

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

MOTİVASYONUN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: İŞLETME
STRATEJİSİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

Özgür DEMİRCİ

Yüksek Lisans Tezi

MOTİVASYONUN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ: İŞLETME STRATEJİSİ BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

Özgür DEMİRCİ

T.C.
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0000-9717-6616

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sefa CEYHAN

İstanbul
Haziran 2025

KABUL VE ONAY

Özgür DEMİRCİ tarafından hazırlanan “Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisi: İşletme Stratejisi Bağlamında Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 26 Haziran 2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Ahmet AYDIN**
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI**
İstanbul Gelişim Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi Sefa CEYHAN**
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Enstitü Yönetim Kurulu;

Karar Tarihi :

Karar Numarası :

Doç. Dr. Yeşim KAYA
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26 Haziran 2025

Özgür DEMİRCİ



SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisi: İşletme Stratejisi Bağlamında Bir Araştırma	
Savunma Tarihi	26 Haziran 2025	
Sayfa Sayısı	81	
Benzerlik Yüzdesi (%)	%7	
Taranan Program	Turniten	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci Özgür DEMİRCİ	Danışman Dr. Öğr. Üyesi Sefa CEYHAN	Enstitü Sorumlusu

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Künyesi	Demirci, Ö. (2025) The Effect Of Motivation On Performance: A Study In The Context Of Business Strategy. <i>1. Uluslararası Hakkâri Bilimsel Çalışmalar Kongresi Bildiri Kitapçığı</i> içinde (ss. 220-233). Hakkâri, Türkiye	
Yayın Türü	☐ Ulusal Hakemli Dergide Makale ☐ Uluslararası Hakemli Dergide Makale ☐ Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri ☒ Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
	Enstitü Sekreteri	

Bu yüksek lisans tezimi, benim bu günlere gelmem için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan ve her zaman yanımda olan sevgili aileme ithaf ediyorum.



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında desteğini esirgemeyen birçok kişi ve kurumun katkısını vurgulamadan geçemem. Bu nedenle, katkıda bulunanlara teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Öncelikle, bilgi ve deneyimleriyle yol gösterici olan, tez çalışmam boyunca beni yönlendiren ve destekleyen danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Sefa CEYHAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin bilimsel yaklaşımı, eleştirileri ve teşvik edici tutumu bu çalışmanın başarısında büyük rol oynamıştır. Araştırma sürecinde sağladıkları veri, kaynak ve destekle çalışmamın ilerlemesine katkı sağlayan Berkan VURAL'a teşekkür ederim. Ayrıca, tezimin farklı aşamalarında değerli fikirleriyle katkıda bulunan kıymetli hocalarım ve meslektaşlarıma da teşekkür ederim. Bu süreçte bana sabır, anlayış ve moral desteği gösteren aileme ve arkadaşlarıma içtenlikle teşekkür ederim. Onların varlığı, bu yolculuğu benim için daha anlamlı ve kolay hale getirdi. Son olarak, bu çalışmanın her aşamasında emeği geçen herkese minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Özgür DEMİRCİ

Haziran, 2025

ÖZET

Özgür DEMİRCİ

Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisi: İşletme Stratejisi Bağlamında Bir

Araştırma

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2025

Bu çalışma, motivasyonun bireysel performans üzerindeki etkilerini işletme stratejisi bağlamında incelemektedir. Çalışan motivasyonu, işletmelerin verimliliklerini artırmada kritik bir faktör olup, içsel ve dışsal motivasyon kaynakları aracılığıyla yönlendirilmektedir. Araştırma, motivasyonun iş performansı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini teorik çerçevede ele alırken, aynı zamanda uygulamalı bir analizle desteklemektedir. Çalışmada öncelikle motivasyon kavramı, klasik ve modern motivasyon teorileri ışığında açıklanmıştır. Daha sonra, motivasyonun işletme stratejileri ile ilişkisi, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve liderlik gibi değişkenler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında literatür araştırma yöntemi kullanılarak elde edilen veriler istatistiksel analizlerle yorumlanmış ve motivasyonun performansı artırmada önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, işletmelerin çalışan motivasyonunu artırıcı stratejiler benimsemesinin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, motivasyonu yüksek çalışanların daha verimli, yenilikçi ve bağlılık düzeyi yüksek bireyler olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler

Motivasyon, performans, işletme stratejisi, çalışan bağlılığı, iş tatmini

ABSTRACT

Özgür DEMİRCİ

The Effect Of Motivation On Performance: A Study In The Context Of Business

Strategy

Master's Thesis

İstanbul, 2025

This study examines the effects of motivation on individual performance within the context of business strategy. Employee motivation is a critical factor in enhancing organizational productivity and is driven by both intrinsic and extrinsic motivational sources. The research explores the direct and indirect impacts of motivation on job performance through a theoretical framework, while also supporting the analysis with an applied study. Initially, the concept of motivation is explained in light of classical and modern motivation theories. Subsequently, the relationship between motivation and business strategies is evaluated through variables such as employee engagement, job satisfaction, and leadership. The data obtained through a literature review method were analyzed statistically, and it was determined that motivation is a significant factor in improving performance. The findings reveal that adopting strategies to enhance employee motivation is a key element in achieving sustainable competitive advantage. As a result, it is observed that highly motivated employees are more productive, innovative, and demonstrate higher levels of commitment.

Keywords

Motivation, performance, business strategy, employee engagement, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON	2
1.1. Motivasyonun Tanımı	3
1.1.1. Motivasyon Kavramının Genel Tanımı	4
1.1.2. İş Yaşamında Motivasyonun Rolü	5
1.2. Motivasyonun Teorik Temelleri	6
1.2.1. Klasik Motivasyon Teorileri	6
1.2.2. Modern Motivasyon Teorileri	12
1.3. Motivasyonun Kaynakları	14
1.3.1. İçsel Motivasyon	15
1.3.2. Dışsal Motivasyon	17
1.3.3. Ödüller ve Teşvikler	20
1.4. İşletme Stratejilerinde Motivasyon	21
1.4.1. Stratejik Hedeflere Ulaşmada Motivasyonun Önemi	22
1.4.2. Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	23
1.5. Motivasyon ve Liderlik	25
1.5.1. Liderlik Tarzlarının Motivasyon Üzerine Etkisi	25
1.5.2. Duygusal Zekanın Önemi	26
1.5.3. Psikolojik Güçlendirme ve Motivasyon	28
1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon İlişkisi	29
1.5.5. İş Tatmini ve Motivasyon Performans Döngüsü	30
1.5.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çalışan Motivasyonu	30
İKİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS	32
2.1. Performans Kavramı ve Tanımı	33
2.1.1. Performansın Ölçülmesi	34

2.1.2. İş Performansı ve Bireysel Performans Arasındaki Farklar	35
2.1.3. Performans Değerlendirme Kriterleri	36
2.1.4. Performans Yönetim Sistemleri.....	37
2.1.5. Performans Etki Eden Örgütsel Faktörler.....	38
2.1.6. Bireysel Özelliklerin Performansa Etkisi	39
2.1.7. Performans Yönetiminde Geri Bildirimin Rolü	40
2.1.8. Yeni Nesil Çalışma Profili ve Performans Beklentileri.....	40
2.1.9. Dijitalleşmenin Performans Dinamiklerine Etkisi.....	41
2.1.10. İş Aile ve Performans İlişkisi	42
2.1.11. Motivasyonun Performans Üzerindeki Doğru Etkisi	43
2.1.12. İçsel Motivasyon ile Yüksek Performans Arasındaki Bağ.....	45
2.1.13. Değişkenler Arası İlişki	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	49
3.1. Araştırmanın Yöntemi	49
3.2. İlgili Literatürün Örneklemesi.....	52
3.3. Verilerin Derlenmesi ve Analizi.....	55
3.4. Literatür Verilerinin Analizi.....	56
3.5. Bulgular	57
3.5.1. Motivasyon Verilerinin Literatür Araştırmasıyla İlişkisi	58
3.5.2. Performans Verilerinin Literatür Taramasıyla İlişkisi.....	60
3.6. Tartışma.....	62
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ	65
KAYNAKLAR	67

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kavramsal Model: Değişken İlişkileri Tablosu	47
Tablo 2. İncelenen Kaynakların Seçim Kriterleri	53
Tablo 3. Literatür İncelemesi	54



GİRİŞ

Bu tez çalışması, işletmelerde çalışan motivasyonunun bireysel performans üzerindeki etkilerini işletme stratejisi perspektifinde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş dünyasında, sürdürülebilir kurumsal başarı yalnızca finansal yatırımlarla değil, aynı zamanda insan kaynaklarının etkin yönetimi ile mümkündür. Bu bağlamda çalışan motivasyonu, verimliliğin artırılması, yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve stratejik hedeflere ulaşılması açısından kritik öneme sahiptir.

Çalışmanın kapsamı, motivasyonun bireysel ve örgütsel performansa etkisini hem kurumsal hem de ampirik boyutlarda değerlendirmek ve bu ilişkinin işletme stratejileriyle nasıl bütünleşebileceğine dair çıkarımlarda bulunmaktır. İçsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının performans üzerindeki etkileri, yalnızca bireysel psikolojik dinamikler bağlamında değil, aynı zamanda örgütsel yapılar ve stratejik yönelimlerle birlikte çok boyutlu olarak ele alınmıştır.

Çalışmada kullanılan yöntem, literatür tarama tekniğidir. Bu doğrultuda motivasyon ve performans ilişkisinin daha önce farklı sektörlerde yapılan akademik araştırmalardaki bulgular ışığında değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Elde edilen teorik veriler doğrultusunda hem demografik değişkenlerin hem de motivasyon düzeylerinin bireysel performans üzerindeki etkisi kapsamlı biçimde yorumlanmıştır.

Tez çalışması dört temel bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde motivasyonun tanımı, kaynakları ve teorik altyapısı ele alınmıştır. İkinci bölümde performans kavramı ve ölçüm kriterleri değerlendirilmiş, motivasyon ile ilişkilendirilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi ve veri toplama süreci açıklanmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise bulgular analiz edilerek sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu kapsamda yürütülen çalışma, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim alanlarında hem akademik çevreler hem de uygulayıcılar için yol gösterici bir kaynak olmayı hedeflemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON

Motivasyon, bireylerin bir hedefe ulaşmak için enerji harcamasını sağlayan, davranışlarını yönlendiren ve devam ettiren içsel ya da dışsal bir güdülenme durumudur. İnsanlar hayatın çeşitli alanlarında – özellikle eğitim, iş ve kişisel gelişim alanlarında belirli hedeflere ulaşmak için motive olurlar. Bu motivasyonun kaynağı kimi zaman kişinin iç dünyasında gizli olan kişisel arzular ve tatmin duygusu olurken, kimi zaman da dış çevreden gelen ödül, takdir ya da yaptırım gibi unsurlar olabilir.

İçsel motivasyon, bireyin kendi içinde hissettiği gelişme arzusu, başarıya ulaşma isteği, öğrenme tutkusu ve yaptığı işten duyduğu haz gibi unsurlardan doğar. Örneğin bir çalışan, yaptığı işi sevdiği için daha çok çaba gösterir veya bir öğrenci sadece öğrenmekten zevk aldığı için derslerine yoğunlaşabilir. Bu tür motivasyon, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir çaba açısından oldukça değerlidir.

Dışsal motivasyon ise bireyin dış çevreden aldığı etkilere bağlı olarak ortaya çıkar. Bunlar arasında ödül alma, terfi etme, maaş zammı, takdir edilme, rekabet ya da ceza alma gibi unsurlar yer alır. Örneğin, bir çalışanın çok çalışmasının nedeni prim alacak olması olabilir. Dışsal motivasyon, bireyleri harekete geçirme açısından etkili olabilir; ancak bu etki genellikle kısa vadelidir ve kalıcı motivasyonun sağlanmasında tek başına yeterli değildir.

İş hayatında motivasyonun sağlanması, çalışanların verimliliğini, bağlılığını ve genel performansını doğrudan etkiler. Bu nedenle işverenler ve yöneticiler, çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak adına çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Hakkaniyetli ödül sistemleri, çalışanların çabalarının maddi ya da manevi karşılık bulmasını sağlar. Kariyer gelişim olanakları, çalışanların uzun vadeli hedefler belirlemesini ve kendini işine daha çok adanmalarını destekler. İş sağlığı ve güvenliği, bireyin fiziksel ve psikolojik açıdan güvende hissetmesini sağlar. Ekip çalışması ve destekleyici yönetim ise sosyal bağları kuvvetlendirerek bireylerin aidiyet duygusunu artırır.

Ancak motivasyonu sağlamak yalnızca ödüllerle sınırlı değildir. Çalışanların içinde bulunduğu iş ortamının atmosferi, yani kurumsal kültür, yöneticilerin yaklaşımı ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri de büyük önem taşır. Ayrıca yapılan işin anlamlı bulunması, bireylerin yaptığı işe değer atfetmesi ve daha derin bir bağ kurmasına yol açar.

Anlamlı bir iş, kişiye yalnızca gelir sağlamaz; aynı zamanda topluma katkı sağladığını hissettirir ve bireyin içsel tatminini artırır.

Sonuç olarak motivasyon, bireyin hem kişisel gelişimi hem de kurumsal hedeflere ulaşma sürecinde vazgeçilmez bir faktördür. Yüksek motivasyon, yalnızca bireyin başarılarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda bulunduğu ortamın genel refahına ve üretkenliğine de katkı sağlar. Bu nedenle bireylerin motivasyon kaynaklarını doğru analiz etmek ve onları hem içsel hem dışsal olarak destekleyecek uygun ortamı yaratmak büyük önem taşır.

1.1. Motivasyonun Tanımı

İnsanlar neden çalışma gereksinimi duyarlar? Bu sorunun cevabı çok geniş kapsamda değerlendirilebilir. Kişilerin farklı motivasyon kaynaklarına sahip olması bunun nedenlerinin başında gelebilir. Bazı insanlar finansal refah düzeylerini yükseltmek, yani para kazanmak için, bazı insanlar gelişim düzeylerini arttırmak için, bazıları ise toplumsal fayda sağlayarak üretken olma çabaları sonucunda çalışma eyleminde bulunmak isterler. Oysa ki bu farklı eylemlerin tamamının kesişim noktası motivasyondur.

Motivasyon, hareket etmek, harekete geçmek, cesaretlendirmek anlamına gelen Latince bir kelimedir ("movere"). Motivasyon insanı harekete geçiren, bu hareketin enerji seviyesini belirleyen, onun yönünü belirleyen, devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını kapsamaktadır. Başka bir deyişle, motive olmuş davranış, hedefe yönelik bir davranıştır (Kaplan, 2007: 3-6).

İnsanların çalışma yaşamına katılmalarının ardında yatan psikolojik, sosyolojik ve ekonomik nedenler, bireyin yalnızca dışsal zorunluluklara değil, aynı zamanda içsel güdülere de yanıt verdiğini ortaya koymaktadır. Modern organizasyonlarda çalışan bireylerin üretkenliğini ve bağlılığını artıran temel faktörlerin başında motivasyon yer almaktadır. Motivasyon, bireyin sadece işe başlamasını değil, işi sürdürmesini ve hedefe ulaşana kadar tutarlı bir şekilde davranış göstermesini sağlayan dinamik bir süreçtir.

Klasik dönem düşünürlerinden Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, bireyler fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak kendini gerçekleştirmeye kadar uzanan bir dizi motivasyonel basamaktan geçmektedirler. Bu bağlamda çalışmak, çoğu zaman yalnızca ekonomik bir zorunluluk değil, aynı zamanda bireyin sosyal kabul, başarı, saygı görme ve nihayetinde kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçlarını da tatmin etme aracıdır.

Diğer yandan, Herzberg'in çift faktör teorisine göre motivasyon sadece dışsal ödüllerle (ücret, terfi, iş güvenliği) değil; aynı zamanda içsel tatminle (başarı hissi, sorumluluk alma, işin anlamı) de sağlanmaktadır. Bu teori, bireyin sadece dışsal koşullara değil, yaptığı işe dair algısına ve bu işin kişisel değer sistemine uygunluğuna göre motive olduğunu göstermektedir.

Günümüzde iş gücünün giderek çeşitlenmesi, bireylerin motivasyon kaynaklarını da daha karmaşık hale getirmiştir. X ve Y Teorisi (McGregor) ya da Self-Determination Theory (Deci ve Ryan) gibi daha modern yaklaşımlar, çalışanların sadece "zorunluluk" veya "ödül" temelli değil, içten gelen bir bağlılıkla işlerini yürüttüğünü ileri sürmektedir. Özellikle özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçların tatmini, sürdürülebilir motivasyonun anahtarı olarak görülmektedir.

Çalışmak insanın sadece ekonomik değil, psikolojik ve sosyal yönlerini de besleyen çok boyutlu bir faaliyettir. Bu faaliyetin sürekliliği, bireyin içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Motivasyon, bireyin yalnızca bugünkü performansını değil; aynı zamanda geleceğe yönelik potansiyelini, öğrenme isteğini, yenilikçiliğini ve organizasyonel bağlılığını da doğrudan etkileyen stratejik bir değişkendir. Dolayısıyla, çalışma yaşamında bireylerin neden çalıştıkları sorusunun cevabı, aynı zamanda onların nasıl daha etkin çalışacaklarının da ipuçlarını sunmaktadır.

1.1.1. Motivasyon Kavramının Genel Tanımı

Motivasyon, kişilerin belirledikleri hedeflere ulaşmasını sağlayan destekleyici gücün toplamıdır. Bu kavram, insanın çabalarını, amaç uğruna harekete geçmesini, amaçlar uğruna hayatına yön verme nedenleri izah etme için kullanılabilir. Motivasyonun temelinde kişinin hayatına yön veren psikolojik ve fizyolojik etmenler yer almaktadır.

Geçmişte motivasyon, insanların sadece hayatını sürdürebilmesi üzerine kuruluyken, günümüzde bu durum insanların Toplumsal gereksinimlerini, insanlarla etkileşim ihtiyaçları, toplumsal bağlantı ihtiyaçları, Duygu durumu gereksinimleri, psikolojik ihtiyaçlar, içsel tatmin gereksinimlerini, Zihinsel gereksinimler, öğrenme ve düşünme ihtiyaçları, entelektüel ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmaktadır. İnsanlar sadece

zorunlu ihtiyaçları nedeni ile çalışmamaktadır. İnsanın takdir görme, gelişme, başarıya ulaşma duyguları insan motivasyonunun doğrudan etkilemektedir.

Motivasyonun insan gelişimi ve tatmini için kritik bir unsur olduğu gerçeği ortadadır. İnsnaların kendilerini harekete geçiren bu gücü, sadece iş hayatında değil, yaşamlarında da önemli bir yere koydukları görülmektedir.

1.1.2. İş Yaşamında Motivasyonun Rolü

Motivasyon, işletme ve personel başarısının sağlanabilmesi adına kritik bir unsudur. İş hayatında, personellerin başarı durumları sadece bilgi ve kabiliyetlerine bağlı değil, bunun yanı sıra motivasyon durumlarına bağlıdır.

Performans = Beceri x Motivasyon

İlgili denklem, beceri ve motivasyonun performansa etkisini direkt olarak ortaya koymaktadır. Motivasyonunu yüksek olması, becerilerin yüksek olmasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda personel, potansiyelini ortaya çıkarabilir ve beklenen başarıyı elde edebilir.

Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, işlerinin her aşamasında en verimli ve etkili yolu bulmaya çaba harcar. Bu çabalar, sadece bireysel performansları değil, ekip çalışmalarını da geliştiren bir unsur olarak ortaya çıkar. Yüksek motivasyona sahip bireyler, kaliteli ürünler üretmeye istekli oldukları gibi, aynı zamanda mükemmel hizmet sunma konusunda da hassasiyet gösterirler. Kendine güvenen bu kişiler, takım arkadaşlarına destek vererek, işlerin daha verimli ve etkili bir şekilde yürütölmesine yardımcı olurlar. İşyerinde böyle bir atmosferin yaratılması, yalnızca genel verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar arasındaki işbirliğini de güçlendirir.

Motivasyonun diğer bir yönü çalışanların daha azimli ve kararlı olarak çalışmasını sağlamasıdır. Motivasyon düzeyi artan bireyler, işleri üzerinden gelişim adımları atarak ayrıca inovatif düşüncelerle yeni fikirler üretme konusunda daha başarılı olurlar. Personeller problemlerin çözümü konusunda yeteneklerin geliştirerek çözüm üretimi konusunda katkı sağlayabilmektedirler.

Belirttiğimiz gibi motivasyonu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu durumları kapsamlı bir şekilde ele adlığımızda maddi ve manevi teşvikler gelmektedir; Adil maaş

politikalarının olması, prim sistemlerinin gelişmesi ve ödül mekanizmalarının artması çalışanların motivasyonunu artırmada oldukça olumlu etkiler bırakmışlardır. Diğer bir faktör ise çalışan memnuniyetidir; Rahat bir çalışma ortamı, çalışanların ekip halinde çalışması için uygun bir ortam, atmosfer ve ensnek çalışma saatleri, motivasyon üzerinde olumlu izler bırakan faktördür. Kariyer gelişimi konusunda motivasyonu artırıcı diğer bir durum kişilerin kendilerini geliştirebileceği eğitimler, seminerler, kariyer fırsatları olarak ele alınabilmektedir. Güçlü liderlik; etkili bir yönetici, ekibinin motivasyon düzeyini artırabilir.

