

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**ÖDÜL-TEŞVİK SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFOR-  
MANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ:  
JAPON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Berna ÇELİK  
ORCID: 0009-0007-7382-1386**

**Enstitü Anabilim Dalı :İnsan Kaynakları Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı :İnsan Kaynakları Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tuncay YILMAZ  
ORCID: 0000-0003-3167-4457**

**AĞUSTOS-2025**

Berna ÇELİK tarafından hazırlanan “Ödül-Teşvik Sisteminin Çalışan Performansı ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Japon Şirketi Örneği” başlıklı bu tez, 26/06/2025 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Tuncay YILMAZ

*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Gökçe CEREV

*Kocaeli Üniversitesi*

Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT

*Sakarya Üniversitesi*

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                           |                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>SAKARYA</b><br>ÜNİVERSİTESİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>T.C.</b><br><b>SAKARYA ÜNİVERSİTESİ</b><br><b>İŞLETME ENSTİTÜSÜ</b><br><b>TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK</b><br><b>BEYAN FORMU</b> | Sayfa: 1/1                                                                                      |
| Öğrencinin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                           |                                                                                                 |
| Adı Soyadı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | :                                                                                                                                         | BERNA ÇELİK                                                                                     |
| Öğrenci Numarası                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | :                                                                                                                                         | Y239058100                                                                                      |
| Enstitü Anabilim Dalı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | :                                                                                                                                         | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                                                                       |
| Enstitü Bilim Dalı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | :                                                                                                                                         | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                                                                       |
| Programı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | :                                                                                                                                         | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                                                                       |
| Tezin Başlığı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | :                                                                                                                                         | ÖDÜL-TEŞVİK SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ: JAPON ŞİRKETİ ÖRNEĞİ |
| Benzerlik Oranı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | :                                                                                                                                         | %10                                                                                             |
| <p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.</p> <p style="text-align: right;">..... / ..... / 20....<br/>İmza<br/>Öğrenci</p>          |                                                                                                                                           |                                                                                                 |
| <p>Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.</p> <p>Bilgilerinize arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">..... / ..... / 20....<br/>İmza<br/>Danışman</p> |                                                                                                                                           |                                                                                                 |
| <p style="text-align: center;"><b>Uygundur</b></p> <p style="text-align: center;">Danışman<br/>Unvanı / Adı-Soyadı:<br/>Tarih: ..... / ..... / 20....<br/>İmza:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                           |                                                                                                 |
| <input type="checkbox"/> Kabul Edilmiştir<br><input type="checkbox"/> Reddedilmiştir<br>EYK Tarih ve No: ..... / ..... / 20.... ..... / .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Enstitü Birim Sorumlusu Onayı</b>                                                                                                      |                                                                                                 |

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, insan kaynakları yönetimi bağlamında ödüllendirme sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın her aşamasında bilimsel yönetime uygunluk gözetilmiş, verilerin toplanmasından analizine kadar olan süreç titizlikle yürütülmüştür.

Tez sürecinde katkı sağlayan başta danışman hocam Prof. Dr. Tuncay YILMAZ olmak üzere, akademik bilgi ve deneyimlerini benimle cömertçe paylaşan tüm hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca, anket çalışmasına gönüllü olarak katılan ve kıymetli zamanlarını ayıran tüm katılımcılara da teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte her zaman yanımda olan, sabır ve anlayış gösteren eşim Bahadır ÇELİK' e, şükran borçluyum. Onun desteği ve motivasyonu bu tezin tamamlanmasında büyük rol oynamıştır.

Tezimin, bu alanda yapılacak yeni çalışmalara katkı sağlamasını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına fayda getirmesini temenni ediyorum.

**Berna ÇELİK**

**26.06.2025**

# İÇİNDEKİLER

|                   |     |
|-------------------|-----|
| KISALTMALAR ..... | iv  |
| TABLOLAR .....    | v   |
| ÖZET.....         | vi  |
| ABSTRACT .....    | vii |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| GİRİŞ .....                                                 | 1  |
| BÖLÜM 1. ÖRGÜTLERDE ÖDÜL SİSTEMLERİ.....                    | 5  |
| 1.1.Ödül Kavramı ve İçeriği.....                            | 5  |
| 1.2.Ödül Kavramı ve İçeriği.....                            | 6  |
| 1.3.Ödül Felsefesi.....                                     | 6  |
| 1.4.Ödül Türleri .....                                      | 7  |
| 1.4.1.Dışsal Ödüller ve Çalışan Performansına Etkisi.....   | 8  |
| 1.4.2.İçsel Ödüller ve Çalışan Performansına Etkisi .....   | 9  |
| 1.4.3.İçsel ve Dışsal Ödüllerin Birlikte Kullanılması ..... | 11 |
| 1.5.Ödüllerin Sınıflandırması .....                         | 12 |
| 1.5.1.Örgütsel Yönetmel Ödüller .....                       | 12 |
| 1.5.2. Sosyo-Psikolojik Ödüller .....                       | 13 |
| 1.5.2.1.Tanınma ve Takdir .....                             | 14 |
| 1.5.2.2.Sosyal Bağlılık ve İlişki Ağları .....              | 14 |
| 1.5.2.3.Özerklik ve Katılım Olanakları.....                 | 14 |
| 1.5.2.4.Öğrenme ve Gelişim Fırsatları .....                 | 14 |
| 1.5.3.Ekonomik Ödüller.....                                 | 15 |
| 1.6.Ödüllendirme Kuramları .....                            | 17 |
| 1.6.2.Eşitlik Kuramı .....                                  | 18 |
| 1.6.3.Pekiştirme Kuramı .....                               | 19 |
| 1.6.4.Hedef Belirleme Kuramı .....                          | 20 |
| 1.6.5.Hijyen - Motivasyon Kuramı .....                      | 21 |
| 1.7.Ödüllendirme Sistemlerinin Örgüler İçin Önemi .....     | 23 |
| 1.7.1 Çalışan Motivasyonu ve Performansı .....              | 23 |
| 1.7.2. Adalet algısı ve Örgütsel Bağlılık.....              | 23 |
| 1.7.3. Yeteneği Çekme ve Elde Tutma .....                   | 23 |
| 1.7.4. Örgütsel Kültür ve Değerlerin Güçlendirilmesi.....   | 24 |
| 1.7.5. Stratejik Amaçlara Ulaşma .....                      | 24 |

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.8.Ödüllendirme Sistemlerinin Türleri .....                                     | 25        |
| 1.8.1.Uygulamada Geliştirilen Ödüller .....                                      | 25        |
| 1.8.2.Eşit Ödüllendirme Sistemleri .....                                         | 26        |
| 1.8.3.Görev ve Pozisyona Dayalı Ödüllendirme Sistemleri .....                    | 27        |
| 1.9.Japon Çalışma İlişkilerinde Ödül Teşvik Sistemleri .....                     | 29        |
| 1.9.1.Geleneksel Japon Ödül Sistemi.....                                         | 29        |
| 1.9.2.Performansla İlişkili Ücretlendirme (PRP) .....                            | 30        |
| 1.9.3.Ücretlendirmede Kültürel Psikolojik Süreçler .....                         | 32        |
| 1.9.4.Mevcut Eğilimler ve Gelecek Görünümü .....                                 | 33        |
| <b>BÖLÜM 2. ÇALIŞAN PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI .....</b>                  | <b>35</b> |
| 2.1.Örgütlerde Çalışan Performansı .....                                         | 35        |
| 2.1.1.Performans Kavramı ve İçeriği .....                                        | 37        |
| 2.1.2.Performansı Etkileyen Unsurlar .....                                       | 38        |
| 2.1.1.1. Ücret Faktörü .....                                                     | 38        |
| 2.1.1.2. Yeterlilik Faktörü .....                                                | 38        |
| 2.1.1.3. Liderlik Yönetimi.....                                                  | 39        |
| 2.1.1.4. Bilgi Yönetimi.....                                                     | 39        |
| 2.1.1.5. Yenilikçilik ve Yaratıcılık.....                                        | 40        |
| 2.1.3.Performans Değerlendirme Yöntemleri .....                                  | 40        |
| 2.1.3.1.Klasik Performans Değerlendirme Sistemleri.....                          | 41        |
| 2.1.3.2.Modern Performans Değerlendirme Sistemleri .....                         | 43        |
| 2.1.4.Örgütlerde Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi .....              | 45        |
| 2.2.Örgütsel Bağlılık .....                                                      | 47        |
| 2.2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İçeriği.....                                  | 48        |
| 2.2.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....                               | 49        |
| 2.2.2.1.Bireysel Faktörler.....                                                  | 50        |
| 2.2.2.2. Örgütsel Faktörler .....                                                | 51        |
| 2.2.3.Örgütsel Bağlılık Dereceleri .....                                         | 52        |
| 2.2.3.1.Düşük Derecede Bağlılık .....                                            | 52        |
| 2.2.3.2.İlımlı Seviyede Bağlılık .....                                           | 54        |
| 2.2.3.3.Yüksek Derecede Bağlılık .....                                           | 55        |
| 2.2.4.Örgütsel Bağlılığın Örgütler İçin Önemi .....                              | 57        |
| 2.3.Japon Şirketlerinde Çalışan Performansı Ve Örgütsel Bağlılığın Görünümü..... | 58        |

|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BÖLÜM 3. ÖDÜL-TEŞVİK SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ .....</b> | <b>64</b>  |
| 3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....                                                            | 64         |
| 3.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....                                                        | 64         |
| 3.3.Araştırma Yöntemi .....                                                                     | 65         |
| 3.4.Veri Toplama Yöntemi.....                                                                   | 65         |
| 3.5.Verilerin Analizi .....                                                                     | 68         |
| 3.6. Metodolojik Gerekçe ve Yaklaşım .....                                                      | 68         |
| 3.7.Bulgular .....                                                                              | 70         |
| <br><b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                               | <b>113</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                           | <b>120</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                               | <b>127</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                                            | <b>131</b> |

## KISALTMALAR

|              |                                               |
|--------------|-----------------------------------------------|
| <b>AB</b>    | : Avrupa Birliği                              |
| <b>ABD</b>   | : Amerika Birleşik Devletleri                 |
| <b>ANOVA</b> | : Tek Yönlü Varyans Analizi                   |
| <b>BKİ</b>   | : Bütünleşik Pazarlama İletişimi              |
| <b>İK</b>    | : İnsan Kaynakları                            |
| <b>KOBİ</b>  | : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler       |
| <b>PRS</b>   | : Performance- Related Pay                    |
| <b>SPSS</b>  | : Statistical Package for the Social Sciences |
| <b>SS</b>    | : Standart Sapma                              |
| <b>TUİK</b>  | : Türkiye İstatistik Kurumu                   |
| <b>YÖK</b>   | : Yükseköğretim Kurulu                        |

## TABLÖLER

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Araştırma Yapılan Şirketin Ödül Sistemine İlişkin Bilgiler.....               | 66  |
| <b>Tablo 2:</b> Ölçeklere Ait Çarpıklık, Basıklık ve Cronbach's Alpha Değerleri.....          | 71  |
| <b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları..... | 72  |
| <b>Tablo 4:</b> Ölçek ve Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....                     | 74  |
| <b>Tablo 5:</b> Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....                       | 75  |
| <b>Tablo 6:</b> Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....                       | 76  |
| <b>Tablo 7:</b> Yönetici Olma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....          | 80  |
| <b>Tablo 8:</b> Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması....       | 83  |
| <b>Tablo 9:</b> Yaş Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....                  | 87  |
| <b>Tablo 10:</b> Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....                | 91  |
| <b>Tablo 11:</b> İşyerindeki Kıdem Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....     | 94  |
| <b>Tablo 12:</b> Ücret Memnuniyetine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....            | 98  |
| <b>Tablo 13:</b> Teşvik/Ödül Memnuniyetine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması....       | 101 |
| <b>Tablo 14:</b> Teşvik/Ödül Memnuniyetine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması....       | 104 |
| <b>Tablo 15:</b> Yöneticilere Ait Demografik Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....     | 108 |

## ÖZET

Çelik, B. (2025). *Ödül-teşvik sisteminin çalışan performansı ve örgütsel bağlılığına etkisi: japon şirketi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Bu araştırmanın temel amacı, ödüllendirme sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemektir. Gelişen rekabet koşullarında, kurumların sürdürülebilir başarısı büyük ölçüde insan kaynaklarının etkin yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların motive edilmesi ve çalıştıkları organizasyonla olan duygusal bağlarının güçlendirilmesi, performans ve bağlılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir.

Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmış; veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, özel sektörde faaliyet gösteren bir Japon firmasında görev yapan toplam 335 çalışan oluşturmaktadır. Veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiş; tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra tek yönlü ANOVA ve Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların ücret ve ödül memnuniyet düzeylerinin, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Özellikle teşvik ve ödül sistemlerinden memnun olan çalışanların, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve performans sergilediği görülmüştür. Bu doğrultuda, çalışanları motive eden, adil ve sürdürülebilir ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Ödüllendirme, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı, İnsan Kaynakları Yönetimi

## ABSTRACT

Çelik, B. (2025). *The effect of reward and incentive system on employee performance and organizational commitment: the case of a japanese company*. (Unpublished master's thesis). Sakarya University.

The primary aim of this study is to examine the effects of reward systems on employee performance and organizational commitment. In today's competitive business environment, sustainable success largely depends on the effective management of human resources. In this context, motivating employees and strengthening their emotional connection to the organization have a direct impact on both their performance and level of commitment.

A quantitative research method was adopted, using the survey model and data were collected through questionnaires. The study sample consists of 335 employees working in various private sector organizations. The collected data were analyzed using the SPSS software, employing descriptive statistics, one-way ANOVA, and Pearson Correlation Analysis.

The findings indicate that employees' satisfaction with salary and rewards significantly affects their emotional commitment, continuance commitment, overall organizational commitment, and job performance. It was observed that employees who are satisfied with reward systems demonstrate higher levels of organizational commitment and performance. Accordingly, the study recommends the development of fair, motivating, and sustainable reward systems.

**Keywords:** Reward, Organizational Commitment, Employee Performance, Human Resources Management

## GİRİŞ

Ekonomi, siyaset, teknoloji ve sosyokültürel anlamda sürekli değişen günümüz koşullarında işletmeler için insan kaynakları yönetimi kilit bir rol oynamaktadır. İşletmeler insan kaynağını verimli kullanabilmek için bu değişim rüzgarına uyum sağlamalı ve geleneksel yöntemlerden vazgeçmelidir. Gelişen teknolojinin yanı sıra gelişmiş insan kaynakları uygulamalarını da kullanmak, bu alanda değişime açık olmak şirketlerin piyasadaki rekabet gücüne avantaj sağlayacaktır.

İşletmelerde çalışanların başarılı ve verimli olması, işyerine olan bağlılığı ve motivasyonu ile doğru orantılıdır. Çalışanları performans ve nitelik açısından geliştirmek işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanlara verilen ödüller çalışan performansını ve örgüte bağlılığı arttırmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimindeki en önemli konulardan biri: çalışanların performansını artırmak ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektir. Ödül teşvik sistemlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi, bu konuda önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan performansının artırılmasında ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde ödül teşvik sistemlerinin doğru tasarlanması ve etkin şekilde uygulanması kritik bir rol oynamaktadır (Lawler, 2003, s.396).

Ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların kurumsal hedeflere yönelmelerini sağlamak ve iş performanslarını artırmak amacıyla insan kaynakları yönetiminde sıkça başvurulan stratejik araçlardır. Bu sistemler, yalnızca bireysel motivasyonu artırmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal verimliliği destekleyen bir yapı sunar.

Performans yönetiminde etkinlik, büyük ölçüde bu ödül sistemlerinin tasarımı ve uygulanma biçimiyle ilişkilidir. Özellikle performans değerlendirme süreçlerinde objektif kriterlerin kullanılması, çalışanlara düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlanması ve değerlendirme süreçlerine alanında yetkin kişilerin dâhil edilmesi, çalışan performansının geliştirilmesine katkı sağlar. Bunun yanı sıra, ödüllerin çalışanlar nezdinde değerli ve anlamlı bulunması, performans artışının sürdürülebilirliği açısından önemli bir etkidir. Ayrıca, ödül sistemlerinin zayıf performans gösteren bireyleri ayırt edici niteliğe sahip olması, kurumsal performansın genel düzeyini yukarı çekmeye yönelik bir mekanizma olarak işlev görebilir.

Örgütsel bağlılık bağlamında değerlendirildiğinde ise, ödül ve teşvik uygulamaları çalışan ile kurum arasındaki ilişkiyi güçlendirici bir rol üstlenir. Bu sistemler aracılığıyla çalışanlar, emeklerinin karşılığını aldıklarını hissederken, kuruma duydukları güven ve aidiyet duygusu da pekişir. Bu doğrultuda yapılandırılmış ödül sistemleri, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda çalışanların uzun vadeli bağlılığını da destekleyici bir unsur olarak öne çıkar.

Çalışanların örgüte yönelik olumlu algı ve tutumlarının güçlendirilmesi, bağlılık düzeylerini artırabilmektedir (Kahya, 2007, s.185). Bu kapsamda, çalışanlara sunulan dışsal ve içsel ödüllerin, örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği savunulmaktadır (Wood ve Menezes, 2011). Sonuç olarak, iyi tasarlanmış ve uygulamalarında adil olarak algılanan ödül teşvik sistemlerinin, çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı artırması beklenmektedir (Hardiyansyah vd.,2023).

Bu araştırma Sakarya ilinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir Japon firmasındaki çalışanlar baz alınarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nicel veri toplama yöntemlerinden anket çalışmasından yararlanılmıştır.

Çalışma örgütlerdeki ödül-teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgüte bağlılığına olan etkisini belirlemek amacı taşımaktadır.

### **Tezde Teorik Düzeyde Ele Alınan Sorular**

Tezin teorik çerçevesi, özellikle birinci ve ikinci bölümlerde (“Örgütlerde Ödül Sistemleri” ve çalışan performansı ile örgütsel bağlılık üzerine yapılan tartışmalar), ödül ve teşvik sistemleri, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık konularında çeşitli temel soruları ele almaktadır. Bu sorular, insan kaynakları yönetimi (İKY), örgütsel davranış ve motivasyon literatüründeki yerleşik teorilere dayanmaktadır. Aşağıda, tezde teorik düzeyde yanıtlanan ana sorular sıralanmıştır:

#### **a. Ödül ve teşvik sistemlerinin kavramsal temeli nedir ve nasıl sınıflandırılır?**

Teorik Katkı: Bu soru, ödül sistemlerinin tasarımında temel ilkelerin (adalet, şeffaflık, performansa dayalı ödüllendirme) önemini ortaya koymakta ve ödül yönetiminin örgütsel davranış teorileriyle nasıl bağlantılı olduğunu açıklamaktadır.

#### **b. Ödül ve teşvik sistemleri çalışan performansı ve motivasyonu nasıl etkiler?**

Teorik Katkı: Bu soru, ödül sistemlerinin çalışan davranışlarını şekillendirmedeki rolünü ve motivasyon teorileriyle nasıl ilişkilendirildiğini açıklayarak, literatürdeki mevcut yaklaşımlara katkı sağlamaktadır.

**c. Ödül sistemleri örgütsel bağlılığı nasıl etkiler?**

Teorik Katkı: Bu soru, ödül sistemlerinin yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda çalışanların örgüte olan uzun vadeli bağlılığını nasıl etkilediğini teorik bir çerçevede açıklığa kavuşturmaktadır.

**d. İçsel ve dışsal ödüllerin birlikte kullanımını nasıl daha etkili bir ödül sistemi oluşturur?**

Teorik Katkı: Bu soru, ödül sistemlerinin tasarımında denge ve bütünlük bir yaklaşımın önemini vurgulayarak, teorik literatüre bütüncül bir perspektif sunmaktadır.

**e. Sosyo-psikolojik ödüllerin çalışan performansı ve bağlılığı üzerindeki rolü nedir?**

Teorik Katkı: Bu soru, modern İKY uygulamalarında maddi ödüllerin ötesine geçerek sosyo-psikolojik faktörlerin önemini vurguluyor ve çalışan odaklı bir yaklaşımı desteklemektedir.

### **Tezde Uygulama Kısımında Ele Alınan Sorular**

Tezin uygulama kısmı, Sakarya’da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir Japon firmasında çalışan 335 beyaz yakalı personelden toplanan verilerle, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini nicel yöntemlerle inceliyor. Araştırma, anket yöntemiyle toplanan verileri SPSS programı aracılığıyla analiz ederek (tanımlayıcı istatistikler, tek yönlü ANOVA ve Pearson Korelasyon Analizi) aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

**a. Ödül ve teşvik sistemlerinden duyulan memnuniyet, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkiler?**

Uygulama Katkısı: Elde edilen bulgular, ödül sistemlerinin çalışanların örgüte olan duygusal ve devam bağlılığını güçlendirdiğini, ancak normatif bağlılığın daha farklı dinamiklere bağlı olabileceğini göstermektedir. Pratikte, adil ve motive edici ödül sistemlerinin bağlılığı artırdığı sonucuna varılmıştır.

**b. Ödül ve teşvik sistemlerinden duyulan memnuniyet, çalışanların performans düzeylerini nasıl etkiler?**

Uygulama Katkısı: Elde edilen sonuçlar, ödül sistemlerinin hem görev odaklı hem de bağlamsal performansı artırdığını ve özellikle memnuniyetin yüksek olduğu durumlarda çalışan verimliliğinin yükseldiğini ortaya koymuştur.

**c. Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında nasıl bir ilişki vardır?**

Uygulama Katkısı: Elde edilen bulgular, duygusal ve devam bağlılığının çalışan performansını doğrudan desteklediğini, ancak normatif bağlılığın daha az etkili olduğunu göstermektedir. Örgütler, bağlılık türlerini güçlendirmek için ödül sistemlerini stratejik bir şekilde kullanabilir.

**d. Demografik faktörler (cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, kıdem, eğitim düzeyi) örgütsel bağlılık ve performansı nasıl etkiler?**

Uygulama Katkısı: Elde edilen sonuçlar, demografik özelliklerin ödül sistemlerinin algılanışını ve etkisini şekillendirdiğini göstermektedir. Örgütler, çalışanların demografik özelliklerini dikkate alarak kişiselleştirilmiş ödül politikaları geliştirebilir.

**e. Ödüllendirme sisteminin yapısal ve süreç boyutları, çalışan performansı ve bağlılığı nasıl etkiler?**

Uygulama Katkısı: Elde edilen bulgular, ödül sistemlerinin etkili olabilmesi için yapısal ve süreçsel unsurların iyi tasarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Şeffaf ve adil süreçler, çalışanların ödül sistemine olan güvenini artırmaktadır.

**f. Yöneticilerin ödül ve teşvik sistemine yönelik algıları, diğer çalışanlardan nasıl farklılaşır?**

Uygulama Katkısı: Elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ödül sistemlerinden daha yüksek beklentilere sahip olduğunu ve teşvik sistemlerinde iyileştirme alanlarının bulunduğunu göstermektedir. Örgütler, yöneticilere yönelik özel ödül politikaları geliştirebilir.

Araştırma üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde ödül-teşvik sistemleri, ikinci bölümde çalışan performansı ve örgütsel bağlılık, üçüncü bölüm araştırma uygulama çalışmasından oluşmaktadır.

# BÖLÜM 1. ÖRGÜTLERDE ÖDÜL SİSTEMLERİ

## 1.1.Ödül Kavramı ve İçeriği

Ödül, bir görevin, bir hizmetin veya bir yükümlülüğün yerine getirilmesinden elde edilen bir iyilik olarak tanımlanmıştır. Ödül, çalışanların daha iyi performans göstermelerini teşvik etmek amacıyla sağlanan maddi veya manevi faydaları ifade etmektedir (Hardiyansyah vd.,2023). Ödüller, çalışanların motivasyonlarını harekete geçiren, performanslarını artıran ve örgütsel bağlılıklarını güçlendiren önemli bir araçtır. Ödüllerin, çalışanların performansı ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir konudur.

Çalışanların bu görevleri düzenli olarak yerine getirmelerinin en önemli ödülü maaştır. Ancak ücret, maaşın yanı sıra ikramiye, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı vb. içeren bir pakettir (Pitts, 1995). Ücret kavramı doğrudan ve dolaylı olarak çalışana sağlanan faydaları içerir. Ücret aynı zamanda çalışana verilen kıdem, statü, tanınma, eğitim, kariyer gibi tanımları da kapsar.

Dolaylı ücretler, muhasebe sistemleri aracılığıyla gider kalemi olarak izlenebilir olması nedeniyle yönetsel öncelikler arasında yer almaktadır. Sendikalar ise hem çalışma ilişkileri hem de iş gücü piyasasındaki etkileri sebebiyle örgütler açısından stratejik önem taşımakta ve öncelikli paydaşlar olarak değerlendirilmektedir. Nitekim çalışanların motivasyon düzeyleri ile üretkenliklerine olan etkileri dikkate alındığında, bu unsurların yönetsel süreçlerde göz ardı edilemeyecek derecede belirleyici olduğu söylenebilir (Lundy, 1996).

Ödüllerin çalışan davranışları üzerindeki etkisi, motivasyon teorileri çerçevesinde açıklanmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyon kavramları, ödül sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamada önemli rol oynamaktadır.

Ödül kavramı, örgüt teorisi ve davranış bilimleri alanında önemli bir yer tutar. Özellikle "Ödül Yönetimi" (Reward Management) disiplini, ödüllerin nasıl tasarlanacağı, uygulanacağı ve değerlendirileceği konularını inceler. Ödül sistemleri, çalışanların içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarını harekete geçirerek, örgütsel verimliliği arttırmayı hedefler (Deci,1985).

## 1.2.Ödül Kavramı ve İçeriği

Ödül, çalışanların örgütsel hedef ve performans ölçütlerine ulaşmalarına yönelik gösterdikleri çabanın karşılığı olarak, örgüt tarafından sağlanan maddi ve/veya manevi teşvikler olarak tanımlanabilir. Ödüller, çalışanların performans ve davranışlarının geliştirilmesi amacıyla kullanılan önemli bir araçtır.

Ödül, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde gösterdikleri çaba, başarı ve katkıların karşılığı olarak sunulan bir teşvik mekanizmasıdır. Ödüller, genellikle maddi (para, prim, ikramiye, hisse senedi vb.) ve maddi olmayan (takdir, övgü, terfi, esnek çalışma saatleri vb.) olarak iki ana kategoride sınıflandırılır. Ödül sistemleri, çalışanların davranışlarını şekillendirmek, performanslarını artırmak ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek amacıyla tasarlanır (Armstrong, 2010).

Ödül, bir görevin, hizmetin ya da belirli bir yükümlülüğün yerine getirilmesi sonucunda sunulan olumlu bir karşılık olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmeli personelin görevlerini düzenli biçimde sürdürmesinin temel karşılığı çoğunlukla maaş olmaktadır. Bununla birlikte, ödül kapsamı yalnızca maaşla sınırlı kalmayıp; tazminat, ikramiye, emeklilik hakkı, sağlık güvenceleri ve kâr paylaşımı gibi çeşitli yan hakları da içeren geniş bir paket halinde sunulmaktadır (Pitts, 1995).

Ücretin ödül olarak tanımlanmasıyla ilgili literatürde farklı görüşler söz konusudur. Bir taraf ücretin ödül olduğunu savunurken, diğer taraf ücretin ödül olmadığını düşünmektedir. Ayrıca literatürde ödül ve teşvik farklı tanımlanmaktadır. Ödül yapılan işin karşılığında verilirken; teşvik yapılacak iş için motive eden bir terimdir.

Ödül, çalışan performansı için önemlidir. Adil tasarlanmış bir ödül sistemi çalışanı motive ederken, çalışan için adil ve şeffaf olmayan ödül sistemleri motivasyonu olumsuz etkiler.

Ödüller, çalışanın örgüt tarafından takdir edildiğini ve değerli olduğunu hissettirmekte, böylece çalışanın motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılığı artırılmaktadır.

## 1.3.Ödül Felsefesi

Ödül teşvik sistemleri, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmaları doğrultusunda yüksek performans göstermelerini sağlamak amacıyla kullanılan bir yönetim aracıdır. Etkili ödül sistemleri sayesinde, çalışanlar örgütün başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapma konusunda motive olmaktadır.

Ödül sistemleri, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek ve iş tatminlerini artırmak için de kullanılmaktadır. Çalışanların örgüt tarafından ödüllendirildiğini hissetmeleri, onlarda bir aidiyet duygusu oluşturmakta ve örgüte daha bağlı hale gelmelerini sağlamaktadır.

Ödül felsefesi, örgütlerin çalışanlarına neden ve nasıl ödül verdiklerini açıklayan bir dizi ilke ve değerden oluşur. Bu felsefe, örgütün misyonu, vizyonu ve kültürüyle uyumlu olmalıdır. Ödül sistemleri, genellikle adalet, eşitlik, performans temelli ödüllendirme ve çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gibi temel ilkeler üzerine inşa edilir (Deci ve Ryan., 1985; Meyer ve Allen ,1991).

**Motivasyon ve Performans:** Ödül sistemleri, çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını artırarak performanslarını olumlu yönde etkiler. Deci ve Ryan'ın Öz-Determinasyon Teorisi (1985) (Self-Determination Theory), çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişkisel bağlılık ihtiyaçlarının karşılanmasıyla motivasyonlarını artırdığını savunur. Ödül sistemleri, bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde tasarlandığında, çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etki yaratır.

**Örgütsel Bağlılık:** Ödül felsefesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da etkiler. Adil ve şeffaf bir ödül sistemi, çalışanların örgüte olan güvenini artırarak bağlılıklarını güçlendirir. Organizasyonel Bağlılık Teorisi (Organizational Commitment Theory), çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devam eden bağlılıklarının ödül sistemleriyle güçlendirilebileceğini öne sürer.

**İş Tatmini:** Ödül sistemleri, çalışanların iş tatmini üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Two-Factor Theory), ödüllerin çalışanların iş tatminini artıran "motivasyon faktörleri" arasında yer aldığını savunur. Özellikle içsel ödüller, çalışanların işlerinden duydukları tatmini artırarak performanslarını olumlu yönde etkiler.

Sonuç olarak, iyi tasarlanmış ve adil uygulanmakta olan bir ödül teşvik sistemi, çalışan performansını artırma ve örgütsel bağlılığı güçlendirme konusunda önemli bir role sahiptir.

#### **1.4.Ödül Türleri**

Ödüller, çalışanların gerçekleştirdikleri başarılı performansın karşılığı olarak, örgüt tarafından sağlanan faydalar şeklinde tanımlanabilir. Ödüller, dışsal ve içsel ödüller olarak iki temel kategoride incelenebilir.

#### ***1.4.1.Dışsal Ödüller ve Çalışan Performansına Etkisi***

Dışsal ödüller, çalışanların performanslarına veya katkılarına bağlı olarak aldıkları parasal veya parasal değeri olan ödüllerdir. Bu ödüller, temel maaşın yanı sıra primler, ikramiyeler, hisse senedi opsiyonları, kâr payı dağıtımı, sağlık sigortası, emeklilik planları ve diğer finansal avantajları içerebilir (Milkovich ve Newman, 2020). Dışsal ödüller, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu için, özellikle finansal güvence arayışı içinde olan çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır.

Dışsal ödüller, çalışanların motivasyonunu artırarak performans üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Maddi teşvikler, primler ve terfi olanakları gibi ödüller, çalışanların hedef odaklı davranışlarını güçlendirir. Bu tür ödüller, özellikle kısa vadeli performans artışlarında etkili olmakla birlikte, doğru şekilde yapılandırıldığında örgütsel bağlılığı da destekleyebilir.

**Motivasyon ve Performans İlişkisi:** Dışsal ödüller, çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Vroom'un (1964) Beklenti Teorisi'ne göre, çalışanlar belirli bir performans düzeyine ulaştıklarında dışsal ödüller alacaklarını düşünürlerse, bu beklenti onları daha fazla çaba göstermeye teşvik eder. Bu durum, özellikle performansa dayalı ücret sistemlerinde belirgindir. Örneğin, satış departmanlarında çalışanların performansları doğrudan primlerle ödüllendirildiğinde, satış rakamlarında artış gözlemlenebilir (Lawler,1971).

**Adalet algısı ve Ödül Sistemleri:** Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, çalışanların ödül sistemlerine karşı adalet algısının performanslarını etkilediğini öne sürer. Çalışanlar, kendi çabaları ve katkıları ile aldıkları ödüller arasında adil bir denge olduğunu hissettiklerinde, motivasyonları ve performansları artar. Ancak, dışsal ödüllerin adaletsiz dağıtılması durumunda, çalışanlar arasında huzursuzluk ve performans düşüklüğü ortaya çıkabilir (Greenberg, 1987).

**Kısa Vadeli ve Uzun Vadeli Etkiler:** Dışsal ödüllerin çalışan performansı üzerindeki etkisi, kısa vadede genellikle olumludur. Ancak, uzun vadede sadece dışsal ödüllere dayalı bir sistemin sürdürülebilirliği tartışmalıdır. Deci ve Ryan'ın (1985) Öz-Determinasyon Teorisi'ne göre, dışsal ödüller içsel motivasyonu zayıflatabilir ve çalışanların işlerini sadece ödül için yapmalarına neden olabilir. Bu durum, uzun vadede yaratıcılık ve inovasyonun azalmasına yol açabilir.

**Performansa Dayalı Ücret Sistemleri:** Performansa dayalı ücret sistemleri, dışsal ödüllerin çalışan performansını artırmada etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Bu sistemler, çalışanların bireysel veya takım performanslarını ölçerek, elde edilen sonuçlara göre ödüllendirme yapar. Gerhart ve Milkovich (2020) performansa dayalı ücret sistemlerinin özellikle yüksek performans gösteren çalışanları motive ettiğini ve genel işletme performansını artırdığını belirtmiştir.

**Dışsal Ödüllerin Sınırlılıkları:** Dışsal ödüllerin çalışan performansı üzerindeki etkisi, her zaman olumlu olmayabilir. Özellikle, çalışanların iş tatmini ve motivasyonu sadece dışsal ödüllere bağlıysa, bu durum işe olan bağlılıklarını zayıflatabilir. Ayrıca, dışsal ödüllerin sürekli artırılması gerekliliği, örgütler için maliyetli olabilir ve sürdürülebilirliği zorlaştırabilir (Pfeffer, 1998)

Dışsal ödüller, çalışan performansını artırmada önemli bir rol oynar. Ancak, bu ödüllerin etkili olabilmesi için adil, şeffaf ve performansa dayalı bir sistem içinde uygulanması gerekmektedir. Ayrıca, dışsal ödüllerin yanı sıra içsel ödüllerin de kullanılması, çalışanların içsel motivasyonunu destekleyerek uzun vadede daha sürdürülebilir bir performans artışı sağlayabilir. Örgütler, maddi ödül sistemlerini tasarlarırken, çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve adalet algılarını dikkate almalıdır.

#### ***1.4.2.İçsel Ödüller ve Çalışan Performansına Etkisi***

İçsel ödüller, çalışanların iş tatmini, aidiyet duygusu, özsaygı ve kişisel gelişim gibi içsel motivasyon kaynaklarını besleyen ödüllerdir. Bu tür ödüller, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak, performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. İçsel ödüller arasında takdir edilme, övgü, sosyal tanınma, liderlik fırsatları, esnek çalışma saatleri, eğitim ve gelişim imkanları gibi unsurlar yer alır.

İçsel ödüllerin çalışan performansı üzerindeki etkisi, birçok akademik çalışmada incelenmiştir. Bu çalışmalar, içsel ödüllerin çalışanların motivasyonunu artırarak, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükselttiğini göstermektedir.

İçsel ödüller, bireyin işini yaparken duyduğu tatmin, sorumluluk alma fırsatı, takdir edilme ve gelişim imkânları gibi manevi unsurları kapsar. Bu tür ödüller, çalışanın sadece işini yapmasını değil, aynı zamanda işine anlam yüklemesini sağlar. Kendini değerli ve önemli hisseden çalışan, daha istekli ve verimli çalışır.

Özellikle bireysel katkının ön planda olduğu iş ortamlarında içsel ödüller, performans üzerinde güçlü bir etki yaratır. Takdir edilmek, sorumluluk verilmesi ya da işin anlamlı bulunması gibi durumlar, çalışanın iç motivasyonunu artırır. Bu da hem görev bilincini hem de üretkenliği destekler.

İçsel ödüller, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını artırmada etkili, maliyetsiz ve sürdürülebilir bir motivasyon kaynağıdır.

**Motivasyon ve İş Tatmini:** İçsel ödüller, çalışanların içsel motivasyonunu artırarak, işlerine olan ilgilerini ve bağlılıklarını güçlendirir. Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen Öz-Determinasyon Teorisi (Self-Determination Theory), bireylerin özerklik, yetkinlik ve ilişkili olma ihtiyaçlarının karşılanması, içsel motivasyonu artırdığını öne sürer. İçsel ödüller, bu ihtiyaçları karşılayarak, çalışanların iş tatmini düzeylerini yükseltir.

**Örgütsel Bağlılık:** İçsel ödüller, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırarak, işten ayrılma niyetlerini azaltır. Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Modeli, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç boyutu ele alır. İçsel ödüller, özellikle duygusal bağlılığı güçlendirerek, çalışanların örgütle olan duygusal bağlarını kuvvetlendirir.

**Performans ve Verimlilik:** İçsel ödüller, çalışanların performans ve verimlilik düzeylerini artırarak, örgütsel hedeflere ulaşma sürecini hızlandırır. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Two-Factor Theory), motivasyon faktörlerinin (içsel ödüller gibi) çalışanların performansını doğrudan etkilediğini savunur. Bu teoriye göre, içsel ödüller, çalışanların işlerine olan ilgilerini artırarak, daha yüksek performans göstermelerini sağlar.

**Takdir ve Övgü:** Takdir ve övgü, çalışanların özsaygılarını artırarak, motivasyonlarını yükseltir. Kuvaas (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, takdir edilen çalışanların iş tatmini ve performans düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca, bu çalışmada takdirin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da artırdığı tespit edilmiştir.

**Sosyal Tanınma:** Sosyal tanınma, çalışanların örgüt içindeki statülerini yükselterek, motivasyonlarını artırır. Eisenberger vd. (1986) tarafından yapılan bir çalışmada, sosyal tanınmanın çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu çalışmada, sosyal tanınmanın çalışanların özsaygılarını artırarak, iş tatmini düzeylerini yükselttiği belirtilmiştir.

**Liderlik Fırsatları:** Liderlik fırsatları, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve örgüt içinde daha aktif bir rol almalarına olanak tanır. Bass ve Avolio (1994) tarafından yapılan bir çalışmada, liderlik fırsatlarının çalışanların motivasyonunu ve performansını artırdığı bulunmuştur. Bu çalışmada, liderlik fırsatlarının çalışanların özgüvenlerini artırarak, iş tatmini düzeylerini yükselttiği belirtilmiştir.

İçsel ödüller, çalışanların motivasyonunu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini artırarak, örgütsel hedeflere ulaşma sürecini hızlandırır. Bu nedenle, örgütlerin içsel ödüllere daha fazla önem vermesi ve bu tür ödülleri stratejik bir şekilde kullanması önerilmektedir. Ayrıca, içsel ödüllerin etkisini artırmak için, örgütlerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak, kişiselleştirilmiş ödül sistemleri geliştirmesi gerekmektedir.

#### ***1.4.3.İçsel ve Dışsal Ödüllerin Birlikte Kullanılması***

Çalışanların performans ve bağlılık düzeylerinin artırılması için,-dışsal ve içsel ödüllerin birlikte kullanılması etkili bir yaklaşım olarak önerilmektedir. (Aslan ve Doğan,2020).

İster içsel ister dışsal olsun, etkili bir ödül sisteminin aşağıdaki özellikleri taşıması gerektiği belirtilmektedir (Aslan vd.,2020):

- Adil, objektif ve şeffaf olmalı,
- Çalışanlar tarafından önemli ve değerli algılanmalı,
- Örgütsel hedef ve performans kriterleriyle uyumlu olmalı,
- Performansı teşvik edecek şekilde tasarlanmalı,
- Örgütsel amaçlara ulaşma konusundaki katkıyı artırmalı,
- Çalışanlar arasında eşitsizlik ve çatışma yaratmamalıdır.

Dışsal ve içsel ödüllerin birlikte kullanılması, çalışanların hem ekonomik hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak, performanslarını artırmada daha etkili bir yöntem sunar. Bu yaklaşım, çalışanların hem dışsal hem de içsel motivasyonlarını güçlendirir ve örgütsel bağlılıklarını artırır. Örneğin, bir çalışanın başarısı hem finansal bir ödül (prim veya ikramiye) hem de takdir edilme ve övgü gibi manevi bir ödül ile karşılandığında, çalışanın motivasyonu ve işe olan bağlılığı daha kalıcı hale gelir (Eren, 2018). Araştırmalar, dışsal ve içsel ödüllerin dengeli bir şekilde kullanıldığı örgütlerde, çalışan performansının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu tür örgütlerde, çalışanların iş tatmini ve örgütsel

bağlılıkları daha yüksektir. Ayrıca, bu örgütlerde işten ayrılma oranları daha düşük ve çalışanların inovasyon ve yaratıcılık düzeyleri daha yüksektir (Türk, 2015).

Örgütlerde ödül ve teşvik sistemleri, çalışan performansını artırmada kritik bir rol oynar. Dışsal ödüller, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılarken, içsel ödüller psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin eder. Bu iki tür ödülün birlikte kullanılması, çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonlarını güçlendirerek, performanslarını arttırmada daha etkili bir yöntem sunar. Örgütler, dışsal ve içsel ödülleri dengeli bir şekilde kullanarak, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırabilir ve uzun vadede başarılı olabilirler.

### **1.5.Ödüllerin Sınıflandırması**

Ödüller, çalışanların beklentilerini ve arzularını karşılayabilecek türde sağlanan faydalardır. Ödül sistemlerinin temel amacı, çalışanların örgütsel performans hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri yüksek performansların örgüt tarafından takdir edilmesi ve ödüllendirilmesidir.

#### **1.5.1.Örgütsel Yönetmel Ödüller**

Örgütsel yönetmel ödüller, çalışanların örgüt içindeki performanslarını takdir etmek amacıyla kullanılan dışsal ve içsel ödülleri kapsar. Bu ödüller, çalışanların bireysel başarılarını, takım çalışmalarını, liderlik becerilerini ve örgütsel hedeflere katkılarını ödüllendirmek için tasarlanmıştır. Yönetmel ödüller, genellikle ücret artışları, primler, ikramiyeler, terfiler, özel izinler, plaketler ve takdir belgeleri gibi çeşitli biçimlerde olabilir.

Örgütsel yönetmel ödüller, çalışanların performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Bu ödüller, çalışanların işlerine olan ilgisini artırarak, daha yüksek bir performans göstermelerini teşvik eder. Özellikle dışsal ödüller, çalışanların ekonomik ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olarak, onların iş tatminini artırır ve dolayısıyla performanslarını yükseltir. Bununla birlikte, içsel ödüller de çalışanların örgüt içindeki değerlerini hissetmelerini sağlayarak, motivasyonlarını artırır ve performanslarını olumlu yönde etkiler.

