



SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON
DÜZEYLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR SANAYİ
İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Melike KARA

Sivas

Eylül 2025

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON
DÜZEYLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR SANAYİ
İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Melike KARA

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Hilal ERTURHAN IŞKIN

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi, beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

.../.../....

Melike KARA

TEŐEKKÖR

Öncelikle, tezimin tüm aşamalarında bilgi, destek ve emeğini esirgemeyen, kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hilal ERTURHAN IŞKIN hocama en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yüksek lisans eğitimin süresince bilgi ve tecrübeleriyle katkı sağlayan tüm hocalarıma da şükranlarımı iletirim.

Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan, destekleriyle beni güçlendiren sevgili babam Harun KOÇ 'a, değerli annem Teslime KOÇ 'a ve kıymetli kardeşlerim Merve, Muhammed, İrem ve Ahmet'e sonsuz teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte bana her zaman inanan, desteğini esirgemeyen, hayat ve yol arkadaşım sevgili eşim Muhammed Emin KARA 'ya da en içten teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	xi
ÖZET	xiii
ABSTRACT	xv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	5
1.1 Bağlılık	5
1.2 Örgütsel Bağlılık	5
1.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi	8
1.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	10
1.4.1 Tutumsal Bağlılık	12
1.4.1.1 Etzioni'nin Sınıflandırması	12
1.4.1.2 Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	14
1.4.1.3 Wiener'in Sınıflandırması	15
1.4.1.4 Mowday'ın Sınıflandırması.....	16
1.4.1.5 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	17
1.4.1.6 Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	18
1.4.1.7 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	20
1.4.1.7.1 Duygusal Bağlılık	20

1.4.1.7.2 Devam bağıllığı	21
1.4.1.7.3 Normatif bağıllık;	21
1.4.2 Davranışsal Bağıllık	24
1.4.2.1 Becker'in Yan Bahis (Side-bet) Sınıflandırması.....	26
1.4.2.2 Salancık'in Sınıflandırması.....	29
1.5 Örgütsel Bağıllık Kavramını Açıklayan Çalışmalar	30
1.6 Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler.....	36
1.6.1. Bireysel Faktörler.....	37
1.6.2 Örgütsel Faktörler	38
1.6.3 Çevresel Faktörler.....	43
1.7 Çalışan Bağıllığı ve Önemi	44
1.7.1 Sosyal Değişim Teorisi (SET) ve Çalışan Bağıllığı.....	46
1.7.2 Bağıllık Hiyerarşisi	47
1.7.3 Çalışan Bağıllığı Stratejileri	49
1.7.4 Çalışan Bağıllığını Etkileyen Faktörler.....	51
1.7.4 Bağlı Çalışanların Örgütsel Avantajları	53
İKİNCİ BÖLÜM	55
MOTİVASYON.....	55
2.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı.....	55
2.1.1 Motivasyonun Bireysel ve Örgütsel Etkileri	56
2.1.2 Motivasyon Süreci	56
2.1.3 Motivasyonun Tarihsel Gelişimi	58
2.1.4 Motivasyonun Örgütsel Başarıya Etkisi.....	58
2.2 Motivasyon Türleri	60
2.2.1 İçsel Motivasyon	60

2.2.2 Dışsal Motivasyon.....	63
2.3 Motivasyon Teorileri.....	65
2.3.1 Kapsam Teorileri.....	65
2.3.1.1 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	65
2.3.1.2 Herzberg’in Çift Etmen Teorisi (Motivasyon ve Hijyen Teorisi)	68
2.3.1.2.1 Motivasyon Teorisi	69
2.3.1.2.2 Çift Faktör Teorisi	70
2.3.1.3 David McClelland’in Başarma İhtiyacı Teorisi	72
2.3.1.3.1 Başarma İhtiyacı	72
2.3.1.3.2 Güç İhtiyacı	73
2.3.1.3.3 Aidiyet İhtiyacı.....	74
2.1.3.4 Clayton Alderfer’in ERG (VİG) Kuramı.....	76
2.1.3.4.1 Var Olma İhtiyaçları (Existence).....	77
2.1.3.4.2 İlişki İhtiyaçları (Relatedness)	78
2.1.3.4.3 Gelişme İhtiyaçları (Growth).....	78
2.3.2 Süreç Teorileri.....	80
2.3.2.1 Vroom Beklenti Teorisi	81
2.3.2.1.1 Valans (Valence).....	82
2.3.2.1.2 Beklenti (Expectancy).....	83
2.3.2.1.3 Araçsallık (Instrumentality).....	83
2.3.2.2 Adams’ın Eşitlik Teorisi	84
2.3.2.2.1 Eşitsizliğin Etkileri	86
2.3.2.3 Locke’un Hedef Belirleme Teorisi	89
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	95

İŞ PERFORMANSI.....	95
3.1 İş Performansı Kavramı	95
3.1.1 Performans Kavramı	97
3.1.2 Çalışan Performansı	99
3.1.3 Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi.....	100
3.2 Performans Yönetimi Süreci	101
3.2.1 Performans Değerlendirme Yöntemleri	102
3.2.2 Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	108
3.2.3 Performans Değerlendirmenin Faydaları	109
3.2.4 Performans Değerlendirmenin Sonuçları ve Kontrolü.....	110
3.2.4.1 Gos Eğrisi	111
3.2.4.2 Halo Etkisi	112
3.3 Değişkenler Arası ilişkiler.....	114
3.3.1 Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi	114
3.3.2 Motivasyon ve İş performansı İlişkisi.....	114
3.3.3 Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İş Performansı Arasındaki İlişki	115
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	117
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR SANAYİ İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA	117
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	117
4.2 Araştırmanın Modeli.....	118
4.3 Araştırmanın Hipotezleri.....	118
4.4 Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi	119
4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	119

4.6 Araştırmanın Veri Toplama Araçları	120
4.7 Araştırmanın Varsayımları	122
4.8 Araştırmanın Sınırlılıkları.....	122
4.9 Araştırmanın Temel Sorusu ve Alt Soruları	122
4.10 Araştırma Bulguları ve Yorumlanması.....	123
4.10.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	123
4.10.2 Veri Analizi Öncesi İşlemler.....	128
4.10.3 Faktör Analizlerine Uygunluk Testleri.....	130
4.10.4 Faktör Analizi Bulguları	131
4.10.5 Güvenilirlik Analizi.....	136
4.10.5 Fark Analizleri.....	137
4.10.5.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Analizleri Bulguları.....	137
4.10.5.2 Yaş Değişkenine Göre Fark Analizleri Bulguları.....	138
4.10.5.3 Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Analizi Bulguları	142
4.10.5.4 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizi Bulguları	144
4.10.5.5 Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Fark Analizi Bulguları.....	147
4.10.6 Korelasyon Analizi Bulguları	151
4.10.7 İlişki Katsayıları Analizi.....	154
4.10.8 Regresyon Analizi Bulguları.....	157
SONUÇ ve TARTIŞMA	161
ÖNERİLER	165
KAYNAKÇA	168
EKLER.....	181
Ek:1. Ölçek Kullanım İzni	181
Ek:2. Etik Kurul Kararı.....	182

Ek:3. Anket Formu	183
ÖZ GEÇMİŞ.....	188



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	23
Tablo 2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar	30
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	44
Tablo 4. Çalışan Bağlılığının Öncülleri ve Sonuçları	53
Tablo 5. İçsel Motivasyon Araçları.....	61
Tablo 6. Herzberg'in Çift Faktör Teorisine Göre Hijyen ve Motivasyon Faktörleri	69
Tablo 7. Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Faktörlerin Karşılaştırılması 71	
Tablo 8. Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Karşılaştırılması 71	
Tablo 9. McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramına Göre Temel Motivasyon Türleri	76
Tablo 10. Adams'ın Eşitlik Teorisine Göre Girdi ve Çıktı Unsurları.....	86
Tablo 11. Eşitsizlik Algısının Birey Üzerindeki Etkileri	89
Tablo 12. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	104
Tablo 13. Normallik Test Sonuçları.....	128
Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi	130
Tablo 15. Performans Ölçeğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi	130
Tablo 16. Motivasyon Ölçeğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi	131
Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	131
Tablo 18. Motivasyon Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	133
Tablo 19. Performans Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları	134
Tablo 20. Cronbach's Alpha Değerleri	136

Tablo 21. Cinsiyet Değişkeni ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık	137
Tablo 22. Yaş ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık.....	138
Tablo 23. Medeni Durum ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık.....	142
Tablo 24. Eğitim Durumu ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık.....	144
Tablo 25. Gelir Düzeyi ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık.....	147
Tablo 26. Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Performans Ölçeklerinin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	151
Tablo 27. Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Performans Ölçeklerinin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	154
Tablo 28. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonun İş Performansına İlişkin Regresyon Analizi	157
Tablo 29. Örgütsel Bağlılık ile Motivasyona İlişkin Regresyon Analizi.....	157
Tablo 30. Motivasyon Boyutları ile İş Performansına İlişkin Regresyon Analizi	158
Tablo 31. İçsel motivasyon, Dışsal Düzenleme – Sosyal ve Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutları ile İş Performansına İlişkin Regresyon Analizi	159
Tablo 32. Araştırma Hipotezlerinin Durumu	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	11
Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Üzerine Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları ...	26
Şekil 3. Çalışan Bağlılığının Sonuçları.....	46
Şekil 4. Bağlılık Hiyerarşisi	48
Şekil 5. Temel Motivasyon Süreci	58
Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	67
Şekil 7. ERG Modeli	79
Şekil 8. Hedef Belirleme Teorisinin Temel Unsurları ve Yüksek Performans Döngüsü	93
Şekil 9. Gos Eğrisi Grafiği.....	112
Şekil 10. Halo Eğrisi.....	113
Şekil 11. Araştırma Modeli.....	118
Şekil 12. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Açısından Bilgisi.....	124
Şekil 13. Araştırmaya Katılanların Yaş Açısından Bilgisi	125
Şekil 14. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu Açısından Bilgisi.....	126
Şekil 15. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Açısından Bilgisi	126
Şekil 16. Araştırmaya Katılanların Gelir Açısından Bilgisi	127
Şekil 17. Örgütsel Bağlılık Histogramı.....	129



KISALTMALAR

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İK: İnsan Kaynakları

GSYİH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla

SET: Sosyal Değişim Teorisi





ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin iş performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın evrenini Sivas ilinde faaliyet gösteren bir sanayi işletmesinde görev yapan toplam 841 çalışan (N=841) oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise araştırmaya gönüllü olarak katılan 314 kişi oluşturmuştur. Ancak eksik ya da hatalı doldurulan formlar değerlendirme dışı bırakıldığında, analizler 265 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanların 166'sı (%62,6) erkek, 99'u (%37,4) kadındır. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların 138'i (%52,1) evli, 117'si (%44,2) bekdir. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunu 25–31 yaş aralığındaki bireyler (%36,6) oluşturmaktadır. Bunu, %24,2 oranıyla 32–38 yaş aralığındaki bireyler takip etmektedir. Eğitim durumu açısından katılımcıların %34'ü lisans, %31,7'si ön lisans mezunudur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde demografik bilgilere yer verilmiş, ikinci bölümde Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve Bozkurt (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türk kültürüne uyarlanan Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği, dördüncü bölümde ise performans düzeyini ölçmek amacıyla da Linda Koopmans tarafından geliştirilen ve Gözcü (2019) tarafından kullanılan İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Yapılan analizlerde ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) %70'in üzerinde bulunmuştur. Bu durum, maddelerin ölçtükleri yapılarla tutarlı ve istikrarlı olduğunu göstermektedir. Verilerin normal dağılım göstermediği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile belirlendiğinden analizlerde nonparametrik testler tercih edilmiştir. İki grup arasındaki karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grup arasında karşılaştırmalar için ise Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş performansı düzeylerinde genel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmazken, normatif bağlılık alt boyutunda erkek çalışanların daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, genç yaş grubundaki katılımcıların sosyal dışsal motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu, yaş ilerledikçe ise görev performansı düzeylerinin arttığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, diğer alt boyutlarda (örneğin içsel motivasyon, bağlamsal performans vb.) yaş ile anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Örgütsel bağlılık ve motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, her iki değişkenin de iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık bir birim arttığında iş performansında 0,357 birimlik; motivasyon bir birim arttığında ise iş performansında 0,256 birimlik artış meydana gelmektedir.

Ayrıca, yapılan faktör analizine ilişkin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,80 olarak bulunmuş ve bu değer 0,50'nin üzerinde olduğu için veri setinin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, Kapsam Teorileri, Süreç Teorileri, İş Performansı.

ABSTRACT

The study's primary objective is to examine the effect of employees' organizational commitment and motivation levels on job performance. The population of the study consists of a total of 841 employees (N=841) working in an industrial enterprise operating in the province of Sivas. The sample of the study consists of 314 individuals who voluntarily participated in the research. However, when forms that were incomplete or incorrectly filled out were excluded from the evaluation, the analyses were conducted based on 265 valid questionnaires. The SPSS program was used for data analysis.

Translated with DeepL.com (free version) Of the participants, 166 (62.6%) were male and 99 (37.4%) were female. In terms of marital status, 138 (52.1%) of the participants were married and 117 (44.2%) were single. When examining the age distribution, the majority of participants were in the 25–31 age group (36.6%). This was followed by individuals in the 32–38 age group (24.2%). In terms of educational status, 34% of participants were university graduates, and 31.7% were associate degree graduates.

A four-part questionnaire was used as the data collection tool in the study. The first part included demographic information, while the second part used the Three-Dimensional Organizational Commitment Scale developed by Meyer and Allen (1990) and adapted into Turkish by Bozkurt (2007). The third section included the Multidimensional Motivation Scale, adapted to Turkish culture by Çivilidağ and Şekercioğlu (2017), and the fourth section included the Job Performance Scale, developed by Linda Koopmans and used by Gözcü (2019) to measure performance levels.

In the analyses, the reliability coefficients (Cronbach's Alpha) of the scales were found to be above 70%. This indicates that the items are consistent and stable with the structures they measure. Since the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests determined that the data did not show a normal distribution, nonparametric tests were preferred in the analyses. The Mann-Whitney U test was applied for comparisons between two groups, and the Kruskal-Wallis H test was applied for comparisons between more than two groups.

According to the analysis results, the gender variable does not generally create a significant difference in organizational commitment, motivation, and job performance levels, but male employees have higher averages in the normative commitment sub-dimension. Additionally, it was determined that participants in the younger age group have higher levels of social extrinsic motivation, while task performance levels increase with age. However, no significant relationship with age was found in other sub-dimensions (e.g., intrinsic motivation, contextual performance, etc.).

According to the results of the multiple regression analysis to determine the effect of organizational commitment and motivation on job performance, it was found that both variables have a significant and positive effect on ($p < 0.05$). According to the analysis results, when organizational commitment increases by one unit, work performance increases by 0.357 units; when motivation increases by one unit, work performance increases by 0.256 units.

Additionally, the KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) value related to the factor analysis was found to be 0.80, and since this value is above 0.50, it was concluded that the data set is suitable for factor analysis.

Keywords: Organizational Commitment, Motivation, Scope Theories, Process Theories, Job Performance.

GİRİŞ

Çalışanların örgütsel bağlılığı, iş performansı ve motivasyon kavramlarının işletmeler başta olmak üzere pek çok farklı disiplinde sıklıkla çalışılan temel konular arasında yer aldığı görülmektedir. Ancak bu kavramların birlikte ele alındığı çalışmaların yazında sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yazına katkı sağlamak ve ileride bu konuda çalışma yapmayı hedefleyen araştırmacılara sunabilmek amacıyla söz konusu kavramlar bütüncül bir bakış açısıyla incelenmiştir.

Çalışanların örgüte olan bağlılığı hem bireysel hem de örgütsel başarı üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Aynı şekilde motivasyonun çalışanların işlerine olan ilgi ve bağlılıklarını etkileyerek işletme performansının artırılmasında kritik bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütler için stratejik öneme sahip olan rekabet avantajının sağlanmasında ve sürdürülmesinde çalışanların örgütsel bağlılığı ve motivasyonun rolünü incelemektir. Küreselleşen dünyada, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmesi, büyük ölçüde çalışanların işletme ile kurdukları bağa ve motivasyonlarına dayanmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları yüksek olduğunda, işletmenin hedeflerine daha kolay ulaşması sağlanır. Bu bağlılık, iş performansını doğrudan etkileyen bir faktördür ve yüksek motivasyona sahip çalışanlar, işletmeye katkı sağlama konusunda daha istekli ve verimli hale gelirler. Bu durum çalışmanın önemli olduğunu düşündürmektedir.

Çalışmanın temel konusu, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Özellikle farklı bağlılık ve motivasyon düzeylerine sahip bireylerin iş performansları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın çalışan motivasyonunu nasıl şekillendirdiği ve bu iki değişkenin iş performansı ile olan ilişkileri çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı, iş dünyasında uzun yıllardır tartışılan ve gelişen bir konudur. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli

(duygusal, normatif ve devamlılık bağıllığı) bu kavramın çok boyutlu doğasını ortaya koymuştur. Duygusal bağıllık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve işten memnuniyet duyması ile ilgilidir. Normatif bağıllık, çalışanların iş yerinde kalma konusunda ahlaki bir sorumluluk hissetmesidir. Devamlılık bağıllığı ise, işten ayrılmanın getireceği maliyetler nedeniyle işte kalma zorunluluğunu ifade eder. Bu üç boyut, çalışanın örgüte olan bağını ve bu bağın iş performansı üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Motivasyon ise bireylerin işlerine olan ilgisini, katılımını ve işteki performansını belirleyen temel unsurlardan biridir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in iki faktör teorisi ve Vroom'un beklenti teorisi gibi çeşitli motivasyon teorileri çalışanların iş yerinde neden motive olduklarını açıklamaktadır. Yüksek motivasyon, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmasını sağlarken, düşük motivasyon iş performansını olumsuz yönde etkileyebilir.