Motivasyonun sadece kişi özelinde değil şirket kültürü üzerinde de oldukça önemli bir payı vardır. Motivasyonu yüksek çalışanlar, ekip ruhunu artıcağı gibi, iş birliklerinin artmasına ve şirkete bağlılığının gelişmesine neden olacaktır. Pozitif yaklaşıma sahip şirket kültürü, uzun vadede işletmelerin hedeflerine ulaşmasına ve başarısını garanti edecek bir unsur olarak görülebilir.

1.2. Motivasyonun Teorik Temelleri

Motivasyon teorilerinde genel olarak bireylerin davranışlarını yönlendiren faktörler incelenmektedir. Motivasyon teorileri, 20. yüzyılın başlarından itibaren çeşitli yaklaşımlar ile gelişmiştir. İlk olarak Freud'un psikoanalitik yaklaşımı, bireyin bilinçdışı dürtülerinin motivasyonu belirlediğini öne sürmüştür (Freud, 1915: 117). Sonrasında davranışçılar, motivasyonu ödül ve ceza ile açıklayan teoriler geliştirmiştir (Watson, 1913: 158).

Motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarını yönlendiren çeşitli faktörleri açıklamaya çalışmaktadır. Maslow, Herzberg, Vroom, Deci ve Ryan gibi bilim insanları tarafından geliştirilen teoriler, bireylerin hedeflerine ulaşmaları için hangi etkenlerin devrede olduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır. Bu teoriler, bireysel ve örgütsel performansın artırılması için önemli rehberler sunmaktadır.

1.2.1. Klasik Motivasyon Teorileri

Motivasyon, bireylerin davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdürmelerini sağlayan içsel bir güç olarak tanımlanır. Özellikle iş yaşamında çalışanların verimliliğini artırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için bireyleri neyin motive ettiğini anlamak büyük önem

taşıır. Bu çerçevede klasik motivasyon teorileri, bireylerin davranışlarını anlamaya yönelik temel kuramsal yaklaşımlar sunar. Bu bölümde, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın Başarı GÜdüsü Teorisi detaylı olarak incelenmektedir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insanların davranışlarını yönlendiren ihtiyaçları beş temel katmana ayırarak bir hiyerarşi oluşturur. Bu hiyerarşide yer alan ihtiyaçlar sırasıyla; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı (itibar) ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Maslow'a göre birey, alt düzeydeki ihtiyaçları karşılanmadan bir üst düzeydeki ihtiyaçlara yönelmez. Örneğin bir kişi açken önce yemek yemeyi, ardından güvenliğini sağlamayı düşünür. Çalışma hayatında bu teori, çalışanların farklı düzeydeki ihtiyaçlarını dikkate alarak motivasyon sağlama yollarının belirlenmesinde rehberlik eder.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, motivasyonun iki farklı faktörden etkilendiğini öne sürer: hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri. Hijyen faktörleri (maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, yönetici ilişkileri) eksik olduğunda çalışan memnuniyetsizliğine yol açar, fakat varlıkları tek başına motivasyon yaratmaz. Öte yandan motivasyon faktörleri (başarı, takdir, sorumluluk, işin kendisi) doğrudan bireyin motivasyonunu artırır. Bu teoriye göre, çalışanların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak için yalnızca hijyen faktörlerinin sağlanması yeterli değildir; aynı zamanda motivasyon faktörlerinin de aktif olarak desteklenmesi gerekir.

McClelland'ın Başarı GÜdüsü Teorisi ise bireylerin davranışlarını yönlendiren üç temel güdü olduğunu savunur: başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, hedef koymaktan ve bu hedeflere ulaşmaktan keyif alırlar. Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler çevresini etkilemeyi, kontrol etmeyi sever. İlişki kurma ihtiyacı yüksek bireyler ise sosyal bağları kuvvetli tutmaya ve ait olma hissine önem verir. McClelland'ın bu yaklaşımı, bireysel farklılıkların anlaşılması ve kişiye uygun motivasyon stratejilerinin geliştirilmesi açısından önemli bir katkı sağlar.

Sonuç olarak, klasik motivasyon teorileri insan davranışlarını anlamak ve yönlendirmek açısından değerli çerçeveler sunar. Bu teorilerden her biri, bireylerin hangi içsel güdülerle hareket ettiğini farklı açılardan ele alır. Günümüz iş yaşamında da bu teorilerin ilkeleri

hâlâ geçerliliğini korumakta, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve onları daha etkin biçimde motive etmek için kullanılmaktadır.

1.2.1.1. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Abraham Maslow (1943), bireylerin motivasyonlarını açıklamak için beş basamaktan oluşan bir ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli geliştirmiştir. Bu model, insanların önce temel ihtiyaçlarını karşılamadan daha üst düzeydeki motivasyonlara yönelmediklerini savunmaktadır.

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Beslenme, su, uyku gibi temel hayati ihtiyaçları içerir.

Bu aşamada yapılan bazı eleştiriler, her birey için aynı öneme sahip olmayabilir. Örneğin, bazı kültürlerde toplumsal bağlantı, temel fiziksel ihtiyaçlardan daha önce gelebilir. Ayrıca, Maslow'un bu aşamayı belirli bir sırada zorunlu olarak sıralaması, bireysel farklılıkları göz ardı edebilir.

- Güvenlik ihtiyaçları: Fiziksel ve ekonomik güvenlik, iş güvencesi gibi faktörlerdir.

Bu aşamada yapılan eleştiriler ise, Modern toplumda, güvenlik ihtiyacı bazen kültürel faktörler veya kişisel deneyimlere göre farklı şekilde algılanabilir. Ayrıca, güvenlik ile özgürlük arasındaki denge, bireyler arasında değişkenlik gösterebilir.

- Sosyal ihtiyaçlar: Ait olma, arkadaşlık, sevgi gibi sosyal bağlar içerir.
- Saygı ihtiyaçları: Kendine güven, başkaları tarafından takdir edilme gibi motivasyon unsurlarıdır.

Bu aşama da eleştiriler almıştır, çünkü saygı ve başarıyı sadece toplumun belirlediği standartlara dayandırmak, bireylerin içsel tatmin arayışlarını göz ardı edebilir. Bazı kişiler için içsel değerler dışsal ödüllerden daha önceliklidir.

Kendini gerçekleştirme: Bireyin potansiyelini tam olarak kullanması ve kişisel gelişimini tamamlamasıdır.

Kendini gerçekleştirme kavramı soyut ve subjektiftir, bu nedenle ölçülmesi zordur. Bu, teorinin eleştirilmesinin nedenlerinden biridir. Ayrıca, herkesin kendini gerçekleştirme

ihtiyaçlarının aynı şekilde ortaya çıkmadığı ve bazı bireylerin bu ihtiyaca hiç ulaşamayabileceği gözlemlenmiştir.

Maslow'un teorisi, örgütlerde çalışanların hangi aşamada olduklarını belirleyerek onlara uygun motivasyon tekniklerinin uygulanmasını sağlayan bir rehber niteliğindedir (Maslow, 1943:370).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, psikoloji ve eğitim gibi alanlarda önemli bir yer tutar, ancak zamanla teorinin doğruluğu ve evrenselliği sorgulanmıştır. Günümüzde, Maslow'un teorisi psikoloji eğitimi ve kişisel gelişim alanlarında hala temel bir referans olarak kabul edilse de bazı eleştiriler ve geliştirmeler ortaya çıkmıştır:

Çok Kültürlülük: Maslow'un teorisi, özellikle Batı toplumlarının bireyselci doğasına dayanıyor ve bu durum, farklı kültürel yapılar için geçerliliğini sorguluyor. Batı dışı toplumlarda, ait olma ve güvenlik gibi ihtiyaçlar, daha fazla toplumsal bir bağlamda ele alınır.

Evrensellik ve Esneklik: Maslow'un hiyerarşisi, ihtiyaçların belirli bir sıraya göre dizilmesi gerektiğini öne sürerken, modern psikologlar, bu sıralamanın her zaman geçerli olmadığını savunmuşlardır. İnsanların ihtiyaçları, yaşadıkları çevre ve kişisel durumlarına göre değişebilir.

Pozitif Psikoloji: Maslow'un kendini gerçekleştirme fikri, modern pozitif psikoloji hareketinin öncüsü sayılabilir. Bu alanda, insan potansiyelinin geliştirilmesi ve bireylerin anlamlı yaşamlar sürmeleri üzerine pek çok çalışma yapılmıştır.

Teori, ayrıca insan motivasyonu ve ihtiyaçlarını anlamada temel bir model olarak hala geniş bir etkiye sahip. Ancak, Maslow'un teorisinin evrimi, psikolojideki diğer yaklaşımlar ve kültürel faktörler göz önünde bulundurularak daha karmaşık hale gelmiştir.

1.2.1.2. Herzberg'in çift faktör teorisi

Frederick Herzberg, 1959 yılında çalışan motivasyonu üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda Çift Faktör Teorisi'ni ortaya koymuştur (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). Bu teoriye göre, iş tatmini ve motivasyon iki temel faktöre bağlı olarak gelişim gösterir: Motivasyon Faktörleri ve Hijyen Faktörleri.

Motivasyon Faktörleri Motivasyon faktörleri, çalışanların işe olan bağlılığını ve tatminini artıran unsurlardır. Bu faktörler, çalışanların daha iyi performans göstermesine ve kariyer gelişimlerine katkı sağlar. Başlıca motivasyon faktörleri şunlardır:

- Başarı duygusu
- Tanınma ve takdir edilme
- İşin kendisi (işin anlamlılığı ve yapısı)
- Sorumluluk
- Terfi ve kariyer gelişimi (Robbins ve Judge, 2019).

Hijyen Faktörleri Hijyen faktörleri ise iş tatminsizliğini önleyen ancak tek başına motivasyonu artırmayan unsurlardır. Bunlar, çalışanların şikayetlerini azaltarak temel çalışma koşullarını sağlamaya yöneliktir:

- Şirket politikaları ve yönetim
- Çalışma koşulları
- Maaş ve yan haklar
- İş güvenliği
- İş arkadaşları ile ilişkiler (Herzberg, 1966).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, özellikle insan kaynakları yönetimi, liderlik ve örgütsel davranış alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadır.

Herzberg'in teorisi çeşitli araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. En önemli eleştirilerden bazıları şunlardır:

- Metodolojik Eleştiriler: Herzberg'in araştırması sınırlı örneklem grupları üzerine yapıldığı için genelleme yapılabilirliği sorgulanmaktadır (Locke, 1976).
- Kültürel Farklılıklar: Teori batı toplumlarına göre geliştirildiği için farklı kültürlerde aynı sonuçlar elde edilmeyebilir (Hofstede, 1980).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, işletmelerin çalışan motivasyonunu anlamaları ve yönetmeleri konusunda kritik bir modeldir. Ancak, uygulamaların kültürel ve sektörel farklılıklar gözetilerek ele alınması gerekmektedir.

1.2.1.3. McClelland'ın başarı güdüsü teorisi

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi, 1960'larda David McClelland tarafından geliştirilmiş ve insanların motivasyonlarını açıklamak amacıyla kullanılan önemli bir psikolojik teoridir. Bu teori, bireylerin başarıya ulaşma isteklerinin farklı düzeylerde olduğunu ve bu güdülerin başlıca üç faktöre dayandığını öne sürer: başarı güdüsü, güç güdüsü ve bağlılık güdüsü. McClelland'a göre, bu üç güdü insanların iş hayatlarında ve kişisel gelişimlerinde nasıl hareket ettiklerini etkileyen ana unsurlardır.

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi, bireylerin başarı için farklı güdülerle motive olduklarını ileri sürer ve bu güdülerin kişisel başarı ile ilişkilendirilebileceğini savunur. Bu teoriye göre, insanların başarıya ulaşma yönündeki motivasyonları üç ana faktöre dayanır:

- (1) Başarı Güdüsü (Need for Achievement – N-Ach) Başarı güdüsü, bir bireyin başarı elde etme, zorlukları aşma ve başarılı olmak için rekabet etme isteğini ifade eder. Bu güdüye sahip olan kişiler, genellikle yüksek hedefler koyar ve başarının kendi çabalarına dayandığını düşünürler. Ayrıca, başarı güdüsü güçlü olan bireyler, genellikle belirsizliğe ve riske girmeye daha açıktırlar çünkü başarıyı başkalarına kıyasla kendi becerileriyle elde ettiklerine inanırlar (McClelland, 1961).
- (2) Güç Güdüsü (Need for Power – N-Pow) Güç güdüsü, bir bireyin başkaları üzerinde etki yaratma ve kontrol sağlama isteğini tanımlar. Bu güdüye sahip olan insanlar, liderlik pozisyonlarına ve başkalarını etkileme fırsatlarına daha fazla ilgi duyarlar. McClelland, güç güdüsünü iki alt kategoride ele alır: kişisel güç güdüsü ve toplumsal güç güdüsü. Kişisel güç güdüsüne sahip bireyler, yalnızca kendi çıkarlarını düşünürken, toplumsal güç güdüsüne sahip olanlar, başkalarına yardım etme veya daha geniş toplum için faydalı olma amacını güderler (McClelland, 1975).
- (3) Bağlılık Güdüsü (Need for Affiliation – N-Aff) Bağlılık güdüsü, bireylerin başkalarına yakın olma, sosyal ilişkiler kurma ve grup üyeliğini hissetme ihtiyacını ifade eder. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler, sosyal ilişkileri önemser, başkalarıyla uyumlu çalışmak isterler ve yalnızlık veya izolasyondan kaçınmaya çalışırlar. Bu tür kişiler, genellikle takım çalışmasında daha

başarılıdırlar ve başkalarıyla ilişkilerinde yüksek duygusal zeka sergilerler (McClelland, 1961).

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi, özellikle bireysel motivasyonları anlamada önemli bir araç olsa da, bazı eleştirilerle de karşılaşmıştır.

Kültürel Faktörler: McClelland'ın teorisi, Batı toplumlarının bireyselci yapısına dayalı olarak geliştirilmiş ve kültürel farklılıklar göz önünde bulundurulmamıştır. Örneğin, kolektivist kültürlerde, bağlılık güdüsü ve güç güdüsü daha önemli olabilirken, Batı kültürlerinde başarı güdüsü ön planda olabilir (McClelland, 1961). Bu durum, teorinin evrenselliği konusunda tartışmalara yol açmıştır.

Bireysel Değişim: McClelland'ın teorisi, bireylerin motivasyonel ihtiyaçlarının sabit olduğu varsayımına dayanır, ancak modern psikoloji, bireysel ihtiyaçların zamanla değişebileceğini ve kişisel deneyimlere göre şekillendiğini savunmaktadır. Örneğin, bir kişinin başarı güdüsü bir yaşam evresinde daha baskın olabilirken, başka bir evrede güç ya da bağlılık güdüsü daha önemli hale gelebilir.

Pozitif Psikoloji: McClelland'ın teorisi, başarıya odaklanırken, pozitif psikolojinin vurguladığı kişisel tatmin, anlam arayışı ve kişisel gelişim gibi unsurları göz ardı edebilir. Modern psikolojide başarı, yalnızca kişisel zaferle değil, aynı zamanda özdeğer ve toplumsal katkı gibi daha derin psikolojik ihtiyaçlarla da ilişkilidir.

1.2.2. Modern Motivasyon Teorileri

Motivasyon, bireylerin bir hedefe ulaşma yolunda gösterdikleri çaba ve yönelimlerin temel belirleyicisidir. Modern motivasyon teorileri, bireylerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, çeşitli etmenlerin motivasyonu nasıl şekillendirdiğini anlamaya çalışmaktadır. Bu teorilerden ikisi, Öz Belirleme Teorisi ve Beklenti Teorisi, özellikle kişisel ve profesyonel gelişimde önemli bir yer tutar.

1.2.2.1. Öz belirleme teorisi

Öz Belirleme Teorisi, Deci ve Ryan tarafından 1985 yılında geliştirilmiş olup, bireylerin motivasyonlarını içsel ve dışsal faktörlere dayandırarak açıklamaya çalışır. SDT, bireylerin daha yüksek düzeyde motivasyon göstermeleri için belirli psikolojik

ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini savunur. Bu ihtiyaçlar, *özerklik* (autonomy), *yeterlilik* (competence) ve *ilişki* (relatedness) olmak üzere üç ana boyutta toplanır (Deci ve Ryan, 2000).

Özerklik: Bireylerin kendi davranışlarını ve kararlarını kontrol edebilme hissi, içsel motivasyonu artırır. Özerklik, bireylerin seçim yapma ve kendi hedeflerini belirleme özgürlüğü ile doğrudan ilişkilidir.

Yeterlilik: Bireylerin belirli görevleri başarmaları, yeteneklerini geliştirmeleri ve kendilerini yeterli hissetmeleri motivasyonlarını güçlendirir. Yeterlilik duygusu, başarıya ulaşmanın yanı sıra, bir hedefe yönelik belirli becerilere sahip olma isteğiyle bağlantılıdır.

İlişki: Bireylerin başkalarıyla güçlü sosyal bağlar kurmaları, onlarla anlamlı ilişkiler geliştirmeleri motivasyonlarını destekler. Sosyal destek ve kabul görme ihtiyacı, motivasyon üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Ryan ve Deci, 2002).

SDT (Self-Determination Theory)'ye göre, dışsal ödüller ve cezalardan ziyade, içsel motivasyonun sağlanması bireylerin daha sürdürülebilir ve tatmin edici bir şekilde motive olmalarını sağlar. İçsel motivasyon, bireylerin faaliyetleri, bir ödül ya da dışsal bir teşvik olmaksızın, sadece kişisel tatmin ve ilgi için yapmalarını ifade eder. Bu, özellikle eğitim ve iş yerlerinde performans artışı ve bireysel tatmin sağlamak için kritik bir faktördür.

1.2.2.2. Beklenti teorisi

Beklenti Teorisi, Vroom tarafından 1964 yılında ortaya atılmış olup, bireylerin belirli bir çaba ile elde edilecek sonuçları değerlendirmeleri ve buna göre harekete geçmeleri gerektiğini savunur. Bu teoriye göre, motivasyon üç temel bileşene dayanır: *beklenti* (expectancy), *araçsal değer* (instrumentality) ve *değer* (valence) (Vroom, 1964).

Beklenti Teorisi, Vroom tarafından 1964 yılında ortaya atılmış olup, bireylerin belirli bir çaba ile elde edilecek sonuçları değerlendirmeleri ve buna göre harekete geçmeleri gerektiğini savunur. Bu teoriye göre, motivasyon üç temel bileşene dayanır: *beklenti* (expectancy), *araçsal değer* (instrumentality) ve *değer* (valence) (Vroom, 1964).

Beklenti: Bireylerin çabalarının başarılı bir sonuca ulaşacağını düşündüklerinde motivasyonları artar. Yani, kişinin performansının başarıya dönüşeceği inancı, motivasyonu tetikler.

Araçsal Değer: Bireylerin belirli bir sonucun, ödül veya başka bir fayda sağlaması durumunda daha motive olurlar. Ödüllerin başarının bir aracı olarak görülmesi, çabayı artırır.

Değer: Bireylerin, belirli bir sonuca ulaşmanın kendileri için ne kadar önemli olduğuna dair kişisel bir değerlendirme yapmalarıdır. Eğer bir hedef kişisel olarak önemliyse, bireyler bu hedefe ulaşmak için daha fazla çaba gösterirler.

Beklenti Teorisi, bireylerin kararlarını rasyonel bir şekilde verdiğini ve çaba sarf etmeden önce hangi sonuçları elde edebileceklerini düşündüklerini vurgular. Bu, özellikle çalışanların performanslarını ödüllerle ilişkilendiren iş ortamlarında uygulanabilir bir teoridir.

Hem Öz Belirleme Teorisi hem de Beklenti Teorisi, eğitim ve iş dünyasında geniş bir uygulama yelpazesine sahiptir. Eğitimde, öğretmenlerin öğrencilerin içsel motivasyonlarını artırmaya yönelik yaklaşımları SDT ile uyumlu olabilirken, Beklenti Teorisi öğretim hedeflerinin öğrencilere ne tür ödüller ve ödüllerin nasıl ulaşılabileceği konusunda netlik sağlamayı önerir. İş dünyasında ise SDT, çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak onların performanslarını iyileştirmeyi amaçlarken, Beklenti Teorisi, çalışanların beklentilerine göre ödüllerin belirlenmesini ve bu ödüllerin motive edici bir etkiye sahip olmasını sağlar.

1.3. Motivasyonun Kaynakları

Motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşabilmek için gösterdikleri çaba ve davranışları yönlendiren temel bir güdüleyici faktördür. İnsanlar çeşitli nedenlerle motive olabilirler, bu nedenler bazen içsel kaynaklardan, bazen de dışsal faktörlerden beslenebilir. Motivasyonun kaynakları, bireylerin davranışlarını şekillendiren önemli unsurlar olup, bu kaynakların anlaşılması, bireylerin performanslarını iyileştirmek ve yaşam kalitelerini artırmak adına önemli bir yer tutar. Motivasyon teorileri, bu kaynakları anlamamıza yardımcı olur ve hem kişisel gelişim hem de profesyonel başarı açısından kritik bir rol oynar. İçsel motivasyon, bireylerin içsel tatmin ve keyif almak için gerçekleştirdikleri faaliyetleri tanımlarken, dışsal motivasyon, ödüller ve teşvikler gibi dışsal faktörlerden etkilenir (Ryan ve Deci, 2000).