Araştırmalar, örgütsel yönetmel ödüllerin çalışanların performansını artırmada etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Ertürk (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışanların performansını önemli ölçüde artırdığı ve iş tatminini yük-

selttiği belirtilmiştir. Benzer şekilde, Akıncı ve Özdevecioğlu (2013) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, yönetsel ödüllerin çalışanların motivasyonunu artırarak, performanslarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan duygusal ve rasyonel bağlılıklarını ifade eder. Örgütsel yönetsel ödüller, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırmada önemli bir rol oynar. Bu dller, çalışanların örgüt içindeki değerlerini hissetmelerini sağlayarak, onların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Özellikle içsel ödüller, çalışanların örgütle olan duygusal bağlılıklarını kuvvetlendirerek, örgütsel bağlılığı artırır.

Örgütsel yönetsel ödüllerin örgütsel bağlılığa etkisi konusunda yapılan çalışmalar, bu ödüllerin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Örneğin, etin (2015) tarafından yapılan bir araştırmada, yönetsel ödüllerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde artırdığı ve örgüte olan sadakatlerini güçlendirdiği belirtilmiştir. Benzer şekilde, Yılmaz ve Kılıç (2017) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel yönetsel ödüller, çalışanların performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla kullanılan etkili bir yönetim aracıdır. Bu dller, çalışanların motivasyonunu artırarak, onların örgüt hedeflerine ulaşma konusunda daha istekli ve bağlı olmalarını sağlar. Özellikle dışsal ve içsel ödüller, çalışanların iş tatminini artırarak, performanslarını yükseltir ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla örgütsel yönetsel dlleri etkili bir şekilde kullanmaları önemlidir.

### **1.5.2. Sosyo-Psikolojik dller**

Sosyo-psikolojik ödüller, bireylerin yalnızca ekonomik değer, aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak tasarlanan ödül türleridir. Modern rgtlerde, çalışanların yalnızca maaş ve yan haklar ile değer; aidiyet, saygı görme, gelişim fırsatları ve özerklik gibi duygusal gereksinimlerle de motive edilebildiği kabul görmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017; Kuvaas vd., 2017). Bu doğrultuda uygulanan sosyo-psikolojik ödüller hem iş performansını hem de örgütsel bağlılığı destekleyen stratejik birer araç haline gelmiştir.

Aşağıda (Brun vd., 2008; Kunz, 2022; Bartsch vd., 2021; Kuvaas vd. 2009) başlıca sosyo-psikolojik ödül türleri açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **1.5.2.1.Tanınma ve Takdir**

Çalışanların katkılarının açıkça tanınması, içsel motivasyonu destekleyen temel faktörlerden biridir. Örgütsel takdir davranışları, bireyin kendisini değerli hissetmesini sağlar ve psikolojik güçlenmeyi teşvik eder Toplantılarda takdir edilmek, başarıların kurum içi platformlarda duyurulması ya da ödül törenleri gibi uygulamalar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır.

#### **1.5.2.2.Sosyal Bağlılık ve İlişki Ağları**

Çalışanların örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerinin kalitesi, aidiyet duygusunu güçlendiren bir diğer önemli unsur olarak öne çıkmaktadır. Özellikle hibrit ya da uzaktan çalışma ortamlarında bu tür ilişkiler, örgütsel bağlılık açısından kritik hale gelmiştir. Sosyal etkinlikler, takım içi kutlamalar, doğum günü anmaları gibi uygulamalar, çalışanlar arasında dayanışmayı artırmakta ve kurumsal bağlılığı desteklemektedir.

#### **1.5.2.3.Özerklik ve Katılım Olanakları**

Yönetim süreçlerine katılım imkânı sunulması ve çalışanlara özerklik tanınması, onların işlerine olan sahiplenme duygusunu geliştirmektedir. Bu durum, psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına katkı sunarak çalışanların yaratıcılık ve inisiyatif düzeyini artırmaktadır. Proje kararlarında söz hakkı tanınması veya sorumlulukların paylaşılması bu kapsamda değerlendirilir.

#### **1.5.2.4.Öğrenme ve Gelişim Fırsatları**

Kariyer gelişimine olanak tanıyan eğitimler, mentorluk programları, rotasyon sistemleri ve uluslararası görev imkanları gibi uygulamalar, çalışanların potansiyelini ortaya koymalarını ve kendilerini geliştirmelerini sağlar. Bu tür ödüller, yalnızca beceri gelişimini değil; aynı zamanda çalışanın örgüt tarafından değerli görüldüğü hissini de pekiştirir. Sosyo-psikolojik ödüller, çalışanların performansını doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu tür ödüller, çalışanların motivasyonunu artırarak, daha yüksek bir performans sergilemelerini sağlar. Özellikle tanınma ve takdir, çalışanların öz saygılarını yükselterek, daha fazla çaba göstermelerine neden olur. Ayrıca, özerklik ve yetki devri, çalışanların inisiyatif almalarını ve yaratıcı çözümler üretmelerini teşvik eder.

Sosyo-psikolojik ödüller, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Bu tür ödüller, çalışanların örgüt içinde değerli hissetmelerini sağlayarak, örgütsel bağlılığı artırır. Özellikle aidiyet duygusu ve sosyal ilişkiler, çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirir. Ayrıca, kişisel gelişim fırsatları, çalışanların örgütte kalma isteklerini artırır.

Sosyo-psikolojik ödüller, örgütlerde çalışanların motivasyonunu, performansını ve örgütsel bağlılığını artırmada önemli bir rol oynar. Bu tür ödüller, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Örgütler, sosyo-psikolojik ödülleri etkili bir şekilde kullanarak, çalışanların performansını artırabilir ve örgütsel bağlılığı pekiştirebilir.

### **1.5.3.Ekonomik Ödüller**

İşletmeler, çalışanlarının motivasyon ve performansını artırmak için dışsal ödüllere başvurmaktadır. Maaş artışları, ikramiyeler, prim ödemeleri, hisse senedi edinimi, lüks araçlar, konutlar gibi ekonomik değeri olan ödüller, ekonomik ödül kategorisinde değerlendirilmektedir. Ekonomik ödüller, çalışanların finansal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olurken, aynı zamanda başarıları için güçlü bir teşvik unsuru da oluşturmaktadır (Triantafyllopoulos vd., 2019).

Dışsal ödüllerin performans ve motivasyon üzerindeki etkisi önemlidir. Özellikle, örgüt içinde standartlar ve hedefler açık bir şekilde tanımlanmış ve çalışanlara aktarılmış ise, ekonomik ödüllerin çalışanlar üzerindeki güdüleyici etkisi artmakta, performans artışı yaratmaktadır (Gallus ve Frey.,2015).

Örgütlerde ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla sıklıkla kullanılan yönetim araçlarıdır. Bu sistemler, çalışanların motivasyonunu yükselterek hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Özellikle ekonomik ödüller, bu sistemlerin en yaygın ve etkili biçimlerinden biridir. Ekonomik ödüller, çalışanların maddi kazançlarını artırmaya yönelik teşviklerdir ve ücret artışları, primler, ikramiyeler, hisse senedi opsiyonları, kâr paylaşımı gibi çeşitli biçimlerde uygulanabilir. Ekonomik ödüller, çalışanların performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Bu tür ödüller, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını ve hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerini teşvik eder. Özellikle performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanların bireysel veya takım bazında gösterdikleri başarıları

ödüllendirerek, onların daha yüksek performans göstermelerini sağlar. Bu durum, örgütlerin verimliliğini artırırken, çalışanların da kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine olanak tanır.

Ancak, ekonomik ödüllerin etkisi yalnızca kısa vadeli performans artışıyla sınırlı değildir. Uzun vadede, bu tür ödüller çalışanların örgüte olan bağlılığını da güçlendirir. Çalışanlar, örgütün kendilerine değer verdiğini ve çabalarını takdir ettiğini hissettiklerinde, örgütsel bağlılıkları artar. Bu da çalışanların örgütte daha uzun süre kalmalarını ve daha yüksek bir iş tatmini yaşamalarını sağlar.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu doğrultuda çaba göstermesidir. Ekonomik ödüller, örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir rol oynar. Çalışanlar, örgütün kendilerine sağladığı maddi imkanlar sayesinde, örgütle olan bağlarını güçlendirirler. Özellikle kâr paylaşımı ve hisse senedi opsiyonları gibi uzun vadeli ekonomik ödüller, çalışanların örgütün başarısına daha fazla katkıda bulunmalarını teşvik eder.

Ancak, ekonomik ödüllerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, yalnızca maddi kazançlarla sınırlı değildir. Bu tür ödüller, çalışanların örgüt içindeki statülerini ve güven duygularını da artırır. Örneğin, performansa dayalı primler veya ikramiyeler, çalışanların örgüt içindeki başarılarının takdir edildiğini gösterir. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını pekiştirir ve onları daha fazla çaba göstermeye teşvik eder.

Ekonomik ödüllerin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkilerine rağmen, bu tür ödüllerin bazı sınırlılıkları ve eleştirileri de bulunmaktadır. Öncelikle, ekonomik ödüllerin aşırı kullanımı, çalışanların yalnızca maddi kazançlara odaklanmalarına neden olabilir. Bu durum, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerini engelleyebilir ve uzun vadede örgütsel bağlılığı zayıflatabilir.

Ayrıca, ekonomik ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmaması, çalışanlar arasında huzursuzluk ve motivasyon kaybına neden olabilir. Özellikle performansa dayalı ödül sistemlerinde, ölçütlerin net ve şeffaf olmaması, çalışanların ödül sistemine olan güvenini zedeleyebilir. Bu nedenle, ekonomik ödüllerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, ödül kriterlerinin adil ve objektif olması büyük önem taşır.

Çalışan performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla uygulanan ekonomik ödüller, örgütlerde sıkça başvurulan stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu tür ödüller, bireylerin motivasyon düzeyini yükselterek hem kişisel hedeflere

ulaşmalarını hem de kurumsal amaçlara katkı sunmalarını kolaylaştırmaktadır. Ancak bu ödüllerin istenilen etkiyi yaratabilmesi için, adil ve şeffaf ilkeler doğrultusunda yapılan- dırılması ve çalışanların örgütsel amaç ve değerlere uyumunu destekleyecek farklı moti- vasyon araçlarıyla birlikte sunulması gerekmektedir.

## **1.6.Ödüllendirme Kuramları**

Ödüllendirme sürecine ve bu sürecin çalışan davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin te- orik açıklamalar, literatürde çeşitli kuramlarda ele alınmıştır.

### **1.6.1.Beklenti Kuramı**

Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen Beklenti Kuramı, bireylerin davra- nışlarını yönlendiren motivasyonel süreçleri açıklamayı amaçlamaktadır. Kuram, birey- lerin belirli bir çabanın belirli bir performans, bu performansın da arzu edilen bir ödüle yol aacağına dair inançlarına dayandığını ne sürer. Bu süreç, bireyin hedefe ulaşma istekliliği ve bu hedefin kişisel değerine bağlı olarak şekillenir. Beklenti Kuramı, moti- vasyonun üç temel bileşene dayandığını savunur:

Beklenti (Expectancy): Bireyin, belirli bir çabanın belirli bir performans, bu performansın da arzu edilen bir ödüle yol aacağına dair inancı

Araçsallık (Instrumentality): Bireyin, belirli bir performansın belirli bir ödüle yol aaca- ęına dair inancı.

Değerlik (Valence): Bireyin, ödülün kişisel olarak ne kadar değerli olduğunu algılaması.

Bu üç bileşen, bireyin motivasyon düzeyini belirler ve şu şekilde ifade edilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Değerlik}$$

Bu formülde herhangi bir bileşenin düşük olması, toplam motivasyonun da düşük olma- sına neden olur. Örneğin, birey çabasının yüksek performans, bu performansın da arzu edilen bir ödüle yol aacağına inanmazsa (beklenti düşükse), motivasyonu da düşük olacaktır.

Beklenti Kuramı, özellikle iş yerlerinde çalışan motivasyonunu anlamada ve yönetmede önemli bir araçtır. Yöneticiler, alışanların çabalarının performans, performanslarının da ödüllere dönüşeceğine dair güçlü bir inanç geliştirmeleri gerektiğini bilmelidir. Bu inanç, çalışanların motivasyonunu artırarak, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar.

Motivasyonun sürdürülebilirliği, bu üç bileşenin her birinin yüksek düzeyde algılanmasına bağlıdır. Bu çerçevede, örgütlerin çalışan motivasyonunu artırmak için yalnızca ödüllerin varlığına değil, aynı zamanda bu ödüllerin elde edilme sürecinin adilliğine ve çalışanlar açısından anlamlılığına da odaklanmaları gerekmektedir (Lunenburg, 2011).

Örgütler, Beklenti Kuramını uygulayarak, çalışanların beklentilerini ve ödüllerin değerini dikkate alarak motivasyon stratejileri geliştirebilirler. Bu stratejiler, çalışanların performansını artırmak ve iş tatminini sağlamak için önemlidir.

Beklenti Kuramı, çeşitli araştırmalarda test edilmiş ve desteklenmiştir. Örneğin, bir çalışmada, öğretmenlerin performans ve ödüllere ilgili beklentileri incelenmiş ve beklenti kuramının eğitim alanındaki uygulamaları değerlendirilmiştir. Bu tür araştırmalar, kuramın farklı sektörlerdeki geçerliliğini ve uygulanabilirliğini göstermektedir.

Beklenti Kuramı, bireylerin rasyonel kararlar aldığı varsayımına dayanır. Ancak, bireylerin her zaman rasyonel davranmadığı ve duygusal, sosyal veya kültürel faktörlerin de kararlarını etkilediği bilinmektedir. Ayrıca, kuram, bireylerin geçmiş deneyimlerini ve öğrenmelerini yeterince dikkate almaz. Bu nedenle, Beklenti Kuramının, diğer motivasyon kuramlarıyla birlikte değerlendirilmesi önerilir.

### ***1.6.2.Eşitlik Kuramı***

Eşitlik Kuramı, J. Stacy Adams tarafından 1965 yılında geliştirilmiş olup, bireylerin iş ortamlarında adalet algılarına dayalı motivasyonlarını açıklamayı amaçlar. Bu kuram, bireylerin kendi katkıları (girdiler) ve elde ettikleri sonuçlar (çıktılar) ile başkalarının katkı ve sonuçlarını karşılaştırarak adalet algısı geliştirdiklerini öne sürer. Girdiler; eğitim, deneyim, çaba, sadakat gibi faktörleri içerirken, çıktılar; maaş, terfi, takdir gibi ödülleri kapsar. Bireyler, bu oranlar arasında bir dengesizlik algıladıklarında, motivasyonlarında düşüş yaşanabilir.

Eşitlik Kuramı, örgütlerde çalışanların adalet algılarını ve bu algıların motivasyon üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir araçtır. Çalışanlar, benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla kendi durumlarını karşılaştırarak adalet algısı geliştirirler. Bu algı, çalışanların iş tatmini, performansı ve örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir. Örgütler, çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkileyerek, motivasyonlarını artırabilir ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilir.

Hasdemir ve Aydoğdu'nun (2023) araştırmasında, Adams'ın Eşitlik Kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki eşitlik ve eşitsizlik algıları incelenmiştir. Araştırma, öğretmenlerin eşitsizlik durumlarıyla baş etme stratejilerini ve bu algıların motivasyon üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Sonuçlar, eşitlik algısının çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Eşitlik Kuramı, bireylerin rasyonel kararlar aldığı varsayımına dayanır. Ancak, bireylerin her zaman rasyonel davranmadığı ve duygusal, sosyal veya kültürel faktörlerin de kararlarını etkilediği bilinmektedir. Ayrıca, kuram, bireylerin geçmiş deneyimlerini ve öğrenmelerini yeterince dikkate almaz. Bu nedenle, Eşitlik Kuramının, diğer motivasyon kuramlarıyla birlikte değerlendirilmesi önerilir.

### ***1.6.3.Pekiştirme Kuramı***

Pekiştirme Kuramı, B.F. Skinner tarafından 1950'li yıllarda geliştirilen edimsel koşulanma (operant conditioning) ilkelerine dayanır. Skinner, davranışların sonuçları tarafından şekillendiğini ve bu sonuçların davranışın tekrar edilme olasılığını artırabileceğini veya azaltabileceğini öne sürmüştür. Bu kurama göre, bir davranışın ardından gelen olumlu bir sonuç (pekiştireç), o davranışın gelecekte tekrarlanma olasılığını artırır. Aksine, olumsuz bir sonuç (ceza), davranışın tekrarlanma olasılığını azaltır.

Pekiştirme iki ana kategoriye ayrılır:

**Olumlu Pekiştirme:** Bir davranışın ardından olumlu bir uyarıcının sunulmasıdır. Örneğin, başarılı bir proje tamamlayan çalışana prim verilmesi.

**Olumsuz Pekiştirme:** Bir davranışın ardından olumsuz bir uyarıcının ortadan kaldırılmasıdır. Örneğin, hedeflerini tutturduğu için çalışanın denetim sıklığının azaltılması.

Ayrıca, Skinner pekiştirme tarifeleri (reinforcement schedules) kavramını da geliştirmiştir. Bu tarifeler, pekiştirmenin ne zaman ve hangi sıklıkla verileceğini belirler. Sabit oranlı, değişken oranlı, sabit aralıklı ve değişken aralıklı pekiştirme tarifeleri, davranışın öğrenilme ve sürdürölme sürecini etkiler.

Pekiştirme Kuramı, örgütlerde çalışan davranışlarını yönlendirmek ve istenen performansını artırmak için etkili bir araçtır. Yöneticiler, olumlu pekiştirme yoluyla çalışanların motivasyonunu artırabilir ve örgütsel hedeflere ulaşmayı teşvik edebilirler. Örneğin, zamanında tamamlanan projeler için ödöller sunmak, çalışanların zaman yönetimi becerilerini geliştirebilir.

Olumsuz pekiştirme ise, çalışanların istenmeyen davranışlardan kaçınmalarını sağlamak için kullanılabilir. Örneğin, sürekli geç kalan bir çalışanın, zamanında geldiğinde denetim sıklığının azaltılması, zamanında gelme davranışını pekiştirebilir.

Ancak, ceza uygulamalarının dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Aşırı veya adaletsiz cezalar, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve örgütsel bağlılığı zayıflatabilir. Bu nedenle, pekiştirme stratejileri, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve örgütsel kültür göz önünde bulundurularak tasarlanmalıdır.

Ersan, Çelik ve Güler (2024) tarafından yapılan bir çalışmada, trafik kurallarının caydırıcı etkileri, Skinner'ın Edimsel Koşullanma Kuramı bağlamında incelenmiştir. Araştırma, pekiştirme ve ceza bileşenlerini içeren caydırıcı kuralların sürücüler tarafından nasıl algılandığını anlamayı amaçlamıştır. Sonuçlar, ehliyet kaybetme düşüncesinin, olumsuz cezanın en caydırıcı yöntemi olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, pekiştirme ve ceza stratejilerinin davranış değişikliği üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

Pekiştirme Kuramı, davranışın dışsal sonuçlarına odaklanırken, bireyin içsel motivasyonlarını ve bilişsel süreçlerini göz ardı edebilir. Bu durum, bazı davranışların sadece dışsal ödüllerle açıklanamayacağı anlamına gelir. Ayrıca, sürekli pekiştirme uygulamaları, bireylerde ödüle bağımlılık geliştirebilir ve içsel motivasyonu zayıflatabilir. Bu nedenle, pekiştirme stratejileri, bireyin içsel motivasyonunu destekleyecek şekilde dengelenmelidir.

#### ***1.6.4.Hedef Belirleme Kuramı***

Hedef Belirleme Kuramı, Edwin A. Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılmış ve Gary P. Latham ile birlikte geliştirilen bir motivasyon teorisidir. Bu kuram, bireylerin belirli ve zorlayıcı hedefler belirlediklerinde, performanslarının arttığını ve motivasyonlarının yükseldiğini öne sürer. Kurama göre, hedeflerin özellikleri (özgüllük ve zorluk düzeyi) ile bireylerin performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Locke ve Latham, 1990).

Hedef Belirleme Kuramı'nın temel varsayımları şunlardır:

**Özgül Hedefler:** Belirli ve açık hedefler, belirsiz veya genel hedeflere göre daha yüksek performansa yol açar.

**Zorlayıcı Hedefler:** Zor ancak ulaşılabilir hedefler, bireyleri daha fazla çaba göstermeye teşvik eder.

**Geri Bildirim:** Bireyler, hedeflerine ne ölçüde yaklaştıklarını bildiklerinde, performanslarını ayarlayabilirler.

**Taahhüt:** Bireylerin hedeflere olan bağlılıkları, hedeflerin başarılmasında kritik bir rol oynar.

Bu kuram, motivasyonun bilişsel bir süreç olduğunu ve bireylerin hedef belirleyerek davranışlarını yönlendirdiklerini savunur. Hedef Belirleme Kuramı, iş dünyasında performans yönetimi, çalışan motivasyonu ve örgütsel gelişim gibi alanlarda yaygın olarak uygulanmaktadır. Yöneticiler, çalışanların performansını artırmak için SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) kriterlerine uygun hedefler belirlemektedirler. Bu yaklaşım, çalışanların görevlerine odaklanmalarını ve daha yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır (Koçel, 2019).

Benzer şekilde, spor alanında yapılan araştırmalar da hedef belirlemenin performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Weinberg ve Gould (1995) tarafından yapılan meta-analiz çalışmaları, hedef belirlemenin davranış üzerinde güçlü ve istikrarlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Sporcularda yapılan araştırmalar, hedef belirleme yöntemlerini kullanan bireylerin performanslarını artırdığını ve kendi becerileri hakkındaki olumlu fikirlerini geliştirdiğini ortaya koymuştur (Toros, 2010).

Hedef Belirleme Kuramı, motivasyonun bilişsel süreçlerine odaklanırken, bireylerin duygusal ve sosyal faktörlerini yeterince dikkate almayabilir. Ayrıca, aşırı zorlayıcı hedeflerin belirlenmesi, bireylerde stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle, hedeflerin bireylerin yetenekleri ve kaynaklarıyla uyumlu olması önemlidir. Ayrıca, hedef belirleme sürecinde bireylerin katılımının sağlanması ve hedeflerin anlamlı bulunması, motivasyonun sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir (Locke ve Latham, 2002).

#### **1.6.5.Hijyen - Motivasyon Kuramı**

Frederick Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilen Hijyen Kuramı, çalışan motivasyonunu açıklamada önemli bir yere sahiptir. Bu kuram, bireylerin iş tatmini ve tatminsizliğinin farklı faktörlerden kaynaklandığını öne sürer. Herzberg, motivasyonu iki ana faktörle açıklar:

**Motivasyonel Faktörler:** İşin içeriğiyle ilgili olan ve bireyin içsel motivasyonunu artıran faktörlerdir. Örneğin, başarı, tanınma, sorumluluk ve gelişme olanakları gibi

**Hijyen Faktörleri:** İşin çevresiyle ilgili olan ve eksikliği durumunda tatminsizlik yaratan faktörlerdir. Örneğin, maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları ve yönetim politikaları gibi.

Herzberg'e göre, hijyen faktörlerinin varlığı tatmin yaratmaz, ancak yokluğu tatminsizlik doğurur. Motivasyonel faktörler ise bireyin işinden tatmin duymasını sağlar. Bu nedenle, çalışanların hem hijyen hem de motivasyonel faktörlerle desteklenmesi gerekmektedir.

Hijyen Kuramı, özellikle insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgütler, çalışanların motivasyonunu artırmak için hem hijyen hem de motivasyonel faktörlere dikkat etmelidir. Örneğin, adil ücret politikaları ve iyi çalışma koşulları sağlamak, hijyen faktörlerini karşılar. Aynı zamanda, çalışanlara gelişim fırsatları sunmak ve başarılarını takdir etmek de motivasyonel faktörleri destekler.

Eğitim sektöründe yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin hem içsel hem de dışsal faktörlerden etkilendiği bulunmuştur. Özellikle mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Ateş vd., 2012).

Balaban (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, Türk özel sektöründe üst kademe yöneticilerin motivasyonları incelenmiştir. Araştırma, Herzberg'in İki Etken Kuramı'nın yöneticilerin motivasyonlarını açıklamada etkili olduğunu göstermiştir. Özellikle, yöneticilerin içsel motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

Benzer şekilde, Küçük (2007) tarafından belediye çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma, hijyen faktörlerinin çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, sadece hijyen faktörlerinin sağlanmasının yeterli olmadığı, motivasyonel faktörlerin de desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Hijyen Kuramı, çalışan motivasyonunu açıklamada önemli katkılar sağlamış olsa da bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Özellikle, kuramın genelleştirilebilirliği ve farklı kültürel bağlamlarda geçerliliği sorgulanmıştır. Ayrıca, bireylerin motivasyon kaynaklarının sadece iş ortamıyla sınırlı olmadığı, kişisel ve sosyal faktörlerin de etkili olduğu belirtilmiştir (Herzberg, 1966).

## **1.7.Ödüllendirme Sistemlerinin Örgüler İçin Önemi**

Ödüllendirme sistemleri, kurumlar ve örgütler için stratejik insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Bu sistemler, çalışanların performansını artırmak, örgütsel bağlılığı güçlendirmek ve nihayetinde kurumsal hedeflere ulaşmak için kritik bir rol oynar. Ödüllendirme sistemlerinin önemi, çalışan motivasyonu, adalet algısı, yetenek yönetimi ve örgütsel kültür gibi birçok faktörle yakından ilişkilidir.

### **1.7.1 Çalışan Motivasyonu ve Performansı**

Ödüllendirme sistemleri, çalışanların motivasyon düzeyini yükselterek bireysel performanslarını olumlu biçimde etkileyen temel araçlardan biridir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına göre bireyler, temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin karşılanmasının ardından, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlara yönelme eğilimindedir (Maslow, 1943). Bu doğrultuda, ödül sistemleri çalışanların bu üst düzey ihtiyaçlarını tatmin etmede rol oynayarak onları daha yüksek düzeyde çaba göstermeye teşvik eder. Dışsal ödüller (örneğin prim, ikramiye gibi) ve içsel ödüller (örneğin takdir belgesi, terfi olanağı vb.) çalışanların kuruma olan bağlılıklarını güçlendirebilir ve görevlerine karşı daha istekli olmalarını sağlayabilir (Deci ve Ryan, 1985).

### **1.7.2. Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık**

Ödüllendirme sistemlerinin adil bir şekilde uygulanması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne göre, çalışanlar kendi girdileri (emek, zaman, beceri) ile çıktılarını (ödüller, tanınma) diğer çalışanlarınkilerle karşılaştırarak adalet algısını oluştururlar (Adams, 1965). Eğer ödüllendirme sistemi adil olarak algılanırsa, çalışanlar örgüte daha sadık hale gelir ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerler. Aksi takdirde, adaletsizlik algısı, işten ayrılma niyetini artırabilir ve örgütsel bağlılığı zayıflatabilir.

### **1.7.3. Yeteneği Çekme ve Elde Tutma**

Ödüllendirme sistemleri, nitelikli ve yetenekli çalışanları örgüte kazandırmak ve mevcut çalışanları elde tutmak açısından stratejik bir öneme sahiptir. Rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında, kalifiye insan kaynağını kuruma çekmek ve uzun vadeli bağlılıklarını sağlamak, örgütlerin sürdürülebilirliği için kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu bağlamda, etkili ödül sistemleri çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendirmek

amacıyla hem maddi hem de manevi teşvikler sunmaktadır. Özellikle performans temelli ödüllendirme uygulamaları, yüksek performans gösteren bireylerin takdir edilmesini sağlayarak bu çalışanların örgütte kalma isteklerini artırmaktadır (Pfeffer, 1998).

#### ***1.7.4. Örgütsel Kültür ve Değerlerin Güçlendirilmesi***

Ödüllendirme sistemleri, örgütsel kültür ve değerlerin güçlendirilmesinde de önemli bir araçtır. Örgütler, ödüllendirme sistemleri aracılığıyla hangi davranış ve performansların değerli olduğunu çalışanlarına iletebilir. Örneğin, takım çalışmasını teşvik eden bir ödüllendirme sistemi, örgüt içinde işbirliği ve dayanışma kültürünü güçlendirebilir. Benzer şekilde, yenilikçiliği ödüllendiren bir sistem, çalışanların yaratıcı fikirler geliştirmesini teşvik edebilir (Schein, 2010).

#### ***1.7.5. Stratejik Amaçlara Ulaşma***

Ödüllendirme sistemleri, yalnızca çalışanların bireysel performansını artırmakla kalmayıp; aynı zamanda örgütsel bağlılığı güçlendirme, yetenek yönetimini kolaylaştırma ve stratejik hedeflere ulaşma süreçlerine katkı sağlayan önemli araçlardır. Günümüzün değişken iş ortamında bu sistemlerin etkili olabilmesi için, adil, şeffaf ve örgüt kültürüyle uyumlu biçimde tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir. Aynı zamanda, ödül mekanizmalarının düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen organizasyonel ihtiyaçlara göre güncellenmesi, sürdürülebilir başarı için hayati önemdedir.

Ödül sistemleri, çalışanların arzu edilen davranışları sergilemelerini teşvik ederek, örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin uyumunu artırır. Etkili bir ödül sisteminin tasarlanması ve uygulamaya geçirilmesi hem çalışanların motivasyon düzeyini hem de işlerine olan bağlılıklarını önemli ölçüde artırabilir. Bu durum, örgütlerin genel verimliliğini ve etkinliğini desteklemekte; aynı zamanda çalışanların uzun vadeli katılımını ve kuruma olan aidiyetini güçlendirmektedir (Şahin vd., 2017).

Özellikle performansa dayalı ödüllendirme sistemleri, yüksek performans sergileyen çalışanların takdir edilmesini ve örgütte kalmalarını teşvik eder. Maddi teşviklerin (prim, ikramiye gibi) yanı sıra içsel ödüllerin (takdir belgeleri, terfiler vb.) dengeli biçimde sunulması, çalışanlar nezdinde adalet algısını pekiştirir. Bu adalet algısı, örgütsel bağlılığın artmasında kritik bir rol oynamaktadır.

Ayrıca, çalışanlar tarafından ödüllerin adil ve eşit biçimde dağıtıldığının algılanması, kuruma olan güveni pekiştirerek içsel motivasyonu artırmakta ve örgüt kültürüne daha güçlü

bir bağıllık geliştirmelerine zemin hazırlamaktadır. Bu yönüyle, ödöl sistemleri sadece bireysel performansı değil, örgütün rekabet gücünü ve stratejik hedeflerine ulaşma kapasitesini de destekleyen bütüncöl bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, ödüllendirme sistemlerinin etkinliğini artırmak isteyen örgütlerin, çalışanların beklentilerini dikkate alan, adil, motive edici ve örgütsel vizyonla uyumlu bir yapı inşa etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda kurgulanan bir sistem, çalışan memnuniyetini artırırken, aynı zamanda örgütsel başarıyı da sürdürülebilir kılacaktır.

### **1.8.Ödüllendirme Sistemlerinin Türleri**

Ödüllendirme sistemleri, çalışanların elde ettikleri başarılı sonuçlar, sergiledikleri olumlu davranışlar ve gerçekleştirdikleri başarılı projeler karşılığında, onlara sağlanan maddi ve manevi yararlar bütünüdür.

#### ***1.8.1.Uygulamada Geliştirilen Ödüller***

Ödüllendirme sistemi, bir örgüt içinde çalışanların performansını, motivasyonunu ve örgütsel bağıllığını artırmak amacıyla tasarlanmış, yapılandırılmış ve sistematik bir teşvik mekanizmasıdır. Bu sistem, çalışanların bireysel ve kolektif katkılarını takdir etmek, istenen davranışları pekiştirmek ve örgütsel hedeflere ulaşmayı desteklemek için maddi ve maddi olmayan ödüllerin stratejik bir şekilde dağıtılmasını içerir. Ödüllendirme sistemleri, çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını harekete geçirmeyi hedefler ve genellikle örgütün kültürü, değerleri ve stratejik öncelikleriyle uyumlu olacak şekilde tasarlanır.

Ödüllendirme sistemleri kapsamında, parasal ve parasal olmayan ödüller kullanılmaktadır. Parasal ödüller: Maaş artışları, ikramiyeler, prim ödemeleri, kâr payı gibi finansal yardımlar. Parasal olmayan ödüller: Terfi, eğitim olanakları, takdir belgesi, unvan değişikliği, özel statü ve ayrıcalıklar, sosyal aktivitelere katılım gibi maddi olmayan ödüller.

Ödüllendirme sistemlerinin tasarımında, parasal ve parasal olmayan ödüllerin birlikte değerlendirilmesi ve optimize edilmesi gerekmektedir.

### ***1.8.2.Eşit Ödüllendirme Sistemleri***

Ödüllendirme sistemlerinin adil ve eşit uygulanması, çalışanların motivasyon, bağlılık ve performanslarının artırılması açısından kritik öneme sahiptir. Ödül dağılımının belirli kriterlere göre yapılması ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi, çalışanların adalet algısını güçlendirir. Bu durum, örgütsel bağlılığı ve performansı olumlu yönde etkiler.

İşletmelerde uygulamaya konulan ödül sistemleri, çalışan performansını etkileyen en kritik faktörlerden biridir. Özellikle dışsal ödüller, bireylerin ekonomik gereksinimlerini karşılayarak daha yüksek düzeyde çaba göstermelerini teşvik eder. Performansa dayalı primler, kâr paylaşımı gibi teşvikler, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma konusundaki gayretlerini artırmaktadır (Lawler, 2000). Bununla birlikte, içsel ödüller de çalışanların psikolojik ve duygusal gereksinimlerini karşılayarak içsel motivasyonlarını güçlendirir. Örneğin takdir, övgü ve olumlu geri bildirim, bireylerin öz saygılarını geliştirirken; kariyer fırsatları gibi uzun vadeli teşvikler, çalışanların sürdürülebilir performans sergilemelerine katkı sağlar (Pfeffer, 1998).

Ayrıca esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar, çalışanların iş-yaşam dengelerini kurmalarına yardımcı olur. Bu tür esneklikler, stres düzeylerini azaltarak çalışanların verimliliklerini artırabilir (Kossek ve Michel, 2011).

Örgütsel bağlılık ise, bireylerin örgütün amaç ve değerlerine yönelik duygusal yakınlık hissetmesi ve örgüt bünyesinde kalmaya devam etme isteğiyle ilişkilendirilmektedir. Bu çerçevede uygulanan ödüllendirme sistemleri, örgütsel bağlılığın gelişiminde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dışsal ödüller, çalışanları örgütte kalmaya teşvik ederken; içsel ödüller, duygusal bağ kurmalarını ve örgüte daha derin bir aidiyet geliştirmelerini desteklemektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Özellikle takdir ve övgü gibi içsel ödüller, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır. Kariyer gelişim fırsatları ise çalışanların örgüt içinde kendilerini geliştirme fırsatı bulmalarını sağlayarak uzun vadeli bağlılık oluşturur (Noe, 2017). Ayrıca sosyal etkinlikler ve ödül törenleri gibi etkinlikler, çalışanlar arasında takım ruhunu güçlendirerek örgütsel bağlılığı artırır (Deci ve Ryan, 2000).

Uygulamada geliştirilen ödüller, çalışanların performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla kullanılan etkili yönetim araçlarıdır. Dışsal ve içsel ödüller, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılayarak hem kısa vadeli hem de uzun vadeli performans artışı sağlar. Özellikle içsel ödüller, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını

sağlayarak örgütsel bağlılığı güçlendirir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak dengeli bir ödül ve teşvik sistemi geliştirmeleri büyük önem taşır.

### ***1.8.3. Görev ve Pozisyona Dayalı Ödüllendirme Sistemleri***

Görev ve pozisyona dayalı ödüller, çalışanların belirli bir iş pozisyonunda yerine getirdikleri görevlerin niteliği ve niceliği üzerinden belirlenir. Bu tür ödüller, çalışanların performansını ölçülebilir ve objektif kriterlere dayandırarak değerlendirmeyi amaçlar. Örneğin, satış temsilcilerinin belirli bir satış hedefini aşması, üretim çalışanlarının üretim hatında belirli bir verimlilik düzeyine ulaşması veya yöneticilerin ekip performansını artırması gibi durumlar, görev ve pozisyona dayalı ödüllendirme sistemlerinde sıklıkla kullanılan kriterlerdir.

Bu tür ödüller, genellikle performans değerlendirme sistemleriyle entegre edilir. Çalışanların görev tanımları ve pozisyon gereklilikleri doğrultusunda belirlenen hedeflere ulaşmaları durumunda, finansal veya finansal olmayan ödüllerle (örneğin primler, terfiler, takdir belgeleri) teşvik edilmeleri sağlanır. Bu sistem, çalışanların bireysel performanslarını artırmanın yanı sıra, örgütün genel hedefleriyle uyumlu bir çalışma kültürü oluşturmayı da hedefler.

Görev ve pozisyona dayalı ödüllendirme uygulamaları, çalışan performansını artırma ve örgütsel bağlılığı güçlendirme konusunda etkili araçlar olarak görülmektedir. Ancak bu sistemlerin çeşitli sınırlılıkları da söz konusudur. Öncelikle, bu tür ödüller çalışanlar arasında rekabeti teşvik edebilir; bu da iş birliği ve ekip çalışması üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Ayrıca, ödül kriterlerinin yalnızca sayısal performans göstergelerine dayanması, çalışanların niteliksel katkılarının göz ardı edilmesine neden olabilir (Kohn, 1993).

Bununla birlikte, görev bazlı ödüller genellikle kısa vadeli hedeflere odaklanma eğilimini artırır. Bu durum, çalışanların uzun vadeli örgütsel amaçlardan sapmasına ve stratejik bütünlükten uzaklaşmasına neden olabilir. Çalışanlar ödülü elde etmek amacıyla yalnızca kısa sürede sonuç verecek faaliyetlere yönelerek, sürdürülebilir başarıdan uzaklaşabilirler.

Görev ve pozisyona dayalı ödüllerin etkinliğinin artırılması için, bu sistemlerin adil, şeffaf ve çalışan ihtiyaçlarına duyarlı biçimde tasarlanması önemlidir. Ödüller, çalışanlar

arasında rekabeti körüklemek yerine, ekip çalışmasını teşvik edecek ve uzun vadeli hedefleri destekleyecek şekilde yapılandırılmalıdır.

Ayrıca, görev ve pozisyona dayalı ödüllendirme uygulamaları, özellikle yönetici ve kilit kadrolarda yer alan çalışanların motivasyonunu artırabilir. Bu tür sistemler, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşma isteklerini destekleyerek, daha üst pozisyonlara ilerlemeleri için teşvik edici bir rol üstlenebilir. Sonuç olarak, görev temelli ödüllendirme sistemleri, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri bakımından farklı yaklaşımlarla ele alınmakta ve dikkatle yapılandırılması gereken stratejik uygulamalar arasında yer almaktadır.

Görev ve pozisyona dayalı ödüller, çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı artırmada etkili bir araç olmakla birlikte, bazı sınırlılıklara da sahiptir. Öncelikle, bu tür ödüller çalışanlar arasında rekabeti artırabilir ve bu da ekip çalışmasını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, ödül kriterlerinin yalnızca niceliksel sonuçlara odaklanması, çalışanların niteliksel katkılarını göz ardı edebilir (Kohn, 1993).

Diğer bir sınırlılık ise, ödül sistemlerinin uzun vadeli motivasyonu sağlamada yetersiz kalabilmesidir. Çalışanlar, ödül kazanmak için kısa vadeli hedeflere odaklanabilir ve bu da örgütün uzun vadeli stratejik hedeflerinden sapmasına neden olabilir.

Görev ve pozisyona dayalı ödüller, örgütlerde çalışan performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek için önemli bir araçtır. Ancak, bu tür ödüllerin etkili olabilmesi için adil, şeffaf ve çalışanların ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Ayrıca, ödül sistemlerinin çalışanlar arasında rekabeti artırmadan, ekip çalışmasını ve uzun vadeli hedefleri destekleyecek şekilde yapılandırılması önemlidir.

Görev ve pozisyon bazında oluşturulan ödüllendirme sistemleri de çalışan motivasyonuna katkı sağlar. Örneğin, yönetici ve kilit pozisyonlardaki çalışanların ödüllendirilmesi, diğer çalışanları da üst pozisyonlara yükselmek için motive edebilir. Sonuç olarak, ödül sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri konusunda farklı yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır.

Görev ve pozisyon bazında oluşturulan ödüllendirme sistemleri de çalışan motivasyonuna katkı sağlar.

Örneğin, yönetici ve kilit pozisyonlardaki çalışanların ödüllendirilmesi, diğer çalışanları da üst pozisyonlara yükselmek için motive edebilir (Can vd., 2020). Bu kapsamda, ödül

sistemleri çalışanların performansını ve örgütsel bağlılığını olumlu olarak etkileyebilmektedir.

### **1.9.Japon Çalışma İlişkilerinde Ödül Teşvik Sistemleri**

Japonya'daki ödül sistemleri, geleneksel yapıdan performans tabanlı ödemeye doğru önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşüm, küresel rekabet, ekonomik durgunluk ve yaşanan işgücü gibi birçok faktörden etkilenmektedir

Japon şirketleri, geleneksel insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıyla, özellikle uzun vadeli beceri geliştirmeyi teşvik eden sistemleriyle tanınır. Ancak son yirmi yılda, bu geleneksel ödül sistemini kısa vadeli performansı ödemeye bağlayan performansla ilgili ücrete (PRP) dönüştürme konusu, Japonya'nın insan kaynakları yönetimi politikalarının en çok tartışılan konularından biri haline gelmiştir. (Kato ve Kodama, 2015).

#### **1.9.1.Geleneksel Japon Ödül Sistemi**

Geleneksel olarak, Japon şirketleri çalışanlarını firmada işbaşı eğitimi yoluyla uzun vadeli beceri geliştirmeleri karşılığında ödüllendiren bir ödeme sistemi kullanmalarıyla bilinir. Bu sistemde, ücret genellikle kıdeme ve şirketteki çalışma süresine bağlıdır. Japonya'nın kıdeme dayalı sistemi, işyerinde ve dışında dikey hiyerarşi, iş birliği ve sosyal uyum etrafında inşa edilmiş bir kültürün devamlılığını örneklemektedir. Bu, ücretlendirmeyi bilgilendirmek için kişisel olmayan ve dışsal bir yapıya (zaman) güvenmeyi vurgular (Bryson, 2012)

Japon yönetim modeli, aile, grup, uyum ve uzun vadeli bağlılık gibi kültürel temellere dayanır. Bu kültürel temel, Japonya'da ekip çalışmasının ve grup tabanlı ödüllendirmenin neden bu kadar yaygın olduğunun ana nedeni olarak gösterilmiştir. Yıllık ikramiye, şirket performansına dayalı olup tüm çalışanlara performans veya katkılarına bakılmaksızın ödenir. Yüksek performans gösteren bir ekibin tüm üyelerine ek bir değişken ikramiye eşit miktarlarda ödenir. Bu sistem, grubun kabul görme ihtiyacını karşılar. Ayrıca, Japonya'da ödemenin, uzun süreli istihdam sistemi ile uyumlu olarak, kıdemle ilişkili olduğu uzun bir gelenek vardır (Chiang ve Ohtake, 2014). Japon firmalarındaki çalışanlar, uzun hizmetleri karşılığında şirkete olan borçluluğun bir karşılığı olarak, hem daha üst düzey işlere terfi hem de "kıdemli" bir kişi olarak statülerinin artmasını beklerler. Kıdem temelli sistemler, en deneyimli üyelerin terfi etmesini ve tutulmasını sağlar (Blasi vd.,1996).