Tez çalışması temel olarak dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel bağıllık kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde bağıllık, örgütsel bağıllığın önemi ve sınıflandırması gibi temel başlıklar üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağıllık, tutumsal ve davranışsal bağıllık olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Ayrıca örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler ile çalışan bağıllığı ve bu bağıllığın önemi detaylı biçimde incelenmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde motivasyon kavramı kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle motivasyonun tanımı yapılmış, ardından bireysel ve örgütsel düzeydeki etkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, motivasyon olgusunun tarihsel gelişimi kısaca incelenmiş ve örgütsel başarı üzerindeki rolüne dikkat çekilmiştir. Motivasyon türleri içsel ve dışsal olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmiş, her bir türün çalışma yaşamındaki yansımaları açıklanmıştır. Son olarak, motivasyonun kuramsal temelleri bağlamında süreç ve kapsam teorilerine yer verilmiştir.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde iş performansı konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle iş performansı kavramı açıklanmış, ardından performans kavramı, çalışan performansı ve bireysel, örgütsel performans ilişkisi incelenmiştir. Devamında çeşitli performans değerlendirme yöntemleri, bu süreçlerin amaçları ve sağladığı

faydalar ele alınmıştır. Ayrıca, performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilerin nasıl kontrol edildiği ve bu süreçte kullanılan Gos Eğrisi ile Halo Etkisi gibi özel kavramlara da yer verilmiştir.

Tez çalışmasının dördüncü ve son bölümünde, araştırmanın temel sorusu ve alt soruları ile araştırmanın amacı açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca araştırmanın yaklaşımı ve yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, araştırma modeli ile araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Son olarak, araştırmadan elde edilen bulgular sunulmuş ve bu bulgulara ilişkin değerlendirme ve yorumlamalar yapılmıştır.





BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, öncelikle bağlılık kavramı açıklanmış, ardından örgütsel bağlılık kavramı ve bu kavramın örgütler açısından taşıdığı önem üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağlılık, yazındaki yaklaşımlar doğrultusunda tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere iki alt başlık altında ele alınmıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılık kavramını açıklayan yaklaşımlar ve bu alanda yapılan temel çalışmalar incelenerek konuya ilişkin kapsamlı bir çerçeve sunulmuştur.

1.1 Bağlılık

Bağlılık, İnsanların iş yerlerine, mesleklerine, kuruluşlarına veya hayattaki hedef ve amaçlarına hissettikleri sadakat duygusudur. Bireylerin çalıştıkları örgüte, hayallerine ve hedeflerine besledikleri pozitif duygular, işlerine ve yaşamlarına karşı sorumluluk hissetmelerini sağlar. Bu sorumluluk hissi ile bireyler, iş yerlerine daha uzun vadeli bir ilişki kurmayı hedefler. Bu durum hem işletme hem de çalışanlar için oldukça faydalı olduğu düşünülür. Bağlılık, bireyin bir hedefe ve bu hedefle ilgili bir eylem tarzına bağlanması olarak tanımlanabilir. Bu bağlanma, bireylerin iş yerlerinde daha motive ve verimli olmalarını sağladığı düşünülmektedir, böylece hem kişisel hem de örgütsel başarıya katkı sağlayabilir.

1.2 Örgütsel Bağlılık

Bağlılık, bireylerin belirli bir değer, inanç sistemi veya sosyal gruba duydukları aidiyet hissi sonucu ortaya çıkan ve bireyleri bu hedeflere ulaşmak için motive eden bir psikolojik bağdır (Meyer vd. 2006: 665). Bu kavram, bireylerin bağlı olduğu sosyal gruplara, örgütlere veya hedeflere duydukları duygusal, sosyal ve psikolojik yakınlık ile bu grupların veya örgütlerin hedeflerini gerçekleştirme arzusunu ifade eder. Örgütsel bağlılık, bireyin bir örgütle özdeşleşme derecesini ve bu örgüte olan katılımının göreceli gücünü yansıtır. Bu bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine olan

güçlü inanç ve kabul, örgüt adına önemli bir çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusu ile karakterize edilebilir (Porter vd. 1974).

Örgütsel bağlılık, sadece pasif bir sadakat ilişkisinden öteye geçerek aktif bir katılımı ifade eder. Bu bağlılık düzeyi arttıkça, çalışanların devamsızlık oranları düşmekte, işten ayrılma eğilimleri azalmakta ve iş performansları artmaktadır. Steers (1977), yüksek bağlılığa sahip çalışanların, genel işleyişe olumlu katkı sağladığını ve hedeflerin elde edilmesi konusunda daha istekli olduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda bağlılık, yalnızca bireyin inanç ve görüşlerinden değil, aynı zamanda eylemlerinden de gözlemlenebilir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüt refahına katkıda bulunmaya istekli olduğu, örgütle aktif bir ilişki kurduğu ve örgütün hedeflerine ulaşma yolunda çaba harcadığı bir durumu temsil eder. Bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların verimliliği artmakta, örgüte duyulan güven pekişmekte ve çalışanların iş tatmini düzeyleri yükselmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık bireylerin aldıkları ödüller ve ödemelerle de pekiştirilebilen bir tutum olarak ele alınır (Mowday vd. 1979: 225-226).

Price ve Mueller (1981), örgütsel bağlılığın iş tatmini, iş stresi, terfi fırsatları ve ücret gibi çeşitli faktörlerle etkileşimde olduğunu ve bu faktörlerin çalışanların bağlılık düzeylerini doğrudan etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca, iş gücü devrini azaltmak amacıyla örgütsel bağlılığın stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu noktada, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi büyük önem taşır ve bağlılığın arttığı durumlarda çalışanların iş yerlerinde daha uzun süre kalma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir.

Koç'a (2009: 2000) göre, örgütsel bağlılık; bireyin çalıştığı örgüte yönelik duygusal yakınlığını, örgütün amaçlarını benimseme düzeyini ve bu amaçlara ulaşmak adına fedakârlıkta bulunma isteğini içeren çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, bireyin örgütte kalma yönündeki güçlü isteği, zamanla örgütsel sadakatin oluşmasına katkı sağlamakta ve çalışan ile örgüt arasında daha derin bir bağ kurulmasına zemin hazırlamaktadır.

Becker (1960), örgütsel bağlılığı bireylerin belirli bir davranış veya faaliyet çizgisini sürdürmek amacıyla gösterdikleri tutarlılık ve bu davranışların gelecekteki eylemlerini nasıl şekillendireceği ile açıklamıştır. Becker'e göre, bağlılık ekonomik,

sosyal veya duygusal nedenlerle ortaya çıkabilir ve bireyin amaçlarına ulaşmak için sergilediği sürekli çabanın bir ifadesidir. Bu süreçte, bireylerin farklı faaliyetlerinin ortak bir amaca hizmet eden tutarlı bir çerçevede görülmesi, bağlılık ile ilişkilendirilmektedir. Becker ve Kernan (2009: 327) da bu yaklaşıma katılarak, bağlılığın arkasındaki motivasyonları vurgulamış ve bu motivasyonların bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarını nasıl şekillendirdiğini incelemiştir.

Kanter (1968) ise bağlılığı sosyal organizasyon bağlamında ele alarak, bireylerin bir gruba veya organizasyona olan sadakat ve katılım düzeylerini belirleyen bir dizi mekanizma ve süreç olarak tanımlamıştır. Kanter'e göre, bu mekanizmalar bireylerin örgütsel hedefler ve değerlere uyumlarını, aidiyet duygularını güçlendiren psikolojik, sosyal ve duygusal unsurlardan oluşur. Bu unsurlar, çalışanların örgütte kalma isteğini pekiştirirken, bağlılığın örgütsel başarı üzerindeki etkisini artırır.

Leong ve diğerleri (1996), örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt ile olan psikolojik bağları ve örgütün hedef ve değerlerine özdeşleşme derecesi olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık bireylerin örgüte katılımını ve devamlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan sadakatini artırırken, düşük bağlılık durumları işten ayrılma eğilimlerini yükseltmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği ile tanımlanır (Erturhan Işkın 2018: 28), yüksek bağlılık ve sahiplenme duygusuna sahip çalışanların işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında azalma olduğunu, performans ve verimliliklerinin ise arttığını vurgulamaktadır. Örgüte bağlılığı belirleyen üç temel unsur ise; örgütün hedef ve değerlerini benimseme, örgüte katkıda bulunma isteği ve örgüt üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlanabilir (Porter vd. 1974: 604).

Örgütsel bağlılık kavramının popülerliğinin artmasının temel nedeni, örgüt başarısı ile yüksek bağlılık gösteren çalışanlar arasındaki güçlü ilişkidir. Bu bağlamda hem davranış bilimciler hem de yöneticiler, çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak için stratejiler geliştirmekte ve bu bağlılığı desteklemenin yollarını araştırmaktadır

(Sürücü, Maşlakçı 2018: 50). Bu çabalar, örgütlerin iş gücü devrini azaltmalarına ve çalışanların verimliliklerini artırmalarına katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal, sosyal ve profesyonel bağlarını güçlendirirken, aynı zamanda örgütün başarısına doğrudan katkıda bulunmalarını sağlayan kritik bir unsurdur. Hem bireysel performansı hem de örgütsel performansı etkileyen bu kavram, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için önemli bir stratejik araç olarak değerlendirilmelidir.

1.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılığın önemli olmasının başlıca sebeplerinden biri, çalışanların örgütün varlığını sürdürmesi ve rekabet avantajı sağlamasında oynadığı kritik roldür. Çalışanlar, örgütlerine ne kadar bağlı ve sadık olurlarsa, işten ayrılma oranları (çalışan devir hızı) da o kadar düşük olur. Bu durum, işletmeler için büyük bir avantajdır. Çünkü işten ayrılan çalışanların yerine yeni çalışanların alınması, işe alıma süreci ve profesyonelleşme gibi aşamalar zaman alır. Yeni gelen çalışanın işletme süreçlerine uyum sağlaması ve tam anlamıyla verimli hale gelmesi belirli bir zaman dilimi gerektirir. Dolayısıyla çalışan değişim sıklığının artması hem iş süreçlerinin aksamalarına hem de işletme için ciddi bir zaman ve maliyet kaybına neden olabilir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri düşük olduğundan, işletme uzun vadede istikrarlı ve verimli bir iş gücüne sahip olur. Bu da iş süreçlerinin sürekliliğini sağlar ve işletmenin performansını olumlu yönde etkiler. Sonuç olarak, örgütsel bağlılık arttıkça çalışan devir hızının düşmesi beklenir, bu da işletmenin verimliliğine ve rekabet gücüne doğrudan katkıda bulunur.

Geçmişteki ampirik araştırmalar, örgütlerine yüksek bağlılık gösteren çalışanların daha üretken, sorumluluk sahibi ve örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışan davranışlarını şekillendiren ve örgütsel performansın artışına katkı sağlayan kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Sürücü, Maşlakçı 2018: 52).

Cengiz'e (2019: 81) göre, örgüt kültürü yalnızca bireysel bir olgu olarak değil; anlam, değer ve semboller etrafında şekillenen Sosyo-kültürel bir yapı olarak ele alınmalıdır. Örgütlerin çalışanlarından bağımsız düşünülemeyeceği, her örgütün

kendine özgü yapıları ve olaylara yaklaşım biçimlerinin olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarıyla ne derece bütünleştiği ve onları örgütsel hedeflerle ne kadar uyumlu hale getirdiği, çalışan bağlılığı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Fiziksel ve sosyal ortamın uygunluğu ile birlikte ortak hedeflerin benimsendiği bir yapıda, çalışanların motivasyonu ve bağlılık düzeyi artmakta; dolayısıyla çalışan kaybı riski azalmaktadır.

Bu çerçevede, çalışanların örgüte duyduğu aidiyet hissi yalnızca bireysel düzeydeki tutum ve davranışları değil, aynı zamanda örgütün genel işleyişini de derinden etkilemektedir. Çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak görmesi, görevlerini yerine getirme biçimini ve örgütsel hedeflere olan katkısını güçlendirmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, yalnızca kendi iş tatminlerini artırmakla kalmayıp aynı zamanda örgütün başarısına da doğrudan katkı sunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın organizasyonlar için önemini vurgulayan birçok araştırma, bu kavramın öncülleri ve sonuçlarına odaklanmıştır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık; işten ayrılma, ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm gibi istenmeyen davranışlarla olumsuz yönde ilişkili iken, iş tatmini ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın tüm bu olumlu etkileri göz önünde bulundurulduğunda, bağlılığı yüksek çalışanlara sahip organizasyonların, küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği ve varlıklarını devam ettirebileceği söylenebilir (Sürücü, Maşlakçı 2018: 52).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmaların son yıllarda artmasının sebeplerini şöyle özetleyebiliriz (Bayram 2005: 126);

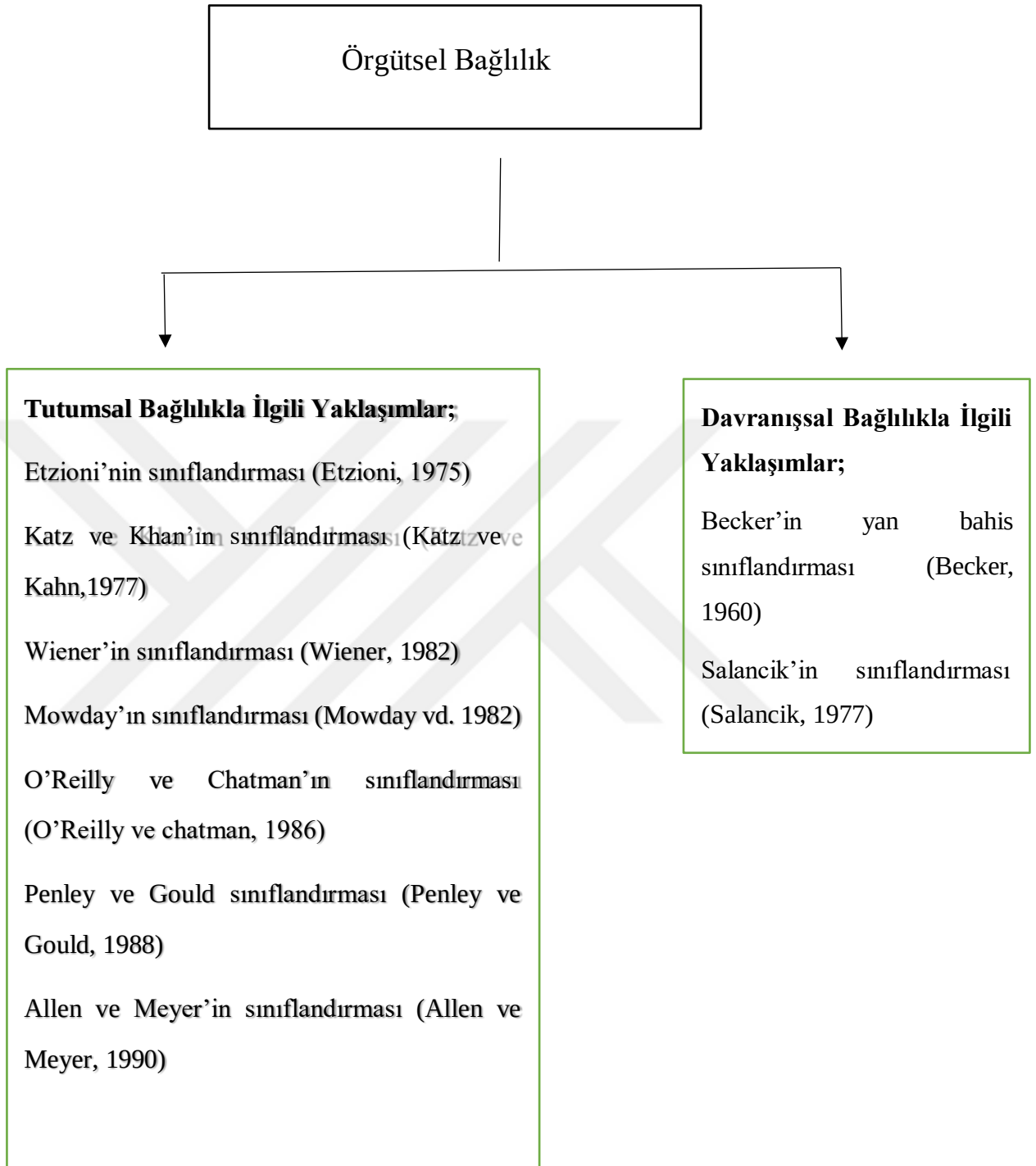
- Örgütsel bağlılığın, istenen çalışma davranışlarıyla olan ilişkisini anlamak, çalışan performansını ve verimliliğini artırmada kritik bir öneme sahiptir.
- Araştırmalar, örgütsel bağlılığın işten ayrılma üzerinde iş doyumundan daha etkili bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.
- Örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, bağlılık düzeyi düşük olanlara kıyasla daha yüksek performans sergiledikleri görülmektedir.
- Örgütsel bağlılık, örgütsel etkililiğin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

- Örgütsel bağlılık, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir yansıması olarak öne çıkmaktadır.

1.4 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri duygusal ve davranışsal tutumların bir bütünüdür. Bu bağlılık, örgüt içindeki davranışları ve performansı doğrudan etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Yazında örgütsel bağlılık, genellikle iki ana kategori altında sınıflandırılmaktadır: tutumsal ve davranışsal bağlılık. **Tutumsal bağlılık**, bireyin örgütle olan duygusal bağını ve kendisini örgütün bir parçası olarak görme derecesini ifade ederken, **Davranışsal bağlılık** ise bireyin örgüte olan sadakatini sürdüren davranışları ve bu davranışların sonuçlarını kapsamaktadır. Bu iki boyut, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını anlamada kritik bir perspektif sunar ve örgütlerin başarısını artırmada önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel bağlılığın iki farklı sınıflandırmaya tabi tutulmasının temel nedeni, örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar ile sosyal psikologların bu kavrama farklı açılardan yaklaşmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranış uzmanları, genellikle tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık konusuna odaklanmaktadır (Sürücü, Maşlakçı 2018: 52).



Şekil 1. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Kaynak: Sürücü, Maşlakçı 2018: 53

1.4.1 Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireyin sadece işini sürdüren bir çalışan olmasının ötesinde, örgütüyle özdeşleşen ve kendisini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlar yetiştirilmesinde kilit bir rol oynar. Bu bağlılık türü, çalışanın örgüt içinde devam etme isteğini duygusal bir zorunluluk yerine gönüllü bir bağlılık haline getirir (Mowday vd. 1979; Urk 2015).