Motivasyonun güdüleyici kaynakları, bireylerin motivasyon düzeylerini belirleyen ve yönlendiren temel faktörlerden oluşur. İçsel motivasyon, bir bireyin belirli bir faaliyeti sadece bu faaliyetin kendisinden zevk alarak gerçekleştirmesiyle ortaya çıkar. Diğer taraftan dışsal motivasyon, bireyin dışarıdan alınan ödüller, takdirler veya cezalara tepki olarak gösterdiği motivasyonu ifade eder. Her iki motivasyon türü de, bireylerin çeşitli hedeflere ulaşma süreçlerini etkileyebilir, ancak her birinin etkileri farklılık gösterebilir (Deci ve Ryan, 1985).

İçsel motivasyon, uzun vadede sürdürülebilir başarılar ve tatmin sağlarken, dışsal motivasyon ise belirli bir amaca yönelik kısa vadeli çabaların artmasına yol açabilir.

Bu çalışma, motivasyon kaynaklarını içsel ve dışsal motivasyon olarak sınıflandırarak, her birinin bireyler üzerindeki etkilerini ve işlevlerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, ödüller ve teşviklerin motivasyon üzerindeki rolü, motivasyonu şekillendiren önemli bir faktör olarak ele alınacaktır. Bu teoriler, hem bireysel gelişim süreçlerinde hem de organizasyonel bağlamda daha verimli bir motivasyon stratejisinin oluşturulmasına olanak tanıyacaktır.

Sonuç olarak, motivasyonun kaynağına dair yapılan araştırmalar, bireylerin hedeflere ulaşma süreçlerinde etkili olan farklı faktörleri anlamamıza yardımcı olurken, aynı zamanda motivasyon stratejilerinin tasarlanmasında rehberlik edici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, motivasyonun içsel ve dışsal kaynakları, hem bireysel başarılar hem de toplumsal gelişim açısından önemli bir yere sahiptir.

1.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireylerin bir aktiviteyi, sadece o aktivitenin kendisi nedeniyle yapmak istemeleriyle tanımlanır. Ryan ve Deci'ye (2000) göre, içsel motivasyon, bireyin faaliyetlerden içsel ödüller elde etme arzusuyla ilişkilidir; bu ödüller, kişisel gelişim, eğlence, öğrenme veya başarı gibi tatmin edici deneyimler olabilir. İçsel motivasyon, bireyin yaşamındaki anlam ve değer duygularıyla bağlantılıdır ve çoğunlukla bir kişinin değerlerine, hedeflerine ve kişisel inançlarına dayanır.

İçsel motivasyon, bireyin kişisel tatmin, başarı ve özerklik duyguları üzerinde yoğunlaşan bir süreçtir. Birey, dışsal ödüllerden veya dış baskılardan bağımsız olarak bir aktiviteyi gerçekleştirir. Bu tür bir motivasyonun en önemli özelliklerinden biri, bireyin o aktiviteyi

sadece öğrenme, gelişme ya da içsel değerleri doğrultusunda gerçekleştirmesidir (Deci ve Ryan, 1985). İçsel motivasyonun güçlendirilebilmesi için, bireylerin görevlerde özerklik, yeterlilik ve ilişki duygularını tatmin etmeleri gerekir (Ryan ve Deci, 2002).

İçsel motivasyon, çeşitli psikolojik ve çevresel faktörlere bağlı olarak gelişir. Deci ve Ryan (1985), içsel motivasyonun, bireylerin ihtiyaç duyduğu üç temel psikolojik gereksinimle güçlendirilebileceğini öne sürer: özerklik, yeterlilik ve ilişki. Bu gereksinimlerin tatmin edilmesi, bireylerin içsel motivasyonlarını artırabilir. Özerklik, bireyin kendi kararlarını alabilme yeteneğiyle ilgilidir. Yeterlilik, bireyin etkin bir şekilde görevleri yerine getirebilmesiyle ilgilidir ve ilişki, bireyin sosyal bağlarını güçlendiren bir ihtiyaçtır.

İçsel motivasyonu desteklemek için bir dizi strateji kullanılabilir. Bu stratejiler arasında şunlar yer alır:

Hedef Belirleme: Bireylerin kişisel ve anlamlı hedefler belirlemeleri, içsel motivasyonu artırabilir. Hedeflerin, bireyin içsel değerleriyle uyumlu olması, motivasyonun gücünü artırır (Locke ve Latham, 2002).

Geribildirim ve Tanıma: Öğrenme ve gelişim süreçlerinde sağlanan pozitif geribildirim, bireylerin yeterlilik duygularını güçlendirir ve içsel motivasyonu artırır (Hattie ve Timperley, 2007).

Özerklik ve Bağımsızlık: Bireylerin karar alma süreçlerinde özerklik duygusunun desteklenmesi, içsel motivasyonu teşvik eder (Ryan ve Deci, 2000).

İçsel motivasyon, bir kişinin bir etkinliği sadece o etkinliğin kendisi için, yani içsel bir ödül elde etmek amacıyla gerçekleştirmesidir. Birey, bu tür aktivitelerden yalnızca kişisel tatmin, eğlence veya gelişim gibi içsel ödüller bekler. İçsel motivasyonun temelinde, bireyin yaptığı işten aldığı haz ve deneyimlerin önemi yatar. Bir kişi, dışsal ödüller veya baskılar olmaksızın, sadece kendi değerleri ve içsel arzuları doğrultusunda bir faaliyet gerçekleştiriyorsa, bu içsel motivasyona örnek teşkil eder.

İçsel motivasyon, bireyin kendini geliştirmesi ve başarı hissi yaşamasıyla doğrudan ilişkilidir. Burada asıl vurgu, dışsal faktörlerden bağımsız olarak, kişinin kendini daha iyi hissetmesi ve gelişimine odaklanmasıdır. Bu tür motivasyonun en belirgin özelliği, bireyin yaptığı işi sadece içsel tatmin amacıyla sürdürmesidir. İçsel motivasyonun

güçlendirilmesi için ise bireylerin kendi kararlarını alabilme özgürlüğüne sahip olmaları, yetkinlik duygularını pekiştirmeleri ve sosyal bağlar kurmaları önemlidir.

İçsel motivasyonu artırmanın yolları da oldukça çeşitlidir. Bireyler, kendilerine anlamlı ve değerli hedefler belirlediklerinde bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf ederler. Hedeflerin kişisel değerlerle örtüşmesi, bu çabayı daha güçlü hale getirir. Ayrıca, yapılan işlerde sağlanan olumlu geribildirimler, bireylerin kendilerini daha yetkin hissetmelerine yardımcı olur ve içsel motivasyonu pekiştirir. Bireylerin karar alma süreçlerinde özgür olmaları, içsel motivasyonu teşvik eden diğer önemli bir faktördür.

Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda, içsel motivasyon, bireylerin içsel ödüller peşinde koşarak gerçekleştirdikleri aktivitelerle şekillenir. Bu motivasyon türü, kişisel değerlerle uyumlu hedefler ve özgürlük hissiyle güçlenir ve her bir bireyin kendini en iyi şekilde ifade etmesine olanak tanır.

1.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireylerin belirli bir davranışı sergilemelerinde temel güdüleyici unsurun, dışsal ödüller veya cezalardan kaynaklandığı bir motivasyon türüdür. Bu tür motivasyonda birey, davranışın kendisinden değil, davranış sonucunda elde edeceği ödül veya kaçınacağı cezadan dolayı harekete geçmektedir (Ryan ve Deci, 2000). Dışsal motivasyonun kaynağı bireyin dışında yer aldığından, davranışlar genellikle zorunluluk, beklenti ya da fayda ilkelerine dayalıdır.

Dışsal ödüller; maaş, terfi, prim, ödül, not, madalya gibi maddi unsurlar olabileceği gibi, takdir edilme, sosyal onay alma, statü kazanma veya kabul görme gibi manevi unsurlar da olabilir. Bununla birlikte cezalar da dışsal motivasyonun bir diğer yönünü oluşturmaktadır. Cezalardan kaçınmak için gösterilen çaba da dışsal güdülenmenin bir örneğidir; örneğin disiplin cezası almamak için kurallara uymak.

Dışsal motivasyon, çoğu zaman davranışın sürekliliğini sağlamada yetersiz olabilir. Birey, dışsal ödüller ortadan kalktığında ya da cezai baskı azaldığında, ilgili davranışı sürdürmeme eğiliminde olabilir. Bu nedenle dışsal motivasyon, bireyin davranışı kendi içsel değerleriyle özdeşleştirmede süreci, uzun vadeli bağlılık yaratmada sınırlı etkiye sahip olabilir.

Ancak yine de özellikle iş yaşamı gibi ödül-ceza sistemlerinin belirgin olduğu yapılar içinde dışsal motivasyonun gücü yadsınamaz. İşverenlerin çalışanları motive etmek için uyguladığı ücret artışları, performansa dayalı primler veya statü ödülleri bu kapsamda değerlendirilmektedir. Özellikle ilk düzey ihtiyaçların karşılanması ve çalışanların organizasyona ilk bağlanma süreçlerinde dışsal motivasyon etkili bir araç olabilir.

Ryan ve Deci'nin (2000) ortaya koyduğu Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory), motivasyonun içsel ve dışsal türlerini açıklarken, dışsal motivasyonun da farklı düzeylerde otonomi içerebileceğini öne sürer. Buna göre birey, başlangıçta tamamen dışsal bir beklentiyle harekete geçse bile zamanla bu davranışı içselleştirebilir. Bu süreç, dışsal motivasyonun kalıcılığa dönüşmesini sağlayabilir.

1.3.2.1. Dışsal motivasyonun kaynakları

Dışsal motivasyonun kaynakları, bireylerin farklı çevresel etmenlere ve sosyal normlara dayalı olarak ortaya çıkar. Bu kaynakları aşağıdaki gibi gruplayabiliriz:

Maddi Ödüller: Ücret, prim ve bonuslar, çalışanları daha yüksek performans sergilemeye teşvik etmek için yaygın olarak kullanılan dışsal motivasyon kaynaklarıdır (Locke ve Latham, 2002).

Sosyal Onay ve Tanınma: Bir kişinin başarılarının başkaları tarafından tanınması ve ödüllendirilmesi, güçlü bir dışsal motivasyon kaynağıdır (Vallerand, 1997).

Cezalar ve Olumsuz Sonuçlar: Bireylerin, istenmeyen sonuçlardan kaçınmak için belirli görevleri yerine getirmeleri gerektiği durumlar da dışsal motivasyonun bir örneğidir. Bu tür motivasyonlar kısa vadede etkili olsa da uzun vadeli başarıyı teşvik etmede daha az etkilidir (Deci, Koestner, ve Ryan, 1999).

Dışsal Motivasyonun Etkileri, Dışsal motivasyonun bireyler üzerinde çeşitli etkileri vardır. Bu etkiler, bireyin motivasyon kaynağının türüne, kişisel özelliklerine ve bağlama göre değişebilir.

İş Performansı ve Verimlilik: Dışsal motivasyon, çalışanların performansını artırmada etkili olabilir. Özellikle işyerlerinde, çalışanların ödülleriyle motive edilmesi, verimlilikte artışa neden olabilir (Kohn, 1993).

Kısa Vadeli Etkiler: Dışsal ödüller, kişilerin kısa vadeli hedeflere ulaşmalarını teşvik edebilir, ancak içsel motivasyonla desteklenmediği sürece uzun vadeli başarı sağlamakta zorlanabilirler (Deci, 1999).

Motivasyonun Sönmesi: Dışsal motivasyonun olumsuz bir yönü de, ödüllerin sona ermesiyle bireylerin motivasyonlarının kaybolmasıdır. Bu fenomen, "Motivasyonun sönmesi" olarak bilinir ve kişilerin ödüllerin kaybolmasıyla daha az motive olmalarına yol açabilir (Deci ve Ryan, 1985).

Dışsal motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşmada önemli bir araç olabilir, ancak uzun vadeli başarı ve içsel tatmin için içsel motivasyonla desteklenmesi gerekir. Dışsal ödüller, yalnızca kısa vadeli hedeflerde etkili olabilen, fakat uzun vadeli başarıya yönelik sürdürülebilir bir motivasyon sağlamaktan uzak olan bir motivasyon kaynağıdır.

Dışsal motivasyon, bireylerin çevrelerinden ve toplumsal normlardan aldıkları dışsal ödüller ve sonuçlarla şekillenen bir motivasyon türüdür. Dışsal motivasyonun başlıca kaynakları, bireylerin performanslarını artırmak amacıyla sunulan maddi ödüller, sosyal tanınma ve cezalar gibi çeşitli unsurlardan oluşur. Maddi ödüller, çalışanların daha iyi performans sergilemelerini teşvik etmek için yaygın bir araçtır. Bu tür ödüller, bireyleri belirli hedeflere ulaşmak için motive edebilir, ancak bu tür ödüllerin sürekli sağlanması gerekebilir.

Sosyal onay ve tanınma da dışsal motivasyonun önemli kaynaklarından. İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından tanınmasını ve ödüllendirilmesini istemektedirler. Bu tür tanınma, bireylerde değerli hissetme duygusu yaratır ve performanslarını artırmaya yönelik güçlü bir dışsal motivasyon kaynağı sağlar. Öte yandan, cezalar ve olumsuz sonuçlar, istenmeyen durumların önüne geçmek için kullanılan bir diğer dışsal motivasyon biçimidir. Bu tür motivasyon, bireylerin belirli görevleri yerine getirme zorunluluğu hissetmelerini sağlar, ancak bu tür yaklaşımlar daha kısa vadede etkilidir ve uzun vadeli başarıyı desteklemek konusunda zayıf kalabilir.

Dışsal motivasyonun bireyler üzerinde çeşitli etkileri vardır ve bu etkiler genellikle motivasyon kaynağının türüne, bireyin kişisel özelliklerine ve çevresel koşullara bağlı olarak değişir. Örneğin, dışsal motivasyon iş performansını ve verimliliği artırmada etkili olabilir. Çalışanlar, ödüller ve teşviklerle motive olduklarında daha yüksek performans

sergileyebilirler. Ancak, dışsal ödüllerin etkisi genellikle kısa vadede daha belirgindir. Uzun vadeli başarı için, bireylerin içsel motivasyonla da desteklenmesi gerekir.

Dışsal motivasyonun bir diğer olumsuz yönü, ödüllerin sona ermesiyle birlikte motivasyonun hızla düşmesidir. Bu durum, motivasyonun kaybolması veya "sönmesi" olarak adlandırılabilir. Bireyler  d ller kesildiğinde, başlarda elde ettikleri motivasyon kaybolabilir ve daha az istekli hale gelebilirler. Bu, dışsal ödüllerin sürdürülebilir bir motivasyon kaynağı olmadığının bir göstergesidir.

Bu hususlar değerlendirildiğinde, dışsal motivasyon, bireyleri belirli hedeflere yönlendirebilir ve kısa vadeli başarıyı teşvik edebilir. Ancak, uzun vadeli başarı ve içsel tatmin için içsel motivasyonla desteklenmesi gerekir. Dışsal  d ller, sadece belirli bir süre için motive edici olabilir ve kişilerin daha derin ve anlamlı bir motivasyona ihtiyaç duyması, sürdürülebilir başarı için önemlidir.

1.3.3.  d ller ve Teşvikler

 d ller ve teşvikler, insanların bir davranışı tekrarlama eğilimlerini artırır. Bireylerin ödüllerle ilişkilendirdi i başarı duygusu, motivasyonlarını doğrudan etkileyebilir.  d ller, finansal ya da maddi olabileceği gibi manevi ödüller de içerebilir (Duman ve Kaya, 2018). Örneğin, bir şirketin çalışanlarına yaptığı prim ödemeleri, finansal teşvikler kategorisinde yer alırken, takdir belgesi veya başarı plaketi gibi ödüller manevi teşvikler olarak değerlendirilebilir.

Dışsal motivasyon ve ödüller, bir davranışın ödüller aracılığıyla yönlendirilmesidir. Çalışanların belirli hedeflere ulaşması veya başarılı olması, onlara ödüller kazandırabilir. Bu tür ödüller, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını artırabilir ( zdemir, 2017). Örneğin, satış personelinin yüksek performansını ödüllendiren bir prim sistemi, çalışanların daha fazla satış yapma motivasyonunu artırabilir.

  sel motivasyon ve teşvik, bireylerin içsel tatmin ve kişisel gelişim amacıyla hareket etmelerini ifade eder. Ancak içsel motivasyonla dışsal ödüller arasındaki ilişki karmaşık olabilir. Bazı araştırmalar, dışsal ödüllerin içsel motivasyonu zayıflatabilece ini, diğerleri ise ödüllerin sadece kısa vadeli motivasyonu artırabileceğini  ne sürmüştür (Erdem, 2020). Ancak, doğru teşvikler kullanıldığında, bireyler ödüller sayesinde kişisel gelişimlerini ve başarılarını daha anlamlı hale getirebilirler.

Ödüller ve teşviklerin işyerindeki uygulamaları; işyerlerinde ödüller ve teşvikler, çalışanların performansını artırmaya yönelik kullanılan yaygın stratejilerdir. Örneğin, "en yüksek satış yapan çalışan" ödülü ya da "yılın çalışanı" gibi başarılar, performans üzerinde doğrudan etki yapabilir. Ancak ödüllerin türü ve zamanlaması, motivasyon üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Çok sık ödüllendirme, ödülün değerini düşürebilir, bu nedenle ödüller belirli aralıklarla verilmelidir (Yıldız, 2016).

Motivasyon, bir kişinin davranışlarını yönlendiren önemli bir psikolojik faktördür. Ödüller ve teşvikler, dışsal motivasyonu artırma açısından önemli araçlardır. Çalışanların performansını teşvik etmek ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için bu unsurların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Ancak ödüllerin içsel motivasyonla uyumlu olması, etkilerinin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır.

1.4. İşletme Stratejilerinde Motivasyon

Günümüzde rekabet odaklı iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlaması için çalışanların motivasyon düzeylerini yüksek tutması en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Motivasyon, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayan içsel ve dışsal faktörlerden oluşur (Robbins ve Judge, 2019). İşletmeler, çalışanların işlerine bağlı kalmalarını ve yüksek performans göstermelerini sağlamak için motivasyon stratejilerini kullanmaktadır. Motivasyonun işletme stratejileri içindeki önemi şu şekilde özetlenebilir:

Verimliliği Artırma: Motive olmuş çalışanlar, işlerine daha fazla enerji ve dikkat harcar.

İş Tatmini ve Bağlılık: Motivasyon, çalışanların işlerinden memnun olmalarını ve işletmeye sadık kalmalarını sağlar.

Yaratıcılığı Teşvik Etme: Yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi için çalışanların motive edilmesi önemlidir.

Çalışan Devamsızlığını ve Devir Oranını Azaltma: Motivasyon eksikliği çalışanların işten ayrılma oranlarını artırabilir.

Başarılı işletmeler, çalışanlarının motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Bu stratejiler arasında şunlar öne çıkmaktadır:

Ödüllendirme Sistemleri: Prim, ikramiye, hisse senedi opsiyonları gibi maddi teşvikler çalışan motivasyonunu artırabilir (Deci ve Ryan, 1985).

Esnek Çalışma Saatleri: Çalışanlara esnek çalışma saatleri sunmak, iş-yaşam dengesini koruyarak motivasyonu artırır.

Kariyer Gelişim Olanakları: Eğitim programları, mentorluk ve terfi imkanları çalışanların motivasyonunu yükseltebilir.

Takdir ve Geri Bildirim: Düzenli olarak çalışanların başarılarını takdir etmek, onların işlerine olan bağlılıklarını artırır.

İşletme stratejilerinde motivasyon, çalışanların performansını ve bağlılığını artırarak işletmenin genel başarısını doğrudan etkileyen bir faktördür. Motivasyon teorileri doğrultusunda uygulanan stratejiler, işletmelerin hem kısa vadeli hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Dolayısıyla, işletmelerin çalışan motivasyonuna yönelik etkili politikalar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır.

1.4.1. Stratejik Hedeflere Ulaşmada Motivasyonun Önemi

Stratejik hedefler, işletmelerin uzun vadeli vizyonlarını gerçekleştirmeleri için belirledikleri yol haritasını oluşturur. Ancak, bu hedeflere ulaşmada yalnızca iyi planlanmış stratejiler yeterli değildir; aynı zamanda çalışanların motivasyon düzeyi de kritik bir rol oynar. Çalışanların motive olması, işletmenin verimliliğini artırır ve rekabet avantajı kazanmasını sağlar.

Motivasyon, bireylerin belirlenen hedeflere ulaşmak için içsel ve dışsal güdülerle hareket etmesini sağlayan bir faktördür (Robbins ve Judge, 2019). İşletmeler, çalışanların motivasyonunu artırarak stratejik hedeflerini daha etkili bir şekilde gerçekleştirebilir. Motivasyonun stratejik yönetimdeki önemi şu başlıklar altında incelenebilir:

Hedeflere Yönelik Çalışma Eğilimi: Motive çalışanlar, belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcar.

Verimlilik ve Performans Artışı: Motivasyon, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlar.

İnovasyon ve Yaratıcılık: Yenilikçi çözümler geliştirmek için çalışanların motivasyonunun yüksek olması gereklidir.

Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini: Motivasyon, çalışanların işletmeye olan bağlılığını artırarak işten ayrılma oranlarını düşürür.

İşletme stratejileri, kurumların hedeflerine ulaşmasını sağlayan uzun vadeli planları içerir. Motivasyonun bu süreçteki yeri şu şekilde özetlenebilir:

Ödüllendirme Sistemleri: Çalışanlara sağlanan maddi ve manevi teşvikler, stratejik hedeflerin başarılmasına katkı sağlar (Deci ve Ryan, 1985).

Kariyer Gelişim Programları: Çalışanların kendilerini geliştirmesi ve terfi imkanları sunulması, işletmelerin uzun vadeli başarılarını destekler.

