksek performans sergileyecekleri koşulların oluşturulması adına yol gösterici bir nitelik taşımaktadır. Belediye çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişki, sadece bireysel sonuçlar üretmekle kalmayıp aynı zamanda hizmet sunumunun niteliğini, vatandaş memnuniyetini ve toplumun genel refahını doğrudan etkilediği için kritik bir değer taşır. Dolayısıyla elde edilen bulgular, akademik literatüre katkı sağlamanın ötesinde, belediyelerin kurumsal etkinliğini artıracak ve toplumsal refaha hizmet edecek uygulanabilir politika ve stratejilerin geliştirilmesine temel oluşturmaktadır.

### 5.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda belirlenen hipotezleri test etmek ve araştırma problemini çözmek için nicel araştırma yöntemleri benimsenmiş olup, bu kapsamda veri toplama süreci hem ikincil hem de birincil kaynaklar kullanılarak titizlikle yürütülmüştür. Çalışmanın kuramsal altyapısının oluşturulması aşamasında öncelikle kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiş; çalışan motivasyonu, iş performansı ve örgüt iklimi kavramlarının tarihsel gelişimi, alt boyutları ve birbirleriyle olan etkileşimlerini incelemek üzere konuyla ilgili yazılmış yerli kitaplar, akademik makaleler, yayınlanmış yüksek lisans ve doktora tezleri detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Bu kaynaklardan elde edilen veriler, araştırmanın kuramsal modelinin kurgulanmasına ve kullanılacak ölçeklerin belirlenmesine zemin hazırlamıştır.

Araştırmanın uygulama sahasında ise birincil veri kaynağı olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Veri toplama süreci, teknolojinin sağladığı hız ve güvenilirlik avantajlarından yararlanmak amacıyla dijital ortamda Google Forms aracılığıyla yürütülmüştür. Bu yöntem sayesinde verilerin hatasız bir şekilde kaydedilmesi sağlanmış ve katılımcıların soruları kendilerine uygun zamanda cevaplamalarına imkân tanınmıştır. Araştırmanın örneklemini, belediye bünyesinde görev yapan ve çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlayan toplam 320 belediye personeli oluşturmaktadır.

Veri toplama aracının içeriği incelendiğinde, anketin katılımcıların profil özelliklerini belirlemeye yönelik sorular ve araştırmanın ana değişkenlerini ölçmeye yönelik ölçekler olmak üzere toplamda üç ana bölümden oluştuğu görülmektedir. Anketin giriş kısmını oluşturan birinci bölümde, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini saptamak amacıyla hazırlanan "Kişisel Bilgi Formu" yer almaktadır. Bu kapsamda katılımcılara cinsiyet, yaş grubu, kurumdaki kıdem yılı, toplam mesleki tecrübe, medeni durum, eğitim seviyesi ve maaş aralığı gibi değişkenleri içeren sorular yöneltilerek, bu faktörlerin araştırma sonuçları üzerindeki olası etkilerinin analiz edilmesi hedeflenmiştir.

Anketin devam eden bölümlerinde ise araştırmanın temel değişkenleri olan motivasyon, performans ve örgüt iklimini ölçmek amacıyla bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış üç farklı ölçek kullanılmıştır. İlk olarak Motivasyon Ölçeği ile belediye çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri, işe karşı istekleri, başarı güduları ve takdir edilme beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır. İkinci olarak kullanılan İş Performansı Ölçeği, çalışanların görev tanımlarında yer alan sorumlulukları ne düzeyde yerine getirdiklerini, iş kalitesini, verimliliği ve zaman yönetimi becerilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Son olarak Örgüt İklimi Ölçeği ile çalışanların belediye içindeki çalışma atmosferini nasıl algıladıkları; yönetim tarzı, iletişim kanallarının açıklığı, ödül sistemi, takım çalışması ve örgütsel destek gibi alt boyutlar çerçevesinde incelenmiştir. Tüm bu ölçeklerde katılımcıların ifadelerine katılım derecelerini belirlemek amacıyla Likert tipi derecelendirme kullanılmış ve elde edilen veriler istatistiksel analizler için uygun hale getirilmiştir.

### 5.4. Araştırmanın Modeli



Şekil 20: Araştırmanın Modeli

### 5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin idari ve sosyo-ekonomik yapısı içerisinde stratejik bir öneme sahip olan İstanbul il sınırları dahilinde hizmet veren belediyeler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise İstanbul'un Avrupa Yakası'nda yer alan belediyeler oluşturmaktadır.

## 5.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir;

- H1: Çalışan motivasyonunun iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.  
H2: Çalışan motivasyonunun örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.  
H3: Örgüt ikliminin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Kabul  
H4: Çalışan motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.  
H5: Çalışan motivasyonu puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır  
H6: İş performansı puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır  
H7: Örgüt İklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır Kabul  
H8: Çalışan motivasyonu puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır  
H9: İş performansı puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır  
H10: Örgüt İklimi puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır  
H11 Çalışan motivasyonu puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır  
H12: İş performansı puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır  
H13: Örgüt İklimi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır  
H14 Çalışan motivasyonu puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır  
H15: İş performansı puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır  
H16: Örgüt İklimi puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır Ret  
H17 Çalışan motivasyonu puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır  
H18: İş performansı puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır  
H19: Örgüt İklimi puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır  
H20 Çalışan motivasyonu puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır  
H21: İş performansı puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır  
H22: Örgüt İklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır  
H23 Çalışan motivasyonu puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır  
H24: İş performansı puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır  
H25: Örgüt İklimi puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır

## 5.7. Araştırmanın Bulguları

### 5.7.1. İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi (ortalama, standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu çarpıklık basıklık katsayısı ile sınıandı. Ortalamaları karşılaştırmak için T test ve ANOVA, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesinde Pearson Korelasyon testi kullanıldı. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkinin incelenmesinde AMOS 24. kullanıldı. İstatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlendi.