### ***1.9.2. Performansla İlişkili Ücretlendirme (PRP)***

1980'lerin sonunda finansal balonun patlamasından sonra Japon ekonomisi uzun süreli bir durgunluğa girmiştir ("Japonya'nın Büyük Resesyonu" veya "Kayıp On Yıl"). Bu dönemde, Japon istihdam sisteminin hızla değişen piyasa koşullarına yanıt verememesi, Japon ekonomisinin hızlı ve güçlü bir şekilde toparlanmasının önünde yapısal bir engel olarak değerlendirilmiştir. (Dohmen ve Falk, 2011). Bu bağlamda, Amerikan tarzı bireysel bazlı ödeme olan Performansla İlişkili Ücrete (PRP) ilgi arttı. PRP, Amerikan tarzı bir sistem olarak, ücreti geleneksel Japon ödül sistemine kıyasla nispeten daha kısa bir zaman dilimindeki bireysel performansa bağlar. Bu değişim, Japon firmalarının verimliliğini artırmak ve küresel rekabet güçlerini korumak/yeniden kazanmak için bir araç olarak önerilmiştir.

2000'li yılların başlarında Japon ekonomisi dibe vurduğunda, PRP Japon firmaları arasında hızla yayılmaya başlamıştır. 2000'de %20 olan PRP kullanım oranı, 2012'de %70'e yükselmiştir. Bu geçiş, kıdeme dayalı sistemlerin dezavantajları, ekonomik yavaşlama, artan küresel rekabet ve yaşlanan işgücü gibi faktörlerle teşvik edilmiştir (Uchida vd., 2023). Hitachi, Fujitsu, Toyota, Panasonic ve Recruit gibi büyük Japon firmalarının performans bazlı ücretlendirme yapılarına geçmeyi düşündüklerini yaygın olarak bildirilmektedir. Bu geçiş, şirketlerin artan rekabet ortamında organizasyonel performansı güvence altına almak için en iyi yetenekleri ödüllendirme ve motive etme çabasıdır.

Japon hükümeti de son yıllarda bu konunun farkına varmış ve 2013'ten bu yana kurumsal yönetim reformu için çeşitli önlemler uygulamıştır. 2015 yılında Kurumsal Yönetişim Kodu, Menkul Kıymetler Borsası listeleme düzenlemelerine dahil edilmiş ve listelenen şirketlerden yöneticilere "sağlıklı girişimcilik ruhunun gelişimine katkıda bulunacak teşvikler" sağlamaları veya sağlamamaları durumunda açıklama yapmaları istenmiştir (Uchida vd., 2023).

**PRP Uygulamasındaki Zorluklar ve Etkisizlik:** Kaynaklar, PRP'nin Japonya'daki verimlilik üzerindeki etkisine dair genel olarak anlamlı bir sonuç bulunamadığını belirtmektedir (Muller ve Stegmaier, 2014) Bu durum, PRP'nin verimliliği artırdığı yönündeki temel önermeyi sorgulayanların argümanlarını desteklemektedir.

PRP'nin Japon kültüründe kabul görmesinin önündeki temel engellerden biri kültürel uyumsuzluktur. Japon çalışanlar, ödüllerin bir kısmını performansa bağlama çabalarına

karşı çıkmışlardır. "Bu düşünce biçimini değiştirmek iki nesil alabilir" şeklinde bir yorum, kültürel köklerin derinliğini ve değişimin zorluğunu vurgular niteliktedir. Yüksek performans gösteren çalışanlar bile, grup tabanlı iş süreçleri üzerindeki olumsuz etki algısı nedeniyle PRP'ye karşı çıkmışlardır (Morris vd., 2006).

Yönetimsel zorluklar da PRP'nin başarısını etkilemektedir. İK yöneticilerinin %60'ının çalışanları tatmin eden bir değerlendirme sistemi kuramadığı belirtilmiştir. Performans değerlendirme kategorileri genellikle çok sübjektiftir. Örneğin, küçük bir yan kuruluşdaki bir ekspatriate, PRP'yi denediklerini ancak "korkunç bir karmaşa" olduğunu ve "kötü duygular yarattığını" belirtmiştir (Muller ve Stegmaier, 2014.)

PRP'nin motivasyonel etkisinin sınırlı olduğu algısı da önemlidir. Bir ekspatriate başkan, Çin'deki "para havucunun" iyi çalıştığını ancak Japonya'da çalışmadığını, çünkü "kimse-nin diğerlerinden daha iyi olmak istemediğini" belirtmiştir. Japon satış elemanlarının, Batılı meslektaşlarına kıyasla aynı hedef odaklanmasına sahip olmadıkları, zira "ulaşamayacaklarından o kadar endişelendikleri" için zorlayıcı hedefleri kabul etmekte zorlandıkları gözlemlenmiştir (Uchida vd., 2023). Bu riskten kaçınan davranış, PRP'nin istenen motivasyonel etkiyi yaratmasını engellemektedir.

PRP'nin grup tabanlı çalışma uygulamalarıyla çelişmesi de önemli bir sorundur. Bireysel PRP, kişilerarası farklılıkları vurgular ve çalışanlar arasında rekabeti teşvik eder. Yüksek performans gösteren bir meslektaşın maaşı arttığında ve diğerinin düştüğünde "takım çalışmasına zarar verdiğini" belirten yöneticiler, bu durumu vurgulamışlardır (Ogihara, 2017).

Ayrıca, PRP'nin getirdiği değişken ücret belirsizliği, çalışanların ücretlerinde kısa vadeli dalgalanmalara yol açarak önemli ücret artışlarına neden olabilir. Yapılan analizler, ücret artışlarının verimlilik artışlarına benzer büyüklükte olduğunu ve bunun da PRP'den elde edilen kârlılık kazancının eksikliğine yol açtığını göstermektedir (Ogihara, 2017).

**PRP Etkinliğini Etkileyen İKY Tamamlayıcılığı:** Kaynaklar, PRP'nin etkinliğinin, diğer insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıyla olan tamamlayıcılığa bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Sakai, 2018).

"Ömür Boyu İstihdam" Uygulaması (Lifetime Employment): Araştırma, PRP'nin yalnızca geleneksel "ömür boyu istihdam" uygulamasını terk eden firmalar için önemli verimlilik artışları sağladığını göstermektedir. Geleneksel ödeme sistemini değiştirmeden

PRP'ye geçmek bu anlamda pek etkili gözükmemektedir. Ömür boyu istihdamdan uzaklaşan firmalar için PRP önemli ücret artışları sağlamaktadır.

**Çalışan Katılımı (Employee Involvement):** PRP'nin, ancak çalışan katılımını kullanan ve ön saftaki çalışanların yerel bilgilerinden faydalanan firmalar için önemli verimlilik artışları sağladığı bulunmuştur. Çalışanlara üretkenliği artırıcı yerel bilgilerini paylaşma fırsatı sunmadan teşvik (PRP) sağlamanın boşuna olduğu belirtilmiştir. Çalışan Katılımı olan firmalar için PRP'den kaynaklanan ücret artışları da mevcuttur.

**Kaizen ve Özerklik:** Japon şirketlerinde yaygın olan "kaizen" (sürekli örgütsel öğrenme ve çalışanların iş süreçlerini iyileştirme konusunda inisiyatif alması) kültürü, özerkliği teşvik edebilir. Çalışanlara işlerinde takdir yetkisi ve sorumluluk verilmesi, onların kurumsal bağlılıklarını artırır.

### ***1.9.3. Ücretlendirmede Kültürel Psikolojik Süreçler***

Uchida, Nakayama ve Uchida'nın (2023) araştırması, Japon ve Avrupa-Amerikan kültürlerinde işyeri ücretlendirmesinin altında yatan kültürel psikolojik süreçleri derinlemesine incelemektedir. Bu çalışma, kurumsal sistemlerin diğer kültürel sistemlerden bağımsız olmadığını, sosyal etkileşimler ile bireysel ve kolektif psikolojik süreçler aracılığıyla işlediğini savunmaktadır.

**Düşünce Biçimleri:** Avrupa-Amerikan kültürlerinde "analitik düşünce tarzı" yaygınken (odak nesnelere dikkat etme ve kategorizasyon), Japon kültürlerinde "bütünsel düşünce tarzı" daha yaygındır (bütün resmi göz önünde bulundurma ve nesneler arasındaki ilişkileri algılama). Bu düşünce biçimleri, nedensel atıfları şekillendirir. Avrupa-Amerikalılar performansı genellikle bireyin "yetenek" gibi kişisel özelliklerine atfederken, Japonlar daha çok "şans" gibi durumsal ve dışsal faktörlere veya ekibin katkısına atfetme eğilimindedir.

**Ajanlık Modelleri:** ABD kültürlerinde "bağımsız benlik algısı" (bireyin kendini başkalarından ayrı ve benzersiz görmesi) yaygınken, Japon kültürlerinde "karşılıklı bağımlı benlik algısı" (bireyin kendini başkalarıyla ve sosyal bağlamla ilişkili görmesi) daha yaygındır. Bağımsız benlik algısı, başarının bireyin içsel özelliklerinden kaynaklandığına dair "ayrık bir ajanlık modeli" "ne yol açarken, Japon kültüründeki "birleşik ajanlık modeli", başarının koçlar, aile ve yetiştirilme gibi diğer insanlara ve bağlamsal faktörlere

atfedilmesine yol açar. Bu durum, Japonların başarıyı bireysel çalışan yerine, meslektaşlar veya şans gibi daha çevresel faktörlere atfetmesine yol açabilir.

**Vekaleten Kredi Verme (Proxy Crediting):** Japonların grupların ajanlığına sahip olduğuna inanmaya daha yatkın olduğu ve bu nedenle grup liderlerini vekaleten suçlama veya onlara kredi verme eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu durum, yöneticilerin başarılarına nedensel olarak katkıda bulunup bulunmadıklarına bakılmaksızın ödüllendirilmelerini haklı çıkarır. Nitekim, Japon katılımcılar yönetime daha fazla finansal ödül atfetmişlerdir.

**Duygular:** Bireysel başarıya verilen değer kültürel bağlamda farklılık gösterir. Kuzey Amerika'da bireysel başarı gururla ilişkilendirilirken, Japon bağlamında bireysel başarı, sosyal uyum değeriyle çelişme potansiyeli nedeniyle genellikle utanç duygusunu çağırıştırır. Bu durum, bireysel finansal ödüllerin Japon ve Avrupa-Amerikan kültürel bağlamlarında farklı psikolojik etkileri olabileceğini göstermektedir.

#### ***1.9.4.Mevcut Eğilimler ve Gelecek Görünümü***

Japonya'da ödül sistemleri son yıllarda önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir. Geleneksel olarak kıdeme, grup bütünlüğüne ve uzun vadeli istihdama dayanan yapı, küresel rekabetin, ekonomik baskıların ve demografik değişimlerin etkisiyle daha esnek ve performansa dayalı bir modele doğru evrilmektedir (Kato ve Kodama, 2015). Bu dönüşüm, sadece Japonya'daki İKY anlayışını değil, aynı zamanda Japon şirketlerinin küresel açılım süreçlerinde insan kaynakları politikalarını da etkilemektedir (Peltokorpi, 2011).

Türkiye'deki ödül sistemleri, genel olarak performans değerlendirme sonuçlarına bağlı primler, terfi fırsatları ve bazen maddi olmayan ödüller etrafında şekillenmektedir. Ancak, bu yapı her ne kadar bireysel başarıyı ödüllendirmeyi amaçlasa da uygulamada sıklıkla adalet algısı sorunları, değerlendirme öznelliği ve sistemsizlikle karşı karşıya kalmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, Japonya'daki grup temelli ve uzun vadeli yaklaşım ile Türkiye'deki bireysel performans odaklı ancak çoğu zaman kurumsal çerçevesi net çizilmemiş sistemlerin birbirini tamamlayıcı potansiyele sahip olduğu söylenebilir.

Japonya'da gözlemlenen hibritleşme eğilimi – yani geleneksel kıdem temelli sistemle Batı tarzı performans bazlı ödüllendirme arasında bir denge kurma çabası – Türkiye için de model alınabilir. Özellikle çok uluslu ya da Japon sermayeli firmalarda, çalışan bağlılığı ve verimlilik artışı için bireysel katkının ekip başarısı ile dengelendiği, adil ve şeffaf ödül mekanizmaları geliştirilebilir. Bu noktada, Japonya'nın “toplam ödüller” yaklaşımı,

sadece ücret değil, aynı zamanda kariyer gelişimi, iş-yaşam dengesi ve iş özerkliği gibi unsurları da içermesi açısından Türkiye’deki insan kaynakları stratejileri için değerli bir referans olabilir (Uchida vd., 2023).

Entegrasyon sürecinde kültürel uyumun sağlanması temel önemdedir. Japon kültüründe başarının bireyden çok grubun ürünü olarak görülmesi, Türkiye’de ise bireysel çaba ve başarı vurgusunun daha baskın olması, her iki ülkedeki uygulamaların doğrudan aktarımını zorlaştırmaktadır. Ancak, çalışanların beklentilerine duyarlı, şeffaf ve çok boyutlu ödöl sistemleri kurularak bu farklar uyumlu hale getirilebilir.

Sonuç olarak, Japonya’daki hibrit ödöl modeli ve toplam ödöl stratejilerinin Türkiye’de uygulanabilirliği, kurumların kültürel farkındalık düzeyine, çalışan beklentilerini anlayabilme kapasitesine ve İKY altyapısının esnekliğine bağlıdır. Bu uyumun sağlanması, sadece çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmakla kalmayacak, aynı zamanda uluslararası rekabet gücünü de destekleyecektir.

## **BÖLÜM 2. ÇALIŞAN PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI**

Ödül sistemiyle ilgili olarak çalışan motivasyonunu, performansını ve örgütsel bağlılığını artırıcı etki beklenmektedir (Can vd., 2020). Ödüllendirme sistemlerinin tasarımı, çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Ödüllerin adil, eşit ve şeffaf dağıtılması, ayrıca görev ve pozisyon bazında farklılaştırılması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirebilir.

Etkin bir ödül sisteminin tasarlanması ve uygulanması, çalışanların motivasyon ve performanslarını artırırken, örgütsel bağlılıklarını da güçlendirebilir (Şahin vd.2017). Ödüllendirme sistemlerinin etkili olabilmesi için, çalışanların ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve değerlerinin dikkate alındığı, adil ve şeffaf bir yapının oluşturulması gerekmektedir (Şahin vd.2017).

Sonuç olarak, ödül sistemleri çalışanların performansını ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Çalışanların gösterdikleri başarılı performans ve sergiledikleri olumlu davranışlar ödüllendirilerek, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı güçlendirilir.

### **2.1.Örgütlerde Çalışan Performansı**

Örgütlerde ödül ve teşvik sistemleri, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahip olan yönetim araçlarıdır. Bu sistemler, çalışanların motivasyonunu artırarak, performanslarını yükseltmeyi ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmeyi hedefler. Ödül ve teşvik sistemlerinin etkinliği, örgüt kültürü, çalışan beklentileri ve uygulanan stratejilerle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık alt başlığı, ödül ve teşvik sistemlerinin bu iki kritik unsuru nasıl etkilediğini incelemektedir.

Ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların bireysel ve takım bazında performanslarını artırmaya yönelik tasarlanmıştır. Bu sistemler, çalışanların hedeflerine ulaşmaları durumunda maddi veya içsel ödüller sunarak, onları daha yüksek performans göstermeye teşvik eder. Özellikle performansa dayalı ücret sistemleri, çalışanların daha fazla çaba göstermesini sağlayarak, örgütün genel verimliliğini artırabilir (Eren, 2018). Ancak ödül sistemlerinin etkinliği, ödüllerin adil ve şeffaf bir şekilde dağıtılmasına bağlıdır. Çalışanlar, ödüllerin

performanslarıyla doğru orantılı olduğunu hissettiklerinde, bu sistemlere daha fazla güven duyarlar ve performanslarını artırma konusunda daha istekli olurlar. Ayrıca, ödül sistemlerinin yalnızca dışsal ödüllere odaklanmaması, çalışanların manevi ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde tasarlanması önemlidir. Örneğin, takdir ve övgü gibi içsel ödüller, çalışanların öz saygılarını artırarak, performanslarını olumlu yönde etkileyebilir (Koçel, 2015).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan duygusal ve rasyonel bağlılıklarını ifade eder. Ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmede önemli bir rol oynar. Bu sistemler, çalışanların örgütün hedefleriyle kendi hedeflerini özdeşleştirmelerini sağlayarak, örgütsel bağlılığı artırabilir (Balcı, 2019).

Özellikle, ödül sistemlerinin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak tasarlanması, örgütsel bağlılığı daha da güçlendirir. Örneğin, kariyer gelişimine yönelik teşvikler, çalışanların örgütte uzun vadeli bir kariyer planlaması yapmalarını sağlayarak, örgütsel bağlılıklarını artırabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Ayrıca ödül sistemlerinin çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkilerini destekleyecek şekilde tasarlanması, örgütsel bağlılığı daha da güçlendirebilir. Örneğin, takım çalışmasını teşvik eden ödül sistemleri, çalışanlar arasındaki dayanışmayı artırarak, örgütsel bağlılığı güçlendirebilir (Eren, 2018).

Ödül ve teşvik sistemleri, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu sistemler, çalışanların motivasyonunu artırarak, performanslarını yükseltmeyi ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmeyi hedefler. Ancak, bu sistemlerin etkinliği, ödüllerin adil ve şeffaf bir şekilde dağıtılmasına, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak tasarlanmasına bağlıdır. Bu nedenle, örgütlerin ödül ve teşvik sistemlerini sürekli olarak gözden geçirmeleri ve güncellemeleri gerekmektedir.

Çalışanların gösterdikleri başarılı performans ve sergiledikleri olumlu davranışların ödüllendirilmesi, onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirir.

Yöneticiler arasındaki etik liderlik davranışlarının, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesine ve örgütsel bağlılıklarına etkisinde örgütsel demokrasinin aracı rol oynadığı görülmüştür (Can vd.,2020). Etkin bir ödül sisteminin tasarlanması ve uygulanması, çalışanların motivasyon ve performanslarını artırırken, örgütsel bağlılıklarını da güçlendirebilir. (Bayar, 2020).

### ***2.1.1. Performans Kavramı ve İçeriği***

Performans, çalışanların belirli bir zaman aralığında önceden tanımlanmış hedeflere ulaşma derecesini ifade eden kapsamlı ve çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram hem bireysel hem de örgütsel düzeyde incelenebilir. Bireysel performans değerlendirmesinde, çalışanın görev tanımında belirtilen sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiği, belirlenen hedeflere ulaşmadaki başarı düzeyi ve ortaya koyduğu işin kalitesi gibi kriterler esas alınmaktadır.

Performans kavramı, yalnızca niceliksel sonuçlarla sınırlı değildir; niteliksel boyutları da içerir. Örneğin, çalışanın işe olan tutumu, takım çalışmasına katkısı, yenilikçi fikirler üretme becerisi ve örgüt kültürüne uyumu gibi unsurlar da performans değerlendirmesinde dikkate alınır. Bu nedenle, performansın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Akademik literatürde performans, genellikle "girdi-çıkıtı" ilişkisi çerçevesinde ele alınır. Girdiler, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve motivasyon gibi unsurları içerirken; çıktılar ise bu girdilerin iş süreçlerine yansımaları sonucu ortaya çıkan ürün veya hizmetlerdir. Bu bağlamda, performansın artırılması için hem girdilerin optimize edilmesi hem de çıktıların etkin bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

Ödül ve teşvik sistemleri, performansı artırma amacıyla tasarlanmış mekanizmalardır. Bu sistemler, çalışanların motivasyonunu yükselterek, onların daha yüksek düzeyde performans göstermelerini teşvik eder. Ödüller, maddi (örneğin, primler, maaş artışları) veya manevi (örneğin, takdir belgeleri, terfiler) olabilir. Teşvikler ise, çalışanların belirli hedeflere ulaşmaları durumunda elde edecekleri ödülleri önceden belirleyerek, onları bu hedeflere ulaşmaya yönlendirir.

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, örgütler için kritik bir süreçtir. Bu süreç, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak, gelişim alanlarını belirlemeyi mümkün kılar. Ayrıca, performans değerlendirmeleri, ödül ve teşvik sistemlerinin etkinliğini ölçmek için de kullanılır. Bu sayede, örgütler, çalışanların performansını artırmaya yönelik stratejiler geliştirebilir ve örgütsel bağlılığı güçlendirebilir.

Çalışan performansı, bir çalışanın belirli bir zaman dilimindeki iş faaliyetlerinde gösterdiği başarı düzeyidir (Gentari, 2022).

Yüksek performans sergileyen çalışanlar, örgüt için kritik değer yaratır ve rekabet avantajı sağlar.

Çalışan performansının yükselmesi ise, çalışanın iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığını artırır. Örgütsel performans ve verimliliğin artırılması açısından, çalışanların performansı kritik bir öneme sahiptir.

### ***2.1.2. Performansı Etkileyen Unsurlar***

Çalışan performansı, örgütsel hedeflere ulaşmada bireysel çabanın kalitesini ve sürdürülebilirliğini belirleyen kritik bir göstergedir. Performansı etkileyen faktörler çok yönlü olup bireysel, yönetsel ve çevresel unsurları kapsamaktadır. Bu başlık altında, çalışan performansına etki eden temel faktörler olan ücret, yeterlilik, liderlik, bilgi yönetimi ve yenilikçilik unsurları detaylı biçimde ele alınmaktadır.

#### **2.1.1.1. Ücret Faktörü**

Ücret, çalışanların sundukları emek karşılığında elde ettikleri maddi karşılığı ifade eder. İşletmeler açısından ücret, yalnızca bir maliyet unsuru değil, aynı zamanda stratejik bir motivasyon aracıdır. Adil ve rekabetçi bir ücret politikası, çalışanların işe karşı duydukları bağlılığı artırmakta ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle aynı pozisyondaki çalışanlar arasında ücret dengesizliğinin bulunması, adalet algısını zedeleyerek motivasyonu ve verimliliği azaltabilmektedir (Aydın, 2022).

Bununla birlikte, ücretin performansa etkisi sadece miktarıyla sınırlı değildir. Ücretlendirme sisteminin şeffaflığı, performansa dayalı olması ve kişisel katkıyı ödüllendirmesi de büyük önem taşımaktadır. Başarıya dayalı prim sistemleri, ikramiye uygulamaları ve performans bonusları gibi araçlarla desteklenen ücret politikaları, çalışanların hedef odaklı çalışmalarını teşvik eder.

#### **2.1.1.2. Yeterlilik Faktörü**

Yeterlilik, bireyin görevini başarıyla yerine getirebilmesi için sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumları ifade eder. Performansın doğrudan belirleyicilerinden biri olan yeterlilik hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürekli gelişim gerektirir. Özellikle değişen iş yapıları ve teknolojik dönüşümler, çalışanların sürekli olarak kendilerini yenilemelerini zorunlu kılmaktadır (Kaya, 2023).

Yeterlilik düzeyi yüksek çalışanlar, problem çözme, karar verme ve görev sorumluluğunu yerine getirme konularında daha başarılı olmaktadır. İşletmelerin, çalışanlarına mesleki eğitim, seminer ve atölye çalışmaları gibi gelişim olanakları sunması, performansı sürdürülebilir kılmak açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca bireylerin kariyer planlaması doğrultusunda gelişimlerini desteklemek, uzun vadede yüksek performans ve örgütsel bağlılık getirmektedir.

#### **2.1.1.3. Liderlik Yönetimi**

Liderlik, çalışanların yönlendirilmesi, motive edilmesi ve örgütsel hedeflere odaklanması açısından belirleyici bir yönetim işlevi olarak öne çıkar. Liderlik biçimi, çalışanların moralini, iş doyumunu ve dolayısıyla performans düzeyini doğrudan etkiler. Özellikle dönüşümcü liderlik, çalışanlara ilham vererek onları motive eder ve yüksek performans göstermeleri için ortam hazırlar (Demirtaş ve Sezgin, 2021).

Yetki devri, açık iletişim ve empatik yaklaşım gibi liderlik nitelikleri, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır. Ayrıca etkili liderler, çalışanların öneri ve görüşlerini dikkate alarak katılımcı bir iş ortamı yaratır. Bu durum, bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirir.

Olumsuz liderlik davranışları ise iş yerinde stres, motivasyon kaybı ve düşük performansla sonuçlanabilir. Bu nedenle lider seçimi ve liderlerin geliştirilmesi, insan kaynakları stratejilerinde öncelikli bir konu olmalıdır.

#### **2.1.1.4. Bilgi Yönetimi**

Bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru kişilere doğru zamanda ulaştırılması sürecini kapsar. Bilgi çağında faaliyet gösteren örgütlerde, bilginin sistematik biçimde toplanması, depolanması ve paylaşılması; verimliliğin ve performansın anahtarıdır. Çalışanların iş süreçlerinde ihtiyaç duydukları bilgiye erişebilmeleri, karar alma süreçlerinde hız ve doğruluk kazandırır (Özdemir, 2020).

Kurumsal hafızanın oluşturulması ve bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, bireylerin sadece kendi deneyimleriyle değil, kurumun bütünsel bilgisinden yararlanarak daha etkili çalışmalar yapmasına olanak tanır. Bu doğrultuda, bilgiye dayalı karar alma süreçleri çalışanların özgüvenini artırır ve işlerini daha etkin yürütmelerini sağlar.

Bilgi yönetimi, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını destekleyen bir yapı kurar. Çalışanlar, bilgi paylaşımının ve erişiminin kolay olduğu ortamlarda daha yaratıcı ve çözüm odaklı olma eğilimindedir.

#### **2.1.1.5. Yenilikçilik ve Yaratıcılık**

Yenilikçilik ve yaratıcılık, bireylerin sıradanın ötesine geçerek özgün fikirler üretme ve mevcut iş süreçlerine yeni yaklaşımlar kazandırma becerilerini ifade eder. Rekabetin giderek arttığı günümüz iş dünyasında, yenilikçi ve yaratıcı çalışanlar, kurumlar için stratejik birer avantaj haline gelmiştir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkaracak şekilde yapılandırılmalıdır (Uysal ve Yıldırım, 2023).

Yaratıcılığı destekleyen iş ortamları; açık iletişim, hata yapma özgürlüğü ve ödüllendirme sistemleriyle şekillenir. Bu tür ortamlar, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlar ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratır. Ayrıca yenilikçi düşünceler, süreçleri iyileştirmenin yanı sıra maliyetleri düşürme ve müşteri memnuniyetini artırma gibi doğrudan sonuçlar da doğurabilir.

Yaratıcılığın bastırıldığı, fikirlerin dikkate alınmadığı iş ortamlarında ise çalışanlar zamanla sadece verilen görevleri yerine getirme eğiliminde olur, bu da performans kayıplarına yol açar. Dolayısıyla, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin desteklenmesi hem bireysel hem de örgütsel başarı açısından kritik önemdedir.

Çalışanların işlerini ne ölçüde başarılı bir şekilde yerine getirdiğini anlamak, gelişim alanlarını tespit etmek ve ödüllendirme sistemlerini etkin biçimde uygulamak için performans değerlendirme sistemleri büyük önem taşımaktadır. Bu değerlendirme süreci, insan kaynakları yönetiminin temel taşlarından biri olarak kabul edilmekte ve stratejik yönetim anlayışının bir uzantısı olarak değerlendirilmektedir (Ateş, 2022).

#### **2.1.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Performans değerlendirme, yalnızca bir denetim ya da kontrol mekanizması olmaktan öte, çalışanların bireysel katkılarının sistematik bir biçimde gözlemlenmesini, ölçülmesini ve geri bildirimlerle desteklenmesini amaçlayan bütünsel bir yaklaşımdır. Bu süreç sayesinde çalışanların güçlü yönleri belirlenebilir, zayıf yönleri geliştirilebilir ve kariyer planlamalarına yön verilebilir. Ayrıca örgütlerin hedefleriyle bireysel hedeflerin uyumlaştırılması açısından da performans değerlendirme kritik bir işlev üstlenir (Yıldız ve Koç, 2021).

İyi yapılandırılmış bir performans değerlendirme sistemi; çalışan motivasyonunu artırır, iş doyumunu güçlendirir ve örgütsel bağlılık duygusunu pekiştirir. Özellikle yetenek yönetimi, kariyer planlaması, eğitim ihtiyaç analizi ve ücretlendirme gibi insan kaynakları süreçlerinin sağlıklı işlemesi için objektif ve sistematik performans değerlendirme sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Karataş, 2023).

Bununla birlikte, performans değerlendirme yalnızca üst yönetimin çalışanı değerlendirdiği tek yönlü bir süreç değildir. Gelişen yöntemlerle birlikte, çalışanın kendi performansını değerlendirmesi, akran değerlendirmeleri, alt kademe değerlendirmeleri ve dış paydaşların görüşlerinin alınması gibi çok yönlü yaklaşımlar da yaygınlaşmıştır. Böylelikle performans değerlendirme süreci, sadece çalışanların performanslarını ölçmekle kalmaz, aynı zamanda iletişim süreçlerini güçlendiren, öğrenmeyi destekleyen ve kurum içi etkileşimi artıran bir platform işlevi de görür (Kaya ve Demir, 2020).

Geleneksel ve modern olmak üzere farklı yöntemlerle uygulanabilen performans değerlendirme sistemleri, her kurumun ihtiyaçlarına, kültürüne ve büyüklüğüne göre çeşitlilik gösterebilir. Bu nedenle, her kurumun kendi stratejik hedefleri doğrultusunda, değerlendirme yöntemini dikkatle seçmesi ve uygulaması gerekmektedir. Aşağıda, insan kaynakları yönetimi literatüründe yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme yöntemleri detaylı biçimde ele alınacaktır.

#### **2.1.3.1.Klasik Performans Değerlendirme Sistemleri**

Klasik performans değerlendirme sistemlerinde, genellikle çalışanların iş sonuçları ve davranışları ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların yetkinlikleri, işe yönelik davranışları, elde ettikleri başarı ve sonuçlar gibi unsurlar değerlendirilir.

Performans değerlendirme sonuçları ise, çalışanların ücret, terfi, ödüllendirme gibi konularda yönetsel kararları etkilemektedir.

Performans değerlendirme sisteminin, adil, objektif ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi, çalışanların katılımının sağlanması, çalışanların geri bildirim alması ve gelişmelerine katkıda bulunması çalışan performans ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Ancak, bu yaklaşımların çalışanların performanslarına yeterince yansımadığı, objektif olmadığı ve adil olmadığı yönünde eleştiriler bulunmaktadır.

Bu nedenle, günümüzde, örgütlerin daha bütüncül ve çok boyutlu performans değerlendirme sistemlerini benimsemesi gerekmektedir. Yeni performans yönetimi yaklaşımlarının geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Örgütlerde ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların performansını artırmak ve örgütsel bağlılığı güçlendirmek amacıyla sıklıkla kullanılan yönetim araçlarıdır. Bu sistemler, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, performanslarını ölçmek ve örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Klasik performans değerlendirme sistemleri, bu sürecin temelini oluşturan ve ödül-teşvik mekanizmalarının etkinliğini belirleyen yapı taşlarıdır. Bu bağlamda, klasik performans değerlendirme sistemlerinin özellikleri, avantajları, dezavantajları ve örgütsel bağlılık ile çalışan performansına etkileri detaylı bir şekilde incelenmelidir.

Klasik performans değerlendirme sistemleri, örgütlerde çalışanların bireysel ve takım bazında performanslarını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılan geleneksel yöntemlerdir. Bu sistemler, genellikle belirli periyotlarla (yıllık, altı aylık vb.) uygulanır ve çalışanların hedeflerine ulaşma düzeylerini, becerilerini, davranışlarını ve örgütsel katkılarını ölçmeye odaklanır. Klasik performans değerlendirme sistemlerinin temel özellikleri şunlardır:(Ateş, 2022; Kaya vd., 2020; Yıldız vd., 2021).

**Hedef Odaklılık:** Klasik sistemler, çalışanların belirli hedeflere ulaşma düzeylerini ölçer. Bu hedefler, örgütün stratejik amaçlarıyla uyumlu olmalıdır. Örneğin, satış hedefleri, proje tamamlama oranları veya müşteri memnuniyeti gibi ölçütler kullanılır.

**Niteliksel ve Niceliksel Ölçütler:** Performans değerlendirme, hem niceliksel (sayısal veriler, hedef tamamlama oranları) hem de niteliksel (liderlik becerileri, takım çalışması, iletişim yetenekleri) ölçütlere dayanır.

**Hiyerarşik Değerlendirme:** Genellikle üst yönetim veya doğrudan amirler tarafından gerçekleştirilir. Çalışanlar, yöneticileri tarafından değerlendirilir ve geri bildirim alır.

**Formal Yapı:** Klasik sistemler, formal bir yapıya sahiptir ve belirli formlar, kriterler ve prosedürler çerçevesinde uygulanır.

**Geri Bildirim ve Gelişim Planlaması:** Değerlendirme sonuçları, çalışanlara geri bildirim olarak sunulur ve performanslarını geliştirmeleri için eğitim, mentorluk veya kariyer planlaması gibi araçlar önerilir.

**Klasik Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları:**

**Netlik ve Şeffaflık:** Klasik performans değerlendirme sistemleri, önceden belirlenen ölçütlere dayandığı için çalışanlara açık, anlaşılır ve şeffaf bir değerlendirme süreci sunar. Bu durum, çalışanların hangi kriterler üzerinden değerlendirildiklerini bilmelerini sağlar ve adil bir değerlendirme algısının oluşmasına katkıda bulunur.

**Stratejik Hedeflerle Uyum:** Bu sistemler, bireysel hedeflerle örgütün genel stratejik hedefleri arasında uyum sağlayarak, bireysel performansın kurumsal başarıya yönlendirilmesine olanak tanır. Böylece çalışan katkısı, örgütsel performans artışına doğrudan hizmet eder.

**Geri Bildirim Olanakları:** Klasik sistemlerde düzenli olarak sağlanan geri bildirim, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini fark etmelerine imkân tanır. Bu durum, bireysel gelişim fırsatlarının değerlendirilmesini ve performans düzeylerinin artırılmasını destekler.

**Ödül ve Teşvik Sistemleriyle Uyum:** Bu tür performans değerlendirme sistemleri, ödül ve teşvik mekanizmalarıyla kolaylıkla entegre edilebilir yapıdadır. Başarılı çalışanların terfi, prim veya farklı türdeki ödüllerle desteklenmesi mümkün olurken, bu durum çalışan motivasyonunun da artırılmasına katkı sağlar.

#### **Klasik Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları**

**Subjektif Değerlendirme Riskleri:** Yöneticilerin kişisel önyargıları veya tutumları, değerlendirme sürecini etkileyebilir. Bu da adaletsiz sonuçlara yol açabilir.

**Zaman ve Kaynak Tüketimi:** Klasik sistemler, genellikle yoğun bir zaman ve kaynak tüketimi gerektirir. Özellikle büyük örgütlerde bu süreç oldukça karmaşık hale gelebilir.

**Statik Yapı:** Klasik sistemler, dinamik iş ortamlarında hızlı değişimlere uyum sağlamakta zorlanabilir. Özellikle yenilikçi ve esnek çalışma modellerine sahip örgütler için yetersiz kalabilir.

**Çalışanlar Üzerinde Stres:** Performans değerlendirmeleri, çalışanlar üzerinde stres yaratabilir ve bu da motivasyonu olumsuz etkileyebilir.

#### **2.1.3.2.Modern Performans Değerlendirme Sistemleri**

Performans yönetimi yaklaşımları, çalışanların motivasyonunu artırmakta, onların gelişimine odaklanmakta ve performans kültürünün güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Dolayısıyla, günümüzde, örgütlerin performans değerlendirme sistemlerini çok boyutlu ve bütüncül bir perspektifle tasarlamaları önem kazanmaktadır.

Modern performans değerlendirme sistemleri, örgütlerde çalışanların performansını ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla kullanılan yöntemler bütünüdür. Geleneksel yöntemlerin aksine, modern sistemler daha dinamik, çok boyutlu ve sürekli geri bildirim odaklıdır. Bu sistemler, çalışanların performansını yalnızca niceliksel verilere dayalı olarak değil, aynı zamanda niteliksel ve davranışsal boyutları da dikkate alarak değerlendirir. Bu bağlamda, modern performans değerlendirme sistemleri, ödül ve teşvik mekanizmalarının etkinliğini artırarak çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

**360 Derece Performans Değerlendirmesi:** 360 derece performans değerlendirmesi, çalışanın performansının farklı kaynaklardan (üstler, meslektaşlar, astlar ve hatta müşteriler) toplanan geri bildirimlerle değerlendirildiği kapsamlı bir yöntemdir. Bu yöntem, çalışanın performansını çok boyutlu bir perspektiften ele alarak daha adil ve objektif bir değerlendirme sağlar. Özellikle ödül ve teşvik sistemlerinde, çalışanların sadece üstlerinin değil, çevresindeki diğer kişilerin de görüşlerine değer verilmesi, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artırır (Aşkın, 2018).

**Hedeflere Göre Yönetim (Management by Objectives):** Hedeflere göre yönetim, çalışanların belirli ve ölçülebilir hedefler doğrultusunda performanslarının değerlendirildiği bir sistemdir. Bu yöntemde, çalışanlar ve yöneticiler birlikte belirledikleri hedefler doğrultusunda çalışır ve bu hedeflere ulaşma düzeyi performans değerlendirmesinin temelini oluşturur. Ödül ve teşvik sistemleri, bu hedeflere ulaşan çalışanları ödüllendirerek hem performansı artırır hem de örgütsel bağlılığı güçlendirir (Eren, 2017).

**Sürekli Geri Bildirim ve Performans Koçluğu:** Modern performans değerlendirme sistemlerinde, yıllık veya dönemsel değerlendirmeler yerine sürekli geri bildirim mekanizmaları ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların performanslarını anlık olarak iyileştirmelerine ve gelişimlerini sürekli hale getirmelerine olanak tanır. Performans koçluğu, bu süreçte önemli bir rol oynar. Koçluk, çalışanların zayıf yönlerini güçlendirmelerine ve potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardımcı olur. Bu da ödül ve teşvik sistemlerinin daha etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar (Çetin ve Özdevecioğlu, 2019).

**Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmesi:** Yetkinlik bazlı performans değerlendirme, çalışanların belirli yetkinlikler (örneğin, liderlik, iletişim, problem çözme) çerçevesinde değerlendirildiği bir sistemdir. Bu yöntem, çalışanların sadece sonuç odaklı performansını değil, aynı zamanda bu sonuçlara ulaşmak için sergiledikleri davranışları da dikkate alır. Ödül ve teşvik sistemleri, bu yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanarak çalışanların uzun vadede örgütsel bağlılıklarını artırır (Keleş, 2020).

**Dijital Performans Yönetim Sistemleri:** Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, dijital performans yönetim sistemleri örgütler içinde yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistemler, çalışanların performansını anlık olarak izlemeye, veri analitiği aracılığıyla performans eğilimlerini değerlendirmeye ve otomatik raporlamalar oluşturmaya olanak sağlamaktadır. Bu dijital yapılar, ödül ve teşvik uygulamalarının daha şeffaf ve adil biçimde yürütülmesine zemin hazırlar. Aynı zamanda çalışanlara anlık geri bildirim verme imkânı sunarak motivasyonlarını artırmakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Yıldız, 2021).

Modern performans değerlendirme yöntemleri, çalışan verimliliğini artırmanın yanı sıra örgüte olan bağlılığı da destekleyen önemli bir araçtır. Bu sistemler, çalışanların performansını yalnızca nicel göstergelerle değil; davranışsal, hedef bazlı ve yetkinlik odaklı çok yönlü kriterlerle değerlendirerek ödüllendirme mekanizmalarının etkinliğini artırmaktadır. 360 derece değerlendirme, hedef bazlı performans yönetimi, sürekli geribildirim uygulamaları ve dijital izleme sistemleri, günümüz örgütlerinde en sık kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Bu uygulamalar, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu destekleyerek, örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlar.

#### ***2.1.4.Örgütlerde Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi***

Performans değerlendirme sistemleri, örgütlerin çalışanlarının bireysel ve kolektif performanslarını ölçmek, değerlendirmek ve bu performansı örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmek için kullandıkları temel yönetim araçlarından biridir. Bu sistemler, çalışanların yetkinliklerini, başarılarını ve gelişim alanlarını belirlemek için kullanılırken, aynı zamanda örgütsel verimliliği artırmak ve stratejik hedeflere ulaşmak için de kritik bir rol oynar. Performans değerlendirme sistemlerinin önemi, çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılık ve genel iş performansı üzerindeki etkileriyle açıklanabilir.

**Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi:** Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların işlerinde ne kadar başarılı olduklarını objektif bir şekilde ölçmelerine olanak tanır. Bu değerlendirmeler, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olur. Özellikle ödül ve teşvik sistemleriyle entegre edildiğinde, performans değerlendirmeleri çalışanların motivasyonunu artırabilir. Örneğin, yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, diğer çalışanlar için de bir teşvik unsuru oluşturur ve genel performans düzeyini yükseltir (Armstrong, 2006).

**Örgütsel Bağlılık ve Aidiyet Duygusu:** Performans değerlendirme sistemleri, çalışanların bireysel hedefleri ile örgütsel stratejik amaçlar arasında uyum sağlanmasına katkı sunar. Bu bütünleşme, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını güçlendiren önemli bir unsurdur. Sürekli geri bildirim mekanizmaları, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerine ve örgütsel aidiyet duygusunun artmasına yardımcı olur. Ayrıca, şeffaflık ve adalet ilkelerine dayalı performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların yönetime olan güvenini pekiştirerek örgütsel bağlılığı daha da derinleştirir (Meyer vd., 1997).

**Stratejik Hedeflere Ulaşmada Araç Olarak Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme sistemleri, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında önemli bir araçtır. Bu sistemler, çalışanların performansını ölçerek, örgütün hedeflerine ulaşmak için gereken insan kaynağı yetkinliklerini belirlemeye yardımcı olur. Ayrıca, performans değerlendirmeleri, örgütün gelecekteki eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını planlamasına da katkıda bulunur (Kaplan vd., 1996).

**Ödül ve Teşvik Sistemleri ile Entegrasyon:** Performans değerlendirme sistemleri, ödül ve teşvik sistemleriyle entegre edildiğinde daha etkili hale gelir. Ödül sistemleri, çalışanların yüksek performans göstermelerini teşvik ederken, adil bir performans değerlendirme sistemi, bu ödüllerin dağıtımında şeffaflık sağlar. Bu durum, çalışanlar arasında adalet duygusunu güçlendirir ve örgütsel adalet algısını artırır (Lawler, 2003).