1.4.1.1 Etzioni'nin Sınıflandırması

Amitai Etzioni, örgütsel bağlılık konusunda yaptığı çalışmalarla bilinen önemli bir sosyologdur ve bu alandaki katkılarından biri de örgütsel bağlılığın sınıflandırmasıdır. Örgütsel bağlılığı çalışanların örgütle olan ilişkileri bağlamında üç farklı bağlılık türü şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık (aleni) ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

a. Ahlaki (Moral) Bağlılık: Ahlaki bağlılık, bireylerin örgütün amaç ve değerlerine gönüllü olarak uyum sağlaması ve bu değerlere bağlı kalma isteğini ifade eder. Etzioni' ye (1975) göre, bu tür bağlılık, bireylerin örgüte derin bir bağlılık hissetmesi ve örgütün başarısını kişisel bir görev olarak görmeleri anlamına gelir. Ahlaki bağlılık, çalışanların örgüte karşı güçlü bir aidiyet hissetmelerine ve örgütün değerlerini benimsemelerine yol açar. Bu bağlılık türünde bireyler, örgütün amaçlarını kendi kişisel amaçlarıyla uyumlu görerek, bu doğrultuda hareket ederler (Sürücü, Maşlakçı 2018: 54). Moral bağlılık olarak da adlandırılan ahlaki bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirerek, örgütte üstlendiği görevi anlamlı ve değerli bulmasını sağlar.

Moral bağlılıkla örgütlerine bağlanan bireylerin, örgütün başarısını kendi başarıları olarak görmeleri ve bu başarıya katkıda bulunmak için gönüllü olarak çaba sarf etmeleri beklenir. Bu durum, çalışanların sadece iş görevlerine değil, aynı zamanda örgütün genel değer ve misyonlarına olan inançlarını da yansıtır.

Ahlaki bağlılık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanır (Bayram 2005: 130). Gündoğan'a (2009: 44)

göre de bireyler, örgütün toplum için faydalı olduğunu düşündüklerinde ve örgütün amaçları ile kendi değerlerini örtüştürdüklerinde, örgütle daha güçlü bir duygusal bağ kurarlar.

Sonuç olarak, ahlaki bağlılık, bireylerin örgütün değerlerini benimseyerek, bu değerler doğrultusunda hareket etmelerini sağlar ve böylece örgüt içindeki tutumları ve davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgüte karşı duyulan bu derin bağlılık, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltırken, örgütün başarısına katkıda bulunma motivasyonlarını artırır. Ahlaki bağlılığı yüksek çalışanların, örgütün uzun vadeli başarısına katkı sağlama konusunda daha istekli ve özverili oldukları söylenebilir.

b. Hesapçı (Aleni-Çıkarıcı) Bağlılık: Bireylerin örgütle olan ilişkilerini daha çok çıkar temelli bir alışveriş ilişkisi olarak görmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde, bireyler örgütle ilişkilerini maddi veya manevi ödüller üzerinden değerlendirirler ve örgütte kalma kararları, büyük ölçüde kişisel çıkarlar, elde edilen faydalar ve ödüllere dayanmaktadır. Çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılar karşılığında elde ettikleri ödüllerini dikkate alarak, verdikleri emek ile aldıkları karşılık arasında bir denge kurmaya çalışırlar. Bu çıkar temelli ilişki, bireylerin örgüte olan bağlılığını sürdüren temel motivasyon olarak ortaya çıkar (Gündoğan 2009: 44).

Bu tip bağlılık, çalışanların örgütü daha çok bir araç olarak görmeleri ve örgütle olan ilişkilerini kişisel çıkarlarına göre değerlendirmeleri anlamına gelir. Örneğin, çalışanlar örgütten aldıkları maddi ödüller ya da terfi olanakları gibi faydalar üzerinden bağlılık geliştirirler.

Sürücü ve Maşlakçı 'ya (2018: 54) göre de hesapçı bağlılık, çıkar temelli bir değişim süreci gibi algılanmaktadır. Çalışanlar, örgüte verdikleri emeklerin karşılığında elde ettikleri ödüllerini dikkate alarak örgüte bağlılık gösterirler. Bu tür bir bağlılık, bireylerin örgüte duygusal bir bağ kurmalarından çok, rasyonel bir hesaplama yapmalarına dayanır. Bu bağlamda, bireyler örgütle olan ilişkilerini sürekli olarak fayda-maliyet analizine tabi tutar ve örgütten aldıkları ödüller azaldığında ya da ortadan kalktığında, bağlılıkları da azalabilir.

Sonuç olarak, aleni veya hesapçı bağlılık, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının temelinde, elde ettikleri maddi ve manevi ödüllerin yer aldığı bir bağlılık türü olarak

tanımlanabilir. Bu bağıllık, daha çok pragmatik ve faydacı bir temele dayanmaktadır; çalışanlar, örgüte sağladıkları katkılar karşılığında ne kadar ödül alırlarsa, örgütle olan ilişkilerini o ölçüde sürdürmeye eğilimlidirler.

c. Yabancılaştırıcı Bağıllık: Bireylerin örgütte kalmayı zorunlu hissetmelerine rağmen, örgütle güçlü bir duygusal bağ kuramadıkları durumu ifade eder. Bu bağıllık türünde çalışanlar, kendilerini örgütten uzak hisseder ve hatta zaman zaman örgüte karşı tepkisel bir tutum geliştirebilirler.

Yabancılaştırıcı bağıllık, bireylerin davranışlarının sınırlandırıldığı ve örgüte karşı olumsuz bir yönelim geliştirdikleri koşullarda oluşur. Bu durumda birey, psikolojik olarak örgüte bağlanmış hissetmez, ancak çeşitli zorunluluklar nedeniyle örgüt üyeliğini devam ettirir. Bu bağıllık türünde, bireyin örgütte kalma motivasyonu, maddi ya da kişisel çıkarlar yerine, daha çok mecburiyetten kaynaklanır. Bu durum da örgüte karşı olumsuz duygular beslemesine neden olur. Örneğin, birey örgütte kalmayı işsizlikten kaçınmak ya da kariyerindeki başka olumsuz etkilerden korunmak amacıyla sürdürür (Gündoğan 2009: 44).

Sonuç olarak, yabancılaşmış bağıllık, bireyin örgütle olan ilişkisini zorunlu ve isteksiz bir çerçevede tanımlar. Çalışanlar, örgüte karşı güçlü bir aidiyet hissetmezler, ancak çeşitli dışsal nedenler, onları örgütte kalmaya zorlar. Bu durum, örgüte olan bağıllıklarının düşük olduğu, fakat farklı nedenlerle ayrılmadıkları bir dinamik yaratır.

1.4.1.2 Katz ve Kahn’ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn’ın 1977 yılında örgütsel bağıllık üzerine yaptığı sınıflandırma, bireylerin örgütsel davranışlarını anlamada önemli bir perspektif sunar ve örgütlerin işleyişini sosyal psikolojik temeller üzerinden analiz eder. Katz ve Kahn’a göre, örgütsel bağıllık, örgüt üyelerinin rollerini yerine getirmesi ve bu süreçte karşılaştıkları ödüllerle şekillenir. Bu ödüller, içsel ve dışsal olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır.

Katz ve Kahn’ın sınıflandırması, bireylerin örgütsel bağıllığını bir çıkar ilişkisi olarak gören “araçsal bağıllık” ile örgüte daha derin ve duygusal bir aidiyet hissiyle bağlanan “anlatımsal bağıllık” arasında bir ayrım yapar. Bu iki yaklaşım, bireylerin örgüt içinde kalma motivasyonlarını ve örgütle kurdukları ilişkiyi farklı açılardan ele

olarak, örgütlerin çalışanlarına sunduğu ödüllerin bağlılık üzerindeki etkilerini anlamada kritik bir rol oynamaktadır.

İçsel Ödüller, bireyin yaptığı işin kendi içinde tatmin edici olması, yani işin bireye anlam kazandırması ve örgütle duygusal bir bağ kurmasına yol açmasıdır. Katz ve Kahn, bu durumu “anlatımsal devre” olarak tanımlar. Anlatımsal devre, bireyin örgütle bütünleşmesini sağlayan ve örgüt hedeflerine içten bağlılık geliştirmesine yol açan bir süreçtir. Bu bağlılık türünde, çalışanların örgütle kurduğu bağ, kişisel gelişim ve manevi tatmin odaklıdır (Bayram 2005: 131).

Dışsal Ödüller ise bireyin örgütle olan ilişkisini daha çok maddi ve somut faydalar üzerinden kurar. Katz ve Kahn, bu durumu “araçsal devre” olarak adlandırır. Araçsal devre, bireylerin örgüte yönelik bağlılıklarını elde edecekleri dışsal ödüller, yani maddi kazançlar ve statü gibi unsurlar üzerinden değerlendirdikleri bir süreçtir. Bu tür bağlılık, daha pragmatik ve çıkara dayalıdır (Sürücü, Maşlakçı 2018: 54).

Katz ve Kahn’ın sınıflandırması, bireylerin örgütsel bağlılığını bir çıkar ilişkisi olarak gören “araçsal bağlılık” ile örgüte daha derin ve duygusal bir aidiyet hissiyle bağlanan “anlatımsal bağlılık” arasında bir ayrım yapar. Bu iki yaklaşım, bireylerin örgüt içinde kalma motivasyonlarını ve örgütle kurdukları ilişkiyi farklı açılardan ele alarak, örgütlerin çalışanlarına sunduğu ödüllerin bağlılık üzerindeki etkilerini anlamada kritik bir rol oynamaktadır (Doğan, Kılıç 2007: 43).

Sonuç olarak Katz ve Kahn’ın modeli, örgütsel bağlılığın çalışanların motivasyon kaynaklarına dayalı olarak içsel ve dışsal ödüllerle şekillendiğini ileri sürer. Bu model, çalışanların örgütsel performans ve işleyişe olan katkılarını anlamada önemli bir bakış açısı sunar ve örgütsel süreçlerin dinamiklerini derinlemesine açıklayan bir çerçeve sunar (Gündoğan 2009).

1.4.1.3 Wiener’in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramını iki temel kategoriye ayırarak incelemiştir: normatif bağlılık (moral bağlılık) ve araçsal bağlılık. Wiener, örgütsel bağlılığı, bireylerin içselleştirilmiş normatif baskılar sonucu örgüt çıkarlarına uygun hareket etme eğilimi olarak tanımlar. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca maddi ödüller ya da kişisel çıkarlar peşinde değil, aynı zamanda örgütün amaçlarına ve değerlerine duydukları ahlaki

sorumluluğun bir sonucu olarak bağlılık gösterdiklerini ifade eder. Wiener, bu süreci şekillendiren en önemli faktörlerin ise istihdam, seçim ve sosyalleşme süreçleri olduğunu vurgulamaktadır (Wiener 1982).

Normatif Bağlılık, bireyin örgütün amaçları uğruna kişisel fedakarlıklar yapma eğiliminde olduğunu ve bu fedakarlıkların maddi ödüllerle değil, bireyin örgüte olan ahlaki bağlılığıyla yönlendirildiğini ifade eder. Wiener (1982), normatif bağlılığın, bireyin örgütle özdeşleşme düzeyi, cezai yaptırımların veya maddi teşviklerin ötesinde bir motivasyon kaynağı olarak işlev gördüğünü belirtir. Örneğin, bir çalışan, daha iyi fırsatlar sunan başka bir iş olmasına rağmen, ahlaki bağlılık nedeniyle mevcut örgütünde kalmayı tercih edebilir (Wiener, Gechman 1977).

Öte yandan, **Araçsal Bağlılık** ise bireylerin tamamen kişisel çıkarlarına dayanan bir bağlılık sergilediklerini belirtir. Araçsal bağlılık, örgüt ile çalışan arasında bir "değişim ilişkisi" kurar; bu ilişki, çalışanların örgüt tarafından karşılanan maddi ihtiyaçları doğrultusunda örgüte katkıda bulunmasıyla şekillenir. Bu bağlılık türü, çalışanların örgütte kalmasını sağlayan faktörlerin, kişisel çıkarlarını maksimize etme eğiliminde olduğunu gösterir (Bayram 2005: 132; Doğan, Kılıç 2007: 43-44).

Sonuç olarak, Wiener'in modeli, örgütsel bağlılık kavramını hem bireyin içsel değerleri ve ahlaki motivasyonları hem de karşılıklı çıkar ilişkileri üzerinden değerlendiren bir çerçeve sunar. Normatif bağlılık daha çok bireyin örgütle özdeşleşmesi ve içselleşmiş değerler üzerinden şekillenirken, araçsal bağlılık daha hesapçı ve karşılıklı fayda ilişkisine dayalıdır (Eren, Demirgöz Bal 2015: 46).

1.4.1.4 Mowday'ın Sınıflandırması

Mowday ve arkadaşlarının örgütsel bağlılık sınıflandırması, bağlılığı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki ana başlıkta ele almıştır. **Tutumsal bağlılık**, bireyin kendini örgütle özdeşleştirmesi ve örgütün amaç ve değerlerini benimseyip, bu doğrultuda çalışma arzusu göstermesi olarak tanımlanır. Tutumsal bağlılık, örgüt üyelerinin örgütün çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının önüne koyarak, örgütte kalma ve katkı sağlama isteğiyle şekillenir. Bu bağlılık türü, çalışanların örgütle olan ilişkilerini bir aidiyet duygusu çerçevesinde değerlendirir ve genellikle özdeşleşme, sadakat ve sorumlulukla ifade edilir (Sürücü, Maşlakçı 2018: 53-54).

Davranışsal Bağlılık ise bireyin örgütte uzun süre kalmasıyla ortaya çıkar. Bu bağlılık türü, örgüt üyelerinin ayrılmaları durumunda karşılaştıkları maddi ve sosyal kayıplar sebebiyle örgütte kalma isteği olarak tanımlanır. Kişi, örgütten ayrılmanın yaratacağı maliyet ve belirsizliklerden kaçınmak amacıyla örgüte bağlı kalır. Davranışsal bağlılık, genellikle örgütün sunduğu maddi ve sosyal olanaklarla ilişkilendirilir ve bireylerin davranışlarının tekrarlanarak bir alışkanlık hâline gelmesiyle devam eder (Bayram 2005: 131-132; Eren , Demirgöz Bal 2015: 46).

Mowday ve arkadaşları, bu iki bağlılık türü arasında bir dönüşümsel süreç olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, bireylerin davranışları, bu davranışlardan elde edilen tatmin doğrultusunda tekrarlanır ve zamanla bu davranışlar tutumsal bağlılığa dönüşür. Aynı şekilde, tutumsal bağlılık da bireylerin davranışlarını pekiştirir ve böylece bu iki bağlılık türü arasında dairesel bir ilişki kurulur.

Sonuç olarak, Mowday'ın bağlılık modelinde tutumsal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi ve gönüllü katılımı ifade ederken, davranışsal bağlılık bireyin maliyet ve yarar hesaplamaları üzerinden örgütte kalma eğilimini yansıtır. Bu iki bağlılık türü, çalışanların örgüte karşı geliştirdikleri ilişkilerin farklı yönlerini ortaya koyarak, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olduğunu gösterir.

1.4.1.5 O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık kavramını üç başlık altında inceleyip sınıflandırmıştır. a. Uyum b. Özdeşleşme c. İçselleştirme. Bu sınıflandırmanın temel amacı üyelerin örgüte psikolojik olarak bağlanmasını incelemek ve psikolojik olarak bağlanmanın gerekli olduğunu vurgulamaktır.

Örgüt üyelerinin bağlılığı örgütün bakış açısını benimseme ve içselleştirme derecesine göre değişmektedir (Sürücü, Maşlakçı 2018: 55) O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre bu tür bağlılıkta birey, yapısal değerlerini ve normlarını içselleştirmese bile ödüller veya cezalar nedeniyle bu değerlere uygun davranmayı tercih eder.

- a. Uyum Bağlılığı;** Bayram (2005: 130) uyum bağlılığını paylaşılmış değerler için değil belirli ödülleri kazanmak için var olduğunu savunmuştur. Bu bağlılıkta ödülün örgüt üyesi üzerinde çekiciliği söz konusudur. Aynı şekilde

cezanın da iticiliği söz konusudur. Yani burada hedef ödüllere ulaşmaktır (Eren, Demirgöz Bal 2015: 46)

Sonuç olarak uyum bağlılığının temeli bireysel tutum ve davranışların içsel bir uyumdan ziyade, dışsal motivasyonlarla (örneğin; maddi kazanç veya statü elde etmek gibi) şekillendiği bir belirtidir.

- b. Özdeşleme Bağlılığı;** bağlılık, bireyin kendini bir grubun parçası olarak görmesi ve değerli hissetmesine örgütle bir bağ kurmasına sebep olur (Alcan 2018: 32). Bu da tatmin edici bir ilişki kurmasına ve örgütü kendini ortaya çıkaran bir parça olarak görmesine sebep olur.
- c. İçselleştirme Bağlılığı;** örgüt üyesinin bireysel değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyuma dayanır. Burada birey ile örgüt arasında mutlak bir uyum söz konusudur. Üye örgüt ile kendini içselleştirir ve örgüt içerisinde uygulanan kurallara gerçekten inandığı ve örgüte bağlılık hissettiği için uyar (Gül 2002: 43).

Bu üç bağlılığın ortak noktası bireyin örgütsel bağlılığı için psikolojik bağının gelişmesidir. Üç bağlılık türü de bireyin örgütle ilişkisini düzenler ve örgüt normlarına, değerlere ya da kalıcı uyum sağlamaya katkıda bulunur. Ancak bu bağın mevcut olması, bireyin motivasyon kaynağına (dışsal ödüller, sosyal statü veya değerlerin uyumu) göre değişiklik gösterir.

1.4.1.6 Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould' un bu araştırmayı yapmasının temel sebebi, örgütsel bağlılığın hem duygusal hem de araçsal bakış açısının tek bir model olarak ne ölçüde hizmet edeceğini araştırmaktır. Araştırmalarının temellerini Etzioni (1975) 'nin çalışmasından faydalanarak oluşturmuşlardır. Yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucu örgütsel bağlılığı üçe ayırmışlardır. a. Ahlaki bağlılık b. Hesaplamalı taahhüt (hesapçılık) c. Yabancılaştırıcı bağlılık (yabancılaşmış)

Penley ve Gould (1988) örgütsel bağlılığın duygusal biçimleri olarak ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılığı ele alırken, örgütsel bağlılığın araçsal biçimi olarak hesapçı bağlılığı ele almışlardır. Sonuç olarak yaptıkları çalışma da örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu sonucuna varmışlardır. Penley ve Gould yaptığı

araştırmalarda örgütsel bağlılığın örgüte karşı duygusal bir tepki olarak tanımlandığını görmüşlerdir (Penley, Gould 1988).