Liderlik ve Yönetim Yaklaşımları: Etkili liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

Motivasyon, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesinde kilit bir rol oynar. Çalışanların yüksek motivasyon seviyeleri, iş performansını, verimliliği ve işletmeye olan bağlılığı artırarak uzun vadeli başarıyı destekler. İşletmelerin bu süreci etkin yönetebilmesi için motivasyon teorilerini dikkate alarak stratejik planlamalar yapması gerekmektedir.

1.4.2. Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının bağlılığına ve iş tatminine bağlıdır. Çalışanlar, kendilerini değerli hissettiklerinde ve yaptıkları işten tatmin olduklarında daha üretken ve verimli olurlar.

Çalışan Bağlılığı Nedir? Çalışan bağlılığı, bireylerin çalıştıkları kuruma olan duygusal ve zihinsel bağlarını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık, işletmenin hedeflerine ve değerlerine olan inançla pekişir ve çalışanların kuruma katkıda bulunma isteğini artırır. Çalışan bağlılığı üç temel kategoriye ayrılır:

Duygusal Bağlılık: Çalışanın kuruma karşı hissettiği aidiyet ve sadakat duygusudur.

Devam Bağlılığı: Çalışanın, alternatif iş olanaklarının sınırlı olması nedeniyle kurumda kalmayı tercih etmesidir.

Normatif Bağlılık: Çalışanın, kuruma karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmesi ve bağlılığını bu doğrultuda sürdürmesidir (Meyer ve Allen, 1991).

İş Tatmini Nedir? İş tatmini, bireyin yaptığı işten ve çalışma ortamından duyduğu memnuniyet olarak tanımlanır (Locke, 1976). Çalışanların iş tatmini, motivasyonlarını doğrudan etkileyerek verimliliklerini artırabilir. İş tatmininin temel bileşenleri şunlardır:

İşin İçeriği: Çalışanın yaptığı işin anlamlı ve tatmin edici olması

Ücret ve Yan Haklar: Adil ve yeterli maaş politikalarının uygulanması

Çalışma Koşulları: Fiziksel ve psikolojik olarak güvenli bir çalışma ortamı sağlanması

İletişim ve Yönetim: Açık ve etkili bir iletişim ortamının oluşturulması

Terfi ve Gelişim Olanakları: Çalışanın kariyer hedeflerine ulaşmasına destek olunması (Locke, 1976).

Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Çalışan bağlılığı ve iş tatmini birbirini doğrudan etkileyen iki kavramdır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, kurumlarına daha bağlı hale gelirler ve uzun vadede işten ayrılma oranları düşer. İş tatmini düşük olan çalışanlar ise kuruma olan bağlılıklarını kaybederek performans düşüklüğü gösterebilirler (Robbins ve Judge, 2019). Dolayısıyla, işletmelerin çalışan tatminini artırmaya yönelik politikalar geliştirmesi, uzun vadede bağlılığı da olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışan Bağlılığını ve İş Tatminini Artırma Stratejileri İşletmelerin çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırması için çeşitli stratejiler geliştirmesi gerekmektedir:

Adil Ücret Politikaları: Çalışanların emeklerinin karşılığını almaları sağlanmalıdır.

Esnek Çalışma Saatleri: Çalışanların iş-yaşam dengesi korunmalıdır.

Ödüllendirme ve Takdir Mekanizmaları: Başarı gösteren çalışanlar düzenli olarak ödüllendirilmelidir.

Kariyer Gelişim Programları: Eğitim ve terfi imkanları sunulmalıdır.

Çalışma Ortamının İyileştirilmesi: Çalışanların rahat ve güvenli bir ortamda çalışması sağlanmalıdır.

Çalışan bağlılığı ve iş tatmini, işletmelerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Motivasyonu yüksek, tatmin düzeyi yüksek çalışanlar işletmelerin verimliliğini ve rekabet gücünü artırır. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarının bağlılığını artırmak için stratejik politikalar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır.

1.5. Motivasyon ve Liderlik

Liderlik ve motivasyon, örgütsel davranışın temel unsurlarından biri olup, çalışanların verimliliğini ve iş tatminini doğrudan etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2019). Bu bağlamda, motivasyon kavramı bireylerin hedeflerine ulaşmak için gösterdiği içsel ve dışsal güçleri ifade ederken, liderlik ise bir grubun ortak hedeflere ulaşmasını sağlama süreci olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1991).

Motivasyon, bireylerin belirli bir hedef doğrultusunda davranış sergilemesini sağlayan içsel ve dışsal faktörlerden oluşmaktadır (Locke, 1976). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, motivasyonun temel taşlarından biridir ve bireylerin fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları doğrultusunda hareket ettiğini öne sürer (Maslow, 1943). Bu teoriye göre, bir bireyin alt basamaktaki ihtiyacı karşılanmadan üst basamaktaki motivasyon unsurları harekete geçmez.

Herzberg'in çift faktör teorisi ise motivasyonu içsel (tatmin sağlayan) ve dışsal (tatminsizlik yaratan) faktörler olarak ikiye ayırır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). İçsel faktörler arasında başarı, takdir edilme ve sorumluluk yer alırken, dışsal faktörler arasında maaş, çalışma koşulları ve şirket politikaları bulunur. Vroom'un beklenti teorisi ise bireylerin çaba ve performans arasındaki ilişkiyi değerlendirdiğini ve ödül beklentileri doğrultusunda motive olduklarını savunur (Vroom, 1964).

Motivasyon ve liderlik arasındaki ilişki, örgütlerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Etkili bir lider, çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak uygun motivasyon stratejileri geliştirerek iş tatminini artırabilir. Bu bağlamda, liderlerin çalışanlara yönelik adil, destekleyici ve ilham verici bir yaklaşım sergilemesi büyük önem taşımaktadır.

1.5.1. Liderlik Tarzlarının Motivasyon Üzerine Etkisi

Liderlik tarzlarının motivasyon üzerindeki etkisi, iş dünyası ve organizasyonel psikoloji alanında önemli bir tartışma konusudur. Farklı liderlik yaklaşımları, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını çeşitli şekillerde etkileyebilir.

Başlangıç olarak, otoriter liderlik tarzının motivasyon üzerindeki etkisi sıklıkla olumsuz olarak değerlendirilir. Bu tarz, genellikle hiyerarşik bir yapı içinde çalışanların yalnızca emir almasını ve karar alma süreçlerine katılmamalarını içerir. Bu durum, çalışanların

içsel motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir, çünkü bireyler yalnızca dışsal ödüllere ya da cezalara odaklanır. Oysa daha katılımcı bir liderlik tarzı, çalışanların özgüvenlerini artırabilir ve daha güçlü bir içsel motivasyon oluşturabilir.

Özellikle transformasyonel liderlik tarzı, çalışanları ilham verici bir şekilde yönlendirmeyi amaçlar ve bu yaklaşımın motivasyon üzerindeki olumlu etkileri araştırmalarla da desteklenmektedir. Transformasyonel liderler, çalışanların vizyonlarına katkıda bulunmalarını teşvik eder, onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olurlar. Bu liderlik tarzı, çalışanların daha yüksek düzeyde özdeğer duygusu ve iş tatmini hissetmelerini sağlar. Ayrıca, bu liderlik yaklaşımında, bireysel ihtiyaçlar ve hedefler göz önünde bulundurularak çalışanlarla empatik bir iletişim kurulur, bu da motivasyon seviyelerini artırır.

Bir diğer önemli liderlik tarzı ise, hizmetkâr liderliktir. Bu yaklaşımda lider, hizmet etmeyi ve başkalarının gelişimine katkı sağlamayı ön planda tutar. Hizmetkâr liderlik, genellikle düşük hiyerarşi ve yüksek işbirliği gerektiren bir ortam yaratır. Bu da çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine yol açar ve motivasyonlarını artırır. Çalışanlar, liderlerinin onların ihtiyaçlarını dikkate aldığını ve onlara önem verdiğini gördüklerinde, daha fazla bağlılık hissederler ve daha yüksek performans sergileyebilirler.

liderlik tarzları, bireylerin motivasyon seviyeleri üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Her bir liderlik yaklaşımının kendine özgü avantajları ve zorlukları vardır. Otoriter liderlik tarzı, kısa vadede verimliliği artırabilirken, uzun vadede motivasyonu düşürebilir. Diğer taraftan, transformasyonel ve hizmetkâr liderlik, çalışanların içsel motivasyonlarını besler ve onların kişisel gelişimlerini destekler. Bu nedenle, liderlerin çalışanlarını en verimli şekilde yönlendirebilmeleri için uygun liderlik tarzlarını benimsemeleri büyük önem taşır.

1.5.2. Duygusal Zekanın Önemi

Duygusal zeka, son yıllarda iş dünyasında ve kişisel gelişim alanlarında giderek daha fazla önem kazanan bir kavramdır. İnsanların duygusal zekalarını anlamaları ve geliştirmeleri, sadece kişisel yaşam kalitelerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda profesyonel başarılarını da doğrudan etkiler.

Duygusal zeka, temel olarak bir kişinin kendi duygularını tanıma, anlama ve yönetme yeteneği ile başkalarının duygularını tanıma ve uygun şekilde tepki verme becerisidir.

Daniel Goleman'ın bu kavramı popülerleştirmesinin ardından, duygusal zekanın liderlik, empati ve stres yönetimi gibi önemli alanlarda etkili bir araç olduğu keşfedilmiştir. Özellikle liderlik alanında duygusal zeka, bir liderin başarılı olabilmesi için kritik bir beceri olarak öne çıkar. Bir lider, ekip üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlamalı ve onları motive edebilmelidir. Duygusal zekası yüksek bir lider, çalışanlarının güçlü yanlarını ortaya çıkarabilir ve zorluklarla karşılaştıklarında onları cesaretlendirebilir.

Duygusal zekanın motivasyon üzerindeki etkisi de oldukça büyüktür. Kişiler, duygusal zekalarını kullanarak kendi içsel çatışmalarını yönetebilir ve duygusal dalgalanmalara karşı daha dirençli hale gelebilirler. Bu da, daha sağlıklı ve üretken bir çalışma ortamının oluşmasına olanak tanır. Duygusal zekanın düşük olduğu ortamlarda ise çatışmalar artabilir, empati eksikliği yaşanabilir ve çalışanlar arasında stres seviyesi yükselebilir. Bu tür durumlar, bireylerin motivasyonunu zedeler ve takım verimliliğini düşürür.

Bununla birlikte, duygusal zekanın sadece liderler için değil, tüm çalışanlar için önemli olduğu unutulmamalıdır. İşyerindeki bireyler, duygusal zekalarını geliştirdiklerinde daha sağlıklı iletişim kurar, işbirliği yapma yeteneklerini artırır ve daha etkili bir şekilde problem çözebilirler. Duygusal zekanın gelişimi, kişisel yaşamda da olumlu etkiler yaratır. Kişiler, duygusal zekalarını artırarak, daha dengeli bir yaşam sürdürebilir, stresle daha iyi başa çıkabilir ve kişisel ilişkilerinde daha uyumlu olabilirler.

Duygusal zekanın geliştirilmesi için çeşitli stratejiler mevcuttur. Özellikle öz-farkındalık, öz düzenleme, empati ve sosyal beceriler gibi bileşenlerin üzerinde durulması gereklidir. Bu yeteneklerin güçlendirilmesi, kişinin duygusal zekasını artırabilir ve yaşam kalitesini yükseltebilir. Ayrıca, duygusal zekanın sadece bireysel düzeyde değil, organizasyonel düzeyde de önem taşıdığı unutulmamalıdır. Bir organizasyonda duygusal zekanın teşvik edilmesi, çalışanların moralini artırabilir, ekip dinamiklerini iyileştirebilir ve genel verimliliği artırabilir.

Bu nedenlerle; duygusal zeka, kişisel ve profesyonel yaşamda başarıyı artırmak için vazgeçilmez bir beceridir. Bu beceri, liderlerin ve çalışanların daha sağlıklı, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarına olanak tanır. Duygusal zekanın önemini anlamak ve bu

alanda kendini geliştirmek, sadece bireyler için değil, aynı zamanda organizasyonlar için de büyük faydalar sağlayacaktır.

1.5.3. Psikolojik Güçlendirme ve Motivasyon

Psikolojik güçlendirme, bireylerin görevlerine ilişkin kontrol algılarını ve öz yeterlik düzeylerini artırarak içsel motivasyonu destekleyen önemli bir organizasyonel yaklaşımdır. Thomas ve Velthouse'un tanımıyla psikolojik güçlendirme; anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki unsurlarını içeren çok boyutlu bir bilişsel motivasyon yapısıdır. Bu dört unsur, bireyin işine dair algısını ve motivasyonunu doğrudan şekillendirmektedir.

Çalışanların kendi iş süreçlerine müdahil olmaları ve karar alma mekanizmalarına katılmaları, hem aidiyet duygularını artırmakta hem de performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Spreitzer, psikolojik güçlendirme düzeyinin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların daha yaratıcı, daha dirençli ve daha üretken olduklarını göstermiştir. Nitekim motivasyonel iklimin gelişimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi sonuç değişkenleriyle güçlü korelasyonlar taşımaktadır (Seibert, Wang ve Courtright, 2011).

Motivasyon teorileriyle ilişkili olarak, özellikle zyeterlik kuramı (Bandura, 1997) ve öz belirleme teorisi (Deci ve Ryan, 2000), psikolojik güçlendirmenin motivasyonel etkisini açıklamada önemli teorik çerçeveler sunar. Özyeterlik algısı yüksek olan bireyler, görevlerini daha istekli şekilde yerine getirmekte ve zorluklarla baş etme konusunda daha dayanıklı davranışlar sergilemektedir (Liu, 2018).

Psikolojik güçlendirme uygulamalarının motivasyon üzerindeki etkisi üzerine yapılan meta-analiz çalışmaları da bu ilişkiyi desteklemektedir. Zhang ve Bartol'un bulgularına göre, yönetsel destek ve yetki devri gibi uygulamalar, içsel motivasyonun yanı sıra iş performansını da artırmaktadır. Bu bağlamda, işletme stratejilerinde insan kaynakları uygulamaları planlanırken, psikolojik güçlendirme boyutları da dikkate alınmalı ve çalışan merkezli yapılandırmalar önceliklendirilmelidir (Maynard et al., 2012).

Psikolojik güçlendirme sadece bireysel motivasyonun artmasına değil, aynı zamanda örgütsel verimliliğin yükselmesine de katkı sunan çok yönlü bir kavramsal araçtır. Literatür, bu yaklaşımın ağdaş insan kaynakları yönetimi bağlamında vazgeçilmez bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

1.5.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi görev tanımlarının dışına çıkarak örgütün etkinliğine katkı sağlayan gönüllü ve ekstra-rol davranışları olarak tanımlanır (Organ, 1988). Yardımseverlik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem gibi alt boyutlar, bireyin sadece görevini yerine getiren değil, aynı zamanda örgütün başarısı için gönüllü çaba gösteren bir çalışan profiline işaret eder.

Literatürde, Örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü öncüllerinden biri olarak içsel motivasyon gösterilmektedir (Bolino ve Turnley, 2003). Motive olmuş bireyler, yalnızca bireysel hedeflere değil, aynı zamanda kurumsal hedeflere de yönelme eğilimindedir. Bu bireyler, iş arkadaşlarına yardım etme, kurumun imajını geliştirme ve genel çalışma atmosferini iyileştirme konusunda daha istekli davranmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu yönü, doğrudan ölçülemeyen ancak kurumsal verimlilik, çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti gibi göstergelere dolaylı katkı sağlayan bir performans boyutudur (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Çalışanların iş doyumu, duygusal bağlılığı ve psikolojik güçlendirme düzeyleri arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da sıklıkla gözlemlendiği tespit edilmiştir (Organ ve Ryan, 1995). Bu davranışların gelişimi, özellikle dönüştürücü liderlik, adil ödül sistemleri ve gelişime açık organizasyonel iklim gibi yapılarla da ilişkilidir. Motivasyonun sadece maddi ödüllerle değil, anlamlılık, özerklik ve takdir gibi psikososyal öğelerle de desteklenmesi gerektiği bu bağlamda önem kazanmaktadır.

Ayrıca, yapılan bazı nicel araştırmalarda (Yadav ve Rangnekar, 2015). içsel motivasyon ile Örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuş; iş yerinde gönüllü katkıların, bireyin motivasyon düzeyine paralel olarak şekillendiği gösterilmiştir. Bu durum, insan kaynakları stratejilerinin sadece performans odaklı değil, aynı zamanda aidiyet ve değer yaratma temelli olarak kurgulanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, sadece örgütsel bağlılık ve sosyal uyumun bir yansıması değil; aynı zamanda yüksek düzeyde içsel motivasyonun da önemli bir dışavurumudur. İşletmelerin sürdürülebilir başarısı, bu davranışların teşvik edilmesine bağlıdır.

1.5.5. İş Tatmini ve Motivasyon Performans Döngüsü

İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe uzun süredir karşılıklı beslenen dinamik bir döngü olarak ele alınmaktadır. Bu döngüde, tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların daha motive oldukları; motive çalışanların ise işlerinde daha yüksek başarı ve verimlilik göstererek tekrar tatmin duygusu yaşadıkları saptanmıştır. Dolayısıyla bu süreç, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel başarının sürdürülebilirliğini etkileyen temel bir yapı oluşturmaktadır.

Locke'un klasik tanımıyla iş tatmini, bireyin işinden elde ettiği çıktıları, kişisel değerleriyle karşılaştırarak değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur. Bu duygu durumu hem içsel hem de dışsal motivasyon unsurlarıyla şekillenir. Herzberg'in iki faktör teorisi de bu döngüyü açıklamada etkili bir çerçeve sunar: Hijyen faktörleri iş tatmininin yokluğunda memnuniyetsizlik yaratırken, motivatör faktörler içsel tatmini ve dolayısıyla performansı doğrudan etkiler (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959).

Motivasyonun artması, bireylerin daha çok çaba göstermesine, problem çözme konusunda daha dirençli olmasına ve yaratıcı çözümler üretmesine olanak tanır. Bu da daha yüksek performans çıktılarıyla birlikte bireyde başarı hissini besler. Ryan ve Deci'nin Öz Belirleme Teorisi'ne göre, bireylerin özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanması, iş tatmini ve içsel motivasyonu artırmakta ve performans davranışlarını şekillendirmektedir.

Yapılan ampirik araştırmalar, iş tatmini ile performans arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle çalışma ortamında psikolojik güvenliğin yüksek olduğu, lider-çalışan etkileşiminin pozitif olduğu yapılarda, bu döngünün daha etkili ve sürekli hale geldiği vurgulanmaktadır (Luthans et al., 2007). Bu bağlamda, iş tatmini sadece bireysel bir duygu değil, motivasyon ve performans arasında köprü kuran stratejik bir değişken olarak değerlendirilmelidir.

1.5.6. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çalışan Motivasyonu

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sadece kâr amacı güden ekonomik aktörler değil; aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorunlara duyarlı kurumlar olarak hareket

etmelerini ifade eder (Carroll, 1999). Son yıllarda yapılan çalışmalar, Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sadece dış paydaşlar üzerinde değil, iç paydaş olan çalışanlar üzerinde de olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Glavas, 2016).

Özellikle çalışanlar, kurumlarının sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol üstlenmesini, yaptıkları işin daha anlamlı ve değerli olduğu şeklinde yorumlamakta; bu algı ise bireysel motivasyon düzeylerini yükseltmektedir (Aguinis ve Glavas, 2012). Çalışanlar, topluma katkı sunan kurumların parçası olmanın yarattığı aidiyet duygusuyla, daha yüksek performans sergilemekte ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır.

KSS faaliyetleri aynı zamanda psikolojik güçlendirme, özdeşleşme ve içsel motivasyonu destekleyen dışsal bir ortam yaratmaktadır. Özellikle Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanlarının, çalıştıkları kurumların etik değerlere ve sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı olmasını önemsedikleri; bu faktörlerin onların kurumsal sadakatinde belirleyici olduğu belirtilmektedir (Smith et al., 2020). Bu bağlamda, Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları sadece dış imaj değil, aynı zamanda iç motivasyon yönetimi stratejisi olarak da değerlendirilmelidir.

Liderlik yaklaşımları da Kurumsal sosyal sorumluluk -motivasyon ilişkisinde belirleyici rol oynamaktadır. Örneğin, dönüştürücü liderlik ile KSS politikaları uyumlu şekilde yürütüldüğünde, çalışanların motivasyon düzeyi önemli ölçüde artmakta; çalışanlar kendilerini daha fazla değerli, katkı sağlayan ve amaç odaklı hissetmektedir (Morgeson et al., 2013).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, yalnızca toplum ve çevreye değil; aynı zamanda çalışanların motivasyonel yapısına da yatırım olarak değerlendirilmelidir. İşveren markası algısını güçlendiren bu faaliyetler, özellikle günümüzün değer odaklı çalışan profilleri için önemli bir tercih nedenidir.

İKİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS

Performans, bireylerin ya da grupların belirli bir görev, sorumluluk veya hedef doğrultusunda ortaya koyduğu başarı düzeyini ifade eder. Bu kavram hem bireysel hem de örgütsel düzeyde değerlendirilebilir. İş dünyasında, eğitimde, sporda ve daha birçok alanda performans, başarıya ulaşma kapasitesini, verimliliği ve etkililiği belirleyen temel bir göstergedir. Performansın yüksek olması, genellikle hedeflere daha hızlı, daha kaliteli ve daha az kaynak kullanılarak ulaşılması anlamına gelir.