#### 5.7.1.1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Çalışan Motivasyonu	0,961	14
İş Performansı	0,823	4
Örgüt İklimi	0,872	15

**Çizelge 1:** Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Çizelge 1 incelendiğinde Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi cronbahr's alpha iç tutarlılık katsayısı alt sınır olan 0,70 değerinden ölçeğin geneli için yüksek bulunmuş olup, elde edilen katsayılar ölçeğin iç tutarlığa bağlı güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermiştir.

### 5.7.1.2. Demografik Bilgilere İlişkin Analiz

Değişken	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	162	50,6
Erkek	158	49,4
Toplam	320	100
<b>Yaş</b>		
30 ve altı	139	43,4
31-40	117	36,6
41-50	58	18,1
51 ve üstü	6	1,9
Toplam	320	100
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	161	50,3
Bekar	159	49,7
Toplam	320	100
<b>Kıdem</b>		
1 yıl ve daha az	84	26,3
2-5 yıl	106	33,1
6-9 yıl	75	23,4
10 yıl ve üstü	55	17,2
Toplam	320	100
<b>Kurum Süre</b>		
1 yıl ve daha az	104	32,5
2-5 yıl	135	42,2
6-9 yıl	62	19,4
10 yıl ve üstü	19	5,9
Toplam	320	100
<b>Eğitim</b>		
Lise	13	4,1
Ön Lisans	30	9,4
Lisans	201	62,8
Lisans Üstü	76	23,8
Toplam	320	100
<b>Maaş</b>		
50000-65000	132	41,3
65001-75000	109	34,1
75001-85000	48	15,0
85001 ve üzeri	31	9,7
Toplam	320	100

**Çizelge 2:** Demografik Bilgilere İlişkin Analiz

Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde,

- Katılımcıların 162'si (%50,6) kadın ve 158'i (%49,4) erkektir.
- Katılımcıların 139'u (%43,4) 30 ve altı yaş, 117'si (%36,6) 31-40 yaş, 58'i (%18,1) 41-50 yaş ve 6'sının da (%1,9) 51 yaş ve üzeridir.
- Katılımcıların 161'i (%50,3) evli ve 159'u (%49,7) bekindir.
- Katılımcıların 84'ü (%26,3) 1 yıl ve daha az, 106'sı (%33,1) 2-5 yıl, 75'i (%23,4) 6-9 yıl ve 55'inin de (%17,2) 10 yıl ve üzeri hizmeti vardır.
- Katılımcıların 104'ü (%32,5) 1 yıl ve daha az, 135'i (%42,2) 2-5 yıl, 62'si (%19,4) 6-9 yıl ve 19'unun da (%5,9) 10 yıl ve üzeri hizmeti vardır.
- Katılımcıların 13'ü (%4,1) lise, 30'u (%9,4) ön lisans, 201'i (%62,8) lisans ve 76'sı da (%23,8) lisansüstü mezundur.
- Katılımcıların 132'si (%41,3) 50000-65000, 109'u (%34,1) 65001-75000, 48'i (%15,0) 75001-85000 ve 31'i de (%9,7) 85001 ve üzeri geliri vardır.

### 5.7.1.3. Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	Min	Maks	Çarpıklık	Basıklık
ÇM	340	4,10	0,89	4,36	1	5	-1,23	0,98
İP	340	4,51	0,55	4,50	1	5	-1,83	1,67
Öİ	340	3,67	0,64	3,73	1	5	1,31	1,78

**Çizelge 3:** Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek için bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, ÇM, İP ve Öİ ölçeklerinden elde edilen puanların dağılımı incelenmiştir. Bu doğrultuda, ölçme araçlarından elde edilen puan ortalamalarına ait çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır.  $\pm 2$  aralığında yer alan çarpıklık ve basıklık katsayıları puan ortalamalarının normal dağılıma sahip olduğunu işaret etmektedir.

Tablo incelendiğinde ÇM puan ortalaması  $\bar{X}_1 = 4,10 \pm 0,89$ , İP için  $\bar{X}_2 = 4,51 \pm 0,55$  ve Öİ için  $\bar{X}_3 = 3,67 \pm 0,64$  olarak hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayısı  $\pm 2$  aralığında olduğundan veri normal dağılım göstermiştir.

### 5.7.1.4. Cinsiyete Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
ÇM	Kadın	162	3,85	0,85	-5,250	0,000
	Erkek	158	4,35	0,86		
İP	Kadın	162	4,46	0,48	-1,581	0,115
	Erkek	158	4,56	0,61		
Öİ	Kadın	162	3,75	0,65	2,210	0,028
	Erkek	158	3,59	0,62		

**Çizelge 4:** Cinsiyete Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Çizelge 4 incelendiğinde ÇM ve Öİ puan ortalamasının cinsiyete göre farklılaştığı görülmüştür ( $p < 0,05$ ). Erkeklerin ÇM puan ortalaması kadınlardan yüksek iken, kadınların Öİ puan ortalaması erkeklerden yüksek bulunmuştur.

Bu durum, kurum içindeki ödül mekanizması veya kariyer olanaklarının erkek çalışanlar lehine algılandığını, bu durumun da erkeklerin motivasyonunu artırdığını düşündürmektedir. Öte yandan kadın çalışanların örgüt iklimini daha olumlu algılaması, kurumdaki sosyal ilişkilerin ve psikolojik güvenlik ortamının kadın çalışanlar tarafından daha tatmin edici bulunduğu, ancak bu olumlu iklim algısının motivasyona (istekliliğe) tam olarak yansımadağı şeklinde yorumlanabilir.