- a. **Ahlaki Bağlılık;** bireyin örgüte duygusal olarak bağlanmasıdır. Ahlaki bağlılığı bir tür örgütsel özdeşleşme olarak düşünebiliriz. Yani örgüt üyesi örgütün hedeflerini kabul etmesi ve bu hedeflerle kendi hedeflerini özdeşleştirilmesi olarak kısaca açıklayabiliriz.
- b. **Hesaplamalı Taahhüt (hesapçılık);** örgüt üyesinin örgüte katkılarını karşılayacak teşvikler almasına dayanan bir bağlılıktır. Örgüt üyesinin bulunduğu örgütten biraz daha cazip alternatifler mevcut olduğunda mevcut durumdaki örgüt üyeliğini devam ettirme veya üyeliğini sonlandırma niyeti olarak tanımlayabiliriz (Penley, Gould 1988)
- c. **Yabancılaştırıcı Bağlılık (yabancılaşmış);** bu bağlılıkta ahlaki bağlılık gibi duygusal bir bağlılığı temsil eder. Penley ve Gould (1988) tarafından ortaya konulan yabancılaşmaya dayalı bağlılık, bireylerin örgüte olan bağlılıklarının duygusal bir temel yerine zorlayıcı dış faktörlere dayalı olduğu bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık, bireylerin örgütte kalmaya devam etmesinin, mali kayıplar, alternatif iş imkanlarının kısıtlılığı ya da coğrafi ve sosyal bağların kaybı gibi olumsuz sonuçlardan kaçınma arzusuyla bağlantılı olduğunu ifade eder.

Penley ve Gould, bu bağlılık türünü özellikle zorlayıcı uyum sistemlerinin yaygın olduğu bağlamlarda, örneğin hapishaneler veya askeri eğitim kamplarında gözlemlenen bir olgu olarak tanımlamışlardır. Örgüt içinde bu tür bir bağlılık, bireylerin motive bir şekilde katkı sunmasından ziyade, çevresel veya sosyal baskılar altında hareket etmelerinden kaynaklanır.

Daha açık bir ifadeyle, yabancılaşmış bağlılık, bireylerin örgütsel talepleri yerine getirme konusundaki düşük beklentilerle örgüt üyeliğini sürdürdükleri, gönülsüz ve pasif bir bağlılık biçimidir. Bu bağlılık türü genellikle olumsuz bir örgütsel bağlılık olarak değerlendirilir, çünkü bireyler örgütte gönüllülük esasına dayalı olarak değil, dışsal zorunluluklarla kalmaya devam etmektedir.

1.4.1.7 Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer'in üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli, bireylerin örgütlere olan bağlılıklarını daha kapsamlı ve derinlemesine anlamak için geliştirilmiş, yazında geniş kabul gören bir çerçevedir. Bu model, örgütsel bağlılığı yalnızca tek bir boyut üzerinden değil, farklı motivasyon kaynakları ve bireylerin örgüte olan bağlanma şekilleri açısından ele alır.

Bağlılığın bu modelde üç temel bileşene ayrıldığı görülmektedir: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Her bir bileşen, bireylerin örgütte kalma nedenlerini farklı bir perspektiften açıklamaktadır ve bu türlerin birbirinden ayrıldığı noktalar hem teorik hem de pratik açıdan oldukça önemlidir.

Bu bağlamda, Allen ve Meyer'in sınıflandırmasını detaylı bir şekilde ele almak için her bir bağlılık türünü ayrı ayrı incelemek faydalı olacaktır.

1.4.1.7.1 Duygusal Bağlılık; Allen ve Meyer (Urk 2015: 69) yaptığı araştırmada duygusal bağlılığın öncüllerini genel olarak dört kategoriye ayrıldığını görmüşlerdir. Bunlar; kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili özellikler ve iş deneyimleridir.

Duygusal bağlılığa etki eden faktörler (Urk 2015);

- Ödül dağılımında eşitlik
- Örgütsel güvenilirlik
- Örgütsel destek
- Rol netliği ve çatışmadan uzak olma
- Amir değerlendirmesi
- İlerleme fırsatı
- Kendini ifade edebilme özgürlüğü
- Karar alma sürecine katılım
- Örgüt içi kişisel önem

Duygusal bağlılık örgütler için oldukça önemlidir. Çünkü örgüt üyesi örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi benimse, kendini örgütün bir parçası olarak kabul eder ve bu şekilde çalışır (Gündoğan 2009: 49)

Allen ve Meyer (1990: 1) duygusal bağıllığın tanımını şu şekilde yapmıştır; bireyin örgüte duygusal olarak bağlanması, kendini örgütle özdeşleştirme ve kendini örgütün bir parçası olarak görmesi. Birey kendini örgütle özdeşleştirdiğinde örgütün amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleri gibi görerek çalışacağı için örgüt başarısını veya başarısızlığını kendisininmiş gibi kabullenerek çalışmaktadır. Buda örgüt için oldukça önemlidir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin çalışanlarında görmeyi en çok istediği bağıllı türü duygusal bağıllıktır (Gündoğan 2009: 48).

1.4.1.7.2 Devam bağıllığı; çalışanın örgütten ayrılması durumunda yüksek maliyetler doğacağını ya da başka bir iş bulmanın zor olacağını düşünmesiyle ortaya çıkan bir bağıllık türüdür (Alper Ay vd. 2015: 807). Meyer (2002: 21)devam bağıllığını, “örgüt üyesinin, örgütten ayrılma ile ilgili algıladığı maliyetler” olarak tanımlamaktadır. Bu maliyetleri artıran her türlü faktör bir etken olarak değerlendirilebilir. En sık karşılaşılan etkenler, yan bahisler veya yatırımlar ile alternatif iş olanaklarının eksikliğidir (Meyer, Allen 1991: 71).

Yan Bahisler, bireylerin çevreleriyle ilgili varsayımlara ve önceki kararlarına dayanarak yaptıkları seçimlerin, bu seçimlere bağlı alt seçimlerle desteklenmesi durumunu ifade eder. Ana seçimde başarısızlık, bu bağlantılı alt seçimlerde de başarısızlığa yol açabilir, ancak bu süreç, bireyin ana seçime olan bağıllığını güçlendirmektedir (Aksoy, Yılmaz 2016: 74).

Çalışanın bir örgüte devam bağıllığı geliştirmesinin temel nedenleri, örgüte zaman ve çaba harcamış olması, katkı sağladığını ve yatırım yaptığını hissetmesidir (Bayram 2005: 133). Çalışan, örgütten ayrılması durumunda yaptığı yatırımların, harcadığı zamanın ve maliyetlerin boşa gideceğini düşündüğü için örgütte kalmayı hem doğru hem de zorunlu görür (Sürücü, Maşlakçı 2018: 57).

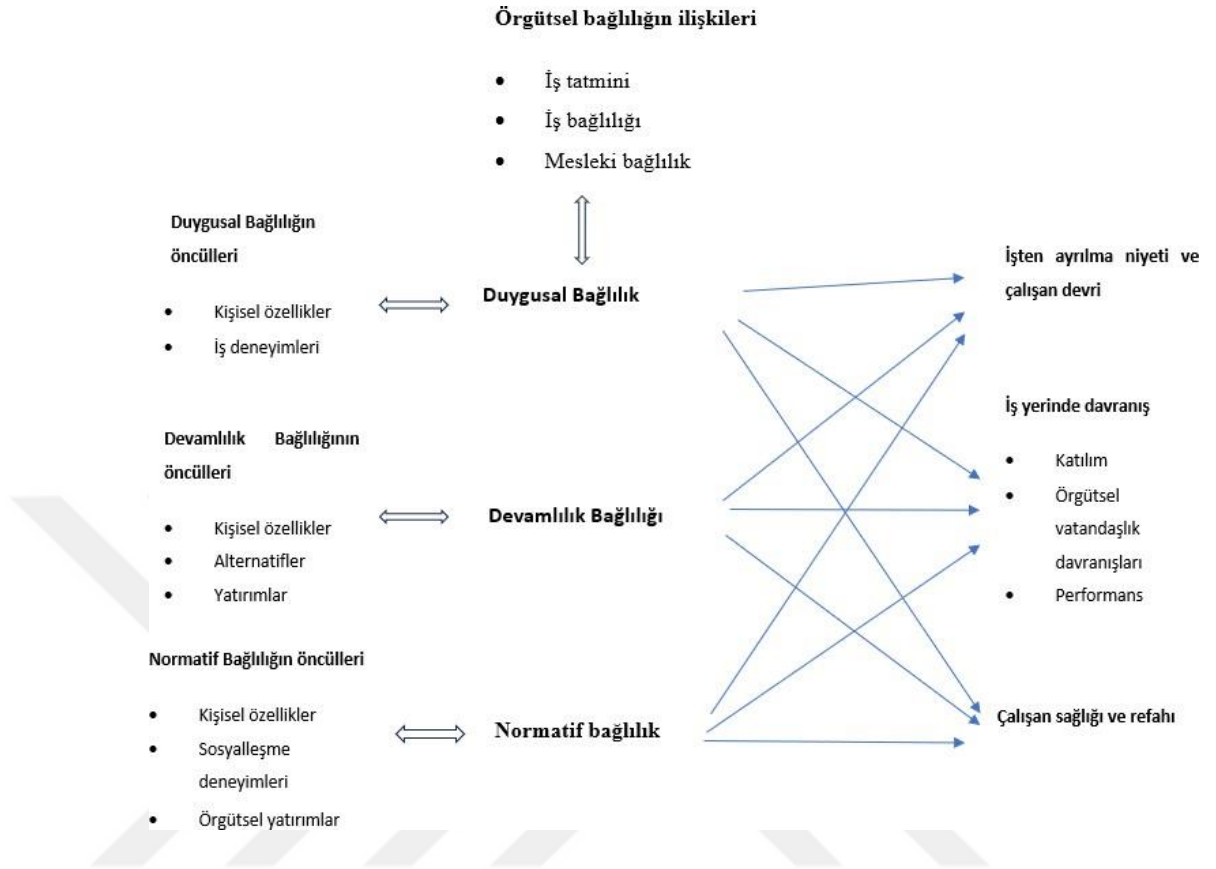
1.4.1.7.3 Normatif bağıllık; Allen ve Meyer'in çalışmalarında örgütsel bağıllığın üç temel bileşeninden biri olarak tanımlanmıştır. İlk çalışmalarında bağıllığı duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı olmak üzere iki kategoriye ayıran Allen ve Meyer, daha sonraki araştırmalarında bağıllığın ayırt edilebilir üçüncü bir bileşeni olan normatif bağıllığı tanımlamışlardır. Normatif bağıllık, bireyin örgütte kalma yönünde hissettiği algılanan bir zorunluluk ve yükümlülük olarak ifade edilmektedir (Meyer vd. 2002: 21).

Normatif bağıllık, bireyin örgütte kalmayı bir görev olarak algılamasıyla karakterizedir (Alper Ay vd. 2015: 808). Bu bağlamda, birey, örgüte olan bağıllığını ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmekte ve bu his, örgüte karşı duyulan sadakati temel almaktadır (Doğan, Kılıç 2007: 47). Örneğin, örgüt üyelerinin aldıkları eğitimler, iş arkadaşlarıyla kurdukları olumlu ilişkiler ve örgüt tarafından sağlanan fırsatlar, bireyde örgüte karşı bir borçluluk ve minnettarlık hissi uyandırabilmektedir. Bu his, bireyin örgütte kalma kararını güçlendiren önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Normatif bağıllık, devamlılık bağıllığında olduğu gibi bireyin işten ayrılmasının maliyetlerini düşünmesini içerse de, temel motivasyon çıkardan ziyade erdemlilik ve ahlaki duygulardır (Urk 2015: 67). Diğer bir ifadeyle, normatif bağıllık, bireyin örgüte olan bağıllığını yalnızca rasyonel bir hesaplama temelinde değil, aynı zamanda ahlaki bir sorumluluk ve zorunluluk temelinde şekillendirmektedir.

Sonuç olarak, normatif bağıllık, bireyin örgüte duyduğu sadakati ve örgütte kalmaya yönelik hissettiği ahlaki yükümlülüğü ön plana çıkaran bir bağıllık türüdür. Bu bağıllık, bireyin sadece kendisi için değil, aynı zamanda örgüt ve diğer örgüt üyeleri için de bir sorumluluk taşıdığına inanmasını içermektedir.

Bu çalışma kapsamında bu yaklaşım temel alınmıştır. Bu amaçla ölçme aracı olarak Allen ve Meyer'in geliştirdiği ölçek temel alınmıştır.

Tablo 1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd. 2002: 22

Tablo 1'in sol tarafında, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın gelişiminde rol oynadığı varsayılan değişkenlerin genel kategorileri tanımlanmaktadır. Şeklin sağ tarafında ise bağlılığın sonuçları olduğu düşünülen değişkenler yer almaktadır. **Üç Bileşenli Modelin** geliştirilmesindeki temel gerekçe, her üç bağlılık biçiminin de işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ilişkili olmasına rağmen, işle ilgili diğer davranışlar (örneğin, devamlılık, rol içi performans, örgütsel vatandaşlık davranışı [ÖVD]) ile farklı düzeylerde ilişkili olduğu yönündeki inançtır.

Daha spesifik olarak, duygusal bağlılığın, arzu edilen iş davranışlarıyla en güçlü pozitif ilişkiye sahip olması beklenmekte; bunu normatif bağlılık takip etmektedir. Buna karşılık, devamlılık bağlılığının bu tür davranışlarla ya ilişkisiz ya da negatif yönde ilişkili olması öngörülmektedir (Meyer vd. 2002: 21).

Bu model, çalışanların örgütsel bağlılıklarının farklı boyutlarını anlamak ve bu bağlılık türlerinin iş performansı, devamlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini analiz etmek açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

1.4.2 Davranışsal Bağlılık

Bireylerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için sergiledikleri davranışlar ve bu davranışların altında yatan süreçlerle ilgilenen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, bireylerin geçmişteki davranışlarından kaynaklanan örgütsel bağlılığını nasıl oluşturduğunu ve bu bağlılığı sürdürmek için hangi stratejileri benimsediğini ele alır.

Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirme eğilimi göstermesiyle şekillenir. Gül (2002: 47) bu bağlılığı, bireylerin örgütte kalmaya niyetli olması, devamsızlık yapmaktan kaçınması ve örgütten ayrılmamaya yönelik davranışlar sergilemesi olarak tanımlar. Bu süreç, bireyin davranışlarının tekrarlanma olasılığını artıran tutumlar geliştirmesine de neden olur (Gül 2002: 48).

Davranışsal bağlılık, bireyin davranışlarına odaklanan ve örgütten ziyade bireyin kendi davranışlarıyla ilişkili bir kavramdır. Bu durum, bireyin belli bir davranışta bulunmasının ardından, davranışını devam ettiren faktörlerin etkisiyle şekillenir. Zamanla birey, bu davranışı haklı gösteren veya onu meşrulaştıran tutumlar geliştirir; bu tutumlar ise davranışın tekrarı olasılığını yüksek bir seviyeye taşır (Bolat, Bolat 2008: 77; Sofuoğlu 2024: 100).

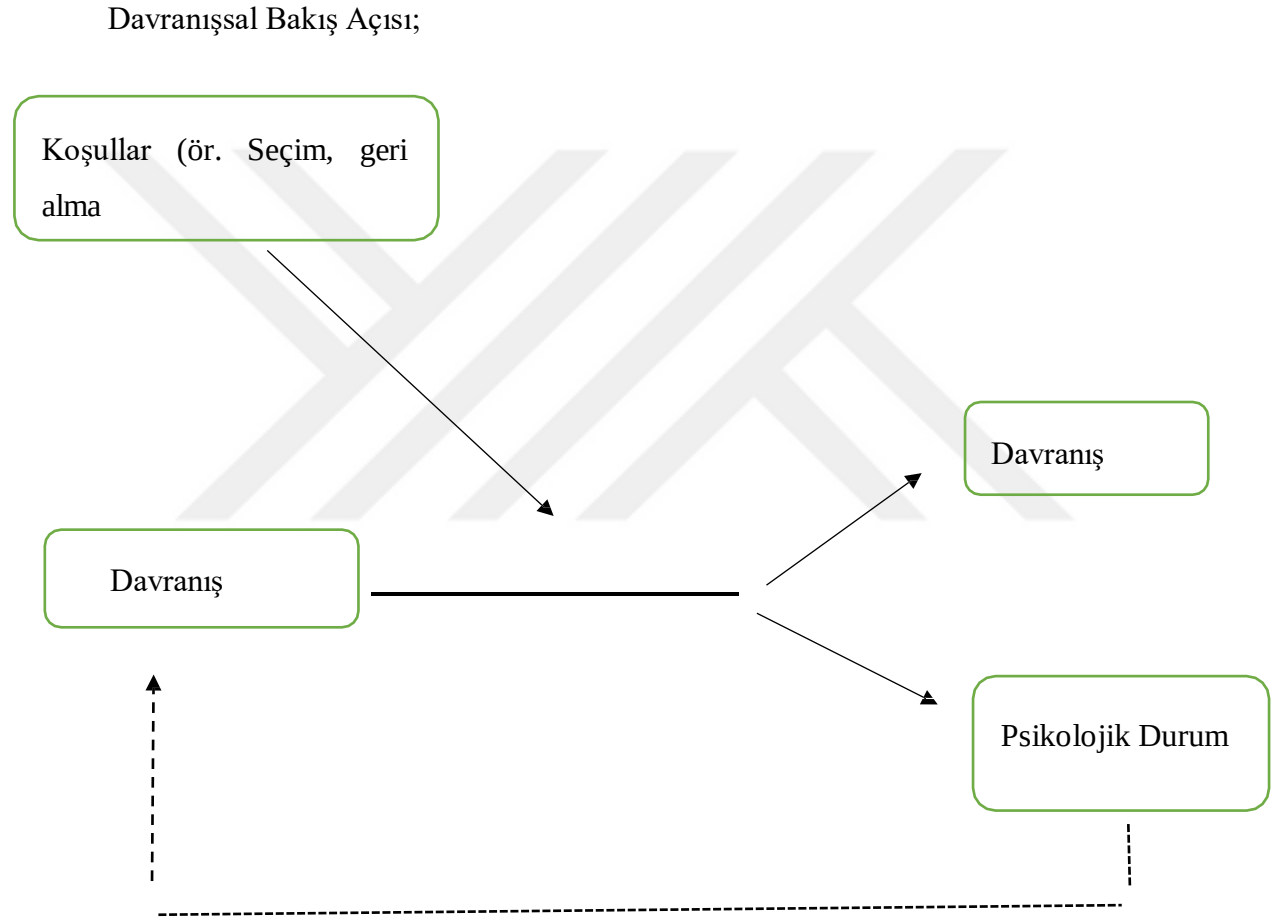
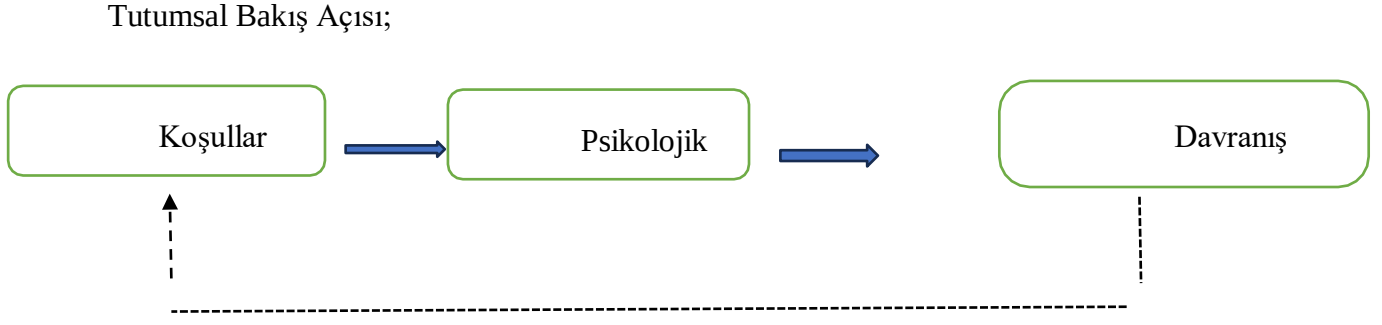
Urk (2015),bu bağlılığın, bireyin örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler nedeniyle geliştiğini belirtir. Davranışsal bağlılık, bireyin örgüte olan aidiyet ve sadakatini yansıtırken, bireylerin davranışlarından kaynaklanan tutumların örgütsel devamlılıkta önemli bir rol oynadığını ifade eder.