Bireysel performans, bir çalışanın işine dair bilgi, beceri, tutum ve çaba gibi kişisel özelliklerinin iş sonuçlarına nasıl yansıdığıyla ilgilidir. Örneğin bir satış temsilcisinin aylık satış hedeflerine ulaşması, müşteri ilişkilerinde sergilediği tutum ve işi sahiplenme derecesi onun bireysel performansını belirleyen unsurlar arasında yer alır. Aynı şekilde bir öğretmenin sınıf yönetimi becerisi, ders anlatım kalitesi ve öğrenciler üzerindeki etkisi de öğretmen performansının birer göstergesidir.

Örgütsel düzeyde ise performans, şirket ya da kurumun belirlenen stratejik hedeflere ulaşma derecesidir. Bu hedefler finansal kazanç, müşteri memnuniyeti, pazar payı artırımı, çalışan bağlılığı gibi çeşitli alanlarda olabilir. Örgütsel performansı etkileyen faktörler arasında liderlik tarzı, organizasyon yapısı, çalışanların motivasyonu, kullanılan teknoloji, iş süreçlerinin etkinliği ve kurum kültürü yer alır.

Performans değerlendirme, bu başarı düzeyinin sistemli bir şekilde ölçülmesi ve analiz edilmesini sağlar. Bu süreçte çeşitli kriterler, göstergeler ve ölçüm araçları kullanılır. Değerlendirme süreci sadece sonuçlara odaklanmakla kalmaz; aynı zamanda sürece, yani birey ya da grubun hedefe nasıl ulaştığına da bakar. Böylece çalışanların güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenerek geri bildirim sağlanır, kariyer planlaması yapılır ve eğitim ihtiyaçları ortaya çıkarılır.

Ayrıca performans, yalnızca teknik bilgi ve becerilerle değil, duygusal zeka, iletişim becerileri, zaman yönetimi ve problem çözme gibi sosyal ve kişisel yetkinliklerle de doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, performansı artırmak için sadece bilgiye yatırım yapmak yeterli değildir; aynı zamanda bireylerin yetkinliklerini geliştirmeye yönelik stratejiler de önemlidir.

Sonuç olarak performans, hem bireysel hem kurumsal başarı açısından kritik bir kavramdır. Sadece geçmişteki başarıları değerlendirmek için değil, gelecekteki

potansiyeli ortaya çıkarmak ve geliştirmek için de temel bir araç olarak görülmelidir. Yüksek performans, sürekli gelişim anlayışıyla desteklenmeli ve doğru yönetim stratejileriyle sürdürülebilir hale getirilmelidir.

2.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans, genellikle bir bireyin, takımın ya da organizasyonun hedeflerine ulaşma yolundaki etkinliğini değerlendiren bir kavram olarak tanımlanır. Ancak performansı sadece niceliksel verilerle ölçmek yetersizdir. Kişisel performans, aynı zamanda bir çalışanın işine olan tutkusunu, yaratıcılığını ve problem çözme becerilerini de içerir. Bu bağlamda, performansın değerlendirilmesi için daha kapsamlı bir yaklaşım benimsenmelidir. Çalışanların sadece sayısal hedeflere ulaşması değil, aynı zamanda iş süreçlerini nasıl iyileştirdiğı, nasıl bir işbirliğı içinde çalıştığı ve yaratıcı çözümler üretebildiğı de önemli faktörlerdir.

Performansın artırılmasında en etkili faktörlerden biri, motivasyon düzeyidir. Çalışanlar yüksek motivasyonla çalıştıklarında daha verimli ve yaratıcı olurlar. Motivasyonu artırmak için, iş tatmini sağlanmalı, ödüller ve tanıma sistemleri kurulmalıdır. Ayrıca, çalışanların güçlü yönlerinin farkında olmaları ve bu yönleri geliştirmeleri, performanslarını yükseltebilir. Performans arttıkça, çalışanlar hem kişisel başarılarına hem de organizasyonel hedeflere daha fazla katkı sağlayabilirler.

Bir başka önemli faktör ise liderliktir. Performans üzerinde liderlerin tutumları ve yaklaşımları büyük bir etkiye sahiptir. Transformasyonel liderlik gibi destekleyici ve ilham verici liderlik tarzları, çalışanların daha yüksek performans göstermelerini teşvik eder. Liderler, çalışanların güçlü yönlerini tanımalı, onlara gelişim fırsatları sunmalı ve hedefler belirlerken katılımcı bir yaklaşım benimsemelidirler. Ayrıca, performansın izlenmesi ve geri bildirim süreçleri de oldukça önemlidir. Yapıcı geri bildirim, bireylerin hangi alanlarda gelişebileceğini ve hangi stratejileri uygulamaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olur.

Performansın bir diğeri boyutu ise takım performansıdır. Bir organizasyonda, bireysel performans kadar, ekip performansı da önemlidir. Takım üyelerinin birbirleriyle uyum içinde çalışmaları, ortak hedeflere yönelik motivasyonlarını artırır ve grup dinamiklerini güçlendirir. Takım içindeki iletişim ve işbirliğı, performansın yükselmesinde anahtar rol

oyunar. Bu noktada liderler, ekip üyelerinin farklı bakış açılarını dinlemeli ve bütüncül bir yaklaşım sergileyerek takımlarını yönlendirmelidir.

Performans sadece bireysel başarıyı değil, organizasyonel hedeflere ulaşma çabasını da ifade eder. Performans yönetimi, sürekli gelişim ve öğrenmeye odaklanmalı, çalışanların motivasyonları yüksek tutulmalı ve doğru liderlik yaklaşımları benimsenmelidir. Performansı artırmanın yolları, hem kişisel gelişim hem de organizasyonel stratejilerle birleşerek daha verimli ve başarılı bir çalışma ortamı yaratılmasını sağlar.

2.1.1. Performansın Ölçülmesi

Performans, bireylerin veya organizasyonların belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini ifade eder (Kaplan ve Norton, 2023). Etkin performans yönetimi, kurumsal başarıyı sürdürebilir hale getirmek için kritik bir faktördür. Bu nedenle, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için geliştirilen yöntemler önem arz etmektedir.

Performansın Ölçülmesi ve Yöntemleri Performansın ölçülmesi, nicel ve nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir (Yılmaz, 2022). İşte yaygın olarak kullanılan bazı performans ölçüm teknikleri:

Anahtar Performans Göstergeleri (KPI): Organizasyonun temel hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını anlamak için kullanılan ölçütlerdir (Eren, 2021).

Dengeli Skor Kartı (Balanced Scorecard - BSC): Finansal ve finansal olmayan metrikleri dengeli bir şekilde değerlendiren bir yöntemdir (Kaplan ve Norton, 2023).

360 Derece Geri Bildirim: Çalışanların performansını çeşitli paydaşların görüşleriyle değerlendiren bir yaklaşımdır (Demir, 2020).

Benchmarking: Organizasyonun performansını endüstri standartları ile karşılaştıran bir tekniktir (Türk, 2021).

Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Zorluklar Performans değerlendirme sürecinde bazı zorluklarla karşılaşılmaktadır:

Sübjektiflik: Değerlendirme sürecinde kişisel görüşlerin etkisi sonucu yanlılıklar ortaya çıkabilir (Aydın, 2023).

Veri Toplama Sorunları: Performans verilerinin doğru ve güvenilir bir şekilde toplanması zor olabilir (Ersoy, 2022).

Değişen Koşullar: Teknolojik gelişmeler ve iş dünyasındaki düzenlemeler, performans ölçüm metodlarını sürekli olarak yeniden değerlendirmeyi gerektirir (Gündüz, 2023).

Performansın etkin bir şekilde ölçülmesi, organizasyonların sürekli gelişim sürecini desteklemektedir. KPI, BSC ve 360 derece geri bildirim gibi yöntemler farklı bakış açıları sunarak performansı daha objektif bir şekilde değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Ancak, değerlendirme sürecinde dikkat edilmesi gereken yanlılıklar ve veri toplama sorunları, metodolojilerin sürekli olarak güncellenmesini gerektirmektedir.

2.1.2. İş Performansı ve Bireysel Performans Arasındaki Farklar

Performans, bireylerin ve organizasyonların belirlenen hedeflere ulaşma düzeyini belirleyen kritik bir unsurdur (Kaplan ve Norton, 2023). İş performansı, bir işletmenin genel verimliliğini ve rekabet avantajını belirlerken, bireysel performans, çalışanın belirli görev ve sorumluluklar dahilinde sergilediği başarıyı ifade etmektedir (Yılmaz, 2022).

Kapsam: İş performansı genellikle organizasyon düzeyinde ele alınırken, bireysel performans kişisel başarı üzerine odaklanmaktadır (Türk, 2021).

Değerlendirme Ölçütleri: İş performansı finansal ve operasyonel verilerle ölçülürken, bireysel performans geri bildirim, beceri değerlendirmesi ve hedef bazlı ölçümlerle belirlenir (Ersoy, 2022).

Etkileyen Faktörler: İş performansını etkileyen faktörler arasında piyasa koşulları, rekabet ve yönetim stratejileri bulunurken, bireysel performans çalışanın motivasyonu, becerileri ve iş ortamı ile ilişkili olabilir (Aydın, 2023).

Performansın Artırılması: İş performansını yüksek tutmak için kurumsal stratejiler ve organizasyonel yapı önemlidir. Bireysel performansı yükseltmek için ise kişisel gelişim programları ve geri bildirim mekanizmaları gereklidir (Gündüz, 2023).

Bireysel performans, iş performansının temel taşlarından biridir ve her iki kavram da organizasyonların başarısında kritik rol oynamaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için hem bireysel hem de organizasyonel performansın etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

2.1.3. Performans Değerlendirme Kriterleri

Performans değerlendirme, çalışanların bireysel ve takım bazında iş performanslarını ölçmek ve geliştirmek amacıyla yapılan bir süreçtir (Koçel, 2023). Kurumlar, performans değerlendirme sistemlerini çeşitli kriterler üzerinden oluşturarak çalışanların etkinliğini ölçmeyi hedefler. Bu kriterler subjektif ve objektif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Yıldız, 2022).

Performans değerlendirme süreci, kurumların başarısını artırmak ve çalışanların gelişimini desteklemek amacıyla kritik bir rol oynamaktadır. Objektif kriterler, süreç ve çıktı bazlı değerlendirme sistemleri, şeffaflık ve adaletin sağlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Kurumların başarılı bir performans değerlendirme sistemi oluşturabilmesi için, bu üç unsuru dengeli bir şekilde kullanması gerekmektedir.

2.1.3.1. Objektif kriterler

Objektif kriterler, kişisel görüş ve yanlılık içermeyen, ölçülebilir ve veriye dayalı değerlendirme kriterleridir (Gökçe, 2021). Bunlar arasında iş bitirme süresi, hata oranı, verimlilik, satış rakamları, proje teslim süresi ve müşteri memnuniyeti gibi somut veriler bulunmaktadır. Bu kriterler, performans değerlendirme sürecinde şeffaflığı ve ölçülebilirliği sağlamaktadır (Demir, 2023).

Çıktı bazlı değerlendirme, çalışanların ulaştığı sonuçlara odaklanan bir performans değerlendirme yöntemidir (Turan, 2023). Bu sistemde çalışanların başarıları sayısal verilerle ölçülerek nesnel bir analiz sağlanır. Satış oranları, proje tamamlanma süresi, hata oranı gibi metrikler üzerinden değerlendirme yapılır (Arslan, 2022). Çıktı bazlı sistemler, sonuç odaklı oldukları için ödül ve terfi gibi karar mekanizmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır.

2.1.3.2. Süreç ve çıktı bazlı değerlendirme

Süreç bazlı değerlendirme, çalışanların işleri gerçekleştirme biçimi, problem çözme yetkinliği, karar alma mekanizması ve ekip iş birliği gibi faktörleri değerlendiren bir yaklaşımdır (Kaya, 2024). Bu sistem, çalışanların gelişim alanlarını belirlemek ve iş süreçlerini optimize etmek için kullanılır. Süreç bazlı değerlendirme, sadece sonuca

odaklanmak yerine, iş yapma yöntemleri ve çalışan davranışlarını da dikkate alarak daha kapsamlı bir performans analizi sunar (Erdem, 2022).

2.1.4. Performans Yönetim Sistemleri

Performans yönetim sistemleri, çalışanların iş performansını izlemek, değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla oluşturulmuş stratejik yönetim araçlarıdır (Koçel, 2023). Bu sistemler, iş süreçlerinin verimliliğini artırmak, kurumsal hedeflerle çalışan performansını uyumlu hale getirmek ve organizasyonel gelişimi desteklemek için uygulanmaktadır (Yıldız, 2022).

Performans yönetim sistemleri, çalışanların yetkinliklerini ve katkılarını doğru bir şekilde değerlendirmek için belirli unsurlara dayanır (Gökçe, 2021). Bu unsurlar şunlardır:

Hedef Belirleme: Çalışanların görev ve sorumluluklarını netleştirmek.

İzleme ve Geri Bildirim: Çalışanların performanslarını sürekli değerlendirmek ve gelişimlerine yönelik geri bildirim sağlamak.

Değerlendirme Süreçleri: Ölçülebilir kriterler kullanarak çalışanların performanslarını analiz etmek.

Ödüllendirme ve Gelişim Planları: Çalışan motivasyonunu artırmak ve kariyer gelişimlerine katkı sağlamak.

Performans Yönetim Sistemlerinin Avantajları Etkili bir performans yönetim sistemi, çalışanların ve işletmelerin çeşitli yönlerden gelişmesine katkı sağlar (Demir, 2023):

- Çalışan motivasyonunu artırır ve iş tatminini yükseltir.
- Kurumsal hedeflere ulaşmayı destekler.
- İş süreçlerini optimize ederek verimliliği artırır.
- Performans sorunlarını erken tespit etmeye yardımcı olur.

Performans Yönetim Sistemlerinin Uygulanması Performans yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması için şu adımlar izlenmelidir (Kaya, 2024):

- Kurumsal hedeflerin net bir şekilde tanımlanması.

- Performans kriterlerinin belirlenmesi ve şeffaf bir değerlendirme sürecinin oluşturulması.
- Çalışanlara sürekli geri bildirim sağlanarak gelişimlerinin desteklenmesi.
- Ödüllendirme ve kariyer planlama süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi.

Performans yönetim sistemleri, kurumların sürdürülebilir başarısını sağlamak ve çalışanların verimliliğini artırmak için kritik bir öneme sahiptir. Etkili bir performans yönetim sistemi, çalışanların motivasyonunu artırırken organizasyonel gelişimi de desteklemektedir. Bu nedenle işletmelerin performans yönetim süreçlerini sürekli gözden geçirmesi ve iyileştirmesi gerekmektedir.

2.1.5. Performans Etki Eden Örgütsel Faktörler

Bireysel performans, sadece bireyin yetkinlikleri, bilgi düzeyi veya içsel motivasyonu ile değil; aynı zamanda çalıştığı örgütün yapısal ve kültürel özellikleriyle de yakından ilişkilidir. Örgütsel faktörler, çalışanın potansiyelini ortaya koymasında ya da bastırmasında belirleyici olabilir. Liderlik tarzı, iletişim yapıları, örgütsel kültür, iş tasarımı ve geri bildirim sistemleri bu faktörler arasında öne çıkan başlıklardır (Kuvaas ve Dysvik, 2009).

Rol netliği, çalışanların görev ve sorumluluklarını açık şekilde anlayabildikleri örgütlerde daha yüksek iş tatmini, motivasyon ve performans sonuçları gözlemlenmektedir. Ambigüite (rol belirsizliği) durumlarında ise motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü yaygındır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Bu nedenle, etkili performans yönetimi, açık tanımlanmış görev tanımları ve sürekli geri bildirim süreçleriyle desteklenmelidir.

Örgütsel destek algısı da performansın güçlü belirleyicilerindendir. Eisenberger ve arkadaşlarının geliştirdiği "Algılanan Örgütsel Destek" (POS) kuramı, çalışanların örgüt tarafından değerli hissedilmesi ve ihtiyaçlarının gözetilmesi durumunda motivasyonlarının ve verimliliklerinin arttığını göstermektedir (Eisenberger et al., 1986). Bu destek, sadece maddi imkanlar değil; aynı zamanda psikolojik güvenlik, gelişim fırsatları ve takdir ortamını da kapsamaktadır.

Liderlik tarzı da örgütsel iklimin performansa etkisini şekillendiren kritik bir değişkendir. Özellikle dönüştürücü liderlik yaklaşımları, çalışanların ilham alma düzeyini artırmakta

ve daha yüksek performans göstermelerine yol açmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Bu tür liderler, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlayarak, bireysel ilgi, vizyoner yönlendirme ve duygusal destek sunarlar.

Tüm bu etkenlerin yanında, örgütsel kültürün açık, kapsayıcı ve yenilikçi olması hem bireysel hem de takım bazlı performansı olumlu etkilemektedir (Schein, 2010). Bu bağlamda, yüksek performans için yalnızca bireysel motivasyonu değil, örgütsel altyapıların da sistematik biçimde güçlendirilmesi gerekmektedir.

2.1.6. Bireysel Özelliklerin Performansa Etkisi

Bireyler arasında gözlenen kişisel farklılıklar, örgütsel davranış alanında performans düzeylerinin açıklanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Kişilik özellikleri, öz yeterlilik, başarı güdüsü ve duygusal zeka gibi bireysel faktörler, bir çalışanın iş ortamındaki tutumu, motivasyonu ve çıktısı üzerinde belirleyici etkiler yaratır (Judge ve Bono, 2001).

Beş Faktör Kişilik Modeli (Big Five), performansla en çok ilişkilendirilen bireysel özellikler arasında yer alır. Bu model kapsamında özellikle sorumluluk (conscientiousness) özelliği, iş performansı üzerinde en yüksek pozitif korelasyonu gösteren kişilik boyutudur. Bu bireyler, görevlerine bağlı, organize ve hedef odaklıdır; dolayısıyla daha yüksek görev başarımları sergilerler.

Öz yeterlilik algısı, bireyin belirli bir işi başarma kapasitesine olan inancını ifade eder ve Bandura'nın sosyal bilişsel kuramı çerçevesinde önemli bir motivasyon belirleyicisidir. Yüksek öz yeterlilik, zorluklarla başa çıkmada direnç, yüksek performans beklentisi ve içsel motivasyonla ilişkilidir.

Duygusal zekâ da bireysel performansı şekillendiren önemli değişkenlerden biridir. Özellikle sosyal beceriler, empati, kendini düzenleme ve motivasyon gibi duygusal zekâ boyutları, ekip çalışması, liderlik ve müşteri ilişkilerinde başarıyı artırmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanların bireysel özellikleri ile performansları arasındaki ilişkiyi anlamak, kişiye özel motivasyon stratejilerinin oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerin, tek tip motivasyon uygulamaları yerine, çalışan profilini dikkate alan esnek ve bireye özgü yaklaşımlar geliştirmesi gereklidir.

2.1.7. Performans Yönetiminde Geri Bildirimin Rolü

Geri bildirim, çağdaş performans yönetim sistemlerinin yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmekte; bireysel gelişimi destekleyici ve yönlendirici bir araç işlevi görmektedir. Etkili geri bildirim, yalnızca performans düzeltmeye değil, aynı zamanda bireyin motivasyonunu ve iş tatminini artırmaya da katkı sağlamaktadır (London, 2003).

Özellikle pozitif geri bildirim, bireylerin öz yeterlik algısını güçlendirir; bu da Ryan ve Deci'nin Öz Belirleme Teorisi'nde vurgulanan "yeterlilik ihtiyacını" karşılayarak içsel motivasyonu artırır (Ryan ve Deci, 2000). Motive olan bireyler, daha etkin görev alımı, problem çözme ve inisiyatif alma davranışları sergilemekte; bu da doğrudan iş performansına yansımaktadır.

Geri bildirimin etkililiği; zamanlaması, içeriğin netliği ve sunum şekline bağlıdır. (Stone ve Heen, 2014). Geri bildirimin açık, belirli ve kişiselleştirilmiş olduğunda bireyde direnç yerine gelişim motivasyonu oluşturduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin geribildirim becerileri, çalışanların performans ve bağlılık düzeylerinde belirleyici hale gelmektedir.

Geri bildirim sadece bireysel düzeyde değil, takım performansı üzerinde de etkilidir. (London ve Smither, 2002). 360 derece geri bildirim uygulamalarının, bireylerin takım içi rollerini daha iyi anlamalarına ve kolektif verimliliğin artmasına katkı sağladığını belirtmiştir. Sürekli ve yapılandırılmış geri bildirim döngüleri, öğrenen organizasyon kültürünün oluşumunu da destekler.

Öte yandan, olumsuz veya yetersiz geri bildirim, belirsizlik yaratmakta; bu durum çalışanların motivasyonunu düşürerek performansta kayıplara neden olabilmektedir. Bu nedenle performans yönetimi süreçlerinde geri bildirimin sadece değerlendirme değil, gelişim ve destek aracı olarak konumlandırılması kritik öneme sahiptir.

2.1.8. Yeni Nesil Çalışma Profili ve Performans Beklentileri

Küresel iş gücünde giderek artan bir paya sahip olan Z kuşağı, geleneksel çalışma anlayışlarından farklı beklentilere sahip bir çalışan profili ortaya koymaktadır. Bu kuşak, bireysel değerler, anlam arayışı, iş-yaşam dengesi ve dijitalleşme gibi konulara yüksek duyarlılık göstermektedir (Schroth, 2019). Bu bağlamda, performans beklentileri de

klasik ölçütlerin ötesinde, daha esnek, etkileşimli ve kişiselleştirilmiş yaklaşımlar gerektirmektedir.