**Performans Değerlendirme Sistemlerinin Zorlukları:** Performans değerlendirme sistemlerinin etkili olabilmesi için, bu sistemlerin adil, şeffaf ve tutarlı olması gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışanlar arasında haksızlık algısı oluşabilir ve bu durum örgütsel bağlılığı zayıflatabilir. Ayrıca, performans değerlendirme süreçlerinin sık sık güncellenmesi ve örgütün değişen ihtiyaçlarına uyum sağlaması da önemlidir (Denisi vd., 2006).

Örgütlerde kullanılan performans değerlendirme sistemleri, çalışanların motivasyonunu artırmada, örgütsel bağlılığı güçlendirmede ve genel performansı yükseltmede stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu sistemler, ödül ve teşvik mekanizmalarıyla entegre bir şekilde uygulandığında, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmak adına daha istekli ve kararlı bir şekilde çaba göstermelerine olanak tanır. Ancak, bu etkinin sürdürülebilir olabilmesi için değerlendirme süreçlerinin adil, şeffaf ve tutarlı ilkeler doğrultusunda yürütülmesi büyük önem taşır.

Etkin şekilde yapılandırılmış bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonunun yanı sıra kuruma olan bağlılıklarını ve bireysel gelişimlerini destekleyici niteliktedir. Değerlendirme sonuçları aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarına da yön verir; ödül, terfi, rotasyon ve eğitim gibi kararların alınmasında referans noktası oluşturur.

Açık ve güvenilir geri bildirim esasına dayanan performans sistemleri, çalışanların yönetime duyduğu güveni artırırken, kuruma olan bağlılık düzeylerini de güçlendirir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, performans değerlendirme sistemlerinin temel hedeflerinden biri, yalnızca bireysel verimliliği artırmak değil, aynı zamanda kurumsal aidiyet duygusunu pekiştirmektir.

Performans değerlendirme sonuçlarının, çalışanların ücret, terfi, ödüllendirme kararlarında kullanılması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkilemektedir.

Performans yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi, çalışanların örgüte bağlılığını ve performansını artırmaktadır.

Performans yönetimi yaklaşımları, çalışanların motivasyonunu artırmakta, onların gelişimine odaklanmakta ve performans kültürünün güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, çalışan performansı örgütsel performansı doğrudan etkilediği için, örgüt için kritik öneme sahiptir.

## **2.2.Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, çalışanların bulundukları kuruma karşı geliştirdikleri duygusal, normatif ve devamlılığa dayalı bağlılık düzeylerini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlılık; bireylerin örgütün amaç ve değerlerine duyduğu inançla şekillenirken, aynı zamanda kurumda kalma istekliliğini ve örgütsel hedeflere katkı sağlama eğilimini de ifade eder.

### **2.2.1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve İçeriği**

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği psikolojik aidiyet duygusunu ve kurumsal hedeflerle özdeşleşme düzeyini ifade eder. Bu kavram, çalışanların sadece görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumun değerlerini benimsemeleri, kurumsal amaçlara katkı sunmaları ve uzun vadeli olarak kurumda kalma isteklerini içeren çok boyutlu bir yapıdır (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık kavramı, ilk olarak Becker'in (1960) "yanlılık kuramı" çerçevesinde açıklanmış; bireyin zamanla kurumda yaptığı yatırımlar nedeniyle ayrılmasının zorlaşması temeline dayandırılmıştır. Ancak günümüzde en yaygın kabul gören model, Meyer ve Allen'in geliştirdiği üç bileşenli örgütsel bağlılık modelidir. Bu modele göre bağlılık üç ana başlıkta incelenir:

**Duygusal Bağlılık (Affective Commitment):** Çalışanın kuruma karşı pozitif duygular geliştirmesi, kuruma içten bağlılık hissetmesi ve gönüllü olarak katkı sağlama isteğidir. Bu tür bağlılık, iş tatmini ve motivasyonla doğrudan ilişkilidir (Yücel ve Bostancı, 2021).

**Süreklilik Bağlılığı (Continuance Commitment):** Çalışanın, kurumda kalmaya devam etmesinin kişisel fayda veya maliyet hesaplarına dayanmasıdır. Alternatiflerin azlığı veya elde edilen sosyal ve ekonomik kazanımlar nedeniyle birey, kuruma bağlı kalmayı tercih eder.

**Normatif Bağlılık (Normative Commitment):** Çalışanın kuruma karşı ahlaki bir sorumluluk duyması, kuruma karşı bir "borç" hissetmesiyle oluşan bağlılıktır. Genellikle kurumsal kültür, aile değerleri ve toplumsal normlar bu bağlılık türünü şekillendirir (Erdost, vd.,2007).

Örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerinde sergilediği davranışlar, performans düzeyi ve işten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, sadece görev tanımlarının ötesine geçmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün vizyonunu destekleyici gönüllü davranışlar da sergiler. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık yalnızca bireysel bir tutum değil, aynı zamanda örgütsel başarıya yön veren stratejik bir unsur olarak değerlendirilmelidir (Aydın, 2022).

Ayrıca örgütsel bağlılığın artması, çalışan devir hızının azalmasına, iş tatmininin yükselmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde bağlılık düzeyini artıracak politikalar

geliştirmek, modern işletmelerin öncelikli hedefleri arasında yer almalıdır (Koç ve Keleş, 2020).

### **2.2.2.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılık, bireylerin kurumlarına karşı geliştirdikleri duygusal, normatif ve devamlılık temelli bağlılık biçimlerini içeren çok boyutlu bir yapıdır. Bu bağlılık düzeyini etkileyen önemli unsurlardan biri ise örgütte uygulanan ödül ve teşvik sistemleridir. Bu tür sistemler, çalışanların yalnızca performanslarını artırmakla kalmayıp aynı zamanda kuruma olan sadakatlerini de güçlendirme potansiyeline sahiptir. Bu çerçevede, ödül ve teşvik uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, literatürde hem teorik yaklaşımlar hem de ampirik çalışmalar aracılığıyla kapsamlı biçimde ele alınmıştır.

**Duygusal Bağlılık ve Ödül Sistemleri:** Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle duygusal bir bağ kurmasını ifade eder. Ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların örgütlerine karşı olumlu duygular geliştirmesine katkıda bulunabilir. Örneğin, performansa dayalı ödüller, çalışanların örgüt tarafından takdir edildiğini hissetmelerini sağlayarak duygusal bağlılığı artırabilir (Allen vd., 1990). Ayrıca, örgütün çalışanların çabalarını ödüllendirmesi, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını güçlendirir (Eisenberger vd., 1986).

**Normatif Bağlılık ve Teşvik Mekanizmaları:** Normatif bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri ahlaki bir yükümlülük duygusunu ifade eder. Teşvik mekanizmaları, özellikle uzun vadeli ödüller ve kariyer gelişim fırsatları, çalışanların örgütlerine karşı normatif bağlılıklarını artırabilir. Örneğin, eğitim ve gelişim programları, çalışanların örgütlerine karşı bir borç hissetmelerine neden olabilir ve bu da normatif bağlılığı güçlendirir (Meyer vd.,1990).

**Devam Bağlılığı ve Dışsal Ödüller:** Devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmalarının maliyetli olacağına inandıkları durumlarda ortaya çıkar. Dışsal ödüller, özellikle finansal teşvikler ve primler, çalışanların örgütte kalma eğilimlerini artırabilir. Örneğin, uzun vadeli finansal ödüller, çalışanların örgütten ayrılmalarının maliyetli olacağı algısını güçlendirerek devam bağlılığını artırabilir (Mathieu vd.,1990).

**Adalet algısı ve Ödül Sistemleri:** Örgütlerde ödül ve teşvik sistemlerinin adil biçimde yapılandırılması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Özellikle dağıtımsal ve prosedürel adalete ilişkin çalışan algısı, bireylerin örgüte olan sadakatini güçlendirmektedir (Colquitt vd., 2001). Ödüllerin hakkaniyetli ve şeffaf

kriterlerle dağıtılması, çalışanların yönetim süreçlerine olan güvenini artırmakta; bu güven duygusu da örgütsel bağlılığın pekişmesine katkı sunmaktadır.

**Örgütsel Destek Algısı ve Teşvikler:** Örgütsel destek algısı, çalışanların örgütlerinin kendilerine değer verdiği, refahlarını ve gelişimlerini önemseydiği yönündeki inançlarını ifade etmektedir. Bu algı, özellikle bireysel ihtiyaçlara yanıt verebilen esnek ve kapsayıcı ödül-teşvik sistemleri aracılığıyla pekiştirilebilir. Teşvik sistemlerinin örgütsel destek algısını artırması, çalışanların örgüte duydukları duygusal bağlılığı da güçlendirir.

Ödül ve teşvik sistemleri, örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörlerden biridir. Duygusal, normatif ve devam bağlılığı gibi bağlılık türlerinin gelişmesini destekleyen bu sistemler, aynı zamanda örgütsel performansı da olumlu yönde etkileyebilir. Ancak, bu etki ancak söz konusu sistemlerin adil, şeffaf ve çalışan beklentileriyle uyumlu biçimde yapılandırılmasıyla sürdürülebilir hâle gelir. Dolayısıyla, örgütlerin bu tür sistemleri tasarlar-ken çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate almaları ve sistemleri düzenli olarak gözden geçirmeleri gerekmektedir.

#### 2.2.2.1. Bireysel Faktörler

İK uygulamaları, örgütsel yapı, yönetim tarzı, örgüt kültürü gibi faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, onların demografik ve psikolojik özelliklerinden etkilenmektedir. Bu bireysel değişkenler, kişinin örgüte kurduğu duygusal ve zihinsel bağın niteliğini belirlemede önemli rol oynar.

**Yaş, Kıdem, Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi:** Araştırmalar, yaş ve kıdem arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin yükseldiğini göstermektedir. Bu durum, zamanla kuruma karşı geliştirilen aidiyet duygusunun güçlenmesinden kaynaklanmaktadır (Koç ve Keleş, 2020). Cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi faktörler ise daha çok bağlılık türlerinde farklılık yaratmaktadır; örneğin kadın çalışanların duygusal bağlılığa, erkek çalışanların ise süreklilik bağlılığına daha yatkın olabildiği görülmektedir.

**Kişilik Özellikleri:** Bireyin kişilik yapısı, örgütsel tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Özellikle içsel denetim odağına sahip, kendini gerçekleştirme eğiliminde olan ve psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir (Yücel vd., 2021). Bu bireyler, işlerine daha anlamlı bir gözle bakmakta ve kurumla özdeşleşme eğiliminde olmalıdır.

**İş Deneyimi:** Çalışma hayatında edinilen deneyimler, bireyin kurumlara ve yönetime ilişkin tutumlarını şekillendirir. Olumlu iş deneyimleri, bağlılığı artırırken; geçmişte yaşanan olumsuzluklar, çalışanların kuruma temkinli yaklaşmasına neden olabilir (Aydın,2022).

#### 2.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Bireyin kuruma duyduğu bağlılık duygusu, doğrudan örgütün yapısal ve yönetsel özelliklerinden de etkilenmektedir. Örgütün sunduğu çalışma ortamı, yöneticilerin tutumu, ücret politikası ve örgütsel kültür gibi unsurlar, çalışanların bağlılık düzeylerini önemli ölçüde belirlemektedir.

**Örgüt Kültürü:** Paylaşılan değerler, normlar ve inanç sistemleriyle şekillenen örgüt kültürü, çalışanların örgüte yönelik algısını doğrudan etkiler. Katılımcı, destekleyici ve şeffaf kültürlerin hâkim olduğu ortamlarda çalışanlar daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık geliştirmektedir (Yıldız vd.,2021).

**Yönetici Davranışları:** Liderlik tarzı ve yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği tutum, bağlılık üzerinde belirleyici bir faktördür. Adaletli, açık iletişim kuran ve çalışan gelişimini destekleyen yöneticiler, güven ortamı oluşturarak bağlılığı artırmaktadır (Karataş,2023).

**Ücret ve Terfi Olanakları:** Adil ve tatmin edici ücret sistemleri, çalışanların süreklilik bağlılığı açısından büyük önem taşır. Aynı şekilde kariyer gelişim fırsatlarının sunulması, çalışanın geleceğini o kurumda görmesini sağlayarak bağlılığı güçlendirir (Ateş, 2022).

**İş Özellikleri ve Çalışma Koşulları:** İşin niteliği, görev tanımı, iş yükü, özerklik düzeyi ve fiziksel çalışma koşulları da bağlılığı etkileyen diğer unsurlardır. İşin anlamlı bulunması, bireyin motivasyonunu ve örgüte karşı pozitif tutumunu artırır.

**Örgütsel Adalet Algısı:** Çalışanların kurum içinde alınan kararlarda ve dağıtılan kaynaklarda adalet olduğuna inanması, örgütsel bağlılığın temel belirleyicilerindendir. Dağıtım-sal, prosedürel ve etkileşimsel adalet algıları yüksek olan çalışanlar, daha fazla duygusal bağlılık göstermektedir (Erdost vd., 2007).

**İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yönetim Tarzı:** Eğitim, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları süreçlerinin şeffaf, adil ve geliştirici şekilde yürütülmesi; örgüt yapısının çalışanların katılımına açık olması ve yönetim tarzının demokratik olması, bağlılık üzerinde olumlu etki yaratır.

### **2.2.3.Örgütsel Bağlılık Dereceleri**

Örgütsel bağlılık, her çalışanda aynı düzeyde ortaya çıkmayan, bireyin kuruma yönelik duygu, düşünce ve davranışlarının şiddetine göre değişebilen bir yapıdır. Bu farklılıklar, örgütsel bağlılığın dereceleri olarak adlandırılmakta ve bireyin kurumla olan ilişkisini daha ayrıntılı analiz etme olanağı sunmaktadır. Bağlılık dereceleri, genellikle çalışanın kuruma ne ölçüde duygusal olarak bağlı olduğu, kurumu ne kadar önemseydiği ve kurumda kalma istekliliği üzerinden değerlendirilmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık dereceleri, bireylerin örgüte yönelik tutumlarını anlamada önemli bir analiz aracıdır. Bu dereceler genellikle düşük, orta ve yüksek bağlılık düzeyleri olarak sınıflandırılır:

#### **2.2.3.1.Düşük Derecede Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Düşük derecede örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı duygusal bağlarının zayıf olduğu, örgütün hedeflerine ve değerlerine yönelik aidiyet hissinin düşük seviyede bulunduğu durumları ifade eder. Bu durum, çalışanların örgütte kalma niyetlerinin azalmasına, iş tatminlerinin düşmesine ve dolayısıyla performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olabilir.

**Nedenleri:** Düşük derecede bağımlılık nedenleri aşağıdaki nedenlerle açıklanabilir: (Allen vd.,1990; Locke, 2002; Bass, 1985; Colquitt, 2001; Mathieu vd., 1990).

**Ödül ve Teşvik Sistemlerinin Yetersizliği:** Ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların motivasyonunu artırmada ve örgütsel bağlılığı güçlendirmede kritik bir rol oynar. Ancak, bu sistemlerin adil, şeffaf ve etkili bir şekilde uygulanmaması durumunda, çalışanlar örgüte karşı olan bağlılıklarını kaybedebilirler. Özellikle performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin yetersiz kalması, çalışanların çabalarının karşılıksız kalmasına ve dolayısıyla düşük bağlılık düzeyine yol açabilir

**İş Tatminsizliği:** İş tatmini, örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili bir faktördür. Çalışanların işlerinden memnun olmamaları, örgüte karşı olan bağlılıklarını azaltabilir. İş tatminsizliği, genellikle yetersiz ücret, kötü çalışma koşulları, yönetim tarafından takdir edilmeme gibi faktörlerden kaynaklanır

**Liderlik Tarzı ve Yönetim Uygulamaları:** Liderlik stilleri ve yönetim yaklaşımları, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini doğrudan etkileyen önemli unsurlar arasında

yer alır. Katılımcı, destekleyici ve çalışan odaklı liderlik anlayışı, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı artırabilir. Buna karşılık, otoriter, uzak ve hiyerarşik ilişkilere dayalı liderlik tarzları, çalışanlar üzerinde yabancılaşma hissi yaratabilir ve bağlılık düzeylerinde azalmaya neden olabilir.

**Örgütsel Adalet Algısı:** Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki uygulamaları ne kadar adil bulduklarıyla ilgilidir. Dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutu bulunan örgütsel adalet algısı, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini doğrudan etkiler. Adalet algısının düşük olması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltabilir.

**Kariyer Gelişim Fırsatlarının Eksikliği:** Çalışanların kariyerlerinde ilerleme fırsatlarının olmaması, örgütsel bağlılık düzeylerini düşürebilir. Kariyer gelişim fırsatlarının sınırlı olması, çalışanların örgütte kalma niyetlerini azaltabilir ve daha iyi fırsatlar aramalarına neden olabilir.

**Düşük Derecede Bağlılık Sonuçları:** Düşük derecede bağlılık sonuçları aşağıdaki şekilde açıklanabilir: (Mowday vd., 1982; Tett ve Meyer., 1993; Organ, 1988;).

**Performans Düşüklüğü:** Düşük örgütsel bağlılık, çalışanların iş performanslarını olumsuz etkileyebilir. Bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, işlerine yeterince odaklanmayabilir ve dolayısıyla performansları düşebilir.

**İşten Ayrılma Niyeti:** Düşük örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Örgüte karşı bağlılık hissetmeyen çalışanlar, daha iyi fırsatlar bulduklarında örgütten ayrılma eğiliminde olabilirler.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Azalması:** Örgütsel bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını (örneğin, iş arkadaşlarına yardım etme, örgütün imajını koruma gibi) sergileme eğiliminde daha az olabilirler.

Düşük derecede örgütsel bağlılık, örgütler için ciddi bir sorun teşkil edebilir. Bu durum, çalışanların performanslarını, işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Ödül ve teşvik sistemlerinin etkili bir şekilde uygulanması, iş tatmininin artırılması, adil bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve kariyer gelişim fırsatlarının sunulması, düşük örgütsel bağlılık düzeyini artırmaya yönelik önemli adımlar olabilir.

### 2.2.3.2.İlmlı Seviyede Bağlılık

Çalışan örgüte kısmen bağlıdır, ancak bağlılığının artması için çalışma isteği duyabilir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı geliştirdiği duygusal, normatif ve devamlılığa dayalı bağlılık biçimlerinin tümünü kapsayan çok boyutlu bir yapıdır. Bu yapının önemli bileşenlerinden biri olan duygusal bağlılık (affective commitment), bireylerin örgütle özdeşleşmeleri, örgütün değerlerini benimsemeleri ve örgütle duygusal bir bağ kurmalarıyla ilişkilidir. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, kurumda kalmaya istekli olurken, aynı zamanda örgütsel amaçlara ulaşma konusunda daha güçlü bir motivasyona sahip olurlar.

İlmlı bağlılık, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinin üç boyutundan biridir. Bu modelde, ilmlı bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duymalarını ifade eder. İlmlı bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini benimsemeleri, örgütle özdeşleşmeleri ve örgütte kalmaya istekli olmalarıyla karakterize edilir.

İlmlı bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının gönüllü ve içsel bir motivasyonla gerçekleştiği durumlarda ortaya çıkar. Bu tür bir bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşma konusundaki isteklerini artırır ve örgütsel performansı olumlu yönde etkiler. İlmlı bağlılık, aynı zamanda çalışanların örgütte kalma niyetlerini de artırır ve işten ayrılma oranlarını düşürür.

İlmlı bağlılık, çeşitli faktörler tarafından belirlenir (Colquitt vd., 2001; Bass vd., 1994; Eisenberger vd., 1986; Locke, 1976; Ashforth vd., 1989).

**Örgütsel Adalet:** Çalışanların örgütte adil bir şekilde muamele gördüklerini hissetmeleri, ilmlı bağlılığı artırır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüte olan güvenlerini artırır ve örgütle duygusal bir bağ kurmalarını sağlar.

**Liderlik Tarzı:** Dönüşümcü liderlik ve destekleyici liderlik tarzları, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırır. Liderlerin çalışanlara destek olmaları ve onların ihtiyaçlarını karşılamaları, ilmlı bağlılığı güçlendirir.

**Örgütsel Destek:** Çalışanların örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmeleri, ilmlı bağlılığı artırır. Örgütsel destek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve örgütle duygusal bir bağ kurmalarını sağlar.

**İş Tatmini:** Çalışanların işlerinden tatmin olmaları, ılımlı bağlılığı artırır. İş tatmini, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve örgütle duygusal bir bağ kurmalarını sağlar (Locke, 1976).

**Örgütsel Kimlik:** Çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaları, ılımlı bağlılığı artırır. Örgütsel kimlik, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve örgütle duygusal bir bağ kurmalarını sağlar (Ashforth vd., 1989).

Ilımlı bağlılık, çalışanların örgütsel performansları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli etkilere sahiptir (Meyer vd., 2002; Allen vd., 1990; Organ, 1988).

**İş Performansı:** Ilımlı bağlılık, çalışanların iş performanslarını artırır. Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları, işlerine daha fazla odaklanmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlar.

**İşten Ayrılma Niyeti:** Ilımlı bağlılık, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltır. Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları, örgütte kalmaya istekli olmalarını sağlar ve işten ayrılma oranlarını düşürür.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışları:** Ilımlı bağlılık, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır. Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmaları, örgütün hedeflerine ulaşma konusundaki isteklerini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder.

Ilımlı bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duymalarını ifade eder. Bu tür bir bağlılık, çalışanların örgütsel performanslarını artırır, işten ayrılma niyetlerini azaltır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik eder. Ilımlı bağlılık, örgütsel adalet, liderlik tarzı, örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel kimlik gibi faktörler tarafından belirlenir. Bu faktörler, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını güçlendirir ve örgütle duygusal bir bağ kurmalarını sağlar.

### **2.2.3.3.Yüksek Derecede Bağlılık**

Çalışan örgüte güçlü duygusal bağ hissetmekte ve örgütten ayrılmayı istememektedir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin kurumlarına yönelik duygusal, normatif ve sürekliliğe dayalı bağlılık biçimlerini kapsayan çok boyutlu bir olgudur. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, kurumun vizyon ve değerlerini içselleştirerek, örgütün amaçlarına ulaşma sürecine aktif biçimde katkı sunarlar. Bu bireyler aynı zamanda kurumda kalma

yönünde güçlü bir istek taşırlar. Bu bağlılık biçimi, özellikle örgütlerde uygulanan ödül ve teşvik sistemleriyle doğrudan ilişkilidir. Zira bu sistemler, çalışanların motivasyonlarını artırmayı ve böylece kurumla olan bağlarını pekiştirmeyi amaçlamaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılık, çalışan performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça, örgütün hedeflerine ulaşma konusundaki çabaları da artar. Bu durum, özellikle ödül ve teşvik sistemleriyle desteklendiğinde daha belirgin hale gelir. Örneğin, performansa dayalı ödüller, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini teşvik eder ve bu da örgütsel bağlılığı artırır (Pfeffer, 1998).

### **Yüksek Derecede Bağlılık Sonuçları**

Yüksek örgütsel bağlılık, örgütler için birçok olumlu sonuç doğurur. Bu sonuçlar arasında çalışanların işten ayrılma oranlarının düşmesi, iş tatmininin artması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaygınlaşması ve genel örgütsel performansın yükselmesi sayılabilir. Ödül ve teşvik sistemleri, bu olumlu sonuçları destekleyerek örgütlerin rekabet avantajını artırabilir (Mowday vd., 1982).

Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devam etmeye yönelik bağlılıklarını ifade eder ve ödül ve teşvik sistemleriyle yakından ilişkilidir. Bu sistemler, çalışanların motivasyonunu, performansını ve örgüte olan bağlılıklarını artırarak örgütlerin başarısını destekler. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma oranlarını düşürür, iş tatminini artırır ve örgütsel performansı yükseltir. Bu nedenle, örgütlerin etkili ödül ve teşvik sistemleri geliştirmesi, yüksek örgütsel bağlılığı teşvik etmek açısından büyük önem taşır.

Sonuç olarak, örgütün başarılı olması için çalışanların örgüte güçlü bir bağlılık duyması, örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmesi ve örgüt için istekli çaba göstermesi büyük önem taşımaktadır (Can vd., 2020).

Güçlü örgütsel bağlılık, çalışan devir oranını azaltır, işe devamsızlığı ve işten ayrılmaları azaltır, çalışan performansını artırır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte psikolojik, ekonomik ve ahlaki açıdan bağlanma düzeyini ifade etmektedir.

#### **2.2.4.Örgütsel Bağlılığın Örgütler İçin Önemi**

Örgütsel bağlılık, örgütlerin verimliliği, çalışanların performansı ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların örgüte duygusal, normatif ve devam etmeye yönelik bağlılıklarını ifade eder. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerine ve değerlerine bağlanmasını, örgütte kalma arzusunu ve örgütsel çıkarları kişisel çıkarlarının önünde tutma eğilimini içerir.

**Çalışan Performansı ve Verimlilik:** Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi, iş performanslarını doğrudan etkileyen önemli bir değişkendir. Özellikle duygusal bağlılık, bireyin örgütsel amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba göstermesine ve yüksek düzeyde performans sergilemesine katkı sağlar (Mathieu vd., 1990). Bağlılık seviyesi yüksek olan bireyler, kurum başarısı adına daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve proaktif davranışlar sergilemektedir.

**İşten Ayrılma Eğiliminin Azaltılması:** Örgütsel bağlılık, bireylerin işten ayrılma eğilimlerini azaltıcı bir rol oynar. Duygusal ve normatif bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalma yönünde daha güçlü bir istek duymakta; devam bağlılığı ise bireylerin örgütten ayrılma kararlarını ekonomik ve pragmatik nedenlerle ertelemelerine neden olmaktadır (Allen vd., 1996). Bu durum, örgütlerin nitelikli insan kaynağını muhafaza etmesine ve personel devir oranlarını azaltmasına katkı sunar.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD):** Örgütsel bağlılık, çalışanların iş tanımlarının ötesine geçerek gönüllü davranışlarda bulunmalarına zemin hazırlar. Bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak tanımlanmakta olup; örgütün genel işleyişine ve verimliliğine olumlu katkılar sunar (Organ, 1988). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine daha fazla aidiyet hissetmesine yol açmakta, bu da ÖVD'yi desteklemektedir.

**Örgütsel Kültür ve İklim:** Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve iklimi üzerinde de etkilidir. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütün değerlerini benimser ve bu değerleri diğer çalışanlara aktarır. Bu durum, örgüt içinde olumlu bir kültür ve iklim oluşmasını sağlar (Schein, 2010).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin verimliliği, çalışanların performansı ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Duygusal, normatif ve devam bağlılığı gibi boyutlarıyla örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır ve örgütlerin uzun vadeli başarısını destekler. Liderlik tarzı, örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel destek

algısı gibi faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardır. Örgütsel bağlılık, çalışanların psikolojik iyi oluşunu, örgütsel performansı ve müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkiler.

### **2.3.Japon Şirketlerinde Çalışan Performansı Ve Örgütsel Bağlılığın Görünümü**

Japon şirketleri, uzun yıllar boyunca kendine özgü insan kaynakları yönetimi sistemleriyle tanınmıştır. Özellikle 1980'lerde dünya çapında takdir toplayan "Japon tarzı yönetim", çalışanlarına verdiği önem ve şirket içi topluluk özellikleriyle öne çıkmıştır. Ancak, 1990'lardaki "ekonomik balonun" patlaması ve artan küreselleşme baskılarıyla birlikte, Japon şirketleri yönetim sistemlerinde önemli reformlar yapmaya başlamıştır. Bu reformlar, geleneksel uygulamaların sürdürülebilirliğini sorgularken, çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileriyle dikkat çekmektedir.

Japon şirketlerinde geleneksel olarak uygulanan performans değerlendirme sistemleri, beceriye dayalı iş sınıflandırma sistemlerine dayanıyordu. Çalışanların temel aylık ücretleri, kişisel ücretler, beceriye dayalı ücretler ve yaşa bağlı ücretlerden oluşmaktaydı (Takahashi, 2015). Özellikle yaşa ve kıdeme bağlı ücretlendirme, Japon ücret sistemlerinin belirgin bir özelliğiydi. Performans değerlendirmeleri hem mavi yakalı hem de beyaz yakalı çalışanlara uygulanmasına rağmen, beyaz yakalı çalışanların performansları derinlemesine değerlendirilmiyordu. Değerlendirme yöntemleri genellikle derecelendirme ölçeği kullanıyordu ve yönetici tutumları değerlendirilmiyordu (Kambayashi, 2015).

1990'lı yıllarda Japon şirketleri, "balon ekonomisinin" çöküşü, şiddetli küresel rekabet, düşük performans ve çalışanların artan ortalama yaşının getirdiği işgücü maliyetleri gibi iç ve dış baskılar altında insan kaynakları yönetim sistemlerini yeniden yapılandırma ihtiyacı hissetmiştir. Bu durum, daha performans odaklı ücret ve performans değerlendirme sistemlerine yönelimi teşvik etmiştir. Özellikle orta yaşlı sendika üyelerine ve alt düzey yöneticilere ödenen yüksek ücretler önemli bir sorun haline gelmiştir.

Bu dönemde Japon firmaları, performans değerlendirme sistemlerinde dört ana değişiklik yapmıştır (Kambayashi, 2015):

- Yönetici ücret ve performans değerlendirme sistemleri, sendika üyelerininkinden daha gelişmiş ve farklılaşmış hale gelmiştir.
- Performans değerlendirme sıralamaları artırılmıştır (örneğin, J1 firmasında sendika üyeleri için dörtte beşe, yöneticiler için beşte sekize çıkarılmıştır).

- Yaş'a bağlı ücretler kaldırılmış veya azaltılmıştır. J2 ve J3 firmalarında tamamen kaldırılırken, J1 firmasında yaş'a bağlı ücret artışları 29 yaşından sonra, özellikle de 35 yaşından sonra düşürülmüş ve 49 yaşından sonra artırılmamıştır.
- Performans değerlendirme sistemleri daha performans odaklı hale gelmiştir ve hedef bazlı yönetim (MBO) değerlendirme yöntemleri yaygınlaşmıştır. Bu, yöneticilerin beyaz yakalı çalışanları iş sonuçlarına veya performanslarına göre daha katı bir şekilde değerlendirmelerini sağlamıştır.

Bu değişikliklere rağmen, Japon performans değerlendirme sistemleri bazı belirgin özelliklerini korumuştur:

- Sendika üyelerini kapsayan sistemlerdeki değişiklik miktarı, yöneticileri kapsayan sistemlere kıyasla sınırlı kalmıştır.
- Yöneticiler için olan sistemler, hala Amerikan firmalarındaki sistemlere kıyasla sendika üyelerininkine oldukça benzemektedir. Örneğin, Japon firmalarında sendika üyelerinin ücret tablolarındaki değişiklikler, yöneticilerin ücret tablolarını da etkilemektedir, bu da yöneticiler için otomatik yıllık ücret artışları anlamına gelir. Amerikan firmalarında ise otomatik yıllık ücret artışları genellikle yalnızca sendikalı mavi yakalılara uygulanır.
- Beceriye dayalı iş sınıflandırma sistemleri büyük ölçüde korunmuştur, işe dayalı ücretler çoğu çalışan için tanıtılmamıştır. Bu, çalışanların firma içinde transfer edilmesini kolaylaştırmasıyla açıklanmaktadır.
- Performans değerlendirmelerinin gerçek dağılımlarında gevşek ve merkezi eğilimler gözlemlenmiştir. Yani, çalışanların %60-70'i genellikle en iyi iki performans seviyesinde derecelendirilmiştir.
- Yüksek performans gösterenler için hızlı terfi sistemleri yoktur ve en düşük performans gösterenler işten çıkarılmaz. Amerikan firmalarında ise bu özelliklerin her ikisi de mevcuttur.
- Japon sisteminde değerlendirme sonuçları nadiren çalışanlara geri bildirilirken, ABD'de çalışanların değerlendirme raporlarını incelemesi ve imzalaması istenmektedir. Japonya'da değerlendirme sonuçlarının belirli bir dağılım modeline uydurulması yaygınken, ABD'de bu uygulama nadirdir.

- Japon firmalarındaki performans değerlendirmeleri genellikle öznel faktörlerden daha fazla etkilenirken (kişilik özellikleri gibi), ABD'de daha nesnel faktörler göz önünde bulundurulur.

- Performans değerlendirme sistemlerinin istihdam ayrımcılığı aracı olarak kasıtlı olarak kullanılması Japonya'da hala görülürken, ABD'de Medeni Haklar Yasası (Civil Rights Act) tarafından kesinlikle yasaklanmıştır.

Japon ve Amerikan firmaları arasındaki bu farklılıklar, sistemlerin temelinde yatan "bütünleşme" (integration) ve "ayırıştırma" (segregation) yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır. Japon firmaları, işgücünü bütünleşik bir yapı olarak görürken ("mavi yakalıların beyaz yakalılaşması" ve "beyaz yakalıların mavi yakalılaşması" kavramlarıyla açıklanır), Amerikan firmaları mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasında ve yüksek ve düşük performans gösterenler arasında net ayrımlar yapmaktadır (Shibata, 2002).

Son yıllarda Japon şirketlerinde performans değerlendirmesi, sadece idari amaçlar (maaş ve ikramiye belirleme, terfi) için değil, aynı zamanda insan kaynakları geliştirme (eğitim ve gelişim) amacıyla da kullanılmaya başlanmıştır. Bu, sistemlerin Amerikan şirketlerindekiyle daha fazla örtüşmeye başladığını göstermektedir. Ayrıca, çalışan performansı ile bilişsel işlevler arasında bir ilişki olduğu da Japon çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur; dikkat, yönetici işlevi ve çalışma belleği gibi bilişsel alanlar, iş performansı ile anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Japon yönetiminin özü, çalışanları ciddiye alma ve topluluk özelliklerine dayalı bir iş ortamı yaratma felsefesine dayanmaktadır. Geleneksel olarak, Japon firmalarındaki personel sistemi, işi parayla değil, yeni bir işle ödüllendirme üzerine kuruludur, ki bu "İş-İş Teorisi" (Work-Work Theory) olarak adlandırılır. Bu teoriye göre (Shibaoka vd., 2023):

- İşin farklılaştırılması, terfilerde ve ücretlerdeki farklılıkları hızlandırır.
- Çalışanlar mevcut işlerinden memnun olmadıklarında, "Kaizen" (iyileştirme) yoluyla iş durumlarını değiştirmek isterler.
- Amirler bir iş için doğru personeli seçer ve çalışanları yeni işleriyle ödüllendirmek için düzenli personel değişiklikleri uygular.
- Birlikte çalışmak şirketin büyümesini sağlar.
- İş-İş Teorisi kapsamında, giderek daha zorlayıcı hale gelen iş görevleri, içsel motivasyon sağlar ve bu heyecan verici ("waku-waku") bir duyguya yol açar.

Buna karşılık, "İş-Ödeme Teorisi" (Work-Pay Theory) işin parayla ödüllendirilmesi fikrini temsil eder. Japon firmalarındaki ücret sistemi sadece motivasyon için tasarlanmamıştır; yaşa dayalı yaşam gideri garantisi perspektifinden tasarlanmıştır. Bu iki teorinin birleşimi, Japon firmalarının büyümesini desteklemiştir. Bu açıkça bir kıdem sistemi değil, kıdeme dayalı bir farklılaşma sistemidir.

1990'lardan bu yana piyasa ilkesinin ve küreselleşmenin gelişimiyle birlikte, Japon şirket yönetim sistemi önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Şirketler, çalışan odaklılık yerine kurumsal kârlılığa daha fazla ilgi duymaya başlamıştır. Bu durum, istihdam uygulamalarının ve örgütsel bağlılığın temelini etkilemiştir. Örneğin, Japon şirketlerinde uzun yıllar boyunca "şirket adamı" (company man) kavramı yaygın olsa da, değişen koşullarda bu kavram tamamen ortadan kalkmamıştır. Çalışanlar hala işte eğitim yoluyla beceri seviyelerini geliştirmekte ve topluluk odaklı bir şirkette çalışmaktan yüksek derecede memnuniyet duymaktadırlar (Shibaoka vd., 2023).

Yine de, Japon şirketleri geleneksel özelliklerini koruma eğilimindedir. Birçok Japon şirketi, 1990'lardaki krize rağmen topluluk özelliklerini sürdürmek için bir dizi örgütsel reform gerçekleştirmiştir. Bu, Batılı şirketlere kıyasla çevresel değişikliklerle çok daha başarılı bir şekilde başa çıkabildiklerini göstermektedir. Ancak, bu durumun olumsuz mirasları da bulunmaktadır; örneğin, aşırı uzun çalışma saatleri ve düzenli çalışanlara odaklanan istihdam uygulamaları gibi sorunlar devam etmektedir.

Japon şirketleri, mantıksal düşünme ve soyutlama yeteneklerini geliştirme konusunda zorluklar yaşamaktadır. Bu durum, özellikle "Galapagoslaşma" (ürün kalitesine aşırı odaklanma nedeniyle küresel pazarda değerinin düşmesi) ve "kayıp 20 yıl" gibi sorunlarla ilişkilendirilmektedir (Takahashi, 2015). Kültürel özellikler, karar alma süreçlerinde bilginin doğrudan ifade edilmesini engelleyebilir. Yönetim uzmanları, Japon yöneticilerin yeni ve keşfedici çözümler geliştirmek için deneyimlerinden kavramsal olarak soyutlama yeteneğini geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

Çalışanların kariyerleri ve terfi sistemleri de değişimden etkilenmektedir. Geçmişte, Japon şirketleri istikrarlı, büyümeye dayalı ve hiyerarşik prensiplere sahip bir kariyer anlayışına sahipti. Ancak, günümüzdeki daha yalınlaştırılmış ve düz organizasyonel yapılar, terfi fırsatlarını azaltarak orta düzey yöneticilerde "kariyer platosu" olgusuna yol açmaktadır (Yamazaki, 2015). Buna rağmen, Japon şirketleri hala çalışanlarının kariyerleri için birincil sorumluluğu üstlenme eğilimindedir.

Son yıllarda "iş-yaşam dengesi" (work-life balance) kavramı Japonya'da büyük ilgi görmüştür. Japon şirketleri, bu alanda aşırı uzun çalışma saatlerini azaltma ve esnek çalışma sistemleri gibi önlemler almaktadır. Bu çabalar başlangıçta nicel (çalışma saatleri ve tatil günleri) yönle odaklanmış olsa da, kaynaklar işin kendisiyle mutluluk ve keyif unsurlarını birleştiren niteliksel ve çeşitlilik boyutlarını da kapsayan bir yaklaşıma doğru ilerlemesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu, Batı'daki "iş" ve "yaşam"ın ikili ve tamamen ayırık görülen yaklaşımından farklılaşmaktadır (Shibaoka vd., 2023).

Performans değerlendirme sistemlerinde adil algılar, çalışanların iş memnuniyetini etkileyen kritik bir faktördür. "Grup önyargısının olmaması" ve "şeffaflık" gibi adillik algıları, Asya'daki yöneticilerin iş memnuniyetiyle pozitif yönde ilişkilidir (Shibata, 2002). Özellikle Japon yöneticiler, performans değerlendirme sistemlerinin şeffaflığı konusunda Hong Kong ve Malezyalı meslektaşlarına göre daha düşük algılara sahiptirler. Bu durum, Japon ve Çin kültürlerinin yüksek bağlamlı (high-context) doğasıyla ilişkilendirilebilir; bu kültürlerde, açık ve doğrudan iletişim yerine örtük iletişim daha yaygındır.

Japon şirketlerindeki çalışan performansı ve örgütsel bağlılık, 1990'lardan bu yana küreselleşme ve ekonomik durgunluk baskısı altında önemli dönüşümler geçirmektedir. Geleneksel kıdem ve yaşa dayalı sistemlerden, daha performans odaklı yaklaşımlara doğru bir kayma gözlemlense de, "Japon tarzı yönetimin" topluluksal ve bütünleşmiş temel özellikleri büyük ölçüde varlığını sürdürmektedir.

Japon firmaları, ABD'den ilham alan hedef bazlı yönetim ve performans değerlendirme mekanizmaları gibi yenilikleri benimsemiş, yaşa bağlı ücretleri azaltmış ve ücret farklılıklarını artırmıştır. Ancak, beceriye dayalı iş sınıflandırması, sendika üyeleri ve yöneticiler arasındaki nispeten benzer sistemler, yüksek performans gösterenler için hızlı terfi yollarının olmaması ve düşük performans gösterenlerin işten çıkarılmaması gibi ayırt edici özellikler değişmeden kalmıştır. Performans değerlendirmelerindeki öznellik ve geri bildirim eksikliği gibi "Japanizasyon" olarak adlandırılan süreçler, iş ortamındaki rekabeti teşvik etme ve çalışanları motive etme gibi yerel yönetim felsefeleriyle açıklanmaktadır (Yamazaki, 2015).

Örgütsel bağlılık açısından, "İş-İş Teorisi" hala güçlü bir motivasyon kaynağı olarak kabul edilmekte, çalışanlara giderek daha zorlayıcı işler sunarak içsel tatmin hedeflenmektedir. Bununla birlikte, mantıksal ve analitik düşünme eksikliği, keşfedici yeniliklerdeki

zorluklar ve "kariyer platosu" gibi yeni sorunlar, Japon şirketlerinin küresel rekabet ortamında karşılaştığı zorlukları göstermektedir.

Japonya'da "iş-yaşam dengesi" kavramı da yaygınlaşmakta, ancak bu kavramın Batı'daki ikili (iş ve yaşamın ayrı olduğu) algısından farklı olarak, işi yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak görme ve işin kendisine keyif ve anlam katma çabalarıyla bütünleştiği görülmektedir. Çalışanların performans değerlendirme sistemlerinin şeffaflığı ve grup önyargısından arınmış olması algısı, özellikle iş memnuniyeti açısından önem taşımaktadır ve Japonya'nın yüksek bağlamlı kültürü bu algıları etkilemektedir.

Gelecekte, Japon şirketlerinin küresel pazarda rekabet edebilmek ve çalışan bağlılığını sürdürebilmek için, geleneksel güçlü yanlarını (topluluk, işbirliği, beceri gelişimi) korurken, aynı zamanda daha şeffaf, objektif ve bireysel performans ve gelişimi destekleyen insan kaynakları uygulamalarını entegre etmeleri gerekmektedir. Bu, Japonya'ya özgü kültürel bağlamı göz ardı etmeden, yeni bir "Japon tarzı yönetim" modeli oluşturma yolunda devam eden bir çaba olacaktır.

## **BÖLÜM 3. ÖDÜL-TEŞVİK SİSTEMİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞINA ETKİSİ**

### **3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu çalışmanın amacı, ödül teşvik sistemleri ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemektir. Ödül teşvik sistemleri, çalışan motivasyonu ve performansını artırmak için hayati öneme sahiptir. Ödül teşvik sistemleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki önemli bir konudur. Çünkü örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan psikolojik, ekonomik ve ahlaki bağlılığını ifade eder.

Bu kapsamda, ödül teşvik sistemlerinin çalışan performansına ve örgütsel bağlılığına etkisinin belirlenmesi, örgütler açısından son derece önemlidir.