Bayram (2005: 129) davranışsal bağlılığın bireylerin geçmişteki deneyimlerinden kaynaklandığını ve örgüte uyum sağlama sürecinde şekillendiğini belirtir. Bu durumda bireyler, örgütü kendilerinden ziyade, bağlı oldukları belli faaliyetler üzerinden algılar ve bu faaliyetlere olan bağlılıklarıyla hareket eder. Şekillenen bu süreç, bireylerin davranışlarının kalıcı bir bağlılık haline gelmesine yol açar.

Meyer ve Allen (1991: 63) ise davranışsal bağlılıkta bireylerin sergiledikleri davranışların, gelecekte benzer davranışları tekrarlama olasılığını artırdığına dikkat çeker. Bu yaklaşıma göre, bireyin davranıştan kaynaklanan tutumları, şekillenen bağlılığın devamlılığını sağlamada kritik bir rol oynar.

Sonuç olarak, davranışsal bağlılık, bireylerin kendi davranışlarından kaynaklanan ve örgütsel devamlılıkla şekillenen bir bağlılık türüdür. Davranışsal bağlılık, daha çok çalışanın geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgili iken; tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi, örgütle bütünleşmesi ve bu doğrultuda çalışma istekliliği olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireyin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisi olarak ifade edilmektedir.

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gül 2002: 40).



Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Üzerine Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları

Kaynak: Meyer, Allen 1991: 63

1.4.2.1 Becker'in Yan Bahis (Side-bet) Sınıflandırması

Bağlılık kavramı, geçmişte ekonomik, ideolojik veya psikolojik nedenlerle açıklanmaya çalışılmış olsa da Becker'in yan bahis teorisi, bu yaklaşımlara önemli bir

boyut ekleyerek bağıllığın sadece bu sebeplerle sınırlı olmadığını göstermiştir. Becker, bireylerin örgütlerine veya belirli bir davranışa bağıllık göstermesinin, duygusal ya da ideolojik nedenlerin ötesinde, yaptıkları yan bahislerden (yatırımlar) kaynaklandığını ifade etmektedir.

Becker (1960)'e göre, bireyin bağıllık göstermesinin temelinde tutarlı davranışlar yer almaktadır. Bu tutarlı davranışlar, yan bahislerle yakından ilişkili olup örgüt üyelerinin bağıllık sergilemesini açıklayan önemli bir kavramdır. Tutarlı davranışlar, bireylerin uzun bir süre boyunca farklı faaliyetler sergilemesine rağmen, bu faaliyetlerin ortak bir amaca hizmet etmesi ve belirli bir hedefe yönelik süreklilik arz etmesiyle karakterize edilir (Gül 2003: 78). Yan bahisler ise bu tutarlı davranışların arkasında yatan önemli bir faktördür. Örgüt üyesinin işi için harcadığı zaman, emek ve çaba gibi yatırımların sonucu olarak elde ettiği maaş, statü, sosyal çevre ve emeklilik primi gibi kazançlar, bireyin bu kazançları kaybetmeyi göze alamaması nedeniyle örgüte bağıllık göstermesine yol açar.

Becker'in yan bahis teorisi, bireyin örgüte bağıllık düzeyinin, örgüt için ortaya koyduğu yatırımların birey için taşıdığı değere bağılı olarak arttığını ileri sürmektedir. Bu bağıllık düzeyi, bireyin emeğini, zamanını ve sermayesini örgüte yatırmasıyla doğrudan ilişkilidir (Altın Gülova, Demirsoy 2012: 59). Becker, örgüt üyelerinin ahlaki ve sosyal beklentiler nedeniyle de örgütlerine bağıllık gösterdiğini belirtmektedir (Powell, Meyer 2004).

Yan bahis kavramı, bireyin örgüte adeta bir “bahis” yapmasına dayanır. Birey, kendisi için değerli olan öğeleri örgüte adar ve ortaya koyar. Bu öğeler birey için ne kadar çok değer taşıyorsa, bireyin örgüte olan bağıllığı da o kadar artmaktadır. Bu durum, bireyin örgüte bağıllığının rasyonel bir temel üzerine inşa edildiğini göstermektedir.

Powell ve Meyer, birlikte yaptıkları çalışmada Becker'in yan bahisler teorisini incelemiş ve bu teoriye güçlü bir destek sağlamışlardır. Ancak Ritzer ve Trice'in gerçekleştirdiği bir başka çalışmada, Becker'in teorisi yetersiz olduğu gerekçesiyle reddedilmiştir. Yazında, bağıllık ile ilişkilendirilmesi gereken değişkenlerin büyük bir kısmının yapılan çalışmalarda anlamlı bir şekilde ilişkilendirilemediği ve bu durumun mevcut araştırmalar açısından bir eksiklik teşkil ettiği görülmektedir.

İş hayatını anlamlı kılmanın, bireyin kendisini ya mesleğine ya da çalıştığı örgüte adanmasıyla mümkün olabileceği ileri sürülse de bu durumun pratikte tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi oldukça zordur. Bunun temel nedeni, bireylerin iş hayatında tam tatmin sağlamasının çoğu zaman mümkün olmamasıdır. Becker, bireyin işine bağlılığını açıklamak için yan bahisler teorisini geliştirmiş ve yan bahislerin sayısının artmasının bireyin bağlılığını da artıracak olduğunu iddia etmiştir (Ritzer, Trice 1969: 475).

Becker, yan bahisleri çeşitli kategorilere ayırmıştır (Becker, 1960):

a. Toplumun Kültürel Beklentileri

Toplumda, bireyin bir işte ne kadar süre kalması gerektiğine ilişkin genel kabul görmüş kültürel normlar bulunmaktadır. Örneğin, kısa süreli iş değiştirmeler genellikle toplum tarafından hoş karşılanmaz ve bireyin güvensiz veya yetersiz olduğu algısını doğurabilir. Bu durum, bireyin iş değiştirmesini engelleyerek mevcut işe bağlılığını artıran bir faktör haline gelir (Becker 1960: 33).

b. Toplumsal İmaj Kaygısı

Birey, toplum tarafından kabul görmüş şekilde davranma ve tutarlı bir toplumsal imaj çizme çabası içindedir. Aksi yönde bir davranış, bireyin toplumdaki imajını kaybedeceği endişesine yol açabilir ve bu durum bağlılığı güçlendirebilir (Becker 1960: 35).

c. Kurumsal Düzenlemeler

Örgütlerin, çalışanları uzun süre istihdam etmek amacıyla uyguladığı tarafsız ve yapısal düzenlemeler de bağlılığı artıran yan bahisler arasında yer alır. Örneğin, kıdeme dayalı ücret sistemi, performansa dayalı ödüller, çeşitli yan haklar ve maddi olmayan teşvikler (örneğin bir yöneticiden alınan teşekkür mektubu) bu bağlamda değerlendirilebilir (Becker 1960: 36).

d. Bireysel Çaba ve Uyum Süreci

Bireyin çalıştığı örgüte özgü beceriler geliştirmek için harcadığı zaman ve emek, işten ayrılma kararını zorlaştırır. Bu nedenle, bireyin emeklerinin boşa gideceği düşüncesi, işine olan bağlılığını artırabilir (Becker 1960: 38).

e. İş Dışı Kaygılar

Bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda yaşayabileceği sosyal ve ailevi zorluklar, iş arama sürecinde karşılaşılabileceği belirsizlikler, iş değiştirme kararını engelleyebilir. Bu durum, bireyin mevcut işine olan bağlılığını güçlendiren bir başka yan bahis örneğidir (Becker 1960: 39).

Becker'in teorisine göre, yukarıda sayılan faktörler bireyin bağlılığını artıran yan bahislerdir. Ayrıca, bireyin tatmin edici çalışma koşullarına sahip olması ve karşılaştırabileceği alternatiflerin bulunmaması gibi unsurlar da bağlılığı artırıcı etki yaratmaktadır.

Sonuç olarak, Becker, yan bahislerin bir araya gelerek bir eylemden vazgeçmenin maliyetini artırabileceğini ve dolayısıyla bireyin örgüte bağlılığını güçlendirebileceğini öne sürmüştür (Powell, Meyer 2004).

1.4.2.2 Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'in davranışsal bağlılık sınıflandırması, örgüt içinde alınan kararlara katılım ve bireylerin davranışlarını açık bir şekilde sergilemeleri gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı artırdığını savunur. Bu yaklaşıma göre, bireyin karar alma sürecine aktif katılımı, örgütü daha fazla sahiplenmesine yol açar. Sonuç olarak, bireyin motivasyonu ve örgütsel bağlılığı önemli ölçüde artar. Salancik'in bu görüşü, örgütsel bağlılığın temelinde bireyin kendi davranışlarına bağlılığını öne çıkarır (Gül 2003: 79).

Benzer bir yaklaşım Becker'in bağlılık teorisinde de görülmektedir. Becker'e göre birey, önceki davranışlarına bağlı kalarak tutarlı davranışlar sergiler ve işten ayrılma maliyetlerini (harcanan emek, kaybedilen zaman, alternatif iş imkanlarının azlığı gibi) hesaba katarak örgüte bağlılığını sürdürür. Ancak, Salancik bu noktada farklı bir perspektif sunar: Ona göre, örgütsel bağlılığın temelinde birey ile örgüt arasındaki uyum ve bireyin davranışa yönelik psikolojik bağlılığı bulunur. Salancik'e göre, davranışsal bağlılıkla ilişkili psikolojik durum, bireyin şu an sürdürdüğü eylemleri devam ettirme arzusudur (Meyer, Allen 1991: 65).

Salancik'in yaklaşımına göre, birey örgütte kaldığı süre boyunca çeşitli tutumlar geliştirir. Ancak, bu tutumlara aykırı davranışlar sergilediğinde veya bu

tutumlara uygun olmayan şekilde hareket ettiğinde gerilim ve stres yaşayabileceğini bilir. Bu durumla başa çıkmanın zorluğunun farkında olan birey, tutumlarına uygun davranış sergilemeyi tercih eder. Dolayısıyla, bireyin örgütle uyumsuz bir pozisyonda çalışması, stres, motivasyon kaybı, tatminsizlik ve gerilim gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Becker ve Salancik'in yaklaşımları arasındaki temel farklar şu şekilde özetlenebilir: Becker'e göre birey, işten ayrılması durumunda ortaya çıkabilecek kayıpların (zaman, emek, maddi yatırımlar) bilincinde olarak örgüte bağlı kalır. Salancik ise bireyin davranışlarına yönelik psikolojik bağlılık geliştirerek örgütte kalma arzusu taşımasını vurgular. Her iki yaklaşım da örgütsel bağlılığı devam ettirme davranışını önemser, ancak Becker daha çok ekonomik ve rasyonel maliyetlere odaklanırken, Salancik birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağı öne çıkarır (Gül 2003: 80).

1.5 Örgütsel Bağlılık Kavramını Açıklayan Çalışmalar

Örgütsel bağlılık kavramına yönelik yazında yer alan çeşitli araştırmalar ele alınmıştır. Aşağıda sunulan tablo, örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik temel çerçeveleri, bu yaklaşımların ortaya koyduğu bağlılık türlerini ve ilgili araştırmaların katkılarını özetlemektedir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar

Akademisyen	Yayın yılı	Makale başlığı	Bilgi
Howard S. Becker (H. S. Becker 1960)	1960	“Notes On The Concept Of Commitment” (bağlılık kavramı üzerine notlar)	Becker (1960) bağlılığı, bireyin belirli bir davranış veya faaliyet çizgisini sürdürmek için gösterdiği tutarlılık ve bu davranışların gelecekteki eylemlerini şekillendirmesi olarak tanımlamıştır. Bağlılık ekonomik, sosyal veya duygusal nedenlerle ortaya çıkabilir. Bireyin amaçlarına ulaşmak için sergilediği sürekli çabanın bir ifadesidir.

Rosabeth Moss Kanter (Kanter 1968)	1968	“Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities” (ütöpik topluluklarda bağlılık mekanizmaları üzerine bir çalışma	Kanter (1968) bağlılığın sadece bireysel bir tercih veya karar değil, aynı zamanda sosyal ve örgütsel bağlamda şekillenen bir dizi etkileşim ve mekanizma sonucu oluştuğunu söylemiştir. Kanter’ in çalışması, bağlılık kavramını anlamak için sosyal yapılar ve grup dinamikleri üzerinde durmaktadır.
LYMAN W. PORTER, RICHARD M. STEERS, RICHARD T. MOWDAY, PAUL V. BOULIAN (Porter vd. 1974)	1974	“Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians” (psikiyatri teknisyenlerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma)	Porter ve arkadaşları (1974) yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki olduğunu görmüştür. İş memnuniyetinin kişisel faktörler incelendiğinde (ücret, terfi, denetim vb.) örgütsel bağlılık ile oldukça tutarlı ilişkisi bulunmuştur.
Richard M. Steers (Steers 1977)	1977	“Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment” (örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları	Steers (1977) bağlılığı, kalıcılık, değerlere olan inanç ve kabul ve örgüt adına çaba harcama isteği olarak tanımlamıştır. Steers bağlılığın yüksek olma durumunda çalışan performansının genellikle arttığını ileri sürmüştür.
James L. Price Charles W. Mueller (Price, Mueller 1981)	1981	“Professional Turnover: The Case of Nurses” (mesleki devir: hemşirelerin durumu)	Bu çalışma örgütsel bağlılık ve işten ayrılma davranışları arasında ki ilişkiyi ele almaktadır. Price ve Mueller (1981) örgütsel bağlılığı, bir çalışanın organizasyonla olan ilişkisine duyduğu sadakat ve bu ilişkide kalma isteği olarak tanımlamışlardır. Price ve Mueller, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde ki etkisini inceleyerek, yüksek bağlılık düzeylerinin işten ayrılma oranlarını düşürdüğünü ortaya koymuşlardır.
Donna M Randall	1987	“Commitment and the Organization: The	Randall (1987), çalışmasında örgütsel bağlılığı