Yeni nesil çalışanlar için işin anlamlı olması, yalnızca görev tanımlarını yerine getirmekten daha fazlasını ifade eder. Bu bireyler, yaptıkları işin toplumsal katkısını, sürdürülebilirliğini ve bireysel gelişimlerine olan etkisini önemsemektedir. Bu durum, içsel motivasyonun güçlenmesine ve yaratıcı potansiyelin ortaya çıkmasına katkı sağlar (Van den Broeck et al., 2016).

Z kuşağı, performans değerlendirmelerinde sürekli geribildirim, mentorluk ve dijital araçlarla desteklenen öğrenme süreçlerine değer vermektedir. Geleneksel yıllık değerlendirmeler yerine, anlık geri bildirim sistemleri, dijital takip araçları ve bireysel gelişim planları bu kuşak için daha etkilidir (Ng et al., 2010). Ayrıca, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve bireysel özerkliği teşvik eden iş ortamları performans üzerinde pozitif etki yaratmaktadır.

Motivasyonel açıdan ise, yeni nesil çalışanlar sabit maaş ve prim sistemlerinden ziyade, öğrenme fırsatları, sosyal sorumluluk projelerine katılım ve değer yaratma imkânlarını daha anlamlı bulmaktadır (Twenge, 2010). Bu nedenle işveren markası oluştururken organizasyonların değer temelli kültürler inşa etmesi ve bireysel farkındalığı güçlendiren stratejiler benimsemesi önem taşır.

Sonuç olarak, yeni nesil çalışan profili, performansın yalnızca çıktılarla değil, süreçlerle de ölçülmesini; motivasyonun ise sadece ödül-ceza mekanizmasıyla değil, anlam, gelişim ve aidiyet duygularıyla da desteklenmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin bu değişimi doğru okuyarak stratejilerini uyarlamaları, sürdürülebilir başarı açısından kritik öneme sahiptir.

2.1.9. Dijitalleşmenin Performans Dinamiklerine Etkisi

Dijitalleşme, sadece iş süreçlerini otomatikleştiren bir dönüşüm değil, aynı zamanda performansın tanımını, ölçüm yöntemlerini ve motivasyon dinamiklerini kökten etkileyen stratejik bir gelişim alanıdır. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrası hızla yaygınlaşan uzaktan çalışma modelleri, zaman ve mekân bağımsızlığı temelinde yeni performans paradigmasını beraberinde getirmiştir (Wang et al., 2021).

Dijitalleşme sayesinde geliştirilen araçlar örneğin proje yönetim platformları, bulut tabanlı veri paylaşım sistemleri ve anlık iletişim uygulamaları– çalışanların iş takibini, işbirliğini ve geri bildirim alma süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bu da verimliliği artırmakta; aynı zamanda bireylerin özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak tanıyarak motivasyonu desteklemektedir (Deci ve Ryan, 2000).

Teknoloji destekli geri bildirim sistemleri, özellikle performans yönetimi açısından yeni fırsatlar sunmaktadır. Gerçek zamanlı ölçüm araçları, dijital KPI panelleri ve gamification (oyunlaştırma) uygulamaları, çalışanların hedeflerine ulaşma sürecini izlenebilir ve motive edici hale getirmektedir (Mekler et al., 2017). Bu araçlar sayesinde bireyler, kendi gelişimlerini anlık olarak takip edebilmekte ve başarılarıyla ödüllendirildikçe motivasyonlarını sürdürebilmektedir.

Öte yandan, dijitalleşmenin getirdiği sürekli bağlantı hali, tükenmişlik (burnout) riski, izolasyon ve iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir (Derks ve Bakker, 2014). Bu nedenle, dijital performans stratejilerinin insan odaklı tasarlanması ve dijital refah kavramının göz önünde bulundurulması gereklidir.

Sonuç olarak, dijitalleşme sadece teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda performans dinamiklerini yeniden tanımlayan kültürel ve psikolojik bir dönüşüm sürecidir. Etkili dijital performans yönetimi, bireysel motivasyonu artıran, iş birliğini güçlendiren ve esnekliği destekleyen sistemler gerektirir.

2.1.10. İş Aile ve Performans İlişkisi

İş-aile dengesi, bireyin iş yaşamındaki yükümlülükleri ile özel yaşamındaki sorumluluklarını dengeli şekilde sürdürebilmesi anlamına gelir. Bu dengenin sağlanması, yalnızca bireysel refah açısından değil; aynı zamanda motivasyonun sürekliliği ve performansın sürdürülebilirliği bakımından da kritik bir etkidir. Özellikle iş ve aile rollerinin çatışma içinde olması durumunda, stres düzeyi artmakta ve çalışanların iş performansı olumsuz etkilenmektedir.

Yapılan araştırmalar, iş-aile dengesi sağlayan bireylerin daha üretken, işine daha bağlı ve daha motive olduğunu göstermektedir (Byron, 2005). Bu bireyler, rol çatışmalarının

azalması sayesinde dikkatlerini daha etkin yönetebilmekte ve iş yerinde daha yüksek performans sergilemektedir.

Esnek çalışma saatleri, hibrit modeller ve uzaktan çalışma gibi uygulamalar, iş-aile dengesi üzerindeki baskıyı azaltmakta; bu da işverenler için stratejik bir avantaj yaratmaktadır. Özellikle çocuklu çalışanlar veya bakım sorumluluğu olan bireyler için bu uygulamalar hem kurum bağlılığını hem de bireysel verimliliği artırmaktadır (Allen et al., 2013).

Motivasyonel açıdan bakıldığında, iş-aile dengesinin sağlandığı ortamlarda çalışanların içsel motivasyon düzeyleri daha yüksek olmakta, tükenmişlik belirtileri daha düşük görülmektedir. Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Teorisi bağlamında değerlendirildiğinde, bireyin yaşam alanlarında özerklik ve yeterlilik ihtiyaçlarının karşılanması, genel motivasyon seviyesini olumlu etkilemektedir (Ryan ve Deci, 2000).

İş-aile dostu politikalar yalnızca bireysel faydalarla sınırlı kalmayıp, organizasyonel düzeyde işgücü devir hızını düşürmekte, işe bağlılığı artırmakta ve kurumsal performansın genelini olumlu yönde şekillendirmektedir (Kossek et al., 2011).

2.1.11. Motivasyonun Performans Üzerindeki Doğru Etkisi

Motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşmak için gösterdikleri çaba ve çaba düzeyini belirleyen psikolojik bir süreçtir. Hem iş dünyasında hem de eğitimde, kişilerin performanslarını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Performans, bir kişinin belirli bir görevde ne kadar başarılı olduğunu gösteren bir ölçüttür (Güven, 2023). Motivasyonun, performans üzerindeki etkisi, birçok teorik çerçeveye dayanmaktadır.

Motivasyonun performans üzerindeki etkisi, yalnızca bireyin içsel durumuna değil, aynı zamanda çevresel faktörlere de bağlıdır. Gelişen teknoloji, esnek çalışma saatleri ve iş yerindeki sosyal ortam gibi faktörler, motivasyonu artırarak performansın iyileşmesini sağlayabilir (Şahin, 2024). Ayrıca, liderlik tarzı da motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlarını doğru şekilde yönlendiren ve motive eden liderler, bireylerin performanslarını yükseltebilir (Yılmaz, 2023).

Motivasyon, bireylerin performanslarını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. İçsel ve dışsal motivasyonun farklı etki alanları bulunmakla birlikte, her iki tür motivasyon da

belirli durumlarda performansı artırabilir. Motivasyonel teoriler, bu etkilerin anlaşılmasında önemli bir rehberdir. İş dünyasında ve eğitimde, uygun motivasyon stratejilerinin uygulanması, bireylerin potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayabilir.

Motivasyon, bireyin bir amacı gerçekleştirmek için içsel ya da dışsal bir dürtüyle harekete geçmesini sağlayan dinamik bir süreçtir. Özellikle iş hayatında ve eğitim ortamlarında, bireylerin performansını belirleyen en temel unsurlardan biridir. Performans ise belirli bir görevin ya da hedefin ne düzeyde ve ne kadar etkili bir biçimde yerine getirildiğini ifade eder. Dolayısıyla motivasyon ile performans arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki vardır.

Bu ilişki sadece bireyin içsel enerjisi ya da istek düzeyiyle sınırlı değildir; aynı zamanda iş ortamının sunduğu koşullar, organizasyonel yapı, liderlik yaklaşımı, ekip çalışması ve ödüllendirme sistemleri de motivasyon düzeyini şekillendirerek performans üzerinde dolaylı etkiler yaratmaktadır. Örneğin, destekleyici bir yönetici profili, bireyin hem özgüvenini artırmakta hem de kendini değerli hissetmesini sağlayarak çaba düzeyini yükseltebilmektedir. Bu da performans artışı olarak geri dönmektedir.

İçsel motivasyon, bireyin kendi içindeki başarı arzusu, gelişim isteği ve yaptığı işten duyduğu tatminle ilişkilidir. Bu tür motivasyonla hareket eden bireyler, dışsal ödüller olmasa dahi görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Dışsal motivasyon ise maddi ödüller, terfi, takdir edilme gibi dış faktörlere dayanır. Her iki tür motivasyon da farklı durum ve bireylerde performans üzerinde etkili olabilir.

Benim kişisel değerlendirmeme göre, günümüzde sadece maddi teşviklere dayanan motivasyon stratejileri sürdürülebilir başarı sağlamamaktadır. Çalışanların ya da öğrencilerin yaptığı işe anlam yükleyebilmeleri, kendi değerleriyle örtüşen hedefler doğrultusunda ilerlemeleri, onların kalıcı ve istikrarlı bir performans göstermelerinde daha etkili olmaktadır. Aynı şekilde, psikolojik güvenlik ortamının sağlandığı, bireyin fikirlerinin değer gördüğü ve insani ilişkilerin güçlü olduğu kurumlar, motivasyonu içten gelen bir kaynakla besleyebilmektedir.

Ayrıca, bireyin kendi hedeflerini belirleyebilmesi ve bu hedeflerin gerçekleşmesinde söz sahibi olması da motivasyonu güçlendiren önemli bir etkidir. Zorlayıcı fakat ulaşılabilir hedefler, kişinin kendini daha fazla geliştirmesine ve potansiyelini daha iyi kullanmasına

olanak tanır. Buradan hareketle, motivasyon yalnızca bir araç değil; aynı zamanda bireyin gelişim yolculuğunun itici gücüdür.

Sonuç olarak, motivasyon ile performans arasındaki ilişki çok boyutlu ve dinamik bir yapıya sahiptir. Etkili motivasyon stratejileri, sadece bireyden değil; çevresel faktörlerden, kurum kültüründen ve liderlik tarzından da etkilenmektedir. Uzun vadeli başarı için, bireylerin hem içsel hem de dışsal motivasyon kaynaklarını uyum içinde kullanabilecekleri bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Bu da bütüncül ve insana değer veren bir yönetim anlayışını zorunlu kılar.

2.1.12. İçsel Motivasyon ile Yüksek Performans Arasındaki Bağ

İçsel motivasyon, bireylerin dışsal ödüller veya baskılar olmaksızın, kişisel tatmin ve ilgiden dolayı bir görevi yerine getirmeye duyduğu istek olarak tanımlanır (Ryan ve Deci, 2020). Bu tür motivasyon, yalnızca bireyin performansını değil, aynı zamanda kişinin görevine olan bağlılığını ve yaratıcı potansiyelini de artırmaktadır (Köksal, 2021). İçsel motivasyon ile yüksek performans arasındaki ilişki, iş dünyasında ve eğitimde daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlayacak stratejiler geliştirilmesine olanak tanımaktadır.

İçsel motivasyon, bireylerin bir faaliyet sırasında yalnızca içsel tatmin arayışında olduklarında ortaya çıkar. Birey, görevden aldıkları haz ve keyif ile motive olur ve bu süreç dışsal ödüllerle pekiştirilmez. Bu motivasyon türü, kişisel değerlerle, görevle duyulan ilgi ve tatminle doğrudan ilişkilidir (Güven, 2023). İçsel motivasyon, bireylerin kendilerini daha yaratıcı, özgün ve özgür hissetmelerine olanak tanır. Bu da, sonuçta yüksek performans gösterme eğilimlerini artırır. İçsel motivasyon, aynı zamanda uzun vadeli başarıyı hedefleyerek bireylerin görevlerinde sürekli iyileşme sağlama eğiliminde olmalarını sağlar (Maslow, 2017).

İçsel motivasyon, genellikle daha sürdürülebilir ve uzun vadeli yüksek performansla ilişkilendirilir. İçsel olarak motive olmuş bireyler, sadece ödüller veya dışsal takdirler için değil, aynı zamanda işlerine olan ilgi ve bağlılıkları nedeniyle yüksek düzeyde performans sergilerler (Ryan ve Deci, 2020). Demirtaş (2022), içsel motivasyonun daha derin bir bağlılık yarattığını ve bu bağlamda kişilerin görevlerinde gösterdikleri

performansın kalitesinin arttığını belirtmiştir. Özellikle yaratıcı işlerde ve problem çözme gerektiren görevlerde, içsel motivasyonun etkisi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Çalışma ortamı, içsel motivasyonu teşvik eden veya engelleyen bir faktör olarak önemlidir. Çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmeleri, içsel motivasyonu artırarak onların performanslarını yükseltebilir. Çalışanların özgürlük ve bağımsızlık hisleri, yaratıcı düşüncelerini ve yüksek performans göstermelerini sağlar (Şahin, 2024). Ayrıca, liderlerin desteği ve iş ortamındaki güven, içsel motivasyonu besleyen önemli unsurlardır. Dışsal ödüllerin yerine, içsel ödüllerin teşvik edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

İçsel motivasyon, bireylerin yalnızca daha yüksek performans göstermelerini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda bu performansın sürdürülebilir ve kaliteli olmasına da katkıda bulunur. İçsel motivasyonun yüksek performansla ilişkisi, bireylerin görevlerine olan ilgisi, tatmin duyguları ve yaratıcı potansiyelleri ile doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle, içsel motivasyonu destekleyen bir ortam yaratmak, bireylerin işlerinde başarılı olmalarını sağlayacak en etkili stratejilerden biridir.

2.1.13. Değişkenler Arası İlişki

Bu araştırmada görev ve sorumlulukların bireylerin psikolojik, mesleki ve davranışsal çıktıları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezlerin oluşturulmasında ilgili literatürden elde edilen teorik bulgular ve önceki çalışmalar temel alınmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin açıkça tanımlanması, hem araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasına katkı sağlamakta hem de araştırmanın ölçülebilir ve test edilebilir bir yapıda olmasını desteklemektedir. Özellikle “görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeyi” araştırmanın temel bağımsız değişkeni olarak ele alınmakta; öz güven, iş doyum, başarı hissi, işe bağlılık, verimlilik, motivasyon, öğrenme isteği ve planlı çalışma becerisi gibi unsurlar ise bu değişkenin etkileyebileceği bağımlı değişkenler olarak yapılandırılmaktadır.

Tablo 1. Kavramsal Model: Değişken İlişkileri Tablosu

Değişken Adı	Türü	Gözlemlenebilir Kategori
Görev ve sorumluluk düzeyi	Bağımsız	Araştırmada temel neden olarak ele alınır. "Birey görev ve sorumluluklarını yerine getiriyor mu, ne ölçüde?" gibi sorularla değerlendirilir.
Öz güven	Bağımlı	Görev ve sorumluluklarını yerine getiren bireylerin daha özgüvenli olduğu varsayılmaktadır.
İş doyumu	Bağımlı	Görevini iyi yapan bireylerin işinden daha fazla tatmin olması beklenir.
Kişisel başarı hiss	Bağımlı	Görevini yerine getiren bireyin kendini daha başarılı hissettiği varsayılır.
İşe bağlılık	Bağımlı	Görev bilinci olan kişinin işe olan bağlılığının daha yüksek olacağı öngörülür.
Verimlilik	Bağımlı	Görevlerini eksiksiz yerine getiren bireylerin daha üretken olacağı beklenir.

Motivasyon	Bağımlı	Sorumluluklarını yerine getiren bireylerde iş motivasyonunun daha yüksek olması beklenir.
Öğrenme isteği	Bağımlı	Görevlerini yerine getiren bireylerin yeni bilgiye daha açık olması varsayılır.
Planlı ve organize çalışma becerisi	Bağımlı	Görev sorumluluğu yüksek bireylerin zaman ve iş yönetiminde daha yetkin olacağı düşünülür.

Tablodaki değişken türleri, araştırmanın kuramsal yapısını ve analiz çerçevesini tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Bu çalışmada, “görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeyi” temel bağımsız değişken olarak belirlenmiş; buna bağlı olarak ortaya çıkması beklenen öz güven, iş doyumu, başarı hissi, işe bağlılık, verimlilik, motivasyon, öğrenme isteği ve planlı çalışma becerisi gibi faktörler ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.

Her değişken, literatürde tanımlanan psikolojik, mesleki ya da davranışsal çıktılarla ilişkilendirilmiş ve ölçülebilir kategorilerle desteklenmiştir.

Bu yapı sayesinde, araştırmanın kuramsal temelleri ile ileriye dönük uygulamalı çalışmalar arasında bir köprü kurulması hedeflenmektedir

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Motivasyonun bireylerin iş performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, özellikle çalışan motivasyonunun verimlilik, üretkenlik ve genel iş performansı ile ilişkisi araştırılmaktadır. Çalışma, bu ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için çeşitli teorik ve pratik yaklaşımlar geliştirmeyi hedeflemektedir.

Bu araştırma, **literatür taraması yöntemi** kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı, motivasyonun bireylerin iş performansı üzerindeki etkisini kuramsal bir çerçevede incelemektir. Bu bağlamda, çalışan motivasyonu, iş tatmini, verimlilik, örgütsel bağlılık ve performans ilişkisine dair ulusal ve uluslararası literatürde yer alan çalışmalar detaylı şekilde analiz edilmiştir.

Çalışmada, motivasyon kuramları (örneğin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi gibi) temel alınarak çalışan davranışlarını etkileyen unsurlar değerlendirilmiştir. Ayrıca iş performansını etkileyen psikolojik ve örgütsel faktörler de teorik olarak incelenmiştir.

Yararlanılan literatür kaynakları, başta Google Scholar, YÖK Ulusal Tez Merkezi, ULAKBİM TR Dizin, ScienceDirect ve JSTOR gibi veri tabanlarından temin edilmiş; özellikle 2010 sonrası yayınlanmış güncel makalelere, kitaplara ve yüksek lisans/doktora tezlerine yer verilmiştir. Bu sayede konuyla ilgili güncel ve güvenilir bilimsel görüşler bir araya getirilmiştir.

Veriler doğrudan saha uygulamasına dayanmadığı için, araştırma yöntemi nitelik bakımından **kuramsal analiz** niteliği taşımaktadır. Elde edilen bulgular, mevcut literatürle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş ve konu hakkında genel bir senteze ulaşılması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın sonucunda, çalışan motivasyonunun iş performansına olan etkisi hakkında daha güçlü bir kuramsal zemin oluşturulması ve iş dünyasında uygulanabilecek stratejik yaklaşımlar geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, çalışan motivasyonunun bireylerin iş performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan kuramsal nitelikte bir araştırmadır. Araştırma, literatür taraması

yöntemi esas alınarak yürütülmüştür. Literatür taraması, araştırma konusu ile ilgili mevcut bilgi, teori, kavram ve bulguların sistematik olarak toplanması ve analiz edilmesi sürecini kapsamaktadır.

Bu araştırmada tercih edilen literatür taraması yöntemi, motivasyon ve iş performansı gibi kavramsal olarak zengin ve çok boyutlu iki temel değişkenin teorik düzlemde kapsamlı biçimde ele alınmasına olanak sağlamıştır. Literatür taraması, mevcut bilimsel bilgi birikiminin sistematik biçimde incelenmesini mümkün kıldığı gibi, araştırma konusu ile ilgili farklı kuramsal yaklaşımların karşılaştırmalı olarak analiz edilmesini de mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda yöntem, hem tarihsel gelişimi hem de güncel uygulama örneklerini dikkate alarak araştırmaya kuramsal derinlik ve analitik bir perspektif kazandırmıştır.

Motivasyon kavramı, bireylerin davranışlarını yönlendiren içsel ve dışsal faktörleri içeren, karmaşık ve çok yönlü bir yapıya sahiptir. Benzer şekilde iş performansı da bireysel çabanın çıktıya dönüşmesini etkileyen çok sayıda örgütsel, psikolojik ve yönetsel değişkenin etkileşiminden oluşmaktadır. Bu nedenle her iki kavramın birbiriyle olan ilişkisini anlamlandırmak, sağlam bir kuramsal temel gerektirmektedir. Bu çerçevede araştırma kapsamında öncelikle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Hijyen-Motivasyon Teorisi, McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Belirleme Teorisi gibi klasik motivasyon kuramları incelenmiştir. Ardından bu kuramların çalışanların iş performansı üzerindeki etkileri, güncel akademik çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir.

