

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN İŞ PERFORMANSI
İLE İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Sinem GÜZEL

İstanbul, 2024

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN İŞ PERFORMANSI
İLE İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Sinem GÜZEL

Öğrenci No
2120033804

ORCID
0000-0002-2701-3763

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ayça ORALKAN

İstanbul, 2024

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Motivasyonel Faktörlerin İş Performansı İle İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 03.06.2024

Sinem GÜZEL

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

03/06/2024

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **2120033804** numaralı **Sinem GÜZEL**'in "*İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Motivasyonel Faktörlerin İş Performansı İle İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21/05/2024 tarih ve 2024/23 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ay*** OR***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Di*** ÇI***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Ay*** İL*** KA***
(Doğuş Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Sinem GÜZEL
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ayça ORALKAN
Derecesi ve Tarihi : Yüksek Lisans (Tezli), 2024
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Güven, İş Tatmini, Ücret Tatmini, İş Performansı

ÖZ

MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın amacı, motivasyonel faktörlerin yani örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmininin çalışanların iş performansı ile bir ilişkisi olup olmadığı ölçülecektir.

Çalışanların iş hayatında başarılı olabilmesi için motivasyonları yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler ise; örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatminidir. Örgütsel güven çalışanların iş performansını etkilemektedir. Çünkü çalışanların iş yerinde hem iş arkadaşlarına hem de yöneticilerine güvendiği zaman işte göstermiş olduğu performansta artmaktadır. Ancak çalışma ortamında bir güvensizlik olduğu zaman çalışanların performansı düşmektedir. Aynı zamanda çalışanların örgüte de güvenmesi gerekmektedir. Yani bulunduğu ortamın güvenli olması ve çalışanın kendisini güvende hissetmesi gerekmektedir. İş tatmininde ise, çalışanların yaptığı işi sevmesi ve bu işten tatmin olması ile alakalıdır. Çalışanların işten verim alabilmesi için o işten tatmin olması gerekmektedir. İş ortamındaki olumlu ve olumsuz durumlar, yöneticilerin tutum ve davranışları, iş ortamındaki iletişim çalışanların iş tatminini etkilemektedir. İş tatmini yüksek oranda sağlandığı takdirde devamsızlığın azalması, başarıların yükselmesi, iş bağlılığın artması söz konusu olacaktır. Ücret tatmini ise, çalışanların yaptığı belli bir işin karşılığını almasıdır. Çalışanların hak ettiği ücreti aldıkları zaman işteki performansı da artmaktadır. Yöneticilerin adil bir ücret sisteminin olması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar eşit ücret almadıkları zaman motivasyonu ve iş performansı düşmektedir.

Name and Surname : Sinem GÜZEL
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Ayça ORALKAN
Degree and Date : Master's (Thesis), 2024
Major : Business Administration
Keywords : Trust, Job Satisfaction, Wage Satisfaction, Job Performance

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATIONAL FACTORS AND JOB PERFORMANCE: A RESEARCH ON BANK EMPLOYEES

The aim of the study is to measure whether the motivational factors, namely Organizational trust, job satisfaction and wage satisfaction, have a relationship with the job performance of the employees.

Employees must be highly motivated in order to be successful in business life. The factors affecting the motivation of the employees are; Organizational trust job satisfaction and wage satisfaction. Organizational trust affects the job performance of employees. Because When employees trust both their colleagues and managers at work, their performance at work increases. However, when there is insecurity in the working environment, the performance of the employees decreases. At the same time, employees need to trust the organization. In other words, the environment must be safe and the employee must feel safe. On the other hand, job satisfaction is related to employees liking and satisfaction with their job. Employees must be satisfied with the job in order to get efficiency from the job. Positive and negative situations in the business environment, attitudes and behaviors of managers, communications in the business environment affect the job satisfaction of the employees. If job satisfaction is provided at a high rate, there will be a decrease in absenteeism, an increase in success, and an increase in job commitment. Wage satisfaction, on the other hand, is the compensation of employees for a certain job they do. When employees receive the wages they deserve, their performance at work also increases. Managers must have a fair wage system. Because when employees do not receive equal pay, their motivation and job performance decrease.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
SÖZLÜK.....	vii
GİRİŞ	1

1. MOTİVASYONEL FAKTÖRLER

1.1. Motivasyon Kavramı	3
1.2. Motivasyonun Önemi ve Amacı.....	3
1.3. Motivasyon Türleri.....	4
1.3.1. İçsel Motivasyon	4
1.3.2. Dışsal Motivasyon.....	5
1.4. Motivasyon Araçları.....	6
1.4.1. Ekonomik Araçlar	7
1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar	7
1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	8
1.5. Motivasyon Kuramları.....	9
1.5.1. Kapsam Kuramları	10
1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	10
1.5.1.2. Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı	13
1.5.1.3. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen - Motivasyon) Kuramı.....	14
1.5.1.4. Murray'ın Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı	15
1.5.1.5. Clayton Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi	16
1.5.1.6. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı	17
1.5.2. Süreç Kuramları	18
1.5.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	18
1.5.2.2. Amaç Belirleme Kuramı	20
1.5.2.3. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	20
1.5.2.4. Lawler – Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Modeli	21

1.5.2.5. Locke'un Amaç Saptama Kuramı	22
1.5.2.6. Skinner'in Pekiştirme (Şartlandırma) Kuramı	23
1.5.3. Çağdaş Kuramlar.....	24
1.5.3.1. Beklenti-Değer Kuramı	24
1.5.3.2. Pekiştirme Kuramı.....	25
1.5.3.3. Öz Yetkinlik Kuramı	25
1.5.3.4. İlişkilendirme Kuramı	26
1.5.3.5. Kendi Kaderini Tayin Kuramı (Öz Belirleme Kuramı)	26
1.6. Motivasyonel Faktörler	27
1.6.1. Örgütsel Güven	27
1.6.1.1. Örgütsel Güvenin Boyutları	28
1.6.1.1.1. Yöneticiye Güven.....	28
1.6.1.1.2. Örgüte Güven	29
1.6.1.1.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	30
1.6.1.2. Örgütte Güven Ortamının Oluşturulması	30
1.6.2. İş Tatmini	31
1.6.2.1. İş Tatmininin Önemi	32
1.6.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	33
1.6.2.2.1. Bireysel Faktörler	33
1.6.2.2.2. Örgütsel Faktörler	34
1.6.2.3. İş Tatmininin Sonuçları	36
1.6.3. Ücret Tatmini	36
2. İŞ PERFORMANSI	
2.1. Performans Kavramı.....	38
2.2. Performansın Önemi	39
2.3. Performansı Etkileyen Faktörler	39
2.4. Performans Ölçme	41
2.5. Performansın Boyutları.....	42
2.5.1. Bağlamsal Performans	42
2.5.2. Görev Performansı	43
2.6. Performans Değerlendirme.....	44
2.7. Performans Değerlendirmenin Amaçları	44

2.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri	45
2.8.1. Sıralama Yöntemi.....	45
2.8.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	46
2.8.3. Kritik Olay Yöntemi	46
2.8.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	47
2.8.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi	47
2.8.6. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.....	48
2.8.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	48
2.8.8. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi	49
2.8.9. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi	49
2.9. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	51
2.10. Bireysel Performans	54
2.11. Örgütsel Performans	54
3. MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ:	
BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
3.1. Araştırmanın Amacı	56
3.2. Araştırma Modeli.....	56
3.2.1. Hipotez Geliştirme	57
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	61
3.4. Araştırmanın Önemi.....	62
3.5. Araştırmanın Metodolojisi.....	63
3.6. Araştırmanın Kısıtları.....	63
3.7. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	63
3.7.1. Demografik Özellikler	65
3.7.1.1. Cinsiyet.....	65
3.7.1.2. Medeni Hal	66
3.7.1.3. Yaş.....	67
3.7.1.4. Eğitim	67
3.7.1.5. Çalışma Süresi	68
3.7.2. Güvenirlilik Analizi	69
3.7.3. Geçerlilik Analizi	70
3.7.4. Keşfedici Faktör Analizi	71

3.7.5. Korelasyon Analizi	74
3.7.6. Anova ve T- Testi.....	76
SONUÇ	81
KAYNAKÇA.....	85
EKLER	
Ek - 1: Anket Formu	106



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Değişkenlerin Güvenirlilik Analizleri	70
Tablo 2. Faktör Analiz Tablosundan Çıkarılan Değişkenler	71
Tablo 3. Bağımsız Değişkenler İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi	72
Tablo 4. Bağımsız Değişkenlere Ait Geçerlilik Analizi	73
Tablo 5. İş Performansı İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi	73
Tablo 6. İş Performansı İçin Geçerlilik Analizi	74
Tablo 7. Korelasyon Analizi	75
Tablo 8. Hipotez Kabul / Red Tablosu	80
Tablo 9. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi	76
Tablo 10. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi	77
Tablo 11. Çalışanların Cinsiyetine Göre T testi	78
Tablo 12. Çalışanların Medeni Hallerine Göre T Testi	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	11
Şekil 2. Alderfer'in ERG Kuramı	17
Şekil 3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	19
Şekil 4. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Modeli	22
Şekil 5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi Örneği	50
Şekil 6. Araştırma Modeli	57
Şekil 7. Katılımcıların Cinsiyetleri	66
Şekil 8. Katılımcıların Medeni Hali	66
Şekil 9. Katılımcıların Yaşları	67
Şekil 10. Katılımcıların Eğitim Seviyeleri	68
Şekil 11. Katılımcıların Çalışma Süreleri	69

SÖZLÜK

Etik Değerler: Kanunlar tarafındansınırları belirlenmiş davranışlarının dışında kişinin, toplumun kendisine olan güven ve beklentisine uygunluğudur.

Fırsat: Bir şeyin yapılmasına elverişli ve uygun düşen zaman, duruma da koşullar, değerlendirilmesi gereken durum, olanak, zaman olarak tanımlanır.

Geri Bildirim: Kullanıcıya bulunduğu durum ve yaptığı eylem ile ilgili, sistem tarafından geri verilen her türlü bilgi ve bildirimlerdir.

İş Doyumu: Bir çalışanın yapmakta olduğu işten duyduğu mutluluğu ifade etmektedir. Kişilerin mesleklerinde kendilerini memnun eden olumlu duygulardır.

Kabiliyet: Yapılabilirlik veya yapabilirlik, kapasite, yetenek anlamına gelir.

Kritik Olay: Derinlemesine bir olayın analizini veren, davranışa odaklanan, geleceğe bir çözüm önerisi sunan ve genellenebilirliği bulunan bir tekniktir.

Lider: Bir örgütün en üst düzeyde yönetimiyle görevli, özellikle bir partinin başkanı olan bir kimse.

Pozisyon/Mevki: Bir kimsenin veya bir şeyin bir yerdeki durumu veya duruş biçimidir.

Psikoteknik: Bireyin belirli bir işteki yeterliliğinin ortaya konması amacıyla, gerekli bedensel ve zihinsel özelliklerinin testler aracılığıyla ölçülmesidir.

Rekabet: Aynı işi yapan kimseler y da kuruluşlar arasındaki daha iyiye ulaşma, daha iyi sonuç alma olarak açıklanır.

Tefsir Etme: Açıklamak, ortaya çıkarmak, kelime veya sözlükteki kapalılığı gidermek demektir.

Varoluş: Bir şeyin ne olduğu, nasıl olduğu, özü değil var olduğu olgusu, gerçeği anlamına gelir.

GİRİŞ

Son yıllarda sürekli olarak gelişen teknoloji, artan rekabet ve globalleşmenin getirdiği etki ile iş dünyasında ki değişimler de zorunlu hale gelmiştir. İş dünyası hem çevre ile ilişkilerinde hem de çalışanları ile ilişkilerinde değişimler görülmektedir. Bu nedenle iş dünyasında çalışanların önemi daha çok artmıştır. İşletmelerin kurulma amacı kar elde etmek için olsa da günümüz koşullarına bakıldığında sadece kar amaçlı hareket eden işletmeler sağlıklı bir şekilde devam edememektedirler. Çünkü bütün alt sistemler çalışanlar tarafından kullanıldığında verim elde edilmektedir.

Çalışanların sergilemiş olduğu başarılar birçok faktöre bağlıdır. Ancak bunlardan en önemli olan faktör motivasyondur. İş hayatında motivasyon çalışanların kurum hedeflerini gerçekleştirmek için belli bir amaca doğru emek vermesidir. Çalışanların motivasyonunu arttıran faktörler kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. Bu yüzden motivasyon araçları kullanıldığı zaman kişisel farklılıkları göz önüne alınması gerekir. Bu nedenle bir kurum, motivasyonu hem işletme için hem de çalışanlar için isteklerini memnun edecek şekilde hareket etmelidir. Motivasyon sağlandığı takdirde işletmenin de ulaşmak istediği hedefler o derece yüksek olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların motivasyonlarının yükselmesi için değerlendirme sonuçlarına bakarak hem eksik taraflarını hem de kendilerini geliştirmeleri için kurum tarafından destek görmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın amacı, motivasyonel faktörlerin; örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini ile iş performansı ile ilişkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

Araştırmanın birinci bölümünde motivasyon ve motivasyonel faktörler olan; örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini konuları incelenmiştir. Literatür tarandığında çalışanların motivasyonlarının yüksek olması için örgüte güven duyması, yaptığı işten tatmin olması ve aldığı ücretten tatmin olması gerekmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise bağımlı değişken olan iş performansı üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmalarla da desteklenen iş performansının motivasyonel faktörlerle bir ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların motivasyonu yüksek olduğu zaman iş hayatında gösterdiği performansta artmaktadır.

Üçüncü bölümde ise bulgular ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan metodolojik yol ve verilerin analizine yer verilmiştir. Bu analizler tablo ve şekiller yardımı ile ayrı ayrı yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar farklı istatistiksel analizler ile incelenmiştir. Bu analizler güvenirlilik, geçerlilik ve faktör yapısına ilişkin korelasyon analizidir.

Bu araştırmada motivasyonel faktörler ve iş performansı birlikte ele alınarak model ve hipotezler ile incelenmiştir. Belirlenen model ve hipotezler ile motivasyonel faktörler; örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini ve iş performansı üzerinden araştırma sonuçları değerlendirilmiştir.

Yöntem: Bu araştırmanın yöntemi anket ile yapılmıştır. Araştırma boyunca gösterilen bütün kaynaklar depolanmıştır. Bu araştırmada 410 banka çalışanına anket yapılmıştır. Bu araştırmanın güvenirliliği, geçerliliği ve faktör analizi için SPSS (statistics 27) programından yararlanılmıştır.

1. MOTİVASYONEL FAKTÖRLER

Araştırmanın bu bölümünde motivasyon kavramı, motivasyonun önemi ve amacı, motivasyonun türleri, motivasyon araçları, motivasyon kuramları ve motivasyonel faktörler yer almaktadır.

1.1. Motivasyon Kavramı

Türkçe’de ‘motive’ fiilinden sağlanarak elde edilen motivasyon güdü ve istek anlamlarına da gelmektedir. Çoğunlukla motivasyon ile ilgili düşünce göz önüne alındığında, akla ilk gelen Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow’a göre motivasyonun elde edilmesi için birey, ihtiyaçlar hiyerarşisinde hangi aşamada yer aldığını bilmeli ve sonraki ihtiyacın memnuniyetine konsantre olmalıdır. Motivasyon bireylerin anlaşılır şekilde hareket etmelerine neden olan etkenler olarak tasvir edilir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016, s. 95). Motivasyon, kişiyi eyleme geçirmesi, bariz bir hedefe yönelerek hedefi gerçekleştirmek için olması gereken talebi sağlamaktır. Motivasyon işgörenlerin örgüt hedeflerini gerçekleştirmesi ve verimi arttırmak için gereken durumların meydana getirilmesidir. Diğer bir ifade ile motivasyon, bir kişiyi veya daha çok insanları belirli bir amaca doğru sürekli olarak hareketlendiren çalışmalardır. İş hayatında motivasyon işletmelerin ve işgörenlerin özverili olması etkili olmaktadır. Motivasyon işletmelerin başarılı olması için çok önemlidir. Bu nedenle bir işletme motivasyonu hem işletmenin hem de işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini memnun edecek bir durum elde ederek kişinin istekli bir biçimde harekete geçirilmesidir (Saracel vd., 2016, s. 56). Motivasyon, bireylerin niçin bu şekilde hareket ettiklerinin sorusunu yanıtlamaya çalışan olgudur. Bireylerin rutin olarak gösterdikleri davranışlarda kesinlikle itici güç vardır. Bu güç istek ya da ihtiyaç olarak adlandırılır. Bu nedenle motivasyon birey davranışlarının gösterilmesi ve güçlendirilmesi olarak tanımlanır (Şimşek ve Çelik, 2015, s. 67).

1.2. Motivasyonun Önemi ve Amacı

İş hayatında mükemmel bir büyüme için güdülenme mühimdir ve liderler çalışanları güdülemeyle sorumlulardır. İş yaşamında motivasyon oldukça önemlidir.

Motivasyon düşüklüğü iş yaşamında sık karşılanmaktadır. İşletmelerde motivasyon ve performans birbiri işe ilişkilidir, bu nedenle işletmelerde motivasyonu olmayan kişilerden düşük performans beklenmektedir (Avşar, 2015, s. 13). Örgütlerin bugünkü yaşanan değişime uygun hareket etmesi ve rekabette başarılı olması için en önemli dayanma noktası insan kaynağıdır. Bu bağlamda kaliteli insan kaynağı örgütün amaçlarını gerçekleştirme yönünde motive olmalıdır. Bir diğer deyişle insanların potansiyelini örgütün amacı için desteklenmesi gerekir. İşletme liderinin başarılı olması için motivasyona başarılı bir şekilde bağlı kalmalıdır. İşletmelerde insan kaynağı başarılı bir şekilde kullanılmazsa işletme başarılı olamaz. Motivasyonun amacı ise; insanların performansını arttırarak, işletmenin amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu sebeple motivasyon düşüklüğü işletmenin amaçlarını iyi bir şekilde gerçekleştiremez. Çünkü motivasyonu az olan insanlar kabiliyetlerini tam kullanamazlar (Tunçer, 2013, s. 93).

1.3. Motivasyon Türleri

Motivasyon türleri, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu motivasyonlar kişiyi eyleme geçirten bir güçtür (Ersarı ve Naktiyok, 2012, s. 83). Çalışanlar bazı zamanlarda içsel bazı zamanlarda ise dışsal olarak motivasyonları olmaktadır. Liderlerin çalışanları nelerle ve ne şekilde motive olacaklarını bilmesi ve ona göre bir yol belirlemesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların tatmin olma düzeyleri ve gösterdikleri performans olumlu bir şekilde etkilenecektir.

1.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bir görevi veya bir faaliyetin yerine getirilmesinde kişinin görevi güzel görmesi veya görevin kendisinden zevk almasıdır. İçsel motivasyonu olan kişinin yerine getirilen faaliyet göz alıcı veya zevkli olmalıdır. Bireyler yaradılıştan beri merak veya ortaya çıkarma hisleri ile dışa ilişkin durumlara aldırmadan hareketler gösterirler. Bu gibi motivasyon davranışları bireylerin sosyal gelişimlerinde önemli bir yer almaktadır. İçsel motivasyonu olan insanın bir baskı ya da mükafata ihtiyacı olmadan kendi hür iradesi ile görevlerini yerine getirmektedir.

İçsel motivasyon araçları yapılan işin içeriğiyle ilişkilidir. Zevkli ve zor olan iş, işgören tarafından işin önemli olması, işe katılma, yükümlülük, bireyin kabiliyeti ve yeteneklerini kullanma, bireyin başarısı ile ilgili memnun edici geri dönüş faaliyetlerden oluşur (Aslan ve Doğan, 2020, s. 293). İşletmeyi aktif bir biçimde devam ettirmek liderlerin önemli fonksiyonlarındandır. Aktif bir işletme oluşturabilmek için ise çalışanlara verilen görevleri en iyi biçimde gerçekleştirmek için iradeli işgörenleri elinde tutmaktan geçer. Motivasyon ise bu iradeyi oluşturarak örgütün en iyi bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. İşgörenlerin içsel motivasyona sahip olarak içlerindeki isteği, ihtiyacı ve dürtüyü güdülemektedir. İçsel motivasyonun en yaygın anlamı insanın bir eylemi tamamıyla içsel motivasyon sağladığı için gerçekleşmesidir (Erceylan, 2020, s. 415). Bir birey motive olduğu zaman maddi ödül ve sınırlama olmadan kendi isteği ile davranışını ortaya koyar. İnsanların duygularını anlaması faaliyeti içsel motivasyon ile ortaya çıkar. İçsel motivasyonun fazla olduğu zamanlarda insanlar başka bireyler ile ilişki kurar ve kendi etrafına pozitif duygular gösterir. İçsel motivasyon baskılarla veya ödül nedeniyle meydana gelen güçlüklerle karşılaşınca yaşanır. Çalışanların kendini motive etmesi bir işletme için veya yönetim için en büyük varlıktır. İşletmenin rekabet edebilmesi için içsel motivasyon en önemli unsurdur. Çalışanların bir aktiviteyi yapması ve bu aktivite ile memnun olmasıyla içsel motivasyon gerçekleşir (Bakan ve Yılmaz, 2021, s. 5).

1.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, iş yerindeki dış alanlarda meydana gelmekte ve genel olarak motive olan birey dışında başkası aracılığıyla yapılır. Ücret ödemeleri, işletme politikaları ve denetim çeşitleri dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyon hem sosyal hem de örgütsel olarak ikiye ayrılır. Sosyal boyutta, iş sırasında diğer çalışanlarla etkileşimde bulunarak dışsal ödülleri kapsamaktadır. Sözü edilen dışsal motivasyon da sosyal boyut, insan ilişkilerinde dostluk, yardımlaşma ve liderlerin desteğini kapsamaktadır. Dışsal motivasyonda örgütsel boyut ise iş performansını arttırarak işlerin kolaylaştırılması ve işletme aracılığıyla elde edilen ödülleri kapsar (Ehtiyar ve Ersoy, 2017, s. 444). Dışsal motivasyon unsurları ödüllendirme ve cezalandırma,

işletme şartları ve politikaları gibi faktörlerdir. Böylece çalışanlarının motivasyonları bu biçim araçlarla tertiplenir. Yalnız dışsal motivasyonun etkisi kısa ömürlü, yapılan eylemin sürekliliği ve sıklığı ise azdır. Bu nedenle dışsal motivasyon, olumlu ve olumsuz dışsal motivasyon şeklinde ortaya çıkmaktadır. Hediye, ekstra ücret, güzel sözler söyleme gibi etkenler olumlu dışsal motivasyon; ücret kesintisi, ceza verme, küçümseme, gibi etkenler ise olumsuz dışsal motivasyondur (Acaray ve Günsel, 2017, s. 88). Dışsal faktörler motivasyonun artmasında etkin olsa da içsel unsurlar olmadan genellikle arzu edilen motivasyon gerçekleşmez. İçsel motivasyonun tersine dışsal motivasyon kendi çıkarı için değil de herhangi bir amaç için çabalayan çeşitli durumlarla alakalıdır. Dışsal motivasyon bir kişinin elinde olmayan dışsal durumların neden olabileceği davranışlardır. Yani başka insanların belirlediği sınırlamalar gibi dış kaynakların kontrol altına aldığı davranışlardır. Dışsal motivasyon bir unsurun kendisi değil, o unsurun neden olduğu dışsal sonuçlardan ortaya çıkar. Dışsal motivasyon içsel motivasyonu da etkiler. Bir bireye verilen ödülün yorumlanması farklı biçimlerde gerçekleşebileceğinden, bireyin içsel motivasyonu üstünde çeşitli etkiler bırakır. Bu nedenle farklı şekilde ödüllerin olması kişinin yapısına göre ayrılması gerekmektedir. Dışsal motivasyon etraftaki unsurlardan ya da sorumluluktan kaynaklanan güdüyle gelişir (Bakan ve Yılmaz, 2021, s. 5).

1.4. Motivasyon Araçları

Organizasyonlar, çalışan insanların yapmalarını istedikleri hareketler için motivasyonunu yükseltmeye çalışmaktadırlar. Çalışanlar, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin doğrultusundan hareket edeceklerinden yöneticilerin çalışanlarının onları neyin motivasyonunu arttırdığının ve onların gereksinimlerinin ne olduğunu bilerek buna göre hareket etmeleri gerekmektedir. Yöneticiler, çalışan insanları motive etmek için kullanabilecekleri bir takım motivasyon araçlarına sahiptirler. Yönetimin bu motivasyon araçlarını etkili ve doğru bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Motivasyon araçları insandan insana göre değişse de genel bir olgudur ve varlığı birçok araştırma ile kanıtlanır. Motivasyon Araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel yönetsel araçlar olarak üçe ayrılmaktadır

(Aksu ve Doğan, 2020, s. 2044). Çalışanları yaptığı işe özendirmek için kullanılan motivasyon araçları çok önemli bir fonksiyondur. Çünkü bu motivasyon araçları amacına göre kullanıldığı zaman çalışanların memnuniyet seviyelerini yüksekte tutacak ve bu memnuniyette çalışanların iş hayatındaki verimliliğine olumlu bir katkısı olacaktır. Motivasyon araçları işletmenin tümüne uygulanmaktadır. Bu motivasyon araçları kişiden kişiye göre değiştiğinden hem çalışanlara hem de işletmeye uygun motivasyon araçları seçilir (İnfal ve Bodur, 2011, s. 78).

1.4.1. Ekonomik Araçlar

Çalışma hayatı olan insanların çoğunluğu para kazanmak için çabalamaktadır. Bu nedenle ekonomik araçlar insanların motivasyonunu arttırmaktadır. İnsan motivasyonunu arttırmak için en çok kullanılan araç ücret artışıdır. İş yerinde adil davranılmasını isteyen çalışanlar, diğer kişiler ile eşit ücret almak istemektedirler ve bu da çalışanları pozitif olarak etkiler. Çalışanların aldığı ücrete ek olarak prim verilmesi de motivasyonu artıran diğer ekonomik araçlardandır. Bir diğer ekonomik araç ise kâra katılmadır. Burada organizasyon kazandığı kârın birazını dönem sonunda çalışanlara bölüştürür. Kâr fazla olduğu zaman kişinin alacağı miktarda fazla olacağından, çalışan daha fazla gayret gösterecektir. Çalışanlara olumlu bir davranış karşısında ödül verilmesi, çalışana bu davranışı tekrarlaması için teşvik edecektir. Bu nedenle ödül verilmesi de ekonomik araçlar için önemlidir (Tunçer, 2013, s. 100-101). İnsanların alım gücünü fazlalaştıran bu güdüler kişiden kişiye, organizasyona, bulunan konuma, toplumlara göre değişkenlik gösterir. Örneğin gelişme göstermiş bir toplulukta ücret artışı bir motivasyon aracı olmamaktadır. Bunun yanı sıra, yönetici konumunda olan bir çalışan konumunu yükseltme, yetki verilmesi gibi durumlar ile motivasyonu artarken, çalışanların ise ücret ile ilgili araçlarla motivasyonu artmaktadır (Arslan, 2018, s. 110).

1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşletmeler için daha önceleri çalışanları en çok motive eden araçların ekonomik araçlar olduğunu düşünmüşlerdir. Ancak şu an bu düşünce değişmiştir. Artık organizasyonda yöneticiler psiko-sosyal araçların da ekonomik araçlar gibi

önemini anlamışlardır. Yöneticiler psiko-sosyal araçları incelemeli ve sonra da bu araçları uygulamalıdır (Düşükcan ve Katı, 2017, s. 5).

Çalışanlar iş hayatında bağımsız olmayı tercih ederler. Bu da çalışanların benlik duygusunu artıran ve kendini geliştirmek için bir motivasyon olmaktadır. Bağımsızlık, bütün çalışanların istediği gibi davranması anlamına gelmemektedir. Yalnızca çalışanlara sürekli baskı yapılmamalıdır. Çalışanlar, sosyal katılma ile motivasyonlarını arttırmaktadırlar. Yani kişi organizasyon içinde diğer çalışanlarla sosyal ortam oluşturmaktadır ve iletişim kurmaktadır. Çalışanların statüsünü yükseltmesi de onları sosyal olarak motive eden araçlardandır. İyi bir statüde olan bir kişi diğer insanlar tarafından saygı görmektedir ve bu işe değer verildiğini görmek bütün insanlar için motivasyon kaynağıdır. Bütün çalışanlar çalıştığı işte yükselmek ister. Bunun içinde kendilerini geliştirmeleri ve başarılı olmaları istenir. Kişinin çalıştığı iş ona gelişmede katkı sağladığı sürece motivasyonu artar. Aynı zamanda çalışanların sosyal güvencesi olduğu kadar psikolojik güvencesi de olmalıdır. Çünkü duygusal olarak güvence sağlanan bir işte performansta artmaktadır. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiği zaman motivasyonları da artar (Altıntaş, 2020, s. 220-221).

1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları, organizasyonun hedefleri ile çalışanlarının hedefleri uyumlu olması ve bunu için yapılan ödöl ve eğitimler ile çalışanların motivasyonun artırılmasıdır. Bu örgütsel ve yönetmel araçların olması organizasyona her ne kadar bir şey kazandırmazsa da bu araçların varlığı çalışanları motive etmekte ve kendilerini önemli hissetmektedirler (Aksu ve Doğan, 2020, s. 2045).

Çalışanların motivasyonunu arttıran örgütsel ve yönetmel araçlarda vardır. Bunlar; Meslekte eğitim verme ve terfi ettirme, yani bireyin mesleğinde tecrübesi olması onun başarılı olmasını etkiler ve motivasyonunu artırır. Çalışma ortamı ve koşulları da kişiyi etkileyen faktörlerdendir. İş yerinin sağlıklı ve temiz ortamı olması gerekmektedir. Örgütte disiplinin sağlanması da motivasyonu etkileyen bir diğer faktördür. Organizasyonun başarılı olabilmesi için işteki sergilenen

hareketlerin, güvenilir ve politikalara uygun olması gerekmektedir. İşin cazipleştirilmesi de motivasyon aracıdır. Hem çalışan kişiyi hem de yapılan işin devamlı bir biçimde geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yönetimin katılım da sağlanmalıdır. İş yerinde grupsal ve sendikal faaliyetlerde gerçekleştirilmelidir (Güven, 2013, s. 54-55).