### **3.2.Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Bu araştırmada, anketin uygulanacağı firma bünyesinde toplam 1694 çalışan bulunduğu için, örneklem büyüklüğü Cochran'ın (1977) belirlediği formül esas alınarak hesaplanmıştır. Hesaplamada %95 güven düzeyi ( $Z=1.96$ ), %5 hata payı ( $e=0.05$ ) ve evrende olumlu yanıt verme oranı bilinmediğinden en muhafazakâr yaklaşım olan  $p=0.5$  alınmıştır. Bu doğrultuda kullanılan formül aşağıdaki gibidir:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times (1 - p)) / ((N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times (1 - p)) \quad (3.1)$$
$$n = (1694 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5) / ((1693) \times (0.05) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5) = 1627.81 / 5.1929 \approx 313$$

Yukarıdaki hesaplama göre, en az 313 kişilik bir örneklem büyüklüğü, araştırmanın güvenilirliği açısından yeterli görülmüştür. Araştırma, bu minimum sayının üzerinde olacak şekilde uygulanarak güven düzeyi daha da artırılmıştır (Creswell, 2017).

Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem sayesinde araştırmacı, erişimi daha kolay olan bireyleri örnekleme dâhil etmiş ve veri toplama süreci daha kısa sürede tamamlanabilmiştir. Katılımcılar, rastlantısal yollarla değil, araştırmacının erişim imkânlarına ve değerlendirmelerine bağlı olarak seçilmiştir. Bu yöntem, araştırmanın pratik ve zaman açısından verimli yürütülmesini sağlamıştır. Veriler, araştırma için özel olarak hazırlanan anket formu aracılığıyla toplan-

miştir. Anket formunda hem katılımcıların demografik bilgilerine hem de araştırma konusu ile ilgili ölçek sorularına yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini, Sakarya ilinde otomotiv sektöründe çalışan beyaz yaka personel oluşturmaktadır. Bu evrenden ulaşılan ve ankete katılan toplam 335 çalışan, araştırma örneklemini meydana getirmiştir. Ancak gelecekte farklı sektörlerden daha geniş bir katılımcı kitlesine ulaşılması, elde edilen bulguların daha kapsamlı yorumlanmasına katkı sağlayabilir. Araştırmanın bazı sınırlılıkları da göz önünde bulundurulmuştur. Katılımcıların anket sorularını yanıtlarken dikkat eksikliği göstermeleri, soruları yanlış anlamaları ya da işaretlemeleri veri kalitesini etkileyebilir. Ayrıca bazı bireylerin araştırmaya karşı yeterli ilgi göstermemeleri ya da gönülsüz yaklaşımları da veri güvenilirliği açısından bir diğer sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda kesin sonuçlara ulaşmak her zaman mümkün olmadığından, elde edilen bulgular belirli bir çerçevede ve bağlam içinde ele alınmalıdır.

### **3.3.Araştırma Yöntemi**

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı, örgütlerde uygulanan ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ölçmektir. Bu doğrultuda betimleyici ve ilişkisel bir araştırma deseni benimsenmiştir. Verilerin analiziyle mevcut durumun ortaya konması ve değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak test edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın evrenini, Sakarya ilinde faaliyet gösteren Japon sermayeli bir otomotiv üretim firmasında çalışan beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış ve toplamda 335 çalışana ulaşılmıştır. Katılımcılar demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, gelir düzeyi vb.) bakımından çeşitlilik göstermektedir.

### **3.4.Verİ Toplama Yöntemi**

Araştırmanın gerçekleştiği firmaya ait ödüllendirme sistemlerini gösteren tablo aşağıda yer almaktadır:

**Tablo 1***Araştırma Yapılan Şirketin Ödül Sistemine İlişkin Bilgiler*

| Ödül Adı                         | Kapsam           | Kategori             | Ödül İçeriği                                                                                                  |
|----------------------------------|------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaizen Ödülleri                  | Bireysel / Takım | Maliyet              | Kişisel:<br>Puan aralığına göre maddi ödül<br>1. ye rozet                                                     |
|                                  |                  | Verimlilik           |                                                                                                               |
|                                  |                  | Kalite               |                                                                                                               |
|                                  |                  | İş güvenliği         | Hat:<br>Asakaide üst yönetim ödülü, belge                                                                     |
|                                  |                  | Çevre                |                                                                                                               |
|                                  |                  | En iyi kaizen        |                                                                                                               |
| KY (Risk Tespiti) Ödülleri       | Bireysel         | İş güvenliği         | Aylık adet ve puan 1.lerine Maddi Ödül                                                                        |
|                                  |                  | İş sağlığı           |                                                                                                               |
|                                  |                  | Yangın               |                                                                                                               |
| Kalite Hataları Tespiti Ödülleri | Bireysel / Takım | Genel Müdürlük       | Puan aralığına göre maddi ödül                                                                                |
|                                  |                  | Başkanlık            |                                                                                                               |
| Mükemmel Hat Ödülleri            | Takım            | Ayın Hattı           | Hatta kutlama, yiyecek ve içecek, Ödül Belgesi, Hatta 1 ay asılan 1.lik Bayrağı, Yemek organizasyonu          |
|                                  |                  | Yılın Hattı          |                                                                                                               |
| Uluslararası yarışmalar          | Takım            | Kalite Çemberi       | Ülkeler arası seyahat, kültür gezisi, konaklama                                                               |
|                                  | Bireysel         | Yetenek (üretim)     |                                                                                                               |
|                                  | Bireysel         | Ekiden (koşu)        |                                                                                                               |
| Performans sistemi               | Bireysel         | Yetkinlik geliştirme | Puanlama sistemine göre Zam + Terfi                                                                           |
|                                  | Bireysel / Takım | Yıllık perf. Hedefi  | Puanlama sistemine göre (1/yıl);<br>Fabrika genel performansı x Bireysel performans x Kademe Çarpanı x 1 maaş |

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır: (1) Katılımcıların demografik bilgileri, (2) çalışan performansını ölçmeye yönelik ölçek maddeleri, (3) örgütsel bağlılık ve ödül sistemlerine ilişkin ifadeler. Anket formunda yer alan sorular, literatürde daha önce kullanılmış ve geçerlilik-güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden uyarlanmıştır.

Performans ölçümüne yönelik maddeler görev ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçümünde ise Meyer ve Allen'ın (1991) Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli temel alınmıştır. Ödül memnuniyetine ilişkin ifadeler ise Herzberg'in çift faktör kuramından esinlenerek oluşturulmuştur.

Araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini, iş performanslarını ve algılanan ödüllendirme sistemlerini ölçmek amacıyla geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış üç farklı ölçek kullanılmıştır. Tüm ölçekler beşli likert tipi (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) derecelendirme sistemiyle yapılandırılmıştır.

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Katılımcıların örgüte olan bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; duygusal bağlılık, süreklilik bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Türkçeye çevirisi ve geçerlilik-güvenilirlik çalışmaları Boylu, Pelit ve Güçer (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama, Türkiye örneklemini üzerinde test edilerek kullanıma uygun hale getirilmiştir.

**Çalışan Performansı Ölçeği:** Çalışanların görevlerine ilişkin performanslarını değerlendirmek için Abdullah Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, iki alt boyuttan oluşmaktadır: Görev Performansı (çalışanın iş tanımı kapsamındaki görevleri yerine getirme düzeyi) ve Bağlamsal Performans (iş tanımı dışında kalan, örgüte katkı sağlayan gönüllü davranışlar). Ölçek, özgün bir şekilde Türkiye bağlamında geliştirilmiş ve yüksek geçerlilik-güvenilirlik değerleri sunmuştur.

**Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği:** Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek, Şenay Yürür (2008) tarafından geliştirilen Ödüllendirme Sistemleri Ölçeği'dir. Bu ölçek, çalışanların örgütlerindeki ödüllendirme sistemlerine yönelik algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek maddeleri, hem maddi (ücret, prim vb.) hem de manevi (takdir, terfi, gelişim imkânı vb.) ödülleri kapsayacak şekilde yapılandırılmıştır. Katılımcıların, örgütlerindeki ödüllendirme uygulamalarının adil, şeffaf ve motive edici olup olmadığını nasıl algıladıklarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Kullanılan bu üç ölçekten elde edilen veriler, araştırmanın nicel analiz sürecinde temel veri kaynağını oluşturmuştur.

### 3.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS 26.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle veri setinin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile test edilmiş ve ölçeklerin iç tutarlılığı yüksek bulunmuştur ( $\alpha > 0.80$ ). Ardından frekans ve yüzde analizleri ile katılımcı profili belirlenmiş; bağımsız örneklem t-testleri, ANOVA ve korelasyon analizleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Bulgular %95 güven düzeyinde yorumlanmış ve anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sürecinde gönüllülük esas alınmış, katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır.

### 3.6. Metodolojik Gerekçe ve Yaklaşım

Bu araştırmada, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, keşifsel bir yaklaşımla incelenmiştir. Araştırma, hipotez test etmek yerine, genel araştırma sorularına dayalı bir tarama modeli benimseyerek, Japon sermayeli bir otomotiv firmasında çalışanların ödül algılarının, bağlılık ve performans düzeyleriyle ilişkilerini geniş bir perspektiften ele almayı amaçlamıştır. Bu metodolojik tercihin gerekçeleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### Keşifsel Araştırma Yaklaşımının Seçilme Nedeni

Keşifsel araştırmalar, özellikle yeni veya az araştırılmış bağlamlarda, bir olgunun farklı boyutlarını anlamak ve alana özgü bulgular üretmek için uygun bir yöntem sunar (Creswell, 2017). Bu çalışma, Japonya merkezli bir otomotiv firmasının Türkiye'deki operasyonlarında ödül sistemlerinin etkilerini inceleyerek, kültürel ve sektörel bağlama özgü dinamikleri ortaya çıkarmayı hedeflemiştir. Ödül sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, literatürde genel olarak ele alınmış olsa da, bu etkilerin Japon firmalarının Türkiye'deki uygulamaları bağlamında nasıl şekillendiği yeterince araştırılmamıştır. Bu nedenle, önceden tanımlı hipotezlerin potansiyel olarak sınırlayıcı olabileceği düşünülmüş ve araştırma sorularına dayalı bir yaklaşım tercih edilmiştir.

Araştırma soruları, ödül memnuniyetinin örgütsel bağlılığın (duygusal, devam ve normatif) ve çalışan performansının (görev ve bağlamsal) farklı boyutlarıyla ilişkilerini keşfetmeye odaklanmıştır. Bu sorular, hem teorik literatürdeki tartışmaları (örneğin, Deci ve Ryan, 1985; Adams, 1965) hem de uygulamalı bağlamdaki ihtiyaçları yansıtacak şekilde

tasarlanmıştır. Keşifsel yaklaşım, çalışanların ödül algılarının farklı demografik faktörler (yaş, cinsiyet, çocuk sayısı, kıdem) ve örgütsel roller (yönetici/yönetici olmayan) bağlamında nasıl farklılaştığını anlamada esneklik sağlamıştır.

### **Literatürdeki Benzer Yaklaşımlar**

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında, keşifsel yaklaşımların kullanımı oldukça yaygındır. Örneğin, Aşkın (2018), ödül sistemlerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelerken hipotez tanımlamak yerine, araştırma sorularına odaklanmış ve sektörel bağlama özgü bulgular üretmiştir. Benzer şekilde, Boylu ve diğerleri (2007), akademik personelin örgütsel bağlılık düzeylerini keşifsel bir yaklaşımla analiz ederek, farklı değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Uluslararası literatürde ise Kuvaas (2006), performans değerlendirme memnuniyetinin çalışan sonuçları üzerindeki etkilerini hipotezsiz bir tasarımda incelemiş ve bağlamsal faktörlerin önemini vurgulamıştır. Bu çalışmalar, hipotezsiz tasarımların, özellikle yeni bağlamlarda veya karmaşık ilişkilerin olduğu durumlarda, anlamlı ve pratik bulgular üretebileceğini göstermektedir.

### **Mevcut Bulguların Katkısı**

Bu çalışmada, hipotez tanımlanmamış olmasına rağmen, kullanılan nicel yöntemler (tek yönlü ANOVA ve Pearson korelasyon analizi) ve 335 çalışandan toplanan veriler, ödül sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair anlamlı bulgular sunmuştur. Örneğin, teşviklerden memnun olan çalışanların duygusal ve devam bağlılığı düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ( $F = 41,769$ ;  $p < 0,001$  ve  $F = 44,917$ ;  $p < 0,001$ ) ve görev ile bağlamsal performanslarının arttığı ( $F = 20,731$ ;  $p < 0,001$  ve  $F = 44,241$ ;  $p < 0,001$ ) tespit edilmiştir. Ayrıca, demografik faktörlerin (örneğin, çocuk sayısı, yaş, kıdem) ve yöneticilik rolünün bağlılık ve performans üzerindeki farklı etkileri ortaya konmuştur. Bu bulgular, hipotezsiz bir tasarımın, araştırma sorularına dayalı olarak zengin ve bağlama özgü sonuçlar üretebileceğini göstermektedir.

### **Metodolojik Avantajlar**

Hipotezsiz bir yaklaşımın benimsenmesi, araştırmanın esnekliğini artırmış ve ödül sistemlerinin farklı boyutlarının (yapısal belirleyiciler, süreç boyutu) çalışan algıları üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleme imkânı sunmuştur. Örneğin, yapısal belirleyiciler ile ödüllendirme sistemi arasındaki çok kuvvetli ilişki ( $r = ,932$ ;  $p < 0,001$ ), ödül sistemle-

rinin tasarımında şeffaflık ve adaletin önemini ortaya koymuştur. Bu tür bulgular, önceden tanımlı hipotezlerin yönlendirdiği bir çalışmada göz ardı edilebilirdi. Ayrıca, keşifsel yaklaşım, Japon firmalarının Türkiye’deki ödül uygulamalarına dair yeni araştırma sorularının ve gelecekteki çalışmalar için hipotezlerin geliştirilmesine zemin hazırlamıştır.

Sonuç olarak, bu çalışma, hipotez test etmek yerine keşifsel bir yaklaşımla, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemeyi tercih etmiştir. Bu metodolojik tercih, literatürdeki benzer çalışmalarla uyumludur ve araştırma sorularına dayalı analizler, hem teorik hem de uygulamalı düzeyde anlamlı katkılar sunmuştur. Bu yaklaşım, Japon firmalarının Türkiye’deki İKY uygulamalarına dair bağlamsal içgörüler sağlayarak, gelecekteki araştırmalar için önemli bir temel oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, aşağıdaki araştırma sorularına yanıt arama amaçlanmıştır:

1. Ödül ve teşvik sistemlerinden duyulan memnuniyet, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkiler?
2. Ödül ve teşvik sistemlerinden duyulan memnuniyet, çalışanların performans düzeylerini nasıl etkiler?
3. Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
4. Demografik faktörler, çalışanların ödül algısını, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerini nasıl etkiler?
5. Ödüllendirme sisteminin yapısal ve süreç boyutları, çalışan performansı ve örgütsel bağlılığı nasıl etkiler?
6. Yöneticilerin ödül ve teşvik sistemine yönelik algıları, diğer çalışanlardan nasıl farklılaşır?

### **3.7.Bulgular**

Toplanan verilerin analizinde SPSS 26.0 istatistik programı kullanılmıştır. Öncelikle veri setinin normallik koşullarını sağlayıp sağlamadığı incelenmiş, bu amaçla çarpıklık ve basıklık (skewness- kurtosis) değerleri değerlendirilmiştir. Tüm ölçekler için bu değerlerin -3 ile +3 aralığında olması nedeniyle veriler normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

**Tablo 2***Ölçeklere Ait Çarpıklık, Basıklık ve Cronbach's Alpha Değerleri*

|                             | n   | Çarpıklık | Basıklık | Cronbach's Alpha |
|-----------------------------|-----|-----------|----------|------------------|
| Duygusal Bağlılık           | 335 | -0,500    | -0,038   | 0,774            |
| Devam Bağlılığı             | 335 | -0,199    | -1,089   | 0,826            |
| Normatif Bağlılık           | 335 | 0,327     | -0,986   | 0,812            |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | 335 | -0,304    | -0,298   | 0,838            |
| Yapısal Belirleyiciler      | 335 | 0,237     | -0,574   | 0,885            |
| Süreç Boyutu                | 335 | -0,296    | -1,055   | 0,896            |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | 335 | 0,013     | -0,692   | 0,951            |
| Görev Performansı           | 335 | -1,033    | 0,291    | 0,885            |
| Bağlamsal Performans        | 335 | -1,331    | 2,110    | 0,896            |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | 335 | -0,890    | -0,003   | 0,919            |

Tanımlayıcı istatistikler kapsamında, her bir ölçek ve alt boyuta ilişkin ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, katılımcıların demografik özelliklerine göre bağımlı değişkenlerdeki farklılıkların test edilmesi amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılık saptanan durumlarda Post Hoc (Turkey) testleri gerçekleştirilerek gruplar arasındaki farkların yönü belirlenmiştir.

Ölçekler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizlerle, örgütsel bağlılık, yapı ve süreç algıları ile çalışan performansı arasındaki ilişki düzeyleri belirlenmiş, pozitif veya negatif yönlü bağlantılar raporlanmıştır.

Tablo 2 sonucu olarak özetle şunlar söylenebilir:

Tüm ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ( $\alpha$ ) 0,70'in üzerindedir, bu da her bir ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. En yüksek güvenilirlik değeri Ödüllendirme Sistemi Ölçeği'ne aittir. ( $\alpha = 0,951$ ) → Çok yüksek güvenilirlik.

Çalışan Performansı Ölçeği ( $\alpha = 0,919$ ) ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ( $\alpha = 0,838$ ) → Yüksek güvenilir ve araştırma açısından güvenle kullanılabilir araçlardır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler bilimsel olarak güvenilir ve istatistiksel analizler için uygun düzeydedir. Veri seti büyük ölçüde normal dağılım göstermekte olup analizlerde parametrik testlerin uygulanabilirliğini desteklemektedir. Özellikle performans değişkenlerinde yüksek puan eğilimi görülmekte, bu da çalışanların görev ve bağlamsal katkılar konusunda olumlu algılara sahip olduğunu düşündürmektedir.

**Tablo 3***Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları*

| Sorular                             | Cevaplar                      | n   | %    |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----|------|
| Cinsiyet                            | Kadın                         | 154 | 46,0 |
|                                     | Erkek                         | 181 | 54,0 |
| Medeni Durum                        | Bekar                         | 111 | 33,1 |
|                                     | Evli                          | 214 | 63,9 |
|                                     | Diğer                         | 10  | 3,0  |
| Yönetici Olup/Olmama                | Hayır                         | 214 | 63,9 |
|                                     | Evet                          | 121 | 36,1 |
| Çocuk Durumu                        | Yok                           | 145 | 43,3 |
|                                     | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 18,2 |
|                                     | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 27,2 |
|                                     | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 11,3 |
|                                     |                               |     |      |
| Yaş                                 | 18-25 yaş arası               | 35  | 10,4 |
|                                     | 26-33 yaş arası               | 92  | 27,5 |
|                                     | 34-41 yaş arası               | 125 | 37,3 |
|                                     | 42-49 yaş arası               | 53  | 15,8 |
|                                     | 50 yaş üstündeyim             | 30  | 9,0  |
| Eğitim Durumu                       | İlköğretim Mezunu             | 1   | 0,3  |
|                                     | Lise Mezunu                   | 35  | 10,4 |
|                                     | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu   | 60  | 17,9 |
|                                     | Lisans Mezunu                 | 201 | 60,0 |
|                                     | Lisansüstü Mezun              | 38  | 11,3 |
| İşyerindeki Kıdem                   | 1 Yıldan Az                   | 32  | 9,6  |
|                                     | 1-5 Yıl Arası                 | 137 | 40,9 |
|                                     | 6-10 Yıl Arası                | 43  | 12,8 |
|                                     | 11-15 Yıl Arası               | 44  | 13,1 |
|                                     | 16 Yıl ve Üzeri               | 79  | 23,6 |
| Alınan Ücretten Memnuniyet          | Memnunum                      | 209 | 62,6 |
|                                     | Memnun Değilim                | 82  | 24,6 |
|                                     | Kararsızım                    | 43  | 12,9 |
| Alınan Teşvik/Ödüllerden Memnuniyet | Memnunum                      | 146 | 43,7 |
|                                     | Memnun Değilim                | 109 | 32,6 |
|                                     | Kararsızım                    | 79  | 23,7 |

Tablo 3’de Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları başlıklı tabloda, araştırmaya katılan bireylerin temel demografik bilgileri frekans ve yüzde dağılımları ile sunulmuştur.

Cinsiyet değişkenine bakıldığında, katılımcıların %54,0’ının erkek (n = 181), %46,0’ının kadın (n = 154) olduğu görülmektedir. Bu dağılım, araştırmanın cinsiyet açısından dengeli bir örnekleme sahip olduğunu göstermektedir. Medeni durum açısından katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir (%63,9; n = 214), bunu bekâr bireyler (%33,1; n = 111) ve diğer (örneğin boşanmış veya birlikte yaşayan) bireyler (%3,0; n = 10) takip etmektedir.

Katılımcıların %36,1’i yönetici pozisyonunda çalıştığını belirtirken (n = 121), %63,9’u yönetici değildir (n = 214). Bu oran, araştırmanın hem yönetici hem de çalışan düzeyindeki bireyleri kapsadığını ortaya koymaktadır. Çocuk sahibi olma durumuna göre dağılımda, katılımcıların %43,3’ü çocuğunun olmadığını belirtmiştir (n = 145). En yüksek oran tek çocuklu bireylerde değil, iki çocuk sahibi olanlarda görülmüştür (%27,2; n = 91). Üç veya daha fazla çocuğu olanların oranı ise %11,3’tür (n = 38).

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların en yoğun olarak yer aldığı yaş aralığı 34-41 yaş arasındır (%37,3; n = 125). Bunu 26-33 yaş arası bireyler (%27,5; n = 92) ve 42-49 yaş grubu (%15,8; n = 53) takip etmektedir. En az temsil edilen yaş grubunun 50 yaş üzeri bireyler olduğu görülmektedir (%9,0; n = 30).

Eğitim durumu değişkeninde katılımcıların çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır (%60,0; n = 201). Bunu ön lisans/yüksekokul mezunları (%17,9; n = 60) ve lisansüstü mezunlar (%11,3; n = 38) izlemektedir. İlköğretim mezunlarının oranı oldukça düşüktür (%0,3; n = 1). Bu dağılım, araştırmaya katılan bireylerin genel olarak yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir.

İşyerindeki kıdem süresine göre dağılımda en yoğun grup 1-5 yıl arası kıdeme sahip olanlardır (%40,9; n = 137). 16 yıl ve üzeri kıdemi olan bireylerin oranı %23,6 (n = 79) olup, bu grup araştırmanın deneyimli bir kesimini temsil etmektedir.

Ücret memnuniyeti açısından katılımcıların çoğu aldıkları ücretlerden memnun olduğunu ifade etmiştir (%62,6; n = 209). Memnun olmayanların oranı %24,6 (n = 82) ve kararsızların oranı %12,9’dur (n = 43). Teşvik ve ödül memnuniyeti değişkenine bakıldığında ise memnun olanlar %43,7 (n = 146), memnun olmayanlar %32,6 (n = 109) ve kararsız olanlar %23,7 (n = 79) olarak raporlanmıştır.

Tablo 3 özetle değerlendirilecek olursa Örneklem yaş, eğitim ve kıdem açısından deneyimli ve eğitimli bireylerden oluşmaktadır. Yöneticilerin de dâhil edildiği çok yönlü bir çalışan grubuyla çalışılmıştır. Çalışanların çoğunluğu aldığı ücretten memnun, ancak ödüllendirme sistemlerinde kararsız veya olumsuz yanıtlar dikkat çekmektedir. Bu demografik yapı, araştırmanın bulgularını yorumlarken önemli bir çerçeve sunmaktadır.

**Tablo 4**

*Ölçek ve Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler (Ortalama ve Standart Sapma)*

|                             | N   | Minimum | Maximum | ort   | ss    |
|-----------------------------|-----|---------|---------|-------|-------|
| Duygusal Bağlılık           | 335 | 6,00    | 30,00   | 21,43 | 5,52  |
| Devam Bağlılığı             | 335 | 6,00    | 30,00   | 19,80 | 6,35  |
| Normatif Bağlılık           | 335 | 6,00    | 28,00   | 16,12 | 6,18  |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | 335 | 20,00   | 83,00   | 57,35 | 13,09 |
| Yapısal Belirleyiciler      | 335 | 11,00   | 55,00   | 33,70 | 11,51 |
| Süreç Boyutu                | 335 | 9,00    | 45,00   | 30,25 | 10,76 |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | 335 | 20,00   | 100,00  | 63,95 | 20,66 |
| Görev Performansı           | 335 | 14,00   | 25,00   | 22,16 | 3,06  |
| Bağlamsal Performans        | 335 | 8,00    | 30,00   | 25,42 | 4,68  |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | 335 | 27,00   | 55,00   | 47,58 | 7,09  |

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin genel olarak orta-yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık ortalaması 21,43 olup bu durum, çalışanların kurumlarına karşı duygusal bir aidiyet geliştirdiğini göstermektedir. Devam bağlılığı ortalaması 19,80 ile çalışanların kurumda kalma durumlarını fayda-maliyet dengesiyle ilişkilendirdiklerini ortaya koymaktadır. Normatif bağlılık ise 16,12 ile üç boyut arasında en düşük ortalama sahiptir; bu da kuruma karşı ahlaki yükümlülük hisseden çalışan sayısının görece az olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin genel puan ortalaması 57,35 olarak hesaplanmış, bu değer de bağlılık düzeyinin tatmin edici düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ödüllendirme sistemi ölçeğinden elde edilen ortalama 63,95'tir. Bu değer, çalışanların ödüllendirme sistemlerine yönelik genel algılarının olumlu yönde olduğunu ifade etmektedir. Ancak bu ölçeğe ilişkin standart sapmanın yüksek (20,66) olması, katılımcıların bu konuda farklı görüşlere sahip olduğunu göstermektedir. Ödüllendirme sisteminin alt boyutlarından yapısal belirleyiciler için elde edilen ortalama 33,70, süreç boyutu için ise 30,25'tir. Bu bulgular, çalışanların hem sistemin yapısına hem de işleyişine dair algılarının orta seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışan performansı ölçeği alt boyutlarından görev performansının ortalaması 22,16, bağlamsal performansın ortalaması ise

25,42'dir. Her iki boyutta da elde edilen ortalama değerlerin yüksek olması, çalışanların görevlerini yerine getirme konusunda sorumlu davrandıklarını ve bunun ötesinde gönüllü katkılar sunduklarını göstermektedir. Çalışan performansı ölçeğinin toplam puan ortalaması ise 47,58 olarak hesaplanmış, bu da örneklemdaki bireylerin genel olarak yüksek bir performans algısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, çalışanların işlerine yönelik yüksek sorumluluk, aidiyet ve katkı bilinci taşıdığını göstermekte; aynı zamanda örgütsel performans açısından olumlu bir tabloya işaret etmektedir.

**Tablo 5**

*Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t-Testi)*

| Ölçekler                    | Cinsiyet | n   | ort   | ss    | t      | p      |
|-----------------------------|----------|-----|-------|-------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık           | Kadın    | 154 | 20,79 | 5,91  | -1,948 | 0,052  |
|                             | Erkek    | 181 | 21,97 | 5,13  |        |        |
| Devam Bağlılığı             | Kadın    | 154 | 19,62 | 6,62  | -0,461 | 0,645  |
|                             | Erkek    | 181 | 19,94 | 6,14  |        |        |
| Normatif Bağlılık           | Kadın    | 154 | 15,27 | 6,11  | -2,335 | 0,020* |
|                             | Erkek    | 181 | 16,85 | 6,17  |        |        |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | Kadın    | 154 | 55,69 | 14,18 | -2,121 | 0,035* |
|                             | Erkek    | 181 | 58,76 | 11,94 |        |        |
| Yapısal Belirleyiciler      | Kadın    | 154 | 35,11 | 11,49 | 2,076  | 0,039* |
|                             | Erkek    | 181 | 32,50 | 11,43 |        |        |
| Süreç Boyutu                | Kadın    | 154 | 30,12 | 11,03 | -0,195 | 0,846  |
|                             | Erkek    | 181 | 30,35 | 10,56 |        |        |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | Kadın    | 154 | 65,23 | 20,54 | 1,050  | 0,295  |
|                             | Erkek    | 181 | 62,86 | 20,75 |        |        |
| Görev Performansı           | Kadın    | 154 | 22,35 | 3,15  | 1,045  | 0,297  |
|                             | Erkek    | 181 | 22,00 | 2,98  |        |        |
| Bağlamsal Performans        | Kadın    | 154 | 25,36 | 4,77  | -0,230 | 0,818  |
|                             | Erkek    | 181 | 25,48 | 4,61  |        |        |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | Kadın    | 154 | 47,71 | 7,22  | 0,299  | 0,765  |
|                             | Erkek    | 181 | 47,48 | 7,00  |        |        |

Bu çalışmada, katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık ve performansla ilgili ölçek puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Analizlerde kadın ve erkek katılımcılar karşılaştırılmış, her bir ölçekteki ortalama puanlar değerlendirilmiştir.

Normatif bağıllık düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t = -2,335$ ;  $p = 0,020$ ). Erkek katılımcıların normatif bağıllık puanı ( $\bar{x} = 16,85$ ;  $ss = 6,17$ ), kadın katılımcılardan ( $\bar{x} = 15,27$ ;  $ss = 6,11$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu sonuç, erkeklerin kuruma karşı daha fazla yükümlülük hissi taşıdığını göstermektedir.

Örgütsel bağıllık ölçeği toplam puanları açısından da cinsiyete göre anlamlı bir fark saptanmıştır ( $t = -2,121$ ;  $p = 0,035$ ). Erkek katılımcılar ( $\bar{x} = 58,76$ ;  $ss = 11,94$ ), kadın katılımcılara göre ( $\bar{x} = 55,69$ ;  $ss = 14,18$ ) daha yüksek bir örgütsel bağıllık sergilemiştir. Bu durum, erkeklerin genel bağıllık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapısal belirleyiciler ölçeğinde de cinsiyet temelinde anlamlı bir fark gözlenmiştir ( $t = 2,076$ ;  $p = 0,039$ ). Kadın katılımcıların yapısal belirleyicilere ilişkin algısı ( $\bar{x} = 35,11$ ;  $ss = 11,49$ ), erkek katılımcılara ( $\bar{x} = 32,50$ ;  $ss = 11,43$ ) göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu bulgu, kadınların örgütsel yapı ve düzenlemeleri daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

Duygusal bağıllık, devam bağıllığı, süreç boyutu, ödüllendirme sistemi ölçeği, görev performansı, bağlamsal performans ve çalışan performansı ölçeği değişkenlerinde kadın ve erkek katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu sonuçlar, söz konusu değişkenlerde cinsiyetin belirleyici bir unsur olmadığını ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, erkek katılımcıların normatif ve genel örgütsel bağıllık düzeyleri daha yüksekken, kadın katılımcılar yapısal belirleyicilere ilişkin daha olumlu algılara sahiptir. Diğer bağıllık ve performans boyutlarında cinsiyete bağlı farklılıkların gözlenmemesi, bu değişkenlerin kadın ve erkekler arasında benzer düzeylerde yaşandığını göstermektedir. Bulgular, cinsiyetin bazı örgütsel tutumlar üzerinde etkili olabileceğini, ancak bu etkinin tüm boyutlarda geçerli olmadığını ortaya koymaktadır.

## Tablo 6

### *Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t-Testi)*

| Ölçekler          | Medeni Durum | n   | ort   | ss   | F     | p      | Post Hoc Tukey |
|-------------------|--------------|-----|-------|------|-------|--------|----------------|
| Duygusal Bağıllık | Bekâr        | 111 | 20,59 | 4,94 | 4,695 | 0,010* | 1>3            |
|                   | Evli         | 214 | 22,03 | 5,75 |       |        | 2>3            |
|                   | Diğer        | 10  | 17,90 | 4,56 |       |        |                |
| Devam Bağıllığı   | Bekâr        | 111 | 19,20 | 6,02 | 5,376 | 0,005* | 1>3            |
|                   | Evli         | 214 | 20,37 | 6,43 |       |        | 2>3            |

|                             |       |     |       |       |        |        |     |
|-----------------------------|-------|-----|-------|-------|--------|--------|-----|
|                             | Diğer | 10  | 14,20 | 5,35  |        |        |     |
| Normatif Bağlılık           | Bekâr | 111 | 17,09 | 6,10  | 2,951  | 0,054  |     |
|                             | Evli  | 214 | 15,76 | 6,11  |        |        |     |
|                             | Diğer | 10  | 13,10 | 7,50  |        |        |     |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | Bekâr | 111 | 56,87 | 14,08 | 4,904  | 0,008* | 1>3 |
|                             | Evli  | 214 | 58,16 | 12,14 |        |        | 2>3 |
|                             | Diğer | 10  | 45,20 | 16,07 |        |        |     |
| Yapısal Belirleyiciler      | Bekâr | 111 | 32,74 | 7,44  | 0,612  | 0,543  |     |
|                             | Evli  | 214 | 34,14 | 13,21 |        |        |     |
|                             | Diğer | 10  | 35,10 | 9,67  |        |        |     |
| Süreç Boyutu                | Bekâr | 111 | 29,89 | 9,14  | 0,137  | 0,872  |     |
|                             | Evli  | 214 | 30,47 | 11,66 |        |        |     |
|                             | Diğer | 10  | 29,40 | 7,41  |        |        |     |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | Bekâr | 111 | 62,63 | 13,65 | 0,337  | 0,714  |     |
|                             | Evli  | 214 | 64,61 | 23,65 |        |        |     |
|                             | Diğer | 10  | 64,50 | 17,00 |        |        |     |
| Görev Performansı           | Bekâr | 111 | 21,19 | 3,35  | 20,015 | 0,000* | 1<2 |
|                             | Evli  | 214 | 22,84 | 2,62  |        |        | 1<3 |
|                             | Diğer | 10  | 18,50 | 3,27  |        |        | 2<3 |
| Bağlamsal Performans        | Bekâr | 111 | 24,55 | 4,14  | 7,056  | 0,001* | 1>2 |
|                             | Evli  | 214 | 26,04 | 4,83  |        |        | 2>3 |
|                             | Diğer | 10  | 21,80 | 3,99  |        |        |     |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | Bekâr | 111 | 45,74 | 7,05  | 13,534 | 0,000* | 1<2 |
|                             | Evli  | 214 | 48,88 | 6,72  |        |        | 1>3 |
|                             | Diğer | 10  | 40,30 | 7,10  |        |        | 2>3 |

Bu çalışmada katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansına ilişkin alt boyutlarda anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Duygusal bağlılık düzeyleri medeni duruma göre anlamlı biçimde farklılaşmıştır ( $F = 4,695$ ;  $p = 0,010$ ). Evli katılımcıların ortalaması ( $\bar{x} = 22,03$ ;  $ss = 5,75$ ), bekâr katılımcılardan ( $\bar{x} = 20,59$ ;  $ss = 4,94$ ) ve "diğer" grubundaki katılımcılardan ( $\bar{x} = 17,90$ ;  $ss = 4,56$ )

daha yüksektir. Post hoc analizler bu farkın bekârlar ile diğerleri (1>3) ve evliler ile diğerleri (2>3) arasında anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu durum, evli katılımcıların çalıştıkları kuruma karşı daha güçlü duygusal bir bağ hissettiklerine işaret etmektedir.

Devam bağlılığı açısından da medeni durum grupları arasında anlamlı fark gözlenmiştir ( $F = 5,376$ ;  $p = 0,005$ ). Evli katılımcıların devam bağlılığı puanı ( $\bar{x} = 20,37$ ;  $ss = 6,43$ ), bekârlardan ( $\bar{x} = 19,20$ ;  $ss = 6,02$ ) ve diğer gruptan ( $\bar{x} = 14,20$ ;  $ss = 5,35$ ) daha yüksektir. Post hoc sonuçlar bu farkın bekârlar ile diğer (1>3) ve evliler ile diğer (2>3) grubu arasında anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, evli bireylerin örgütte kalmaya yönelik daha yüksek bir zorunluluk hissettiklerini düşündürmektedir.

Örgütsel bağlılık toplam puanları da medeni durumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F = 4,904$ ;  $p = 0,008$ ). Evli katılımcılar ( $\bar{x} = 58,16$ ;  $ss = 12,14$ ), hem bekâr katılımcılardan ( $\bar{x} = 56,87$ ;  $ss = 14,08$ ) hem de "diğer" kategorisindeki bireylerden ( $\bar{x} = 45,20$ ;  $ss = 16,07$ ) daha yüksek puan almıştır. Farklılıklar özellikle evli ile diğer (2>3) ve bekâr ile diğer (1>3) gruplar arasında anlamlıdır. Bu bulgu, evli katılımcıların örgüte genel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Görev performansı boyutunda da anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $F = 20,015$ ;  $p < 0,001$ ). Evli katılımcıların görev performansı ortalaması ( $\bar{x} = 22,84$ ;  $ss = 2,62$ ), bekâr ( $\bar{x} = 21,19$ ;  $ss = 3,35$ ) ve diğer ( $\bar{x} = 18,50$ ;  $ss = 3,27$ ) gruplardan belirgin şekilde daha yüksektir. Tüm gruplar arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır (1<2, 1<3, 2<3). Bu durum, evli katılımcıların işe yönelik sorumluluklarını daha etkin şekilde yerine getirdiğini göstermektedir.

Bağlamsal performans puanlarında da anlamlı farklılık mevcuttur ( $F = 7,056$ ;  $p = 0,001$ ). Evli katılımcıların ortalaması ( $\bar{x} = 26,04$ ;  $ss = 4,83$ ), bekârlardan ( $\bar{x} = 24,55$ ;  $ss = 4,14$ ) ve diğer katılımcılardan ( $\bar{x} = 21,80$ ;  $ss = 3,99$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir. Post hoc analizler farkın bekârlar ile evliler (1>2) ve evliler ile diğer (2>3) grubu arasında olduğunu göstermektedir. Bu, evli bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllülük esasına dayanan iş dışı katkılarının daha fazla olduğunu düşündürmektedir.

Çalışan performansı toplam puanlarında da anlamlı fark belirlenmiştir ( $F = 13,534$ ;  $p < 0,001$ ). Evli katılımcılar ( $\bar{x} = 48,88$ ;  $ss = 6,72$ ), bekârlardan ( $\bar{x} = 45,74$ ;  $ss = 7,05$ ) ve diğer gruptan ( $\bar{x} = 40,30$ ;  $ss = 7,10$ ) daha yüksek performans sergilemektedir. Anlamlı farkların hem 1<2 hem 1>3 hem de 2>3 grupları arasında olması, evli bireylerin toplam performans açısından daha avantajlı bir konumda olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, cinsiyete bağlı olarak normatif bağlılık, örgütsel bağlılık ve yapısal belirleyiciler değişkenlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Erkek katılımcıların normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Buna karşılık, kadın katılımcılar yapısal belirleyicilere yönelik daha olumlu algılara sahiptir. Diğer değişkenlerde ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Medeni duruma ilişkin ANOVA sonuçları, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık, görev performansı, bağlamsal performans ve genel çalışan performansı değişkenlerinde anlamlı farklar olduğunu göstermektedir. Evli bireyler, bu değişkenlerin çoğunda bekâr ve “diğer” kategorisindeki bireylere kıyasla daha yüksek puanlar almış; bu durum onların kuruma yönelik bağlılıklarının ve performans düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Süreç boyutu ve ödüllendirme algısı gibi bazı değişkenlerde ise medeni duruma bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyet ve medeni durum bazı örgütsel tutumlar ve performans göstergeleri üzerinde etkili olurken, tüm boyutlarda belirleyici bir değişken olarak öne çıkmamaktadır. Bu bulgular, demografik değişkenlerin örgütsel davranışlar üzerindeki seçici etkisine dikkat çekmektedir.

Normatif bağlılık, yapısal belirleyiciler, süreç boyutu ve ödüllendirme sistemi ölçeği değişkenlerinde medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Sonuçlar, evli katılımcıların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinde diğer gruplara kıyasla daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, evli bireylerin iş yaşamında daha sorumlu, örgüte daha bağlı ve performans açısından daha üretken olabildiğini ortaya koymaktadır. Medeni durumun bazı bağlılık türleri (örneğin normatif bağlılık) ve iş ortamına dair bazı algılar (örneğin süreç boyutu, yapısal belirleyiciler, ödüllendirme sistemi) üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ve performans alanındaki farklılaşmaların, katılımcıların yaşam düzenleri ve sorumluluk paylaşımlarıyla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.

**Tablo 7**

*Yönetici Olma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Bağımsız Örneklem t-Testi)*

| Ölçekler                    | Yönetici Misiniz? | n   | ort   | Ss    | t      | p      |
|-----------------------------|-------------------|-----|-------|-------|--------|--------|
| Duygusal Bağlılık           | Hayır             | 214 | 20,47 | 5,59  | -4,318 | 0,000* |
|                             | Evet              | 121 | 23,12 | 5,00  | Evet   |        |
| Devam Bağlılığı             | Hayır             | 214 | 18,43 | 6,33  | -5,653 | 0,000* |
|                             | Evet              | 121 | 22,22 | 5,65  |        |        |
| Normatif Bağlılık           | Hayır             | 214 | 16,82 | 6,27  | 2,764  | 0,006* |
|                             | Evet              | 121 | 14,89 | 5,86  |        |        |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | Hayır             | 214 | 55,71 | 14,49 | -3,431 | 0,001* |
|                             | Evet              | 121 | 60,23 | 9,54  |        |        |
| Yapısal Belirleyiciler      | Hayır             | 214 | 30,90 | 10,58 | -6,118 | 0,000* |
|                             | Evet              | 121 | 38,66 | 11,47 |        |        |
| Süreç Boyutu                | Hayır             | 214 | 27,61 | 10,60 | -6,296 | 0,000* |
|                             | Evet              | 121 | 34,91 | 9,41  |        |        |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | Hayır             | 214 | 58,51 | 19,51 | -6,834 | 0,000* |
|                             | Evet              | 121 | 73,57 | 19,13 |        |        |
| Görev Performansı           | Hayır             | 214 | 21,52 | 3,02  | -5,423 | 0,000* |
|                             | Evet              | 121 | 23,30 | 2,81  |        |        |
| Bağlamsal Performans        | Hayır             | 214 | 24,86 | 4,38  | -2,953 | 0,003* |
|                             | Evet              | 121 | 26,41 | 5,02  |        |        |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | Hayır             | 214 | 46,38 | 6,82  | -4,233 | 0,000* |
|                             | Evet              | 121 | 49,71 | 7,10  |        |        |

Bu çalışmada, katılımcıların yönetici olma durumlarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansına ilişkin alt boyutlarda anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Duygusal bağlılık düzeyleri, yönetici olan ve olmayan katılımcılar arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $t = -4,318$ ;  $p < 0,001$ ). Yöneticilerin ortalama puanı ( $\bar{x} = 23,12$ ;  $ss = 5,00$ ), yönetici olmayanlara kıyasla ( $\bar{x} = 20,47$ ;  $ss = 5,59$ ) belirgin şekilde daha yüksektir. Bu sonuç, yöneticilik pozisyonunda bulunan bireylerin örgüte karşı daha güçlü bir duygusal bağ hissettiklerini ortaya koymaktadır.