### 5.7.1.5. Yaşa Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÇM	30 ve altı	139	4,04	0,80	2,444	0,064	
	31-40	117	4,12	0,99			
	41-50	58	4,28	0,83			
	51 ve üstü	6	3,36	0,97			
İP	30 ve altı	139	4,56	0,41	5,113	0,002	1,2,3>4
	31-40	117	4,39	0,60			
	41-50	58	4,69	0,69			
	51 ve üstü	6	4,17	0,13			
Öİ	30 ve altı	139	3,74	0,61	1,761	0,155	
	31-40	117	3,57	0,67			
	41-50	58	3,74	0,66			
	51 ve üstü	6	3,67	0,51			

**Çizelge 5:** Yaşa Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Çizelge 5 incelendiğinde İP puan ortalamasının yaş gruplarına göre farklılaştığı görülmüştür ( $p < 0,05$ ). 30 yaş ve altı, 31-40 ve 41-50 yaş grubu çalışanların İP puan ortalaması 51 yaş ve üzerinelilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Bu fark, kariyerinin son dönemindeki çalışanların motivasyonel çekilmeleri veya teknolojik süreçlere adaptasyon sağlayamaması ile açıklanabilir.

### 5.7.1.6. Medeni Duruma Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Std. Sapma	t	p
ÇM	Evli	161	3,93	0,83	-3,460	0,000
	Bekar	159	4,27	0,93		
İP	Evli	161	4,53	0,55	0,556	0,578
	Bekar	159	4,50	0,55		
Öİ	Evli	161	3,74	0,64	1,950	0,052
	Bekar	159	3,60	0,63		

**Çizelge 6:** Medeni Duruma Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Çizelge 6 incelendiğinde ÇM puan ortalamasının medeni duruma göre farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Bekarların ÇM puan ortalaması evlilerden yüksektir.

Evli çalışanların ailevi sorumluluklar ve iş-yaşam dengesini kurma çabası sırasında kişisel kaynaklarını (enerji, zaman) tükettikleri, bu durumun da iş motivasyonlarına kısmi bir düşüş olarak yansıdığı düşünülmektedir. Öte yandan bekar çalışanların, kariyer gelişimine odaklanma konusunda daha esnek olmaları ve iş hayatını birincil öncelik olarak konumlandıkları, motivasyon düzeylerinin evlilere göre daha yüksek çıkmasını sağlamış olabilir.

### 5.7.1.7. Kıdeme Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Kıdem	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÇM	1 yıl ve daha az	84	4,50	0,48	11,762	0,000	1>2,3,4
	2-5 yıl	106	4,06	0,89			
	6-9 yıl	75	4,04	0,90			
	10 yıl ve üstü	55	3,64	1,10			
İP	1 yıl ve daha az	84	4,34	0,40	9,679	0,000	2,3>1
	2-5 yıl	106	4,59	0,52			
	6-9 yıl	75	4,72	0,48			
	10 yıl ve üstü	55	4,35	0,74			
Öİ	1 yıl ve daha az	84	3,73	0,31	1,896	0,052	
	2-5 yıl	106	3,76	0,62			
	6-9 yıl	75	3,65	0,68			
	10 yıl ve üstü	55	3,45	0,91			

**Çizelge 7:** Kıdeme Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Çizelge 7 incelendiğinde ÇM ve İP puan ortalamasının mesleki kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). 1 yıl ve daha az süre mesleki kıdemi olanların ÇM puan ortalaması 2-5 yıl, 6-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olanlardan yüksektir. 2-5 yıl ve 6-9 yıl mesleki kıdemi olanların İP puan ortalaması 1 yıl ve daha az süre mesleki kıdemi olanlardan yüksektir.

Bu durum, literatürde 'Balayı Etkisi' olarak tanımlanan; çalışanların işe başlangıç evresinde yüksek idealizm ve isteklilik taşıdıkları, ancak zamanla örgütsel gerçeklerle yüzleşerek motivasyon kaybı yaşadıkları görüşünü desteklemektedir. Öte yandan, performans algısının motivasyonla paralel gitmeyip kıdemle birlikte artış göstermesi (2-9 yıl aralığında zirve yapması), 'Öğrenme Eğrisi' teorisi ile açıklanabilir. Yeni çalışanlar yüksek motivasyona sahip olsalar da, işe uyum ve teknik yetkinlik kazanma süreçleri zaman aldığından, en yüksek performans verimliliğine oryantasyon sürecini tamamlamış deneyimli çalışanların ulaştığı anlaşılmaktadır.

### 5.7.1.8. Kurum Süreye Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Kurum Süre	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÇM	1 yıl ve daha az	104	4,60	0,65	39,201	0,000	1>2,4
	2-5 yıl	135	3,72	0,75			
	6-9 yıl	62	4,38	0,77			
	10 yıl ve üstü	19	3,11	1,26			
İP	1 yıl ve daha az	104	4,51	0,52	11,940	0,000	3>1,2,4
	2-5 yıl	135	4,43	0,48			
	6-9 yıl	62	4,82	0,43			
	10 yıl ve üstü	19	4,11	0,95			
Öİ	1 yıl ve daha az	104	3,67	0,39	9,030	0,000	3>4
	2-5 yıl	135	3,69	0,69			
	6-9 yıl	62	3,85	0,59			
	10 yıl ve üstü	19	3,01	1,05			

**Çizelge 8:** Kurum Süreye Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Çizelge 8 incelendiğinde ÇM, İP ve Öİ puan ortalamasının kurum süreye göre farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). 1 yıl ve daha az süre kurumda çalışanların ÇM puan ortalaması 2-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan yüksektir. 6-9 yıl kurumda çalışanların İP puan ortalaması 1 yıl ve daha az süre, 2-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan yüksektir. 6-9 yıl kurumda çalışanların Öİ puan ortalaması 10 yıl ve üzeri süredir çalışanlardan yüksektir.