1.5. Motivasyon Kuramları

İnsanların belli hedeflere ulaşması için yapılan bütün davranışlar motivasyonu tanımlar. Örgütsel olarak ise, yöneticinin işgörenlerini belli bir amaç için çalışmalarına teşvik etme yeteneğidir. Yöneticiler işgörenlerinin motivasyonunu arttırmak için çeşitli metotlara gereksinim duyarlar. Çünkü işgörenlerin ihtiyaçları kişiye göre değişmesi ile motivasyonlarını yükseltecek değişik kuramlar bulunur. Yönetici, organizasyonun hedeflerine ulaşması için işgörenleri uyum sağlamaya çalıştırmada zorlanır. Çünkü insanlar için hep aynı olan unsurların değiştirilmesi gerekmektedir. Tam bu kısımda ise motivasyon kuramları meydana gelmiştir. İşgörenlerin değişik gereksinimlerini araştırmak için motivasyon kuramları doğmasına sebep olmuştur. Motivasyon kuramları çalışan insanların gereksinimlerini meydana getiren birden fazla yaklaşımı bulunmaktadır (İnstitu, 2022). Farklı kuramlar bazı kabullerle motivasyonun önünü açmaktadır. Kuramlar değişik şekiller ile ayrılmaktadır. Genellikle kuramlar kapsam ve süreç kuramları olarak sınıflandırılır. Kapsam kuramları genellikle içsel unsurlara dayanmakta, süreç kuramları ise dışsal unsurlara dayanmaktadır (Bayrakçeken vd., 2021, s. 682).

Motivasyon kuramları, ‘‘kapsam’’ ve ‘‘süreç’’ kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorileri, önceliği ilk olarak içe dönük faktörlere yer vermektedir. Süreç teorileri, önceliği dışa dönük faktörlere yer vermektedir. Yöneticilerin işgörenlerini ve işletmeyi verimli bir biçimde kontrol edebilmeleri için bu kuramlar çok önemlidir (Önen ve Kanayran, 2015, s. 50). Kapsam kuramları, insanın içinde olan ve insanı belli davranışlara yönlendiren ve bu davranışları anlamayı önemsemektedir. Süreç kuramları ise, bir davranışta bulunurken o davranışın nasıl gerçekleştirileceğini açıklayan kuramlardır. Bir diğer ifade ile belli

bir hareket sergileyen kişi o hareketi yinelemesi nasıl olur sorusunu cevap aradığı kuramlardır (İlgar ve İlgar, 2014, s. 64-68).

1.5.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, insanların istekleri ve bu isteklerinin kaynakları ile ilişkilidir. İhtiyaçların neler olduğu ve kişilerin neyle tatmin olduğu incelemektedir. Bu teoriler bireyin içinde olduğu koşul ve kişileri eyleme geçiren etkenler üstünde araştırma yapmaktadır (Çetin vd., 2017, s. 38). Kapsam kuramları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarım İhtiyacı yaklaşımını ele almaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre, insanların ihtiyaçları önemlilik sırasına göre belli düzen bir içinde sıralanır. Maslow'a göre sıralama; "fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygınlık ve kendini gerçekleştirme" şeklindedir. Bu hiyerarşinin en üstünde olan ihtiyaç karşılanmadan alt sırada olan ihtiyaçlar karşılanırsa kişi motive olmaz. Herzberg'in ortaya attığı çift faktör kuramı, insanları motive eden etkenler iki çeşit etki ortaya çıkarır. İlk başta yer alan hijyen faktörleri olmadığı zaman insanların motivasyonu düşer. Ama bu faktörler olduğu zaman ise çalışanların motivasyonu artmaz. McClelland'ın öne sürdüğu başarım ihtiyacı kuramı, insanların ihtiyaç duyduğu başarı, bağlılık ve güçlü olma başlıklarını ele almıştır. Böylece bireyin insanın kendi işinde iyi olma güdüsü'nün nedeni başarım isteğidir. İnsanların topluluk içinde hayatını sürdürme güdüsü kişiyi diğer insanlarla ilişki kurmaya ve bağlı olmaya iter. Güçlü olma ihtiyacı ise kesin olmayanı yok etme veya kontrol altına alma isteğinin olmasıdır (Arslan, 2018, s. 107-108).

1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, insan ihtiyaçlarından fiziksel ve sosyal ihtiyaçları eksik bularak daha düzenli bir ayırım yapmıştır. İnsanların ihtiyaçlarından en başlıca, en gerekli olandan insanların kendini geliştirmesi ve en karışık olana doğru bir dizi ile açıklamıştır. Maslow'a göre, ihtiyaçların meydana gelmesi belli bir sıra ile gerçekleşir. Bu

nedenle insanların ilk ihtiyaçları daha sonraki düzeyde olan ihtiyaçlardan önce giderilmesi gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015, s. 2).

Maslow insan ihtiyaçlarının değişik zamanlarda ve değişik şekilde meydana geldiğini görmüş ve bunun üstünde bir araştırma gerçekleştirmiştir. İnsan varlığının esasında bir amaçlarının olması ve bu amaca varılması için zorunlu ihtiyaçların elde edilmesinin gerekliliğini açıklamıştır. Bu çalışma sonunda ihtiyaçlar teorisini meydana getirmiştir. İnsanlar hedeflerini yerine getirebilmeleri için motive olmalılardır. Bu teoriye göre insanlar yalnız dış faktörler değil, iç faktörlerle de motive olmuştur. Belli bir sıra ile ayrılan ihtiyaçlar insanları motive eder. Maslow’a göre, insan ihtiyaı sonsuzdur ve bu ihtiyaçların bir düzeni vardır. İhtiyaçlar karşılandığında diğer bir ihtiyaç meydana gelmektedir. Maslow’a göre, insanlar kendilerine ait olmayanı elde etmek istemektedir. Bu ihtiyaçlar karşılandığında ise bu istek yok olur. İnsanların karşılanmadan önceki ihtiyaçları motivasyon kaynağı olmaktadır (Yelkikalan, 2020, s. 140-141).



Şekil 1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Shahrawat, A. Shahrawat, R. (2017). Application of Maslow’s hierarchy of needs in a historical context: Case studies of four prominent figures. *Psychology*, 8 (07), 939.

Fizyolojik İhtiyaçlar: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin de en altında bu ihtiyaçlar yer alır. Bunlar; yemek yeme, içme, nefes alma, uyku uyuma, dinlenme gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar esas ve öncelik olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar öncelik olarak giderilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar giderilmezse organizmayı ele alan fizyolojik ihtiyaçlar, diğer bütün ihtiyaçları bir sonraki sıraya alır ve fizyolojik ihtiyaçlar en başta gelir (Metin, 2022, s. 415). Fizyolojik ihtiyaçlar, insanların yaşamını devam ettirebilmesi için temel ihtiyaçlardır. Bir insan herhangi bir ihtiyaçtan duyduğu memnuniyet ne kadar fazla ise o ihtiyacın önemi de bir o kadar düşük olur ve sonraki gelen ihtiyaç daha önemli olmaktadır (Durmuş, 2020, s. 1735).

Güvenlik İhtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ikinci sırada olan ihtiyaç güvenlidir. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacını karşılama isteği başlar. İnsanlar kendilerini tehlikelerden uzak tutarak güvenceye alır ve bu düşüncenin altında yatan neden ise huzurlu olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç da şu zaman ve gelecekteki zamanda güvenli olma isteğidir (Metin, 2022, s. 416). İnsanlar ruhsal olarak kendilerini güvende hissetmez ise huzurlu olamazlar. Güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar gibi insanların hayatı boyunca karşılanması gerekli olan ihtiyaçlardır ve fizyolojik ihtiyaçlar için geçerli olan konular güvenlik ihtiyaçları içinde geçerlidir. Küçüklükten büyüye kadar insanlar kendilerini güvende hissetmeleri, maddiyat olarak kendilerine güvenli bir ortam sağlama ihtiyacında olurlar (Yavaş vd., 2021, s. 47-48).

Sevgi/Ait Olma İhtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları iyi bir şekilde karşılanırsa, sevgi ve ait olma ihtiyacı meydana gelir. İnsanlar; arkadaşlarının, ailesinin, kocasının olmadığı zamanlarda o boşluğu hissederler. İnsanlar genellikle bir grup içinde veya aile içindeki sevgi bağlantılarını özleyecek ve bu ilişkilere sahip olmak için çaba sarf edecektir (Yelkikalan vd., 2020, s. 141). Maslow'a göre; insanlarda sevgi ve ait olma ihtiyacı olmazsa insanın gelişip olgunlaşması mümkün değildir. Bu nedenle fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının giderilmesi insanların mutlu olmasını garanti etmez. Çünkü fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra sevgi ve ait olma ihtiyacı meydana gelir. Bu kademedede insanlar şiddetli şekilde arkadaş eksikliği hisseder. Oysaki insanların başkaları tarafından sevilmesi bu ihtiyacın giderilmesi için yeterli değildir. İnsanların gelişmesi için

sevme ihtiyacının giderilmesi gerekmektedir. Maslow bunu, “ sevgi almak ve sevgi vermek ” şeklinde açıklamaktadır (Can, 2020, s. 491).

Saygınlık İhtiyacı: Fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma ihtiyaçları elde edildikten sonra insanlar topluma karşı saygı elde etmeyi istemektedir. İnsanların saygıyı elde etmeyi arzu etmesinin nedeni adını duyurmak, makam ve mevki elde etme, değerli olma, seçkin olmak vb. tarzında ihtiyaçlardır. Toplum içinde kişiye verilen statü o kişiye diğer insanların verdiği değer ile oluşmaktadır. Övülmek, alkışlanmak ve değer görmek ihtiyaç için önemlidir (Metin, 2022, s. 419). Saygınlık ihtiyacı iki yönlüdür. Birincisi, insanın kendisine saygı duymasıdır. İkincisi ise, insanın başkası tarafından saygı duyulmasıdır. İnsanın kendine güvenmesi, başarılı olması, maharetli olması, kabiliyetli olması, insanın kendisine saygı duyması ihtiyacını gidermektedir. Birey topluluk içinde ki konumunu kendisine verilen değer ile elde eder (Yiğitbaşı, 2018, s. 283).

Kendini Gerçekleştirme: Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kendini gerçekleştirme en üst basamakta bulunur. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bir insanın bir şeyi başarmayı isteme arzusudur. Bir çalışan mutlu olduğu zaman daha verimli çalışmaktadır. Yani burada birey hissettiğini yansıtır. İnsanların çoğunda kendini gerçekleştirme becerisi vardır ancak birçok insan bunu yapamaz. Bu ihtiyaç çok az tam bir biçimde karşılanır (Trivedi ve Mehta, 2019, s. 40). Kendini gerçekleştirme, ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir faktör olmaktadır. Kişinin kendini anlatması, kendinde olan potansiyeli ortaya çıkarması ve en iyi seviyede kullanması olarak açıklanmaktadır. Bir diğer ifade ile insanın kendini tanıması ve gerçekleştirmek istediği her şeyi yapabilmesidir. Kendini gerçekleştiren insanlar bir yere uyum sağlama duygularına sahiptirler ve sevgi ihtiyacını kazanmışlardır (Tekke ve Coşkun, 2019, s. 792).

1.5.1.2. Mc. Clelland’ın Başarma İhtiyacı Yaklaşımı

Başarma ihtiyacı yaklaşımı, çalışan insanların motivasyon olmasını etkileyen değişkenleri çözen yaklaşımdır. David McClelland göre; insanlar ihtiyaçlarını sonradan öğrenerek kazanır. David McClelland insanların ihtiyaçlarını üçe ayırmıştır. Bunlar; “ Başarı Güdüsü, Erk Güdüsü, Bağlanma Güdüsüdür .” Bunlar

tüm insanlarda bulunur ancak zorluluk mertebesi insanların bulunduğu koşullara göre değişir. Bu kuram Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üst seviyede olan ihtiyaçlara benzemektedir. McClelland'a göre insanların işlerinde en iyisi olma, kusursuzun peşinde olma, isteğinin altında başarıma ihtiyacı vardır. Bir kuruluşun başarılı ya da başarısız olmasında motivasyonun önemi vardır. Başarma isteği fazla olan kişiler daha istikrarlı ve azimli olup, gerçekleşmesi zor olan hedefleri seçip bunları elde etmek için gereken bilgiden faydalanmak isterler. Başarma isteği fazla olan insanlar genellikle lider özelliğine sahip olmakta ve diğer insanlara göre zoru başarmak istemektedirler (Yeşil, 2016, s. 171). Bu başarma ihtiyacı yaklaşımı, insanların bir kısmını başarıya götürdüğünü farz eder. İnsanlar kendilerini ödüllendirmeden şahsi başarıyı aramaktadırlar. Bireyler kendilerine güçlü hedefler koyarlar ve bu hedefe varmak için harekete geçerler (Badubi, 2017, s. 46).

1.5.1.3. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen - Motivasyon) Kuramı

Frederick Herzberg'in öne sürdüğü çift faktör kuramı, iş doyumuyla ilgili ileriye sürülen önemli teorilerden biridir. Herzberg'in çift faktör kuramı değişik sistemler içerisinde işgörenlerin, iş ortamında neler istediği ve işgörenler neyle motive olduklarını, hangi çalışma durumlarının tatmin ettiğini ve yaptığı iş ile ilgili isteksizlik olduğunu saptamayı hedeflemiştir. Bu teori doyum ve doyumsuzluğun dengede olduklarını ve iş yaşamında birbirine karşıt olmadığını açıklamıştır. Herzberg 1959'da diğer teorilerden farklı olarak çalışanlara iş hayatında çalışanların mutsuz olmasına neden olan etkenleri ve fazla çalışmayı sağlayan özellikleri sormuştur ve bu deneyin sonucu ilginçtir. Çünkü çalışma ortamındaki bazı özelliklerinin olmaması durumunda mutsuz oldukları görülmüştür. Ancak bu özellikler var olduğunda ise fazladan bir doyum elde etmedikleri görülmüştür. Herzberg, doyum elde edilmeyen bu özelliklere dışsal (hijyen) faktörler demiştir, doyum elde edilen özelliklere ise içsel (motive edici) faktörler demiştir (Kaya vd., 2013, s. 4-5). Herzberg'in hijyen faktörleri şunlardır:

- Çalışanların aldığı ücret
- İş koşullarının güvenliği
- Kişisel yaşam şekli

- İş yaşamın koşulları
- Çalışanların bulunduğu pozisyon
- Şirketin iyi yönetilmesi ve iyi bir politikaya sahip olması
- Çalışanların birbiri ile iletişimi
- Çalışanların yönetici ile iletişimi
- Üstlerin astlar ile iletişimi
- Denetimin teknik olarak iyi yapılması

Hijyen faktörleri haricinde motivasyonel faktörler etkili sınırlılıkları olan etmenlerdir. Bunlar; liderlerin surat ifadeleri, işgörenlerin somurtkan veya sıcak kanlı olması iş yaşamında önemlidir. İş ortamında çalışanların harcadığı zaman, sergilediği çaba, takdir edilmesi motivasyon açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle aşağıda yer alan maddeler iş yaşamında olmadığı zaman memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Bu faktörler var olduğunda ise motive etmiyorsa bile çalışmayı pozitif bir yönde etkiler.

1. Zevkli çalışma koşulları
2. Kahve araları
3. Maaş düzeyleri
4. Diğer çalışma arkadaşları ile zevkli bir çalışma ortamı
5. Çalışanlara ödül verme

Kuruluşlar motivasyon ve hijyen faktörlerinde oldukça önemli yerdedir ve amaçlanan performanslar ile çalışanların başarılarını arttırmaktadır (Kayım, 2018, s. 37-38).

1.5.1.4. Murray’ın Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı

Murray’ın öne sürdüğü birçok gereksinimler (ihtiyaçlar) vardır. Bu gereksinimler insanların davranışların çok fazla kontrol altına alındığına inanmıştır. Ona göre insanların gereksinimleri fizyolojik ihtiyaçların eksik olmasından kaynaklanmaktadır. Murray bu kuramı “kişilikbilim” (personoloji) olarak isimlendirmiş ve insanlığın genel ihtiyaçlarını tanımlamıştır. Yiyecek ve içecek gibi iç organların ihtiyaçları üzerinde durmayan Murray, psikolojik ihtiyaçlara

yönelmiştir. Murray, psikolojik ihtiyaçları belli koşullarda ve belli şekillerde tepki göstermek için hazır olduğunu açıklamıştır. Murray'a göre ihtiyaçlar araştırmacıların gözlemleyebileceği bir olgu değildir. İhtiyaçlar sadece gözlemlenebilen davranışlar ile insan davranışlarını açıklayabilmek için gözlemci tarafından yapılan kuramlardır. Aynı zamanda ihtiyaçlar içsel eğilimler değildir ve sonradan öğrenilmiştir (E-Motivasyon, 2022).

Bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ruh sağlığını pozitif olarak etkilemektedir. Psikolojik ihtiyaçların yeterli bir biçimde karşılanmaması ise bireyin toplumda problemler yaşamasına neden olmaktadır. İnsanların davranış kaynağı olan psikolojik ihtiyaçların öğrenilmesi ruh sağlığı çalışanlarının ve eğitimcilerin insan davranışını anlayabilmesi açısından önemli olmaktadır. Bu nedenle psikolojik ihtiyaçların geliştirilmesine önem veren Murray'ın Psikoteknik ihtiyaçlar teorisi geliştirilmiştir (Osmanoğlu ve Kaya, 2022, s. 1089).

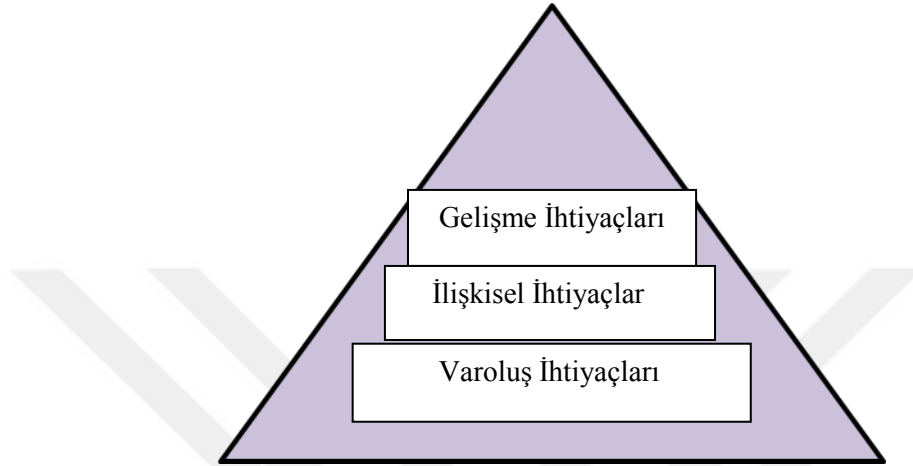
1.5.1.5. Clayton Alderfer'in VİG (ERG) Teorisi

Alderfer'in VİG teorisine göre, bireylerin 3 genel ihtiyacı vardır. Bunlar 'varoluş, ilişki kurma, gelişme'dir. Bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlarında bulunan fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyacının basitleştirilmiş şeklidir. Clayton Alderfer'in bu hiyerarşiyi basitleştirmesinin nedeni Maslow'un ihtiyaç kuramının hakiki yaşama uymadığını kanıtlamasıdır (Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1560-1561).

Varoluş Gereksinimi: yemek yeme, hava, su, ücret ve çalışma koşulları gibi faktörleri karşılama ihtiyacıdır. Varoluş gereksinimleri çeşitli güvenlik, fizyolojik ve maddi ihtiyaçları kapsar.

İlişki Kurma Gereksinimi: İnsanlar arasındaki sosyal ilişkileri karşılayan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar içinde ait olma duygusu, güven ve saygı yer alır. Güven, insanların birbirine güven duymasıdır. Ait olma duygusu yalnızlık ve mesafedir. İnsanların bir gruba kabul edilme isteğidir. Saygı duygusu ise statüyü ve üstünlüğü ifade eder.

Gelişme Gereksinimi: Benlik saygısını ve benlik ihtiyaçlarını içermektedir. Bilgi edinme, başarma, kontrol etme, güven inşa etme, kendini gerçekleştirme, kendini bulma yeteneği ve kişisel başarıyı ifade etmektedir (Çoban ve Özdemir, 2020, s. 219-220).



Şekil 2. Alderfer'in ERG Kuramı

Kaynak: Botha, A. Venter, J. M. P. (2016). The effect of life stages on needs satisfied by credit used, according to Alderfer's existence relatedness growth theory. *Risk governance control: Financial markets institutions*, 6(4), 324-333.

1.5.1.6. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor, 1957'de yayınladığı ‘‘İşletmenin İnsan Yönü’’ kitabında, yöneticilerin çalışan insanlar ile ilgili düşüncelerini ve çalışanların kendilerini ne şekilde anladıklarını açıklamıştır. McGregor, klasik yaklaşımının insanlara nasıl baktıklarını açıklamış ve bunu x kuramı olarak isimlendirmiştir. Sonradan ise bu kuramı şiddetli bir biçimde eleştirmiş ve y kuramını ortaya çıkarmıştır (McGregor, 2016, s. 235 aktaran; Seçtim ve Erkul, 2020, s. 27). X kuramına göre çalışan insanlar değişmeyi ve değişimi sevmezler, tembel olurlar ve sorumluluk almazlar, Bu nedenle bu kişileri yöneticiler yönetmez ise pasif kalacaklardır. Aynı zamanda da organizasyonun ihtiyaç duyduğu şeyleri umursamazlar. Bu sebepten bu çalışanlara ceza vererek veya tehdit edilerek korkutulur ya da ödül vererek işi yapma isteği uyandırılır. Y kuramına göre ise çalışanlar, organizasyona ve çalışan kişilere

bağlanarak organizasyona yararlı olmaya çalışırlar ve makul koşullar sağlandığında bütün sorumluluğu alırlar. Bu kurama göre, denetimler dışardan değil içerden yapılmalıdır. Bu nedenle yönetici engelleri kaldırır, yeni imkânlar oluşturur ve potansiyelleri değerlendirir (Sarıçam ve Taş, 2021, s. 208). Douglas McGregor’a göre, x kuramı yalnızca insan davranışında dış kontrolü yansıtmaktadır, y kuramı ise genellikle insanın özünü oluşturmaktadır (Gannon ve Boguszak, 2013, s. 87).

1.5.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, motivasyon türlerinden; değer, beklenti, ihtiyaç gibi motivasyon araçlarının motivasyonla nasıl birleştiklerini açıklar. Buradaki kuramlara göre insanları davranışa iten etkenlerden bir tanesi de ihtiyaçlardır. Bunlar içsel faktörlerdir ancak dışsal faktörlerin de birçoğu insan motivasyonu ve davranışını etkilemektedir. Vroom’un beklenti kuramı, Lawler – Porter’in beklenti modeli, eşitlik teorisinden oluşmaktadır (Küçüközkan, 2015, s. 106). Süreç kuramları, eylemlerin meydana gelişinden sonlanana kadar olan süreçte bütün değişkenleri incelemektedir. İnsanların etrafındaki kişileri anlama farklılıkları, kişilerin davranışını etkileyen dışsal faktörlerin ne olduğu, verilen tepkileri bu kuram ele almaktadır. Bu teori kişisel farklılıklarının motivasyon açısından önemini vurgulamaktadır ve araştırmacılara göre her insan değişik görüşlere sahiptir (Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1560). Süreç kuramlarının asıl amacı çalışan insanların nasıl motive olduklarıdır. Diğer bir ifade ile, “bir insanın sergilediği bir davranışını yeniden yapması veya yapmaması nasıl sağlanır?” Sorusuna cevap aranır. Süreç kuramında yer alan teoriler aşağıda açıklanacaktır (Yeşil, 2016, s. 173).

1.5.2.1. Adams’ın Eşitlik Kuramı

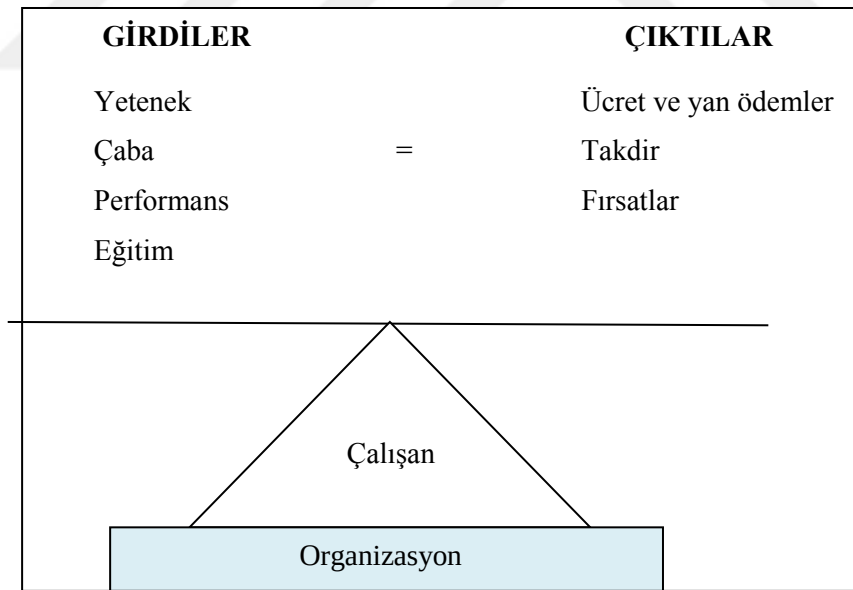
Süreç kuramlarından biri eşitlik kuramıdır. Bu kuramın ana düşüncesi, çalışanların iş yaşamında eşit bir biçimde davranılması isteklerinde olmalarıdır ve bu istek motivasyonu etkilemektedir. J. Stacy Adams tarafından ortaya atılan bu kurama göre çalışanların çalışma ortamındaki başarısı ve tatmin olmaları iş ortamındaki eşitliğe bağlıdır. Adams’a göre, çalışanlar kendi emeğinin karşılığında aldığını, aynı

işte çalışan bir başkasının emeği karşılığında aldığını karşılaştırır. Bunun sonucunda ise eşitlik ya da eşitsizlik algısı ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2018, s. 654).

Çalışan insanlara ödenen ücretler adil bir şekilde olmalıdır veya her çalışanın emek verdiği kadar verilmelidir:

- Çalışanlar kendilerine az ödeme yapıldığını düşünürlerse, daha fazla ücret isterler.
- Ücretler fazlalaştırılmazsa, çalışanların işletmeye katkısı azalır.
- Çalışanlar, kendilerine adil bir ücret verildiğine inanmıyorlarsa, işinden hoşlanmayacaktır (Tevfik ve Özek, 2015, s. 113-114).

Şekil 3’de görüldüğü gibi Adams’ın eşitlik kuramının da bir örgütte çalışanların meydana getirdiği girdiler ve çıktılar arasında denge olmalıdır. Çalışanlara göre yaptığı işte meydana getirdiği girdiler ile karşılığında aldığı çıktılar eşit değil ise iş tatmini azalır. Bu nedenle performansı da düşecektir. Ancak eşitlik olduğu zaman ise iş tatmini artacaktır (Eğitim Yönetimi, 2022).



Şekil 3. Adams’ın Eşitlik Kuramı

Kaynak: Eğitim Yönetimi (2020). *Adamsın eşitlik kuramı*. 10 Ekim 2022 <https://www.egitimyonetimi.org/adamsin-esitlik-kurami/> adresinden edinilmiştir.

1.5.2.2. Amaç Belirleme Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi, çalışanların kendilerine belirlediği amaçlar onların motivasyonunu belirtir. Ulaşılması zor olan amaçları belirleyen bir insan, ulaşılması kolay olan bir insanın belirlediği amaca göre çok fazla yüksek performans gösterir ve daha fazla motivasyonu olmaktadır. Bu kuramın ana düşüncesi insanların kendi amaçlarına ulaşma derecesidir. Amacın yüksek olması yüksek motivasyonu sağlamaktadır (Koçel, 2018, s. 655). Amaçların tespit edilmesi ve insanların belli amaçlara göre davranması, insanların neyi, nasıl bir biçimde gerçekleştireceğini gösterir ve hedeflerin yaratılması sağlanır. Liderler için önemli olan hedeflerin kaliteli olması ve zorlayıcı hedeflerden sonuç alınmasıdır. Bu şekilde çalışanlar daha fazla desteklenmektedir. İş yaşamında çalışanlar kendilerine göre amaçlar belirleyerek ve bu amaçları gerçekleştirerek içsel motivasyon elde etmektedirler (Aslan ve Doğan, 2020, s. 295).