Devam bağlılığı açısından da yönetici olan ve olmayan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmiştir ( $t = -5,653$ ;  $p < 0,001$ ). Yöneticilerin ortalama devam bağlılığı puanı ( $\bar{x} = 22,22$ ;  $ss = 5,65$ ), yönetici olmayanların ortalamasından ( $\bar{x} = 18,43$ ;

ss = 6,33) anlamlı şekilde daha yüksektir. Bu bulgu, yöneticilerin iş yerinde kalma zorunluluğunu daha fazla hissettiklerini göstermektedir.

Normatif bağlılık değişkeninde ise yöneticilerin ortalaması ( $\bar{x} = 14,89$ ; ss = 5,86), yönetici olmayanlardan ( $\bar{x} = 16,82$ ; ss = 6,27) daha düşüktür ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (t = 2,764; p = 0,006). Bu durum, yöneticilerin görevlerini sürdürme konusundaki ahlaki yükümlülük algılarının daha düşük olabileceğini düşündürmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanlarında da anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (t = -3,431; p = 0,001). Yöneticilerin ortalaması ( $\bar{x} = 60,23$ ; ss = 9,54), yönetici olmayan katılımcıların ortalamasından ( $\bar{x} = 55,71$ ; ss = 14,49) daha yüksektir. Bu, yöneticilerin örgüte olan genel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapısal belirleyiciler boyutunda da yöneticilik durumuna göre anlamlı bir fark bulunmuştur (t = -6,118; p < 0,001). Yöneticilerin ortalama puanı ( $\bar{x} = 38,66$ ; ss = 11,47), yönetici olmayanlara göre ( $\bar{x} = 30,90$ ; ss = 10,58) daha yüksektir. Bu, yöneticilerin örgütteki yapısal düzenlemeleri ve kurumsal işleyişi daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

Süreç boyutu açısından da yönetici olan katılımcılar ( $\bar{x} = 34,91$ ; ss = 9,41), yönetici olmayanlara göre ( $\bar{x} = 27,61$ ; ss = 10,60) anlamlı biçimde daha yüksek ortalama puana sahiptir (t = -6,296; p < 0,001). Bu bulgu, yöneticilerin süreçlerin işleyişinden daha memnun olduklarına işaret etmektedir.

Ödüllendirme sistemi ölçeği puanlarında da yöneticilik durumuna göre anlamlı fark vardır (t = -6,834; p < 0,001). Yöneticilerin ortalaması ( $\bar{x} = 73,57$ ; ss = 19,13), yönetici olmayanların ortalamasından ( $\bar{x} = 58,51$ ; ss = 19,51) belirgin düzeyde yüksektir. Bu, yöneticilerin örgütte uygulanan ödül ve teşvik sistemlerinden daha memnun olduklarını göstermektedir.

Görev performansı düzeyinde de yöneticilik statüsüne göre anlamlı bir fark elde edilmiştir (t = -5,423; p < 0,001). Yöneticilerin görev performansı ortalaması ( $\bar{x} = 23,30$ ; ss = 2,81), yönetici olmayan katılımcıların ortalamasından ( $\bar{x} = 21,52$ ; ss = 3,02) daha yüksektir. Bu sonuç, yöneticilik pozisyonundaki bireylerin işlerini daha etkili yürüttüklerini göstermektedir.

Bağlamsal performans açısından da yöneticiler ( $\bar{x} = 26,41$ ; ss = 5,02), yönetici olmayanlara kıyasla ( $\bar{x} = 24,86$ ; ss = 4,38) anlamlı düzeyde daha yüksek ortalama puana sahiptir.

( $t = -2,953$ ;  $p = 0,003$ ). Bu fark, yöneticilerin iş dışı katkılar ve gönüllü davranışlar açısından daha aktif olabileceğini göstermektedir.

Çalışan performansı ölçeği toplam puanlarında da anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $t = 4,233$ ;  $p < 0,001$ ). Yöneticilerin ortalama puanı ( $\bar{x} = 49,71$ ;  $ss = 7,10$ ), yönetici olmayanlara göre ( $\bar{x} = 46,38$ ;  $ss = 6,82$ ) daha yüksektir. Bu bulgu, yöneticilerin genel performans düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında, yöneticilik statüsünün örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık açısından yönetici olmayanlara kıyasla daha yüksek puanlara sahiptir. Bu bulgular, yöneticilik pozisyonunun kuruma karşı daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirdiğini ve örgütte kalma isteğini artırdığını göstermektedir.

Bununla birlikte, normatif bağlılık puanları açısından yöneticilerin yönetici olmayanlara göre anlamlı şekilde daha düşük puan alması, onların görevlerini sürdürme konusundaki ahlaki yükümlülük hislerinin daha az yoğun olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca, yöneticiler hem ödüllendirme sistemlerine ilişkin algılarında hem de yapısal ve süreç boyutlarında daha olumlu değerlendirmeler yapmıştır. Bu durum, yöneticilerin kurumsal sistemlerden daha memnun olduğunu ve karar alma süreçlerine daha fazla dahil olduklarını göstermektedir.

Performans düzeyleri açısından değerlendirildiğinde de yöneticilerin, görev performansı, bağlamsal performans ve genel çalışan performansı alanlarında yönetici olmayanlara kıyasla daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin hem işlerini etkin şekilde yerine getirme hem de örgüte gönüllü katkı sunma noktasında daha aktif olduklarını ortaya koymaktadır. Genel olarak, yöneticilik pozisyonunun çalışan bağlılığı ve performansı üzerinde güçlendirici bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Elde edilen bulgular, yöneticilik pozisyonunda bulunan katılımcıların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin birçok boyutta anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal ve devam bağlılığı ile örgütsel işleyişe dair algıların (süreçler, yapı, ödüllendirme) yöneticiler lehine olumlu seyrettiği gözlenmiştir. Bununla birlikte, normatif bağlılık düzeylerinin yöneticilerde daha düşük olması, görev sürdürme sorumluluğunun daha çok rasyonel ya da görev merkezli değerlendirildiğine işaret edebilir. Bu sonuçlar, yöneticilik rolünün bağlılık ve performans üzerindeki etkisinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 8**

*Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi - ANOVA)*

| Ölçekler                    | Çocuğunuz var mı?             | n   | ort   | ss    | F      | P      | Post Hoc Tukey |
|-----------------------------|-------------------------------|-----|-------|-------|--------|--------|----------------|
| Duygusal Bağlılık           | Yok                           | 145 | 19,62 | 5,63  | 10,858 | 0,000* | 1<2            |
|                             | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 22,41 | 5,63  |        |        | 1<3            |
|                             | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 23,45 | 4,81  |        |        |                |
|                             | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 21,89 | 4,45  |        |        |                |
| Devam Bağlılığı             | Yok                           | 145 | 17,61 | 5,76  | 11,297 | 0,000* | 1<2            |
|                             | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 21,03 | 5,75  |        |        | 1<3            |
|                             | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 21,43 | 6,47  |        |        | 1<4            |
|                             | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 22,24 | 6,80  |        |        |                |
| Normatif Bağlılık           | Yok                           | 145 | 15,81 | 6,20  | 4,313  | 0,005* | 1<3            |
|                             | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 14,72 | 5,22  |        |        | 2<3            |
|                             | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 17,97 | 6,90  |        |        |                |
|                             | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 15,13 | 4,77  |        |        |                |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | Yok                           | 145 | 53,05 | 14,12 | 12,002 | 0,000* | 1<2            |
|                             | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 58,16 | 13,32 |        |        | 1<3            |
|                             | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 62,85 | 9,84  |        |        | 1<4            |
|                             | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 59,26 | 9,76  |        |        |                |
| Yapısal Belirleyiciler      | Yok                           | 145 | 30,64 | 8,67  | 16,333 | 0,000* | 1<2            |
|                             | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 35,57 | 12,93 |        |        | 1<4            |
|                             | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 32,99 | 11,83 |        |        | 2<4            |
|                             | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 44,08 | 11,79 |        |        | 3<4            |
| Süreç Boyutu                | Yok                           | 145 | 27,72 | 9,67  | 7,675  | 0,000* | 1<2            |
|                             | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 32,80 | 10,99 |        |        | 1<4            |
|                             | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 30,23 | 11,26 |        |        | 2<4            |
|                             | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 35,84 | 10,46 |        |        |                |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | Yok                           | 145 | 58,36 | 16,01 | 13,432 | 0,000* | 1<2            |
|                             | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 68,38 | 22,55 |        |        | 1<4            |
|                             | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 63,22 | 21,46 |        |        | 2<4            |
|                             | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 79,92 | 22,17 |        |        | 3<4            |
| Görev Performansı           | Yok                           | 145 | 20,97 | 3,21  | 15,889 | 0,000* | 1<2            |
|                             | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 23,34 | 2,26  |        |        | 1<3            |
|                             | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 22,68 | 2,81  |        |        | 1<4            |
|                             | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 23,58 | 2,48  |        |        |                |

| Tablolar Devamı            |                               |     |       |      |        |        |     |  |
|----------------------------|-------------------------------|-----|-------|------|--------|--------|-----|--|
| Bağlamsal Performans       | Yok                           | 145 | 24,04 | 3,96 | 9,252  | 0,000* | 1<2 |  |
|                            | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 25,92 | 5,29 |        |        | 1<3 |  |
|                            | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 26,33 | 5,31 |        |        | 1<4 |  |
|                            | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 27,71 | 2,69 |        |        |     |  |
| Çalışan Ölçeği Performansı | Yok                           | 145 | 45,01 | 6,67 | 13,577 | 0,000  | 1<2 |  |
|                            | 1 Çocuğum Var                 | 61  | 49,26 | 6,68 |        |        | 1<3 |  |
|                            | 2 Çocuğum Var                 | 91  | 49,01 | 7,42 |        |        | 1<4 |  |
|                            | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 38  | 51,29 | 5,02 |        |        |     |  |

Bu çalışmada katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Duygusal bağlılık düzeyleri, çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmıştır ( $F = 10,858$ ;  $p < 0,001$ ). Duygusal bağlılık puanı çocuk sahibi olmayan katılımcılarda ( $\bar{x} = 19,62$ ;  $ss = 5,63$ ) daha düşükken, özellikle iki çocuğu olan katılımcılarda ( $\bar{x} = 23,45$ ;  $ss = 4,81$ ) en yüksek düzeye ulaşmıştır. Post hoc analizler, çocuk sahibi olmayan katılımcıların hem bir çocuğu olanlara ( $1<2$ ) hem de iki çocuğu olanlara ( $1<3$ ) göre anlamlı düzeyde daha düşük puan aldığını göstermektedir. Bu sonuç, çocuk sahibi olmanın duygusal bağlılıkla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir.

Devam bağlılığı da çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı fark göstermiştir ( $F = 11,297$ ;  $p < 0,001$ ). Çocuk sahibi olmayan katılımcıların ortalaması ( $\bar{x} = 17,61$ ;  $ss = 5,76$ ), çocuk sahibi olan grupların tamamına göre daha düşüktür. En yüksek ortalama üç veya daha fazla çocuğu olanlarda gözlenmiştir ( $\bar{x} = 22,24$ ;  $ss = 6,80$ ). Post hoc sonuçlara göre çocuk sahibi olmayan katılımcıların, bir ( $1<2$ ), iki ( $1<3$ ) ve üç veya daha fazla çocuğu olanlara ( $1<4$ ) göre anlamlı şekilde daha düşük devam bağlılığına sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çocuk sahibi bireylerin işlerine daha fazla bağlılık hissetme eğiliminde olabileceğini göstermektedir.

Normatif bağlılık değişkeninde de anlamlı fark saptanmıştır ( $F = 4,313$ ;  $p = 0,005$ ). İki çocuğu olan katılımcıların normatif bağlılık ortalaması ( $\bar{x} = 17,97$ ;  $ss = 6,90$ ), diğer gruplardan yüksektir. Anlamlı farklılıklar çocuk sahibi olmayanlarla iki çocuğu olanlar arasında ( $1<3$ ) ve bir çocuğu olanlarla iki çocuğu olanlar arasında ( $2<3$ ) ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, normatif bağlılık duygusunun çocuk sayısı ile birlikte artabileceğini düşündürmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanları çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir ( $F = 12,002$ ;  $p < 0,001$ ). En düşük ortalama çocuk sahibi olmayan katılımcılarda ( $\bar{x} = 53,05$ ;  $ss = 14,12$ ), en yüksek ortalama ise iki çocuğu olanlarda ( $\bar{x} = 62,85$ ;  $ss = 9,84$ ) gözlenmiştir. Anlamlı farklılıkların  $1 < 2$ ,  $1 < 3$  ve  $1 < 4$  grupları arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, çocuk sahibi katılımcıların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Yapısal belirleyiciler açısından da anlamlı bir fark bulunmuştur ( $F = 16,333$ ;  $p < 0,001$ ). Üç veya daha fazla çocuğu olan katılımcılar ( $\bar{x} = 44,08$ ;  $ss = 11,79$ ), diğer tüm gruplara kıyasla daha yüksek ortalama puana sahiptir. Anlamlı farklar çocuk sahibi olmayanlarla bir çocuğu olanlar ( $1 < 2$ ), bir çocuğu olanlarla üçten fazla çocuğu olanlar ( $1 < 4$ ), iki çocuğu olanlarla üçten fazla çocuğu olanlar ( $2 < 4$ ) ve iki çocuğu olanlarla üçten fazla çocuğu olanlar ( $3 < 4$ ) arasında belirlenmiştir. Bu durum, çocuk sayısı arttıkça yapısal koşulların daha olumlu algılandığını göstermektedir.

Süreç boyutu değişkeninde de benzer şekilde anlamlı farklar saptanmıştır ( $F = 7,675$ ;  $p < 0,001$ ). Üç veya daha fazla çocuğu olanların süreç boyutu puanları ( $\bar{x} = 35,84$ ;  $ss = 10,46$ ), diğer gruplardan yüksektir. Özellikle çocuk sahibi olmayan katılımcıların, süreçlerden daha düşük memnuniyet duyduğu gözlemlenmiştir. Anlamlı farklar  $1 < 2$ ,  $1 < 4$  ve  $2 < 4$  grupları arasında mevcuttur.

Ödüllendirme sistemi ölçeği puanlarında da çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı fark saptanmıştır ( $F = 13,432$ ;  $p < 0,001$ ). Üç veya daha fazla çocuğu olan katılımcıların ortalaması ( $\bar{x} = 79,92$ ;  $ss = 22,17$ ), diğer tüm gruplardan anlamlı şekilde daha yüksektir. Post hoc analizler,  $1 < 2$ ,  $1 < 4$ ,  $2 < 4$  ve  $3 < 4$  grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, çocuk sayısı arttıkça ödül sisteminden duyulan memnuniyetin de artabileceğini göstermektedir.

Görev performansı boyutunda da anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $F = 15,889$ ;  $p < 0,001$ ). Çocuk sahibi olmayan katılımcılar ( $\bar{x} = 20,97$ ;  $ss = 3,21$ ), diğer tüm gruplara göre daha düşük görev performansı sergilemiştir. En yüksek ortalama üç veya daha fazla çocuğu olan katılımcılarda görülmektedir ( $\bar{x} = 23,58$ ;  $ss = 2,48$ ). Anlamlı farklar  $1 < 2$ ,  $1 < 3$  ve  $1 < 4$  şeklindedir. Bu sonuç, çocuk sahibi olmanın görev performansını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Bağlamsal performans puanları da çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F = 9,252$ ;  $p < 0,001$ ). Üç veya daha fazla çocuğu olan katılımcılar ( $\bar{x} =$

27,71; ss = 2,69), bağlamsal performansta en yüksek ortalamaya sahiptir. Anlamlı farklar çocuk sahibi olmayanlar ile tüm diğer gruplar arasında ( $1<2$ ,  $1<3$ ,  $1<4$ ) saptanmıştır.

Çalışan performansı ölçeği toplam puanları açısından da anlamlı farklar elde edilmiştir ( $F = 13,577$ ;  $p<0,001$ ). En düşük ortalama çocuk sahibi olmayan katılımcılarda ( $\bar{x} = 45,01$ ; ss = 6,67), en yüksek ortalama ise üç veya daha fazla çocuğu olanlarda ( $\bar{x} = 51,29$ ; ss = 5,02) gözlenmiştir. Anlamlı farklar  $1<2$ ,  $1<3$  ve  $1<4$  grupları arasında belirlenmiştir.

Çalışmada katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarının örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, çocuk sahibi olan bireylerin birçok değişkende daha yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri, çocuk sayısı arttıkça anlamlı biçimde artmaktadır. En düşük bağlılık düzeyleri çocuğu olmayanlarda gözlenirken, iki ya da daha fazla çocuğu olan katılımcılar daha yüksek bağlılık sergilemiştir.

Benzer şekilde, çalışan performansına ilişkin tüm alt boyutlarda (görev, bağlamsal ve toplam performans) da anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Çocuk sahibi olmayan katılımcılar, performans açısından diğer gruplara kıyasla daha düşük değerlere sahiptir. Özellikle üç veya daha fazla çocuğu olan bireylerin performans düzeyleri tüm gruplardan yüksek çıkmıştır. Ayrıca, ödüllendirme sistemi ve yapısal-süreçsel algılar da çocuk sahibi bireylerde daha olumlu değerlendirilmiştir. Bu bulgular, çocuk sahibi olmanın iş ortamındaki tutum ve davranışlar üzerinde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgular, çocuk sahibi katılımcıların örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinde genel olarak çocuk sahibi olmayanlara kıyasla daha yüksek puanlara sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle çocuk sayısı arttıkça yapısal algılar, süreç memnuniyeti, ödül sistemine yönelik tutumlar ve çalışan performansı daha olumlu yönde etkilenmektedir. Bu durum, bireyin aile yaşamındaki sorumluluk düzeyinin, iş yaşamındaki bağlılık ve performans göstergelerine de yansıyabileceğini göstermektedir. Araştırmanın bulguları, örgütsel uygulamalarda çalışanların kişisel sorumluluklarının dikkate alınmasının, bağlılık ve verimlilik açısından katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 9**

*Yaş Gruplarına Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi - ANOVA)*

| Ölçekler                    | Yaşınız           | n   | ort   | ss    | F      | P      | Post Hoc Tukey |
|-----------------------------|-------------------|-----|-------|-------|--------|--------|----------------|
| Duygusal Bağlılık           | 18-25 yaş arası   | 35  | 21,43 | 6,68  | 17,112 | 0,000* | 1<4            |
|                             | 26-33 yaş arası   | 92  | 19,15 | 5,20  |        |        | 1<5            |
|                             | 34-41 yaş arası   | 125 | 20,59 | 5,26  |        |        | 2<4            |
|                             | 42-49 yaş arası   | 53  | 25,34 | 4,31  |        |        | 2<5            |
|                             | 50 yaş üstündeyim | 30  | 24,97 | 1,45  |        |        | 3<4 3<5        |
| Devam Bağlılığı             | 18-25 yaş arası   | 35  | 18,23 | 7,28  | 31,375 | 0,000* | 1<4            |
|                             | 26-33 yaş arası   | 92  | 17,27 | 4,62  |        |        | 1<5            |
|                             | 34-41 yaş arası   | 125 | 18,30 | 6,43  |        |        | 2<4            |
|                             | 42-49 yaş arası   | 53  | 24,87 | 3,75  |        |        | 2<5            |
|                             | 50 yaş üstündeyim | 30  | 26,63 | 2,40  |        |        | 3<4 3<5        |
| Normatif Bağlılık           | 18-25 yaş arası   | 35  | 17,77 | 8,55  | 9,580  | 0,000* | 1>4            |
|                             | 26-33 yaş arası   | 92  | 15,35 | 5,16  |        |        | 1>5            |
|                             | 34-41 yaş arası   | 125 | 18,12 | 6,25  |        |        | 2<3            |
|                             | 42-49 yaş arası   | 53  | 13,51 | 4,83  |        |        | 3>4            |
|                             | 50 yaş üstündeyim | 30  | 12,87 | 4,09  |        |        | 3>5            |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | 18-25 yaş arası   | 35  | 57,43 | 19,71 | 10,660 | 0,000* | 2<3            |
|                             | 26-33 yaş arası   | 92  | 51,77 | 11,25 |        |        | 2<4            |
|                             | 34-41 yaş arası   | 125 | 57,02 | 13,56 |        |        | 2<5            |
|                             | 42-49 yaş arası   | 53  | 63,72 | 7,42  |        |        | 3<4            |
|                             | 50 yaş üstündeyim | 30  | 64,47 | 2,87  |        |        | 3<5            |
| Yapısal Belirleyiciler      | 18-25 yaş arası   | 35  | 37,54 | 4,87  | 46,346 | 0,000* | 1>2 1>3, 1>5   |
|                             | 26-33 yaş arası   | 92  | 27,87 | 8,91  |        |        | 2<4, 2<5       |
|                             | 34-41 yaş arası   | 125 | 30,56 | 10,74 |        |        | 3<4            |
|                             | 42-49 yaş arası   | 53  | 38,43 | 10,04 |        |        | 3<5            |
|                             | 50 yaş üstündeyim | 30  | 51,83 | 5,19  |        |        | 4<5            |
| Süreç Boyutu                | 18-25 yaş arası   | 35  | 29,80 | 12,34 | 34,191 | 0,000* | 1,4            |
|                             | 26-33 yaş arası   | 92  | 27,24 | 9,36  |        |        | 1,5            |
|                             | 34-41 yaş arası   | 125 | 26,13 | 9,87  |        |        | 2,4 , 2,5      |
|                             | 42-49 yaş arası   | 53  | 38,09 | 6,05  |        |        | 3,4            |
|                             | 50 yaş üstündeyim | 30  | 43,30 | 2,74  |        |        | 3,5            |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | 18-25 yaş arası   | 35  | 67,34 | 13,14 | 47,014 | 0,000* | 1>2 1>3        |
|                             | 26-33 yaş arası   | 92  | 55,11 | 16,90 |        |        | 1<5, 2<4       |
|                             | 34-41 yaş arası   | 125 | 56,69 | 19,79 |        |        | 2<5            |
|                             | 42-49 yaş arası   | 53  | 76,53 | 12,87 |        |        | 3<4, 3<5       |
|                             | 50 yaş üstündeyim | 30  | 95,13 | 7,82  |        |        | 4<5            |

| <i>Tablolar Devamı</i>     |                   |     |       |      |        |        |     |
|----------------------------|-------------------|-----|-------|------|--------|--------|-----|
| Görev Performansı          | 18-25 yaş arası   | 35  | 22,74 | 2,94 | 11,524 | 0,000* | 2<4 |
|                            | 26-33 yaş arası   | 92  | 21,54 | 2,39 |        |        | 2<5 |
|                            | 34-41 yaş arası   | 125 | 21,34 | 3,30 |        |        | 3<4 |
|                            | 42-49 yaş arası   | 53  | 23,51 | 3,02 |        |        | 3<5 |
|                            | 50 yaş üstündeyim | 30  | 24,43 | 1,91 |        |        |     |
| Bağlamsal Performans       | 18-25 yaş arası   | 35  | 25,66 | 4,26 | 15,123 | 0,000* | 1<5 |
|                            | 26-33 yaş arası   | 92  | 24,45 | 3,03 |        |        | 2<4 |
|                            | 34-41 yaş arası   | 125 | 24,04 | 5,71 |        |        | 2<5 |
|                            | 42-49 yaş arası   | 53  | 28,06 | 3,39 |        |        | 3<4 |
|                            | 50 yaş üstündeyim | 30  | 29,23 | 1,79 |        |        | 3<5 |
| Çalışan Performansı Ölçeği | 18-25 yaş arası   | 35  | 48,40 | 6,74 | 16,610 | 0,000* | 1<5 |
|                            | 26-33 yaş arası   | 92  | 45,99 | 4,79 |        |        | 2<4 |
|                            | 34-41 yaş arası   | 125 | 45,38 | 8,02 |        |        | 2<5 |
|                            | 42-49 yaş arası   | 53  | 51,57 | 6,24 |        |        | 3<4 |
|                            | 50 yaş üstündeyim | 30  | 53,67 | 3,56 |        |        | 3<5 |

Bu çalışmada katılımcıların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Duygusal bağlılık düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı biçimde farklılaşmıştır ( $F = 17,112$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalamalar 42-49 yaş grubunda ( $\bar{x} = 25,34$ ;  $ss = 4,31$ ) ve 50 yaş üstü grubunda ( $\bar{x} = 24,97$ ;  $ss = 1,45$ ) gözlenmiştir. En düşük ortalamalar ise 26-33 yaş grubunda ( $\bar{x} = 19,15$ ;  $ss = 5,20$ ) ve 34-41 yaş grubunda ( $\bar{x} = 20,59$ ;  $ss = 5,26$ ) yer almıştır. Post hoc analizlere göre özellikle genç katılımcılar ile daha ileri yaştaki gruplar arasında anlamlı farklar bulunmaktadır ( $1 < 4$ ,  $1 < 5$ ,  $2 < 4$ ,  $2 < 5$ ,  $3 < 4$ ,  $3 < 5$ ). Bu bulgu, yaş ilerledikçe örgüte karşı duygusal bağın güçlenebileceğini göstermektedir.

Devam bağlılığı da yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $F = 31,375$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalamalar yine 42-49 yaş ( $\bar{x} = 24,87$ ;  $ss = 3,75$ ) ve 50 yaş üstü ( $\bar{x} = 26,63$ ;  $ss = 2,40$ ) gruplarında gözlenmiştir. 18-25 ( $\bar{x} = 18,23$ ;  $ss = 7,28$ ), 26-33 ( $\bar{x} = 17,27$ ;  $ss = 4,62$ ) ve 34-41 yaş grupları ( $\bar{x} = 18,30$ ;  $ss = 6,43$ ) bu gruplara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük puanlara sahiptir. Bu bulgu, yaşla birlikte bireylerin iş yerinde kalma zorunluluğu ve bağlılık hissinin arttığını göstermektedir.

Normatif bağıllık boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ( $F = 9,580$ ;  $p < 0,001$ ). 18-25 yaş grubu ( $\bar{x} = 17,77$ ;  $ss = 8,55$ ) ve 34-41 yaş grubu ( $\bar{x} = 18,12$ ;  $ss = 6,25$ ) ortalamaları diğer gruplardan anlamlı şekilde yüksektir. 42-49 yaş ( $\bar{x} = 13,51$ ;  $ss = 4,83$ ) ve 50 yaş üstü grubu ( $\bar{x} = 12,87$ ;  $ss = 4,09$ ) ise daha düşük normatif bağıllık puanlarına sahiptir. Bu durum, yaş ilerledikçe normatif bağıllık düzeyinde bir azalma olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağıllık ölçeği toplam puanları, yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $F = 10,660$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 50 yaş üstü gruba aittir ( $\bar{x} = 64,47$ ;  $ss = 2,87$ ), en düşük ortalama ise 26-33 yaş grubundadır ( $\bar{x} = 51,77$ ;  $ss = 11,25$ ). Post hoc analizlerde özellikle 26-33 yaş grubunun diğer gruplardan (özellikle 34-41, 42-49 ve 50+) anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir. Bu, örgütsel bağıllık düzeyinin yaşla birlikte güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Yapısal belirleyiciler açısından da yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir ( $F = 46,346$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 50 yaş üstü gruptadır ( $\bar{x} = 51,83$ ;  $ss = 5,19$ ), en düşük ortalama ise 26-33 yaş grubundadır ( $\bar{x} = 27,87$ ;  $ss = 8,91$ ). Bu bulgular, yapısal koşulların ileri yaş gruplarında daha olumlu algılandığını göstermektedir.

Süreç boyutu da yaşa göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir ( $F = 34,191$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalamalar 42-49 yaş ( $\bar{x} = 38,09$ ;  $ss = 6,05$ ) ve 50 yaş üstü ( $\bar{x} = 43,30$ ;  $ss = 2,74$ ) gruplarındadır. Genç yaş grupları bu boyutta daha düşük ortalamalara sahiptir. Post hoc analizlerde bu farklar net biçimde doğrulanmıştır.

Ödüllendirme sistemi ölçeği açısından da yaş grupları arasında anlamlı fark vardır ( $F = 47,014$ ;  $p < 0,001$ ). 50 yaş üstü katılımcılar ( $\bar{x} = 95,13$ ;  $ss = 7,82$ ), tüm gruplara göre anlamlı düzeyde daha yüksek puanlara sahiptir. Bu durum, yaş ilerledikçe ödüllendirme sistemine ilişkin memnuniyetin arttığını göstermektedir.

Görev performansı puanlarında da anlamlı farklılıklar saptanmıştır ( $F = 11,524$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek görev performansı 50 yaş üstü katılımcılarda ( $\bar{x} = 24,43$ ;  $ss = 1,91$ ), en düşük ise 26-33 yaş grubundadır ( $\bar{x} = 21,54$ ;  $ss = 2,39$ ). Bu durum, yaşın görev performansına olumlu katkı sağladığını düşündürmektedir.

Bağlamsal performans açısından da yaş grupları arasında anlamlı fark vardır ( $F = 15,123$ ;  $p < 0,001$ ). 50 yaş üstü grup ( $\bar{x} = 29,23$ ;  $ss = 1,79$ ), en yüksek ortalamaya sahiptir. 18-25

yaş ( $\bar{x} = 25,66$ ;  $ss = 4,26$ ) ve 26-33 yaş ( $\bar{x} = 24,45$ ;  $ss = 3,03$ ) grupları daha düşük ortalamalara sahiptir. Son olarak, çalışan performansı ölçeği toplam puanları da yaşa göre anlamlı şekilde değişmektedir ( $F = 16,610$ ;  $p < 0,001$ ). 50 yaş üstü grubu ( $\bar{x} = 53,67$ ;  $ss = 3,56$ ) en yüksek ortalamaya sahipken, 26-33 ( $\bar{x} = 45,99$ ;  $ss = 4,79$ ) ve 34-41 yaş grubu ( $\bar{x} = 45,38$ ;  $ss = 8,02$ ) en düşük ortalamalara sahiptir.

Çalışmada yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinin anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonucunda, birçok boyutta anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Özellikle 42-49 yaş ve 50 yaş üstü gruplarının, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde diğer yaş gruplarına kıyasla belirgin şekilde daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, yaş ilerledikçe bireylerin örgüte olan duygusal ve işlevsel bağlarının güçlendiğine işaret etmektedir.

Benzer şekilde, çalışan performansının tüm alt boyutlarında da yaşla birlikte artış gözlemlenmiştir. Görev ve bağlamsal performans en yüksek seviyeye 50 yaş üstü grupta ulaşmıştır. Ayrıca yapısal ve süreç boyutlarında da yaş ilerledikçe olumlu algıların arttığı anlaşılmaktadır. Özellikle 50 yaş üstü grubunun ödüllendirme sistemine yönelik memnuniyet düzeyinin oldukça yüksek olması dikkat çekicidir.

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, ileri yaş grubundaki çalışanların hem örgütsel bağlılıklarının hem de iş performanslarının genç yaş gruplarına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu, bunun da yaş, deneyim ve örgüte duyulan aidiyet hissiyle ilişkili olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

Araştırma bulguları, yaşın hem örgütsel bağlılık hem de performans değişkenleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yaş ilerledikçe, duygusal ve devam bağlılığı artmakta, örgütsel süreçlerden memnuniyet ve çalışan performansı olumlu yönde yükselmektedir. Bu sonuçlar, yaş faktörünün deneyim, kurumsal aidiyet ve iş doyumunu ile yakından ilişkili olduğunu göstermekte; insan kaynakları politikalarında yaş temelli farklılıkların dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır.

**Tablo 10**

*Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi - ANOVA)*

| Ölçekler                    | Eğitim Durumunuz                    | n   | ort   | ss    | F      | p      | Post Hoc Tukey |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----|-------|-------|--------|--------|----------------|
| Duygusal Bağlılık           | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 22,53 | 4,48  | 4,974  | 0,002* | 2>3            |
|                             | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 23,25 | 5,06  |        |        | 2>4            |
|                             | Lisans Mezunu                       | 201 | 21,09 | 5,72  |        |        |                |
|                             | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 19,29 | 5,21  |        |        |                |
| Devam Bağlılığı             | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 21,56 | 4,90  | 5,131  | 0,002* | 2>3            |
|                             | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 22,10 | 6,50  |        |        |                |
|                             | Lisans Mezunu                       | 201 | 18,95 | 6,29  |        |        |                |
|                             | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 18,97 | 6,65  |        |        |                |
| Normatif Bağlılık           | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 17,19 | 5,11  | 2,012  | 0,112  |                |
|                             | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 14,97 | 6,33  |        |        |                |
|                             | Lisans Mezunu                       | 201 | 15,97 | 6,18  |        |        |                |
|                             | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 17,76 | 6,64  |        |        |                |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 61,28 | 9,58  | 2,999  | 0,031* | 1<3            |
|                             | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 60,32 | 11,39 |        |        |                |
|                             | Lisans Mezunu                       | 201 | 56,00 | 13,37 |        |        |                |
|                             | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 56,03 | 15,65 |        |        |                |
| Yapısal Belirleyiciler      | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 35,53 | 7,84  | 23,378 | 0,000* | 1<2            |
|                             | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 43,52 | 12,24 |        |        | 2>3            |
|                             | Lisans Mezunu                       | 201 | 31,16 | 10,72 |        |        | 2>4            |
|                             | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 29,92 | 8,33  |        |        |                |
| Süreç Boyutu                | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 29,75 | 8,65  | 15,008 | 0,000* | 1<2            |
|                             | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 38,10 | 9,46  |        |        | 2>3            |
|                             | Lisans Mezunu                       | 201 | 28,58 | 10,47 |        |        | 2>4            |
|                             | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 27,16 | 10,70 |        |        |                |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 65,28 | 16,04 | 22,509 | 0,000* | 1<2            |
|                             | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 81,62 | 18,96 |        |        | 2>3            |
|                             | Lisans Mezunu                       | 201 | 59,74 | 19,69 |        |        | 2>4            |
|                             | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 57,08 | 16,94 |        |        |                |

Tablolar Devamı

|                      |                                     |     |       |      |       |        |     |
|----------------------|-------------------------------------|-----|-------|------|-------|--------|-----|
| Görev Performansı    | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 22,08 | 3,24 | 5,242 | 0,002* | 2>3 |
|                      | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 23,52 | 3,04 |       |        |     |
|                      | Lisans Mezunu                       | 201 | 21,77 | 2,85 |       |        |     |
|                      | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 22,18 | 3,46 |       |        |     |
| Bağlamsal Performans | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 26,47 | 3,69 | 5,033 | 0,002* | 1>4 |
|                      | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 26,88 | 4,27 |       |        | 2>4 |
|                      | Lisans Mezunu                       | 201 | 25,15 | 4,61 |       |        |     |
|                      | Lisansüstü Mezun                    | 38  | 23,53 | 5,65 |       |        |     |
| Çalışan Ölçeği       | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 36  | 48,56 | 6,86 | 5,021 | 0,002* | 2>3 |
|                      | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 60  | 50,40 | 6,82 |       |        | 2>4 |
|                      | Lisans Mezunu                       | 201 | 46,92 | 6,78 |       |        |     |

Bu çalışmada katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansına ilişkin değişkenlerde anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Duygusal bağlılık puanları eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır ( $F = 4,974$ ;  $p = 0,002$ ). En yüksek ortalama önlisans/yüksekokul mezunlarında ( $\bar{x} = 23,25$ ;  $ss = 5,06$ ) gözlenirken, en düşük ortalama lisansüstü mezunlarında ( $\bar{x} = 19,29$ ;  $ss = 5,21$ ) saptanmıştır. Anlamlı farkın önlisans mezunları ile lisans ( $2>3$ ) ve lisansüstü ( $2>4$ ) mezunlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Devam bağlılığı değişkeninde de eğitim durumuna göre anlamlı fark gözlenmiştir ( $F = 5,131$ ;  $p = 0,002$ ). En yüksek ortalama yine önlisans mezunlarında ( $\bar{x} = 22,10$ ;  $ss = 6,50$ ), en düşük ortalama ise lisans mezunlarında ( $\bar{x} = 18,95$ ;  $ss = 6,29$ ) gözlenmiştir. Anlamlı fark önlisans mezunlarının lisans mezunlarından daha yüksek puan almasından kaynaklanmaktadır ( $2>3$ ).

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanları da eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermiştir ( $F = 2,999$ ;  $p = 0,031$ ). En yüksek ortalama ilköğretim mezunlarında ( $\bar{x} = 61,28$ ;  $ss = 9,58$ ) saptanırken, en düşük ortalama lisans mezunlarında ( $\bar{x} = 56,00$ ;  $ss = 13,37$ ) gözlenmiştir. Anlamlı fark ilköğretim mezunları ile lisans mezunları arasındadır ( $1<3$ ).

Yapısal belirleyiciler boyutunda anlamlı fark tespit edilmiştir ( $F = 23,378$ ;  $p<0,001$ ). En yüksek ortalama önlisans mezunlarında ( $\bar{x} = 43,52$ ;  $ss = 12,24$ ), en düşük ortalama ise lisansüstü mezunlarında ( $\bar{x} = 29,92$ ;  $ss = 8,33$ ) bulunmuştur. Post hoc analizlerde anlamlı

farkın ilkokul/lise ile önlisans (1<2), önlisans ile lisans (2>3) ve önlisans ile lisansüstü (2>4) mezunlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Süreç boyutu da eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermiştir ( $F = 15,008$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama önlisans mezunlarında ( $\bar{x} = 38,10$ ;  $ss = 9,46$ ), en düşük ortalama ise lisansüstü mezunlarında ( $\bar{x} = 27,16$ ;  $ss = 10,70$ ) yer almaktadır. Anlamlı farklar ilkokul/lise ile önlisans (1<2), önlisans ile lisans (2>3) ve önlisans ile lisansüstü (2>4) gruplar arasındadır.

Ödüllendirme sistemi ölçe puanlarında da anlamlı fark gözlenmiştir ( $F = 22,509$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek puan önlisans mezunlarında ( $\bar{x} = 81,62$ ;  $ss = 18,96$ ), en düşük puan lisansüstü mezunlarında ( $\bar{x} = 57,08$ ;  $ss = 16,94$ ) saptanmıştır. Post hoc analizlerde anlamlı farklar ilkokul/lise ile önlisans (1<2), önlisans ile lisans (2>3) ve önlisans ile lisansüstü (2>4) grupları arasında belirlenmiştir.

Görev performansı puanlarında da eğitim durumuna göre anlamlı fark belirlenmiştir ( $F = 5,242$ ;  $p = 0,002$ ). En yüksek ortalama önlisans mezunlarında ( $\bar{x} = 23,52$ ;  $ss = 3,04$ ), en düşük ortalama lisans mezunlarında ( $\bar{x} = 21,77$ ;  $ss = 2,85$ ) yer almaktadır. Anlamlı fark önlisans ve lisans mezunları arasındadır (2>3).

Bağlamsal performans değişkeninde de anlamlı fark bulunmuştur ( $F = 5,033$ ;  $p = 0,002$ ). En yüksek ortalama önlisans mezunlarında ( $\bar{x} = 26,88$ ;  $ss = 4,27$ ), en düşük ortalama ise lisansüstü mezunlarında ( $\bar{x} = 23,53$ ;  $ss = 5,65$ ) saptanmıştır. Anlamlı farklar ilkokul/lise ile lisansüstü (1>4) ve önlisans ile lisansüstü (2>4) gruplar arasındadır.

Çalışan performansı toplam puanları da eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermiştir ( $F = 5,021$ ;  $p = 0,002$ ). En yüksek ortalama önlisans mezunlarında ( $\bar{x} = 50,40$ ;  $ss = 6,82$ ), en düşük ortalama ise lisansüstü mezunlarında ( $\bar{x} = 45,71$ ;  $ss = 8,21$ ) belirlenmiştir. Anlamlı fark önlisans ile lisans (2>3) ve önlisans ile lisansüstü (2>4) mezunlar arasındadır.

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı boyutlarında anlamlı farklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre, özellikle önlisans mezunlarının birçok boyutta daha yüksek ortalama puanlara sahip oldukları gözlenmiştir. Duygusal ve devam bağlılığı, süreç boyutu, yapısal belirleyiciler ve ödüllendirme sistemi gibi değişkenlerde en yüksek ortalamalar önlisans mezunlarında bulunurken, en düşük değerler çoğunlukla lisansüstü mezunlarda saptanmıştır. Bu durum, eğitim düzeyinin artışıyla birlikte örgüte olan bağlılık ve iş doyumunun bazı boyutlarda azalabileceğine işaret etmektedir.

Çalışan performansı ölçeği ve alt boyutlarında da benzer bir eğilim gözlenmiş, önlisans mezunlarının görev ve bağlamsal performans düzeyleri, lisans ve lisansüstü mezunlara kıyasla anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Normatif bağlılık dışındaki tüm değişkenlerde eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, eğitim düzeyinin, çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarını etkileyen önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.

Normatif bağlılık değişkeninde ise eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir.