Bu durum, işe yeni başlamanın getirdiği yüksek istek ve idealizmi ifade eden "Balayı Etkisi" ile açıklanırken; 2-5 yıl arasındaki düşüş, çalışanların kurumun sorunlarıyla yüzleştiği "Gerçeklik Şoku" evresine işaret etmektedir. Buna karşılık, 6-9 yıl kıdeme sahip grubun iş performansında ve örgüt iklimi algısında zirve yapması, bu çalışanların artık işi tamamen öğrenip "Mesleki Olgunluk" ve ustalık seviyesine ulaştığını, kurum içinde statü ve kontrol sahibi olduklarını gösterir. Ancak 10 yıl ve üzeri kıdemdeki çalışanların motivasyon ve iklim algısında en düşük puanlara sahip olması, uzun yılların getirdiği metal yorgunluğu, "Örgütsel Tükenmişlik" veya geçmiş hayal kırıklıklarına dayalı "Sinizm" (güvensizlik) nedeniyle sisteme karşı yabancılaşmalarıyla açıklanabilir.

### 5.7.1.9. Eğitim Durumuna Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÇM	Lise	13	3,50	0,93	6,055	0,000	3,4>2
	Ön Lisans	30	3,61	1,00			
	Lisans	201	4,19	0,78			
	Lisansüstü	76	4,17	1,03			
İP	Lise	13	4,15	0,67	14,180	0,000	3>1,2,4
	Ön Lisans	30	4,32	0,60			
	Lisans	201	4,66	0,46			
	Lisansüstü	76	4,26	0,60			
Öİ	Lise	13	3,62	0,96	8,400	0,000	3>2,4
	Ön Lisans	30	3,39	0,67			
	Lisans	201	3,80	0,53			
	Lisansüstü	76	3,45	0,73			

**Çizelge 9:** Eğitim Durumuna Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Çizelge 9 incelendiğinde ÇM, İP ve Öİ puan ortalamasının eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Lisans ve lisansüstü mezunların ÇM puan ortalaması ön lisans mezunlarından yüksektir. Lisans mezunların İP puan ortalaması lise, ön lisans ve lisansüstü mezunlarından yüksektir. Lisans mezunların Öİ puan ortalaması ön lisans ve lisansüstü mezunlarından yüksektir.

Kurumdaki iş süreçlerinin ve organizasyonel yapının en çok lisans düzeyindeki çalışanların beklenti ve yetkinlikleriyle örtüştüğünü, dolayısıyla en yüksek 'Kişi-Örgüt Uyumu'nun bu grupta sağlandığını göstermektedir.

Dikkat çekici bir diğer bulgu ise, eğitim düzeyi en yüksek olan Lisansüstü mezunların performans ve iklim puanlarının, lisans mezunlarından düşük olmasıdır. Bu durum literatürde 'Aşırı Niteliklilik' (Over-qualification) kavramı ile açıklanabilir. Lisansüstü eğitim almış çalışanların, mevcut işlerini kapasitelerinin altında görmeleri veya kurumsal süreçlere daha eleştirel yaklaşımları, performans ve memnuniyet

algılarını baskılamış olabilir. Benzer şekilde, Ön Lisans mezunlarının düşük motivasyon ve iklim algısı, örgüt içindeki kariyer fırsatlarının kısıtlılığına bağlı tatminsizlikle ilişkilendirilebilir.

### 5.7.1.10. Maaşa Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Değişkenler	Maaş	n	Ortalama	Std. Sapma	F	p	Fark
ÇM	50000-65000	132	4,00	1,04	3,942	0,009	2>1
	65001-75000	109	4,33	0,50			
	75001-85000	48	4,01	0,98			
	85001 ve üzeri	31	3,87	1,01			
İP	50000-65000	132	4,58	0,53	2,448	0,064	1>2
	65001-75000	109	4,40	0,37			
	75001-85000	48	4,57	0,86			
	85001 ve üzeri	31	4,53	0,50			
Öİ	50000-65000	132	3,59	0,69	5,157	0,002	2>1,3
	65001-75000	109	3,86	0,43			
	75001-85000	48	3,57	0,65			
	85001 ve üzeri	31	3,53	0,87			

**Çizelge 10:** Maaşa Göre Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Anova Test Sonuçları

Çizelge 10 incelendiğinde ÇM, İP ve Öİ puan ortalamasının maaşa göre farklılaştığı görülmüştür ( $p<0,05$ ). 65001-75000 TL maaş alanların ÇM puan ortalaması 50000-65000 TL alanlardan yüksektir. 50000-65000 TL maaş alanların İP puan ortalaması 65001-75000 TL alanlardan yüksektir. 65001-75000 TL maaş alanların Öİ puan ortalaması 50000-65000 TL ve 75001-85000 TL alanlardan yüksektir.