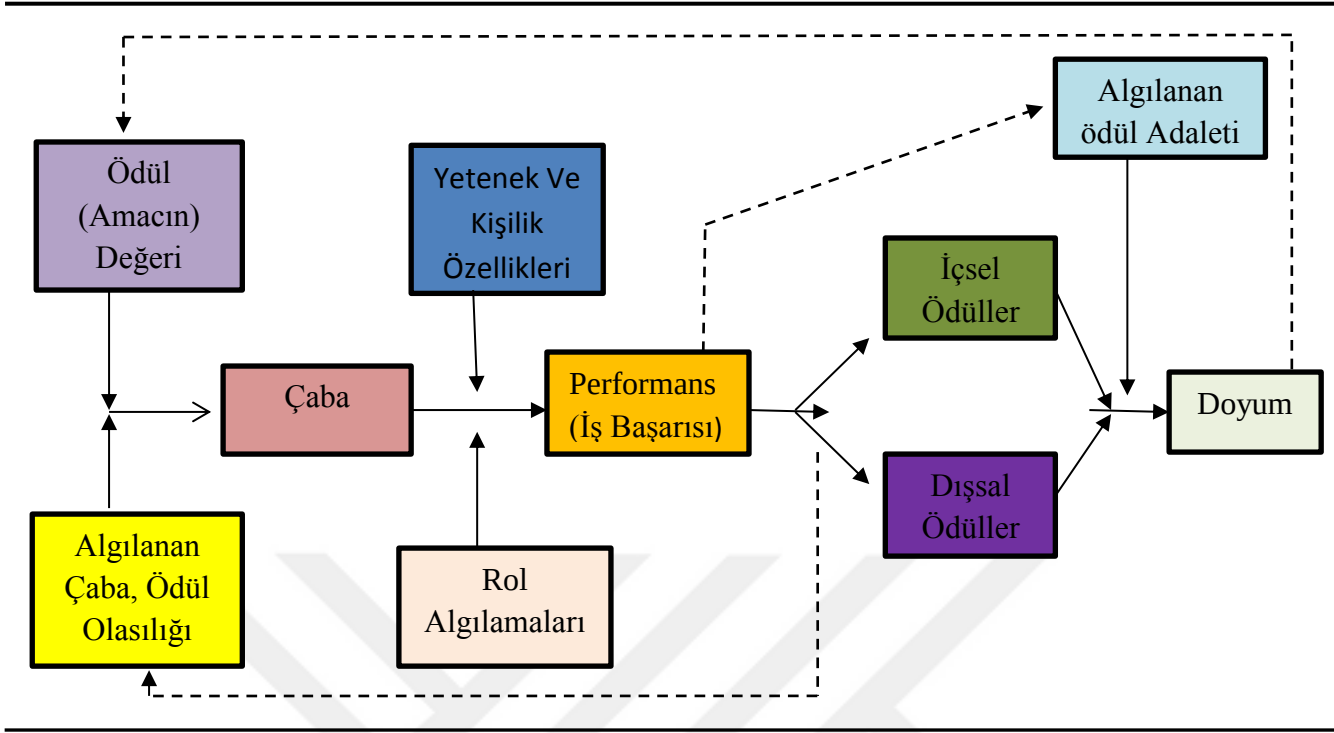
1.5.2.3. Vroom'un Beklenti Kuramı

Süreç kuramlarından biride Vroom'un beklenti kuramıdır. Vroom'un bu teorisinde değerlik, yararlılık ve beklenti kavramları yer almaktadır. Değerlilik, bir bireyin sonuç için "değer mi, değmez mi" düşüncesidir. Bu değer pozitif ise birey tarafından seçilmiştir. Pozitif değil ise seçilmediği anlamına gelmektedir. Sıfır olduğu zaman ise "nötr" anlamına gelmektedir. Yararlılık, örgütsel sonuç yararlı olduğunda kullanılan bir terimdir. İnsanlar organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmanın yararlı olacağına inanırsa örgüt değer kazanmaktadır. Beklenti ise, örgütün hedefleri ile gösterilen çaba arasındaki bağıdır (Küçüközkan, 2015, s. 106-107). Vroom'a göre, bir bireyin görevini yerine getirmesi için çaba göstermesi gerekir, bu ise bir gücün ya da motivasyonun harekete geçirilmesi demektir (Öztürk ve İlman, 2015, s. 76). Eğer kişi yüksek performans gösterdiği halde ulaşmayı hedeflediği sonuca ulaşamıyorsa kişinin motivasyonun da düşüş görülür. Eğer birey iyi bir sonuç elde ediyor ise gösterdiği çaba motivasyonunu güçlü yapacaktır. Ancak iyi bir başarı elde etmiş birey için verilen ödüllerin bir anlamı yok ise kişinin motivasyonu bu konuda düşük olur (Akduman ve Taşdelen, 2021, s. 1072).

1.5.2.4. Lawler – Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Modeli

Lawler ve Porter, Vroom’un beklenti teorisine gelen eleştirileri dikkate alarak, örgütün durumunu esas alarak bu teoriyi geliştirmişlerdir. Lawler ve Porter’a göre, insanın bir işte çalışırken çok gayret göstermesi otomatikman yüksek başarı ile sonuçlanmamaktadır. Bu teoride iki faktör vardır. Birincisi, kişinin olması gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. İkincisi ise, bireyin kendi için belirlediği roldür. Rol; insanlardan beklenen davranışlardır. Örgütler çalışanlarından belli roller bekler. Aynı zamanda da üst kademede yer alanlar, alt kademedekilerden belli roller bekler. Bu nedenle organizasyondaki her bir üye performansını başarılı bir şekilde sergilemek için iyi bir role sahip olmak durumundadır. Üyeler iyi bir role sahip olmadığı zaman rol çatışmaları meydana gelecektir ve bireyin performansı düşecektir.

Şekil 4’de gösterildiği gibi Porter ve Lawler içsel ve dışsal ödülleri ayırmaktadır. İçsel ödül, başka birine sergilediği performanstan dolayı kendisine verdiği bir ödüldür. Dışsal ödül ise örgütler verir. Bunlar, işinde yükselme, ücret artışı ve güvenlik gibi ödüllerdir (Özdemir ve Özer, 2018, s. 918-919). Porter ve Lawler modelinde, performansı motivasyonun da ötesinde ele almaktadır. Yani, bütün olarak belirtilmektedir. Kişisel yetenekleri ve özellikleri, bireyin rolü performansı belirtir. Porter ve Lawler göre, ödülleri performansı engellemektedir. Bu nedenler motivasyonu, memnuniyeti ve performansı farklı kavramlar olarak tanıtmışlardır (Kekül ve Genç, 2020, s. 66).



Şekil 4. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Modeli

Kaynak: Korucuk, N. (2019). Psikolojik sözleşme ve önemi kuramsal çerçevesi. *Akademik Sosyal Araştırma Dergisi*, 7(95), 512-535.

1.5.2.5. Locke'un Amaç Saptama Kuramı

Her insanın belli amaçları olmaktadır ve insan bu amaçlarına göre davranış şekillerini belirlemektedir. Edwin Locke'un 1968'de ortaya attığı bu amaç kuramında, insanların amaçlarına ulaşma derecesi önemli olmaktadır. İnsanların amaçları onların motivasyonunu da belirlemektedir. Zor bir amaç belirleyen insan, kolay amaçları olan bir insana göre çok daha yüksek performans sergileyecek ve motivasyonu daha yüksek olacaktır (Erdem, 1998, s. 56; aktaran Marşap ve Gökten, 2016, s. 351). İnsanların amaçlarını belirlemesi ve bu amaçlara göre davranması neyi, nasıl bir biçimde sergileyeceklerini gösterip, hedeflerin belirlemesidir. Locke, insanların şu an bulunduğu durum ile muhtemelen olması gerek durum arasında olan boşluğun belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu kuramda dikkate alınması gereken şey geri bildirimin olması, amaçların çok fazla zor olmaması ve insanın amacına bağlı kalınması gerektiğidir (Mutdoğan ve Mutdoğan, 2022, s. 4). Çalışan insanlar amaçlarına ulaştığı zaman tatmin olmaktadır. Ancak amaçlarına

ulaşamadıkları zaman ise tatminsizlik yaşamaktadırlar. Çalışanın ulaşmak istediği sonuçlar ile hedeflediği amaçları karşılaştırdığında sonucu eşit ise işte tatmin oldukları görülmektedir (Bölükbaşı ve Yıldız, 2015, s. 352).

1.5.2.6. Skinner'in Pekiştirme (Şartlandırma) Kuramı

Bu kuram "klasik" ve "sonuçsal" olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Pavlov klasik şartlandırmayı köpeklerin üstünde yaptığı deney ile açıklamıştır. Skinner ise Pavlov'dan etkilenmiştir ve sonuçsal şartlandırmayı geliştirerek yeni bir kuram ortaya atmıştır. Bu kuramın esas düşüncesi ise, insanlar belirli amaçlarını gerçekleştirebilmek ve mevcut olan ihtiyaçlarını gidermek için bazı davranışlarda bulunmalarıdır (Önen ve Kanayran, 2015, s. 52).

Pekiştirme kuramı, insanların kazandıkları negatif veya pozitif sonuçlarını hesaba katarak bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamayacaklarına karar vermektedirler. Bu teoriye göre, insanlar genellikle kendi tercihi olan ve onu ödüllendirilebilecek davranışlara yönelmektedir ve şahsi davranışlar ödülleri kontrol altına alarak oluşmaktadır. Buradan yola çıkarak belli olumlu davranışlar sergilemek ve bunları anlayabilmek için dörde ayrılır. Bunlardan birincisi Olumlu pekiştirme, bir hareketi sergileyen bir insan sürekli olarak bunu tekrarlaması için istek uyandırılmasıdır. Bu istek uyandırma ise içsel ve dışsal ödül ile gerçekleştirilir. İkincisi Olumsuz pekiştirme, istenilen bir hareketten sonra ortaya çıkan memnuniyetsiz davranışların yok edilmesidir. Diğer bir ifade ile insanın davranışını yönetim tarafından kabul edilmeyen olduğunun mesajının verilmesidir. Üçüncüsü Ortadan kaldırma, yapılan bir hareketin veya davranışın daha sonra tekrarlanmaması için pekiştirilmemesi gerekmektedir. Görmezden gelindiğinde ve ilgi gösterilmediğinde o kişi davranışına son vermektedir. Dördüncü ve sonuncu olan Cezalandırma ise, bir çalışanın kabul edilmeyen bir davranış sergilemesi ve bunu değiştirmek için ceza verilmesi durumudur (Aksoy, 2020, s. 94).

1.5.3. Çağdaş Kuramlar

Karışık bir yapıda olan çağdaş motivasyon için gelişen kuramlar; bir kişinin herhangi bir seçeneği diğer bir seçeneğe yeğlemesi sebebini, etkinliklere katılma düzeylerini, kararlılıklarını ve performanslarını tahmin etmeye çalışmaktadır (Tünkler, 2021, s. 584). Çağdaş motivasyon kuramı, beklenti değer kuramı, pekiştirme kuramı, öz yetkinlik kuramı, ilişkilendirme kuramı ve kendi kaderini tayin kuramı gibi çok fazla çağdaş motivasyon kuramları ile kaynak oluşturmaktadır. Motivasyon hem bir şeyler öğrenmenin hem de başarmanın yararlı olduğu bir kuramdır (Karataş ve Erden, 2012, s. 984).

1.5.3.1. Beklenti-Değer Kuramı

Beklenti ve değer kuramını ilk olarak Lewin ve Tolman tarafından tanımlanmıştır. Lewin, bir şeyin değeri bireyi ne şekilde etkilediğini açıklamıştır. Tolman ise başarı beklentisini değişik alanlarda ne şekilde açıklandığını tartışmıştır (Wigfield vd., 2009, s. 55). Çağdaş motivasyon kuramlarından olan beklenti-değer kuramı iki değişik kaynaktır. Ancak birbirleri ile ilişkilidir. Bunun ilki, kişinin bir işi başaracağına olan inancıdır. İkincisi ise görevini değerli görmesidir. Şayet bu ikisinden biri eksik ya da düşükse bunun sonucunda da kişinin motivasyonu az olur. Örneğin öğrencilerin matematik dersinde motivasyonları olması için dersin içeriğinden haz almaları ve matematikte başarılı olmaları ile ilişkilendirilir. Fakat bu değerlerden biri eksik olursa (yani hem haz almıyorlarsa hem de başarısızlarsa) motivasyonları az olmaktadır (Bayrakçıken vd., 2021, s. 684-685).

Bu kuram, okulda bulunan öğrencilerin motivasyonu, başarmaya olan inançları ve değeri nasıl anladıklarına dayanır. Bir öğrencinin belli bir şeyi görev olarak düşündüğü zaman sonucu ne kadar zor olursa öğrencinin beklentisi az olacaktır. Bu durumda da öğrencilerin zorlukları başarmasındaki motivasyonu da az olmaktadır (Shang vd., 2021, s. 2).

1.5.3.2. Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme motivasyon kuramında, bütün insanların ruh hallerini yani hem duygularını hem de ne hissettiklerini açıklar. Bu kuram, genellikle kimi zaman eylemleri gerçekleştirirken ya da bir takım davranışları sergilerken her bireyde ortaya çıkan farklılıklara odaklanmaktadır. Skinner'e göre; çalışanların motivasyonunu arttırmak için işletmenin dış ortamı pozitif bir biçimde tasarlanması gerekmektedir (Gordan ve Krishanan, 2014, s. 682). Skinner, pekiştirme kuramını, bir insanın davranışı tam anlamıyla pekiştirme geçmişi ve bulunduğu ortamın ihtimalleri tarafından belirlendiğini açıklamıştır. Kurama göre, bir bireyin motivasyonu tamamı etraftan etkilenir ve değişebilir bir durumdur. Bu sebeple bir bireyin davranışını anlayabilmek için sadece etrafa bakmamız gerekir. Yeterlilik duygusu, başarı beklentisi gibi içe dönük duygulara değil (Al-Harthy, 2016, s. 101).

1.5.3.3. Öz Yetkinlik Kuramı

Öz-yetkinlik kuramı meslekte davranışa uygulanması için ilk defa Hackett ve Betz tarafından önerilmiştir. Bir insanın belli bir davranışını ya da görevini başarma kabiliyetine ilişkin bir inancı açıklar. Bu inançlar genelden çok davranış olarak özeldir (Betz, 2000, s. 205-206). Bandura, öz yetkinliği bireylerin aktivite seçimlerini, çabalarını, ısrarlarını ve başarılarını etkilediğini ortaya atmıştır. Bir kişi yeteneklerinden şüphelenen insanlarla karşılaştığı zaman, sorumluluğunu yerine getirmesi ve başarması öz yetkinliği yüksek olmasına bağlıdır ve daha fazla çalışıp daha istekli katılmaktadır. Bunun sonucunda da elde ettiği başarı düzeyi yüksek olur. İnsanların performansı, dolaylı tecrübelerinden, ikna şekillerinden ve fizyolojik reaksiyonlarından öz yetkinliğinin değerlendirmesini yapmak için bilgi edinmektedirler. İnsanların sergilediği performanslar, öz yetkinliği değerlendirebilmek için güvenilir kaynaklar verir. Başarı elde edildiği zaman yetkinlik artar, başarısızlık ise düşürür (Bandura, 1986 aktaran; Schunk, 1995, s. 112).

1.5.3.4. İlişkilendirme Kuramı

İlişkilendirme kuramı, bireylerin belli bir tecrübeye neden farklı tepkiler ortaya koyduğunu belirtmiştir ve bu farklı tepkinin oluşmasının nedeni tecrübelerdeki değişikliklerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bu kuramın süreci bir olay ile oluşur. Eğer sonuç olumlu olursa herhangi bir işlem yapılmaz ve insanların duygularını direkt olarak meydana çıkartır. Ancak olumsuz olan sonuçlarda çoğunlukla bunun nedenini bulmaya çalışır (David ve Anthoney, 2016, s. 1003-1004). Bu kuram insanların elde ettiği başarıları geçmiş tecrübeler ile ilişkilendirmektedir. Dörnyei, bu kuram için geçmişteki davranışlarımız ve en çok da geçmişteki başarılarımız ve başarısızlıklarımızı nasıl tefsir etme biçimi şu anki ve gelecek zamanki davranışları belirlediğini öne sürmüştür (Öztürk, 2012, s. 35).

1.5.3.5. Kendi Kaderini Tayin Kuramı (Öz Belirleme Kuramı)

Kendi kaderini tayin etme kuramının kullandığı yöntem geleneksel ampiriktir. İnsanların yaşı, cinsiyeti, ekonomik durumu, ırkları ve kültürlerine bakmaksızın kişilerin doğduğu andan beri var olan ve büyümesine yüksek derecede kalite sağlayan bir motivasyondur (Reeve, 2012, s. 152). Bu kuram hem ödüllerin hem de içsel motivasyonun insan davranışları üstündeki tesirine yönelik yapılan ilk araştırmalardır ve bu kuramın ilk alt boyutu olan Bilişsel Değerlendirme Kuramının gelişmesine neden olmuştur. Kuram, ücret veya ün kazanma gibi dışsal hareketler gösteren bir kişinin, ödülünün her zaman olması şartıyla sürdüreceğini ileri sürer. Ancak ödül geri alındığı zaman vazgeçme ile sonuçlanmaktadır. Bu “zayıflama etkisi” olarak adlandırılır. Ödülün verilmesi içsel motivasyon düzeyini azaltmaktadır. Deci ve Ryan, bunun nedenini insanların algılamalarında bir farklılık yaşadıklarını ortaya atmıştır. Yani kişinin davranışı bundan sonra içsel nedenler ile gerçekleşmez ve bu motivasyonun dışsal nedenler ile gerçekleştiği algısı oluşur (Hagger ve Chatzisarantis, 2008, s. 80-81).

1.6. Motivasyonel Faktörler

Birçok motivasyonel faktörler vardır, bunlar kişiden kişiye, çevreden çevreye farklılık göstermektedir. Çalışanların psikolojik yapıları ve buna bağlı olarak da çalışanları motive eden araçlarda farklı olmaktadır (Çalışkan ve Özel, 2018, s. 2). Motivasyonel faktörler herhangi bir işin özünü oluşturmaktadır. Bu faktörler var olduğu zaman, çalışanların hem kişisel seviyeleri hem de örgütteki seviyeleri yükselmektedir. Çalışan bireylerin işinde ihtiyaç duyduğu yaratıcılık ve yaptıkları işten elde edecekleri tatmini yükseltmek için yapılan esnek örgüt yapısı, organizasyonda uygun bir ortamın olmasına neden olmaktadır. Çünkü görevlerin yapılmasından kaynaklanan tatminler artacaktır (Kayım, 2018, s. 34). Wiley, yaptığı bir çalışmada çalışanları motive eden faktörlerin nelere olduğunu açıklamıştır. Bunlar; ücretin iyi olması, çalışanların yaptığı bir iş için takdir görmesi, işte güvenliğin sağlanması, çalışanları geliştirmek ve terfi vermek, işin dikkat çekici olması, organizasyonda iyi bir iletişimin olması, çalışanların yaptığı işten tatmin olması, kararlara katılım sağlama ve adil bir politikanın olmasıdır (Uslu vd., 2018, s. 6).

1.6.1. Örgütsel Güven

Güven terimi sosyoloji, psikoloji, ekonomi, tarih vb. gibi birçok dalda kullanılmaktadır. Güven, insanın doğasında olan bir duygudur ve üçe ayrılmaktadır. Bireyin kendisine güvenmesi, bireyin güvenilir olması, bireyin diğer insanlara güvenmesidir. Taylor güveni, “örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı saygı, nezaket ve uyum içinde olma davranışlarının sonucu olarak yavaş ve sonradan kazandıkları bir olgu olduğunu ” belirtmiştir. (Kaygın ve Atay, 2014, s. 97).

Organizasyonlarda çalışanların, işbirliği halinde çalışmalarında güven’in önemli bir işlevi vardır. Değişik yaşam koşullarına sahip olan çalışanlar güven ile bir araya gelmektedir. Çalışanlar için organizasyonda güven, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkileri belirlemektedir (Akgündüz ve Güzel, 2014, s. 3). Üstlerin astlarına destek olması, çalışma hayatının adaletli olması, çalışanlarının ihtiyaçlarının giderilmesi, işgörenler arasında iş birliğinin sağlanması, organizasyon içinde sosyal ilişkilerin artırılması organizasyondaki güven için önemlidir (Altaş, 2021, s. 877).

Günümüzde örgütlerin başarılı olmasında yöneticiye ve örgüte duyulan güven'in olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletmeler güven ile varlıklarını sürdürebilmektedirler. İş yaşamında birlik içinde çalışmak diğer çalışanlarla az da olsa bağlı kalmaktadır. Bu nedenle çalışanlar hedeflerine ulaşmak için diğer insanlara güvenmektedir (Eroğlu, 2014, s. 57).

1.6.1.1. Örgütsel Güvenin Boyutları

Organizasyonlarda geçerli olan güvenin büyük bir kısmı ikili ilişkilerin varlığına dayanır. İnsanların sahip olduğu güven duygusu, belirli ölçütlerde diğer kişilere de yayılmaktadır (Büte, 2011, s. 175).

Çalışanların hayatının büyük bir çoğunluğu işte geçmektedir. Yaşamının ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışan kişiler, kendilerini rahat hissettiren ve güvendiği bir ortamda çalışmak istemektedirler. Günümüzün sosyal ve ekonomik şartlarından etkilenen organizasyonlar örgütün güvenini oluştursalar bile bu güveni aynı derecede kalmasını sağlamakta zorlanmaktadır. Araştırmalara göre örgütsel güven üç boyuta sahiptir. Bunlar; çalışanların yöneticisine güven duyması, çalışanların örgüte güvenmesi ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven olarak bahsedilir (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 62). Örgütsel güven olmadığında organizasyonlarda, çalışanların birbirleriyle ilişkileri, yöneticilerin çalışanlarla arasındaki sağlıklı iletişimin, performansın, katılımın ve örgütsel etkinliğinden bahsedilemez (Callaway, 2006 aktaran; Baş, 2010, s. 20-21).

1.6.1.1.1. Yöneticiye Güven

Güvenin olduğu bir yerde, organizasyondaki etkinlikler daha sağlıklı olmakta ve yapılan yenilikler daha başarılı sonuç vermektedir. Bu sebepten dolayı güven kavramı bütün sosyal ilişkilerde var olmaktadır. Aynı zamanda güven, işbirliğini de kazandırmaktadır (Akdoğan ve Köksal, 2014, s. 29). İşgörenlerin yöneticilerine güvenmeleri, yöneticinin becerikli, tutarlı, dikkatli, dürüst, açık sözlü ve sadakatli olması genellikle güvenilir olduğunu gösterir. İşgörenlerin güven algısında ki esas tanımlayıcı yöneticilerine karşı duyulan güvendir. İşgörenler yöneticilerinin verdiği

destek ile algıladıkları; yöneticilerin doğruyu söylemesi ve verdikleri sözleri tutması ve adaletli davranmalarına yönelik inançlarıdır. İşletmelerde çalışan insanların yöneticilerine güvenleri yüksek ise, işe olan tatminleri, sergiledikleri performans ve işe bağlı kalmaları artarken; çalışanların devamsızlık yapmaları ve işi bırakma düşünceleri azalacaktır (Akgündüz vd., 2016, s. 353). İşgörenler yöneticilerine güven duyduğu zaman, bu güven bütün organizasyona genelleştirilir. Bu nedenle güvenin oluşmasında esas görev yöneticilerindir. Görevini doğru yapan, sözünü tutan yöneticilere güven duyulmaktadır. En çok da orta ve üst kademedeki yer alan yöneticiler, güveni sağlamada ve sürdürmede en çok yükümlülüğü olan kişilerdir (Erkmen ve Esen, 2013, s. 3).

1.6.1.1.2. Örgüte Güven

Gündelik hayatının büyük bir çoğunluğunu işte geçiren ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışan kişiler, kendisi için güvenli olacak bir örgüt istemektedirler. Güven, örgüt ve çalışanlar arasındaki iletişimin artmasında ve örgütün başarıya ulaşabilmesinde önemli olmaktadır. Örgütlerde güvenin fazla olması için; çalışanların sorumluluk sahibi olması ve görevleri açık bir biçimde olmalıdır. Örgütün içinde iletişim sıkı sık olmalı ve doğru zamanda yapılmalıdır. Çalışanların görevlerini yapabilmesi için örgütte yeteneklerinin olduğuna inanmalı, ortak belirlenen görevler açık bir biçimde olmalıdır. Organizasyonda bu faktörler sağlandığı zaman çalışanlar örgüte güven duyacaktır (Eren, 2014, s. 307). Çalışan insanların organizasyona karşı hissettikleri güvenin genellemesinden ortaya çıkmaktadır. Düzgün bir biçimde kurulan iletişim, düşünce ve fikirlerin rahatça ifade edilmesi, bilgiye kolayca ulaşmak örgüte duyulacak güvenin ortaya çıkmasında rol oynar (Biçkes ve Yılmaz, 2017, s. 305).

Bir kişinin örgüte, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına güvenmesi kişinin bir hedefe varması için gayret göstermesi, işini sevmesi, moralinin yüksek olması, örgüte güven duymasını sağlar. Çalışanlar arasında sağlıklı bir konuşma yapmak, yöneticilerin görev emirlerini yapmak için gayret göstermek ve etik değerlerin önemsenmesi, örgüte güvenmenin esas sonuçlarından biridir (Özler ve Yıldırım, 2015, s. 166).

1.6.1.1.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşı, neredeyse eşit derecede, eşit yetkileri olan ve her gün iş yerinde ilişki içinde bulunan çalışanlar şeklinde tanımlanır. Çalışanların birbiri ile arasındaki güveni sağlayamayan örgütün devamlılığı uzun sürmemektedir. Güven ile ilgili yaşanan sorunlar tanımlanıp çözümlenmesi örgüt için sağlıklı olacaktır. İş yerlerindeki arkadaşlar arasındaki bağlantıların devamlılığı için en önemli faktör güvendir. Güven, bir ortamda çalışanların örgütsel bağlılığını fazlalaştırır ve yeni düşüncelerin ortaya atılmasını etkiler (Uslu ve Şimşek, 2020, s. 7). Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, çalışan kişilerin birbirleri ile kurduğu iletişimin ve davranış dürüst ve gerçek olma derecesine göre meydana gelen bir algıdır ve kişinin yaşamının önemli bir parçasını oluşturur. Bir çalışan bir zorlukla karşılaştığında çalışma arkadaşlarından destek alarak kendisine yardım edildiği zaman güven oluşacaktır. Çalışma arkadaşları sayesinde yalnız kalmadığını ve üstündeki sorumluluğu onlarla paylaşarak azaldığını gören çalışanın güven duygusu artacaktır (Aksoy, 2019, s. 204).

1.6.1.2. Örgütte Güven Ortamının Oluşturulması

Güven ortamının oluşturulması için iş yerinde adaletli bir ortamın oluşturulması, çalışan kişilerin gereksinimlerinin giderilmesi, yöneticiler tarafından çalışanlara destek verilmesi, iş yerindeki sosyal ilişkilerin fazlalaştırılması ve çalışan kişilerin birbiri ile uyumun ve seferberliğin artırılması ile meydana gelen pozitif bir atmosferdir. Örgütsel güven örgütü başarıya götürecek olan bir terimdir. Ancak örgütsel güvenin olması zaman ve gayret gerektirir. İş yerinde güven ortamını sağlamak için çalışanların hakikatli olması ve iletişimin sağlanması gerekmektedir (Akyavuz, 2017, s. 809). Örgütte güven ortamının oluşturulmasında yöneticiler esas belirleyiciler olmaktadır. Bu nedenle yönetici bütün çalışanların iyi geçinmesini, görevlerin net olmasını ve çalışan kişilerin yeteneklerini geliştirmesinde bir neden vermektedir. Bununla beraber güvenin oluşması için şu faktörler sıralanabilir;

- İş hayatında düzen ve kuralların olması
- Örgütte iyi bir iletişimin olması
- Yöneticinin etkili bir kararlara katılma düzeni kurması

- Etik değerlerin olması ve aktif bir eğitim sistemi olması (Asunakutlu, 2002, s. 5-6).

1.6.2. İş Tatmini

İş tatmini, bir insanın yaptığı işe karşı genel davranışı ile ilgili bir kavramdır. İş tatmini genel olarak, Çalışan insanların iş yerlerini sevmesi olarak açıklanmaktadır. Bir diğer ifadeye göre iş tatmini çalışanın işine karşı duyduğu hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur (Hoş ve Oksay, 2015, s. 9). İş tatmini fazla olduğu zamanlarda, alınan verim fazla olacak, işi bırakma ve yapılan devamsızlık azalacaktır ve çalışanların örgüte bağlılığı artacaktır. Luthans'a göre iş tatmininde üç tane önemli nokta vardır:

- İş tatmini duygu açısından hassas bir terimdir. Bunun nedeni ise hissedilmesidir ancak somut değildir.
- İş tatmini, işin sonucunu ve işten beklenen arasındaki uyumu ifade etmektedir.
- İş tatmini, birbirine benzeyen çok fazla kavramı da meydana getirir. Bunlar, ücret, terfi alma, yerine getirilen iş ve çalışma arkadaşları gibi terimlerdir.

İş tatmini etkin bir yapıdadır. Organizasyonlar işgörenlerin tatminini elde ettikten sonra bir süreliğine gözlemlemektedirler. Çünkü iş tatmini sağlansa bile tekrardan kaybedilebilmektedir (Yenihan, 2014, s. 174). İş yaşamında kazanılan “değerlerin önem derecesi” fazla olduğu kadarı ile iş tatmini de fazla olacaktır. Bu nedenle işletmenin önemli kaynaklarından biri olan çalışan motivasyonu ve iş tatmininin yüksek düzeyde olması insan kaynaklarının asıl görevlerindendir.

İş tatmini kişisel olarak içsel ve dışsal doyum olarak ikiye ayrılır. Dışsal doyum, alınan ücretler ve ödüller gibi çalışarak kazanılan doyumdur. İçsel doyum ise, başarıma hissi gibi çalışırken hissedilen doyumdur. İş tatmini kişiden kişiye değişiklik gösterir. Bu da insanın değerlerinin önemli olma derecesine göre farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir. İş hayatında mutlu olduğu işte çalışan, yeteri kadar ücret alan, istediği koşul ve yaşama sahip olan ve ihtiyaçlarını karşılayabilen

Çalışanların maddi olarak da manevi olarak da doyum elde ettiği için işte ve iş dışında mutlu olmaktadır. Ancak mutlu olmadığı bir işi yapan, isteklerinin gerçekleşmediği bir çalışma ortamında olan ve onların ihtiyaçlarını gidermeyen bir kişinin negatif davranışlar gostereceğinden hem iş hem de iş dışındaki hayatı olumsuz olacaktır (zaydın ve zdemir, 2014, s. 253-254). Genel olarak iş tatminini çalışanlar kişisel bakış açısıyla değerlendirir ve olumlu veya olumsuz duyguların tümü olarak açıklanır. Yani alışanların işine karşı tutumudur. Çalışanların kazandığı ödül miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü ödül arasındaki fark iş tatminine işaret eder. Yani bu terim çalışanın yaptığı işten ne istediği ile ne yaptığı arasındaki ilişkinin fonksiyonudur (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013, s. 210). Vroom'a göre iş tatmini, işgörenlerin sahip oldukları duygularının rolleri ile ilgilidir. Çalışanlar işte iken sergilediği performans hem motivasyonları açısından hem de iş tatmini açısından daha iyi bir performansa teşviktir (Raziq ve Maulabakhsh, 2014, s. 718).

1.6.2.1. İş Tatmininin nemi

İş yaşamında iş tatminin olması çalışanların iş ve özel yaşamında mutlu olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle iş sadece ekonomik olarak değil, çalışanların psikolojisini de etkilemektedir. Çalışanların iş hayatına atılması yalnız para için değildir. Değer, inanç ve hedefler de önem taşır (Tor ve Esengün, 2011, s. 55).