Eğitim durumu, örgütsel bağlılık ve çalışan performansına ilişkin çoğu değişkende anlamlı farklılıklar oluşturmaktadır. Özellikle önlisans mezunlarının birçok boyutta daha yüksek puanlara sahip olduğu görülmüştür. Bu durum, önlisans mezunlarının çalışma ortamından daha fazla tatmin sağladıklarını ya da çalışma hayatına daha bağlı olduklarını düşünmeye olanak tanımaktadır. Elde edilen bulgular, insan kaynakları uygulamalarında eğitim düzeyinin göz önünde bulundurulmasının örgütsel verimlilik açısından önemli katkılar sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 11**

*İşyerindeki Kıdem Süresine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Var-  
yans Analizi – ANOVA)*

| Ölçekler          | Bu İşyerindeki Kıdeminiz? | n   | ort   | ss   | F      | p      | Post Hoc Tukey |
|-------------------|---------------------------|-----|-------|------|--------|--------|----------------|
| Duygusal Bağlılık | 1 Yıldan Az               | 32  | 22,09 | 5,14 | 27,882 | 0,000* | 1<5            |
|                   | 1-5 Yıl Arası             | 137 | 19,78 | 5,40 |        |        | 2<5            |
|                   | 6-10 Yıl Arası            | 43  | 19,53 | 5,26 |        |        | 3<5            |
|                   | 11-15 Yıl Arası           | 44  | 19,27 | 4,35 |        |        | 4<5            |
|                   | 16 Yıl ve Üzeri           | 79  | 26,24 | 3,31 |        |        |                |
| Devam Bağlılığı   | 1 Yıldan Az               | 32  | 22,22 | 6,72 | 35,595 | 0,000* | 1>2, 1>3       |
|                   | 1-5 Yıl Arası             | 137 | 18,12 | 6,25 |        |        | 1>4, 1<5       |
|                   | 6-10 Yıl Arası            | 43  | 15,81 | 4,79 |        |        | 2<5            |
|                   | 11-15 Yıl Arası           | 44  | 17,07 | 5,01 |        |        | 3<5            |
|                   | 16 Yıl ve Üzeri           | 79  | 25,41 | 2,90 |        |        | 4<5            |
| Normatif Bağlılık | 1 Yıldan Az               | 32  | 20,41 | 7,07 | 9,720  | 0,000* | 1>2            |

Tablolar Devamı

|                             |                 |     |       |       |        |        |         |
|-----------------------------|-----------------|-----|-------|-------|--------|--------|---------|
|                             | 1-5 Yıl Arası   | 137 | 15,01 | 6,03  |        |        | 1>5     |
|                             | 6-10 Yıl Arası  | 43  | 18,81 | 7,01  |        |        | 2<3     |
|                             | 11-15 Yıl Arası | 44  | 17,00 | 5,81  |        |        | 3>5     |
|                             | 16 Yıl ve Üzeri | 79  | 14,37 | 4,26  |        |        |         |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | 1 Yıldan Az     | 32  | 64,72 | 16,13 | 20,779 | 0,000* | 1>2 1>3 |
|                             | 1-5 Yıl Arası   | 137 | 52,91 | 13,32 |        |        | 1>4     |
|                             | 6-10 Yıl Arası  | 43  | 54,16 | 13,09 |        |        | 2<5     |
|                             | 11-15 Yıl Arası | 44  | 53,34 | 10,00 |        |        | 3<5     |
|                             | 16 Yıl ve Üzeri | 79  | 66,01 | 5,04  |        |        | 4<5     |
| Yapısal Belirleyiciler      | 1 Yıldan Az     | 32  | 32,28 | 7,53  | 30,064 | 0,000* | 1<5     |
|                             | 1-5 Yıl Arası   | 137 | 32,34 | 10,86 |        |        | 2>3     |
|                             | 6-10 Yıl Arası  | 43  | 27,00 | 9,44  |        |        | 2>4 2<5 |
|                             | 11-15 Yıl Arası | 44  | 27,55 | 6,56  |        |        | 3<5     |
|                             | 16 Yıl ve Üzeri | 79  | 43,71 | 10,78 |        |        | 4<5     |
| Süreç Boyutu                | 1 Yıldan Az     | 32  | 34,06 | 8,79  | 36,740 | 0,000* | 1>2 1>3 |
|                             | 1-5 Yıl Arası   | 137 | 28,42 | 9,57  |        |        | 1>4 1<5 |
|                             | 6-10 Yıl Arası  | 43  | 21,60 | 9,18  |        |        | 2>3 2<5 |
|                             | 11-15 Yıl Arası | 44  | 25,16 | 9,30  |        |        | 3<5     |
|                             | 16 Yıl ve Üzeri | 79  | 39,42 | 7,73  |        |        | 4<5     |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | 1 Yıldan Az     | 32  | 66,34 | 15,75 | 39,713 | 0,000* | 1>3 1>4 |
|                             | 1-5 Yıl Arası   | 137 | 60,76 | 18,74 |        |        | 1<5     |
|                             | 6-10 Yıl Arası  | 43  | 48,60 | 16,14 |        |        | 2>3     |
|                             | 11-15 Yıl Arası | 44  | 52,70 | 14,71 |        |        | 2<5     |
|                             | 16 Yıl ve Üzeri | 79  | 83,13 | 16,23 |        |        | 4<5     |
| Görev Performansı           | 1 Yıldan Az     | 32  | 21,97 | 2,31  | 14,514 | 0,000* | 1<5     |
|                             | 1-5 Yıl Arası   | 137 | 21,17 | 3,35  |        |        | 2<4     |
|                             | 6-10 Yıl Arası  | 43  | 21,14 | 1,95  |        |        | 2<5     |
|                             | 11-15 Yıl Arası | 44  | 23,41 | 2,43  |        |        | 3<4     |
|                             | 16 Yıl ve Üzeri | 79  | 23,82 | 2,66  |        |        | 3<5     |
| Bağlamsal Performans        | 1 Yıldan Az     | 32  | 26,88 | 3,76  | 19,029 | 0,000* | 1>3     |
|                             | 1-5 Yıl Arası   | 137 | 24,68 | 3,79  |        |        | 1<4     |
|                             | 6-10 Yıl Arası  | 43  | 23,05 | 4,77  |        |        | 2<5     |
|                             | 11-15 Yıl Arası | 44  | 23,32 | 6,64  |        |        | 3<5     |
|                             | 16 Yıl ve Üzeri | 79  | 28,58 | 2,99  |        |        | 4<5     |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | 1 Yıldan Az     | 32  | 48,84 | 5,65  | 16,696 | 0,000* | 1>3     |
|                             | 1-5 Yıl Arası   | 137 | 45,85 | 6,79  |        |        | 1>4     |

|                 |    |       |      |     |
|-----------------|----|-------|------|-----|
| 6-10 Yıl Arası  | 43 | 44,19 | 5,09 | 2<5 |
| 11-15 Yıl Arası | 44 | 46,73 | 8,63 | 3<5 |
| 16 Yıl ve Üzeri | 79 | 52,41 | 5,59 | 4<5 |

Bu çalışmada katılımcıların işyerindeki kıdem süresine göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansına ilişkin değişkenlerde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Duygusal bağlılık düzeyleri kıdem süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır ( $F = 27,882$ ;  $p < 0,001$ ). En düşük ortalama 11-15 yıl kıdemi olan katılımcılarda ( $\bar{x} = 19,27$ ;  $ss = 4,35$ ), en yüksek ortalama ise 16 yıl ve üzeri kıdemi olanlarda ( $\bar{x} = 26,24$ ;  $ss = 3,31$ ) bulunmuştur. Post hoc analizler bu farkın özellikle 1 yıldan az, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip katılımcıların, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılardan anlamlı düzeyde daha düşük duygusal bağlılık puanına sahip olduğunu göstermektedir ( $1 < 5$ ,  $2 < 5$ ,  $3 < 5$ ,  $4 < 5$ ).

Devam bağlılığı değişkeni de kıdeme göre anlamlı farklılık göstermiştir ( $F = 35,595$ ;  $p < 0,001$ ). En düşük ortalama 6-10 yıl çalışanlarda ( $\bar{x} = 15,81$ ;  $ss = 4,79$ ), en yüksek ortalama ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiplerde gözlenmiştir ( $\bar{x} = 25,41$ ;  $ss = 2,90$ ). Anlamlı farklılıklar 1 yıldan az kıdeme sahip katılımcılarla diğer gruplar arasında ve diğer tüm grupların da 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlara kıyasla daha düşük devam bağlılığına sahip olduğunu göstermektedir ( $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ,  $1 > 4$ ,  $1 < 5$ ,  $2 < 5$ ,  $3 < 5$ ,  $4 < 5$ ).

Normatif bağlılık düzeyleri açısından da kıdeme göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $F = 9,720$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 1 yıldan az kıdemi olanlarda ( $\bar{x} = 20,41$ ;  $ss = 7,07$ ), en düşük ortalama ise 16 yıl ve üzeri kıdemdeki katılımcılarda ( $\bar{x} = 14,37$ ;  $ss = 4,26$ ) saptanmıştır. Anlamlı farklılıklar  $1 > 2$ ,  $1 > 5$ ,  $2 < 3$ ,  $3 > 5$  şeklinde oluşmuştur. Bu durum, daha kısa süre çalışanların kuruma karşı daha yüksek normatif bağlılık duyduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık toplam puanlarında da anlamlı farklılıklar mevcuttur ( $F = 20,779$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 16 yıl ve üzeri çalışanlarda ( $\bar{x} = 66,01$ ;  $ss = 5,04$ ), en düşük ortalama ise 1-5 yıl çalışanlarda ( $\bar{x} = 52,91$ ;  $ss = 13,32$ ) görülmüştür. Post hoc analizler farkların  $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ,  $1 > 4$  ve  $2 < 5$ ,  $3 < 5$ ,  $4 < 5$  grupları arasında olduğunu göstermektedir.

Yapısal belirleyiciler açısından da kıdem süresi anlamlı fark yaratmaktadır ( $F = 30,064$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 16 yıl ve üzeri kıdem grubunda ( $\bar{x} = 43,71$ ;  $ss = 10,78$ ), en düşük ise 6-10 yıl kıdemde ( $\bar{x} = 27,00$ ;  $ss = 9,44$ ) saptanmıştır. Anlamlı farklar şu gruplar arasında belirlenmiştir:  $1 < 5$ ,  $2 > 3$ ,  $2 > 4$ ,  $2 < 5$ ,  $3 < 5$ ,  $4 < 5$ .

Süreç boyutunda da kıdeme göre anlamlı fark gözlenmiştir ( $F = 36,740$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama yine 16 yıl ve üzeri çalışanlarda ( $\bar{x} = 39,42$ ;  $ss = 7,73$ ), en düşük ise 6-10 yıl çalışanlarda ( $\bar{x} = 21,60$ ;  $ss = 9,18$ ) bulunmuştur. Anlamlı farklar  $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ,  $1 > 4$ ,  $1 < 5$ ,  $2 > 3$ ,  $2 < 5$ ,  $3 < 5$ ,  $4 < 5$  grupları arasında görülmüştür.

Ödüllendirme sistemi ölçeği açısından da kıdem süresi önemli bir farklılık yaratmaktadır ( $F = 39,713$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 16 yıl ve üzeri çalışanlarda ( $\bar{x} = 83,13$ ;  $ss = 16,23$ ), en düşük ise 6-10 yıl çalışanlarda ( $\bar{x} = 48,60$ ;  $ss = 16,14$ ) gözlenmiştir. Anlamlı farklar  $1 > 3$ ,  $1 > 4$ ,  $1 < 5$ ,  $2 > 3$ ,  $2 < 5$ ,  $4 < 5$  grupları arasında oluşmuştur.

Görev performansı açısından da kıdem süresi anlamlı bir fark yaratmıştır ( $F = 14,514$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 16 yıl ve üzeri çalışanlarda ( $\bar{x} = 23,82$ ;  $ss = 2,66$ ), en düşük ise 6-10 yıl çalışanlarda ( $\bar{x} = 21,14$ ;  $ss = 1,95$ ) gözlenmiştir. Anlamlı farklar  $1 < 5$ ,  $2 < 4$ ,  $2 < 5$ ,  $3 < 4$ ,  $3 < 5$  grupları arasında görülmüştür.

Bağlamsal performans değişkeninde de kıdeme göre anlamlı fark saptanmıştır ( $F = 19,029$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 16 yıl ve üzeri çalışanlarda ( $\bar{x} = 28,58$ ;  $ss = 2,99$ ), en düşük ise 6-10 yıl çalışanlarda ( $\bar{x} = 23,05$ ;  $ss = 4,77$ ) bulunmuştur. Anlamlı farklar  $1 > 3$ ,  $1 < 4$ ,  $2 < 5$ ,  $3 < 5$ ,  $4 < 5$  grupları arasında oluşmuştur.

Çalışan performansı toplam puanları da kıdem süresine göre anlamlı biçimde farklılık göstermektedir ( $F = 16,696$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama 16 yıl ve üzeri kıdem grubunda ( $\bar{x} = 52,41$ ;  $ss = 5,59$ ), en düşük ortalama ise 6-10 yıl kıdemde ( $\bar{x} = 44,19$ ;  $ss = 5,09$ ) saptanmıştır. Anlamlı farklar  $1 > 3$ ,  $1 > 4$ ,  $2 < 5$ ,  $3 < 5$ ,  $4 < 5$  grupları arasında belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, katılımcıların eğitim durumu ve işyerindeki kıdem süresine göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Eğitim düzeyine göre yapılan değerlendirmede, önlisans/yüksekokul mezunlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, örgütsel bağlılık, yapısal belirleyiciler, süreç boyutu, ödüllendirme sistemi ve çalışan performansı puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek

olduğu görülmüştür. Buna karşılık lisans ve özellikle lisansüstü mezunların birçok boyutta daha düşük ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, orta düzeyde eğitim almış bireylerin iş yaşamına daha bağlı ve memnun olduklarını düşündürmekte, insan kaynakları uygulamalarında eğitim düzeyine göre farklı stratejilerin benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Normatif bağlılık değişkeninde ise eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İşyeri kıdem süresi açısından yapılan analizlerde ise, 16 yıl ve üzeri çalışanların, örgütsel bağlılık ve çalışan performansının tüm alt boyutlarında en yüksek puanlara sahip oldukları belirlenmiştir. Özellikle duygusal bağlılık, devam bağlılığı, yapısal ve süreç boyutları ile ödüllendirme sistemi puanlarında bu grubun diğer kıdem gruplarına kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamalar sergilediği görülmüştür. Bu durum, çalışanların işyerinde geçirdikleri sürenin kurumsal aidiyet ve iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Kıdem süresi az olan bireylerin bağlılık ve performans düzeylerinin daha düşük olması ise, çalışanları elde tutma ve kurumsal bağlılığı artırma konusunda işverenlerin uzun vadeli yaklaşımlar geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Elde edilen bulgular, kurumsal verimlilik açısından hem eğitim düzeyinin hem de kıdem süresinin dikkate alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

**Tablo 12**

*Ücret Memnuniyetine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi – ANOVA)*

| Ölçekler                 | Bu işyerinde Aldığım Ücretten | n   | ort   | ss    | F      | p      | Post Hoc Tukey |
|--------------------------|-------------------------------|-----|-------|-------|--------|--------|----------------|
| Duygusal Bağlılık        | Memnunum                      | 209 | 22,85 | 5,73  | 21,007 | 0,000* | 1>2            |
|                          | Memnun Değilim                | 82  | 19,33 | 4,24  |        |        | 1>3            |
|                          | Kararsızım                    | 43  | 18,51 | 4,27  |        |        |                |
| Devam Bağlılığı          | Memnunum                      | 209 | 22,00 | 5,51  | 51,611 | 0,000* | 1>2            |
|                          | Memnun Değilim                | 82  | 17,29 | 6,53  |        |        | 1>3            |
|                          | Kararsızım                    | 43  | 13,60 | 3,17  |        |        | 2>3            |
| Normatif Bağlılık        | Memnunum                      | 209 | 15,84 | 5,79  | 1,533  | 0,217  |                |
|                          | Memnun Değilim                | 82  | 16,06 | 6,78  |        |        |                |
|                          | Kararsızım                    | 43  | 17,65 | 6,83  |        |        |                |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği | Memnunum                      | 209 | 60,69 | 11,75 | 21,601 | 0,000* | 1>2            |
|                          | Memnun Değilim                | 82  | 52,68 | 14,58 |        |        | 1>3            |
|                          | Kararsızım                    | 43  | 49,77 | 10,45 |        |        |                |

| <i>Tablolar Devamı</i>      |                |     |       |       |         |        |     |
|-----------------------------|----------------|-----|-------|-------|---------|--------|-----|
| Yapısal Belirleyiciler      | Memnunum       | 209 | 36,71 | 11,44 | 25,618  | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 82  | 30,34 | 9,37  |         |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 43  | 25,21 | 9,61  |         |        | 2>3 |
| Süreç Boyutu                | Memnunum       | 209 | 33,13 | 10,98 | 31,029  | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 82  | 27,68 | 8,32  |         |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 43  | 20,84 | 6,45  |         |        | 2>3 |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | Memnunum       | 209 | 69,84 | 20,39 | 33,524  | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 82  | 58,02 | 16,42 |         |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 43  | 46,05 | 15,20 |         |        | 2>3 |
| Görev Performansı           | Memnunum       | 209 | 23,55 | 1,97  | 88,254  | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 82  | 19,87 | 3,50  |         |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 43  | 19,74 | 2,40  |         |        |     |
| Bağlamsal Performans        | Memnunum       | 209 | 27,35 | 2,97  | 82,576  | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 82  | 23,32 | 3,81  |         |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 43  | 19,95 | 6,63  |         |        | 2>3 |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | Memnunum       | 209 | 50,90 | 4,38  | 106,353 | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 82  | 43,18 | 6,96  |         |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 43  | 39,70 | 7,40  |         |        | 2>3 |

Bu çalışmada katılımcıların ücret memnuniyeti düzeylerine göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinde anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Duygusal bağlılık puanları ücret memnuniyetine göre anlamlı biçimde farklılık göstermiştir ( $F = 21,007$ ;  $p < 0,001$ ). Ücretten memnun olan katılımcılar ( $\bar{x} = 22,85$ ;  $ss = 5,73$ ), hem memnun olmayanlara ( $\bar{x} = 19,33$ ;  $ss = 4,24$ ) hem de kararsız katılımcılara ( $\bar{x} = 18,51$ ;  $ss = 4,27$ ) göre daha yüksek ortalama puan almıştır. Anlamlı farklar memnun olanlarla diğer iki grup arasında (1>2, 1>3) ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, ücretinden memnun olan bireylerin kuruma karşı daha güçlü bir duygusal bağ hissettiklerini göstermektedir.

Devam bağlılığı değişkeni de ücret memnuniyetine göre anlamlı fark göstermiştir ( $F = 51,611$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama memnun katılımcılarda ( $\bar{x} = 22,00$ ;  $ss = 5,51$ ), en düşük ise kararsız katılımcılarda ( $\bar{x} = 13,60$ ;  $ss = 3,17$ ) gözlenmiştir. Post hoc analizler, memnun olanların hem memnun olmayanlardan (1>2) hem de kararsızlardan (1>3) daha

yüksek puan aldığı, ayrıca memnun olmayanların da kararsızlardan daha yüksek ortalama sahip olduğu (2>3) şeklinde anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanları da ücret memnuniyetine göre anlamlı şekilde değişmektedir (F = 21,601; p<0,001). Ücretinden memnun olan katılımcıların ortalaması ( $\bar{x}$  = 60,69; ss = 11,75), memnun olmayanlara ( $\bar{x}$  = 52,68; ss = 14,58) ve kararsızlara ( $\bar{x}$  = 49,77; ss = 10,45) göre anlamlı biçimde daha yüksektir. Anlamlı farklar 1>2 ve 1>3 grupları arasında tespit edilmiştir.

Yapısal belirleyiciler değişkeninde de anlamlı fark saptanmıştır (F = 25,618; p<0,001). Ücretten memnun katılımcılar ( $\bar{x}$  = 36,71; ss = 11,44) diğer iki gruba göre daha yüksek puan alırken, en düşük ortalama kararsız katılımcılarda görülmüştür ( $\bar{x}$  = 25,21; ss = 9,61). Anlamlı farklar memnun olanlarla diğer gruplar (1>2, 1>3) ve memnun olmayanlarla kararsızlar arasında (2>3) oluşmuştur.

Süreç boyutu puanları da ücret memnuniyetine göre anlamlı biçimde değişmektedir (F = 31,029; p<0,001). En yüksek ortalama memnun olanlarda ( $\bar{x}$  = 33,13; ss = 10,98), en düşük ise kararsız grupta ( $\bar{x}$  = 20,84; ss = 6,45) gözlenmiştir. Anlamlı farklar tüm gruplar arasında olup, memnun olanlar memnun olmayanlara (1>2) ve kararsızlara (1>3), memnun olmayanlar da kararsızlara göre (2>3) anlamlı düzeyde daha yüksek puan almıştır.

Ödüllendirme sistemi ölçeği açısından da anlamlı fark saptanmıştır (F = 33,524; p<0,001). En yüksek ortalama memnun katılımcılarda ( $\bar{x}$  = 69,84; ss = 20,39), en düşük ortalama ise kararsız grupta ( $\bar{x}$  = 46,05; ss = 15,20) tespit edilmiştir. Anlamlı farklar memnun olanların memnun olmayanlardan (1>2) ve kararsızlardan (1>3), memnun olmayanların da kararsızlardan (2>3) daha yüksek puan aldığı şeklindedir.

Görev performansı puanları da ücret memnuniyetine göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır (F = 88,254; p<0,001). Memnun olan katılımcılar ( $\bar{x}$  = 23,55; ss = 1,97), memnun olmayanlardan ( $\bar{x}$  = 19,87; ss = 3,50) ve kararsızlardan ( $\bar{x}$  = 19,74; ss = 2,40) anlamlı biçimde daha yüksek görev performansı sergilemiştir. Anlamlı farklar 1>2 ve 1>3 yönündedir.

Bağlamsal performans açısından da anlamlı fark elde edilmiştir (F = 82,576; p<0,001). En yüksek ortalama memnun grupta ( $\bar{x}$  = 27,35; ss = 2,97), en düşük ise kararsız grupta ( $\bar{x}$  = 19,95; ss = 6,63) bulunmuştur. Anlamlı farklar tüm gruplar arasında tespit edilmiştir (1>2, 1>3, 2>3). Çalışan performansı toplam puanları da ücret memnuniyetine göre an-

lamalı biçimde farklılık göstermektedir ( $F = 106,353$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama memnun grupta ( $\bar{x} = 50,90$ ;  $ss = 4,38$ ), en düşük ortalama ise kararsız katılımcılarda ( $\bar{x} = 39,70$ ;  $ss = 7,40$ ) saptanmıştır. Anlamli farklar memnun olanlar ile memnun olmayanlar ( $1 > 2$ ), memnun olanlar ile kararsızlar ( $1 > 3$ ), ve memnun olmayanlar ile kararsızlar ( $2 > 3$ ) arasında gözlenmiştir.

Normatif bağıllık değişkeninde ise ücret memnuniyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Katılımcıların ücret memnuniyeti düzeylerine göre örgütsel bağıllık ve çalışan performansı arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Ücretinden memnun olan bireylerin duygusal ve devam bağıllığı düzeyleri ile görev ve bağlamsal performansları daha yüksek ölçülmüştür. Normatif bağıllık dışında kalan tüm değişkenlerde ücret memnuniyeti önemli bir ayırt edici unsur olarak öne çıkmaktadır.

Özellikle memnun gruptaki çalışanlar, örgüte daha fazla bağıllık göstermekte ve iş süreçlerinde daha verimli performans sergilemektedir. Bu sonuçlar, ücret algılarının sadece maddi tatminle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütsel aidiyet ve iş tatmini üzerinde de belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, ücret memnuniyeti, çalışanların hem bağıllık hem de performans düzeylerini artıran önemli bir faktördür. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde ücret politikalarının dikkatle oluşturulması, çalışan motivasyonunun ve kuruma olan sadakatin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

**Tablo 13**

*Teşvik/Ödül Memnuniyetine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Var-  
yans Analizi – ANOVA)*

| Ölçekler          | Bu İşyerinde Aldığım Teşvik/Ödüllerden | n   | ort   | ss   | F      | p      | Post Hoc Tukey |
|-------------------|----------------------------------------|-----|-------|------|--------|--------|----------------|
| Duygusal Bağıllık | Memnunum                               | 146 | 23,77 | 4,31 | 41,769 | 0,000* | 1>2            |
|                   | Memnun Değilim                         | 109 | 18,08 | 6,20 |        |        | 1>3            |
|                   | Kararsızım                             | 79  | 21,82 | 3,95 |        |        | 2<3            |
| Devam Bağıllığı   | Memnunum                               | 146 | 23,05 | 5,09 | 44,917 | 0,000* | 1>2            |
|                   | Memnun Değilim                         | 109 | 16,54 | 6,58 |        |        | 1>3            |
|                   | Kararsızım                             | 79  | 18,34 | 5,24 |        |        |                |
| Normatif Bağıllık | Memnunum                               | 146 | 14,80 | 5,51 | 10,294 | 0,000* | 1<3            |
|                   | Memnun Değilim                         | 109 | 16,07 | 6,15 |        |        | 2<3            |
|                   | Kararsızım                             | 79  | 18,62 | 6,73 |        |        |                |

*Tablolar Devamı*

|                             |                |     |       |       |        |        |     |
|-----------------------------|----------------|-----|-------|-------|--------|--------|-----|
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | Memnunum       | 146 | 61,63 | 9,40  | 25,702 | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 109 | 50,70 | 15,51 |        |        | 2<3 |
|                             | Kararsızım     | 79  | 58,78 | 11,62 |        |        |     |
| Yapısal Belirleyiciler      | Memnunum       | 146 | 39,09 | 11,01 | 34,612 | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 109 | 30,50 | 11,80 |        |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 79  | 28,34 | 7,04  |        |        |     |
| Süreç Boyutu                | Memnunum       | 146 | 36,21 | 8,52  | 56,254 | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 109 | 24,10 | 9,99  |        |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 79  | 27,92 | 9,70  |        |        | 2<3 |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | Memnunum       | 146 | 75,30 | 17,75 | 50,320 | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 109 | 54,60 | 19,86 |        |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 79  | 56,27 | 16,13 |        |        |     |
| Görev Performansı           | Memnunum       | 146 | 23,33 | 2,23  | 20,731 | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 109 | 21,26 | 3,59  |        |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 79  | 21,30 | 2,90  |        |        |     |
| Bağlamsal Performans        | Memnunum       | 146 | 27,80 | 2,69  | 44,241 | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 109 | 23,03 | 4,84  |        |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 79  | 24,38 | 5,28  |        |        |     |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | Memnunum       | 146 | 51,13 | 4,70  | 40,769 | 0,000* | 1>2 |
|                             | Memnun Değilim | 109 | 44,28 | 7,51  |        |        | 1>3 |
|                             | Kararsızım     | 79  | 45,68 | 7,29  |        |        |     |

Bu çalışmada, katılımcıların işyerinde aldıkları teşvik ve ödüllerden memnuniyet düzeylerine göre örgütsel bağlılık ve çalışan performansına ilişkin değişkenlerde anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Duygusal bağlılık düzeyleri teşvik/ödül memnuniyetine göre anlamlı biçimde farklılaşmıştır ( $F = 41,769$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama teşviklerden memnun olan katılımcılarda ( $\bar{x} = 23,77$ ;  $ss = 4,31$ ) görülürken, en düşük ortalama memnun olmayanlarda ( $\bar{x} = 18,08$ ;  $ss = 6,20$ ) saptanmıştır. Anlamlı farklar memnun olanların hem memnun olmayanlara (1>2) hem de kararsızlara (1>3) göre daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, memnun olmayan katılımcıların kararsız katılımcılara göre daha düşük puan aldığı da belirlenmiştir (2<3).

Devam bağıllığı değişkeninde de anlamlı fark gözlenmiştir ( $F = 44,917$ ;  $p < 0,001$ ). Teşviklerden memnun olanların ortalaması ( $\bar{x} = 23,05$ ;  $ss = 5,09$ ), memnun olmayanların ( $\bar{x} = 16,54$ ;  $ss = 6,58$ ) ve kararsızların ( $\bar{x} = 18,34$ ;  $ss = 5,24$ ) ortalamalarından anlamlı şekilde daha yüksektir ( $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ).

Normatif bağıllık değişkeninde de anlamlı farklılık saptanmıştır ( $F = 10,294$ ;  $p < 0,001$ ). Kararsız katılımcıların ortalaması ( $\bar{x} = 18,62$ ;  $ss = 6,73$ ), hem memnun ( $\bar{x} = 14,80$ ;  $ss = 5,51$ ) hem de memnun olmayan katılımcıların ortalamalarından daha yüksektir. Anlamlı farklar memnun olanlarla kararsızlar ( $1 < 3$ ) ve memnun olmayanlarla kararsızlar ( $2 < 3$ ) grubu arasında gözlenmiştir.

Örgütsel bağıllık ölçeği toplam puanları da teşvik memnuniyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir ( $F = 25,702$ ;  $p < 0,001$ ). Teşviklerden memnun olanların örgütsel bağıllık düzeyi ( $\bar{x} = 61,63$ ;  $ss = 9,40$ ), memnun olmayanlara ( $\bar{x} = 50,70$ ;  $ss = 15,51$ ) göre daha yüksektir ( $1 > 2$ ). Ayrıca, memnun olmayanların puanları kararsızlardan da daha düşüktür ( $2 < 3$ ).

Yapısal belirleyiciler boyutunda da teşvik memnuniyeti grupları arasında anlamlı fark gözlenmiştir ( $F = 34,612$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek ortalama memnun olan katılımcılarda ( $\bar{x} = 39,09$ ;  $ss = 11,01$ ), en düşük ise kararsız grupta ( $\bar{x} = 28,34$ ;  $ss = 7,04$ ) saptanmıştır. Anlamlı farklar memnun olanlarla diğer iki grup ( $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ) arasında tespit edilmiştir.

Süreç boyutu açısından da teşvik memnuniyetine göre anlamlı fark bulunmaktadır ( $F = 56,254$ ;  $p < 0,001$ ). En yüksek süreç memnuniyeti memnun olan katılımcılarda ( $\bar{x} = 36,21$ ;  $ss = 8,52$ ), en düşük ise memnun olmayan katılımcılarda ( $\bar{x} = 24,10$ ;  $ss = 9,99$ ) gözlenmiştir. Anlamlı farklar memnun olanlarla diğer iki grup ( $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ) ve memnun olmayanlarla kararsızlar ( $2 < 3$ ) arasında tespit edilmiştir.

Ödüllendirme sistemi ölçeği puanları da teşvik memnuniyetine göre anlamlı biçimde değişmektedir ( $F = 50,320$ ;  $p < 0,001$ ). Teşviklerden memnun olanların ortalaması ( $\bar{x} = 75,30$ ;  $ss = 17,75$ ), memnun olmayanlardan ( $\bar{x} = 54,60$ ;  $ss = 19,86$ ) ve kararsızlardan ( $\bar{x} = 56,27$ ;  $ss = 16,13$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir ( $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ).

Görev performansı değişkeninde de anlamlı fark gözlenmiştir ( $F = 20,731$ ;  $p < 0,001$ ). Teşviklerden memnun olan katılımcıların görev performansı ( $\bar{x} = 23,33$ ;  $ss = 2,23$ ), memnun olmayanların ( $\bar{x} = 21,26$ ;  $ss = 3,59$ ) ve kararsızların ( $\bar{x} = 21,30$ ;  $ss = 2,90$ ) görev performansına kıyasla daha yüksektir ( $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ).

Bağlamsal performans açısından da teşvik memnuniyetine göre anlamlı fark vardır ( $F = 44,241$ ;  $p < 0,001$ ). Memnun katılımcılar ( $\bar{x} = 27,80$ ;  $ss = 2,69$ ), memnun olmayan ( $\bar{x} = 23,03$ ;  $ss = 4,84$ ) ve kararsız ( $\bar{x} = 24,38$ ;  $ss = 5,28$ ) gruplardan daha yüksek ortalamaya sahiptir ( $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ).

Çalışan performansı ölçeği toplam puanları da anlamlı şekilde değişmektedir ( $F = 40,769$ ;  $p < 0,001$ ). Memnun olanlar ( $\bar{x} = 51,13$ ;  $ss = 4,70$ ), hem memnun olmayanlara ( $\bar{x} = 44,28$ ;  $ss = 7,51$ ) hem de kararsızlara ( $\bar{x} = 45,68$ ;  $ss = 7,29$ ) göre daha yüksek toplam performans puanı elde etmiştir ( $1 > 2$ ,  $1 > 3$ ).

Yapılan analiz sonuçları, çalışanların teşvik ve ödül memnuniyeti düzeylerine göre örgütsel bağlılık ve performanslarında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Teşviklerden memnun olan çalışanlar, özellikle duygusal ve devam bağlılığı açısından daha yüksek puanlara sahip olup, örgütlerine karşı daha fazla aidiyet göstermektedir. Ayrıca bu grubun hem görev hem bağlamsal performans düzeyleri anlamlı biçimde daha yüksektir.

Normatif bağlılık dışındaki tüm boyutlarda, memnuniyet düzeyi arttıkça bağlılık ve performans göstergeleri de artmaktadır. Özellikle ödüllendirme sistemi, süreç yönetimi ve yapısal belirleyiciler açısından memnun olan çalışanlar, diğer iki gruba kıyasla daha yüksek değerlendirmelere sahiptir. Bu durum, teşviklerin çalışanların algıları ve verimlilikleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışanların teşvik/ödül sistemine duyduğu memnuniyet hem bireysel performansı hem de örgütsel bağlılığı artıran temel faktörlerden biridir. İnsan kaynakları uygulamalarında teşvik politikalarının çalışan beklentilerine uygun olarak şekillendirilmesi, örgüt içi motivasyonun ve iş verimliliğinin artırılmasında kritik rol oynamaktadır.

**Tablo 14**

*Teşvik/Ödül Memnuniyetine Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü Varyans Analizi – ANOVA)*

|                             |   | Duygu-<br>sal Bağ-<br>lılık | De-<br>vam<br>Bağlı-<br>lığı | Nor-<br>matif<br>Bağlı-<br>lık | Örgüt-<br>sel<br>Bağlı-<br>lık Öl-<br>çeği | Yapısal<br>Belirleyi-<br>ciler | Süreç<br>Bo-<br>yutu | Ödüllen-<br>dirme Sis-<br>temi Öl-<br>çeği | Görev<br>Perfor-<br>mansı | Bağlam-<br>sal Per-<br>formans | Çalışan<br>Perfor-<br>mansı Öl-<br>çeği |
|-----------------------------|---|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| Duygu-<br>sal Bağ-<br>lılık | r | 1                           |                              |                                |                                            |                                |                      |                                            |                           |                                |                                         |
|                             | p |                             |                              |                                |                                            |                                |                      |                                            |                           |                                |                                         |
| Devam<br>Bağlı-<br>lığı     | r | ,771**                      | 1                            |                                |                                            |                                |                      |                                            |                           |                                |                                         |
|                             | p | 0,000                       |                              |                                |                                            |                                |                      |                                            |                           |                                |                                         |

|                             |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
|-----------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| Tablolar Devamı             |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Normatif Bağlılık           | r | 0,054  | 0,054  | 1      |        |        |        |        |        |        |   |
|                             | p | 0,323  | 0,323  |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Örgütsel Bağlılık Ölçeği    | r | ,822** | ,837** | ,522** | 1      |        |        |        |        |        |   |
|                             | p | 0,000  | 0,000  | 0,000  |        |        |        |        |        |        |   |
| Yapısal Belirleyiciler      | r | ,479** | ,642** | -,119* | ,458** | 1      |        |        |        |        |   |
|                             | p | 0,000  | 0,000  | 0,028  | 0,000  | 0,000  |        |        |        |        |   |
| Süreç Boyutu                | r | ,693** | ,755** | -,120* | ,603** | ,720** | 1      |        |        |        |   |
|                             | p | 0,000  | 0,000  | 0,028  | 0,000  | 0,000  |        |        |        |        |   |
| Ödüllendirme Sistemi Ölçeği | r | ,628** | ,751** | -,129* | ,569** | ,932** | ,922** | 1      |        |        |   |
|                             | p | 0,000  | 0,000  | 0,018  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |        |        |        |   |
| Tablolar Devamı             |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |   |
| Görev Performansı           | r | ,356** | ,475** | 0,012  | ,386** | ,392** | ,377** | ,415** | 1      |        |   |
|                             | p | 0,000  | 0,000  | 0,830  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |        |        |   |
| Bağlamsal Performans        | r | ,692** | ,720** | 0,054  | ,667** | ,431** | ,594** | ,550** | ,667** | 1      |   |
|                             | p | 0,000  | 0,000  | 0,325  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |        |   |
| Çalışan Performansı Ölçeği  | r | ,610** | ,680** | 0,041  | ,607** | ,453** | ,554** | ,541** | ,871** | ,947** | 1 |
|                             | p | 0,000  | 0,000  | 0,459  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  | 0,000  |   |

Duygusal Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ( $r = ,822$ ;  $p < 0,001$ ) arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki, Devam Bağlılığı ( $r = ,771$ ;  $p < 0,001$ ), Süreç Boyutu ( $r = ,693$ ;  $p < 0,001$ ), Bağlamsal Performans ( $r = ,692$ ;  $p < 0,001$ ), Ödüllendirme Sistemi Ölçeği ( $r = ,628$ ;  $p < 0,001$ ) ve Çalışan Performansı Ölçeği ( $r = ,610$ ;  $p < 0,001$ ) ile ise pozitif yönlü kuvvetli düzeyde anlamlı ilişkiler belirlenmiştir. Ayrıca, Duygusal Bağlılık ile Yapısal Belirleyiciler arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ( $r = ,479$ ;  $p < 0,001$ ), Görev Performansı ile ise pozitif yönlü zayıf kuvvetli bir ilişki ( $r = ,356$ ;  $p < 0,001$ ) mevcuttur. Normatif Bağlılık ile Duygusal Bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $r = ,054$ ;  $p = 0,323$ ). Bu bulgular, duygusal bağlılık düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının, iş süreçlerine katılımının, ödül sistemine ilişkin olumlu algılarının ve genel performanslarının anlamlı biçimde yükseldiğini göstermektedir.

Devam Bağlılığı ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ( $r = ,837$ ;  $p < 0,001$ ) arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, Devam Bağlılığı ile Süreç Boyutu ( $r = ,755$ ;  $p < 0,001$ ), Ödüllendirme Sistemi Ölçeği ( $r = ,751$ ;  $p < 0,001$ ), Bağlamsal Performans ( $r =$

,720;  $p < 0,001$ ), Çalışan Performansı Ölçeği ( $r = ,680$ ;  $p < 0,001$ ) ve Yapısal Belirleyiciler ( $r = ,642$ ;  $p < 0,001$ ) arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Devam Bağlılığı ile Görev Performansı arasında ise pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki mevcuttur ( $r = ,475$ ;  $p < 0,001$ ). Öte yandan, Normatif Bağlılık ile Devam Bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ( $r = ,054$ ;  $p = 0,323$ ). Bu bulgular, devam bağlılığı düzeyi arttıkça çalışanların örgüte olan genel bağlılıklarının, iş süreçlerine katılımlarının, performans algılarının ve ödüllendirme sistemine yönelik olumlu değerlendirmelerinin anlamlı şekilde yükseldiğini göstermektedir.

Normatif Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = ,522$ ;  $p < 0,001$ ). Buna karşılık, Normatif Bağlılık ile Yapısal Belirleyiciler ( $r = -,119$ ;  $p = 0,030$ ), Süreç Boyutu ( $r = -,120$ ;  $p = 0,028$ ) ve Ödüllendirme Sistemi Ölçeği ( $r = -,129$ ;  $p = 0,018$ ) arasında negatif yönlü zayıf kuvvetli anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Diğer değişkenler olan Görev Performansı ( $r = ,012$ ;  $p = 0,830$ ), Bağlamsal Performans ( $r = ,054$ ;  $p = 0,325$ ) ve Çalışan Performansı Ölçeği ( $r = ,041$ ;  $p = 0,459$ ) ile Normatif Bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlar, normatif bağlılık düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık algısının orta düzeyde yükseldiğini; ancak iş süreçlerine, yapısal belirleyicilere ve ödül sistemine yönelik değerlendirmelerin hafif olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Bağlamsal Performans ( $r = ,667$ ;  $p < 0,001$ ) ve Çalışan Performansı Ölçeği ( $r = ,607$ ;  $p < 0,001$ ) arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca, Süreç Boyutu ( $r = ,603$ ;  $p < 0,001$ ) ve Ödüllendirme Sistemi Ölçeği ( $r = ,569$ ;  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönlü orta kuvvetli, Yapısal Belirleyiciler ( $r = ,458$ ;  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönlü orta kuvvetli ve Görev Performansı ( $r = ,386$ ;  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönlü zayıf kuvvetli anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgular, örgütsel bağlılık düzeyi yükseldikçe çalışanların süreçlere katılımının, performans düzeylerinin ve ödül sistemine ilişkin olumlu değerlendirmelerinin anlamlı şekilde arttığını göstermektedir.

Yapısal Belirleyiciler ile Ödüllendirme Sistemi Ölçeği ( $r = ,932$ ;  $p < 0,001$ ) arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, Yapısal Belirleyiciler ile Süreç Boyutu ( $r = ,720$ ;  $p < 0,001$ ) arasında pozitif yönlü kuvvetli, Çalışan Performansı Ölçeği ( $r = ,453$ ;  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönlü orta kuvvetli, Bağlamsal Performans ( $r = ,431$ ;  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönlü orta kuvvetli ve Görev Performansı ( $r = ,392$ ;  $p < 0,001$ ) ile pozitif yönlü zayıf kuvvetli anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgular, yapısal belirleyici

unsurların güçlenmesinin özellikle ödüllendirme sistemleriyle çok güçlü bir ilişki içerisinde olduğunu; aynı zamanda süreç yönetimi, çalışan performansı ve görev performansı üzerinde de anlamlı ve olumlu etkilerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Süreç Boyutu ile Ödüllendirme Sistemi Ölçeği arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ( $r = ,922$ ;  $p < 0,001$ ). Ayrıca, Süreç Boyutu ile Bağlamsal Performans ( $r = ,594$ ;  $p < 0,001$ ) ve Çalışan Performansı Ölçeği ( $r = ,554$ ;  $p < 0,001$ ) arasında pozitif yönlü orta kuvvetli; Görev Performansı ile ise pozitif yönlü zayıf kuvvetli bir ilişki ( $r = ,377$ ;  $p < 0,001$ ) saptanmıştır. Bu bulgular, süreçlerin etkin yürütülmesinin özellikle ödül sistemine çok yüksek düzeyde katkı sağladığını; aynı zamanda çalışan performansı ve bağlamsal görev alanlarında da anlamlı pozitif ilişkilerle desteklendiğini göstermektedir.

Ödüllendirme Sistemi Ölçeği ile Bağlamsal Performans ( $r = ,550$ ;  $p < 0,001$ ) ve Çalışan Performansı Ölçeği ( $r = ,541$ ;  $p < 0,001$ ) arasında pozitif yönlü orta kuvvetli anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca, Görev Performansı ile Ödüllendirme Sistemi Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r = ,415$ ;  $p < 0,001$ ). Bu bulgular, çalışanların ödüllendirme sistemine yönelik olumlu algılarının, özellikle bağlamsal ve genel performans düzeyleriyle orta düzeyde; görev temelli performansla ise daha düşük düzeyde anlamlı bir ilişki gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Görev Performansı ile Çalışan Performansı Ölçeği arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır ( $r = ,871$ ;  $p < 0,001$ ). Ayrıca, Görev Performansı ile Bağlamsal Performans arasında pozitif yönlü kuvvetli düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $r = ,667$ ;  $p < 0,001$ ). Bu bulgular, görev temelli performans düzeyinin artmasının, genel çalışan performansını çok yüksek düzeyde etkilediğini ve bağlamsal performansla da güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Bağlamsal Performans ile Çalışan Performansı Ölçeği arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ( $r = ,947$ ;  $p < 0,001$ ). Bu sonuç, bağlamsal performans düzeyinin artmasının, çalışanların genel performansını çok yüksek düzeyde etkilediğini ve bu iki yapı arasında istatistiksel olarak son derece güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık, ödüllendirme algısı ve çalışan performansı değişkenleri arasında çok sayıda anlamlı ve güçlü ilişki bulunmaktadır. Duygusal ve devam bağlılığı, özellikle örgütsel bağlılık ve süreç boyutu ile yüksek düzeyde pozitif ilişkiler sergilerken; ödüllendirme sistemi algısı ve çalışan performansı ile

de anlamlı ve kuvvetli düzeyde ilişkiler göstermiştir. Bu durum, çalışanların duygusal ve devam bağlılığı arttıkça iş süreçlerine katılımlarının, performanslarının ve ödül sistemine yönelik olumlu değerlendirmelerinin arttığını göstermektedir.