Maaş grupları arasındaki bu çapraz ilişkiler incelendiğinde; 65.001-75.000 TL gelir bandının çalışanlar için bir 'denge noktası' olduğu söylenebilir. En düşük gelir grubundaki çalışanların, düşük motivasyona ve olumsuz iklim algısına rağmen en yüksek performansı raporlamaları, bu grubun ücret artışı ve terfi beklentisiyle kendini kanıtlama çabası içinde olduğunu göstermektedir. Buna karşın, 65.001-75.000 TL grubunun tatmin edici bir ücrete ulaşmasıyla motivasyon ve örgütsel aidiyetleri (iklim algısı) zirve yaparken, iş performansı algılarında kısmi bir durağanlık (konfor alanı) oluştuğu gözlemlenmektedir. Üst gelir gruplarına (75.001 TL ve üzeri) geçildiğinde ise artan sorumluluklar ve yönetsel stresin, örgüt iklimi algısını tekrar aşağı çektığı düşünülmektedir.

### 5.7.1.11. Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3
ÇM	—		
İP	,476**	—	
Öİ	,656**	,427**	—

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Çizelge 11:** Çalışan Motivasyonu, İş Performansı ve Örgüt İklimi Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Çizelge 11 incelendiğinde, ÇM puanları ile İP puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,476$ ;  $p<0,01$ ). İş yerinde çalışan motivasyonu arttıkça, iş performansının da yükseldiği görülmüştür.

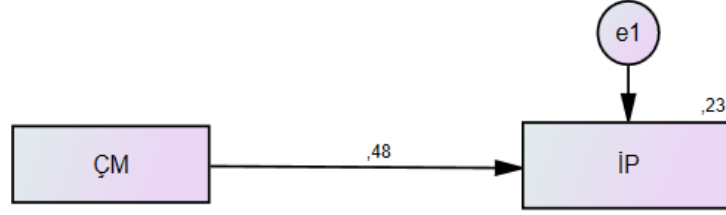
ÇM puanları ile Öİ puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,656$ ;  $p<0,01$ ). İş yerinde çalışan motivasyonu arttıkça, örgüt ikliminin de güçlendiği görülmüştür.

Öİ puanları ile İP puanları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ( $r=0,427$ ;  $p<0,01$ ). İş yerinde örgüt iklimi geliştikçe, iş performansının da arttığı görülmüştür.

## 5.7.2. Hipotez Testleri

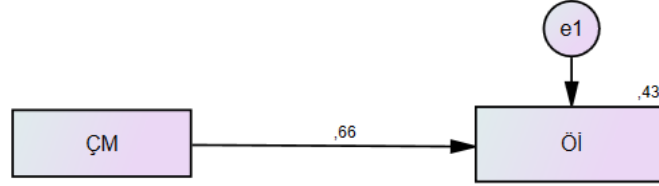
### 5.7.2.1. Çalışan Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracılık Rolü

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi kurularak aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur.



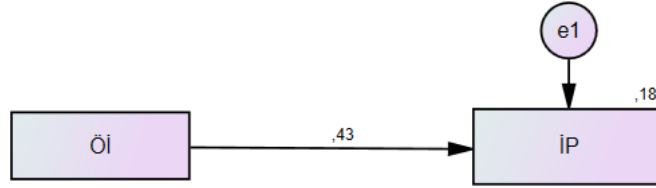
Şekil 21: Çalışan Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisi

İlk aşamada bağımsız değişken ÇM'nin bağımlı değişken İP'yi ( $\beta = .48$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.



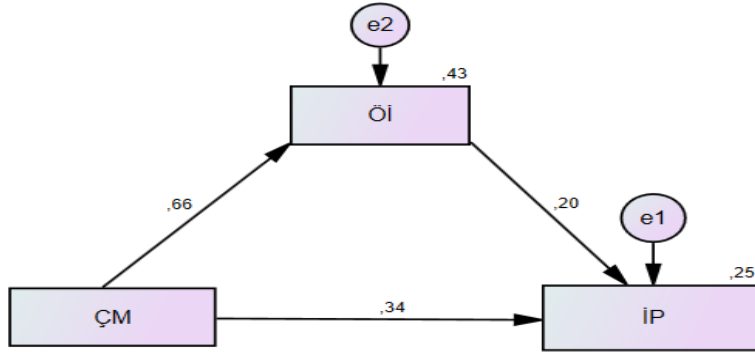
Şekil 22: Çalışan Motivasyonunun Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi

İkinci aşamada, ÇM'nin aracı değişken Öİ'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ( $\beta = .66$ ,  $p < .001$ ). H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 23: Örgüt İkliminin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Üçüncü aşamada, aracı değişken Öİ'nin bağımlı değişken İP'yi anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ( $\beta = .43$ ,  $p < .001$ ). H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 24: Çalışan Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü

Aracı değişken modelde yok iken ÇM'nin İP üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülürken ( $R = 0,48$ ;  $p < 0,001$ ), Öİ aracı değişken modele dahil edildiğinde etkinin zayıfladığı ancak anlamlı etkisinin devam ettiği görülmüştür ( $R = 0,34$ ;  $p < 0,05$ ).

### 5.7.2.2. Yapısal Model: Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizleri YEM'e dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin belirli sayıda döndürülüp analiz edildiği bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Bootstrap döndürme sayısı 5000 olarak belirlenmiştir. %95 güven aralığında hipotezlerin test edildiği analiz için dolaylı etkinin anlamlı kabul edilebilmesi adına CI değerlerinin sıfır içermemesi beklenmektedir. Aracılık analizi için aracı değişkenin modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde daha önce var olan anlamlı etkisinde (regresyon

katsayısı ( $\beta$ ) düşüş yaşıyorsa, bu aracı değişkenin kısmi aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Öte yandan aracı değişken modele dahil olduktan sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığı kayboluyorsa ve dolaylı etki anlamlı ise bu durum, aracı değişkenin tam aracılık etkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Bu doğrultuda aşağıda yapısal model 1'in aracılık analiz sonuçları gösterilmektedir.