(Randall 1987)		Organization Man Revisited” (Bağlılık ve organizasyon: adamı yeni den ele alındı)	üç boyutta ele alır: duygusal, normatif (ahlaki sorumluluk) ve devamlılık (ekonomik sorumluluk) bağılılığı. Her bir bağılılık türünün çalışanların örgüte olan bağılılığını farklı şekillerde etkilediğini ve bu türlerin birbiriyle etkileşim halinde olduğunu belirtir. Randall, örgütsel bağılılığın yalnızca bireysel bir tercih olmadığını, aynı zamanda organizasyonel kültür, liderlik tarzı ve iş çevresi gibi faktörler tarafından da şekillendiğini vurgular. Ayrıca, aşırı bağılılığın inovasyonun önünde bir engel oluşturabileceği ve değişime direnç yol açabileceğini ifade eder; bu nedenle bağılılık seviyelerinin dengeli yönetilmesi gerektiğini savunur.
John P Meyer, Natalie J Allen (Meyer ve Allen 1991)	1991	“A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment” (Örgütsel Bağılılığın Üç Bileşenli Kavramsallaştırılması)	Meyer ve Allen’in yaptığı çalışmaya göre örgütsel bağılılık, bireyin organizasyonla kurduğu bağın çeşitli psikolojik unsurlarını kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak görmüşlerdir. Örgütsel bağılılığı üç ana bileşenle açıklamışlardır. 1. Duygusal bağılılık 2. Devamlılık bağılılık 3. Normatif bağılılık. Her bir bağılılık türünün çalışanların davranışları üzerinde farklı etkiler yarattığı vurgulanmaktadır. Duygusal bağılılık genellikle yüksek performans ve iş tatmini ile ilişkilendirilirken, devamlılık ve normatif bağılılık daha karmaşık sonuçlara yol açabilir. Allen ve Meyer’in modeline göre örgütsel bağılılığın bu üç bileşeni çalışanların motivasyonlarını, performanslarını ve

			organizasyonda ki kalış sürelerini etkileyen önemli unsurlardır.
John P. Meyer, Lynne Herscovitch (Meyer ve Herscovitch, 2001)	2001	“Commitment İn The Workplace: Toward a General Model” (İşyerinde bağlılık: genel bir modele doğru)	Meyer ve Herscovitch 'in(2001) yazdığı makalede örgütsel bağlılık kavramını daha genel bir çerçevede ele alarak, bağlılığın iş yerinde ki farklı türlerini ve bu bağlılığın çalışan davranışlarına olan etkilerini açıklamaktadırlar. Meyer ve Herscovitch 'in modeli bağlılığın işyerinde ki birçok farklı hedefe (örgüt, ekip, meslek, değişim projeleri vb.) yönelik olabileceğini vurgular. Bu yaklaşım, bağlılığın yalnızca tek bir odak noktasına bağlı olmadığını, aksine çalışanların birçok farklı hedefe aynı anda bağlılık gösterebileceğini gösterir.
John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, Laryssa Topolnytsky (Meyer vd., 2002)	2002	“Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences” (Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık: Öncüller, Korelasyonlar ve Sonuçlar Üzerine Bir Meta-Analiz)	Bu çalışma örgütsel bağlılığı üç temel bileşen üzerinden tanımlamaktadır. Duygusal bağlılık, devamlılık bağlılık, normatif bağlılık. (İlerleyen sayfalarda ayrıntılı olarak bilgi verilecektir.) çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin (örneğin iş tatmini, lider desteği, rol belirsizliği) analiz edilmesi üzerine odaklanılmıştır. Meyer ve arkadaşlarının (2002) yaptığı çalışmaya göre farklı bağlılık türlerini çalışan davranışları üzerindeki etkilerinin farklı olduğunu vurgular. Duygusal bağlılık en çok olumlu sonuçlarla ilişkilendirilirken, devamlılık bağlılığı daha karmaşık sonuçlar doğurabilir. Bu araştırma sonucu gösteriyor ki özellikle duygusal bağlılığın, örgütler açısından arzu edilen

			bağlılık türü olduğu sonucuna varılmıştır.
Muhammad Ridwan, Sitti Rizki Mulyani, Hapzi Ali (Ridwan vd., 2020)	2020	“Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior” (Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yoluyla Çalışan Performansının İyileştirilmesi)	Ridwan vd. (2020) çalışmalarında, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Batı Sumatra'daki SPMI özel üniversitelerinde yapılan araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde hem tek başına hem de diğer değişkenlerle birlikte pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının arttıkça performanslarının da yükseldiğini ve örgütsel bağlılığın performans artışında kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.
Juan Herrera, Carlos De Las Heras-Rosas (Herrera and De Las Heras-Rosas, 2021)	2021	“The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract” (Şirketteki Örgütsel Bağlılık ve Psikolojik Sözleşmeyle İlişkisi)	Herrera ve De Las Heras-Rosas (2021), örgütsel bağlılık ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişkiyi bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemiştir. Web of Science veri tabanında yer alan 220 makale üzerinden yapılan analizlerde, örgütsel bağlılığın iş performansı, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını etkileyen önemli bir faktör olduğu; psikolojik sözleşmenin ise bağlılığın oluşumunda belirleyici bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, adalet algısı, psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçları, normatif bağlılık, insan kaynakları yönetimi ve iş güvencesizliği gibi temaların öne çıktığı belirtilmiştir. Son yıllarda ise özellikle istihdam edilebilirlik,

			yeni kuşaklar (Y ve Milenyum) üzerindeki etkiler ve yetenek yönetimi konularına odaklanan çalışmaların arttığı vurgulanmıştır. Çalışma, örgütsel bağlılık ve psikolojik sözleşme ilişkisine yönelik araştırma boşluklarını ortaya koyarak hem akademik hem de uygulamalı alanlara katkı sunmaktadır.
Asep Rahmatullah, Agus David Ramdansyah, Roni Kambara, Didit Haryadi (Rahmatullah vd., 2022)	2022	“Improving Organizational Performance with Organizational Culture and Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables” (Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Aracılığıyla Örgütsel Kültür ve Dönüşümsel Liderlik ile Örgütsel Performansı İyileştirme)	Rahmatullah vd. (2022) çalışmasında, örgütsel kültür ve dönüşümcü liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiş, bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, hem örgütsel kültür hem de dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılığı ve performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık, kültür ve liderliğin performans üzerindeki etkisinde kısmi aracılık görevi üstlenmektedir.
Yudi Siswadi, Jufrizen, Jasman Saripuddin, Salman Farisi, Maya Sari (Siswadi vd., 2023)	2023	“Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment” (Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Öğrenen Örgütlerin ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü)	Siswadi vd. (2023) çalışmalarında, örgütsel kültür ve öğrenen organizasyonların, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünü incelemişlerdir. Kuzey Sumatra’daki özel üniversitelerde görev yapan 200 sürekli öğretim üyesi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, örgütsel kültür, öğrenen organizasyonlar ve örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel kültürün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde öğrenen organizasyonların; örgütsel

			kültürün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde ise örgütsel bağlılığın pozitif aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.
--	--	--	--

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

1.6 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de yöneticiler için büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel hedeflere ulaşmak ve performansı artırmak açısından kritik bir kavram olan örgütsel bağlılık, işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmeleri, örgüt için oldukça olumlu sonuçlar doğurur. Araştırmalar, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılık düzeyi düşük olanlara kıyasla daha verimli çalıştığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç ana başlık altında incelenebilir (Iverson, Buttigieg 1999: 310):

1. **Bireysel Faktörler:** Çalışanın kişisel özellikleri, değerleri ve tutumları gibi unsurlar.
2. **Örgütsel Faktörler:** İşin doğası, liderlik tarzı, ödül sistemi ve örgütsel yapı gibi iş ile ilgili unsurlar.
3. **Çevresel Faktörler:** İş dışındaki sosyal ve ekonomik koşullar.

Çalışanların örgüte bağlılığı, örgüt için çok sayıda avantaj sağlar. Daha yüksek iş tatmini, iyileşmiş iş performansı, artan kârlılık, devamsızlık oranının azalması ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşmesi bu avantajlar arasında yer almaktadır. Özellikle, işten ayrılma oranının azalması, örgütün istikrarını ve sürekliliğini destekleyen önemli bir faktördür.

Bu bağlamda, çalışanların örgütsel bağlılığı, herhangi bir örgütün işleyişi ve başarısı açısından hayati bir öneme sahiptir (Tran 2024: 6758). Örgütsel bağlılığı artırmak, yalnızca bireysel ve örgütsel performansı geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların daha sürdürülebilir ve tatmin edici bir çalışma deneyimi yaşamalarına da katkı sağlar.

1.6.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın örgüte getirdiği veya örgütte deneyimlediği bireysel özelliklerden oluşur. Bireysel faktörler üç ana başlık altında incelenebilir (Bozkurt 2007: 50);

- a. İş beklentileri
 - b. Psikolojik sözleşme
 - c. Kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi, pozisyon (mevki), toplumsal kültür, kişilik)
- a. İş Beklentileri;** Çalışanlar işlerinden ve çevrelerinden belirli beklentilere sahiptir. İyi bir çalışma ortamı, adil bir ücret, kariyer fırsatları ve destekleyici bir ekip gibi. Bu beklentiler ne kadar karşılanırsa, çalışanlar işlerinden o kadar memnun olur ve kendilerini daha bağlı hissederler. Örneğin, bir çalışan terfi etmek istiyor ama bunun gerçekleşmeyeceğini düşünüyorsa, bağlılığı azalabilir. Ancak, ihtiyaçları anlaşılıp karşılandığında hem iş tatminleri hem de örgüte duydukları sadakat artar. Bu yüzden, çalışanların beklentilerini anlamak ve onlara uygun çözümler sunmak, bağlılığı güçlendirmek için oldukça önemlidir.
- b. Psikolojik Sözleşme;** çalışan ile örgüt arasında oluşan sözleşmedir. İki başlık altında incelenebilir. İş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, iş yerinde “söz verilmiş gibi” hissettiğiniz şeylerdir. Örneğin, bir işveren size destekleyici bir ortam sunacağını ima ettiğinde, siz de sadık ve özverili bir çalışan olmayı bekliyorsunuz. Ama bu sözleşme yazılı değildir; tamamen karşılıklı güven ve algılara dayanır. Eğer işveren bu beklentileri karşılamazsa, hayal kırıklığı ve motivasyon kaybı yaşanabilir. İş sözleşmesi ise, işe başladığınızda imzaladığınız ve işinizle ilgili her şeyi resmileştiren bir belgedir. Ne kadar maaş alacağınız, çalışma saatleriniz ve izin haklarınız gibi temel kuralları kapsar. Bu sözleşme iki tarafın da ne yapacağını net bir şekilde tanımlar ve resmi bir çerçeve sunar.
- c. Kişisel Özellikler;** bireyin ürettiği ya da geliştirdiği, yetenekleri ve iş hayatındaki tutumlarını şekillendiren bireysel özelliklerdir. Çalışanların kişisel özellikleri, iş yerindeki beklentiler algılaması, bu beklentilere tepki verme ve özgünlük parçalarının belirlenmesi üzerinde önemli bir yapıya sahiptir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörleri sıralayacak olursak; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çalışma süresi, pozisyon, mevki, toplumsal kültür, kişilik (Bozkurt 2007: 53).

Tran (2024), yaş ve kıdemin çalışanların örgüte bağlılığı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu söylemiştir. Örgüt üyesi örgütte uzun yıllar geçirdikçe, o örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirme ve bağlılığı sürdürme eğiliminde olabilir. Ancak, kariyerinin başında olan çalışanlar için durum biraz farklıdır. “Bir dala konmadan öbürünü gözlemek” bu deyimden anlaşıldığı gibi genellikle farklı fırsatları keşfetmek ve yeni deneyimlerin peşinden gitmek isterler. Bu durum da bağlılıklarını azaltır.

Iverson ve Buttigieg (1999: 311) örgütsel bağlılığı etkileyen eğitim faktörünün çalışan bağlılığıyla ters orantılı olduğunu öne sürmüşlerdir. Yani eğitim seviyesi ne kadar yüksek olursa çalışan bağlılığı da o kadar düşük olacaktır. Bunu daha net ifade edecek olursak eğitim seviyesi artan çalışan daha fazla iş seçeneğinin olduğunu düşünür ve örgütten vazgeçmesi daha kolay olur. İş ile ilgili beklentileri artar ve bu beklentiler karşılanmazsa iş tatmini düşer.

Medeni durumu sadece evlilik veya bekarlık yönünden değerlendirmemek gerek çünkü kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişiler sadece eşi ve çocukları olmayabilir ve bu durumda baktığı kişi sayısı ne kadar fazla ise sorumluluğu o kadar fazla olur. Çünkü yeni bir iş bulmak ve o arayış sürecin de ekonomik kayba uğramak oldukça zor ve stresli bir durumdur. Bu yüzden bağlılıkta bu doğrultu da artmaktadır.

Yazın taraması yaptığımız zaman gördük ki cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde net bir etkisi olmadığını gördük.

Çalışanların hiyerarşik kademeleri yükseldikçe örgüte bağlılığı da artmaktadır. Çünkü mevki yükseldikçe örgütü daha çok benimserler ve örgütün başarısını kendi başarısı gibi görüp daha motive çalışırlar.

1.6.2 Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri ücret düzeyi, işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgüt iklimi, takım

çalışması, denetim, örgütsel güven, örgütsel destek, örgütsel ödüller, rol belirsizliği ve rol çatışması, insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak sıralayabiliriz (Bozkurt 2007: 61).

Ücret düzeyi; Çalışanların aldıkları ücret, örgütsel bağlılık düzeylerini doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Adil ve rekabetçi ücret politikaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırarak, motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde destekler. Bu durum, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile de tutarlılık göstermektedir. Söz konusu teoriye göre, bireylerin temel fizyolojik ihtiyaçları (beslenme, barınma ve yaşamını sürdürme) hiyerarşinin en alt basamağında yer alır ve bu ihtiyaçların karşılanması, ücret düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, çalışanların temel gereksinimlerini karşılayacak düzeyde bir ücret almaları, örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda, ücret düzeyi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını şekillendiren temel faktörlerden biri olarak kabul edilebilir.

İşin niteliği ve önemi; İşin niteliği ve çalışan üzerindeki etkisi, örgütsel bağlılık açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların, yaptıkları işin anlamlı olduğuna inanması ve bu işin örgüt açısından değer taşıdığını hissetmesi, bağlılık düzeyini olumlu yönde etkileyebilir. Görevlerin çeşitliliği, çalışanlara belirli bir karar alma özgürlüğü tanınması ve yapılan işin sonuçları hakkında düzenli geri bildirim alınması gibi faktörler, çalışanların işe yönelik tutumlarını güçlendirerek, örgütle kurdukları bağın daha kalıcı hale gelmesine katkı sağlar. Özellikle üst düzey çalışanlar için işin niteliği, alt düzey çalışanlara kıyasla daha büyük bir öneme sahiptir. Bu durum, üst düzey çalışanların karar alma süreçlerine katılma, stratejik planlamada rol alma ve örgütsel hedeflere doğrudan katkıda bulunma gibi faktörlerle ilişkilidir (Şimşek 2013: 44). Çalışanlar, örgütün hedefleriyle kendi bireysel hedeflerini örtüştürdükçe kendilerini örgüte daha ait hissederler ve bu durum, örgütsel bağlılıklarını önemli ölçüde artırır.

Yönetim ve liderlik; Örgütsel bağlılığı şekillendiren temel unsurlardan biridir. Liderlerin davranış biçimleri ve yönetim tarzları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Destekleyici, adil ve motive edici bir liderlik anlayışı, çalışanların örgütsel bağlılığını artıran önemli bir faktördür. Liderlerin çalışanlara karşı tutumları, onlara sağladıkları sorumluluk ve özerklik düzeyi, çalışanların örgüte

aidiyet hissetmelerine katkıda bulunur. Ayrıca, liderlerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olmaları, bağlılığı güçlendiren bir diğer kritik unsurdur. Bu durum, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemelerini kolaylaştırarak, örgütsel bağlılığı daha da pekiştirir (Gündoğan 2009: 30).

Örgütsel adalet; Çalışanların örgüt içindeki adalet algısını ifade eder ve dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelenir. Çalışanlar, kaynakların paylaşımı, ödül ve ceza dağıtımı, yöneticilerin tutumu, kuralların uygulanışı ve ücret politikaları gibi faktörlere bakarak örgütteki adalet düzeyini değerlendirir (Bozkurt 2007: 67). Eğer çalışanlar adil bir şekilde muamele gördüklerini hissederse, örgüte olan bağlılıkları artar. Ancak adaletsizlik algısı, bağlılığı zayıflatır ve çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkiler (Erturhan Işkın 2018: 29).

Örgütsel adalet, yönetimin kararlarının (görev dağılımı, ücretler, ödüller, yetki devri gibi) çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla doğrudan ilişkilidir. Adil kararlar, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırırken, adaletsiz uygulamalar bu bağlılığı zayıflatır. Bu nedenle, örgütsel adalet, çalışanların örgüte karşı tutumlarını ve davranışlarını şekillendiren kritik bir faktördür (Bozkurt 2007: 67).

Örgüt kültürü; bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, normlar, inançlar ve davranış kalıplarından oluşur. Bu kültür, çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu ve örgütsel bağlılığını doğrudan etkiler. Güçlü ve pozitif bir örgüt kültürü, çalışanların örgütle özdeşleşmesini sağlayarak bağlılık düzeylerini artırır (Yakupoğlu 2023: 75).

Örgüt kültürü, yeni üyelere aktarılan ve örgüt içinde "işlerin nasıl yürüdüğünü" tanımlayan bir çerçeve sunar. Bu çerçeve, çalışanların davranışlarını şekillendirir ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunur. Bu nedenle, örgüt kültürü, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını etkileyen temel bir unsurdur.

Örgüt iklimi; çalışanların örgüt içindeki psikolojik ve sosyal çalışma ortamını algılayışını ifade eder. Bu algı, çalışanların motivasyonunu, tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkiler. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların performansını ve örgütsel bağlılığını artırır. Örgüt iklimini şekillendiren unsurlar arasında güç dağılımı, ücret ve terfi politikaları, iş yapısı, iletişim sistemi ve çalışma koşulları yer alır

(Bozkurt 2007: 71). Bu unsurların etkili bir şekilde yönetilmesi, örgüt içinde olumlu bir çalışma ortamı yaratılmasını sağlar.

Takım çalışması; çalışanlar arasında iş birliği, iletişim ve uyumu teşvik ederek örgüte olan bağlılığı artıran önemli bir unsurdur. Etkili takım çalışması, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirirken, yenilikleri benimsemelerini, motivasyonlarını artırmalarını ve iş tatminlerini yükseltmelerini sağlar. Ayrıca, takım içinde kararların ortaklaşa alınması, çalışanların örgütsel bağlılığını artırır. Çalışanların karar süreçlerine aktif katılımı, yönetimin onlara değer verdiğinin bir göstergesi olarak algılanır ve bu durum örgütsel bağlılığı daha da pekiştirir (Gündoğan 2009: 37). Bu nedenle, takım çalışması hem bireysel hem de örgütsel açıdan verimliliği ve bağlılığı destekleyen kritik bir faktördür.

Denetim (nezaret); Denetim mekanizmalarının adil ve şeffaf olması, çalışanların örgüte olan güvenini artırır. Aşırı veya haksız denetim ise bağlılığı zayıflatabilir.

Örgütsel Güven; Çalışanların yönetime ve örgüte olan güveni, örgütsel bağlılığı doğrudan etkiler. Güven ortamı, çalışanların örgüte olan bağlılığını pekiştirir.