İş tatmini fazla olduğu zaman örgütte devamsızlık oranının düşmesine, örgütsel bağlılığın fazlalaşması gibi örgütün arzulayacağı durumlara neden olmaktadır. İş tatmini yöneticiler için çalışan kişilerin işine yönelik tutumları performansları üzerinde çok önemli olmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010, s. 146). İş tatmininin örgüt için önemi, verimliliğin olması, çalışan kişilerin yabancılaşması, işi bırakma, işte yaşanan çatışma ve kazalar gibi faktörlerle yakından ilişkilidir. İş tatmini-verimlilik ilişkisi ile ilgili bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda iş tatmini yüksek olduğu zaman kişisel performansın artışını da etkilemekte ve örgütün genel başarısını arttırmaktadır. Çalışanların yabancılaşması ile işten tatmin olamama ilişkisi çok fazladır. Çalışanlar kendilerini organizasyona ait hissetmediği zaman yabancılaşmaktadır. Bir diğer önemli kavram ise işi bırakma ve devamsızlıktır. Araştırmalara göre çalışan kişiler sürekli devamsızlık yapmaları iş tatminsizliğinde

kaynaklanmaktadır. Çalışanların iş hayatındaki beklentileri yeterli bir şekilde karşılanmadığında iş tatminsizliği meydana gelmektedir (Kök, 2006, s. 294).

1.6.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler; duygusal davranışlar, iş yerinde gerçekleşen olumsuzluklar, yapılan işi sevme, yönetici davranışları, işyerindeki iletişim, işe devam etme, motivasyon vb. durumlar sıralanmaktadır. Bu öğelerin etkisi olumlu yönde devam etmesi sonucunda insanlar verim alarak çalışır. Yapılan çalışmalarda, yöneticilerin ve çalışanların cinsiyeti, yaşı ve iş deneyimi gibi değişkenlerden dolayı iş tatmininde farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak işin önemli özellikleri; ücret, çalışma arkadaşlıkları, yöneticinin tavrı, çalışma durumları, pozisyon olmaktadır. Çalışanların kendi işlerine karşı tutumunu belirleyen etmenler ilişkilidir. Bir etmen çalışanın iş tatmininde önemli bir etkisi olsa da sadece iş tatmini üzerinde bir belirleyici değildir. İş tatminini etkileyen iki tür faktör vardır. Bunlar; bireysel ve örgütsel faktörlerdir (Çınar ve Özyılmaz, 2018, s. 536-537).

Bir işin kendisi, iş tatminini etkilemektedir ve bu en önemli etkilerdendir. İşgörenler, iş yerlerinin onlardan beklenenleri ve hedeflerini net bir biçimde açıklanmış olan işlerde çalışmayı istemektedirler. İşin tanımı ve görevlerin belirgin bir biçimde olması, çalışanlarının sorumluluklarını ve görevlerini bilmesi iş tatminini artırmaktadır. Bunun tersi durumunda ise, görevlerin açık olmadığı zamanlarda iş tatmini düşmektedir. İşin yapısı gereği bireye sağladığı tanınır olma ve başarı, ücrette tatmin olma, ödül alma iş tatminini etkileyen özelliklerdir (Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1562-1563).

1.6.2.2.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin açıklanması için işin önemli olduğu kadar insanın ruhsal ve kişisel durumu da önemlidir. Bir bireyin iş tatmini için hem fiziksel nitelikler hem de çalışma şartları etkilenmekte iken, kişisel durumlar ve bireyin psikolojisi, sosyal durumu da iş kadar kişinin tatminini etkiler. Bireysel faktörler genellikle kişinin içsel durumu ve şahsi özellikleri ilgilidir (Özpehlivan, 2018, s. 49). Bireysel faktörler,

insanların özellikleri ile sağlayacakları tatmin düzeyini etkileyen ölçütlerdir. İnsanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, meslekteki konumları, zekâları vb. etmenlerdir. Bireysel faktörler görüşünden yorumlanan yaşı büyük olan çalışanlar gün geçtikçe daha fazla alternatifle karşılaşmakta ve bu nedenle beklentileri azalmakta ve tatmin seviyeleri ise yükselmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında insanların medeni durumu, evli olan kişilerin, bekâr olanlara göre iş tatmini daha fazladır. Bunun nedeni ise evli olan çalışanlar maddiyata daha fazla önem vermektedirler. İşgörenlerin gördüğü eğitimleri, başarıları, statüleri, ödül beklentileri iş tatminine daha çok neden olmaktadır. Bu gibi beklentiler karşılanmadığı zaman çalışanların iş tatminleri olumsuz olmaktadır. Geçmişteki kariyerlere bakıldığı zaman iş tatmini genellikle arkadaşlıklara ve çevre ile sağlandığı görülmektedir (Oralhan ve İbili, 2019, s. 163).

Cinsiyet: Araştırmacılara göre cinsiyetin iş tatmini ile arasında bir fark bulunamamıştır. Ancak Smith, kadınların ve erkeklerin iş tatmininin istatistiksel olarak belirgin bir farkın olduğu ve kadınların iş tatmini erkeklere göre düşük olduğunu açıklamıştır.

Yaş: Genellikle yaş ile iş tatmini doğru orantılıdır. İnsanlar yaş aldıkça yaşamdan beklentileri azalmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların yaşı büyüdükçe iş hayatında daha deneyimli olacağından, iş tatmini de artacaktır.

Eğitim Düzeyi: Eğitim, iş tatmininin ortaya çıkmasında en önemli etkenlerdendir. Eğitimin düzeyi, işin özelliği, çalışanın kabiliyeti gibi şahsi özellikler ile iş ortamının uygun hale gelmesidir (Tetik vd., s. 2008: 4).

Kıdem (Çalışma Süresi): Kıdem, çalışanların işte kaldığı süreyi gösterir. Genellikle uzun süredir çalışan bir kişinin tatmini daha fazla olmaktadır. İşten memnun olmayan kişilerin ayrıldığı görülmektedir ve bu da kıdem ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösterir (Güven vd., 2005, s. 132).

1.6.2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen unsurlardan en önemlisi işin kendisidir. Çalışanlar ilk olarak kendilerinden umulan ve açık bir biçimde belirlenen hedeflerin olduğu iş

yerlerinde çalışmayı tercih etmektedirler. İş tatminini etkileyen etmenlerin belirlenebilmesi için yapılmış çalışmaların neticesinde; verilen ücretler, sağlanan güvenlik, yükselme, yönetim şekli, çalışma şartları, arkadaş ortamları, beğenilme ve yapılan iş gibi unsurlar iş tatmininde önemli bir tesiri vardır (Sudak ve Zehir, 2013, s. 149). Çalışanlar kazandığı ücrete bakarak yöneticisinin kendisi ile ilgili ne düşündüğünü kestirmeye çalışır. Ücret yüksek ise kendisi ile ilgili iyi düşüncelerin olduğunu, ücret az ise memnun kalmadıklarını anlayacaktır. Çalışanların yaptığı işten geri bildirim alması önemli bir motivasyondur. Yapılan işin zorlayıcı olması iş sırasında olumlu sözler söylenmesi çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini artıracaktır. İş yerindeki çalışma arkadaşlıkları birbirlerine yardım eden kişiler ise iş tatminini artırmaktadır (Bakan vd., 2015, s. 300-301).

İş tatminini işin niteliğini de etkilemektedir. İşin niteliğinde önemli olan konulardan biri de otonomidir. Otonomi, çalışanın iş yerindeki özgürlüğü ile çalışma tablosu ve işini bitirmek için lazım olan yolu belirleyen yetki düzeyidir. Otonomi fazla olduğu yerlerde çalışan insanlar, işini özgürce yaparak ve kendi yapacakları işleri kendi karar vererek daha fazla sorumluluk hissetmektedirler. Bu ise çalışanların iş tatminin fazlalaşmasına katkı sağlamaktadır. Rol belirsizliği çalışanlardan ne bekleneceği ve beklentilerin nasıl gerçekleştirileceği ve işte gösterilen performansın sonuçlarının ne olacağı konusundaki belirsizliktir. Rol çatışması ise çalışanların görevlerini yaparken etkileşimde bulunduğu diğer insanlar ile uyumsuz ve çelişkili olan beklentileridir. Rol belirsizliği ve rol çatışması iş tatminini negatif etkilemektedir (Seyrek ve Kavak, 2016, s. 15).

Yönetim Tarzı: Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışan kişilere gösterdiği davranış ve ortaya konulan kuralları uygulama biçimi ve iş ortamının fiziki yapısı çalışan kişilerin iş tatminini etkiler (Mitchell ve Larson, 1987, s. 139-140 aktaran; Erdil vd., 2004, s. 19).

Yapılan İşin Niteliği: Çalışanların kısa bir zaman içinde adapte olması isteniyorsa iş ortamı ve koşulları iyi bir içimde düzenlenmelidir. Burada gösterilecek gayretler çalışanları mutlu edecek ve bu şekilde çalışanların tatmin olması sağlanır (Özler ve Ünver, 2012, s. 333).

Arkadaşlık Ortamı: Çalışanların yaptığı iş yalnızca para kazanma ya da bir başarı olarak görülmemektedir. Çalışanların başarısı yüksek bir grupta bulunması ve fikirlerinin kendisine uygun olan çalışanlarla beraber çalışması o kişinin iş tatminini arttırmaktadır.

Ücret: Organizasyonlar için ücret, bir maliyet faktörü olarak görülmektedir ve çalışanlar açısından önemli bir iş tatmindir. Çalışanların gerçekleştirdiği iş ile ücret orantılıysa iş tatmini de fazladır. Tatminin ve başarının artması için ücretler adaletli bir biçimde verilmelidir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s. 4-5).

1.6.2.3. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin hem örgütü hem de bireyi ilgilendiren bir takım sonuçları vardır. İş tatminin sonuçları; örgütte etkililiğin ve verimliliği olması, çalışanların birbiri ile bağları, devamsızlığın olması, işgücü devri, çalışanların sağlığı yönünden önemlidir (Yüksel, 2005, s. 295-296). Bu sonuçlar sadece çalışanları değil organizasyonu da doğrudan etkilediği için iş tatmini çok önemli olmaktadır. İş tatmininin iki tür sonucu vardır. Bunlar; pozitif ve negatif sonuçlardır. Çalışanların işten tatmin olmaları veya tatminsizlik yaşamaları organizasyonda bir takım sonuçları doğurmaktadır. Organizasyonun pozitif sonuç değil de negatif sonucu yok etmesi önemlidir. Çalışanların tatmin olmaması organizasyonlarda en çok görülen negatif sonuçlardandır. Bunlar; çalışanların yabancılaşması, işi bırakmaların artması, devamsızlığın artması, hem çalışan performansının azalması hem de organizasyonun performansının azalması, kavgaların ve streslerin artması olarak sayılır (Özkan vd., 2019, s. 151-152).

1.6.3. Ücret Tatmini

Ücret, çalışanlar için bir gelir olmak ile beraber aynı zamanda da başka gereksinimlerini tatmin etmelerine neden olan bir faktördür. Diğer bir ifade ile, ücret çalışanlar için bir motivasyon olması nedeniyle bir ödül olarak da değerlendirilir. Organizasyonlarda ücret, yapılan işin performansını yükselten bir ödül olarak

algılanmakta ve çalışanların gösterdiği çaba karşısında aldıkları ücretten tatmin olmaktadırlar (Jung ve Yoon, 2015, s. 22 aktaran; Kanten vd., 2016, s. 66).

Çalışanların kazandığı ücretin düzeyi, çalışanların memnun olmasını etkileyen etmenlerin başında gelir. Fakat çalışanlar ümit ettiği ücreti almadığı zaman memnun olması da azalacaktır. Bu nedenle çalışanların yaptığı işten tatmin olması için almayı ümit ettiği ücret ile kazandığı ücretin farkı az olmalıdır. Lawler'ın ortaya koyduğu ücret tatmini, çalışanların aldığı ücretin beklediği ücret ile eş değer olmasını, tersi durumunda ise tatminsizlik olacağını belirtmiştir. Heneman ve Schwab'a göre ücret tatmini, dörde ayrılmaktadır. Bunlar, ücretin düzeyi, ücretin yapısı, ücretin artışı ve ücretin faydaları şeklindedir. Ücret düzeyi, çalışanların kazandığı ücretler ile ilgili tatmini açıklamaktadır. Ücret artışı, ücrette meydana gelen farklılıklardan algılanan tatmindir. Ücret yapısı, ücretin dağılımını ele almaktadır. Faydalar ise, çalışanlara yapılan doğrudan ödemelerin tatminidir (DeConinck ve Stilwell, 2004, s. 228 aktaran; Örücu vd., 2021, s. 68). Ücret tatmini çalışanların refahı için çok önemli olmaktadır ve aynı zamanda çalışanın memnuniyetini ifade etmektedir. Yöneticiler çalışanlara ödediği ücreti eşit olarak vermelidir. Çünkü çalışanlar ödenen ücretler arasında eşitsizlik olduğunu düşünürler ise ücret tatminsizliği yaşayacaklardır (Rizqi ve Ridwan, 2015, s. 59). Ücret tatmini asıl olarak öznel bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme hem bireysel hem de çevresel unsurlardan etkilenir. Yapılmış olan gözlemlerden, ücret tatmininin çalışanların işten ayrılmayı istemesi, yetersiz bir performans sergilemesi ve işe gecikmesi ile olumsuz; iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık ile olumlu olarak ilişkisinin olduğu görülmektedir.

İş yaşamında, bulunan birçok çalışan para kazanmanın bir seçimden çok mecburiyet olduğunu düşündüğünden; ücretin bir işte çalışmayı heveslendiren önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Bu nedenle; zor olan işler, daha sık çalışmayı gerektirecek ve kariyerinde gelişmeye neden olmayacak ve kısıtlı işlerde çalışan kişiler için ücret daha da önemlidir (Seçkin ve Çoban, 2017, s. 135-136).

2. İŞ PERFORMANSI

Araştırmanın ikinci bölümünde performans kavramı, performansın önemi, performansı etkileyen faktörler, performans ölçme, performansın boyutları, performans değerlendirme, performans değerlendirmenin amaçları, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede yapılan hatalar, bireysel performans ve örgütsel performans konularına yer verilmiştir.

2.1. Performans Kavramı

Performans, insanların ya da işletmelerin hedeflerini gerçekleştirme derecesidir. İş performansı, hedeflerini gerçekleştirmesine faydalı olan, ölçülebilen davranış ve çıktılar şeklinde tanımlanır. Diğer bir ifadeye göre iş performansı, belirlenmiş bir koşula göre o işi yapma düzeyi veya çalışanların davranış şekli olarak açıklanır. Performansı fazla olan çalışanlar organizasyonun performansını yükseltmekte ve bu yükselme örgütün rekabetini artırmaktadır. Çalışanların performansı, belli bir zaman içinde meydana getirdikleri iş, yaratıcı olmaları, gerçekleştirilen işin kalitesi gibi yöntemlerle değerlendirilir (Şantaş vd., 2016, s. 871). Performans, kişilerin veya organizasyonların yapılması gereken bir iş için tanımlanmış özellik ve yetenek sonucundaki çıktıdır. İş performansı, çalışan insanların organizasyonun amacı için çaba gösteren davranışların bütünüdür. Syamsir iş performansını, bir işi yapmak için harekete geçme, çabalama ve işi gerçekleştirmek için zaman harcamanın sonucundaki fayda olarak açıklamıştır.

Organizasyonun performansını arttırmak için organizasyonun iç süreçlerinin geliştirilmesi gerekir. Bu iç süreçlerinin gelişmesi de çalışan performansının yükseltilmesi ile gerçekleşir. Bu nedenle çalışan insanların performansları yükseldiği zaman motivasyonları da yükselecek ve bu da organizasyonlarda verimliliğe neden olacaktır. İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşma dereceleri çalışanların işte sergiledikleri performansla dolaysız olarak ilgilidir (Erdem, 2022, s. 3846-3847). Bireysel olarak bakılınca iş performansı, işletmenin amacına ulaşma gayretine fayda sağlamak için çalışanların sergilediği davranışlarıdır (Sonnentag ve Frese, 2002, s. 375 aktaran; Koca ve Yıldız, 2018, s. 197). İş performansı işletmeler için önemli olmaktadır. Kişisel olarak çalışan performansı güçlü veya güçsüz olmasından

işletmelerde etkilenir. İşlevsel olarak görevler ve bireylerle alakalı olmakta ve görevin daha önce belirlenmiş ltleri karşılayarak yapılması ve hedefe ulaşma oranıdır (Yksebilgili ve Küçüközkan, 2017, s. 37). Çalışanlar belirlediği hedeflere ulaştığı zaman yüksek performanslı, belirlenen hedeflerin tam olarak gerçekleştiremediği zaman ise düşük performanslı şeklinde isimlendirilmektedir (Deci ve Ryan, 2008 aktaran; Acaray, 2019, s. 737).

2.2. Performansın nemi

İşletmeler kurulma amacına ulaşmak için bir takım çalışmalar yaparlar, bu çalışmaları yapan işletme çalışanlarının performansları, hem işletme hem de çalışanlar için çok önemli olmaktadır. İşletmelerin başarısı, etkili ve verimli bir çalışma ortamının olması yüksek performans ile kazanılmaktadır (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 59). İşletmelerin alanında uzaman oldukları ürünleri ve hizmetleri ortaya koymak ve bunun için rekabet üstünlüğüne ulaşmada yüksek performans sergileyen kişilere ihtiyaçları vardır. İnsanlar tarafından bakılınca performans, verilen işlerin yapılması ve en st seviyede gerçekleştirilmesi ve gurur duyulduğu için çok önemli olmaktadır (Sonnetag ve Frese, 2005, s. 4 aktaran; Kargn ve Koç, 2021, s. 3790).

2.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans; yönetici, çalışan ve organizasyonlar için asıl olgu olmaktadır. Organizasyonlar amaçlarına ulaşmak ve bulunduğu koşullarla rekabet etmeleri için performansı yüksek olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Sorumlulukların gerektiği gibi yapılması çalışanların performansını etkilemekte ve işte büyük bir başarı sergilemektedir. Bu da bireyler için oldukça guru verici ve tatmin edici bir kaynaktır (Yelboğa, 2006, s. 200).

Organizasyonlar iş performansını yüksek tuttuğu zaman daha önce belirledikleri hedeflere daha basit bir şekilde ulaşırlar. Bu nedenle organizasyonda bulunan yöneticiler organizasyonun başarılı olması için çalışan kişilerin performansını etkileyen faktörleri düzgün bir şekilde belirleyip performansları arttırmak için tedbir almaları gerekmektedir (Yorulmaz ve Karabacak, 2020, s. 123).

İş Memnuniyeti: İş memnuniyeti, hem özellerde hem de kamularda çalışan kişiler için çok önemli bir konudur. Çalışan kişilerin yaptıkları işi sevmesi ya da o işe pozitif yaklaşması iş memnuniyetini ifade eder. Çalışan kişilerin iş tatminlerinin fazla olması, bu çalışanın genel olarak yaptığı işi sevmesi ve işine pozitif olarak değer vermesi sonucudur. Çalışanın istekleri birbirine uygun olması iş memnuniyeti açısından çok önemlidir (Paksoy, 2007, s. 139). İş memnuniyeti, çalışanların yaptığı işin şekli, nasıl yönetildiği, çalışma arkadaşları ile ilişkileri, işin ortamı ve başarılarının değerlendirilmesi ve takdir görülmesi çalışanların hem memnuniyetini hem de performansını olumlu olarak etkilemektedir (Okumuş vd., 2013, s. 192-193). Çalışanların iş memnuniyeti fazla olduğu zaman iş gücü daha verimli olmakta ve çalışanların memnuniyeti yükseldikçe işi bırakma oranı azalmakta, performansı ise yükselmektedir (Kahraman ve Fındıklı, 2018, s. 54).

Çalışan Bağlılığı: Çalışan bağlılığı maziden günümüze organizasyonlar için çok önemli olmaktadır. Çalışanların işine bağlı olmasını ilk açıklayan Grusky'dir. "kişinin organizasyona olan bağlılığın gücü" olarak açıklamıştır. Bunun dışında bu bağlılık "çalışanların organizasyon ile ilişkisini açıklayan", "organizasyonda devamlılığını sürdürme kararı" olarak açıklanmaktadır. Çalışan bağlılığı, çalışan insanların kişisel amaçlarıyla organizasyon arasındaki uyumdur. Böylelikle çalışanlar, organizasyonun genel amaçlarını gerçekleştirmek için gayret gösterir ve kendilerini organizasyonun bir üyesi olarak tanımlamaktadırlar (Kütükçü, 2019, s. 29). Genel olarak çalışan bağlılığı, bir kişinin, organizasyona yönelik gayret göstermesi ve o organizasyonun bir üyesi olmaya devam etmesi, organizasyonun değer ve amaçlarına kuvvetli bir biçimde inanması ve kabul etmesi ile katılmasını ifade eder (Mowday vd., 1979, s. 225; aktaran Akpınar ve Kurgun, 2021, s. 213).

Eğitim ve Geliştirme: Eğitim ve geliştirme, organizasyonun gelecekteki hedeflerine ulaşmada kullandıkları araç niteliğindedir. Genellikle "çalışanlarının işlerini etkili bir şekilde yaparak şimdiki ve ilerdeki performansını iyileştirip geliştirme yönünde bir girişimdir." Diğer bir ifadeyle eğitim ve geliştirme, "çalışanların işleri öğrenmek için organizasyonun planladığı bir gayrettir. Eğitim ve geliştirmenin amacı, çalışanların işindeki tatmini, insanların verimini ve organizasyonun genel performansını artırmaktadır (Akgemci ve Koçyiğit, 2013, s. 18-19). İş hayatında olan herkes görevini en iyi şekilde yapmak ve performansını

arttırmak ister. Çünkü çalışanın kendisini geliştirmesi ve güçlenmesi ile sonuçlanmaktadır (Bahlander ve Sherman, 1996 aktaran; Kaptangil, 2012, s. 29).

Şirket Kültürü ve Çalışma Ortamı: İş hayatında çalışanların birlikte olması ortak inancı ve değerleri oluşturmaktadır ve iş yerinde farklı anlayış ve görüşlerin bir araya gelmesinde neden olur. Bu şirket kültürü olarak açıklanır (Brown, 1995 aktaran; Nalbantoğlu, 2021, s. 198). Çalışma ortamı ise, Çalışan kişilerin kendilerini rahat hissetmeleri ile verimli çalışırlar. Çalışma ortamının uygunsuz olması çalışanların performansını kötü etkilemektedir. İş yerlerinin uygun çalışma ortamının olması çok önemlidir (Göral, 2006, s. 115 aktaran; Hayta, 2007, s. 22).

2.4. Performans Ölçme

Ölçme bilgiyi belirleme yöntemidir. Ölçmeler bütün toplumlarda yapıldığı gibi organizasyonlarda da yapılmaktadır. Organizasyonlarda önce veriler toplanmakta daha sonra ise bu veriler işlenmekte ve sonrada bilgi amaçlı kullanılmaktadır. Bir organizasyonun başarılı olması performansına tabidir. İyi bir yönetim organizasyonun performansını ölçerek bu bilgileri takip eder. Ölçümler sonucunda elde edilen bilgiler hem yönetimin hem de bütün çalışanların davranışlarını yönetir (Karaman, 2009, s. 414-415). Performans ölçme, işletmenin neyi elde etmek istediği, faydalandığı mali kaynaklarla insan gücün ne olduğu, eldeki kaynakların hangi yöntemleri kullanarak istediği hedeflere dönüştürdüğü ve bunun sonunda ulaştığı mal ve hizmetlerin hedefledikleri isteklerin kazanılması ile bu etkilerin değerlendirilmesi şeklinde açıklanır. Genellikle organizasyonların performans ölçme nedenleri şunlardır;

- Organizasyonların genel anlamda başarılı mı başarısız mı olduğunu belirlemektir.
- Organizasyonların müşteri isteklerini karşılayıp karşılamadığını görmek, müşterinin arzu ettiği mal ve hizmetlerin onlara ulaşip ulaşmadığını görmek.
- Organizasyonların gerçekleştirdiği durumlar ile ilgili bilgileri öğrenmeye yardım etmek, yani bildiklerini gördükten sonra neyi bilmediğini görmek.

- Organizasyonda sorun olan yerleri görmek ve büyüme olacak yerleri görmek.
- Alınan kararların duygusal ve tahmine dayalı değil de, gerçeğe dayandığını temin etmek
- Organizasyonda bir büyüme gerçekleşmişse bunun olup olmadığını anlamak (Hatunoğlu vd., 2014, s. 74).

2.5. Performansın Boyutları

Performans organizasyon amaçlarını gerçekleştirme derecesidir ve burada çalışan kişilerin rolü değerlendirilmektedir. Bütün çalışanların sergilediği performansın toplamı organizasyonun toplam iş performansını yansıtmaktadır. Kaynaklara göre iş performansı boyutları olan bir yapıdır. Ancak uygulama olarak bakıldığında genel olarak bağlamsal performans ve görev performansı olarak ikiye ayrılmaktadır (Bağcı, 2014, s. 61). Yönetim ve örgütsel davranış yazısında çalışan kişilerin kişisel performansı; Borman ve Motowidlo (1993) görev ve bağlamsal performansı iki farklı şekilde değerlendirmiştir (Acaray, 2019, s. 78-79).

2.5.1. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans iş açıklamalarında bulunmayan rolün ötesindeki davranışları açıklamaktadır. Bu performans boyutu görev performansın tersine değişik yapıdaki görev ve iş arasında değişmeyen, içsel faktörler ile ilişkilidir. Organizasyona, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına yararlı olan ve iş tanımında, davranışında bahsi geçmeyen etkinlikleri ifade etmektedir. Çalışan kişilerin organizasyona sağladığı memnun olma derecesi ile bağlamsal performansın fazlalaşacağı düşünülür (Eryılmaz ve Gülova, 2019, s. 499-500).

Bağlamsal performansın öncelikli görevin yapılması için doğrudan değil de dolaylı olarak katkıda bulunan yalnız, yapılacak olan görevin iyi bir biçimde yapılması için gereken tüm örgütsel yapıların gelişmesinde katkı sunan davranışlar şeklinde açıklanmaktadır. Diğer çalışanlara yardımcı olma, birlikte hareket etme, işi gerçekleştirmek için gerektiğinden daha fazla gayret gösterme, talimatlara uyma,

örgütün amaçlarına destek olma ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak gibi hareketler bağlamsal performansa örnektir (Borman ve Motowidlo, 1993 aktaran; Öcel, 2013, s. 38). Bağlamsal performans bir yandan da görev performansına katkı sağlayacak hem psikolojik hem de sosyal bağlamlarının devamını katkı sunan davranışları oluşturur. Üstelik bağlamsal performansın iş doyumunu sağlayan ve duygusal zekâyâ katkı sunan konularla da ilişkisi vardır. Farklı çalışmalarda ise kendini işe vermiş bir kişinin organizasyonun etkinliğini sağlayan; ekipçe çalışma, yardımseverlik, organizasyona fayda sağlayacak şeyleri söyleme ve bu gibi önemli davranışları sergileyerek ortama katkı sağlanacağı saptanmıştır (Yıldız ve Çakı, 2018, s. 72-73).

2.5.2. Görev Performansı

Görev performansı, yapılacak olan görevin iş açıklamasında bulunan genel dönüşümleri sağlanması ve eylemlerin gerçekleşmesi performansıdır. Bir hizmet ya da malın üretilmesine veya yönetimin sorumluluklarına katkı sağlamaya yönelik yükümlülükleri kapsamaktadır. Başka bir tanım ile faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında gerekli olan genel sorumluluklardır. Bu faaliyetler işlere göre değişmektedir. Çalışanların meslek olarak yeterli olması, çalışma ortamındaki uygunluk, kesin olarak belirlenmiş görevler bu performansın gerçekleşmesinde etkisi olan faktörlerdir. Görev performansı başka bir ifade ile faktörler arasında görülen değişiklikleri meydana çıkartan işin sabit olan görevleri ifade eder (Tunca vd., 2018, s. 328). Coleman ve Borman'a göre görev performansı, organizasyona teknik yetenekler ile dolaysız bir biçimde katkı sunan davranış şekilleridir. Görev performansı örgütün hedeflerini destekleyerek kişinin kontrollü davranışlarına atıfta bulunur. Bu performans teknik unsurları desteklemektedir. Çalışan kişiler organizasyon için hizmet ve ürünleri üretebilmek için yetenek ve teknik bilgilerden yararlandıklarında veya bunları destekleyecek görevleri yaptıklarında görev performansını yapmış olurlar. Borman ve Motowidlo, teknik yetenekler ile direkt veya endirekt biçimde katkı sunan faaliyet ve davranışların görev performansı olarak ölçülmesine inanırlar (Harmancı, 2018, s. 324).

2.6. Performans Değerlendirme

Çalışanların performanslarını değerlendirmek için farklı yöntemler vardır. Her işletmenin değişik özellikleri olması, onun kendisine ait performans değerlendirme yöntemi uygulanması gerekir. Bu değerlendirme bilimsel verilere dayanmalıdır. Burada geniş kapsamlı yöntemler kullanılmaz. Çünkü belirlenen yöntem örgütün yapısına uyuşmadığında ya da başarısız olduğunda çalışanların motivasyon ve morallerinin azalmasına ve performansın düşmesine neden olmaktadır. Bu da örgütün amaçlarını etkili ve verimli gerçekleştirmez (Byars ve Rue, 1991, s. 25-252 aktaran; Tunçer, 2013, s. 97).

Performans değerlendirme, şu anda ve ilerde yönetim ne şekilde olursa etkili olabileceği ile ilgili kararları belirlemek için çalışan kişilerden bilgi toplama sürecidir. Latham vd. performans değerlendirmeyi sırasıyla şu şekilde açıklamaktadır; ilk önce iş performansı açıklanmalıdır. Daha sonra çalışanların kişisel performansları gözlemlenmelidir. Sonra çalışanlar geri bildirim alır ve çalışanların neyi yapması veya neyi yapmaması gerektiği belirlenmeli ve son olarak da yapılan performansın genel hatlarıyla gözlemlenerek karar verilmelidir. Performans değerlendirme oldukça zor bir süreçtir. Bu nedenle bu süreçte gösterilen çaba ile istenilen faydanın kazanılması için performans değerlendirme etkili ve faydalı bir şekilde kullanılmalıdır (Mert, 2022, s. 83-84).