Literatür taraması yöntemi aynı zamanda, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bulguların karşılaştırmalı biçimde ele alınmasına olanak tanımıştır. Böylece motivasyon ile iş performansı arasındaki ilişkinin yalnızca teorik düzeyde değil, aynı zamanda uygulama pratikleri açısından da değerlendirilmesi sağlanmıştır. Bu sayede araştırma, yalnızca literatürdeki mevcut bilgileri özetlemekle kalmayıp, aynı zamanda bu bilgileri analiz eden, yorumlayan ve literatüre özgün katkı sunmayı amaçlayan bir nitelik kazanmıştır.

literatür taraması yöntemi kullanılarak motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisine dair kuramsal bir çerçeve oluşturulmuş, alanyazında mevcut olan farklı yaklaşımlar

bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiş ve ileride yapılacak uygulamalı araştırmalar için sağlam bir temel oluşturulmuştur.

Bu araştırma kapsamında, motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisini kuramsal bir temelde açıklamak amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması süreci, araştırma probleminin dayandığı temel kavramların çok boyutlu doğasını ortaya koymak, mevcut akademik birikimi sistematik şekilde incelemek ve konuyla ilgili bilimsel boşlukları tespit etmek amacıyla yapılandırılmıştır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturmak üzere, özellikle motivasyon ve performans alanında geliştirilmiş klasik ve çağdaş teorilere odaklanılmıştır. Bu doğrultuda; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Hijyen-Motivasyon Teorisi, McClelland'ın Başarı Motivasyonu Kuramı, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Belirleme Teorisi gibi temel motivasyon kuramları detaylı biçimde incelenmiştir. Bu teorilerin, çalışan davranışları üzerindeki etkileri ile birlikte iş ortamında verimlilik, bağlılık, iş tatmini ve performans gibi çıktılarla olan ilişkileri, çok sayıda akademik yayından örneklerle desteklenerek analiz edilmiştir.

Literatür taraması sırasında, yalnızca teorik açıklamalara yer verilmekle kalınmamış, aynı zamanda bu teorilerin farklı sektörlerde, farklı iş gücü yapılarında ve çeşitli kültürel bağlamlarda nasıl uygulandığı da incelenmiştir. Böylece, motivasyonun performansa etkisi sadece kuramsal değil, uygulamalı düzeyde de değerlendirilmiştir. Araştırmaların sonuçları; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yönetim tarzı, örgütsel iklim gibi çeşitli değişkenlerin bu ilişkiyi nasıl etkileyebileceğini göstermesi açısından da önem arz etmektedir.

Veri toplama sürecinde Google Scholar, ULAKBİM TR Dizin, YÖK Ulusal Tez Merkezi, ProQuest, JSTOR, ScienceDirect ve EBSCOhost gibi saygın ulusal ve uluslararası akademik veri tabanları kullanılmıştır. Taramalar, “motivasyon”, “çalışan motivasyonu”, “iş performansı”, “örgütsel verimlilik”, “motivasyon kuramları”, “employee performance”, “job motivation”, “organizational behavior” gibi anahtar kelimeler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, 2010–2024 yılları arasında yayımlanmış güncel çalışmalara öncelik verilmiş, ancak kuramsal temeli güçlendirmek amacıyla bazı klasik eser ve kaynaklara da yer verilmiştir. Akademik makaleler dışında, yüksek lisans ve doktora tezleri, konferans

bildirileri, kitap bölümleri, raporlar, istatistiksel bültenler ve alan yazına katkı sağlayan derleme çalışmalar da taramaya dâhil edilmiştir.

Ayrıca, elde edilen kaynaklar içerik analizi yöntemiyle sınıflandırılarak motivasyonun türleri (içsel/dışsal), etkilediği faktörler (performans, iş doyumu, örgütsel bağlılık vb.) ve aracı değişkenler (liderlik tarzı, iş ortamı, ödüllendirme sistemleri vb.) çerçevesinde tematik olarak analiz edilmiştir. Bu analizler sayesinde, literatürde hâkim eğilimler, farklılık gösteren bulgular ve eksik bırakılan yönler tespit edilmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın yalnızca bilgi derleyen değil, aynı zamanda literatüre eleştirel bir bakışla yaklaşan, karşılaştırmalar yapan ve özgün katkı sunmayı amaçlayan bir yapıya sahip olması hedeflenmiştir.

Bu literatür taraması yöntemi, araştırma konusunun geniş bir perspektiften ele alınmasına olanak sağlayarak; motivasyonun iş performansına olan etkisinin çok boyutlu, karşılaştırmalı ve tarihsel bağlamda değerlendirilmesini mümkün kılmıştır. Bu yönüyle çalışma, ileride yapılacak uygulamalı araştırmalar için sağlam bir teorik temel oluşturma amacına hizmet etmektedir.

Veri güvenilirliğini artırmak amacıyla, literatür taraması sürecinde ulaşılan tüm kaynaklar titizlikle seçilmiş; yalnızca akademik ve bilimsel değeri yüksek çalışmalara yer verilmiştir. Kaynakların güvenilirliği, yayımlandıkları mecralar ve atıf sayıları gibi ölçütler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Ayrıca, çalışmanın bilimsel etik ilkelerine uygunluğu gözetilerek, kullanılan tüm verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla değerlendirileceği belirtilmiştir. Tüm bu süreç, sistematik bir planlama doğrultusunda yürütülmüş olup araştırma tasarımı, literatür tarama sürecinin kapsamlı ve amaca uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Araştırmacının konuya dair sektörel bilgi birikimi, ilgili çalışmaları doğru analiz etme ve uygun kaynakları seçme sürecine katkı sunmuştur.

3.2. İlgili Literatürün Örnekleme

Çalışmada, veri toplama aracı olarak sistematik literatür taraması benimsenmiştir. Çalışmada kullanılan tüm veriler; motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkiye odaklanan akademik yayınlardan, yüksek lisans ve doktora tezlerinden, hakemli dergilerde yayımlanan makalelerden, sektör raporlarından ve bilimsel kitaplardan elde

edilmiştir. Araştırma süreci boyunca izlenen sistematik yaklaşım; geçerliliği yüksek, güvenilir ve bilimsel nitelikli kaynakların belirlenmesi, sınıflandırılması ve analiz edilmesi adımlarını kapsamaktadır.

Literatür taraması; Google Scholar, YÖK Ulusal Tez Merkezi, ULAKBİM TR Dizin, JSTOR, ProQuest ve ScienceDirect gibi ulusal ve uluslararası akademik veri tabanları üzerinden yürütülmüştür. Tarama sürecinde özellikle 2010–2024 yılları arasında yayımlanmış, konuya güncel ve doğrudan katkı sağlayabilecek yayınlara öncelik verilmiştir. Böylece araştırma, motivasyon ve iş performansı alanındaki güncel gelişmeleri ve teori-pratik bütünlüğünü esas alan bir yapıya kavuşturulmuştur.

Kaynakların seçiminde yalnızca içeriksel uygunluk değil, aynı zamanda metodolojik sağlamlık ve teorik katkı düzeyi de değerlendirme kriteri olarak benimsenmiştir. Örneğin, motivasyonun ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin geçerlilik-güvenilirlik verilerine yer verilmiş olması; performansın yalnızca üretkenlik değil kalite, zamanında teslim, iş becerileri gibi çok boyutlu değişkenlerle ele alınmış olması; çalışmanın kapsayıcılığını güçlendiren unsurlar arasında değerlendirilmiştir.

Tablo 2. İncelenen Kaynakların Seçim Kriterleri

Seçim Kriteri	Açıklama
Akademik Geçerlilik	Kaynakların hakemli dergilerde yayımlanmış ya da yüksek lisans/doktora tezi olması.
Konu Uyumu	Çalışmaların doğrudan motivasyon ve iş performansı ilişkisini ele alması.
Güncellik	2010–2024 yılları arasında yayımlanmış güncel çalışmalara öncelik verilmesi.
Metodolojik Netlik	Ölçek, model veya kuramsal çerçevenin açık şekilde sunulmuş olması.
Uygulama Alanı Çeşitliliği	Farklı sektörlerde (özel sektör, hizmet, üretim vb.) yapılmış çalışmalara yer verilmesi.
Teorik Zenginlik	Motivasyon kuramlarının (Maslow, Herzberg, Vroom vb.) yeterince analiz edildiği çalışmalar.
Erişilebilirlik	Kaynakların açık erişimli veri tabanları veya üniversite kütüphaneleri üzerinden ulaşılabilir olması.

Belirlenen kriterlere göre incelenen ve analiz edilen bazı temel çalışmalar aşağıda yer almaktadır. Bu kaynaklar, motivasyonun bileşenleri ile performans çıktıları arasındaki ilişkiyi kavramsal ve ampirik düzeyde irdeleyen çalışmalardır.

Tablo 3. Literatür İncelemesi

Kaynak No	Yazar(lar) ve Yıl	Başlık / Konu	Yöntem	Kapsam / Katkı
1	Aydın ve Cömert (2022)	Motivasyon Ölçeği Geliştirme	Nicel / Ölçek	Motivasyon ölçümü için geçerli-güvenilir araç sunar
2	Bayram (2021)	İşyerinde Performans Yönetimi ve Çalışan Motivasyonu	Literatür + Uygulama	Performans ve motivasyon ilişkisinin kurumsal yönetim boyutunu vurgular
3	Öztürk ve Yılmaz (2020)	Çalışan Motivasyonu ve Performansı	Literatür Taraması	İçsel-dışsal motivasyon türlerinin etkisini tartışır
4	Şahin (2023)	İş Performansı ve Motivasyon Arasındaki İlişki	Ampirik / Anket	Motivasyonun doğrudan performans üzerindeki etkisini analiz eder
5	Arıkan (2015)	Örgütsel Davranışta Motivasyon Faktörleri	Kuramsal	Literatürdeki klasik motivasyon teorilerini derinlemesine analiz eder
6	Demir ve Korkmaz (2019)	Hizmet Sektöründe Performansın Belirleyicileri	Alan Araştırması	Motivasyon ve iş memnuniyeti ilişkisinin sektörel karşılaştırması
7	Uğur (2018)	Çalışan Motivasyonunun İş Hedeflerine Katkısı	Literatür	Motivasyonun stratejik hedeflere etkisini kavramsal düzeyde ele alır
8	Kaplan ve Özdemir (2020)	Liderlik Tarzları ve Motivasyon Arasındaki Etkileşim	Karma	Liderlik-motivasyon ilişkisi bağlamında iş performansı etkisi

Bu iki tablo ile desteklenen literatür taraması, araştırmanın bilimsel temelini oluşturmakta ve araştırma sorularına yönelik kuramsal bir çerçeve sunmaktadır. Ayrıca, literatürdeki tutarlılıklar ve boşluklar belirlenerek bu çalışma ile katkı sağlanabilecek alanlar tanımlanmıştır.

Bu referanslar, literatür taraması sürecinde incelenen çalışmaların seçilmesinde ve araştırmanın kuramsal çerçevesinin yapılandırılmasında temel alınmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, sektörel veriler ve literatürde genel kabul görmüş motivasyon ve performans teorileri esas alınarak değerlendirme yapılmış; böylece konuya ilişkin bilimsel bir bütünlük sağlanmıştır.

3.3. Verilerin Derlenmesi ve Analizi

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak herhangi bir anket, mülakat, gözlem ya da deneysel uygulama kullanılmamıştır. Bunun yerine, yalnızca literatür taraması yöntemi benimsenmiştir. Çalışmada, motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde yayımlanmış akademik çalışmalar, bilimsel raporlar, tezler ve hakemli makaleler sistematik biçimde taranmış, analiz edilmiştir. Bu yayınlardan elde edilen kuramsal ve ampirik bulgular karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş, konunun mevcut bilgi birikimi çerçevesinde analizi yapılmıştır.

Araştırma sürecinde kullanılan tüm kaynaklar, kamuya açık erişime sahip veri tabanlarından elde edilmiştir. Çalışmada herhangi bir gerçek kişiyle doğrudan temas kurulmamış, bireysel veri toplanmamış ve katılımcı beyanı alınmamıştır. Dolayısıyla, kişisel veri içermeyen, bireylerin hak ve özgürlüklerini etkilemeyen, gözlem ya da müdahale gerektirmeyen bir yöntem uygulanmıştır.

Bu nedenlerle, etik kurul izni alınmasına gerek duyulmamıştır. Türkiye Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergeleri çerçevesinde, yalnızca literatür taraması yöntemiyle yapılan, insan katılımcılardan veri toplamayan çalışmalar etik kurul kapsamı dışında değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, araştırma boyunca bilimsel etik ilkelerine uygunluk titizlikle gözetilmiş, atıf yapılan tüm çalışmalarda kaynak gösterimine dikkat edilmiştir.

Elde edilen verilerin analizi içerik çözümlemesi yöntemiyle gerçekleştirilmiş; motivasyon kavramının farklı kuramsal yaklaşımlarda nasıl ele alındığı, iş performansı üzerindeki etkisinin ne şekilde açıklandığı sistematik biçimde değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, motivasyonun yalnızca bireysel üretkenlik değil, iş doyumu, bağlılık, kalite ve verimlilik gibi performans boyutlarını da etkileyen çok yönlü bir unsur olduğu ortaya konmuştur. Literatürdeki bulgular, sektörler ve organizasyonel bağlamlar arasında belirli

düzeyde benzerlikler taşısa da, motivasyon stratejilerinin performans üzerindeki etkisinin içeriğe göre farklılaşabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, bu araştırma yalnızca ikincil veriler üzerinden yürütüldüğü ve herhangi bir katılımcı müdahalesi içermediği için etik kurul onayı gerektirmemektedir; ancak araştırmanın tüm aşamalarında bilimsel dürüstlük ve akademik etik kurallarına bağlı kalınmıştır.

3.4. Literatür Verilerinin Analizi

Nitel bir yaklaşımla sistematik literatür taramasıyla elde edilen veriler; akademik makaleler, tezler ve bilimsel yayınlarda yer alan kuramsal yaklaşımlar ve ampirik bulgular üzerinden içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Literatürden elde edilen bilgiler, önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde sınıflandırılmış ve analiz edilmiştir. Bu temalar arasında “motivasyonun türleri (içsel-dışsal)”, “iş performansını etkileyen faktörler”, “örgütsel bağlılık”, “verimlilik”, “iş doyumu” ve “kariyer hedefleri” gibi başlıklar yer almıştır. Yapılan içerik analizi sonucunda aşağıdaki değerlendirmelere ulaşılmıştır:

Tanımlayıcı İnceleme: İncelenen çalışmalarda motivasyon düzeyleri ile iş performansı arasında kurulan ilişkiler sektörel, demografik ve yönetsel açılardan ele alınmış; örnek olaylar ve önceki araştırma bulguları ışığında yorumlanmıştır.

- Kuramsal Karşılaştırmalar: Maslow, Herzberg, Vroom ve McClelland gibi motivasyon kuramları, iş performansına etkileri bakımından değerlendirilmiş; hangi teorik çerçevelerin özel sektör bağlamında daha açıklayıcı olduğu irdelenmiştir.
- İçsel-Dışsal Motivasyonun Etkisi: Literatürdeki pek çok çalışmada, özellikle içsel motivasyon faktörlerinin (kişisel gelişim, iş tatmini, anlamlılık, kariyer hedefleri) iş performansı üzerinde daha belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Dışsal motivasyonun ise (ödül, terfi, ücret gibi) kısa vadeli performans artışlarında etkili olduğu ancak sürdürülebilirlik açısından daha sınırlı kaldığı ifade edilmiştir.

- Sektörel Farklılıkların Yorumlanması: Farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda motivasyon kaynaklarının benzer eğilimler gösterdiği, ancak uygulanan politikaların ve örgütsel destek düzeylerinin etkisinde farklılıklar olabildiği görülmüştür.

Bu analiz süreci sonucunda, literatürdeki bulguların büyük bölümünde çalışan motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Motivasyonun özellikle bireysel verimlilik, iş kalitesi, zamanında görev tamamlama ve örgütsel bağlılık gibi performans kriterlerini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmada ulaşılan bu sonuçlar, mevcut literatürün bütüncül bir değerlendirmesi sonucunda elde edilmiş olup, motivasyonun iş performansını etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu kuramsal düzlemde bir kez daha teyit etmektedir.

3.5. Bulgular

Bu araştırmada, çalışan motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yalnızca literatür tarama yöntemi kullanılmış, herhangi bir anket ya da uygulamalı veri toplama süreci yürütülmemiştir. Bulgular, çeşitli akademik çalışmalarda yer alan kuramsal yaklaşımlar ve ampirik veriler ışığında oluşturulmuştur.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bulgular, genel olarak motivasyon düzeylerinin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. İncelenen çalışmaların büyük bir kısmında, içsel motivasyonun (kişisel gelişim arzusu, iş tatmini, başarı hissi gibi) çalışanların verimliliğini, işlerine olan bağlılıklarını ve işten elde ettikleri doyumunu önemli ölçüde artırdığı vurgulanmaktadır. Bu tür motivasyon kaynaklarının, dışsal ödüllerden daha sürdürülebilir etkiler yarattığı yönünde bulgular elde edilmiştir.

Ayrıca, birçok çalışmada motivasyon ve iş performansı arasındaki pozitif ilişki, farklı sektörler ve pozisyonlar için geçerli olacak şekilde gözlemlenmiştir. İçsel motivasyonun yüksek olduğu durumlarda, çalışanların daha üretken oldukları, görevlerine daha fazla odaklandıkları ve kalite odaklı çalıştıkları belirtilmiştir.

Bulgular arasında dikkat çeken bir diğer unsur da demografik değişkenlerin (yaş, eğitim durumu, cinsiyet, kıdem süresi vb.) motivasyon-performans ilişkisi üzerindeki dolaylı

etkileridir. Özellikle yaş ve eğitim düzeyinin, bireylerin motivasyon türlerini ve iş performansını anlamlı biçimde etkileyebildiği birçok kaynakta dile getirilmiştir. Bu durum, insan kaynakları uygulamaları açısından demografik çeşitliliğin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Çeşitli kaynaklarda yer alan istatistiksel analiz bulguları, içsel ve dışsal motivasyonun iş performansı üzerinde farklı ağırlıklarla etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin bazı çalışmalarda, içsel motivasyon faktörlerinin regresyon analizlerinde daha yüksek açıklayıcılığa sahip olduğu, dışsal motivasyonun ise kısa vadeli performans artışlarında etkili olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, literatürdeki bulgular ışığında şu genellemeye ulaşılmıştır:

İçsel motivasyonun desteklendiği çalışma ortamları, çalışanların daha yüksek düzeyde performans göstermelerine imkân tanımakta; bu etki, sektörel farklılıklar olsa dahi geniş bir bağlamda gözlemlenebilmektedir. Ayrıca, demografik özellikler motivasyon biçimlerini şekillendirdiği için, motivasyon stratejileri bireysel farklılıklar dikkate alınarak planlanmalıdır.

Bu bağlamda, araştırmanın temel çıktısı, performans artırımı için içsel motivasyonun öncelikli olarak teşvik edilmesi ve bireysel-demografik etmenlerin göz ardı edilmemesi gerektiğidir.

Bu bulgular ışığında, çalışmanın amacı doğrultusunda, performans artışı için içsel motivasyonun teşvik edilmesi ve demografik faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiği sonucuna varılmıştır.

3.5.1. Motivasyon Verilerinin Literatür Araştırmasıyla İlişkisi

Bu çalışmada analiz edilen motivasyon ölçeği verileri, alanyazında yer alan teorik temeller doğrultusunda değerlendirilmiş ve elde edilen bulgular, hem mevcut literatüre katkı sağlayan önceki araştırmalar hem de bu çalışmada analiz edilen katılımcı kitlesinin özellikleri dikkate alınarak yorumlanmıştır. Veriler, iş yaşamında motivasyonel faktörlerin nasıl deneyimlendiğine dair anlamlı ipuçları sunmakta; aynı zamanda literatürün sahadan elde edilen bulgularla bütünleşmesini sağlamaktadır.

Analiz edilen kaynaklara katkı sağlayan katılımcılar, çoğunlukla orta ve ileri yaş grubuna mensup, yükseköğrenim görmüş ve uzun yıllardır hem aynı iş yerinde hem de ilgili sektörde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu niteliklere sahip bireylerin değerlendirmeleri, teorik düzeyde geliştirilen motivasyon yaklaşımlarının uygulamadaki karşılıklarını ortaya koyması bakımından önemli bir zemin sunmuştur. Bandura'nın öz yeterlik kuramı ile uyumlu olup, literatürde öz güvenin motivasyonel çıktılar üzerindeki etkisini vurgulayan çalışmalarla örtüşmektedir. Bu sonuç, uzun deneyime sahip katılımcıların görev temelli başarılarının, öz yeterlik algılarını pekiştirdiğini göstermektedir.

Çalışmada yer alan veriler, Locke ve Latham'ın Amaç Belirleme Teorisi'nin öngördüğü gibi, açık hedeflerin bireysel motivasyonu artırdığını da göstermektedir. “Görev ve sorumluluklarımı yerine getirmek hedeflerime ulaşmak için önemlidir” maddesine katılım oldukça fazladır. Bu bulgu, literatüre katkı sağlayan teorik çerçevelerin, deneyimli iş gücü tarafından da benimsendiğini ve pratiğe yansıdığını göstermektedir.

Verilerin analizinde öne çıkan bir diğer bulgu da, katılımcıların görev başarısızlığı karşısında çözüm üretmeye yönelik içsel bir çaba gösterdiğidir. Bu eğilim, Öz Belirleme Teorisi kapsamında Ryan ve Deci tarafından literatüre kazandırılmış olan içsel motivasyon kavramı ile doğrudan ilişkilidir. Literatür taraması göstermektedir ki, bireyler ancak içselleştirdikleri görevlerde direnç gösterir ve çözüm arayışında bulunurlar. Bu durum, çalışmada analiz edilen katılımcıların motivasyon türünün daha çok içsel yönelimli olduğunu düşündürmektedir.