Örgütsel destek; çalışanların örgütün kendilerine sağladığı desteği algılaması (örgütsel destek algısı) ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar, örgütün kendilerine değer verdiğini, desteklediğini ve ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu hissettikçe, örgütle duygusal bir bağ kurmakta ve ona karşı aidiyet hissi geliştirmektedir (Bozkurt 2007: 77). Bu durum, çalışanların örgüte karşı bir “borç” hissetmelerine ve bunu duygusal bağlılıkla geri ödeme eğilimine girmelerine yol açmaktadır (Bozkurt 2007: 77).

Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık davranışını açıklayan önemli bir faktördür. Örgütün desteğini olumlu algılayan çalışanlar, daha yüksek düzeyde bağlılık sergilemekte ve örgüt içerisinde kabul görme, takdir edilme ve değerli hissetme gibi motivasyonel unsurlarla güdülenmektedir (Kaya 2023: 8 ; Şimşek 2013: 45). Sonuç olarak, algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları da artmakta, bu durum örgütün genel performansını olumlu yönde etkilemektedir (Kaya 2023: 8).

Örgütsel ödüller; çalışanların performanslarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi yoluyla örgütsel bağlılığı artıran önemli bir unsurdur. Adil ve şeffaf ödül sistemleri, çalışanların motivasyonunu yükselterek örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Örgütsel ödüller, işverenler ve çalışanlar arasındaki değişim ilişkisine dayanan bir dış teşvik mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Yakupoğlu 2023: 46). Bu ödüller, yönetimin başarılı performans sergileyen çalışanlarına "teşekkür" mesajı iletmesinin etkili bir yoludur ve gelecekteki faaliyetlerde motivasyon sağlayıcı bir rol oynar.

Örgütler, çalışanlarını motive etmek ve amaçlarına ulaşmak için çeşitli ödül türlerinden yararlanmaktadır. Bunlar arasında ücret artışları, ücret dışı yan gelirler, terfi, statüde ilerleme, tanınma, proje sorumlulukları ve esnek çalışma koşulları gibi kişisel olmayan ödüller yer alır. Bu tür ödüller, çalışanların örgüte duydukları bağlılığı artırarak performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Şimşek 2013: 50). Dolayısıyla, örgütsel ödüller hem çalışanların motivasyonunu hem de örgütsel bağlılığı destekleyen kritik bir yönetim aracıdır.

Rol belirsizliği ve rol çatışması; örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerdir. Rol belirsizliği, çalışanın görevlerini yerine getirmesi için gerekli bilgi ve beklentilerin net olmaması durumunu ifade ederken; rol çatışması, çalışanın birbiriyle uyumsuz veya çelişen beklentiler arasında kalması durumunu tanımlamaktadır. Her iki durum da çalışanların stres düzeyini artırarak örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır.

Rol çatışması genellikle bireysel kaynaklı bir sorun olarak değerlendirilirken, rol belirsizliği daha çok örgütsel yapıdan kaynaklanan bir problem olarak görülmektedir (Şimşek 2013: 51). Bu durum, örgütlerin çalışanların görev tanımlarını netleştirmesi ve çelişen beklentileri minimize etmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını korumak açısından kritik öneme sahiptir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları; çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. Performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, kariyer planlama, işe alım süreçleri ve ödüllendirme sistemleri gibi uygulamalar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını doğrudan şekillendirir. Etkili insan kaynakları uygulamaları,

Çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine, kariyer hedeflerine ulaşmalarına ve örgütün amaçlarıyla kendi hedeflerini uyumlu hale getirmelerine imkân tanır. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirir.

Özellikle adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemleri ile çalışanların gelişimine yönelik eğitim programları, örgüte olan güveni ve bağlılığı artırır. Ayrıca, kariyer gelişim fırsatları sunan ve çalışanların potansiyelini destekleyen insan kaynakları uygulamaları, örgütsel bağlılığı pekiştiren önemli bir rol oynar. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılığı etkileyen temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.

1.6.3 Çevresel Faktörler

Konu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde görüldü ki çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli çevresel nedenler iş gücü piyasasının durumu ve iş olanaklarının varlığı olduğu görülmüştür (Tolay 2003: 25).

Alternatif iş imkanları (iş olanakları); çalışanların başka iş fırsatlarının olup olmaması, örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkiler. Eğer alışanlar piyasada daha iyi ücret, kariyer imkânı veya çalışma koşulları sunan alternatif işler bulabiliyorsa, mevcut işlerine bağlılıkları azalabilir. Alternatiflerin az olduğu durumlarda ise çalışanlar işlerine daha bağlı olma eğilimindedir.

İş Gücü Piyasasının Durumu; İş gücü piyasasının genel durumu (rneğin, işsizlik oranı, talep edilen beceriler, iş ile ilgili nitelik) rgtsel bağlılığı etkiler. İşsizlik oranı yüksekse ve iş bulmak zorsa, çalışanlar mevcut işlerine daha sıkı sarılır. Ancak iş gücü piyasası canlıysa ve nitelikli çalışanlara talep yüksekse, çalışanlar daha kolay iş değiştirebilir ve bağlılıkları azalabilir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelememizin temel nedeni, örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik bir unsur olan örgütsel bağlılığın önemini vurgulamaktır. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, örgütsel çıktılar ve hedefler üzerinde önemli iyileşmelere katkıda bulunurlar. Bu doğrultuda, örgütsel performansını artırmak amacıyla çalışanların gcl bir bağlılık geliştirmesini neyin motive ettiğini araştırmak büyük önem taşımaktadır (Suryani 2018: 26).

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır biz burada çalışmamız için önemli etkenleri sıraladık.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

1. Bireysel faktörler	2. Örgütsel faktörler	3. Çevresel faktörler
a. İş beklentileri b. Psikolojik sözleşme 1. iş sözleşmesi 2. psikolojik sözleşme c. Kişisel özellikler 1. Yaş 2. Cinsiyet 3. Medeni durum 4. Eğitim düzeyi 5. Çalışma süresi 6. Pozisyon(mevki) 7. Toplumsal kültür 8. Kişilik	a. Ücret düzeyi b. İşin niteliği ve önemi c. Yönetim ve liderlik d. Örgütsel adalet e. Örgüt kültürü f. Örgüt iklimi g. Takım çalışması h. Denetim (nezaret) i. Örgütsel güven j. Örgütsel ödüller k. Rol belirsizliği ve rol çatışması l. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları	a. Alternatif iş imkanları b. İş gücü piyasasının durumu

Kaynak: Bozkurt 2007: 49

1.7 Çalışan Bağlılığı ve Önemi

Çalışan bağlılığı, Kapoor ve Meachem (2012: 14) tarafından bir bireyin örgütle olan ilişkisini belirleyen bir ölçek olarak tanımlanmıştır. Bağlı çalışanların tutum ve davranışları incelendiğinde, bu çalışanların yüksek üretkenlik, beklentilerin ötesine geçme tutkusu ve örgüte karşı güçlü bir aidiyet duygusu geliştirdikleri gözlemlenmiştir. Bailey ve diğerleri (2017: 31) tarafından yapılan bir çalışmada, bağlılığın bireysel moral, görev performansı, ekstra rol performansı ve örgütsel performans ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ve en güçlü kanıtların görev performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Çalışan bağlılığı, insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir öneme sahiptir. Çalışanların ihtiyaçlarına uygun şekilde yapılandırılmayan insan kaynakları uygulamaları, bireylerin işlerine tam anlamıyla odaklanmalarını engelleyebilir ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilir (Markos, Sridevi 2010: 89).

Çalışan bağlılığının bu çift yönlü etkisi, örgütlerin insan kaynakları politikalarını yeniden gözden geçirme gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle günümüzün rekabetçi ve dinamik iş ortamlarında, yalnızca maddi ihtiyaçları karşılayan değil; aynı zamanda çalışanların psikolojik ve duygusal bağlılıklarını da güçlendiren uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Nitelikli insan kaynağını elde tutabilmek ve performans düzeyini artırmak isteyen örgütlerin, çalışanlara özerklik tanıyan, gelişim fırsatları sunan ve anlamlı iş deneyimleri yaratan organizasyonel yapılar oluşturması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir bakış açısıyla ele alınması, çalışan-örgüt uyumunu artırarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ayrıca, çalışan bağlılığı ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağ, işveren ile çalışan arasındaki iki yönlü etkileşimi yansıttığı gibi, aynı zamanda olumlu örgütsel performansın da güçlü bir belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir (Markos, Sridevi 2010: 89).

Yöneticilerin çalışan bağlılığına önem vermesinin temel nedeni, bağlı çalışanların daha üretken ve verimli olmalarıdır. Bu durum, kurumların rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde etmesini sağlar. Ancak, monotonluk ve aşırı iş yükü gibi faktörler, çalışan bağlılığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Ödül ve motivasyon mekanizmaları ise çalışan bağlılığını artırmada kritik bir rol oynar. Meyer ve Allen'e göre, çalışan bağlılığı duygusal (arzu), normatif (yükümlülük) ve devamlılık (algılanan maliyet) bileşenlerinin değişen kombinasyonlarını yansıtmaktadır.

Saks (2006) tarafından yapılan çalışmalar, bağlılığın işletmeler için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, işgücünün yaklaşık yarısının tam olarak bağlı olmadığı veya bağlılıklarını kaybettiği tespit edilmiştir. Bu durum, ABD'deki işletmelere yılda 300 milyar dolar verimlilik kaybına neden olan bir "bağlılık açığı" olarak tanımlanmıştır. Çalışan bağlılığı, genellikle örgüte duygusal ve entelektüel bağlılık veya çalışanların işlerine gösterdikleri gönüllü çaba miktarı olarak tanımlanmaktadır (Saks 2006: 601). Araştırmacılar, bağlılığın daha iyi anlaşılabilmesi için tükenmişliğin zıttı veya pozitif antitezi olarak tanımlamışlardır (Saks 2006, 601). Bağlılık, canlılık, adanmışlık ve özümseme gibi kavramlarla ifade edilebilir ve olumlu, tatmin edici bir işle ilgili olumlu bir ruh hali yaratır (Saks 2006: 601).

Saks (2006), çalışanların kendilerine psikolojik anlamlılık ve psikolojik güvenlik sunan durumlarda işe daha fazla bağlandıklarını belirtmiştir. 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren, yöneticilerin odak noktası, çalışanlarını işlerine nasıl bağlı tutacakları üzerinde olmuştur. Çünkü işverenler, bağlı çalışanların daha verimli ve üretken olduğunu bilmektedir. Bağlı çalışanlar, bağlı müşteriler yaratır ve bu da sürdürülebilir büyüme ve örgüt için değer anlamına gelir.



Şekil 3. Çalışan Bağlılığının Sonuçları

Kaynak: Kapoor, Meachem 2012: 14

1.7.1 Sosyal Değişim Teorisi (SET) ve Çalışan Bağlılığı

Saks (2006), çalışan bağlılığını açıklamak için Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory- SET) temelinde bir analiz sunmaktadır. Bu teoriye göre, karşılıklı bağlılık içinde olan taraflar arasındaki etkileşimler, zamanla yükümlülüklerin oluşmasına yol açar. SET'in temel ilkelerinden biri, tarafların belirli "mübadele kurallarına" uyması durumunda, ilişkilerin güven, sadakat ve karşılıklı taahhüt temelinde gelişmesidir. Bu bağlamda, bireylerin örgütleriyle olan ilişkileri, karşılıklı bir alışveriş süreci olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte, çalışanların kurumlarına olan bağlılık düzeyleri, örgütün sunduğu kaynaklara ve imkanlara verilen bir yanıt olarak ortaya çıkar.

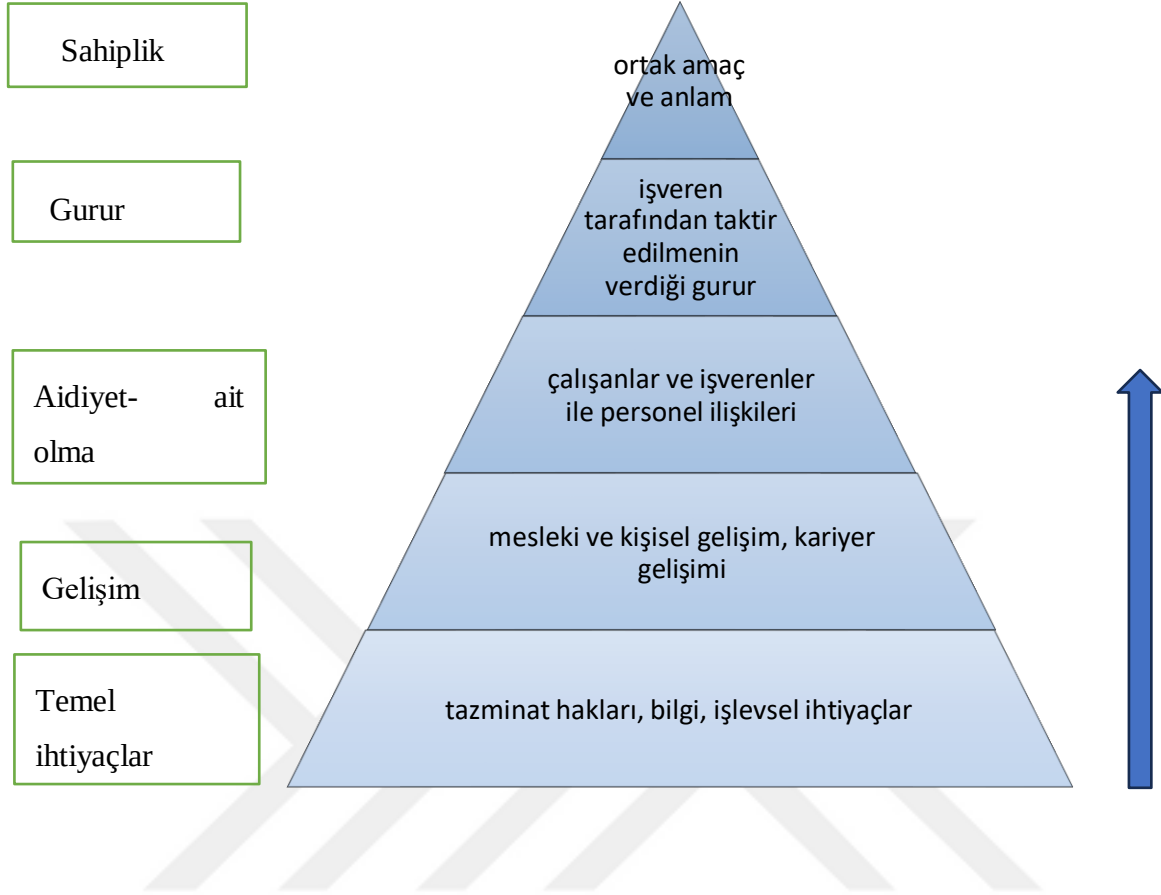
Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların iş rollerine ne ölçüde katıldıklarını ve zihinsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarını ne derecede kullandıklarını açıklamak için kullanılır. Çalışanlar, bu kaynaklarını daha yoğun bir şekilde kullanarak, kurumun eylemlerine derin ve anlamlı bir yanıt oluştururlar. Bu durum, çalışan bağlılığının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde nasıl şekillendiğini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. SET, çalışanların neden işlerine ve kurumlarına daha fazla veya daha az bağlı olmayı seçtiklerini açıklamak için teorik bir temel sağlar (Saks 2006: 603).

Bu teori, çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerini, karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler üzerinden değerlendirir. Özellikle, çalışanların kurumlarına duydukları bağlılık, örgütün sunduğu kaynaklar, destekler ve imkanlarla doğrudan ilişkilidir. Bu karşılıklı ilişki, çalışanların işlerine daha fazla adanmalarını ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmalarını sağlar. Dolayısıyla, Sosyal Değişim Teorisi, çalışan bağlılığının dinamiklerini anlamak ve bu bağlılığı artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek için önemli bir teorik temel oluşturur.

Bu çerçevede, çalışan bağlılığının artırılması, yalnızca bireysel motivasyonu değil, aynı zamanda örgütsel performans ve sürdürülebilirliği de doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, kurumların çalışanlarına sunduğu kaynaklar ve imkanlar, bağlılık düzeyini belirleyen kritik unsurlar arasında yer alır.

1.7.2 Bağlılık Hiyerarşisi

Bağlılık hiyerarşisi, çalışan bağlılığını açıklayan modellerden biridir ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer bir yapıdadır. Modelin en alt basamağında, çalışanların temel gereksinimleri olan ücret ve yan haklar yer alır. Bu gereksinimler karşılandığında, birey gelişim fırsatları ve terfi olanaklarına yönelir. Çalışanın beklentileri bu süreçte tatmin edildiğinde, örgütsel bağlılık daha derin bir boyut kazanır. Bu aşamada, çalışanlar ortak bir amaç etrafında birleşerek işlerinde anlam ve değer uyumu arayışına girerler (Markos, Sridevi 2010: 91).



Şekil 4. Bağlılık Hiyerarşisi

Kaynak: Kapoor, Meachem 2012: 15

Şekilde 4’ de çalışan bağlılığının aşamalı gelişimini açıklayan “Bağlılık Hiyerarşisi Modeli” görülmektedir. Bu model, Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ’ne benzer şekilde, çalışanların belirli ihtiyaçları karşılandıkça daha yüksek bağlılık seviyelerine ulaşacağını öngörmektedir. İlk aşamada, ücret ve yan haklar gibi temel ihtiyaçlar karşılanır. Daha sonra çalışanlar gelişim fırsatları, kariyer olanakları ve liderlik tarzına yönelik beklentilere yönelir. Üst seviyelerde ise işveren tarafından takdir edilmenin verdiği gurur ve işin anlamı gibi duygusal faktörler ön plana çıkar. En üst basamakta, çalışanlar örgütün vizyon ve değerleriyle güçlü bir bağ kurarak en yüksek bağlılık seviyesine ulaşırlar. Bu model, çalışan bağlılığının sürekliliğini sağlamak için işverenlerin stratejik bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini göstermektedir.

Çalışan bağlılığını üç başlık altında inceleyebiliriz (Kapoor, Meachem 2012: 12);

- a. Bağlı çalışanlar; iş yerinde yenilikçi fikirler üretmek ve örgütlerini ileriye taşımak için içten bir istek ve heyecan duyarlar
- b. Bağlantısız çalışanlar; işlerini yapmak için zaman harcarlar ancak bu süreçte herhangi bir tutku veya içsel motivasyon hissetmezler
- c. Yüksek bağlılık göstermeyen çalışanlar; iş yerinde genellikle mutsuz bir ruh hali içerisindeyler ve bu mutsuzluklarını davranışlarıyla veya tutumlarıyla açıkça yansıtmaya eğilimindedirler.