2.7. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin yapılması ile çalışanlara yaptığı işe dair geri dönüş verilir ve organizasyon çalışanların kişisel katkılarını artırma amacı vardır (Bayram, 2006, s. 50). Performans değerlendirmenin iki asıl amacı bulunur. İlki, çalışan kişilerin performansı ile ilgili bilgi sahibi olmaktır. Bilgiyi, ücretlerin artışı, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, kariyerin planlanması, bireylerin seçimi ve yerleştirilmesi, terfi verme gibi kararlarda kullanılmasında verimli olur. Diğeri ise, çalışanlara geri dönüşün yapılmasını sağlamaktır. Diğer bir ifade ile yapılan değerlendirmenin sonuçlarını çalışanlara söylenerek eksik olan yönlerini ve yapılması gerekenleri çalışanlara bildirilmelidir. Performansın genel amacı, çalışanların yetenekleri, organizasyonun etkinlikleri ve devamlı olarak geliştirmeleri

için, grup ve kişilerin yükümlülüğünü aldıkları bir kültür oluşturmayı istemeleridir. Bu genel amaçlar haricinde performans değerlendirmenin birkaç amaçları daha bulunmaktadır;

- Bütün çalışanlara kendilerinin başarıları ile ilgili bilgi vermek.
- Çalışanların yapacağı iş ve çalışmanın koşulu ile ilgili düşüncelerini rahatça söyleme fırsatı vermek.
- Organizasyondaki sorunları bulup çözüm yolları bulmak.
- Çalışanların motivasyonlarını yükseltmek (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 106-107).

2.8. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bütün organizasyonlar birbirlerinden farklıdır. Bu nedenle her organizasyonun kendisine uyan bir değerlendirme yöntemi seçip ve daha sonra ise bunu uygulaması gerekir. Seçilecek olan performans değerlendirme yöntemi bilimsel bir yöntem olmalıdır ve burada genel kabul görmüş bir yöntem uygulanmalıdır. Bu süreçte seçilecek olan yöntem organizasyona uygun değil veya başarısız olması çalışan kişilerin hem kişisel hem de iş başarısını düşürür ve motivasyon kaybı yaşanır (Karaman vd., 2019, s. 156-157). Değerlendirme yöntemleri; organizasyon yapısına, yöneticinin hedefine, çalışan kişilerin beklentilerine, etrafa, teknolojik unsurlara, yükselme ve ilerlemelerine göre değişiklik göstermektedir (Kıngır ve Taşkıran, 2006, s. 200 aktaran; Tunçer, 2013, s. 97).

2.8.1. Sıralama Yöntemi

Bu bir klasik değerlendirme yöntemidir. Burada tüm çalışanlar başarı kriterine göre sıralanmakta ve uygulanmaktadır. Bu değerlendirme yapıldığı sırada yönetici çalışanların sergilediği performansı bütün olarak göz önüne almalıdır (Keklik, 2018, s. 72). Bu yöntemde performansı en yüksek olan çalışanlar bir listede sıraya konur. Kolay uygulanmaktadır. Fakat sıkıntılı bir yöntemdir (Aktan, 2009, s. 39). Sıralama yönteminde değerlendirme yapılması için çalışanların veya değerlendirmesi yapılacak olan kişilerin sayısı az olduğunda kullanılır. Bu yöntem

kullanıldığında çalışanların yetenekleri ve başarıları bir bütün olarak değerlendirme yapılması eleştirilmektedir. Bütün çalışanların kişisel özellikleri vardır. Bu özellikler görmezden gelinerek detaylı inceleme yapılmadan değerlendirme yapılması durumunda yetenekler açık bir biçimde tanımlanmayacaktır. Bu yöntem uygulandığı zaman çalışan neye göre değerlendirme yapıldığını bilmez ve bütün çalışanların tek tek karşılaştırılması zor olmaktadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007, s. 41-42).

2.8.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntem, çalışanların performansı organizasyondaki diğer çalışan kişilerle değerlendirilmesi ve karşılaştırılmasıdır. Aynı zamanda başarılarını belirlemeyi amaçlayan bir performans değerlendirmedir. Bu metot genel olarak çalışanların karşılaştırılmaları gerektiğinde kullanılmaktadır (Soysal ve Kılınç, 2016, s. 330). Bu yöntemde karşılaştırılacak olan çalışanların isimleri kart veya kâğıtlara yazılır. Bu karşılaştırmadan sonra başarılı olan çalışanın ismine işaret konulur. Daha sonra bu işaretlerin toplamı alınır ve işareti en yüksek olandan en aza doğru bir sıralama yapılır. Bu yöntem sıralama yöntemine göre daha fazla objektiftir (Üzüm ve Uçkun, 2018, s. 259).

2.8.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem ile performans değerlendirmede diğer yöntemlere göre daha yenidir. Yöntemde çalışan kişilerin sergilediği hareketlerinden kritik olayları bulup, sınıflandırıp, kaydeder. Teorik olarak bakıldığında bu yaklaşımda yapılan bir görevin veya işin daha iyi ve kötü performanslar arasındaki farkı belirleyen kritik olayları tespit etmeye çalışır. Değerlendirmeyi yapanlar, değerlendirme yaptıkları çalışanları işte gösterdikleri başarıları kaydedip denetim altında tutmak zorundadırlar. Bunlar kritik olay olarak açıklanır. Bu yöntemde genel olarak çalışan kişilerin değerlendirilmesinden ziyade çalışanların uygun veya uygunsuz hareketlerinin belirlenmesi ile ilgilidir. Bu yöntem boyunca çalışanlar belli zamanlar içinde yönetici aracılığıyla izlenmektedir. Bunun sonucunda çalışanların hareketleri kısa bir şekilde özetlenmektedir (Öge, 2016, s. 326). Kritik olay yönteminde, yönetici, çalışanların sergilediği hareketleri o an ve o şartları göz önüne alarak not

eder. Sonradan ise yönetici, çalışana kritik olalar ile ilgili bir geri dönüş yapmaktadır. Bu yöntem diğer değerlendirmelerdeki gibi şahsi özellikleri (işine bağlı olması, dürüst olması vb.) göz önüne almaz. Daha çok çalışanlar özgü olan hareketleri göz önüne alır. Çünkü çalışanlara bunun sonucunu açıklamak ve kendisini geliştirmesi için geri dönüşün daha kolay olmasıdır. Bu şekilde çalışanlar belli durumlarla karşı karşıya kaldığı zaman ne yapması gerektiğini daha iyi bilir. Bu yöntemin bazı zayıflıkları vardır. En önemli olan, çalışanların sürekli olarak izlendiğini hissetmesidir (Uyargil, 2017, s. 54).

2.8.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemin hazırlandığı bir formda üstünde çalışanlarla ilgili sorular yer almaktadır. Bu soruları ‘‘evet’’ veya ‘‘hayır’’ olarak cevap verilip formun üstüne işaretlenmektedir. Bu işaretlenmeler yapıldıktan sonra değerler toplanır ve ortalama alınır. Uygulandığı sıra ağırlıklı kontrol listeleri kullanılır ve bu tanımlardan bir ağırlık belirlenmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişi çalışanın durumuna uygun açıklamayı işaretler ve bu işaretler toplanarak başarı elde edilir ve ekstra olarak puan verilen değerler puanlar ile çarpılarak ağırlık belirlenir (Üzüm ve Uçkun, 2018, s. 260). Değerlendirmeyi yapan kişi aynı zamanda kendi üzerindeki iş yükümlülüğünü hafifletmek için bu yöntemi kullanır ve çalışanların başarısını değerlendirmekten çok onların çalışma şekilleri ile ilgili yorum yapar. Bu yöntemin kullanılmasının kolay olduğu kadar zorlu yanları da vardır. Sistemlerin kurulması ve ağırlıkların hesaplanması önemli sorundur. Aynı zamanda soru listelerini hazırlamak ve her küme için bir liste yapmak zordur (Ferecov, 2015, s. 14-15).

2.8.5. Grafik Değerlendirme Yöntemi

Grafik değerlendirme yönteminde, değerlendirmenin yapıldığı işin teknik bilgisi, ekip ruhu, girişimci gibi ölçütlere bir ve beş arası bir puanlama yapılır. En başarılı ve en başarısız ölçüt belirlenmeye çalışılır. Bu yöntem kritik olay kadar derinlemesine bir bilgi sağlamaz. Ama bu yöntemi geliştirmek ve yönetmek daha kısa sürer, hem karşılaştırmaya hem de niceliksel analize izin vermektedir (Robbins ve Judge, 2013, s. 565 aktaran; Çetinkaya ve Kurnaz, 2017, s. 751). Bu yöntemin maliyeti düşük ve

zaman almayan bir yöntemdir ve en güvenilir yöntemlerdendir. Çalışanlar bu yöntemi daha kolay kabul etmektedir. Aynı zamanda da güvenilirlik ve geçerlilik oldukça fazladır (Eryılmaz vd., 2015, s. 295).

2.8.6. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Bütün çalışanlar bir yöneticiye bağlıdır ve belli bir zaman sonunda çalışma şekilleri, başarıları, işin bilgisi, insanlarla uyumlu olma ve sorumluluk almak gibi çalışan yetenek ve becerileri yansız bir biçimde değerlendirilmektedir. Bu yöntem diğer yöntemlerden farklıdır. Çünkü çalışanlar genel olarak değil de özelliklerinde göre değerlendirilmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişi bu özellikleri tek tek değerlendirmektedir. Sonradan ise bunu üst yönetici onayından geçirir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 173-174). Performans değerlendirme yöntemleri arasında bu yöntem çok kullanılmaktadır. Organizasyonlar işleri birbiri ile kıyaslamak için organizasyondaki bütün işlerin bulunduğu bir hiyerarşide değerler gösterilerek sıraya konulur. Bu şekilde puanlama yönteminde herkes yaptığı iş kadar ücret alır. Bu yöntemde her işin değerine belirli bir sayısal puan verilmektedir, işler göreceli değerlendirilmektedir ve Faktörler derecelerine göre puanlandırılır. Sistemin farklı bir puanlama sistemi vardır. Burada düşükten yükseğe doğru bir puanlama yapılmaktadır. İşler her faktöre ve belirlenen derece ile değerlendirilmektedir. İşler her faktör için verilen toplam puanlardan oluşur. Puanlamada yapılacak ilk şey faktörün belirlenmesidir. Faktörler genellikle 6-11 arasında olması istenmektedir (İnsan Kaynakları Departmanı, 2022).

2.8.7. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendirmeyi yapanlar çalışan kişileri sübjektif yargılar ile değerlendirmenin bir yerine yerleştirmeleri nedeniyle meydana gelen uygunsuzluğun önüne geçmek için geliştirilmiştir. Yöntemde daha önce belirlenmiş bir yapı kullanılır. En çok kullanılan yöntem Çalışan kişilerin %10'u en yüksek, %20' si yüksek, %40'ı orta, %20'si düşük ve %10'u en düşük olarak değerlendirilir (Öge, 2016, s. 325). Bu yöntem ile çoğunlukla değerlendirmeyi yapan kişi iş için gereken sorumlulukları ve görevleri çalışanların ne şekilde yaptığını tanımlamaktadır (Barutçugil, 2002, s. 192 aktaran; Senger ve Albayrak, 2016, s. 237).

Bu yöntem ile değerlendirmeyi yapan kişi olumlu ve olumsuz faktörlerden olan bir form alır ve çalışanlar için uygun seçeneği seçerek değerlendirmesini yapar. Burada değerlendirmeyi yapan yönetici çalışanlar herhangi bir açıklamayla uyuşmuyorsa bile en yakın seçeneği seçmek durumundadır. Bu yöntemin olumsuz yanı ise çalışanların performansını arttırmada motivasyon etkisinin düşük olmasıdır (Keklik, 2018, s. 74).

2.8.8. Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

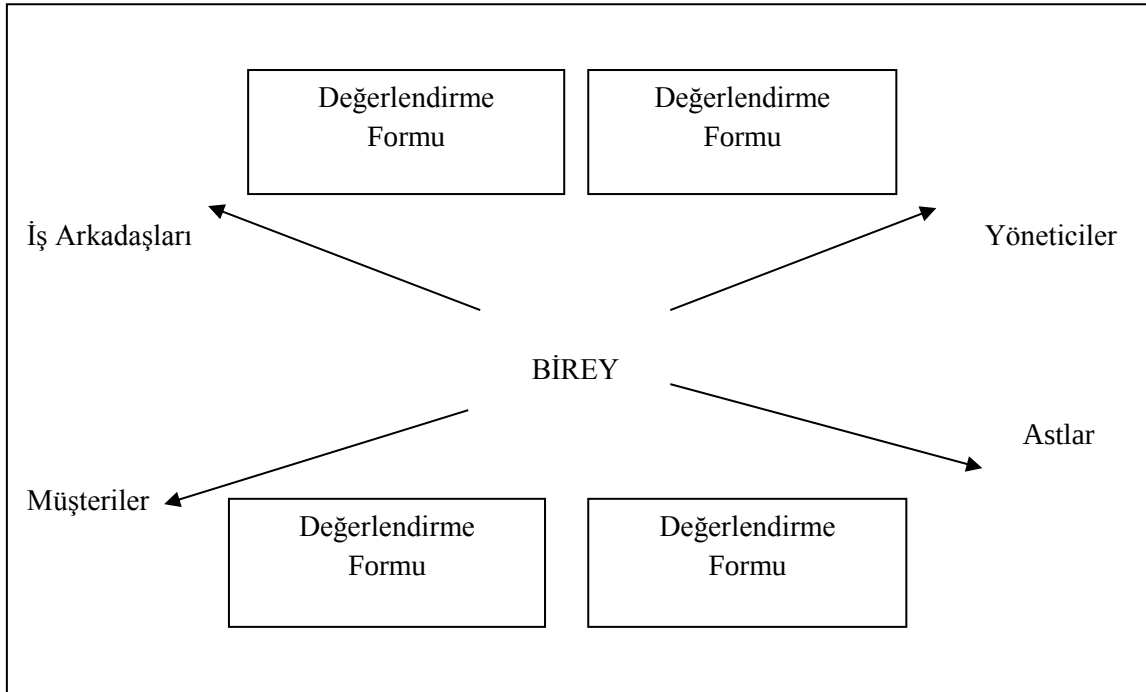
Amaçlara göre yönetim, değerlendirmeci çalışanlarla beraber belirledikleri ileride belli bir dönem, altı ay veya bir yıl içinde varmayı istedikleri hedef ve amaçlara nasıl ulaşıldığını belirlenmesidir. İdeal olan şey, hedefler işletmenin genel amacına hizmet etmelidir ve nesnel olmalıdır. Böylece bütün çalışanların ya da yönetimin sergilediği performans ileride yapacağı iş için hem geliştirilip hem de hazırlamak muhtemel olmaktadır (Güven, 2018, s. 268-269). Amaçlara göre bir değerlendirmenin yapılması için ilk önce organizasyonun uzun vadeli planlarının belirlemesi gerekir ve daha sonra ise hem organizasyonun hem de kişisel hedefleri belirlemesi gerekir. Başarılı olmak için çalışan ve yöneticiler birlikte bu hedefleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu yöntemde, kişisel amaçlar ile organizasyonun amaçları uyumlu olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 183).

2.8.9. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Performans değerlendirmeyi ölçen bir sorun değil de değerlendirmeyi yapan kişinin sürekli olarak bilgiyi arayıp, depolayıp ve birleştirmesi olarak açıklayan bilişsel bir yaklaşım olmaktadır. Burada çalışanlar hem kişisel olarak hem de karşılaştırılarak değerlendirilir (Akı ve Demirbilek, 2010, s. 85).

İnsan kaynakları bir organizasyonda iş performansının yüksek olması, gelişmesi, motivasyonun olması gibi bütün etkinlikleri yönetmektedir. Bir taraftan da insan kaynaklarındaki uygulayıcılar için geri bildirim oldukça önemlidir. Performansta geri bildirimi almak performansın iyileştirilmesi olarak görülmektedir (Şenel ve Şenel, 2017, s. 276). Bu yöntem performans değerlendirme yöntemlerinden

en yeni ve en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Organizasyonların çok fazla kişi ile beraber çalışmaya başlaması ve değişik bakış açılarının ortaya çıkması “360 derece performans değerlendirme” yöntemini kullanmayı gerektirmiştir. Şekil 5’deki gibi çok yönlü olan ve sürekli sorgulama yapan yöneticiler dışında değerlendirme yapılan kişinin kendisini, çalışma arkadaşlarını, astları ve varsa eğer müşterilerini değerlendirdiği bir yöntemdir. Burada performanslar ile ilgili geri bildirim sağlanmaktadır (Uygur ve Sarıgül, 2015, s. 192). Bu yöntem çoklu bir değerlendirme yöntemidir. Bu nedenle geleneksel değerlendirme yöntemine göre daha doğru sonuç vermektedir (Kara, 2010, s. 90 aktaran; Günay, 2018, s. 592).



Şekil 5. 360 Derece Değerlendirme Yöntemi

Kaynak: Şenel, B. Şenel, M. (2017). Sağlık sektöründe 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulamaları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 273-287.

2.9. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Değerlendirmeyi yapan kişi bu değerlendirmenin net, tarafsız, adalete uygun ve geçerli olması için dikkatli olması gerekmektedir. Bu değerlendirmeyi yaparken bilhassa değerlendirmeye alınacak performans için meydana getirilmiş değerlendirme özellikleri ya da değerlendirmeyi yapan kişinin şahsi özellikleri değerlendirmeyi etkiler (Çıta ve Keçecioğlu, 2015, s. 23-24). Performanslar Değerlendirilirken en çok yapılan hatalardan biri nicel ölçütler ele alınarak ön yargılı tutumun olmasıdır (Bingöl, 2014, s. 401 aktaran; Erentürk, 2020, s. 349).

Puanlama Hatası: Değerlendirmeyi yapan kişiler çoğunlukla çalışanları değerlendirirken doğru performansları göstermeyen fazla veya az puanlama yapmaktadırlar. Fazla puanlama yapmalarının sebebi çalışanların işi benimsemesi, sevmesi, motivasyon olması, verimliliğin artması gibi; az puanlama yapmalarının sebebi ise, performansı yüksek olan astların daha sonradan kendilerinin yerini alması korkusunun olması ve çalışanların onları otoriter görmesini istemeleridir. Diğer bir hata ise orta puanlandırma yapılmasıdır. Araştırmalara göre değerlendirmeyi yapan kişi çoğunlukla çalışanlara orta puan vermektedir. Geri kalan kısmı ise ya az ya da fazla puan vermektedir (Erentürk, 2020, s. 349-350).

Halo Etkisi: Halo etkisi, değerlendirilmesi yapılan kişinin belli bir konuda göstermiş olduğu başarısının genellikle olumlu bir şekilde değerlendirilmesidir. Halo etkisi ile çalışanlar olduğundan çok daha iyi değerlendirilir. Performans değerlendirilirken hata yapılma durumu vardır. Sosyal ilişkilerinde iyi olan bir çalışanın kendi alanında eksik olduğu halde yalnız sosyal ilişkisinde iyi olduğu için başarılı sayılması halo etkisinin bir örneğidir (Özmen ve Üzmez, 2007, s. 23). Bu halo etkisinin tam zıttı durumları da görülmektedir. Çalışanların belli bir konuda başarısız olması nedeniyle diğer konularda da başarısız değerlendirilmektedir (Dışbank, 1999, s. 13 aktaran; Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 80).

Kontrast Hataları: Değerlendirme yapanlar kısıtlı bir zaman içinde çok fazla çalışanı değerlendirdiğinde, üst üste yapılan değerlendirmelerde çalışanları birbirleriyle kıyaslayacak ve objektiflikten uzaklaşacaklardır ve bunun sonucunda hatalı bir değerlendirme yapmış olacaklardır. Başka bir ifadeyle, değerlendirmesi yapılan bütün çalışanlar bir önceki değerlendirilene verilen puandan etkilenmesi

anlamına gelmektedir. Örneğin orta derece olarak değerlendirilen bir çalışan başarısız olan kişilerden sonra değerlendirilirse yönetici başarılı olarak değerlendirecektir veya tersi olarak, çalışan başarılı olan kişilerden sonra değerlendirilirse, performansından çok daha az bir puanlandırma yapılacaktır. Bu kontrast hataların yapılmaması için çalışanlar iyi ve kötü olarak ayırılmadan karışık bir biçimde değerlendirme yapılması gerekmektedir.

Kişisel Önyargılar: Bazı değerlendiriciler farklı konulardan olan önyargılarını çalışanların performanslarını değerlendirirken aktarırlar en çokta değerlendirmeyi yapan ile değerlendirilen kişi eskide kalmış ilişkileri, yaşı, cinsiyeti, dini ve ırkını çeşitli önyargılarla değerlendirmektedir (Uyargil, 2017, s. 90-91).

Yakın Zaman Etkisi: Değerlendirme yapan kişi iş hayatında çalışanların performanslarını sürekli olarak izleyemez. Ama değerlendirme zamanı yaklaştığında değerlendirici bunun üzerine araştırmalara başlar. Çalışanların en son sergilediği hareketler en fazla dikkat çekenlerdir. Neticede son zamanlarda sergilenen hareketler daha fazla ağırlıktadır. Bu da yakın zaman etkisidir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 190-191).

Objektif Olamama: Değerlendirme yapılırken en çok yapılan hatalardan biridir. Çünkü insanı ele alır ve onun hareketlerine yöneliktir. Değerlendirmeyi yapan kişi de insan olduğu için sübjektif değerlerin olması kaçınılmazdır. Değerlendirme yapılmasının önceliği iş hedeflerinin ne derece gerçekleştiği belirlenir. Fakat hedeflerin gerçekleşmesinde birey davranışı, özellikleri, kişisel tarafları da işin içindedir. Bu nedenle çalışanın iş karşısındaki hareketleri ve hedeflerine ulaşma derecesi ile bireye yönelik doğrudan ya da dolaylı kişisel görüş, önyargılı düşünceler karışmaktadır ve sonuç olarak objektif yapılan bir değerlendirme başarısız olmaktadır. Bunun önüne geçmek için de değerlendirme sırasında sübjektif etmenlerden ve ön yargıdan uzaklaşıp bireyin iş için sergilediği hareketler ölçülmelidir.

Tarafli Ölçüm: Değerlendirme yapıldığı zaman tarafli olarak yapılmasından kaynaklanır. Örneğin değerlendirmeyi yapan yönetici değerlendirdiği kişiyi sevmesi veya sevmemesi ya da kendisi için yakın olup olmadığına bakarak değerlendirmeye alması tarafli ölçümdür. Ne yazık ki genellikle yöneticiler performans değerlendirirken çok sık bu hataya düşmektedir ve bu tarafli performansın yapılması

hem çalışanlar iyi karşılamamakta hem de güvenleri sarsılmaktadır. Yöneticilerin ya da performanslarını değerlendirecek kişi öncelikle tarafsız olmaya dikkat etmelidir. Yoksa bir değerlendirme yapılmasına gerek kalmamaktadır. Değerlendirmeyi yapan kişi çalışanların kendisine yakın olup olmamasına göre sıralama yapar ve bu da çalışanların doğru performansı ile ilgili gerçeği yansıtmaz (Fındıkçı, 2003, s. 302-303).

Aşırı Olumluluk: Aşırı olumluluk, değerlendirmeyi yapan kişi bir çalışanın gösterdiği başarıdan daha fazla puan vermesinde ortaya çıkan bir hatadır. Yöneticiler bazı durumlarda değerlendirme sonucunda çalışanlar ile ortaya çıkan uyuşmazlıktan kaçınmak için gereğinden daha fazla puan vermektedir. Aşırı derecede anlayışlı olma durumunda göz yumma, yumuşak başlı ve olumlu davranış gibi durumlardan kaynaklanmaktadır (Budak, 2016, s. 497). Bazı yöneticiler değerlendirme yaparken aşırı derecede iyimser yaklaşarak olumlu değerlendirme yapmaktadırlar. Bu sorun en çokta kamu kesiminde yaygındır. Devlette memur olanlar performans değerlendirmenin yararsız olduğuna inanan yöneticiler performansı önemsemeyerek, açıkladığımız gibi aşırı olumlulukta değerlendirme yapmaktadırlar (Aktan, 2009, s. 41).

Aşırı Olumsuzluk: Aşırı olumsuzluk, değerlendirmeyi yapan kişi çalışanların başarılarını normalden daha az puanlama yapmasıdır. Aşırı olumlunun tam tersidir ve genel olarak deneyimi olmayan, saygısız olan insanlar değerlendirme yaparken hoşgörüsüz bir yaklaşımla yapmaktadırlar (Budak, 2016, s. 498).

Pozisyondan Etkilenme: Değerlendiricilerden bazıları, çalışanların olduğu pozisyonun etkisinde kalarak, organizasyon için önemli olan çalışanları yüksek, önemsiz görülen çalışanların performanslarını düşük değerlendirirler. Yöneticiler alt kademedeki çalışan bütün kişileri bir tarafa toplayarak genel veya bir takım kriterler ile değerlendirir. Yüksek pozisyonda bulunan çalışanlar listede en üst sırasında yer alır ve alt pozisyonda bulunan çalışanlar ise listenin altına yazıldığı görülmektedir (Uyargil, 1994, s. 80-81 aktaran; Keskin, 2017, s. 22).

2.10. Bireysel Performans

Organizasyonlarda yapılan performans ile ilgili çalışmaların temelinde insan vardır ve organizasyonlar için en önemli varlıklar insanlardır. Yöneticiler çalışanlarından en iyi performansı sergilemelerini istemesi bireysel performansı daha da önemli hale getirmiştir. Bireysel performans, çalışanlarının organizasyonun amaçlarına ulaşması için kendilerinden bekleneni yapmaları ve gösterdikleri bu gayretten elde edilen sonucun yine organizasyon amaçlarına eş değer olmasıdır. Arzu edilen bu performansın gerçekleşmesinde en önemli iki faktör kişinin yeteneği ve motivasyonudur. Yeteneği aynı olan kişilerin motivasyonlarına göre sergiledikleri performansları farklıdır. Bireysel performans; kişilik, değer, tutum, yetenek ve motivasyon ile geliştirilmektedir (Özkan vd., 2019, s. 115-116). Bireysel performans, bireyin bilgisi, yeteneği ve marifetlerini kendi davranış ve çabalarıyla birleştirip kaliteli bir sonuca ulaşmasıdır. Ulaşılan bu bireysel performans, çalışanların organizasyona bağlı olması, çalışma ortamının iklimini, ödül verilmesini etkilemektedir (Aktaş ve Gürkan, 2015, s. 141).

Bir organizasyonun başarılı olması için kişi veya kişilerin sergilemiş olduğu performanslar ile doğrudan orantılıdır. Bir insanın performansı elinde tuttuğu yetenek ve nitelikler ile inançlarına bağlıdır. Demek oluyor ki bireysel performans değişime açıktır. Stres gibi psikolojik etmenler kişi üstünde güvensizlik, tükenmişlik ve görevlerini yapmama gibi birkaç olumsuz etkisi vardır (Bozkurt ve Ercan, 2017, s. 255). Çalışanların bireysel performanslarını etki eden çok fazla bireysel ve örgütsel etkenler vardır. Bu etkenlerin birçoğu çalışan performansını pozitif ya da negatif olarak etkiler. Çalışanların kişisel özellikleri, kabiliyetleri, eğitimleri, organizasyonun iş politikası gibi etkenler bireysel performansı etkilemektedir. Bir organizasyon çalışanların sergilediği performans kadar belirledikleri hedefe ulaşır (İspir, 2018, s. 125).

2.11. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, bir organizasyonun hedefine ulaşmak için sergilediği başarı olarak tanımlanır. Yüksek derecede performans sergileyen organizasyonlar, bu dereceye gelmesinde birçok neden vardır. Örneğin organizasyonun esnek bir yapıya

sahip olması, organizasyon içindeki iletişimin önemli etkenlerindendir. Organizasyon içindeki iletişimin önemli unsurlarında biri de yöneticinin destek vermesidir. Yöneticilerin çalışanlara destek vermesi organizasyonun hedeflerine ulaşmasında daha fazla özenli olmaktadır (Emhan vd., 2013, s. 56).

İşletmelerin rekabet edebilmeleri için sergiledikleri işte etkili performans sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Etkili performans hem işletmeler için hem de çalışanlar için önemli olmaktadır. Verilen görevleri gerektiği gibi yapmak çalışanlar için gurur vericidir. Çalışan kişiler genel olarak başka insanların kendilerine verilen işe uygun davranırlar (Zincirkıran vd., 2015, s. 63). Popovich ve Brizius, performansı yüksek olan organizasyonların, az kaynak ile çok daha nitelikli mal ve hizmet üreten çalışanların verimlilik ve kaliteleri sürekli olarak artan, hedef ve misyonlarına ulaşan organizasyonlar olarak açıklamıştır. Performansı yüksek olan organizasyonlar misyon ve hedefleri tespit edilmiştir ve çalışanlar organizasyonların başarılı olması için motivasyonları artırılmıştır. İşlerin sürekli olarak yenilenmesi ve yeni şeylere açık olan müşterilerin ihtiyaçlarına cevap veren yüksek performanslı organizasyonların önemli özellikleridir (Emhan vd., 2015, s. 96).

Organizasyonlar büyümeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerçekleştirdiği faaliyetlerin sonunda kar elde etmeleri gerekmektedir. Karı dengede tutmak isteyen organizasyonlar, performans parametrelerini iyi bir biçimde analiz etmelidirler ve gerçekleştirdiği hizmetleri herkesin fayda sağlayacağı şekilde yapmaları gerekmektedir (Özdemir ve Dulkadir, 2017, s. 28).

3. MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN İŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri ve verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

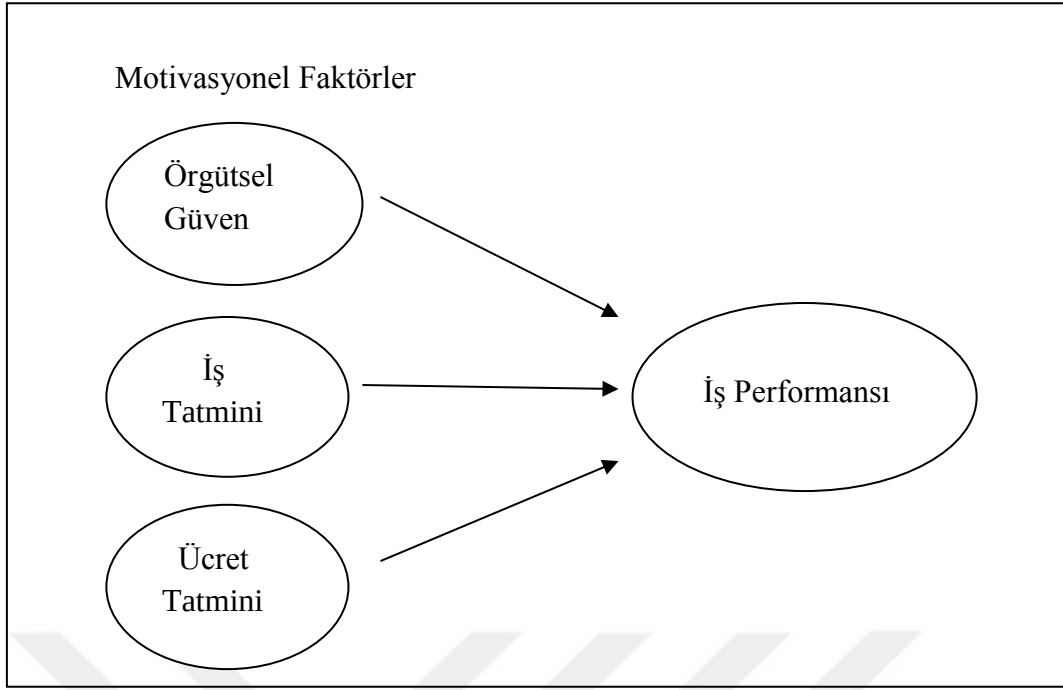
3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı banka çalışanları örnekleminde, motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisinin incelenmesidir. Bu bağlamda araştırmanın bağımlı değişkeni olan motivasyonel faktörler üç boyutta incelenirken, araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş performansı tek boyutta incelenecektir.

Literatür araştırmasında hem yerli hem de yabancı literatürde, örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini ve iş performansı kavramları birlikte veya ayrı ayrı birçok çalışma yapılmıştır. Motivasyonel faktörler işletmeler için birçok kararı etkileyen konulardan biridir. Araştırmada özellikle banka çalışanlarının iş hayatındaki motivasyonlarını arttırabilecek kavramlar üzerinde durulması amaçlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda motivasyonel faktörler içerisinde yer alan örgütsel güvenin iş performansı ile ilişkisi, iş tatmininin iş performansı ile ilişkisi, ücret tatmininin iş performansı ile ilişkisi tespit edilmesi hedeflenmiştir. Motivasyonel faktörlerinin iş performansının belirlenmesinde oldukça önemli bir yeri vardır. Bu nedenle iş performansının belirtilen faktörlerle olan ilişkisini göstermek önemli olmaktadır. Araştırmanın amacı belirlenen sorular ile elde edilen bilgilerin, istatistiksel olarak test edilmesi için hipotezler oluşturulmuştur.

3.2. Araştırma Modeli

Araştırmanın ana değişkeni olan motivasyonel faktörlere ilişkin bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu kısımda literatür araştırılarak konuya ilişkin bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonraki aşamada ise araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Bu bölümde araştırmaya ilişkin bir şekil ile açıklık getirilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın evreni-örneklemini, ölçme araçları ve verilerin analizleri sistematik olarak açıklanmıştır. Araştırma modeli şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6. Araştırma Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.1. Hipotez Geliştirme

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini ile bağımlı değişkeni olan iş performansı arasındaki ilişkilerin niteliği ve yönü ile ilgili literatürde yer alan sonuçlar ve bu kapsamda oluşturulan mevcut araştırma hipotezleri ile demografik sorularla oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir.

H1: Motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi vardır.

Motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi literatürde ağırlıklı olarak Hawthorne araştırmalarının öncülüğünde yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda; Hawthorne araştırmalarına göre işini seven çalışanların, işini sevmeyen çalışanlara göre çok daha yüksek iş performansı elde edeceklerini ve işlerine daha iyi bir şekilde devam edeceklerini belirtmiştir. Aynı zamanda çalışanların sevmediği ve bu nedenle düşük performans sergilemeleri nedeni ile işi bırakma ihtimallerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Yöneticiler, motivasyonu yüksek olan çalışanların kesin olarak hedeflerine ulaşma konusunda daha kolay olduğunu belirtmiştir (Hawthorne, 1983 aktaran; Elnaga ve Imran, 2013, s. 140). Aydın'a göre, çalışanların işletmeler tarafından başarı oranlarının yükselmesi, performanslarının artması için

motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2000; aktaran Öztürk ve Dündar, 2003, s. 59). Motivasyonel faktörler iş performansı ile doğrudan ilişki içindedir (Linder, 1988 aktaran; Uche vd., 2011, s. 24). Başka çalışmalar da motivasyonel faktörlerin ve iş performansın ilişkisini belirtmiştir. Obimoye, (1987), Olumide, (1983). Çalışmalarında motivasyonun çalışan kişilerin performansının bir ilişkisi olduğunu dair araştırmalar yapmışlardır ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmişlerdir (Uche vd., 2011, s. 24).

Motivasyonel faktörlerin iş performansı ile bir ilişkisi vardır. Çünkü çalışanların iş hayatında motivasyonları yüksek olduğu zaman işe karşı istek ve performansları da artmaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonun sağlanması iş hayatında en önemli faktörlerden biridir. Ancak motivasyon sağlanmadığı takdirde çalışanların performansı da düşmektedir. Araştırmalar motivasyonel faktörlerin iş performansı ile yakın bir ilişki içinde olduğunu literatür araştırmalarına ve teorik açıklamalar ile gösterilmektedir.

H2: Örgütsel güvenin iş performansı ile ilişkisi vardır.

Çalışanların hem kendilerine hem de birbirine duydukları güven iş şartlarına olumlu etki bırakmaktadır ve performansı artırarak uygulamayı kolaylaştırmaktadır (Asunakutlu, 2002, s. 2). Gilbert ve Tang (1998) örgütsel güvenin çalışanların performanslarını arttırarak hedeflere ulaşmaya ve sonuçta örgütün başarıya ulaştığını ifade etmiştir (Gilbert ve Tnag, 1998 aktaran; Paliszkievicz ve Koohang, 2013, s. 118). Örgütsel güvenin sağlıklı bir şekilde sağlanması ve sürdürülmesi sonucunda çalışanlar arasında işbirliği ve beraber çalışma davranışlarının yüksek düzeyde olduğu ve dolayısıyla iş performansının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Laschinger vd, 2001 aktaran; Çelik vd., 2011, s.181). Araştırmalara göre çalışan insanların üst yöneticilere güvenmesi durumunda iş yaşamındaki performansların geliştiği ve bu da çalışan insanların iş yerinde daha fazla zaman geçirdiklerini ortaya koymuştur. Bu nedenle yüksek seviyede duyulan güvenin çalışanların daha iyi performans sağlamaları konusunda katkıda bulunmaktadır (Ning vd., 2007, s. 625).

Örgütsel güvenin iş performansı ile bir ilişkisi vardır. Çalışanların iş hayatında diğer çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerinde güvenmesi çalışanların iş performansını arttırmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin iş ortamında güvene dayalı bir ilişki kurulmasını sağlaması performans açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar ve literatürdeki araştırmalara dayanarak örgütsel güvenin iş performansı ile bir ilişkisi olduğu ortaya konulmaktadır.

H3: İş tatmininin iş performansı ile ilişkisi vardır.

İş tatmininin iş performansı ile olan ilişkisi uzun zamandan beri araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Locke (1976), iş tatmini çalışanların işlerini veya iş tecrübelerinin değerlendirilmesi yapıldığı zaman ortaya çıkan olumlu bir duygudur. İşten tatmin olunduğu zaman, genel iş tatmini dışında çalışanları elde tutmak gibi olumlu sonuçları da vardır (Ram, 2013, s. 17). Birçok bilim adamı, işinden memnun olan kişilerin iş ortamında bulunma isteklerinin olduğunu, hata oranının daha düşük olduğunu belirtmişlerdir. Meta-analize dayalı olarak iş tatmininin iş performansı ile ilişkisinin olumlu olduğunu belirtmiştir. Velnampy'e (2008) göre iş tatmini çalışanların performansları ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Shmailan (2016) da iş tatmini ile iş performansının ilişkisinin yüksek bir seviyede olduğunu belirtmiştir (Omar vd., 2020, s. 42). Literatürdeki araştırmalara da konu olmuş olan iş tatmininin iş performansı ile ilişkisi olduğu ortaya koyulmaktadır.

İş tatmininin iş performansı ile ilişkisi vardır. Çalışanların iş yaşamındaki beklentileri gerçekleştiği zaman işteki performansı da artmaktadır. Çünkü çalışanların işteki beklentileri karşılanmadığı zaman işten tatmin olmamaktadırlar ve bu da çalışanların iş performansını düşürmektedir. Literatürdeki araştırmalarda iş tatmininin iş performansı ile ilişkisini desteklemektedir.

H4: Ücret tatmininin iş performansı ile ilişkisi vardır.

Ücretlendirme, maaş ve ücretler diğer motivasyonel faktörler kadar önemli olmaktadır. Belli işleri yapan çalışanlar yönetici tarafından performansı artırmak ve bir ödül vermek adına çalışanlara ücret öder. Performansa dayalı ücret, yöneticilerin çalışanların beceri, bilgi ve yeterliliklerine dayalı olarak yapılan bir ödeme türüdür. Bu da çalışan performansının ücret ile ilişkili olması yönündedir (İsmail vd., 2011, s.

170-171). Çalışanların ücretten memnun olmaması iş performansını ve işe bağlılığını azaltabilir. Bu nedenle çalışanların firma performansını arttırması giderek daha stratejik bir hale geliyor. Kurumlar stratejik davranışları motive etmek için ücret sistemini kullanmaktadırlar (Singh ve Loncar, 2010, s. 470). Fisher, (2005) ücreti çalışan insanlar için motivasyonun temel kaynağı olarak gördüğünü belirtmiştir. Ayrıca ücretin, işletmelerde iş performansını etkileyen önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmiştir (Aarabi, 2013, s. 302). Narayanamma (2019), Ücret teşviklerini çalışan performansı üzerindeki etkisini inceledi ve çalışanların ücret teşviklerinde daha iyi performans sergilediklerini keşfetmiştir (Almawali, 2021, s. 70).

Ücret tatminin iş performansı ile ilişkisi vardır. Çünkü çalışanlar çalışmanın karşılığını bir ödül niteliğinde olan ücreti almaktadırlar. Bu da çalışanların iş performansı ile ilişkili olmaktadır. Çalışanlar aldığı ücretten tatmin olmadığı zaman işte ki performansı da düşmektedir. Bu nedenle literatür araştırmalarına da dayanarak ücretin performans ile ilişkisinin olduğu desteklenmektedir.

H5: Örgütsel güvenin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır.

H5a: Örgütsel güvenin cinsiyet ile ilişkisi vardır.

H5b: Örgütsel güvenin medeni hal ile ilişkisi vardır.

H5c: Örgütsel güvenin eğitim durumu ile ilişkisi vardır.

H5d: Örgütsel güvenin çalışma süresi ile ilişkisi vardır.

Ana hipotezi; H5c alt hipotezi kabul edildiği, H5a, H5b ve H5d alt hipotezleri reddedildiği için kısmen kabul edilmektedir.

H6: İş tatmininin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır.

H6a: İş tatmininin cinsiyet ile ilişkisi vardır.

H6b: İş tatmininin medeni hal ile ilişkisi vardır.

H6c: İş tatmininin eğitim durumu ile ilişkisi vardır.

H6d: İş tatmininin çalışma süresi ile ilişkisi vardır.

Ana hipotezi; H6c alt hipotezi kabul edildiği, H6a, H6b ve H6d alt hipotezleri reddedildiği için kısmen kabul edilmektedir.

H7: Ücret tatmininin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır.

H7a: Ücret tatmininin cinsiyet ile ilişkisi vardır.

H7b: Ücret tatmininin medeni hal ile ilişkisi vardır.

H7c: Ücret tatmininin eğitim durumu ile ilişkisi vardır.

H7d: Ücret tatmininin çalışma süresi ile ilişkisi vardır.

Ana hipotezi; H7c alt hipotezi kabul edildiği, H7a, H7b ve H7d alt hipotezleri reddedildiği için kısmen kabul edilmektedir.

H8: İş performansının demografik değişkenler ile ilişkisi vardır.

H8a: İş performansının cinsiyet ile ilişkisi vardır.

H8b: İş performansının medeni hal ile ilişkisi vardır.

H8c: İş performansının eğitim durumu ile ilişkisi vardır.

H8d: İş performansının çalışma süresi ile ilişkisi vardır.

Ana hipotezi; H8c ve H8d alt hipotezleri kabul edildiği, H8a ve H8b alt hipotezleri reddedildiği için kısmen kabul edilmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni; Türkiye’de bulunan İstanbul, Bursa ve Adıyaman illerinde görev alan banka çalışanlarından oluşmaktadır. Örneklem ise evren içerisinde seçilen toplam 410 katılımcıdan oluşmaktadır. Çünkü çalışmanın daha genellenebilir bir çalışma olması istendiğinden 410 katılımcıya yapılmıştır. Çalışmada banka çalışanlarının örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini gibi motivasyonel faktörlerinin iş performansı ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.4. Araştırmanın Önemi

Yöneticiler çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğunu tespit etme çabasıdadır. Çünkü motivasyon iş hayatında en önemli kavramlardan biridir. Motivasyonun ana konusu insan davranışdır. Bu nedenle insanların nelerle motive olduğunu tespit etmek önemlidir (Şahin, 2004, s. 525-526). Motivasyonun önemi için, belli bir işi yapmak için motivasyon olmadığında çalışanlar bu işi yapmayacaktır. Ancak motivasyon olduğu zaman çalışanlar tarafından bu iş yapılacaktır (Amabile, 1996 aktaran; Samen, 2008, s. 375). İş performansı, çalışanların sahip olduğu motivasyon kadar önemli olmaktadır. Çünkü insan kaynaklarının önemli faktörlerinden biri de iş performansdır. İş performansı yüksek olduğu zaman işletmelerin amaçlarına ulaşması da o kadar kolay olmaktadır (Karagün ve Koç, 2021, s. 3790).

Bankacılık sektöründe çalışanların başarısı birçok faktöre bağlı olmaktadır ama en önemli faktör motivasyondur. Motivasyonel faktörler olan; örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini çalışanların iş performansını etkileyen en önemli faktörlerdir. İş hayatında motivasyon ve performans birbirini ile ilişkilidir. Çalışanların motivasyonu düşük olduğu zaman işinde gösterdikleri performansta düşmekte ve başarısız olmaktadır. Ancak motivasyonu yüksek olduğu zaman performans artmakta ve işinde daha başarılı olmaktadır bu nedenle motivasyon çalışanlar için çok önemli olmaktadır. Bankacılık sektöründe yöneticiler motivasyonel faktörlere başarılı bir şekilde bağlı kalması gerekmekte ve aktif bir iş ortamının olabilmesi için çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması gerekmektedir.

Örgütsel güvenin motivasyonel faktörler içerisindeki yeri çok önemlidir. Çünkü Çalışanların işbirliği halinde çalışmasını örgütsel güven belirlemektedir. Bu nedenle çalışanların iş ortamında hem birbirlerine güvenmesi hem de yöneticiye güvenmesi iş performansını etkilemektedir. Çalışanların birbirine bağlı olması iş hayatında birlikte çalışmaktan kaynaklanmaktadır. Bu da güvenin olmasını sağlayan en önemli nedenlerdendir. Aynı zamanda güven yöneticiler ve çalışanlar arasında iletişimin artması ve iş yerindeki başarının yükselmesinde önemli olmaktadır. Diğer bir önemli motivasyonel faktör olan iş tatmini çalışanların işinden zevk alması, işe istekli gelmesi, yaptığı işi sevmesi ve yaptığı işe iyi odaklanması nedeniyle önemli

olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı çalışanlarının motivasyonu yükselmekte ve iş hayatındaki başarısı artmaktadır. Bu yüzden çalışanların iş tatmini sağlandığı zaman işe karşı bir doyum ve bir hoşlanma duygusu oluşmaktadır. Aynı zaman da çalışanların işte gösterdiği performans hem motivasyonları açısından hem de iş performansı açısından çok önemli olmaktadır. Motivasyonel faktörler içerisinde yer alan diğer bir faktör olan ücret tatmini, Çalışan kişilerin gösterdiği performansın karşılığında kazandığı bir ödül niteliğindedir. Çalışanların göstermiş olduğu bir çaba karşılığında aldığı ücretten tatmin olmakta ve bu da motivasyonu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Ücret tatmini, çalışanların refahı içinde çok önemlidir. Aynı zamanda bu faktör memnuniyeti de arttırmaktadır. Genel olarak bakıldığında zaman motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi iş hayatında önemlidir çünkü Performansı yüksek olan çalışanlara sahip bir organizasyon yükselme eğilimi göstermekte ve işlerin yüksek seviyede seyretilmesine neden olmaktadır.

3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın bu kısmında tezde üç bölüm halinde çalışılan literatür taramasının genel bir değerlendirilmesi bulunmaktadır. Araştırmada uygulanan yöntemler, kullanılan ölçekler, güvenirlik ve geçerlilik analizleri ile ulaşılan sonuçlar yer almaktadır. Bu araştırmada online anket yöntemi kullanılmış ve anketin giriş bölümünde katılan kişilerin demografik özellikleri yer almaktadır. Sonraki bölümlerde ise örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini ve iş performansı konuları yer almaktadır.

Elde edilen anketler SPSS (statistics 27) programında ilgili yöntemlerle analiz edilmiştir ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtlardan biri örneklemin yalnızca banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesidir. Anket çalışması, Türkiye'deki tüm banka çalışanlarına ulaşamadığından bu çalışma Türkiye'deki tüm banka çalışanlarını kapsamamaktadır. Literatür taraması yapılırken anketin yüz

yüze yapılması planlanmıştır ancak banka izinleri ve yüz yüze banka çalışanına ulaşma zorluklarından dolayı anketlerin tamamı internetten forms app sitesi aracılığıyla banka çalışanlarına iletilmiştir. Araştırmanın teorik kısmı araştırılırken iş performansını etkileyen birçok faktör vardır. Özellikle örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini literatürde derin bir şekilde incelenmesi ve anketlerin ulaşılabilir olması nedeniyle üç değişken ele alınmıştır. Anketler, banka çalışanlarına yapılırken herhangi bir pozisyon, birim, yaş, cinsiyet, tecrübe süresi göz önünde bulundurulmadan devre dışı bırakılmıştır.

3.7. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim durumu ve bankacılık sektöründe çalışma süresi gibi demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise motivasyonel faktörler ve iş performansı ölçeği yer almaktadır.

Motivasyonel faktörler ve iş performansı toplam 26 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların cevapları 5’li likert tipteki “ 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum ”seçenekleri ile oluşturulmuştur. Ücret tatmini faktöründe yer alan üçüncü soruda ise ters köşe bulunmaktadır. Ankette ortalama puan 1-5 arasında hesaplanmaktadır ve alınan puanların ortalaması arttıkça banka çalışanlarının motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi artış göstermektedir. Örgütsel güven düzeyinin etkileyen faktörler belirlenmesi için araştırma yapılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeği: Bu çalışmada örgütsel güven faktörlerin belirlenmesi için 6 sorudan oluşan anket hazırlanmıştır. Anketin hazırlanmasında Ronald C. Nyhan’ın “Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations” adlı makalesinden adapte edilen Muhsin Halis, Gülsüm Savcı Gökgez ve Özlem Yaşar’ın “Örgütsel Güveninin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık sektöründe Bir Uygulama” makalesinden alınmıştır.

İş Tatmini Ölçeği: Bu çalışmada iş tatmini ölçek sorularının belirlenmesinde Hackman ve Oldham’ın (1975) “İş Özellikleri” anketinden uyarlanmış olan İsa

İspir'in “Çalışanların İş Tatmini ile Yenilikçi Davranışlarının Bireysel Performansa Etkisi” makalesinden alınmış olan 5 maddeli ölçek kullanılmıştır.

Ücret Tatmini Ölçeği: Araştırmada ücret tatminin ölçek soruları için Mehmet Güven, İsmail Bakan, Salih Yeşil (2005) “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması” makalesinden alınmış olan 4 maddeli ölçek kullanılmıştır.

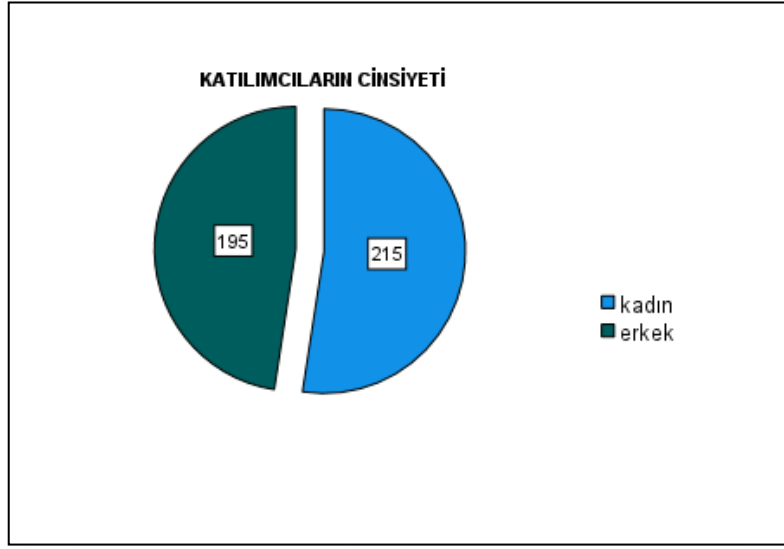
İş Performansı Ölçeği: İş performansını ölçmek için kullanılan soruların maddeleri Kirkman ve Rosen (1999) tarafından kullanılan ölçeğin, Bünyamin Akdemir, Bayram Kırmızıgül, Yunus Zengin “Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” adlı makalesinde adapte edilmiş haliyle, literatür taraması sonucunda eklenen toplam 11 maddeli sorulardan oluşmaktadır.

3.7.1. Demografik Özellikler

Bu bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlarla ilgili elde edilen analizler verilmiştir. Yapılan analizlerde katılımcıların cinsiyeti, medeni hali, yaşı, eğitim durumu ve bankacılık sektöründe çalışma süresi gibi kriterlerin analizleri yapılmıştır.

3.7.1.1. Cinsiyet

Banka çalışanlarının cinsiyete göre karşılaştırılması yapılmıştır ve ankete katılanların %47,1'i erkek, %51,9'u kadındır. Bu bulguya göre katılımcılarının çoğunun kadın olduğu görülmektedir. Bu bulgular şekil 7'de verilmiştir.

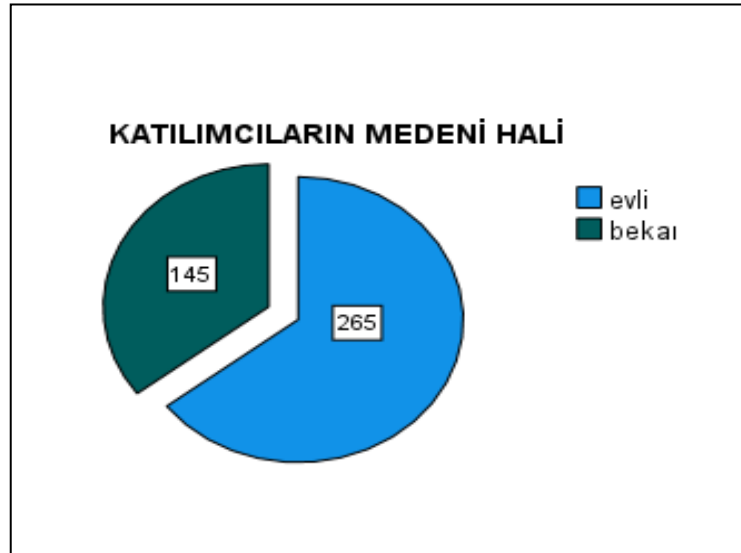


Şekil 7. Katılımcıların Cinsiyetleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7.1.2. Medeni Hal

Banka çalışanlarının medeni hallerine göre bir karşılaştırma yapılmıştır ve ankete katılanların %64,6'sı evli, %35,4'ü bekârdır. Bu bulguya göre katılımcıların çoğu evlidir. Bu bulgular şekil 8'de verilmiştir.

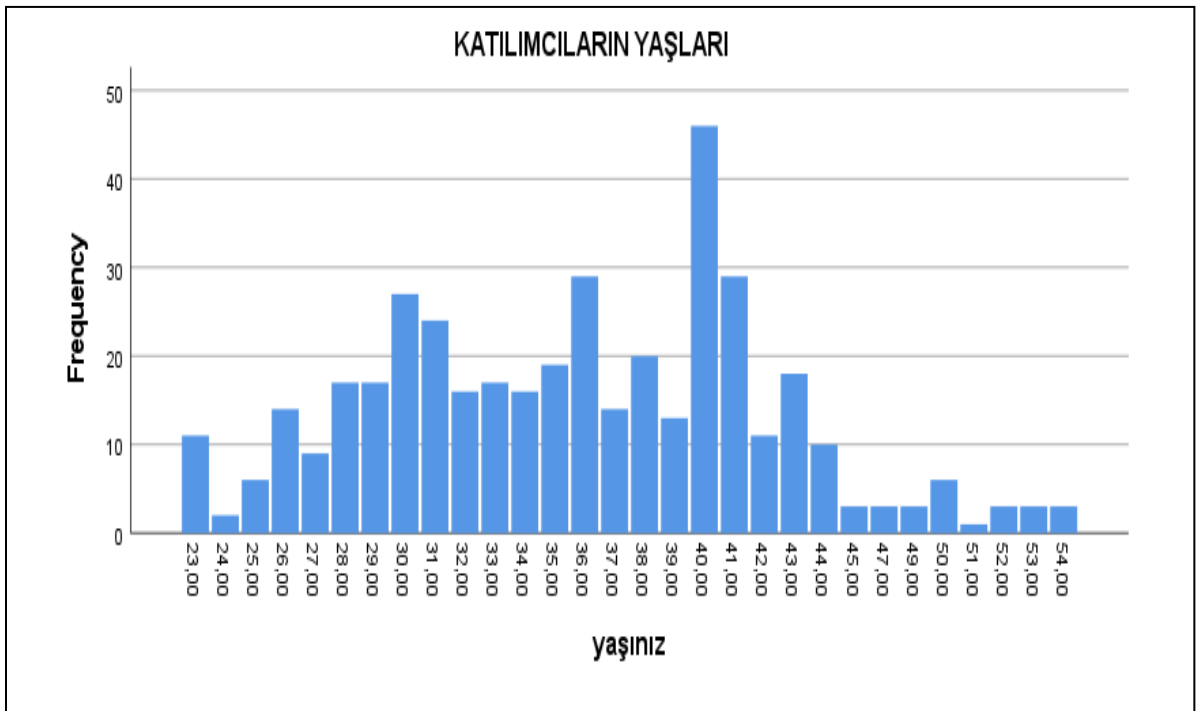


Şekil 8. Katılımcıların Medeni Hali

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7.1.3. Yaş

Ankete katılan en genç banka çalışanları 23, en yaşlı banka çalışanı ise 54 yaşındadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu %11,2 ortalama ile 40 yaşındadır. Bundan sonra %7,1 ile 36 yaş gelmektedir. Banka çalışanlarının büyük çoğunluğunun yaş Aralığı 30-40 arasında ve yaşlarının yakın olduğu görülmektedir. Katılımcıların en azı %0,2 ortalama ile 51 yaşındadır. 51 yaş ve üzeri grup en düşük düzeyi temsil etmektedir. Bu bulguya göre çalışanların çoğu orta yaş grubundadır. Bu bulgular şekil 9’da verilmiştir.

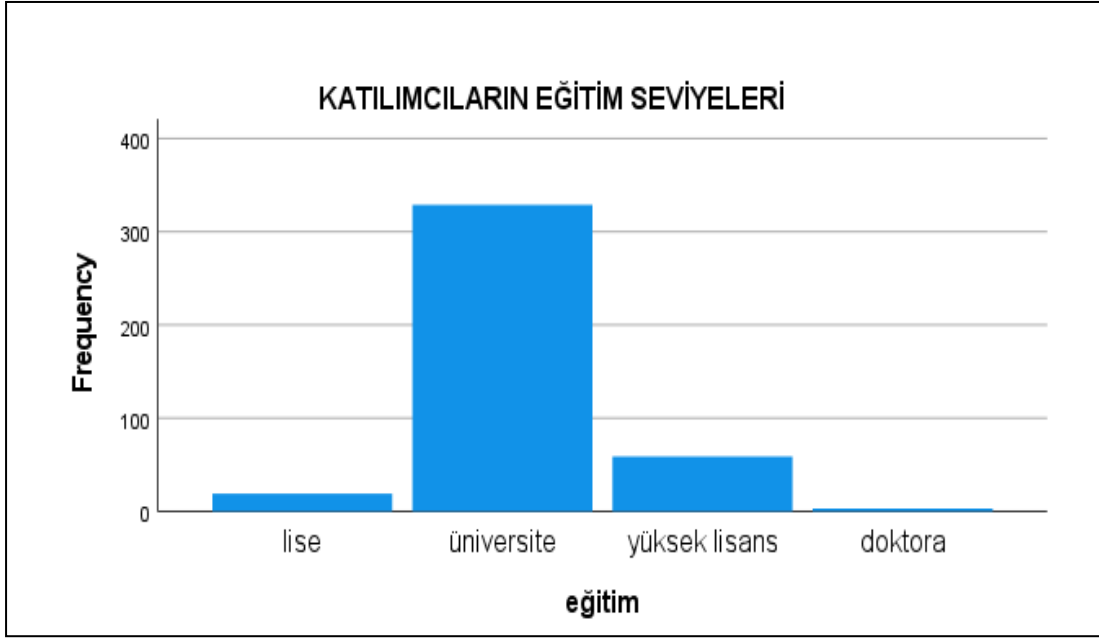


Şekil 9. Katılımcıların Yaşları

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7.1.4. Eğitim

Ankete katılan banka çalışanlarının eğitim seviyelerinin %4,6’sı lise, %80,2’si üniversite, %14,4’ü yüksek lisans, %0,8’i ise doktora mezunudur. Bu bulgulara göre banka çalışanlarının büyük çoğunluğu üniversite mezunudur. Doktora mezun olanlar ise en düşük düzeyi temsil etmektedir. Bu bulgular şekil 10’da verilmiştir.