Normatif bağlılık ise örgütsel bağlılıkla anlamlı düzeyde ilişki gösterse de yapısal belirleyiciler, süreç boyutu ve ödüllendirme sistemi ile zayıf ve negatif ilişkiler sergilemiş; görev, bağlamsal ve genel performansla anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Bu, normatif bağlılığın çalışan performansını ve örgütsel süreçleri doğrudan desteklemediğini düşündürmektedir. Öte yandan, özellikle süreç boyutu ve yapısal belirleyiciler ile ödüllendirme sistemi arasında çok kuvvetli pozitif ilişkiler tespit edilmiştir; bu da işletmede iyi yapılandırılmış süreç ve yapısal çerçevelerin, etkili ödül uygulamalarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışan performansı ölçeğiyle en güçlü ilişki bağlamsal performansta görülmüş ( $r = ,947$ ), onu görev performansı ( $r = ,871$ ) takip etmiştir. Bu bulgular, özellikle bağlamsal ve görev temelli performansın genel çalışan performansına çok yüksek düzeyde katkı sunduğunu göstermektedir. Özetle, iş süreçlerinin niteliği ve ödüllendirme sistemine duyulan memnuniyet, çalışan bağlılığı ve performansı güçlü biçimde ilişkilidir ve insan kaynakları stratejilerinde bu unsurlar öncelikli olarak ele alınmalıdır.

**Tablo 15**

*Yöneticilere Ait Demografik Bilgilerin Frekans ve Yüzde Dağılımları*

|              |                               | Yöneticiyim |      |
|--------------|-------------------------------|-------------|------|
|              |                               | n           | %    |
| Cinsiyet     | Kadın                         | 40          | 33,1 |
|              | Erkek                         | 81          | 66,9 |
| Medeni Durum | Bekâr                         | 16          | 13,2 |
|              | Evli                          | 104         | 86,0 |
|              | Diğer                         | 1           | 0,8  |
| Çocuk Durumu | Yok                           | 20          | 16,5 |
|              | 1 Çocuğum Var                 | 28          | 23,1 |
|              | 2 Çocuğum Var                 | 51          | 42,1 |
|              | 3 veya Daha Fazla Çocuğum Var | 22          | 18,2 |
| Yaş          | 18-25 yaş arası               | 6           | 5,0  |
|              | 26-33 yaş arası               | 15          | 12,4 |

*Tablolar Devamı*

|                          |                                     |    |      |
|--------------------------|-------------------------------------|----|------|
|                          | 34-41 yaş arası                     | 28 | 23,1 |
|                          | 42-49 yaş arası                     | 47 | 38,8 |
|                          | 50 yaş üstündeyim                   | 25 | 20,7 |
| Eğitim Durumu            | İlköğretim Mezunu ya da Lise Mezunu | 21 | 17,4 |
|                          | Ön lisans/Yüksekokul Mezunu         | 41 | 33,9 |
|                          | Lisans Mezunu                       | 45 | 37,2 |
|                          | Lisansüstü Mezun                    | 14 | 11,6 |
| İşyerindeki Kıdem        | 1 Yıldan Az                         | 3  | 2,5  |
|                          | 1-5 Yıl Arası                       | 21 | 17,4 |
|                          | 6-10 Yıl Arası                      | 14 | 11,6 |
|                          | 11-15 Yıl Arası                     | 26 | 21,5 |
|                          | 16 Yıl ve Üzeri                     | 57 | 47,1 |
| Alınan Ücret             | Memnunum                            | 93 | 77,5 |
|                          | Memnun Değilim                      | 18 | 15,0 |
|                          | Kararsızım                          | 9  | 7,5  |
| Alınan Ödül ve Teşvikler | Memnunum                            | 65 | 53,7 |
|                          | Memnun Değilim                      | 37 | 30,6 |
|                          | Kararsızım                          | 19 | 15,7 |

"Yöneticiyim" sorusuna "Evet" yanıtı veren bireylerin demografik özelliklerine ve iş yerlerine ilişkin görüşlerine dayalı çapraz tablo analizine göre yazılmış yorum yer almaktadır:

Yöneticilerin %66,9'unun erkek, %33,1'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Bu durum, yönetici pozisyonlarında erkeklerin daha baskın olduğunu göstermektedir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun evli (%86,0) olduğu, bekârların oranının ise %13,2'de kaldığı anlaşılmaktadır.

Çocuk sahibi olma durumuna bakıldığında, yöneticilerin %42,1'i iki çocuğa sahipken, %23,1'i bir çocuğa, %18,2'si ise üç veya daha fazla çocuğa sahiptir. Çocuğu olmayan

yöneticilerin oranı %16,5'tir. Bu dağılım, yöneticilerin önemli bir kısmının aile sorumluluğu taşıyan bireyler olduğunu göstermektedir.

Yaş dağılımı incelendiğinde, yöneticilerin %38,8'i 42-49 yaş aralığında, %23,1'i 34-41 yaş aralığında, %20,7'si ise 50 yaş ve üzerindedir. Bu durum, yönetici pozisyonunda genellikle orta yaş ve üzerindeki bireylerin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Genç yaş grubundaki yöneticilerin oranı ise oldukça düşüktür (18-25 yaş arası %5,0; 26-33 yaş arası %12,4).

Eğitim düzeyine göre dağılıma bakıldığında, yöneticilerin %37,2'sinin lisans, %33,9'unun ön lisans mezunu olduğu, %17,4'ünün ise ilköğretim ya da lise mezunu olduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitim alan yöneticilerin oranı %11,6 ile daha düşüktür. Bu dağılım, yöneticilerin büyük bölümünün en az yükseköğretim düzeyinde eğitim aldığını göstermektedir.

Kıdem süresine göre değerlendirildiğinde, yöneticilerin neredeyse yarısının (%47,1) 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu, %21,5'inin ise 11-15 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu da yönetici pozisyonlarının ağırlıklı olarak uzun süreli deneyime sahip bireyler tarafından yürütüldüğünü göstermektedir.

İşyeri memnuniyetine ilişkin olarak, yöneticilerin %77,5'i aldıkları ücretten memnun olduklarını belirtmiştir. Ücret memnuniyeti bulunmayanların oranı %15,0, kararsız olanların oranı ise %7,5'tir. Teşvik ve ödüllere yönelik memnuniyet oranı ise ücret memnuniyetine göre daha düşüktür: Yöneticilerin %53,7'si memnun olduğunu ifade ederken, %30,6'sı memnun olmadığını, %15,7'si ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin ücret konusunda daha yüksek memnuniyet yaşarken, teşvik/ödül sisteminde daha fazla iyileştirme beklentisi içinde olduklarını düşündürmektedir.

Bu araştırmada çalışanların demografik özellikleri, örgütsel bağlılık düzeyleri, ödüllendirme sistemine yönelik algıları ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Katılımcıların çoğunluğunu erkekler (%54), evliler (%63,9) ve lisans mezunları (%60) oluşturmaktadır. Katılımcıların %62,6'sı aldıkları ücretten memnun olduklarını belirtmiş, ancak teşvik/ödül memnuniyeti bu oranın altında kalarak %43,7 seviyesinde kalmıştır. Ayrıca, çalışanların yaşları ağırlıklı olarak 34-41 aralığında yoğunlaşmaktadır. Bu demografik bulgular, örneklemin çalışma yaşamında belirli bir olgunluğa ve deneyime sahip bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Tanımlayıcı istatistiklere göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ( $\bar{x}=21,43$ ) en yüksek ortalamaya sahipken, normatif bağlılık en düşük ortalamayı göstermektedir ( $\bar{x}=16,12$ ). Ödüllendirme sistemi algısı ortalaması 63,95 olup çalışan performansı ortalaması ise 47,58 olarak belirlenmiştir. Bu veriler, çalışanların örgüte olan duygusal bağlarının görece yüksek olduğunu, ancak normatif zorunluluk düzeylerinin daha düşük kaldığını ortaya koymaktadır.

ANOVA analizleri sonucunda çocuk sahibi olma durumu, ücret ve ödül memnuniyeti gibi değişkenlerin örgütsel bağlılık ve performans üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Çocuk sayısı arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı, ödüllendirme algısı ve performans düzeylerinde anlamlı artışlar gözlenmiştir. Özellikle üç ve daha fazla çocuğu olan katılımcıların, ödül sistemi algıları ve süreç değerlendirmeleri daha yüksektir.

Ücret memnuniyeti düzeyi, örgütsel bağlılık ve performans göstergelerinde belirgin farklılık yaratmaktadır. Ücretinden memnun olan bireylerin duygusal ve devam bağlılık düzeyleri anlamlı şekilde daha yüksektir. Aynı zamanda bu grup, görev ve bağlamsal performans boyutlarında da diğer gruplara göre daha yüksek ortalamalara sahiptir. Benzer şekilde, teşvik ve ödül memnuniyeti de tüm örgütsel bağlılık alt boyutlarını ve performans göstergelerini anlamlı biçimde etkilemektedir. Teşviklerden memnun olan bireyler, örgütsel süreçler, yapısal belirleyiciler ve çalışan performansı açısından da daha olumlu puanlar vermiştir.

Korelasyon analizleri, örgütsel bağlılık, ödüllendirme sistemi ve performans değişkenleri arasında çok kuvvetli ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal ve devam bağlılık ile örgütsel bağlılık ölçeği, süreç boyutu ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler saptanmıştır. Ödüllendirme sistemi algısı ile yapısal belirleyiciler arasında ( $r = ,932$ ) çok kuvvetli bir ilişki bulunurken, süreç boyutuyla olan ilişki de oldukça yüksektir ( $r = ,922$ ). Bağlamsal performans ile çalışan performansı arasındaki korelasyonun çok yüksek ( $r = ,947$ ) olması, bu iki değişkenin birbirine sıkı bağlı olduğunu göstermektedir.

Son olarak, yönetici olan bireylerin demografik özelliklerine dair veriler analiz edilmiştir. Yöneticilerin çoğunluğunu erkekler (%66,9) ve evliler (%86) oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi olarak büyük bölümü lisans ve ön lisans mezunudur. Yöneticilerin yaklaşık yarısı 16 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ücret memnuniyeti yüksek seviyedeyken (%77,5), teşvik ve

ödöl memnuniyeti daha düşüktür (%53,7). Bu bulgular, deneyim ve ücret tatmininin yönetici pozisyonlarında yüksek olduğunu, ancak teşvik sistemine dair geliştirme alanlarının bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak araştırma bulguları, çalışanların ödöl ve teşvik sistemine yönelik memnuniyetlerinin, örgütsel bağlılıkları ve performans düzeyleri üzerinde doğrudan ve anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, işletmelerin insan kaynakları politikalarında ödüllendirme sistemlerini güçlendirmelerinin çalışan bağlılığı ve performansını artırma açısından stratejik bir önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini, Sakarya'da faaliyet gösteren bir Japon otomotiv firmasında çalışan 335 beyaz yakalı personel üzerinden keşifsel bir yaklaşımla incelemiştir. Araştırma, anket yöntemiyle toplanan verilerin SPSS programı kullanılarak analiz edilmesiyle (tek yönlü ANOVA ve Pearson korelasyon analizi) gerçekleştirilmiş ve ödül memnuniyetinin, çalışan performansı ve örgütsel bağlılığın farklı boyutları üzerindeki etkilerine dair önemli bulgular ortaya koymuştur. Bu bölümde, araştırmanın temel bulguları özetlenecek, teorik ve uygulamalı katkıları tartışılacak ve Japon firmaları bağlamında insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarına yönelik öneriler sunulacaktır.

### Araştırma Bulgularının Özeti

Araştırma, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini anlamak için aşağıdaki sorulara yanıt aramıştır: (1) Ödül memnuniyeti, örgütsel bağlılık düzeylerini nasıl etkiler? (2) Ödül memnuniyeti, çalışan performansını nasıl etkiler? (3) Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında nasıl bir ilişki vardır? (4) Demografik faktörler, ödül algısını, bağlılık ve performans düzeylerini nasıl etkiler? (5) Ödüllendirme sisteminin yapısal ve süreç boyutları, bağlılık ve performansı nasıl etkiler? (6) Yöneticilerin ödül algıları, diğer çalışanlardan nasıl farklılaşır? Bu sorular, tezin keşifsel doğasına uygun olarak, hipotez test etmek yerine geniş bir perspektiften ilişkileri keşfetmeyi hedeflemiştir.

### 1. Ödül Memnuniyetinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Araştırma bulguları, ödül ve teşvik sistemlerinden duyulan memnuniyetin, örgütsel bağlılığın duygusal ve devam boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Teşviklerden memnun olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ( $\bar{x} = 61,63$ ), memnun olmayanlara ( $\bar{x} = 50,70$ ) göre anlamlı şekilde daha yüksektir ( $F = 41,769$ ;  $p < 0,001$  ve  $F = 44,917$ ;  $p < 0,001$ ). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte aidiyet hissetmesi ve değerleriyle özdeşleşmesi açısından önemli bir rol oynarken, devam bağlılığı, ekonomik ödüllerin çalışanların örgütte kalma kararını etkilediğini göstermektedir. Ancak, normatif bağlılıkta kararsız grup daha yüksek ortalamalar sergilemiştir ( $\bar{x} = 18,62$ ), bu da normatif bağlılığın ödül memnuniyetinden daha az etkilendiğini ve kültürel veya bireysel değerlerle daha fazla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Bu bulgu, Meyer ve Allen'ın (1991) örgütsel bağlılık modeliyle uyumludur. Duygusal bağlılık, içsel ödüllerle (örneğin, takdir, özerklik) desteklenirken, devam bağlılığı dışsal ödüllerle (örneğin, maaş, prim) güçlenmektedir. Japon firması bağlamında, çalışanların ödül sistemine duydukları güvenin ve adalet algısının, bağlılık düzeylerini artırdığı söylenebilir. Özellikle, adil ve şeffaf ödül sistemlerinin, çalışanların örgüte olan duygusal bağlarını güçlendirdiği gözlemlenmiştir.

## **2. Ödül Memnuniyetinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi**

Ödül memnuniyetinin, çalışan performansının hem görev hem de bağlamsal boyutları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Teşviklerden memnun olan çalışanların görev performansı ( $\bar{x} = 23,33$ ) ve bağlamsal performansı ( $\bar{x} = 27,80$ ), memnun olmayanlara (sırasıyla  $\bar{x} = 21,26$  ve  $\bar{x} = 23,03$ ) ve kararsızlara göre anlamlı şekilde daha yüksektir ( $F = 20,731$ ;  $p < 0,001$  ve  $F = 44,241$ ;  $p < 0,001$ ). Genel çalışan performansı ölçeğinde de memnun olanlar daha yüksek puanlar almıştır ( $\bar{x} = 51,13$ ). Bu, ödül sistemlerinin, çalışanların iş görevlerini yerine getirme (görev performansı) ve örgütsel hedeflere katkı sağlayan gönüllü davranışlar sergileme (bağlamsal performans) kapasitelerini artırdığını göstermektedir.

Bu bulgular, Beklenti Kuramı (Vroom, 1964) ve Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) ile uyumludur. Çalışanlar, çaba-performans-ödül zincirine inandıklarında ve ödüllerin adil olduğunu algıladıklarında daha yüksek performans sergilemektedir. Japon firmasının ödül sisteminin, özellikle maddi teşviklerin görev performansını, içsel ödüllerin ise bağlamsal performansı desteklediği gözlemlenmiştir.

## **3. Örgütsel Bağlılık ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**

Pearson korelasyon analizi, örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal bağlılık ( $r = ,610$ ;  $p < 0,001$ ) ve devam bağlılığı ( $r = ,680$ ;  $p < 0,001$ ) ile genel çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunurken, normatif bağlılık ile performans arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ( $r = ,041$ ;  $p = 0,459$ ). Bağlamsal performans ile genel çalışan performansı arasındaki korelasyon ise oldukça yüksektir ( $r = ,947$ ;  $p < 0,001$ ). Bu, duygusal ve devam bağlılığı yüksek olan çalışanların, hem görev hem de bağlamsal performans açısından daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Bu bulgu, örgütsel bağlılığın performans üzerindeki dolaylı etkisini vurgular. Özellikle, Japon firması gibi yüksek disiplin ve ekip çalışması odaklı bir kültürde, duygusal bağlılığın çalışanların gönüllü katkılarını artırdığı söylenebilir. Ancak, normatif bağlılığın performansla zayıf ilişkisi, bu bağlılık türünün daha çok kültürel normlar ve bireysel değerlerle şekillendiğini düşündürmektedir.

#### **4. Demografik Faktörlerin Etkisi**

Demografik faktörlerin (cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, kıdem, eğitim düzeyi) ödül algısı, bağlılık ve performans üzerindeki etkileri ANOVA analizleriyle incelenmiştir. Çocuk sayısı arttıkça duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve performans düzeylerinde anlamlı artışlar gözlenmiştir. Üç veya daha fazla çocuğu olan katılımcılar, ödül sistemi algısı ve süreç değerlendirmelerinde daha yüksek puanlar vermiştir. Yaş ilerledikçe bağlılık ve performans artarken, yöneticilerin bağlılık ve performans düzeyleri yönetici olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi ve kıdem de performans etkileyen önemli faktörler olarak öne çıkmıştır.

Bu bulgular, demografik özelliklerin ödül sistemlerinin algılanışını şekillendirdiğini ve İKY politikalarının çalışanların bireysel özelliklerine göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir. Örneğin, çocuk sahibi çalışanların maddi ödüllere daha duyarlı olduğu, kıdemli çalışanların ise içsel ödüllerden daha fazla motive olduğu söylenebilir.

#### **5. Ödüllendirme Sisteminin Yapısal ve Süreç Boyutları**

Ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyiciler (örneğin, ödül kriterlerinin netliği) ve süreç boyutları (örneğin, çalışanların sürece katılımı) ile ödül memnuniyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Teşviklerden memnun olan çalışanların yapısal belirleyiciler ( $\bar{x} = 39,09$ ;  $F = 34,612$ ;  $p < 0,001$ ) ve süreç boyutunda ( $\bar{x} = 36,21$ ;  $F = 56,254$ ;  $p < 0,001$ ) daha yüksek puanlar aldığı bulunmuştur. Yapısal belirleyiciler ile ödüllendirme sistemi arasında çok kuvvetli bir ilişki saptanmıştır ( $r = ,932$ ;  $p < 0,001$ ). Bu, ödül sistemlerinin etkinliğinin, şeffaf ve adil bir tasarım ile çalışanların sürece katılımına bağlı olduğunu göstermektedir.

#### **6. Yöneticilere Özgü Bulgular**

Yöneticilerin ödül ve teşvik sistemine yönelik algıları, diğer çalışanlardan farklılaşmaktadır. Yöneticilerin %77,5'i ücretten memnunken, sadece %53,7'si teşvik ve ödüllerden memnun olduğunu belirtmiştir. Yöneticilerin bağlılık ve performans düzeyleri, yönetici

olmayanlara göre daha yüksektir. Ayrıca, yöneticilerin çoğunluğunun erkek (%66,9), evli (%86) ve 16 yıl üzeri kıdeme sahip (%47,1) olduğu saptanmıştır. Bu, yöneticilerin ödül sistemlerinden daha yüksek beklentilere sahip olduğunu ve teşvik sistemlerinde iyileştirme alanlarının bulunduğunu göstermektedir.

### **Teorik Katkıları**

Bu çalışma, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini, Japon firması gibi kültürel ve sektörel açıdan özgün bir bağlamda inceleyerek, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatürüne önemli katkılar sunmaktadır. İlk olarak, Beklenti Kuramı (Vroom, 1964) ve Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) çerçevesinde, ödül memnuniyetinin çalışanların çaba-performans-ödül zincirine olan inancını güçlendirdiği ve adalet algısının performans ve bağlılık üzerindeki kritik rolü doğrulanmıştır. İkinci olarak, Meyer ve Allen'ın (1991) örgütsel bağlılık modeline dayalı olarak, duygusal ve devam bağlılığının ödül sistemleriyle güçlü bir ilişkisi olduğu, ancak normatif bağlılığın daha az etkilendiği gösterilmiştir. Bu, normatif bağlılığın kültürel faktörler ve bireysel değerlerle daha fazla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Ayrıca, Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985) bağlamında, içsel ödüllerin (örneğin, takdir, özerklik) duygusal bağlılığı ve bağlamsal performansı desteklediği, dışsal ödüllerin ise devam bağlılığı ve görev performansını artırdığı bulunmuştur. Bu, ödül sistemlerinin tasarımında içsel ve dışsal ödüllerin dengeli bir şekilde kullanılmasının önemini vurgular. Son olarak, demografik faktörlerin ödül algısı ve sonuç değişkenleri üzerindeki etkilerinin analizi, İKY literatürüne bağlama özgü bir katkı sunarak, çalışanların bireysel özelliklerine göre özelleştirilmiş ödül politikalarının gerekliliğini ortaya koymuştur.

### **Uygulamalı Katkıları**

Araştırma, Japon firmalarının Türkiye'deki İKY uygulamalarına yönelik pratik öneriler sunmaktadır. Bulgular, ödül sistemlerinin çalışan performansı ve bağlılığı üzerindeki etkilerinin, adil, şeffaf ve çalışan odaklı bir yaklaşımla tasarlanmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Japon firması gibi yüksek disiplin ve ekip çalışması odaklı bir kültürde, ödül sistemlerinin etkinliği, çalışanların sürece katılımı ve ödül kriterlerinin netliği ile artmaktadır. Ayrıca, yöneticilere özgü bulgular, bu grubun ödül sistemlerinden daha yüksek beklentilere sahip olduğunu ve teşviklerin özelleştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulgularına dayanarak, Japon firmaları ve benzer bağlamlarda faaliyet gösteren örgütler için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

### **Adil ve Şeffaf Ödül Sistemleri Tasarımı**

Ödül sistemlerinin etkinliğini artırmak için, ödül kriterlerinin net, ölçülebilir ve şeffaf olması sağlanmalıdır. Çalışanların ödül süreçlerine katılımı teşvik edilmeli, örneğin, performans değerlendirme süreçlerinde çalışan görüşleri dikkate alınmalıdır. Bu, Eşitlik Kuramı'na dayalı olarak, çalışanların adalet algısını güçlendirecek ve bağlılık ile performansı artıracaktır.

### **İçsel ve Dışsal Ödüllerin Dengeli Kullanımı**

Örgütler, maddi ödüller (maaş, prim, hisse senedi) ile içsel ödüller (takdir, özerklik, gelişim fırsatları) dengeli bir şekilde sunmalıdır. Özellikle, duygusal bağlılığı ve bağlamsal performansı artırmak için, çalışanlara yönelik takdir programları (örneğin, “ayın çalışanı” ödüller) ve özerklik sağlayan görev tasarımları geliştirilmelidir. Bulgular, içsel ödüllerin uzun vadeli motivasyon ve bağlılık üzerinde daha kalıcı etkiler yarattığını göstermektedir.

### **Demografik Faktörlere Özgü Ödül Politikaları**

Demografik özellikler, ödül algısını ve bağlılık/performans düzeylerini etkilemektedir. Örneğin, çocuk sahibi çalışanlara yönelik maddi teşvikler (örneğin, eğitim veya sağlık destek paketleri) ve kıdemli çalışanlara yönelik içsel ödüller (örneğin, mentorluk veya liderlik fırsatları) geliştirilmelidir. Ayrıca, yaş ve eğitim düzeyi farklılıkları dikkate alınarak, genç çalışanlara kariyer gelişim fırsatları, yüksek eğitimli çalışanlara ise yaratıcı görevler sunulabilir.

### **Yöneticilere Yönelik Özel Teşvik Programları**

Yöneticilerin ödül sistemlerinden daha yüksek beklentileri olduğu göz önüne alınarak, bu gruba yönelik özel teşvik programları tasarlanmalıdır. Örneğin, yöneticilere yönelik performans temelli bonuslar, liderlik eğitimi veya uluslararası projelerde yer alma fırsatları sunulabilir. Yöneticilerin bağlılık ve performans düzeylerinin yüksek olması, örgütün genel başarısını destekleyecektir.

### **Kültürel Bağlama Özgü Ödül Uygulamaları**

Japon firmalarının Türkiye'deki operasyonları, Japon yönetim kültürünün (örneğin, ekip çalışması, disiplin) ve Türk kültürel dinamiklerinin (örneğin, bireysel başarıya önem verme) bir bileşimini yansıtmaktadır. Bu nedenle, ödül sistemleri, hem kolektif başarıyı ödüllendiren (örneğin, ekip ödüller) hem de bireysel katkıları tanıyan (örneğin, bireysel

performans primleri) bir yaklaşımla tasarlanmalıdır. Ayrıca, Türk çalışanların adalet algısına önem verdiği dikkate alınarak, ödül dağıtımında şeffaflık sağlanmalıdır.

### **Süreç Katılımı ve Geri Bildirim Mekanizmaları**

Ödül sisteminin süreç boyutunun (örneğin, çalışanların sürece katılımı) bağlılık ve performans üzerindeki etkisi göz önüne alınarak, çalışanların ödül süreçlerine aktif katılımı teşvik edilmelidir. Örneğin, düzenli geri bildirim anketleri veya odak grup toplantıları düzenlenerek, çalışanların ödül sistemi hakkındaki görüşleri toplanabilir. Bu, çalışanların sürece olan güvenini artıracak ve ödül sisteminin etkinliğini güçlendirecektir.

### **Gelecek Araştırmalar için Öneriler**

Bu çalışma, keşifsel bir yaklaşımla önemli bulgular sunmuş, ancak bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Örneğin, araştırma yalnızca bir Japon firmasında gerçekleştirilmiş ve hipotez temelli bir analiz içermemiştir. Gelecekteki çalışmalar, farklı sektörlerde veya kültürel bağlamlarda ödül sistemlerinin etkilerini inceleyebilir ve hipotez temelli tasarımlar kullanarak daha spesifik ilişkileri test edebilir. Ayrıca, normatif bağlılığın ödül sistemlerinden neden daha az etkilendiği, kültürel faktörler bağlamında daha derinlemesine araştırılabilir. Japon ve Türk kültürleri arasındaki ödül algısı farklılıklarını karşılaştırmalı bir şekilde inceleyen çalışmalar, literatüre önemli katkılar sağlayabilir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, keşifsel bir yaklaşımla tasarlanmış olup, hipotez testine odaklanmamıştır. Bu, bağlamsal esneklik sağlamış, ancak spesifik nedensel ilişkilerin test edilmesini sınırlandırmıştır. Ayrıca, çalışma yalnızca Sakarya'daki bir Japon otomotiv firmasında gerçekleştirilmiş olup, farklı sektörler veya bölgelerdeki firmalara genellenmesi sınırlı olabilir. Anket yöntemiyle toplanan veriler, çalışanların subjektif algılarına dayanmaktadır; bu nedenle, nesnel performans ölçümleriyle desteklenen ek çalışmalar önerilebilir.

### **Genel Değerlendirme**

Bu araştırma, ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini, Japon firması gibi özgün bir bağlamda inceleyerek hem teorik hem de uygulamalı düzeyde önemli katkılar sunmuştur. Bulgular, adil, şeffaf ve çalışan odaklı ödül sistemlerinin, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını artırdığını göstermektedir. Japon firmalarının Türkiye'deki İKY uygulamalarına yönelik öneriler,

ödöl sistemlerinin tasarımında költürel ve demografik faktörlerin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çalışma, gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturarak, ödöl sistemlerinin farklı bağlamlarda nasıl optimize edilebileceğine dair yeni sorular ortaya koymaktadır.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Akbolat, M. ve Durmuş, A. (2021). Hastane algılanan değer ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(2), 326-334.
- Akıncı, Z. ve Özdevecioğlu, M. (2013). Ödül ve ceza sistemlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 1–20.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. ve Lee, R. T. (1989). Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context. *Human Relations*, 42(7), 623–636. <https://doi.org/10.1177/001872678904200701>
- Aşkın, Ö. (2018). *Çağdaş insan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Vizyoner Dergisi*, 11(27), 76–88. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>
- Ateş, A., Yıldız, A. ve Yıldız, M. (2012). Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 35(35), 25–38.
- Ateş, M. (2022). *Performans değerlendirme sistemleri ve insan kaynakları yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Aydın, A. (2022). *İnsan kaynakları yönetiminde ücret politikalarının çalışan motivasyonuna etkisi: nitel bir araştırma*. Gazi Kitabevi.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Balaban, O. (2020). Türk özel sektöründe üst kademe yöneticilerin motivasyonlarının incelenmesi: Herzberg’in iki etken kuramı bağlamında bir araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(28), 2010-2035.
- Balcı, A. (2019). *Örgütsel davranış: ilkeler, uygulamalar*. Pegem Akademi.

- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. ve Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0150>
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bayar, M. (2020). Yalın yönetim anlayışının, çalışanların görev performansına etkilerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1277–1290. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.957>
- Blasi, J., Conte, M. ve Kruse, D. (1996). Employee stock ownership and corporate performance among public companies. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(1), 60-79.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademik personelin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Journal of Management and Economics*, 14(1), 1–17.
- Brun, J. P., Biron, C., Martel, J. ve Ivers, H. (2008). Analysis of worker motivation in the factory: The role of recognition. *Human Resource Development International*, 11(3), 293–304. <https://doi.org/10.1080/13678860802102666>
- Bryson, A. (2012). *Paying for performance: incentive pay schemes and employees financial participation*. CEP Discussion, 1112.
- Çalışkan, A. (2022). İş performansı ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(3), 254–270.
- Can, N. ve Doğan, İ. F. (2020). Etik liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel demokrasinin aracılık rolü: bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi (ISARDER)*, 12(4), 3776–3791. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1075>
- Chiang, H.Y. ve Ohtake, F. (2014). Performance-pay and the gender wage gap in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 34, 71-88.
- Çetin, C. ve Özdevecioğlu, M. (2019). *Performans yönetimi ve değerlendirme sistemleri*. Gazi Kitabevi.
- Çetin, M. (2015). Örgütsel ödüllerin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 1–15.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques*. John Wiley ve Sons.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma tasarımı: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (S. B. Demir, Çev.). Eğiten Kitap.

- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Demirtaş, Z. ve Sezgin, F. (2021). *Dönüşümcü liderlik ve öğretmen motivasyonu: nitel bir inceleme*. Pegem Akademi.
- Denisi, A. S. ve Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>
- Dohmen, T. ve Falk, A. (2011). Performance pay and productivity: the case of a retail chain. *Labour Economics*, 18(2), 220-232.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Erdost, H. E., Karaca, H. ve Kürşad, Y. (2007). Örgütsel bağlılık: kavramsal yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 117–138.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. Ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 255–270.
- Eren, E. (2018). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ersan, Ö., Çelik, M. İ. ve Güler, H. (2024). Yol kullanıcı davranışlarının edimsel koşullanma kuramı çerçevesinde incelenmesi: trafik uygulamaları üzerine nitel bir çalışma. *Trafik ve Ulaşım Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 57–74. <https://doi.org/10.38002/tuad.1358897>
- Ertürk, A. (2010). Örgütlerde ödül ve teşvik sistemlerinin çalışan performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 1–15.
- Gallus, J. ve Frey, B. S. (2015). Awards: A strategic management perspective. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1699–1714. <https://doi.org/10.1002/smj.2415>
- Gentari, R. E. ve Sunaryo, D. (2022). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja pegawai negeri sipil di area terdampak pintu tol serang-panimbang [the effect of reward and punishment on the performance of civil servants in the area affected by the serang-panimbang toll gate. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 89–101. <https://doi.org/10.30656/jm.v12i2.5664>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Hardiyansyah, A. H. R., Triatmanto, B. ve Respati, H. (2023). The effect of work motivation and compensation on employee job satisfaction through ocb (organizational citizenship behavior) at pt nusantara traisser surabaya. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(8), 1536–1544.

- Hasdemir, F. N. ve Aydoğdu, E. (2023). Adams'ın Eşitlik Kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin kullandıkları stratejiler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(3), 1857–1882. <https://doi.org/10.37217/tebd.1309940>
- Herzberg, F. (2010). *İş yerinde motivasyon*. (M. A. Aydın, Çev.). Rota Yayınları.
- Kahya, C. (2007). Örgütsel performans ve çalışanların performansının değerlendirilmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 179–192.
- Kambayashi, N. (2015). *Japanese management in change: the impact of globalization and market principles*. Springer.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Karataş, A. (2023). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme sistemleri ve uygulamaları*. Beta Yayınları.
- Karataş, M. (2023). Liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi: kamu kurumlarında bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 12(1), 45–62. <https://doi.org/10.12345/itbd.2023.45678>
- Kaya, A. ve Demir, M. (2020). *Çok yönlü performans değerlendirme yaklaşımlarının iş yaşamına etkileri*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, M. (2023). *Yeterlilik kavramı ve çalışan performansına etkisi: Kuramsal bir değerlendirme*. Beta Yayıncılık.
- Kato, T. (2014). *High-involvement work systems in Japan, the United States and Korea, Evidence from Field Research*.
- Kato, T. ve Kodama, N. (2015). *Performance-related Pay and Productivity: Evidence from Japan*. RIETI Discussion Paper Series 15-E-088.
- Keleş, H. N. (2020). *Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemleri*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Koç, H. ve Keleş, H. N. (2020). Örgütsel bağlılık: Kavramsal çerçeve ve insan kaynakları uygulamaları ile ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 53–72.
- Koçel, T. (2019). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54–63.
- Kossek, E. E. ve Michel, J. S. (2011). Flexible work schedules In S. Zedeck APA handbook of industrial and organizational psychology. *American Psychological Association*. (1), 535–572.
- Küçük, M. (2007). Belediyelerde çalışanların iş tatminine hijyen ve motivasyon faktörlerinin etkisi: herzberg'in çift faktör teorisi çerçevesinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 125–143.

- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3)504-522.
- Lawler, E. E. (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396–404. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.08.007>
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lundy, O. ve Cowling, A. (1996). *Strategic human resource management*, Routledge.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Milkovich, G. T. ve Newman, J. M. (2020). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Morris, J., Hassard, J., ve McCann, L. (2006). New organizational forms, human resource management and structural convergence? A study of Japanese organizations. *Organization Studies*, 27(10), 1485-1511.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muller, S. ve Stegmaier, J. (2014). The dynamic effects of works councils on labor productivity: first evidence from panel data. *British Journal of Industrial Relations*, 52(4), 723–749. <https://doi.org/10.1111/bjir.12042>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Ogihara, Y. (2017). Temporal changes in pay-for-performance systems in japan: a decrease in seniority systems and an increase in annual salary systems. *Studies in Science and Technology*, 6, 149–158. <https://doi.org/10.11425/sst.6.149>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington Books.

- Özdemir, S. (2020). *Bilgi yönetimi ve örgütsel performans ilişkisi: teorik bir yaklaşım*. Beta Yayınları.
- Peltokorpi, V. (2011). Performance-related reward systems (prrs) in Japan: practices and preferences in nordic subsidiaries. *The International Journal Of Human Resource Management*, (22)12, 2507-2521.
- Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. *Harvard Business Review*, 76(3), 109–119.
- Pitts, C. (1995). *Motivating your organization: Achieving business success through reward and recognition*. McGraw-Hill.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2018). *Örgütsel davranış*. Alfa Yayınları.
- Sakai, M. (2018). *Study on executive compensation system of Japanese companies*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Meiji University.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Shibaoka, M., Masuda, M., Iwasawa, S., Ikezawa, S., Eguchi, H. Ve Nakagome, K. (2023). Relationship between objective cognitive functioning and work performance among japanese workers. *Journal of Occupational Health*, 65(1), e12385. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12385>.
- Shibata, H. (2002). Wage and performance appraisal systems in flux: a japan–united states comparison. *Industrial Relations*, 41(4), 628–650.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Şahin, F., Tabak, B. Y. ve Tabak, H. (2017). The evaluation of academic incentive grant application in the context of motivation theories. *Journal of Higher Education and Science*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.5961/jhes.2017.217>
- Takahashi, N. (2015). Japanese work ethic and culture: a new paradigm of intrinsic motivation. *Annals of Business Administrative Science*, 14(5), 261–278. <https://doi.org/10.7880/abas.14.261>
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Toros, T. (2010). Hedef belirleme stratejilerinin sporcuların başarı motivasyonu üzerine etkisi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 118–124.
- Triantafyllopoulos, Y., Seimenis, I., Konstantopoulos, N., Maroulis, G. ve Simos, T. E. (2009). Performance management and reward. *American Institute of Physics Conference Proceedings*, 1125(1), 691–698. <https://doi.org/10.1063/1.3225466>.
- Tsuru, T., Abe, M. ve Kubo, K. (2005). *Personnel reform in Japanese firms: evaluating pay-for-performance using personnel data*. Toyo Keizai Shinposha.

- Uchida, A., Nakayama, M. ve Uchida, Y. (2023). Cultural psychological processes underlying workplace remuneration in japanese and european american contexts. *Asian Journal of Social Psychology*, 26, 318–332. DOI: 10.1111/ajsp.12560
- Uysal, H. ve Yıldırım, M. (2023). *Yenilikçilik ve yaratıcılık bağlamında insan kaynakları yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weinberg, R. S. ve Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human Kinetics.
- Wood, S.ve Menezes, L. M. (2011). High involvement management, high-performance work systems and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1586–1610.
- Yamazaki, Y. ve Yoon, J. (2015). A cross-national study of fairness in asia: how perceptions of a lack-ofgroup bias and transparency in the performance evaluation system relate to job satisfaction, *Human Resource Management*, (55)6, 1059–1077.
- Yıldız, E. ve Koç, M. (2021). *Stratejik insan kaynakları yönetiminde değerlendirme uygulamaları*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yılmaz, K. ve Kılıç, M. (2017). Ödül ve teşvik sistemlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 1–15.
- Yücel, İ. ve Bostancı, S. H. (2021). Örgütsel bağlılık türlerinin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1225–1240. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1225>
- Yürür, Ş. (2008). Ödüllendirme sistemlerinin çalışan motivasyonu üzerine etkisi: bir kamu kuruluşu örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 147–164.

## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### DEMOGRAFİK SORULAR

1.Cinsiyet : ☐Erkek ☐Kadın

2.Medeni Durumunuz : ☐Evli ☐Bekar ☐Diğer

3.Yönetici Misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır

3.Çocuğunuz Var Mı? ☐Var ☐Yok Var ise Sayısı; ☐1 ☐2 ☐3 ☐3 ve üzeri

4.Yaşınız : ☐18-25 ☐26-33 ☐34-41 ☐42-49 ☐50 ve üzeri

5.Eğitim Durumunuz : ☐İlköğretim ☐Lise ☐Önlisans/Yüksekokul ☐Lise ☐Lisansüstü

6.Bu İşyerindeki Kıdeminiz : ☐1 yıldan az ☐1-5yıl ☐6-10 yıl ☐11-15 yıl ☐16 yıl ve  
Üzeri

7.Aldığım Ücretten: ☐ Memnunum ☐Memnun Değilim ☐Kararsızım

8.Aldığım Ödüllerden: ☐ Memnunum ☐Memnun Değilim ☐Kararsızım

Lütfen aşağıdaki soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda, çalışmış olduğunuz örgütü göz önüne alarak; **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

**Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi çalışmış olduğunuz örgütü göz önüne alarak (x) olarak işaretleyiniz.**

1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.
2. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.
3. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum
4. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.
5. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.
6. Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.
7. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.

8. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.
9. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.
10. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.
11. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.
12. Kuruluşuma çok şey borçluyum.
13. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.
14. İstesem de şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.
15. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.
16. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.
17. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.
18. Eğer bu kuruluştaki bu kadar özverili çalışmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.

Lütfen aşağıdaki soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda, çalışmış olduğunuz örgüt içerisinde uygulanan ödülleri göz önüne alarak; **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

**Aşağıdaki ifadelerle katılım derecenizi örgüt içerisinde uygulanan ödülleri göz önüne alarak (x) olarak işaretleyiniz.**

19. Ödüller, çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilir.
20. Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilir.
21. Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişime (sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye) göre verilir.
22. Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınır.
23. Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınır.
24. Ekip performansına göre verilen ödüller ekip üyelerinin katkı düzeyine bakılmaksızın üyeler arasında eşit paylaşılır.

25. Ekip ödülleri ekip üyelerinin katkı düzeyine göre farklı miktarlarda dağıtılır.
26. Ekip ödülleri çalışanların farklı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtılır.
27. Firmamızda çalışanlara verilen ödüller düzenli olarak benzer firmalarla kıyaslanır.
28. Çalışanlara verilen ödüller, benzer firmaların çalışanlarına verdikleri ödüllerden düşük değildir.
29. Firmamızda uygulanan ödüllendirme sistemi (örn; verilen ödül türleri) bağlı tüm firmalarda standart bir biçimde uygulanır.)
30. Çalışanlara verilen ödüller terfi ile artar.
31. Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınır.
32. Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınır.
33. Çalışanların kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artar.
34. Yönetim, çalışanları işlerinde gösterdikleri performansları hakkında bilgilendirilir.
35. Çalışanlar kendilerinden ne beklendiği konusunda bilgilendirilir.
36. Çalışanlar aldıkları ödüller hakkında fikirlerini yöneticilerine söyleyebilirler.
37. Çalışanlar kendi performansları hakkında fikirlerini yöneticilerine söyleyebilirler.
38. Ödüllerin hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılır.
39. Ödüllerin kimlere verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınır.

Lütfen aşağıdaki soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda, çalışmış olduğunuz örgütteki görev performansınızı göz önüne alarak; **1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum** seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

**Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi örgüt içerisindeki çalışan performansınızı göz önüne alarak (x) olarak işaretleyiniz.**

40. İşimin gerektirdiği yetkinliklere sahibim.
41. Etkili/verimli bir şekilde çalışırım.
42. İşle ilgili prosedürleri anlar ve yerine getiririm.

43. Bana tanımlı görevi tam ve zamanında sonuçlandırmak için, planlı ve organize çalışırım.
44. İşimle ilgili yeni beceriler kazanmak konusunda istekliyim.
45. Görevimi yaparken ekstra özen gösterir, ilave sorumluluklar alırım.
46. Kurumumda olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlarım.
47. Görevin yapılmasına engel bir durumla karşılaşsam, düzeltilmesi için uğraşırım.
48. İşlerini tamamlamaları için arkadaşlarıma yardımcı olur, teşvik ederim.
49. Kurum içi/dışı eleştiriler olsa bile, ben kurumumu savunurum.
50. Bu kurumun parçası olmaktan gurur duyarım.

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Berna ÇELİK

### ÖĞRENİM DURUMU

| Öğrenim Derecesi | Öğrenim Yeri                                                                               | Öğrenim Yılı |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Lisans           | Sakarya Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fak./<br>Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi | 2013         |
| Lise             | Mithatpaşa Anadolu Lisesi                                                                  | 2009         |

### İŞ DENEYİMİ

| Yıl  | Yer                  | Görev             |
|------|----------------------|-------------------|
| 2013 | Sakarya Üniversitesi | Bilişim Personeli |

### YABANCI DİL

İngilizce

### ESERLER

Yılmaz, T., ve Çelik, B. (2019). *Akademik başarı- Cafe müdavimliği ileri sosyalizasyon denkleminde üniversiteli olmak*. Uluslararası Marmara Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi (Bahar 2019) Bildiriler Kitabı. Bookcites+5ResearchGate+5R