### 5.7.2.3. Çalışan Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Değişkenler		$\beta$	S.H	t	p	Dolaylı Etki
Öİ	<--- ÇM	0,656	0,030	15,521	***	
İP	<--- Öİ	0,427	0,044	8,430	***	
İP	<--- ÇM	0,476	0,030	9,675	***	
İP	<--- Öİ <--- ÇM	0,345	0,040	5,363	***	[0,030;0,244]

ModelR<sup>2</sup>=0,  
25

**Çizelge 12:** Çalışan Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolüne Dair Yol Analizi

Çizelge 12 incelendiğinde ÇM ile Öİ arasında ( $\beta = .656$ ;  $p < 0,001$ ) anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Aracı değişken Öİ modele dahil edilmeden önce ÇM ile İP arasında ( $\beta = .476$ ;  $p < 0,001$ ) anlamlı ilişki olduğu ve aracı modele dahil edildikten sonra bu ilişkinin gücünün azaldığı ve anlamlı ilişkinin devam ettiği görülmüştür ( $\beta = .345$ ;  $p < 0,001$ ). Aracı değişken Öİ ile İP arasında ise ilişki olduğu görülmüştür ( $\beta = .427$ ;  $p < 0,001$ ). Aracılık analizlerinde dolaylı etkilerin anlamlılıkları incelenerek aracılık durumu değerlendirilmiştir. Sıfır güven aralıklarının arasında yer alıyorsa, dolaylı etkinin sıfır olması olasıdır. Bootstrap sonuçları incelendiğinde ÇM'nin dolaylı etkisinin anlamlı olduğu ( $p < 0,001$ ) ve ayrıca alt ve üst sınırın  $[0,030;0,244]$  her iki değerini kapsamadığı görülmüştür. Böylelikle ÇM'nin İP'ye etkisinde Öİ'nin kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. (H4 hipotezi desteklendi)

Hipotezler	Durum
H <sub>1</sub> : Çalışan motivasyonunun iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>2</sub> : Çalışan motivasyonunun örgüt iklimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>3</sub> : Örgüt ikliminin iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H <sub>4</sub> : Çalışan motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü vardır.	Kabul
H <sub>5</sub> : Çalışan motivasyonu puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>6</sub> : İş performansı puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Ret
H <sub>7</sub> : Örgüt İklimi puan ortalaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>8</sub> : Çalışan motivasyonu puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Ret
H <sub>9</sub> : İş performansı puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>10</sub> : Örgüt İklimi puan ortalaması yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır	Ret
H <sub>11</sub> : Çalışan motivasyonu puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>12</sub> : İş performansı puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Ret
H <sub>13</sub> : Örgüt İklimi puan ortalaması medeni duruma göre farklılaşmaktadır	Ret
H <sub>14</sub> : Çalışan motivasyonu puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>15</sub> : İş performansı puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>16</sub> : Örgüt İklimi puan ortalaması kıdeme göre farklılaşmaktadır	Ret
H <sub>17</sub> : Çalışan motivasyonu puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>18</sub> : İş performansı puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>19</sub> : Örgüt İklimi puan ortalaması kurum süreye göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>20</sub> : Çalışan motivasyonu puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>21</sub> : İş performansı puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>22</sub> : Örgüt İklimi puan ortalaması eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>23</sub> : Çalışan motivasyonu puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>24</sub> : İş performansı puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır	Kabul
H <sub>25</sub> : Örgüt İklimi puan ortalaması maaşa göre farklılaşmaktadır	Kabul

## 6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Kamu yönetimi disiplini içerisinde yerel yönetimlerin en stratejik ve halkla en yakın temas noktasını oluşturan belediyelerde, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği doğrudan insan kaynağının etkinliğine bağlıdır. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü bünyesinde yürütülen "Çalışan Motivasyonunun İş Performansına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu tez çalışması, modern yönetim biliminin temel taşları olan motivasyon, performans ve örgüt iklimi kavramlarını ampirik bir düzlemde incelemiştir. Çalışma, 320 belediye çalışanı üzerinde gerçekleştirilen kapsamlı alan araştırması ile motivasyonel süreçlerin örgütsel çıktılara dönüşümünde çalışma atmosferinin nasıl bir katalizör işlevi gördüğünü bilimsel verilerle ortaya koymuştur. Bu bölümde, araştırmadan elde edilen nicel veriler, teorik çerçevede ele alınan Maslow, Herzberg, Vroom ve Locke gibi kuramcılarının yaklaşımları ışığında derinlemesine analiz edilecek; demografik değişkenlerin yarattığı farklılaşmalar sosyolojik ve yönetsel açılardan yorumlanacak ve belediye yönetimlerine yönelik stratejik çözüm önerileri sunulacaktır. Araştırmanın temel çıktısı olan kısmi aracılık modelinin, yerel yönetimlerde insan kaynakları politikalarının yeniden yapılandırılmasında nasıl bir referans noktası oluşturacağı detaylandırılacaktır.

Araştırma bulguları, demografik değişkenlere dayalı farklılaşmalar ve değişkenler arası ilişkisel analizler olmak üzere iki ana ekseninde değerlendirilmiş olup, elde edilen sonuçlar belediye örgütlerinin mevcut psikososyal durumunu yansıtan bir röntgen niteliğindedir. Örneklemin cinsiyet açısından dengeli bir dağılım göstermesi, %80'inin 40 yaş altında olması ve %86,6 oranında yükseköğrenim mezunu çalışan profili, belediyelerin genç, dinamik ve entelektüel sermayesi yüksek bir iş gücüne sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Ancak bu nitelikli iş gücünün motivasyon ve performans algıları, çeşitli demografik değişkenlere göre anlamlı ve paradoksal farklılıklar göstermektedir.