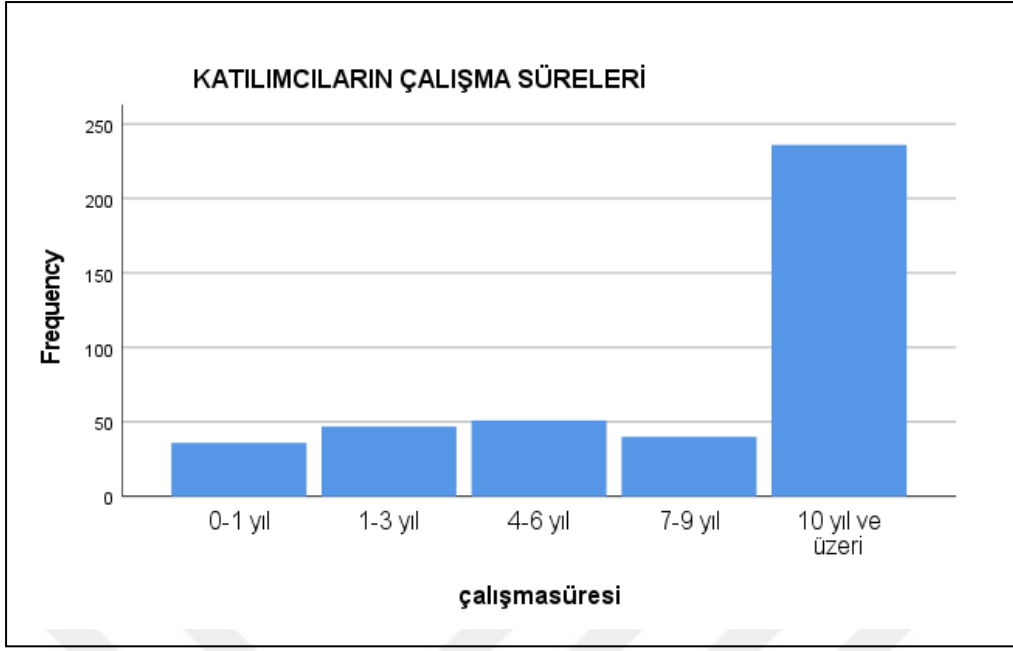


Şekil 10. Katılımcıların Eğitim Seviyeleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7.1.5. Çalışma Süresi

Ankete katılan banka çalışanlarının çalışma sürelerine göre bir karşılaştırma yapılmıştır. Katılım sağlayanların %8,8'i 0-1 yıl arasındaki çalışanlar, %11,5'i 1-3 yıl arasındaki çalışanlar, %12,4'ü 4-6 yıl arasındaki çalışanlar, %9,8'i 7-9 yıl arasındaki çalışanlar, %57,6'sı 10 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bulgulara göre ankete katılan banka çalışanlarının büyük çoğunluğu 10 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanlardan en azı ise 0-1 yıl arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bulgular şekil 11'de verilmiştir.



Şekil 11. Katılımcıların Çalışma Süreleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7.2. Güvenirlilik Analizi

Araştırma yönteminde kullanacağımız bütün veri toplama yöntemlerinin ortak özelliği doğru veriler elde etmektir. Araştırmanın bilimsel olması yanlış yapılar oranın en düşük seviyeye indirmektedir. Araştırmanın en önemli özelliği güvenirliliktir. Güvenirlilik analizi yapılan araştırmanın hangi oranda doğru ölçüldüğünü göstermektedir (Coşkun vd., 2017, s. 130 aktaran; Şeker, 2022, s. 46). Cronbach Alfa bütün elemanların 1,00 varyansa sahip olduğunu varsaymaktadır. Güvenirlilik katsayısını değişkenliği verileri etkileyen önemli faktörlerdendir (Amirrudin vd., 2021, s. 225). Cronbach Alfa (küçük a harfi ile gösterilir), derece ölçeklerinin özetlenerek hem tutarlılığını hem de güvenirliliğini incelemek için yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Cronbach, 1951 aktaran; Vaske vd., 2017, s. 163). Alfa katsayısının aralığı hangi değerler arasında olması gerektiği ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Ancak genellikle bu değer 0.70'ten büyük olmasını yeterli bulmaktadır (Taber, 2018, s. 1278).

Tablo 1. Değişkenlerin Güvenirlilik Analizleri

Değişken	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Örgütsel Güven	6	0,888
İş Tatmini	5	0,951
Ücret Tatmini	4	0,603
İş performansı	11	0,835
Tüm Değişkenler	26	0,918

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Güvenirlilik analizlerine bakıldığında, ücret tatmini değişkeni dışında olan değişkenlerin sosyal bilim alanlarında kabul edilen 0,700'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ücret tatmini değişkeninin 0,700'ün altında kalmış olmasına rağmen hem diğer değişkenlerin hem de tüm değişkenlerin güvenirlilik ortalaması olması gereken değerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle kullanılan modelin ve ölçeklerin doğru ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda sonucun 0,918 tespit edilmesi ankete katılan banka çalışanlarının benzer sorulara benzer yönde ve tutarlı bir şekilde yanıtladıklarını göstermektedir.

3.7.3. Geçerlilik Analizi

Bir araştırmanın iyi olabilmesi için en temel özellik geçerlilik ve güvenirliliktir. Geçerlilik, bir aracın neyi ölçtüğünü ve bunun ne derece iyi yaptığını belirleyen bir analizdir (Haradhan, 2017, s. 1). Bir değerlendirme güvenilir olsa bile geçerli ya da geçersiz olabilmektedir. Geçerlilik, ölçmenin doğruluğu olup, ölçülen özelliklerde gözlemlenen ölçeğin puanlarındaki gerçek farkları yansıtır; ölçme de var olan durumun kusursuzluğunu değerlendirir. Geçerlilik sübjektif bir yöntemdir. Teorik bir yaklaşım olan geçerlilik, ölçeğin özelliklere uygun olup olmadığını teorik olarak ele alır (Nakip ve Yaraş, 2017, s. 200-201). Geleneksel olarak üç çeşit geçerlilik vardır. Bunlar; İçerik, ölçüt ve yapı geçerliliğidir. İçerik geçerliliği, bir ölçekte yer alan maddelerin içeriğini ne kadar iyi değerlendirildiğini açıklamaktadır. Kriter geçerliliği, bir ölçü ile ölçüt arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak ortaya koyar. Bu geçerlilik 'altın standart' olarak kabul edilmektedir. Yapı geçerliliği ise, yapılan

testin teorik bir yapıyı ölçtüğünü söyleyebilme derecesi yani bir sonuca bağlandığını açıklar (Rubio vd., 2003, s. 94-95).

3.7.4. Keşfedici Faktör Analizi

Faktör analizi, bütün değişkenler arasındaki ilişkileri ele alarak verilerin hem anlamlı bir şekilde sunan hem de özet bir şekilde açıklayan çok değişkenli bir analizdir. Bu analiz bir sınıflandırma yöntemidir ve değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini inceler. Bu analiz türünde değişkenlerin arasında tahmin ve kriter değişkeni ayrımı yoktur. Bütün değişkenler analiz ile birlikte alınmaktadır. Değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi doğrusal bir yapıdadır. Korelasyon analiz türü, faktör analizini bir araç olarak kullanmaktadır ve birbirlerine benzemektedir. Ancak amaç olarak birbirlerinden farklıdır. Korelasyon analizi, birbiri ile olan ilişkinin derecesini araştırır, faktör analizi ise birçok değişkeni özetleyerek, aralarında bulunan ortak özellikleri sınıflandırır (Nakip ve Yaraş, 2017, s. 529). Faktör analizi temel olarak iki uygulamadan oluşmaktadır. Birincisi, yeni oluşturulmuş değişkenleri keşfetmeyi amaç eden keşfedici faktör analizidir. Diğer uygulama ise daha önce kullanılan ölçeğin yeni bir araştırmada kullanıldığı zaman orijinal yapısına uygun olup olmadığını denetleyen doğrulayıcı faktör analizidir. Faktör analizinin uygunluğunu belirleyen test Bartlett testidir. Bartlett testi, korelasyon analizinin inceleyerek istatistiksel olarak anlamlılığına bakar. KMO testi değişkenlerin arasındaki korelasyon ve faktör analizinin uygunluğunu ölçer. Bu testin değeri 0 ile 1 arasında olmalıdır. Bu testte 0,8 üstü değerler mükemmel sayılmaktadır. Ancak değişkenlerin tek tek uygunluğuna bakılması gerekir. 0,500'ün altında kalan ifadeleri araştırmadan çıkarılarak analize devam edilmesi gereklidir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75).

Tablo 2. Faktör Analiz Tablosundan Çıkarılan Değişkenler

Kurum dışından kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum
Maaşlarımız zamanında ve tam olarak yatmaktadır.
İşim için harcadığımız çabayı dikkate aldığımızda yeterli düzeyde ücret aldığımı inanıyorum.
İşlerimi zamanında tamamlarım.
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2’de bulunan değişkenler analizden çıkarılmıştır. Çünkü bu analizler sosyal bilimler alanında kabul edilen 0,500’ün altında kaldığı için analize dahil edilmemiştir. Araştırma modelini tehlikeye koymamak için bu değişkenler kullanılmamıştır ve çalışmanın devamında yapılan analizlerde bu sorular dahil edilmemiştir.

Tablo 3. Bağımsız Değişkenler İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem ve Yeterlilik Ölçümü	Barlett Küresellik Testi			Varyans
	Yaklaşık Ki-Kare	Df	Sig	%
0,892	4476,530	66	0,000	82,111

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KMO ve Barlett testinin sonucuna göre örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini ölçeğinin KMO değeri 0,892’dir. Bu değer 0,500’den büyüktür, bu anlamda örneklem büyüklüğü yapılan faktör analizi için yeterlidir. Barlett p testi de istatistiksel anlamda olumludur ($p=0,000$). Örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Toplam varyans %82,111 olarak sonuçlanmıştır.

Tablo 4. Bağımsız Değişkenlere Ait Geçerlilik Analizi

Madde	Soru	Faktör Değeri
ÖG1	Kurum dışından kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.	Çıkarıldı
ÖG2	Üstümün bana söylediklerine güvenebilirim.	0,777
ÖG3	Kariyerimin geri kalan zamanını bu organizasyonda geçireceğim için kendimi mutlu hissediyorum.	0,750
ÖG4	Üstüm sıkıntı içinde olduğunda beni destekleyecektir.	0,809
ÖG5	Üstüme işimle ilgili her şeyi anlatabilirim.	0,797
ÖG6	Üstüm iş ile ilgili konularda ehlidir.	0,791
İT1	İşim benim için hobi gibidir.	0,754
İT2	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	0,866
İT3	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	0,834
İT4	İşimden çok keyif alıyorum.	0,879
İT5	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	0,836
ÜT1	Maaşlarımız zamanında ve tam olarak yatmaktadır.	Çıkarıldı
ÜT2	İşletmenizin ücret seviyesi diğer firmalarla aynı seviyededir.	0,894
ÜT3	İşim için harcadığımız çabayı dikkate aldığımızda yeterli düzeyde ücret aldığımı inanmıyorum.	Çıkarıldı
ÜT4	Genel olarak düşünüldüğünde işletmemizdeki ücret seviyesinden memnunuz.	0,866

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda bağımsız değişkenler olan; örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini soruları için tek tek geçerlilik hesaplanmıştır. Burada faktör değeri bütün değişkenlerde 0,500'ün üzerinde olduğu görülmektedir. 0,500'ün altında kalan faktör değerleri bu analizden çıkartılmıştır.

Tablo 5. İş Performansı İçin KMO ve Barlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem ve Yeterlilik Ölçümü	Barlett Küresellik Testi			Varyans %
	Yaklaşık Ki-Kare	Df	Sig	
0,756	1648,132	36	0,000	74,309

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KMO ve Barlett testi analiz sonucuna göre iş performansı ölçeğinin KMO değeri 0,756'dır. Bu değer 0,500'den büyüktür. Bu anlamda ölçeğin örnekleme faktör analizi için yeterlidir. Barlett p testi de istatistiksel olarak uygundur. İş performansının faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Toplam varyans 74,309 sonuçlanmıştır.

Tablo 6. İş Performansı İçin Geçerlilik Analizi

Madde	Soru	Faktör Değeri
İP1	İşlerimi zamanında tamamlarım.	Çıkarıldı
İP2	İşimle ilgili hedeflerimi gerçekleştirebilmekteyim.	0,809
İP3	İşimle ilgili problem çıktığında hızla çözerim.	0,682
İP4	İşimle ilgili hedeflerimi aşarım.	0,741
İP5	Yaptığım işte başarılıyım.	0,754
İP6	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	0,725
İP7	Mesai arkadaşlarım çalışmalarımın dolay beni takdir ederler.	0,591
İP8	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	0,774
İP9	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	Çıkarıldı
İP10	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	0,836
İP11	Kendimi bankanın önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	0,777

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu tabloda bağımlı değişken olan iş performansı için geçerlilik hesaplanmıştır. Burada faktör değeri bütün değişkenlerde 0,500'ün üzerinde olduğu görülmektedir. 0,500'ün altında kalan faktör değerleri bu analizden çıkartılmıştır.

3.7.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişkeninin birbiri arasındaki yönünü belirleyebilmek için çok sık kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon analizi doğrusal olan ilişkileri ortaya çıkarmaktadır. Korelasyon katsayısı, bir değişkenin değişimini diğer değişkenin değişiminin ne kadarını açıkladığını göstermektedir. Korelasyon kat sayısı bir orandır. -1 ile +1 arasında bir değer alır. Eğer değişken pozitifse

değişkenler paralel olarak artar. Ancak negatifse değişkenlerden biri artıyor iken diğeri de azalıyordur. Korelasyon analizi değişkenlerin karşılıklı ilişkisini gösterir (Nakip ve Yaraş, 2017, s. 424-425). Korelasyon analizinde birçok bağımlı değişken birçok bağımsız değişkeni etkilemektedir. Aynı zamanda da varılması beklenen sonuç birden fazla değişkeni etkilemektedir. Analizde bulunan bağımlı veya bağımsız değişken olması fark etmeksizin her ikisinin de aynı anda artması veya azalmasıdır (Koç vd., 2018, s. 66 aktaran; Oray, 2021, s. 90).

Tablo 7. Korelasyon Analizi

		1	2	3	4
Örgütsel Güven (1)	Pearson Korelasyon	1	,615**	,392**	,424**
	Sig (Anlamlılık)		0,001	0,001	0,001
İş Tatmini (2)	Pearson Korelasyon	,615**	1	0,377**	0,600**
	Sig (Anlamlılık)	0,001		0,001	0,001
Ücret Tatmini (3)	Pearson Korelasyon	0,392**	0,377**	1	0,333**
	Sig (Anlamlılık)	0,001	0,001		0,001
İş Performansı (4)	Pearson Korelasyon	0,424**	0,600**	0,333**	1
	Sig (Anlamlılık)	0,001	0,001	0,001	

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (Çift Kuyruklu)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmanın bütün alt boyutlarının dahil edilmesiyle elde edilen korelasyon analizi tablo 7’de gösterilmiştir. Bütün değişkenlerin karşılıklı olarak ilişkileri incelendiğinde bağımlı değişken olan iş performansı ile diğer bütün bağımsız değişkenler arasında orta derecede ilişki tespit edilmiştir. Yukarıdaki tabloya göre korelasyon analizi sonuçlarına göre en güçlü ilişkinin, iş tatmini ile örgütsel güven boyutu arasında ve bu ilişkinin 0,615 olduğu görülmektedir. Örneğin iş tatmini boyutu ile iş performansı 0,600’lük pozitif yönde bir ilişki vardır. Başka bir örnekte ise örgütsel güven boyutu ile iş performansı boyutunda 0,424’lük pozitif yönde bir ilişkisi vardır. Bu tabloda tüm ilişkiler arasında ilişki olup araştırma öncesinde beklenen bulgular yönünde sonuçlara ulaşılmıştır.

Korelasyon analizinde 0,300-0,700 arasında olması değişkenlerin orta düzeyde ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Yong ve Pearce, 2013: 81).

3.7.6. Anova ve T- Testi

Anova, iki veya daha fazla bağımsız değişkenleri aynı anda ele alır. Aynı zamanda bütün değişkenlerin etkileri ile ilgili bilgi verir (Ximenez ve Revuelta, 2007, s. 87). Bir t-testi ise iki değer arasındaki farka bakmaktadır. Her bir değer için değişimini hesaplamaktadır ve t değeri olan bir sayı elde edilir. Bu değere P değeri denilmektedir. Böylece, bir t testi farklı olan iki örneği ölçer. Bu farkın aynı cinsten iki örnekte meydana gelme ihtimalinin ne kadar olduğunu gösterir. Anlamlılık 0,05'ten küçükse bunu %5 düzeyinde reddeder. Yani bu değer 0,05 anlamlılık seviyesi düşüktür (Chougule ve Sonaje, 2014, s. 244).

Tablo 8. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi

	Eğitim Durumu	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Örgütsel Güven	Lise	19	2,57	1,502	2,745	,043
	Üniversite	329	3,06	1,312		
	Yüksek Lisans	59	3,27	1,399		
	Doktora	3	4,66	,577		
	Toplam	410	3,08	1,339		
İş Tatmini	Lise	19	2,89	1,791	4,359	,005
	Üniversite	329	2,67	1,370		
	Yüksek Lisans	59	3,32	1,419		
	Doktora	3	4,00	1,732		
	Toplam	410	2,78	1,418		
Ücret Tatmini	Lise	19	2,36	1,164	4,252	,006
	Üniversite	329	2,33	1,342		
	Yüksek Lisans	59	2,79	1,185		
	Doktora	3	4,33	1,154		
	Toplam	410	2,41	1,328		
İş Performansı	Lise	19	4,52	,772	5,485	,001
	Üniversite	329	4,07	,948		
	Yüksek Lisans	59	4,52	,678		
	Doktora	3	4,66	,577		
	Toplam	410	4,16	,920		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Banka çalışanlarının eğitim durumuna göre örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini ve iş performansını algılamalarında farklılaşmanın olup olmadığını anlamak

için tek yönlü anova testinden yararlanılmıştır. Tablo 9’a bakıldığında; örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini ve iş performansının $p<0,05$ olduğu için anlamlı farklılık vardır. Örgütsel güven ölçeğinin anlamlılık değeri 0,043 olarak bulunmuştur. $0,043<0,05$ olduğu için olduğu için örgütsel güvenin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği söylenmektedir. Örgütsel güven algısının 4,66 ortalama ile en yüksek doktora eğitimi, 2,57 ortalama ile düşük lise eğitimidir. İş tatmini ölçeğinin anlamlılık değeri 0,005 olarak bulunmuştur. $0,005<0,05$ olduğu için iş tatminin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Ücret tatmini ve iş performansı ölçekleri de 0,006 ve 0,001 olarak bulunmuştur. $P<0,05$ olması nedeniyle bu ölçeklerde de farklılık göstermektedir. Doktora eğitimi diğer eğitim durumlarına göre en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Çalışanların Çalışma Sürelerine Göre Anova Analizi

	Çalışma Süresi	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Örgütsel Güven	0-1 Yıl	36	3,16	1,108	,560	,692
	1-3 Yıl	47	3,21	1,249		
	4-6 Yıl	51	3,19	1,166		
	7-9 Yıl	40	3,20	1,555		
	10 Yıl ve üzeri	236	2,99	1,388		
	Toplam	410	3,08	1,339		
İş Tatmini	0-1 Yıl	36	2,94	1,351	,514	,726
	1-3 Yıl	47	2,59	1,377		
	4-6 Yıl	51	2,64	1,411		
	7-9 Yıl	40	2,77	1,458		
	10 Yıl ve üzeri	236	2,83	1,435		
	Toplam	410	2,78	1,418		
Ücret Tatmini	0-1 Yıl	36	2,77	1,456	1,557	,185
	1-3 Yıl	47	2,23	1,462		
	4-6 Yıl	51	2,15	1,137		
	7-9 Yıl	40	2,30	1,202		
	10 Yıl ve üzeri	236	2,47	1,331		
	Toplam	410	2,41	1,328		
İş Performansı	0-1 Yıl	36	3,88	1,115	3,408	,009
	1-3 Yıl	47	3,85	,751		
	4-6 Yıl	51	4,19	,529		
	7-9 Yıl	40	4,45	,875		
	10 Yıl ve üzeri	236	4,21	,971		
	Toplam	410	4,16	,920		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini ölçekleri $p>0,05$ olduğu için anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak iş performansı ölçeği $p<0,05$ olması nedeniyle anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Örgütsel güvende 3,21 ortalama ile en yüksek 1-3 yıl çalışanlardır. İş tatminin de en yüksek ortalama 2,94 ortalama ile 0-1 yıl çalışanlardır. Ücret tatminin de en yüksek 2,77 ortalama ile 0-1 yıl çalışanlardır. İş performansında ise 4,45 ortalama ile 7-9 yıl çalışanlar yer almaktadır.

Tablo 10. Çalışanların Cinsiyetine Göre T testi

	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	Df	P
Örgütsel Güven	Kadın	215	3,08	1,418	,051	408	,959
	Erkek	195	3,07	1,251	,052	407,699	
İş Tatmini	Kadın	215	2,70	1,415	-1,283	408	,200
	Erkek	195	2,88	1,418	-1,282	403,981	
Ücret Tatmini	Kadın	215	2,40	1,314	-,085	408	,932
	Erkek	195	2,42	1,346	-,085	402,082	
İş Performansı	Kadın	215	4,17	,882	,144	408	,886
	Erkek	195	4,15	,963	,143	394,490	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan T-testi analizinin sonucunda $p>0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu nedenle bütün ölçeklerde $p>0,05$ olduğundan sorulara verilen cevapların kadın ya da erkek olması ortalamaları etkilememektedir. Tablo ayrıntılı olarak incelendiğinde; örgütsel güven ölçeğinde 3,08 ile kadınlar daha yüksek ortalamaya sahiptir. İş tatmini ölçeğinde 2,88 ile erkeklerin oranı daha yüksektir. Ücret tatmini ölçeğinde 2,42 ile erkekler daha yüksek bir ortalamaya sahiptir ve iş performansı ölçeğinde ise 4,17 oranla kadınlar da daha yüksek bir ortalama elde edilmiştir.

Tablo 11. Çalışanların Medeni Hallerine Göre T Testi

	Medeni Hal	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	Df	P
Örgütsel Güven	Evli	265	3,11	1,339	,745	408	457
	Bekar	145	3,01	1,343	,744	295,447	
İş Tatmini	Evli	265	2,85	1,414	1,329	408	185
	Bekar	145	2,66	1,420	1,328	295,375	
Ücret Tatmini	Evli	265	2,44	1,375	,709	408	479
	Bekar	145	2,35	1,239	,731	323,485	
İş Performansı	Evli	265	4,12	,932	-1,117	408	265
	Bekar	145	4,23	,897	-1,129	306,106	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

T testi analizinde bütün ölçeklerde göre $p>0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bütün ölçeklerde soruları yanıtlayan banka çalışanlarının evli ya da bekar olması ortalamaları etkilemediği görülmektedir. Tabloya ayrıntılı bakıldığında; örgütsel güven ölçeğinde evli olanların ortalaması 3,11 ve bekarlara göre daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. İş tatmini ölçeğinde 2,85 ortalama ile evliler daha yüksek bir ortalamaya sahiptir. Ücret tatmininde 2,44 ortalama ile evlilerin daha fazla ücretten tatmin olduğu görülmektedir. Son olarak da iş performansı ölçeğinde ise 4,23 ortalama ile bekarların iş performansının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 12. Hipotez Kabul / Red Tablosu

Kod	Hipotez	Durum
H1	Motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi vardır.	Kabul
H2	Örgütsel güveninin iş performansı ile ilişkisi vardır.	Kabul
H3	İş tatminin iş performansı ile ilişkisi vardır.	Kabul
H4	Ücret tatmininin iş performansı ile ilişkisi vardır.	Kabul
H5	Örgütsel güvenin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır.	Kısmen Kabul
H5a	Örgütsel güvenin cinsiyet ile ilişkisi vardır.	Ret
H5b	Örgütsel güvenin medeni hal ile ilişkisi vardır.	Ret
H5c	Örgütsel güvenin eğitim durumu ile ilişkisi vardır.	Kabul
H5d	Örgütsel güvenin çalışma süresi ile ilişkisi vardır.	Ret
H6	İş tatmininin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır.	Kısmen Kabul
H6a	İş tatmininin cinsiyet ile ilişkisi vardır.	Ret
H6b	İş tatmininin medeni hal ile ilişkisi vardır.	Ret
H6c	İş tatmininin eğitim durumu ile ilişkisi vardır.	Kabul
H6d	İş tatmininin çalışma süresi ile ilişkisi vardır.	Ret
H7	Ücret tatmininin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır.	Kısmen Kabul
H7a	Ücret tatmininin cinsiyet ile ilişkisi vardır.	Ret
H7b	Ücret tatmininin medeni hal ile ilişkisi vardır.	Ret
H7c	Ücret tatmininin eğitim durumu ile ilişkisi vardır.	Kabul
H7d	Ücret tatmininin çalışma süresi ile ilişkisi vardır.	Ret
H8	İş performansının demografik değişkenler ile ilişkisi vardır.	Kısmen Kabul
H8a	İş performansının cinsiyet ile ilişkisi vardır.	Ret
H8b	İş performansının medeni hal ile ilişkisi vardır.	Ret
H8c	İş performansının eğitim durumu ile ilişkisi vardır.	Kabul
H8d	İş performansının çalışma süresi ile ilişkisi vardır.	Kabul

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ

Günümüz iş dünyasında rekabetin artması ile kurumların ayakta kalmak için verdikleri mücadelelerin zorlaştığı görülmektedir. İşletmelerin rekabette başarılı olmasını sağlayan en önemli unsur insandır. Bu nedenle kurumların, rekabeti avantaja çevirmek için çalışanlara çok önem vermektedirler. Çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olması kurumlar için çok büyük bir avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonları yüksek olması için; örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini konularında pek çok araştırma yapılmasına neden olmuştur. Çünkü motivasyonel faktörlerin çalışanlar üzerinde iş performansını etkilediği için kurumların hedeflerine ulaşmak için en çok odaklandığı kavramlar olmuştur.

Bu çalışmada motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma da motivasyon, örgütsel güven, iş tatmini, ücret tatmini ve iş performansı araştırılmış ve önemli bulgular elde edilmiştir. Araştırmanın analiz sonucu incelendiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile (motivasyonun iş performansı ile ilişkisi, örgütsel güvenin iş performansı ile ilişkisi, iş tatmininin iş performansı ile ilişkisi ve ücret tatmininin iş performansı ile ilişkisi) pozitif yönde bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Banka çalışanlarının cinsiyetleri, medeni halleri, yaşları, eğitim durumları ve bankacılık sektöründe çalışma sürelerine göre bir karşılaştırma yapılmıştır ve bu araştırmaya Türkiye’de yer alan bankalarda görev yapan toplam 410 banka çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %51,9’u kadın ve %48,1’i erkektir. Yaş olarak bakıldığında ise katılımcıların çoğu 30-40 yaş arasında ve orta yaş grubunda yer almaktadır. Ayrıca eğitim durumuna bakıldığında ise %80,2’si üniversite mezunudur ve çalışma sürelerine bakıldığında 0-1 yıl arasında çalışma hayatına yeni başlayanlar ve 10 yıldan uzun süredir mesleki tecrübeye sahip çalışanlar yer almaktadır. Katılımcıların hem demografik özellikleri hem de mesleki özelliklerine bir bütün olarak değerlendirildiğinde araştırmaya daha çok kadınların katıldığı ve çoğunluğunun evli olduğu, orta yaş grubunun, tecrübeli ve eğitim seviyesinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya dâhil olan katılımcılar, motivasyonel faktörlerin iş performansı ile bir ilişkisinin olduğu yaklaşımına sahiptirler.

Araştırmanın birinci bağımsız değişkeni olan örgütsel güven, genel olarak olumlu bir kavramdır. Çalışanların hem yöneticilere hem de iş arkadaşlarına güvenmesi, iş ile ilgili sorunları rahatça konuşabilmesi ve birbirlerini desteklemesi örgütsel güvenlerinin yüksek olduğuna dair veriler elde edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel güvenin diğer birçok çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Çalışmanın ikinci bağımsız değişkeni olan iş tatmini, çalışanların işine ilgi duyması, keyif alması ve tatmin olması ile alakalıdır. Çalışanlar işinde tatmin olduğu zaman performansı artmaktadır. Bu da çalışmada verilen hipotezi desteklemektedir. Üçüncü bağımsız değişken olan ücret tatmini, çalışanların aldığı ücretten memnun olması ve yeterli düzeyde ücret aldığına inanması iş hayatında göstermiş olduğu performans ile yakından ilişkilidir. Kurumların başarısı için son derece önemli olan iş performansı çalışanların güven duyması, işinden tatmin olması ve ücretten memnun olması kurumlardaki başarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın hipotezleri olan; Motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi desteklenmiştir. Örgütsel Güvenin iş performansı ile ilişkisi vardır. İş tatminin iş performansı ile ilişkisi vardır. Ücret tatminin iş performansı ile ilişkisi vardır. Hipotezleri kabul edilmiştir ve Modeldeki tüm ilişkiler birlikte değerlendirildiğinde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Demografik değişkenlerin hipotezleri olan; Örgütsel güvenin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır. İş tatmininin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır. Ücret tatmininin demografik değişkenler ile ilişkisi vardır. İş performansının demografik değişkenler ile ilişkisi vardır. Hipotezleri ise kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmada sosyal bilimlerde geçerliliği en yüksek olan anket yöntemi kullanılmıştır. Bu anket online bir şekilde Türkiye geneli yapılmıştır. Anket yönteminin kullanılmış olması bir kısıt olarak sayılabilmektedir. Çünkü ankete katılan banka çalışanlarının soruları öznel olarak yorumlama ihtimali, soruların düzgün cevaplanıp cevaplanmadığı, soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığı, soruların hızlı okunurken dikkat dağınıklığının olması ve verilen cevapların sonlara doğru doğruluğun azalması ihtimali göz önünde bulundurarak ölçekler olabildiğince kısa tutulmaya çalışılmıştır. Yine de anket yönteminde daha dürüst cevaplar alınacağı

düşüncesiyle bu yöntem uygulanmıştır. Son olarak da çalışmanın farklı şehirlerde ve farklı kurumlarda yapılmış olması çeşitlilik açısından fazla olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmaya benzer araştırmalar yapılmıştır. Eda Gündoğdu Özel'in İş performansının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü; yenilikçi davranışın aracılık rolü: Mersin bölgesi özel bankalarında bir uygulama adlı yüksek lisans çalışmasında motivasyonel faktörler ile iş performansına etkisi araştırılmıştır ve hipotezleri desteklenerek pozitif bir sonuca varılmıştır ve 403 özel banka çalışanına anket uygulamıştır. Bu çalışmada ise motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi, Banka çalışanları üzerine bir araştırma şeklinde yapılmıştır ve farklı olarak motivasyonel faktörler ile iş performansının ilişkisi araştırılmıştır. Hipotezler desteklenerek pozitif bir sonuca varılmıştır. İstanbul, Bursa ve Adıyaman'da çalışan toplam 410 banka çalışanlarına uygulanmıştır. Bu çalışmada farklı ölçekler kullanılarak çalışanların motivasyonel faktörler ile iş performansı ilişkisi elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara bakılarak bunu uygulayacak olan yönetici ve özellikle de banka çalışanları için ve gelecekteki araştırmacılar için bazı tavsiyeler verilebilir. Bu çalışmada motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisinin pozitif olduğu sonucuna varıldığından çalışanların iş performansının artırılması için bazı motivasyonel faktörler vardır; bunlar örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatminidir. Çalışanların yöneticiye güvenmesi, iş arkadaşlarına güvenmesi ve örgüte güvenmesi çalışma isteğini arttıracığından iş performansı ile ilişkili olmaktadır. İş tatmininde ise çalışanların işe istekli gelmesi ve zevk alması performansı arttırdığından birbiri ile ilişki içindedir. Yöneticiler çalışanlara çalışmanın karşılığı olarak ücret vermesi performansı arttırdığı için ilişki içindedir. Bu nedenle bunu uygulayacak olan çalışanlara bu motivasyonel faktörleri göz önünde bulundurabilir. Bu araştırmanın sonuçlarına bakılarak gelecekteki araştırmacılar için bazı öneriler sunulabilir; motivasyonel faktörler daha da genişletilerek ele alınabilir. Analiz kısmında anket yöntemi değil de bir başka bilimsel yöntemin kullanılması ile katkı sağlayan sonuçlar elde edilebilir. Araştırma modeline daha farklı değişkenler de eklenebilir. Araştırmada banka çalışanları dışında başka bir örneklem ele alınarak ve daha fazla kişiye ulaşılarak analizler edilebilir.