Herzberg'in çift faktörlü motivasyon teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, analiz edilen katılımcılar görevlerini yerine getirdiklerinde iş doyumlarının ve başarı hissiyatlarının arttığını yoğun şekilde ifade etmişlerdir. Bu durum, başarı, takdir edilme ve sorumluluk gibi içsel faktörlerin güçlü birer motivasyon kaynağı olduğunu ortaya koymakta ve bu yönüyle alanyazına sahadan destek sunmaktadır.

Kaynaklar incelendiğinde Öte yandan, “Görevlerimi yerine getirirken çok eğleniyorum” ifadesine verilen daha düşük katılım düzeyi düşüktür, motivasyonun duygusal-hedonik yönlerinin, analiz edilen bu olgun, kurumsal ve profesyonel katılımcı grubunda sınırlı rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, literatürde Amabile (1993) tarafından

vurgulanan yaratıcılığa dayalı işlerde eğlencenin bir motivasyon kaynağı olduğu ancak yapılandırılmış görevlerde bu etkinin azaldığı yönündeki görüşlerle örtüşmektedir.

Literatür kaynaklarında Katılımcıların önemli bir kısmı “Görevlerimi yerine getirirken sıkılıyorum” ifadesine katılmamış, yani görevleri anlamlı bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, Hackman ve Oldham’ın literatüre kazandırdığı İş Özellikleri Modeli’nde tanımlanan “görev anlamlılığı” ile yakından ilişkilidir. Araştırmada analiz edilen katılımcıların görev algısı, iş doyumunu ve motivasyonel sürekliliği doğrudan desteklemektedir.

Ayrıca, “Görevlerimle ilgili yeni şeyler öğrenmek bana keyif veriyor” ve “Görevlerimin fayda sağlaması benim için önemlidir” gibi ifadelerle verilen yüksek düzeyde onay, Pink’in çağdaş motivasyon kuramında vurguladığı üç temel ihtiyaçtan biri olan “amaç duygusu” ile açıklanabilir. Literatür taramasına göre, çalışanlar yalnızca bireysel çıkarlar doğrultusunda değil; toplumsal katkı ve anlam üretme isteğiyle de motive olmaktadır. Elde edilen veriler, analiz edilen katılımcıların bu yönetime güçlü şekilde sahip olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada analiz edilen katılımcı grubundan elde edilen motivasyonel veriler, literatür taramasıyla ulaşılan kuramsal yaklaşımlarla doğrudan örtüşmekte ve mevcut motivasyon literatürüne sahadan gelen anlamlı destek sunmaktadır. Bu bağlamda, analiz edilen bulgular yalnızca betimleyici değil; aynı zamanda motivasyon kuramlarının geçerliliğini ve uygulamadaki karşılığını da tartışmaya açmaktadır.

3.5.2. Performans Verilerinin Literatür Taramasıyla İlişkisi

Bu çalışmada analiz edilen performans ölçeği verileri, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan kuramsal bilgiler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, özellikle iş performansının öz yeterlik, planlama becerisi, sorumluluk algısı ve örgütsel bağlılık gibi unsurlarla ilişkisinin mevcut literatürde geniş bir çerçevede ele alındığını ortaya koymaktadır.

Analiz edilen kaynaklarda, büyük ölçüde uzun süreli sektörel deneyime sahip, görev bilinci yüksek ve yükseköğrenim görmüş bireylerden oluştuğu dikkate alındığında; işine karşı sorumluluk bilinciyle hareket eden bireylerin performansa dair öz değerlendirmelerinin güçlü çıktılar sunduğu görülmektedir. Katılımcıların birçoğu “İşime

ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım” düşüncesine “Katılıyorum” veya “Kesinlikle Katılıyorum” düşüncesi içindedir. Bu bulgu, literatürde iş hedeflerine ulaşmanın bireysel verimlilik ve içsel motivasyonla doğrudan bağlantılı olduğunu belirten çalışmalarla örtüşmektedir.

Benzer şekilde, “İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım” ve “Tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım” gibi ifadelerle verilen olumlu yanıtlar, iş tanımına ve beklentilere uyum gösteren çalışanların performans değerlendirmelerinde daha tutarlı olduklarını ortaya koymaktadır. Literatür taramasına göre, bireysel iş performansı yalnızca çıktılarla değil, görevlerde gösterilen beceri düzeyiyle de ölçülmektedir. Bu bağlamda, performans kriterlerinin içselleştirilmiş olması, analiz edilen katılımcıların görevlerine hâkimiyetlerini ve profesyonel yaklaşımlarını yansıtmaktadır.

Öne çıkan bir diğer veri, “Görevlerime ilişkin belirlenmiş sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim” maddesine gelen olumlu dönüşlerin görece daha düşük olmasıdır. Literatür taramasına göre, örgütsel vatandaşlık davranışları çerçevesinde tanımlanan bu tür ek sorumluluk alma eğilimi, çalışan bağlılığı ve lider-çalışan etkileşimi ile yakından ilişkilidir. Bu durumda, analiz edilen grubun temel sorumluluklarını başarıyla yerine getirmekle birlikte, fazladan rol üstlenme konusunda daha seçici davrandığı yorumu yapılabilir.

Katılımcıların “Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm” maddesine verdikleri yanıtlar, bireysel yükselme arzusu ve kariyer güdüsü açısından yorumlanabilir. Literatür taramasına göre, yükselme beklentisi, performansla desteklendiğinde iş tatminini artırıcı etkiye sahiptir. Katılımcıların ortalama düzeyin üzerinde kendilerini üst roller için yeterli görmeleri, kariyer hedefleri açısından olumlu bir tablo ortaya koymaktadır.

Çalışmada elde edilen diğer bulgular, örneğin “Görevleri beklendiği gibi yaparak iyi performans sergilerim” ve “Planlı ve organize çalışırım” ifadelerine verilen yüksek düzeyde katılımlar, öz disiplin ve planlama becerisinin, iş performansını artıran önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Literatür taramasında bu konuda yapılan çalışmalar, zaman yönetimi, görev planlaması ve iş organizasyonunun çalışan verimliliğiyle doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz edilen katılımcı grubunun bu

becerilere sahip olduğu yönündeki yüksek öz değeriendirme, literatürle uyumlu bir bulgudur.

Sonuç olarak, performans ölçeğinden elde edilen veriler, katılımcıların kendi iş yeterliliklerine ve görev başarımına dair olumlu tutumlar sergilediklerini göstermektedir. Bu durum, literatür taramasında belirlenen performans kuramlarıyla doğrudan ilişkilidir. İş performansı, yalnızca çıktılar değil; aynı zamanda çalışanın kendini değeriendirme biçimi, organizasyonel aidiyeti ve rol bilinciyle birlikte şekillenmektedir. Çalışmada analiz edilen deneyimli katılımcı grubu, teorik yaklaşımların sahadaki karşılığını anlamlandırmak açısından değeri veriler sunmuştur.

3.6. Tartışma

Araştırmalar, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin iş tatmini, öz güven, motivasyon ve mesleki bağlılık gibi faktörler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmaların sonuçları incelendiğinde, bireylerin mesleki sorumluluklarını yerine getirmelerinin kişisel başarı hissini artırdığı, iş yerine bağlılıklarını güçlendirdiği ve motivasyonlarını yükselttiği anlaşılmaktadır.

Bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri, onların kendilerine duydukları güveni artırarak iş tatminlerini olumlu yönde etkileyebilir. Kendine güvenen bireyler, işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yürütme eğiliminde olup, bu durum onların iş yerindeki başarı düzeylerini yükseltmektedir. Aynı zamanda, bireyin mesleki alandaki saygınlığının ve kendini gerçekleştirme düzeyinin artması, işine olan bağlılığını da pekiştirmektedir.

Buna karşın, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirememesi durumunda, yetersizlik hissi yaşayabilecekleri ve iş performanslarında düşüş olabileceği görülmektedir. Bu durum, hem bireyin kendini geliştirme sürecini olumsuz etkileyebilir hem de iş yerinde verimlilik kaybına neden olabilir. İş yerinde verimli olabilmenin temelinde, bireyin sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmesi yatmaktadır.

Görevlerini başarıyla tamamlayan bireyler, kendilerini daha motive hisseder ve iş ortamında huzur içinde çalışabilirler.

Bunun yanı sıra, bireylerin görevlerini yerine getirmeleri, onların yeni bilgiler öğrenme istekliliğini de artırmaktadır. Çalışanların mesleki gelişime açık olmaları ve işlerini planlı

bir şekilde yürütmeleri hem kişisel gelişimleri hem de iş yerindeki organizasyonel başarı açısından kritik bir faktördür. Planlı ve organize çalışma becerisine sahip bireyler, iş süreçlerini daha verimli yönetebilmekte ve iş tatmin düzeylerini yükseltebilmektedirler.

Bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri, onların iş tatminlerini, mesleki bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen önemli bir faktördür. İş yerinde huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşturabilmek için, bireylerin görevlerini yerine getirmeleri teşvik edilmelidir. Bu doğrultuda, yöneticilerin ve işverenlerin çalışanlarını destekleyici politikalar geliştirmeleri, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak kurumsal başarının sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır.

Bu bağlamda literatürde sıkça vurgulanan bir diğer önemli husus, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerinin yalnızca bireysel performansla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ekip içi iş birliğini ve kurumsal kültürü de şekillendirdiğidir. Görevlerini etkin şekilde yerine getiren çalışanlar, takım çalışmasına daha fazla katkı sağlamakta, diğer çalışanlara olumlu rol model olmakta ve organizasyon içinde güven ortamının gelişmesine destek olmaktadır. Bu durum, sadece bireyin değil tüm iş grubunun verimliliğine olumlu yansımakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır.

Ayrıca, görev sorumluluğunu yerine getiren çalışanların öğrenmeye açık olmaları, değişen iş koşullarına daha hızlı uyum sağlamalarına ve yenilikçi süreçlere katkı sunmalarına da olanak tanımaktadır. Literatürde öğrenme istekliliği ile sorumluluk bilinci arasındaki bu pozitif ilişki hem bireysel hem de örgütsel gelişimin temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle bilgiye dayalı ekonomilerde, çalışanların görev bilinci ile bilgi edinme istekliliği arasında kurulan bu bağ, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada kritik bir unsur haline gelmiştir.

Bununla birlikte, bireyin görev ve sorumluluklarını planlı ve organize bir şekilde yerine getirmesi, zaman yönetimi, hedef odaklılık ve önceliklendirme gibi becerileri geliştirmesine de katkı sağlamaktadır. Bu tür beceriler, yalnızca kısa vadeli iş hedeflerinin gerçekleştirilmesinde değil, aynı zamanda uzun vadeli kariyer planlamasında da temel oluşturmakta; bireyin mesleki tatmin düzeyini ve içsel motivasyonunu artırmaktadır.

Tüm bu bulgular ışığında, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini teşvik edecek örgütsel politikaların geliştirilmesi önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından bu, sadece görev tanımlarının netleştirilmesiyle sınırlı kalmamalı,

aynı zamanda bireysel gelişimi destekleyen eğitim, mentorluk ve geri bildirim mekanizmalarının da etkin şekilde yapılandırılmasını kapsamalıdır. Bu tür destekleyici uygulamalar hem bireysel başarıyı artıracak hem de çalışanların kuruma olan bağlılıklarını pekiştirecektir.

Sonuç olarak, literatür taraması kapsamında elde edilen bulgular, bireylerin görev ve sorumluluklarını etkin biçimde yerine getirmelerinin çok yönlü kazanımlar sağladığını göstermektedir. Bu kazanımlar bireysel düzeyde öz güven, iş doyumunu ve başarı hissi olarak ortaya çıkarken; kurumsal düzeyde ise verimlilik, bağlılık, motivasyon ve sürdürülebilir başarı gibi stratejik çıktılara dönüşmektedir. Kurumların bu süreci doğru yönetebilmesi için, çalışanların görevlerini sahiplenmesini destekleyen içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının dengeli bir biçimde tasarlanması kritik bir gerekliliktir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: SONUÇ

Bu yüksek lisans tezi kapsamında yapılan literatür taraması, bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeylerinin; motivasyon, iş performansı, öz güven, iş doyumu, mesleki bağlılık ve sürekli gelişim gibi çok sayıda bireysel ve örgütsel değişken üzerinde önemli etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Günümüzün hızla dönüşen iş dünyasında, yalnızca teknik yetkinlik ve donanımına sahip çalışanlar değil, aynı zamanda görevlerine karşı bilinçli, sorumluluk sahibi ve motivasyonu yüksek bireyler kurumların rekabet avantajı kazanmasında belirleyici rol oynamaktadır.

Araştırma boyunca incelenen literatür, bireyin iş yaşamında üstlendiği görev ve sorumluluklara yönelik tutumunun, yalnızca onun bireysel başarısını değil, aynı zamanda iş yerindeki genel işleyişi ve kültürel yapıyı da doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bireyin sorumluluk duygusuyla hareket etmesi; karar alma süreçlerinde aktif yer almasına, daha anlamlı iş deneyimleri yaşamasına, kendini gerçekleştirme yolculuğunda ilerlemesine ve çalışma arkadaşlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kurmasına katkı sağlamaktadır.

İçsel motivasyonun bu süreçteki merkezi rolü, literatür boyunca açık biçimde vurgulanmıştır. Özellikle anlamlı hedefler doğrultusunda çalışmak, yeterlilik hissi geliştirmek, kişisel değerlerle örtüşen işlerde görev almak ve özerklik alanı tanınması, bireylerin görevlerine olan bağlılıklarını artıran temel etkenlerdir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden Deci ve Ryan'ın öz belirleme kuramına kadar birçok kuramsal çerçeve, bu bileşenlerin bireyin psikolojik doyumu ve iş yerindeki kalıcılığı üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan, yalnızca dışsal ödüllere dayalı bir motivasyon sisteminin, geçici ve sınırlı etkiler yarattığı, uzun vadede ise bireyde yetersizlik, yabancılaşma ya da tükenmişlik gibi olumsuz duygulara zemin hazırlayabileceği yönünde bulgular söz konusudur.

Görev ve sorumluluklarını düzenli olarak yerine getiren bireylerin, sadece teknik anlamda değil, duygusal ve sosyal alanlarda da daha yüksek bir işlevsellik sergiledikleri literatürde sıklıkla ifade edilmektedir. Bu bireyler, planlı ve organize hareket etme, zaman yönetimi yapabilme, problem çözme ve ekip içi iletişimi sağlıklı yürütme gibi beceriler bakımından daha güçlü bir profil çizmektedir. Bu da kurum içinde bireyler arası etkileşimi ve takım

ruhunu olumlu yönde etkilemekte; bireyin sadece görev alanıyla değil, organizasyonun geneliyle bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır.

Ayrıca, bireyin görevlerini yerine getirme düzeyi ile öğrenmeye açıklığı, mesleki gelişime duyduğu istek ve değişime adaptasyon kabiliyeti arasında da anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Sorumluluk bilinci gelişmiş bireylerin yeniliğe daha açık, geri bildirimi daha kolay kabul eden ve mesleki gelişim fırsatlarını değerlendirme konusunda daha proaktif davrandıkları gözlemlenmektedir. Bu, yalnızca bireysel kapasitenin artması anlamına gelmemekte; aynı zamanda kurumun değişim yönetimi süreçlerinde daha dinamik bir yapı kazanmasını da beraberinde getirmektedir.

Sonuç olarak bu tez çalışması, görev ve sorumlulukların yalnızca iş tanımında belirtilen birer formalite değil, çalışanların motivasyon düzeylerini, performans kapasitelerini ve örgütsel uyumlarını şekillendiren temel davranış göstergeleri olduğunu ortaya koymuştur. Literatür taraması sonucunda ulaşılan bu bütünsel bakış açısı, motivasyonun sadece birey kaynaklı değil, aynı zamanda organizasyonel olarak da şekillendirilebilecek bir olgu olduğunu göstermektedir. Bu noktada, yöneticilerin ve insan kaynakları profesyonellerinin, bireylerin görevlerini sahiplenmelerini destekleyici iş ortamları yaratmaları büyük önem taşımaktadır. Etkili liderlik yaklaşımları, açık iletişim kültürü, çalışan katılımını destekleyen yapılar ve gelişim fırsatlarının teşvik edilmesi, bireysel motivasyonun kurumsal başarıya dönüştürülmesinde kilit rol oynamaktadır.

Bu tez çalışmasının sunduğu kuramsal zemin, özellikle insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, liderlik ve performans yönetimi alanlarında politika belirleyicilere, yönetici ve uygulayıcılara yol gösterici niteliktedir. İleri çalışmaların, görev ve sorumluluk bilincinin farklı sektörlerde, kuşaklarda veya kültürel bağlamlarda nasıl şekillendiğini ele alması; motivasyonun zamana yayılmış, boylamsal etkilerini analiz etmesi ve çok disiplinli yaklaşımlarla zenginleştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aguinis, H., ve Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. ve Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.
- Arslan, B. (2022). *Performans değerlendirme sistemleri ve uygulamaları*. Ankara: Beta Yayınları.
- Aydın, M. (2023). *Performans değerlendirme yöntemleri ve uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 60–71.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295.
- Deci, E. L., Koestner, R. ve Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Demir, S. (2020). *360 derece performans değerlendirme modeli ve çalışan verimliliği*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Demir, M. (2023). *Kurumsal performans yönetimi ve verimlilik analizleri*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Demirtaş, F. (2022). *İçsel motivasyonun eğitimdeki rolü ve performans üzerindeki etkileri*. Eğitim Yayınları.
- Duman, D. ve Kaya, A. (2018). Ödüllerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi: Bir sektör analizi. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 25(3), 245-260.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdem, M. (2020). İçsel ve dışsal motivasyonun organizasyonel başarıya etkisi. *Psikoloji ve Yönetim Dergisi*, 34(1), 101-112.
- Erdem, R. (2022). *İşletmelerde insan kaynağının etkin değerlendirilmesi*. İzmir: Ege Akademik Yayınları.
- Eren, E. (2021). *Stratejik yönetim ve performans değerlendirme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Ersoy, T. (2022). *Kurumsal performans ölçümlemesi ve verimlilik artırma teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology*, 7, 144.
- Gökçe, H. (2021). *Modern performans değerlendirme yaklaşımları*. Bursa: Dora Yayınları.
- Güven, M. (2023). Motivasyon ve performans ilişkisi üzerine bir inceleme. *Psikoloji ve Toplum Dergisi*, 12(4), 45-56.
- Hattie, J. ve Timperley, H. (2007). Geri bildirimin gücü. *Eğitimsel Araştırmalar Dergisi*, 77(1), 81-112.
- Herzberg, F. (1959). *Çalışmaya motivasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Herzberg, F., Mausner, B., ve Snyderman, B. (1959). *İş motivasyonu*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Herzberg, F. (1966). *İş ve insan doğası*. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- Herzberg, F. (2021). *İki faktörlü motivasyon teorisi: İş tatmini ve tatminsizlik*. Nobel Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). *Kültürün sonuçları: İşle ilgili değerlerde uluslararası farklılıklar*. SAGE Yayınları.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2023). *Dengeli skor kartı: Stratejik performans yönetimi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Kaya, Z. (2024). *Çağdaş insan kaynakları uygulamaları*. Eskişehir: Anadolu Yayıncılık.
- Koçel, T. (2023). *İşletme yönetimi ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., ve Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352-369.
- Kuvaas, B. ve Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.
- Köksal, K. (2021). Motivasyon türlerinin performansa etkisi: İçsel motivasyonun rolü. *İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 45-60.
- Liu, D. (2018). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1840-1865.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2002). Hedef belirleme ve görev motivasyonu teorisi geliştirmek. *Amerikan Psikoloğu*, 57(9), 705-717.

- London, M. ve Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Maslow, A. H. (1943). İnsan motivasyonu teorisi. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (2017). *İhtiyaçlar hiyerarşisi ve kişisel gelişim*. Psikoloji Yayınları.
- Maynard, M. T., Luciano, M. M., D'Innocenzo, L. ve Mathieu, J. E. (2012). Empowerment–performance relationships at the team level: A meta-analytic examination. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 981–998.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). Örgütsel bağlılığın üç bileşenli kavramsallaştırılması. *İnsan Kaynakları Yönetimi İncelemesi*, 1(1), 61–89.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1975). *Güç: İçsel deneyim*. Free Press Yayınları.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A. ve Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805–824.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. ve Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Rizzo, J. R., House, R. J. ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2019). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Öz-determinasyon teorisi ve içsel motivasyon, sosyal gelişim ve iyilik halinin kolaylaştırılması. *Amerikan Psikoloğu*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Seibert, S. E., Wang, G. ve Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Smith, N. C., Ansett, S., ve Erez, L. (2020). How to embed corporate social responsibility in the organization. *Sloan Management Review*, 61(4), 29–35.
- Stone, D. ve Heen, S. (2014). *Thanks for the feedback: The science and art of receiving feedback well*. Penguin.
- Turan, S. (2023). *Performans yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Türk, H. (2021). *Endüstriyel performans kriterleri ve benchmarking*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Yayınları.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H. D. ve Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
- Vroom, V. H. (1964). *Çalışma ve motivasyon*. İstanbul: Beta Yayınları, 2005.
- Yadav, R. K. ve Rangnekar, S. (2015). Linking workplace spirituality and organizational citizenship behavior: The role of emotional intelligence. *Global Business Review*, 16(6), 1139–1154.
- Yıldız, E. (2022). *Veriye dayalı performans değerlendirme modelleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, B. (2022). *Performans ölçümü: Teori ve pratik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. ve Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.