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde, motivasyon ve iklim algısında belirgin bir ayrışma göze çarpmaktadır. Erkek çalışanların motivasyon puan ortalamalarının kadın çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olması, Türk kamu yönetim kültüründe erkeklerin karar alma mekanizmalarına daha fazla dahil edilmeleri ve kariyer yollarını daha açık görmeleriyle ilişkilendirilebilir. Bu durum Vroom'un Beklenti Kuramı bağlamında erkeklerde ödülün çekiciliği ve beklenti düzeyinin yüksekliği ile açıklanırken; kadın çalışanların motivasyonlarının daha düşük olmasına rağmen örgüt iklimini daha olumlu bulmaları dikkat çekicidir. Kadınlar, Herzberg'in "Hijyen Faktörleri" olarak tanımladığı iş güvencesi, düzenli saatler ve fiziksel koşullardan memnun olmakla birlikte, içsel tatmin ve yetkilendirme konusunda "Cam Tavan" sendromuna işaret eden eksiklikler yaşamaktadırlar.

Araştırmanın bir diğer kritik bulgusu, kıdem faktörü ile ortaya çıkan "Örgütsel Yorgunluk" sendromudur. İşe yeni başlayanlar (0-1 yıl) "Balayı Etkisi" ile en yüksek motivasyona sahipken, 2-5 yıl arasında çalışanlarda motivasyonun sert bir düşüşle "Gerçeklik Şoku" evresine girdiği görülmektedir. Bu süreçte çalışanlar bürokratik engeller ve beklenti uyumsuzluklarıyla yüzleşmektedir. 6-9 yıl arası çalışanlar sistemin işleyişini çözerek "ustalık" evresine geçip en yüksek performans algısına ulaşsa da, 10 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlarda motivasyonun en dip seviyeye indiği tespit edilmiştir. Bu durum, uzun süreli istihdamın bir noktadan sonra örgütsel atalet ve tükenmişliğe dönüştüğünü, kariyer yollarının tıkanmasıyla birlikte ücret artışlarının performanstan bağımsızlaşmasının bu grubu pasifize ettiğini göstermektedir. Benzer şekilde medeni durum ve eğitim düzeyi de belirleyici faktörler arasındadır; bekar çalışanların kariyer odaklı olabilmeleri motivasyonlarını artırırken, eğitim düzeyi yükseldikçe yetkinlik duygusuyla birlikte performans algısı da yükselmektedir. Ancak gelir düzeyi analizinde, en yüksek gelir grubunun motivasyonunun orta gelir grubundan düşük çıkması, paranın bir noktadan sonra motivasyon aracı olmaktan çıktığını doğrulamaktadır.

Değişkenler arası ilişkiler ve model testi incelendiğinde ise, motivasyon ve örgüt iklimi arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu görülmüştür. Baron ve Kenny yöntemiyle yapılan analiz sonucunda, örgüt ikliminin çalışan motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkide "Kısmi Aracı" rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Araştırmanın kısmi aracılık bulgusu, örgüt ikliminin iyileştirilmesinin performansı dolaylı yoldan artıracığını kanıtlamıştır. Bu bağlamda, Kapalı İklim yapısından Açık İklim'e geçiş stratejik bir öncelik olmalı ve şeffaf, çok yönlü iletişim desteklenmelidir. Çalışanların anonim olarak fikir ve şikayetlerini iletebilecekleri dijital öneri ve geri bildirim sistemleri kurulmalı; üst yönetim ile çalışanların hiyerarşisiz bir ortamda bulunduğu başkanla açık kürsü gibi periyodik toplantılar düzenlenerek "Örgütü Benimseme" ve "Dayanışma" boyutları güçlendirilmelidir. Ayrıca örgüt ikliminin en hassas noktası olan adalet algısının kurumsallaştırılması büyük önem taşımaktadır. Bunun için terfi ve atamalarda kıdem yerine liyakat ve

performans kriterleri şeffaf bir puanlama sistemiyle (Çizelge 24'teki gibi) belirlenmeli, ödül mekanizmaları sübjektif yönetici kanaatinden çıkarılarak somut performans göstergelerine (KPI) bağlanmalıdır.

Demografik analizlerde ortaya çıkan kadınlar, 10 yıl ve üzeri kıdemliler ile işe yeni başlayanlar gibi risk gruplarına yönelik özelleştirilmiş insan kaynakları stratejileri geliştirilmelidir. 10 yıl ve üzeri çalışanlardaki motivasyon çöküşünü engellemek amacıyla bir kariyer yenilenme programı oluşturulmalı; bu personelin rutinleşen görevlerinden alınıp deneyimlerini kullanabilecekleri farklı birimlerde görevlendirilmeleri veya mentorluk rolleri üstlenmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca mesleki körlüğü aşmak ve yeni teknolojilere adaptasyonu kolaylaştırmak için kıdemlilere özel tazelenme eğitimleri düzenlenmelidir. İlk yıllarda yaşanan ve 2-5 yıl arası düşüşe neden olan "Gerçeklik Şoku"nu önlemek için ise yeni çalışanlara yönelik entegrasyon ve tutundurma programları hayata geçirilmelidir. Oryantasyon süreci bir hafta ile sınırlı kalmayıp ilk altı ayı kapsayan ve "Buddy" (iş arkadaşı) sistemiyle desteklenen uzatılmış bir sürece dönüştürülmeli; işe yeni başlayan her personele beş yıllık kariyer projeksiyonu sunulacak hedeflerine ulaşması durumundaki kazanımları netleştirilmelidir. Kadın çalışanları güçlendirme politikaları çerçevesinde ise yöneticilik pozisyonlarına hazırlanmaları için özel liderlik akademileri kurulmalı; kreş desteği, esnek ve uzaktan çalışma imkanları artırılarak özellikle evli kadın çalışanların üzerindeki rol çatışması baskısı azaltılmalıdır.