Bu araştırmanın, akademik çalışmalara ve iş dünyasına bazı katkıları olacaktır. Araştırmada motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisi, 410 banka çalışanına anket yapılarak gösterilmiştir ve motivasyonel faktörler olan; örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini banka çalışanlarının motivasyonları ile olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişki özellikle banka çalışanları ve yöneticileri yakından ilgilendirmektedir. Çünkü performansı düşük olan çalışanların motivasyonlarını arttırmak için iş ortamındaki örgütsel güven, iş tatmini ve ücret tatmini gibi motivasyonel faktörler üzerinde durulması sağlanacaktır. Bu çalışanları pozitif yönde etkileyecektir ve çalışanların iş performansını arttıracaktır.



KAYNAKÇA

- Aarabi, M. S. ve Subramaniam, I. D. ve Akeel, A. B. (2013). Relationship between motivational factors and job performance of employees in malaysian service industry. *Asian Social Science*, 9(9), 301. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n9p301>
- Acaray, A. (2019). Örgüt temelli özsaygının iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(3), 735-748. <https://doi.org/10.20409/berj.2019.197>
- Acaray, A. (2019). Pozitif psikolojik sermaye, duygusal emek ve görev-bağlamsal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık ve sigortacılık sektöründe bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 73-99.
- Acaray, A. ve Günsel, A. (2017). Motivasyon, duygusal emek, duygusal uyumsuzluk ve etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 83-98.
- Akdemir, B. ve Kırmızıgül, B. ve Zengin Y. (2016). Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Akdoğan, A. ve Köksal, O. (2014). Aidiyet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 25-43.
- Akduman, B. ve Taşdelen, B. (2021). Beklenti teorisi ve hedonizmin marka bağımlılığı yaratmadaki etkisinin zen pırlanta üzerinden incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(2), 1068-1096.

- Akgemici, T. ve Koçyiği, N. (2013). İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Humanitas-Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 17-32.
- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. ve Harman, S. (2016). Yöneticiye güven ve dağıtımsal adalet çalışanların işe gömülmüşlüğüne nasıl etkiler? *Ege Academic Review*, 16(2), 351-362.
- Akı, E. ve Demirbilek, T. (2010). Performans değerlendirme sistemi ve performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin feshi. *Sosyoekonomi*, 11(11), 79-96
- Akpınar, A. ve Kurgun, O. (2021). Çalışan bağlılığı ve radar ilişkisi: Swisotel büyük efes İzmir örneği. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(1), 211-228.
- Aksoy, S. (2019). Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işyerinde yalnızlığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 203-218.
- Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy üniversitesinde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 89-111.
- Aksu, B. Ç. ve Doğan, A. (2020). Kuşaklar açısından motivasyon araçlarının ve kariyer çapalarının karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2040-2060.
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Aktaş, H. Ve Gürkan, G. (2015). İş-aile ve aile-iş çatışması ile bireysel performans etkileşiminde mesleki bağlılığın aracı rolü: Hemşireler üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16(2), 139-154.

- AKYAVUZ K. E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 805-831.
- Al, H. ve Ibrahim. S. (2016). Contemporary motivation learning theories: A review. *International Journal of Learning Management Systems*, 4(2), 1-6.
- Almawali, H. ve Hafit, N. ve Hassan, N. (2021). Motivational factors and job performance: The mediating roles of employee engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 6782-6782.
- Altaş, S. S. (2021). Sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891.
- Altıntaş, M. (2020). Psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin iş tatminine etkisi: havayolu sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(13), 217-239.
- Amirrudin, M. ve Nasution, K. ve Supahar, S. (2021). Effect of variability on cronbach alpha reliability in research practice. *Jurnal Matematika, Statistika Dan Komputasi*, 17(2), 223-230.
- Arslan, M. (2018). Özel sektör motivasyon araçlarının türk kamu sektöründe uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, (109), 103-136
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.
- Avşar, N. (2015). A study on factors influencing the motivation of anadolu health high school students. *Journal of Strategic Research In Social Science*, 1(1), 11-36.

- Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A Risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Journal Of Management and Economics Research*, 12(24), 58-72.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirmenin etkinleştirilmesi yönünde çalışanların düşünceleri: Tutumlar, beklentiler ve sonuçlar konusunda bir alan araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 75-98.
- Bakan, İ. ve Taşlıyan, M. ve Taş, F. ve Aka, N. (2015). Örgüt depresyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki; Bir üniversitedeki akademisyenler üzerinde alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 296-315.
- Bakan, İ. ve Yılmaz, S. (2021). İçsel ve dışsal motivasyonun iş tatminine etkisi: Bir alan araştırması. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Baş, G. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, (2), 17-36.
- Bayrakçıken, S. ve Oktay, Ö. ve Samancı, O. ve Canpolat, N. (2021). Motivasyon kuramları çerçevesinde öğrencilerin öğrenme motivasyonlarının artırılması: Bir derleme çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 677-698.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 Derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.

- Betz, N. E. (2000). Self-efficacy theory as a basis for career assessment. *Journal Of Career Assessment*, 8(3), 205-222.
- Biçkes, D. M. ve Yılmaz, C. (2017). Çalışanların örgütsel güven algılamalarının özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi: Amprik bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 301-322.
- Bodur, S. ve İnfal, S. (2011). Hemşirelerin önem verdikleri motivasyon araçları. *Florence Nightingale Journal Of Nursing*, 19(2), 77-82.
- Botha, A. ve Venter, J. M. P. (2016). The effect of life stages on needs satisfied by credit used, according to Alderfer's Existence Relatedness Growth Theory. Risk governance control: *Financial markets institutions*, 6(4), 324-333.
- Bozkurt, Ö. ve Armağan, E. (2017). Akademik iyimserlik ile performans arasındaki ilişkinin akademisyenler açısından değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 251-263.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bölükbaşı, Ayşe Gül; Yıldız, Dina. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 345-366.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetim*. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Can, S. (2020). Allah'a iman'ın psiko-sosyal temelleri (Maslow'un ihtiyaçlar piramidi bağlamında bir değerlendirme). *Siirt Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7(2), 473-501.

- Chougule, M. B. ve Sonaje, N. P. (2014). Anova method and t-test method as statistical tools for monitoring performance of pilot plant water used in textile wet processing. *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management*, 3(7), 242-248.
- Cook, D. A. ve Anthoney, R. A. (2016). Motivation to learn: An Overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997-1014.
- Çalışkan, A. ve Özel, E. (2018). İş performansının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü; Yenilikçi davranışın aracılık rolü: Mersin bölgesi özel bankalarında bir uygulama. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-25.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. ve Begenirbaş, M. (2011). The role of organizational trust, burnout and interpersonal deviance for achieving organizational performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 179-189.
- Çetin, S. ve Giderler, C. ve Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: Kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 36-49.
- Çetinkaya, A. Ş. ve Kurnaz, G. (2017). Kişi-iş uyumunun performans değerlemeye etkisi: Konya tekstil işletmeleri araştırması. *Business and Management Studies: An International Journal*, 5(3), 747-764.
- Çınar, Ö. ve Özyılmaz, F. Z. (2019). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki: Bayburt üniversitesinde bir uygulama. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (17), 533-556.
- Çıta, K. ve Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların performans yönetimi sistemini algılamaları üzerine bir araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 19-36.
- Çoban, S. ve Özdemir, V. (2020). Müzik eğitimcilerinin mesleki doyum düzeylerinin, Clayton Alderfer'in Vig (ERG) Teorisine göre değerlendirmesi "II. Uluslararası İstanbul Kodaly Eğitim Günleri" Örneği. *Fine Arts*, 15(4), 217-232.

- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 205-228.
- Durmuş, İ. (2020). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin genç bireylerin yaşam tarzları ile girişimcilik niyetleri açısından incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 1731-1749.
- Düşükcan, M. ve Katı, M. (2017). Performansla ilişkili motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Social Sciences*, 12(1), 1-24.
- Ehtiyar, V. R. ve Ersoy, A. (2017). İş görenlerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen içsel ve dışsal motivasyon faktörleri: Antalya ili örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (61), 441-455.
- Elnaga, A. ve Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Emhan, A. ve Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Emhan, A. ve Cura, F. ve Zincirkıran, M. (2015). İş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2), 92-108.
- Erceylan, N. ve Öztürk, M. ve Uludağ, K ve Uzunbacak, H. ve Akçakanat, T. (2021). İçsel motivasyon ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki: İş becerikliliği ve akış deneyiminin seri aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(40), 413-436.
- Erdem, A. T. (2020). Sanal kaytarma davranışının iş performansına etkisinde işe bağlılığın aracı rolüne yönelik bilişim sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3843-3858.

- Erdil, O. ve Keskin, H. ve İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, M. Ş. (2014). Güçlendirme ile nicel işletme performansı arasındaki ilişkide örgüte güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 303-327.
- Erentürk, M. K. (2020). İşletmelerde performans değerlemede yapılan hatalar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(108), 347-353.
- Erkmen, T. ve Emel, E. (2013). Hizmet sektöründe yöneticiye duyulan güven ile kuruma duyulan güven ilişkisinin incelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3).
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 53-66.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü/role of stress fighting techniques in internal and external motivation of employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Eryılmaz, İ. ve Altın G. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495-514.
- Eryılmaz, M. ve Kaygusuz, S. ve Efil, İ. (2015). İşletme (1). B. Koyuncu (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi* (s. 281-311). Ekin Yayınevi.
- Ferecov, R. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 1-21.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Kitabevi.
- Gannon, D. ve Boguzsak, A. (2013). Douglas McGregor's theory x and theory y. *CRIS-Bulletin of the centre for research and interdisciplinary study*, 2, 85-93.

- Gordan, M. ve Krishanan, I. A. (2014). A Review of BF skinner's 'Reinforcement Theory of Motivation'. *International Journal Of Research In Education Methodology*, 5(3), 680-688.
- Günay, Z. (2018). Çalışanların 360 derece performans değerlemeye yaklaşımları: Bir telekomünikasyon şirketi örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 587-598.
- Gündoğdu Ö. E. (2018). *İş performansının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü; yenilikçi davranışın aracılık rolü: Mersin Bölgesi Özel Bankalarında Bir Uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Toros Üniversitesi
- Güven, M. (2018). Örgütsel liderliğin örgütsel performansa etkileri bingöl özel ve kamu kurumları örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 261-280.
- Güven, M. ve Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Güven, Y. K. (2013). Özelleştirme öncesinde ve sonrasında çalışanların motivasyon araçlarını algılaması üzerine bir araştırma. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 51-61.
- Hagger, M. ve Chatzisarantis, N. (2008). Self-determination theory and the psychology of exercise. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1(1), 79-103.
- Halis, M. ve Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Harmancı K. Y. (2018). Örgütsel yaşamda kişilik ve performans ilişkisinde pozitif duygusallığın aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 321-341.
- Harradhan, M. (2017). Two criteria for good measurements in research: Validity and reliability. *Annals of Spiru Haret University Economic Series*, 17(4), 59-82.

- Hatunoğlu, Z. ve Kaba, M. ve Kılı, M. (2014). İşletmelerde performans ölçme ve değerlendirme aracı olarak dengeli sonuç kartı (BALANCED SCORECARD): *Kahramanmaraş'ta Örnek Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 71-94.
- Hayta, A. (2007). Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 21-41.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- İlgar, M. Z. ve İlgar, S. C. (2014). Empatinin psikolojik danışma sürecinde motivasyonel bir güç olarak kullanılması: Kuramsal bir bakış. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi/IZU Journal of Social Science*.
- Ismail, A. ve Mohamed, H. ve Hamid, N. S. ve Sulaiman, A. Z. ve Girardi, A. ve Abdullah, M. M. B. (2011). Relationship between performance based pay, interactional justice and job satisfaction: A Mediating model approach. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 170-180.
- İspir, İ. (2018). Çalışanların iş tatmini ile yenilikçi davranışının bireysel performansa etkisi. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 120-135.
- Kahraman, H. B. ve Fındıklı, M. A. (2018). Kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıların çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 51-68.
- Kanten, P. ve Kanten, S. ve Dünder, G. (2016). Ücret tatmininin ve işin özelliklerinin işe gömülmüşlük üzerindeki etkisinde mutluluğun rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 64-88.
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 25-44.
- Karacıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.

- Karagün, S. ve Koç H. (2021).  şg renlerin motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılık ve i  performansı üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir inceleme. *  letme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3786-3800.
- Karaman, M. ve Karatepe, H. K. ve Ku  u, F. N. (2019). Sağlık işletmelerinde performans değerlendirme ve  lme yöntemleri hakkında bir derleme alı ması. *Yönetim Ekonomi Edebiyat  slami ve Politik Bilimler Dergisi*, 4(1), 153-171.
- Karaman, R. (2009).   letmelerde performans ölümünün önemi ve modern bir performans  lme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Kaya, F.  . ve Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. kademe  ğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 1-18.
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbingin  rg tsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova  niversitesi  ktisadi ve  dari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan marka giyer filmi. Nosyon: *Uluslararası Toplum ve Kültür alı maları Dergisi*, (1), 31-45.
- Keklik, A. (2018). Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış. *Fırat Üniversitesi Uluslararası  ktisadi ve  dari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.
- Keskin, U. (2017). Performans değerlendirme hatalarının adler ekolü açısından incelenmesi. *Kesit Akademi Dergisi*, (9), 18-35.
- Koca, S. ve Yıldız, S. M. (2018). Futbol hakemlerini strese iten faktörler, i  tatmini ve i  performansı ilişkisinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 195-207.
- Koçel, T. (2018). *  letme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.

- Korucuk, N. (2019). Psikolojik sözleşme ve önemi kuramsal çerçevesi. *Akademik Sosyal Araştırma Dergisi*, 7(95), 512-535.
- Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Kurtuluş, G. ve Kekül, O. (2020). İmalat ve hizmet örgütlerinin işgören motivasyonu açısından karşılaştırılması: Giresun'daki işletmelerde gerçekleştirilen bir alan araştırması. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 60-79.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Kütükcü, A. (2019). Kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences*, 1(1), 26-59.
- Marşap, B. ve Gökten, P. O. (2016). Davranışsal muhasebe: Kuramsal yaklaşım. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 345-359.
- Mert, İ. S. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi sorun, çözüm ve etkinliğine ilişkin değerlendirmeleri. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 79-96.
- Metin, Mustafa. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Battal Gazi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 10(30), 412-425.
- Mutdoğan, S. ve Mutdoğan, K. (2022). Uzaktan eğitim sürecinde bireylerin motivasyonun etkileyen faktörler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (51), 1-14.
- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2017). *Pazarlamada araştırma teknikleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.

- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanlarının iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk havalimanı gümrüksüz satış işletmesi örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 50-79.
- Ning, L. Ve Jin, Y. ve Mingxuan, J. (2007). How does drganizational trust benefit work performance? *Frontiers of Business Research in China*, 1(4), 622-637.
- Okumuş, F. ve Mete, M. ve Bakiyev, E. ve Kaçire, İ. (2013). Umutsuzluk tükenmişlik ve iş memnuniyeti kavramları arasındaki ilişkinin analizi: Eğitim sektöründe bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), 191-202.
- Omar, M. S. ve Rafie, N. ve Selo, S. A. (2020). Job satisfaction influence job performance among polytechnic employees. *International Journal Of Modern Trends in Social Sciences*, 3(14), 39-46.
- Oralhan, B. ve İbili, Ç. (2019). Tıbbi mümessillerin iş tatmini seviyesinin ve iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 161-174.
- Oray, Ö. (2021). *Örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Osmanoğlu, D. E. ve Kaya, H. İ. The development of psychological needs scale: A *Validity and Reliability Study*. 9, 1086-1104.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Öge, S. İnsan (2016). *Kaynakları yönetimi*. Eğitim Kitapevi.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Örücü, E. ve Hasırcı, I. ve Başaran, S. (2021). Ücret tatmini ve yaşam tatmini ilişkisinde çalışanların eğitim düzeylerinin düzenleyici etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (33), 67-82.

- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdemir, F. ve Özer, G. (2018 Nisan). Otel işletmelerinde motivasyon araçları üzerine bir araştırma: İskenderun ilçesi örneği. *VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu*, 915-925.
- Özdemir, L. ve Dulkadir, B. (2017). Bilişim teknolojisi işlevlerinin örgütsel performans üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 25-41.
- Özkan, O. S. ve Omay T. ve Akyüz, G. A. (2019). Psikolojik sermaye, bireysel performans ve birey-örgüt uyumu: Bir literatür taraması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 113-126.
- Özkan, U. D. ve Ertuğral, S. M. ve Tekeli, H.. N. ve Akova, O. (2019). Otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal Of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 3(4), 146-164.
- Özler, E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik sözleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics ve Administrative Sciences*, 17(2).
- Özler, N. D. ve Yıldırım, H. (2015). Örgütsel güven ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 163-188.
- Özmen, F. ve Üzmez, İ. T. (2007). Örgütsel etkililik açısından performans değerlendirme-iş ve eğitim örgütlerinde performans değerlendirme süreci. *Education Sciences*, 2(1), 15-30.
- Özpehlivan, M. (2019). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, E. Ö. (2012). Contemporary motivation theories in educational psychology and language learning: An Overview. *The International Journal of Social Sciences*, 3(1), 33-46.

- Öztürk, Z. ve Dünder, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67
- Öztürk, Z. ve İlman, E. (2015). Sağlık yönetimi ve işletmeciliği bölümünde okuyan öğrencilerin bölümü tercih nedenleri ile beklenti ve motivasyon düzeyleri üzerine bir araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 71-93.
- Pajares, F. ve Prestin, A. ve Chen, J. ve Nabi, R. L. (2009). Social cognitive theory and media effects. *the sage handbook of media processes and effects*, 283-297.
- Paksoy, M. (2007). Üniversitelerde akademik personelin iş memnuniyeti: Harran Üniversitesi örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 138-151.
- Paliszkievicz, J. ve Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *Online Journal of Applied Knowledge Management (OJAKM)*, 1(2), 116-127.
- Ram, P. (2013). Relationship between job satisfaction and job performance in the public sector-a case study from india. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), 16.
- Raziq, A. ve Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Reeve, J. (2012). A self-determination theory perspective on student engagement. *In Handbook Of Research On Student Engagement*.
- Rizqi, A. ve Ridwan, S. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70.
- Rubio, D. M. ve Berg-Weger, M. ve Tebb, S. S. ve LEE, S. E. ve Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting A Content validity study in social work research. *Social work research*, 27(2), 94-104.

- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ezgi Kitapevi.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde yaratıcılığın önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 363-378
- Saracel, N. ve Taşseven, Ö. ve Kaynak, E. (2016). Türkiye’de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(1), 50-79.
- Sarıçam, F. ve Taş, H. Y. (2021). Örgütlerde bağlılık ve motivasyon ilişkisi. 3. *International Management and Social Research Conference*, 204-212.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal Of Applied Sport Psychology*, 7(2), 112-137.
- Seçkin, Ş. ve Çoban, R. (2017). Ücret düzeyinden tatmin, işte kalma niyeti ve yaşam tatmini ilişkisinde algılanan alternatif iş fırsatlarının düzenleyici rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 134-148.
- Seçtim, H. ve Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Senger, Ö. ve Albayrak, Ö. K. (2016). Gri ilişki analizi yöntemi ile personel değerlendirme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17), 235-258.
- Seyrek, İ. H. ve Kavak, D. (2016). Bilgi teknolojisi çalışanlarının iş tatmini ile ilişkili faktörler. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 13-27.
- Shahrawat, A. ve Shahrawat, R. (2017). Application of Maslow’s Hierarchy Of Needs in a historical context: Case studies of four prominent figures. *Psychology*, 8(07), 939.
- Shang, C. ve Moss, A. C. ve Chen, A. (2022). The expectancy-value theory: A Meta-analysis of its application in physical education. *Journal of Sport and Health Science*, 00, 1-13.
- Singhn, P. ve Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles*, 65(3), 470-490.

- Soysal, A. ve Kılınç, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347.
- Stajkovic, A. D. ve Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Sudak, M. K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şantaş, F. ve Uğurluoğlu, Ö. ve Kandemir, A. ve Çelik, Y. (2016). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Şeker, E. (2022). *Stratejik insan kaynaklarında psikoteknik yöntemin iş performansı üzerindeki etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Şenel, B. ve Şenel, M. (2017). Sağlık sektöründe 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulamaları. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 273-287.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Genel işletme*. Eğitim yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *İşletme yönetimi*. Eğitim yayınevi.
- Taber, K. S. (2018). The use of cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296.
- Tekin, G. ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566.
- Tekke, M. ve Coşkun, M. (2019). Kendini tanıma, kendini gerçekleştirme, kendini aşmışlık, potansiyelin tam kullanan kişi: Kişilerarası iletişim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 790-797.

- Tetik, S. ve Uçar, G. ve Yalçın, B. (2008). Örgütlerde iş tatminini etkileyen etmenler ve emniyet mensupları ile yapılan alan araştırması. *Verimlilik Dergisi*, (1), 79-105.
- Tevfik, A. ve Özek, S. (2015). *Temel İşletme*. Papatya Yayıncılık Eğitimi
- Timuroğlu, M. K. ve Alkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi-bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- Tokgöz, E. ve Seymen A. O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tor, S. S. ve Esengül, K. (2011). Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 53-63.
- Trivedi, A. J. ve Mehta, A. (2019). Maslow's hierarchy of needs-theory of human motivation. *International Journal Of Research In all Subjects In Multi Languages*, 7(6), 38-41.
- Tunca, S. ve Elçi, M. ve Murat, G. (2018). Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 325-335.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Uche, A. L. ve Fibresima, D. ve Christiana, O. (2011). Relationship between motivational factors and teachers' performance on the job in ogba/egbema/ndoni local government area, of rivers state. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2(5), 23-26.
- Uslu, E. ve Kartal, C. ve Durukan, T. (2018). Doğrudan pazarlamada duygusal zekâ, performans algısı, motivasyon ilişkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4(1), 1-14.

- Uslu, O. ve Şimşek, A. (2020). Çalışma arkadaşlarına güven ve psikolojik iyi oluşun çalışanların iş performansına etkileri. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 6-12.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi*. İnkılap Kitabevi.
- Uygur, A. ve Sarıgül, S. (2015). 360 Derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.
- Üzüm, B. ve Uçkun S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 254-275.
- Vaske, J. J. ve Beamen, J. ve Sponarski, C. C. (2017). Rethinking internal consistency in cronbach's alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163-173.
- Wigfield, A. ve Tonks, S. ve Klauda, S. L. (2009). Expectancy-value theory. in handbook of motivation at school. *Routledge*, 55-75.
- Ximenez, C. ve Revuelta, J. (2007). Extending the clast sequential rule to one-way anova under group sampling. *Behavior research methods*, 39(1), 86-100.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavaş, T. ve Aygün, B. ve Ulak, H. (2021). Türk milli eğitim sisteminin amaçladığı insan profili: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi temelinde bir değerlendirme. *Journal of Social Sciences And Education*, 4(1), 42-56.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yelkikalan, N. ve Dalboy, Z. ve Doğan, S. ve Oflaz, A. (2020). Covid-19'un maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına etkisi: Durumsallık yaklaşımı bağlamında bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 15(2), 139-165.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.

- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldız, B. ve Çakı, N. (2018). Algılanan örgütsel desteğin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde bireysel şükranın aracı rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 69-86.
- Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans değerlendirme sistemi ve kullanım alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 35-57.
- Yiğitbaşı, K. G. (2018). İkna edici iletişimde siyasal mesaj tasarımı: 43. muhtarlar konuşması örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 277-292.
- Yong, A. G. ve Pearce, S. (2013). A Beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials In Quantitative Methods For Psychology*, 9(2), 79-94.
- Yorulmaz, M. ve Karabacak, A. (2020). Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: İş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 121-130.
- Yüksekbilgili, Z. ve Küçükcozan, Y. (2017). Sağlık kurumlarında örgüt iklimi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(17), 34-46.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Zincirkıran, M. ve Çelik, G. M. ve Ceylan, K. ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş stresi ve iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Enerji sektöründe bir araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, (600), 59-71.

İnternet Kaynağı

Eğitim yönetimi. *Adamsın eşitlik kuramı*. 10 Ekim 2022 tarihinde <https://www.egitimyonetimi.org/adamsin-esitlik-kurami/> adresinden edinilmiştir.

İnsan kaynakları departmanı. *Puanlama yöntemi*. 12 Kasım 2022 tarihinde <http://insankaynaklaridepartmani.com/Blog/puanlama-yontemi> adresinden edinilmiştir.

İienstitü. Motivasyon teorileri. 11 Ekim 2022 tarihinde <https://www.iienstitu.com/blog/motivasyon-teorileri> adresinden edinilmiştir.

Motivasyon. Murrayın öğrenilmiş gereksinimler kuramı. 7 Ekim 2022 tarihinde <https://www.e-motivasyon.net/murrayin-ogrenilmis-gereksinimler-kurami-manifest-needs.html> adresinden edinilmiştir.

EKLER

Ek - 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen ‘**Motivasyonel Faktörlerin İş Performansı İle İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**’ konulu Yüksek Lisans Tezine bilimsel veri oluşturmak için hazırlanan bu ankette elde edilen veriler tamamen akademik olarak kullanılacaktır. Çalışmanın amacı; banka çalışanlarında motivasyonel faktörlerin iş performansı ile bir ilişkisi olup olmadığı ile ilgili bilimsel verilere ulaşmaktır. Verilen cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır.**

Araştırmanın hedefine ulaşabilmesi, değerli katılımcılarımız olarak çalışmamıza vereceğiniz tarafsız, net ve samimi cevaplamalarınıza bağlı olmaktadır. Göstereceğiniz özen ve ayıracağınız zaman sebebiyle teşekkürlerimi sunarım.

1- Cinsiyetiniz? :

☐ Kadın ☐ Erkek

2- Medeni haliniz? :

☐ Evli ☐ Bekar

3- Yaşınız?

.....

4- Eğitim durumunuz? :

☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

5- Bankacılık sektöründe çalışma süreniz? :

☐ 0-1 yıl ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

Aşağıdaki tabloda iş yerindeki duygularınızı tarif etmeniz üzere bazı maddelere yer verilmiştir. Lütfen her bir maddeye ne ölçüde katıldığınızı sağda yer alan ölçeği kullanarak değerlendiriniz. Anket maddelerine verilecek cevaplar doğru ya da yanlış değildir. Lütfen aklınıza gelen ilk cevabı tereddüt etmeden işaretleyiniz. Bu ölçekte; (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) katılıyorum (5) kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Sorular	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
A. Örgütsel Güven					
1-Kurum dışından kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
2-Üstümün bana söylediklerine güvenebilirim.	1	2	3	4	5
3-Kariyerimin geri kalan zamanını bu organizasyonda geçireceğim için kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
4-Üstüm sıkıntı içinde olduğunda beni destekleyecektir.	1	2	3	4	5
5-Üstüme işimle ilgili her şeyi anlatabilirim.	1	2	3	4	5
6-Üstüm işi ile ilgili konularda ehildir.	1	2	3	4	5
B. İş Tatmini					
1-İşim benim için hobi gibidir.	1	2	3	4	5
2-İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3-Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4-İşimden çok keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
5-Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	1	2	3	4	5

C. Ücret Tatmini					
1- Maaşlarımız zamanında ve tam olarak yatmaktadır.	1	2	3	4	5
2-İşletmenizin ücret seviyesi diğer firmalarla aynı seviyededir.	1	2	3	4	5
3-İşim için harcadığımız çabayı dikkate aldığımızda yeterli düzeyde ücret aldığımı inanmıyorum.	1	2	3	4	5
4-Genel olarak düşünüldüğünde işletmemizdeki ücret seviyesinden memnunuz.	1	2	3	4	5
D. İş Performansı					
1-İşlerimi zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2-İşimle ilgili hedeflerimi gerçekleştirebilmekteyim.	1	2	3	4	5
3-İşimle ilgili problem çıktığında hızla çözerim.	1	2	3	4	5
4-İşimle ilgili hedeflerimi aşarım.	1	2	3	4	5
5-Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3	4	5
6-Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
7-Mesai arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
8-Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
9-İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10-Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
11-Kendimi bankanın önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5