Belediyelerin geleceğe hazırlanması için modern performans yöntemleri benimsenmelidir. Tezin teorik bölümünde de vurgulandığı üzere tek yönlü değerlendirmelerin yol açtığı "Hale Etkisi" gibi hataları önlemek adına; çalışanın yöneticisi, astları, iş arkadaşları ve hizmet sunduğu vatandaşlar tarafından çok yönlü değerlendirildiği 360 derece performans sistemine geçilmelidir. Bununla birlikte, çalışanların motivasyonunu düşüren, tekrar eden ve katma değeri düşük veri girişi gibi iş süreçleri yapay zeka ve otomasyon araçlarına devredilmelidir. Bu sayede personel, daha yaratıcı, problem çözme odaklı ve vatandaşla etkileşimi yüksek alanlara yönlendirilerek işin anlamlılığı artırılmalıdır. Ek olarak, belediye hizmetlerinin doğasına uygun olan beyaz yaka ve idari işler gibi birimlerde, uzaktan ve ofis çalışmasının harmanlandığı hibrit modeller uygulanarak çalışanların özerklik ve özel yaşama saygı boyutları güçlendirilmeli ve motivasyonları artırılmalıdır.

Bu çalışmanın sınırlarını aşan ve literatüre katkı sağlayacak gelecek araştırmalar için çeşitli akademik öneriler bulunmaktadır. Motivasyonun kıdemle birlikte düşüşünü netleştirmek amacıyla aynı çalışan grubunun beş yıl boyunca izlendiği boylamsal takip çalışmaları yapılmalıdır. İstatistiksel olarak tespit edilen kadınların iklim memnuniyeti-motivasyon düşüklüğü paradoksu gibi özgül konular, derinlemesine mülakatlar ve odak grup çalışmalarıyla nitel olarak incelenmelidir. Örgüt ikliminin kısmi aracı çıkması, modelde liderlik tarzı, örgütsel adalet, psikolojik sermaye ve iş tatmini gibi başka değişkenlerin de etkili olduğunu gösterdiğinden, gelecek çalışmalarda bu unsurların da dahil edildiği daha karmaşık Yapısal Eşitlik Modelleri kurulabilir. Son olarak, belediye çalışanları ile özel sektör çalışanlarının karşılaştırıldığı sektörel araştırmalar, kamu hizmet motivasyonu kavramının dinamiklerini daha kapsamlı bir şekilde anlamak açısından son derece yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağca V., & Tunçer E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 8(1), 173-193.
- Ak, M. E. (2009). *Performans yönetiminde hedef belirlemenin rolü ve İzocam A.Ş. uygulaması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. (241745), Anadolu Üniversitesi.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Akbulut, Y., & Kutlu, G. (2016). Örgüt ikliminin belirlenmesi: Kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 255-270.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 292-301.
- Ateşoğlu, L. (2019). *Konaklama işletmelerinde çalışan ev idaresi personeline yönelik "Performans değerlendirme ölçeği"nin geliştirilmesi ve performans etkileyen faktörlerin araştırılması: Ankara örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. (554657), Hacettepe Üniversitesi.
- Aytekin, A. E., & Akıncı, G. (2019). Motivasyon ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki ve bir uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(56), 255-270.

- Bağcı, Z., & Taşer Akbaş, T. (2016). Kararlara katılım ve iş doyumunu arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 97-111.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Büte, M. (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Çetinkaya, A. Ş., & Güleç, G. (2022). İşletmelerde örgüt iklimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44(2), 357-381.
- Ernur, O. (2020). *Dijital çağda gelişmeleri kaçırma korkusunun örgüt çalışanlarının motivasyonu üzerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. (638191), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Fırın, S., & Helvacıoğlu, E. T. (2019). X ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarının karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 203-210.
- Güney, S. (2020). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayınevi.
- İnalöz, Ç. (2024). *Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almış yöneticilerin okullarındaki örgüt iklimi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. (864840), Akdeniz Üniversitesi.
- Kutanis, R. Ö. (2004). Motivasyon faktörleri: Bir fındık işletmesi örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 47-62.
- Mavi, E. (2024). *Okul öncesi öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile örgüt iklimi arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. (901032), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Okur, Y. (2007). *Türkiye’de kamu denetimi, değişim süreci: Performans denetimi*. Nobel Yayınları.
- Orhaner, E., & Mutlu, S. (2018). Sağlık personelinin iş tatmininin motivasyon üzerine etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 74-93.
- Önen, Ö., & Altındal Doğaner, Y. (2017). İkamet ettikleri yerden uzak bir kurumda çalışmanın öğretmenlerin mesleki ve özel yaşamlarına etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (44), 115-145.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özer, M. A. (2008). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008b). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891
- Saran, U. (2004). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma - Kalite odaklı bir yaklaşım*. Atlas Yayıncılık.
- Sü Eröz, S. (2015). Otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek ilişkisi: Trakya bölgesinde bir araştırma. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 198-223.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Nobel Yayınevi.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Uyargil, C. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Uysal, B. (2021). *Çalışma yaşamında algılanan örgütsel adaletin çalışanların motivasyonlarına etkisi ve buna yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. (701181), İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Ünsar, A. S., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Yeşil, S., Ceyhan, S., & Özbağış, A. (2022). Örgüt ikliminin duygusal bulaşma üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(35), 684-698.

- Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.
- Yüksekbilgili, Z., & Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık kurumlarında örgüt iklimi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, (17), 34-46.