Sonuç olarak, çalışan bağlılığı, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Bağlı çalışanlar, işlerine tutkuyla bağlanarak yenilikçi fikirler üretir ve örgütlerini ileriye taşımak için içsel bir motivasyon sergilerler. Bağlantısız çalışanlar ise işlerini yapmakla yetinirken, tutku ve heyecandan yoksun bir şekilde çalışırlar. Yüksek bağlılık göstermeyen çalışanlar ise iş yerinde mutsuzluklarını davranışlarıyla yansıtarak hem kendi performanslarını hem de örgütsel verimliliği olumsuz etkilerler. Bu nedenle, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek hem çalışanların iş tatminini hem de örgütün genel performansını iyileştirmek adına büyük önem taşımaktadır.

1.7.3 Çalışan Bağlılığı Stratejileri

Çalışan bağlılığı, günümüz iş dünyasında örgütsel başarının ve sürdürülebilir rekabet avantajının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Yüksek düzeyde çalışan bağlılığı, işletmelerin verimliliğini artırırken, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, çalışan bağlılığının düşük olması durumunda, işletmeler performans kaybı, yüksek işgücü devir hızı ve düşük çalışan morali gibi ciddi sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu noktada, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler, adeta bir "ilaç" niteliği taşımakta ve bu sorunların giderilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu başlıkta çalışan bağlılığı için önemli stratejiler üzerinde durulmuştur.

- a. **İlk Günden Başlayın:** Kuruluşlar, yeni yetenek edinme stratejilerine odaklanırken, çalışanları elde tutma stratejilerini genellikle göz ardı eder. Etkili

bir işe alım ve oryantasyon süreci, yeni çalışanın örgüte uyum sağlaması için kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, yeni çalışanların potansiyel yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirerek uygun pozisyonlara yerleştirmeli ve bu yeteneği örgütte tutmak için gerekli yönetsel çabayı göstermelidir. Oryantasyon programları, hem örgütsel düzeyde (misyon, vizyon, değerler, politikalar ve prosedürler) hem de işe özel düzeyde (departmanın görevleri, sorumluluklar, hedefler ve öncelikler) kapsamlı bir bilgilendirme sağlamalıdır. Bu, yeni çalışanın gerçekçi iş beklentileri geliştirmesine ve rol çatışmalarının önlenmesine yardımcı olur (Markos, Sridevi 2010: 93).

- b. En Tepeden Başlayın:** Çalışan bağlılığı, net bir misyon, vizyon ve değerlerin oluşturulması yoluyla üst yönetimin liderlik taahhüdünü gerektirir. Üst yönetim, bu değerlere inanmadıkça ve bunları yöneticilere ve çalışanlara aktarmadıkça, çalışan bağlılığı bir "kurumsal moda" olmaktan öteye gidemez. Çalışan bağlılığı, üst yönetimin özverili ve eylem odaklı bir yaklaşımını gerektirir. "Örnek Olarak Liderlik Etmek" bu sürecin temelini oluşturur (Markos, Sridevi 2010: 93).
- c. İki Yönlü İletişim:** Yöneticiler, çalışanların fikirlerine değer veren ve onları karar alma süreçlerine dahil eden iki yönlü iletişimi teşvik etmelidir. Çalışanlar, işleri ve yaşamları için önemli olan konularda söz sahibi olmalıdır. Katılımcı karar alma süreçleri, çalışanların aidiyet duygusunu artırır ve bağlılıklarını güçlendirebilir (Markos, Sridevi 2010: 93).
- d. Gelişim ve İlerleme Fırsatları:** Çalışanlara daha fazla iş özerkliği vererek bağımsız düşünmelerini teşvik etmek, onların öz yeterliliklerini ve bağlılıklarını artırır. Sonuç odaklı bir yönetim anlayışı, çalışanların kendi yöntemlerini seçmelerine olanak tanır ve bu da motivasyonlarını yükseltebilir (Markos, Sridevi 2010: 93).
- e. Kaynakların Sağlanması:** Yöneticiler, çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için gerekli fiziksel, finansal ve bilgi kaynaklarını sağlamalıdır. Kaynak eksikliği, çalışanların performansını ve bağlılığını olumsuz etkileyebilir (Markos, Sridevi 2010: 93).
- f. Eğitim ve Gelişim:** Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak için uygun eğitimler sunulmalıdır. Eğitim, çalışanların özgüvenlerini artırır ve yöneticilerin sürekli gözetimine ihtiyaç duymadan çalışmalarını sağlayabilir (Markos, Sridevi 2010: 93).
- g. Geri Bildirim Sistemleri:** Düzenli geri bildirim ve performans değerlendirmeleri, çalışanların bağlılık düzeylerini ölçmek ve iyileştirmek için önemlidir. Anketler ve geri bildirim mekanizmaları, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya yardımcı olur (Markos, Sridevi 2010: 93).

- h. Teşvik ve Ödüllendirme:** Çalışanların performansları ile aldıkları teşvikler arasında net bir bağlantı olmalıdır. Mali ve mali olmayan ödüller (takdir, övgü vb.), çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlayabilir (Markos, Sridevi 2010: 93)
- i. Kurum Kültürü:** Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların aidiyet duygusunu artırır. Karşılıklı saygı ve başarı öyküleri, çalışanların kuruma bağlılığını güçlendirir ve yeni çalışanların bu kültüre uyum sağlamasını kolaylaştırır (Markos, Sridevi 2010: 94)
- j. Yüksek Performans Gösteren Çalışanlara Odaklanma:** Yüksek performans gösteren çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve onları işe bağlamak, kuruluşların genel performansını artırır. Bu çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını sürdürmek, kurumsal başarıyı destekleyebilir (Markos, Sridevi 2010: 94)

Bu stratejiler, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırarak uzun vadeli performans ve motivasyon sağlar. Kuruluşlar, bu adımları uygulayarak çalışanlarının potansiyelini en üst düzeye çıkarabilir ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilir.

1.7.4 Çalışan Bağlılığını Etkileyen Faktörler

Kahn (1990) çalışanların işlerine bağlanmalarını sağlayan üç temel psikolojik koşul tanımlar;

- a. Anlamlılık (meaningfulness);
 - Çalışanlar, işlerinin anlamlı ve değerli olduğunu hissettiklerinde bağlılık gösterir.
 - Anlamlılık, çalışanların işlerinin kendileri, takım ve organizasyon için önemli olduğunu algılamasıyla ortaya çıkar. Bu koşul, çalışanların işlerine duygusal olarak bağlanmalarını sağlar.
- b. Güvenlik (Safety);
 - Çalışanlar, işyerinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissettiklerinde bağlılık gösterir.
 - Güvenlik, çalışanların fikirlerini, duygularını ve kimliklerini ifade ederken herhangi bir olumsuz sonuçla (eleştiri, dışlanma, cezalandırma) karşılaşmayacaklarını bilmeleriyle ilgilidir. Bu koşul, çalışanların kendilerini işyerinde rahat ve özgür hissetmelerini sağlar.

c. Uygunluk (Availability);

- Çalışanlar, işlerine fiziksel, duygusal ve bilişsel olarak hazır olduklarında bağlılık gösterir.
- Uygunluk, çalışanların işlerine odaklanmak için gerekli enerjiye, kaynaklara ve zihinsel kapasiteye sahip olmalarıyla ilgilidir. Bu koşul, çalışanların işlerine tam anlamıyla konsantre olmalarını sağlar.

Çalışan bağlılığını etkileyen faktörler, Kahn tarafından üç ana başlık altında incelenmiştir: bireysel faktörler, işyeri ortamı ve işin yapısı. Bireysel faktörler, çalışanların kişilik özellikleri, öz-yeterlilik algıları ve işe yönelik tutumları gibi unsurları kapsamaktadır. Örneğin, özgüveni yüksek olan çalışanlar, işlerine daha fazla bağlanma eğilimi göstermektedir. İşyeri ortamı ise liderlik tarzı, iletişim kalitesi, takım dinamikleri ve organizasyonel kültür gibi unsurlar üzerinden çalışan bağlılığını şekillendirir. Destekleyici, güven veren ve açık iletişime dayalı bir iş ortamı, çalışanların bağlılık düzeylerini önemli ölçüde artırmaktadır. Son olarak, işin yapısı da çalışan bağlılığı üzerinde kritik bir rol oynar. İş tasarımı, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını ve bağlılık göstermelerini doğrudan etkiler. Özerklik, düzenli geri bildirim ve çeşitlilik içeren işler, çalışanların motivasyonunu artırarak bağlılıklarını güçlendirir. Bu faktörler, birbirleriyle etkileşim halinde olup, çalışan bağlılığının oluşumunda bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir (Kahn 1990).

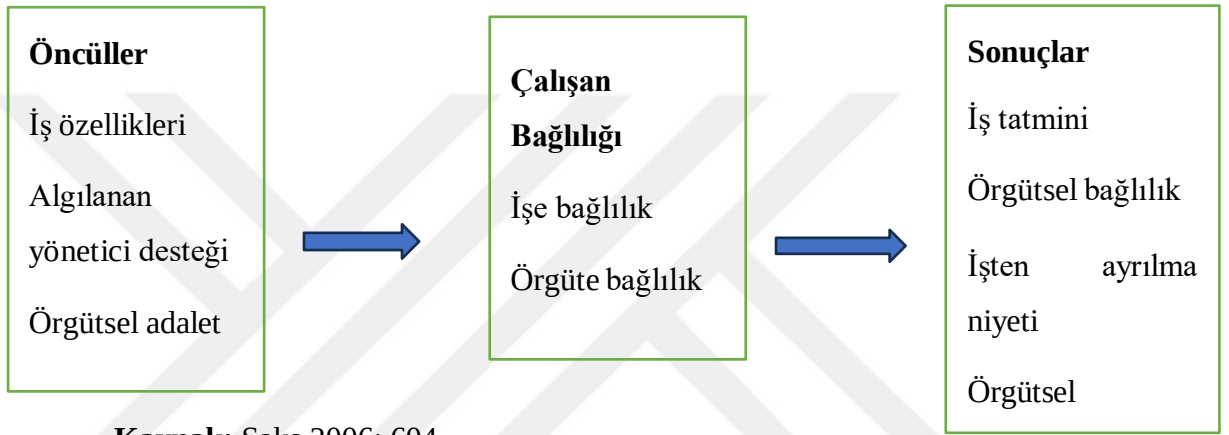
Çalışan bağlılığı sonuç ölçütleri (Kapoor, Meachem 2012: 18);

- Çalışanların kurumda kalması ve aidiyet hissi
- Şirketin başarısı ve büyümesi
- Yenilikçi fikirler ve yaratıcılık
- Müşterilerin mutluluğu ve memnuniyeti
- Kurumun finansal sağlığı ve kazançları

Sonuç olarak, çalışan bağlılığı, yalnızca kurumsal başarının değil, aynı zamanda çalışanların aidiyet hissi ve mutluluğunun da temelini oluşturan bir unsurdur. Bağlı çalışanlar, örgütün büyümesine ve finansal sağlığına katkıda bulunurken,

yenilikçi fikirler ve yaratıcılıkla iş süreçlerini zenginleştirir. Aynı zamanda, müşteri memnuniyetini artırarak kurumun itibarını güçlendirir. Bu nedenle, çalışan bağlılığını desteklemek, yalnızca kurumsal hedeflere ulaşmak için değil, çalışanların kendilerini değerli ve mutlu hissettikleri bir iş ortamı yaratmak için de büyük önem taşımaktadır. İnsan odaklı bir yaklaşım hem çalışanların hem de kurumun uzun vadeli başarısını garanti altına alacaktır.

Tablo 4. Çalışan Bağlılığının Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Saks 2006: 604

Sonuç olarak, çalışan bağlılığı, iş özellikleri, algılanan yönetici desteği ve örgütsel adalet gibi öncüller tarafından şekillenmekte ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ile örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu bulgular, çalışan bağlılığının hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki etkilerini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerin, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirerek hem çalışanların iş tatminini hem de örgütsel performansı iyileştirmeleri mümkündür.

1.7.4 Bağlı Çalışanların Örgütsel Avantajları

Bağlı çalışanlar, örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlar. Bu çalışanlar, işlerine karşı daha yüksek bir motivasyon ve performans sergilerler. Araştırmalar, çalışan bağlılığı ile örgütsel kârlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bağlı çalışanlar, yalnızca şirkette uzun süre kalmakla kalmaz, aynı

zamanda kurumun ürün ve hizmetlerinin gönüllü savunucuları haline gelerek iş başarısına önemli katkılarda bulunurlar.

Ayrıca, bağlı çalışanlar, rekabetçi bir iş ortamında sadakat duygusunu pekiştirir ve yüksek enerjili bir çalışma kültürü oluşturur. Bu durum, hem ekip içindeki iş birliğini artırır hem de kurumun genel verimliliğini yükseltir. Bununla birlikte, bağlı çalışanlar, kuruluşun marka elçisi olarak hareket eder ve kurumun itibarını güçlendirir. Bu faktörler, örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir (Swarnalatha , Prasanna 2013: 59).

Çalışan bağlılığını artırmak için, örgütlerin etkili liderlik, adil ödüllendirme sistemleri, kariyer gelişim fırsatları ve çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar benimsemesi gerekmektedir. Ayrıca, düzenli geri bildirim ve açık iletişim kanalları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak bağlılıklarını artırabilir. Bu stratejiler, yalnızca çalışanların motivasyonunu yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün genel performansını da olumlu yönde etkiler.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

Bu bölümde öncelikle motivasyon kavramı ve tanımı ele alınmış, ardından motivasyon süreci, tarihsel gelişimi ve örgütsel başarı üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Devamında, motivasyon türlerinden içsel ve dışsal motivasyon ayrımı açıklanarak, bu türlerin çalışan davranışları üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Son olarak, motivasyonu açıklamaya yönelik teorik yaklaşımlar kapsamında kapsam teorileri ve süreç teorileri detaylı biçimde incelenmiştir.

2.1 Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Motivasyon, Türk Dil Kurumu ("TDK güncel Türkçe sözlük", t.y.) sözlüğünde "isteklendirme" ve "güdüleme" olarak tanımlanmaktadır. Kelimenin kökeni, Latince "movera" (hareket etmek, harekete geçirmek) fiiline dayanmaktadır. Bu kök, bir şeyi harekete geçirme veya bir eylemi başlatma anlamını taşır. Fransızca "motivation" kelimesi üzerinden dilimize geçen motivasyon, genel olarak bir bireyi belirli bir hedefe yönelik harekete geçiren içsel veya dışsal itici güçleri ifade eder. Motivasyon, özellikle çalışanların verimliliği ve çalışma hayatı için büyük önem taşır. Bu önem, 20. yüzyılın başlarında Frederick Taylor'un bilimsel yönetim teorisi ile üretimde en yüksek verimliliğe ulaşma hedefiyle daha da belirginleşmiştir (Yavuz 2023: 4).

Motivasyon hem çalışanlar hem de yöneticiler için kritik bir unsurdur. Araştırmalar, motive olan çalışanların örgüt için daha verimli çalıştığını ve motivasyonun çalışan memnuniyetini doğrudan etkilediğini göstermektedir (Gülbüz 2023: 8). Ancak motivasyon, bireysel bir olgu olup kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu nedenle, motivasyon teorilerinin temelinde bu bireysel farklılıkların vurgulanması önemlidir. Motivasyon, genel anlamda bir niyet olarak tanımlanabilir ve çalışanların kontrolünde olduğu varsayılır. Davranışlar, motivasyon tarafından belirlenen çabanın yönlendirilmesiyle şekillenir. Motivasyonun çok boyutlu bir yapısı bulunmaktadır; bu bağlamda, zaman içinde değişen motivasyon unsurlarının neler olduğunun ortaya konulması gerekmektedir (Gülbüz 2023: 8).

2.1.1 Motivasyonun Bireysel ve Örgütsel Etkileri

Motivasyon, doğrudan davranış veya performans değil, bireyi içsel ve dışsal unsurlar aracılığıyla harekete geçiren bir süreçtir. İnsanların motivasyon kaynakları kişiden kişiye değişir çünkü bireylerin istekleri, ihtiyaçları ve hayata bakış açıları farklıdır. Bu nedenle, bir kurumda çalışanları aynı anda motive etmek oldukça zordur. Ayrıca, insanların ruh hali değişkendir; bugün onu motive eden bir faktör, yarın aynı etkiyi yaratmayabilir (Gürbüz 2023: 8).

Motivasyonun en önemli özelliklerinden biri, çalışan devir hızını azaltması (işten ayrılma niyetini düşürmesi) ve örgütsel bağlılığı artırmasıdır. İşinde motive olan çalışanların işyerine bağlılığı artar ve işten ayrılma düşüncesi azalır (Gürbüz 2023: 8). Performans ve motivasyon yakından ilişkilidir. Artan rekabet ortamı ile birlikte insan kaynağının önemi de artmıştır. Çalışanlar, işlerine yönelik motivasyonlarını başarı duygusu, tanınma arzusu, işten aldıkları içsel tatmin, kariyer gelişim fırsatları, artan sorumluluklar ve kişisel gelişim imkânları gibi çeşitli faktörlerle sağlayabilirler. Bu motivasyonel unsurlar, çalışanların hem bireysel hem de mesleki anlamda kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanır (Mohan vd. 2013: 46).

2.1.2 Motivasyon Süreci

Motivasyon, bireyin belirli bir hedefe yönelik davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir (Mohan vd. 2013: 47). Bu süreç, bireyin harekete geçmesini sağlayan içsel ve dışsal faktörlerin etkileşimini içerir. Motivasyon, biyolojik ihtiyaçlar, duygusal durumlar, sosyal etkileşimler ve bilişsel süreçler gibi çok boyutlu unsurlar tarafından şekillenir. Bu nedenle, motivasyonun anlaşılması, bireyin davranışlarının altında yatan nedenleri analiz etmek açısından büyük önem taşır.

Chowdhury ve Chaudhuri (2020: 23) , motivasyon ve bağlılığın örgütsel başarıya önemli katkılar sağladığını yaptıkları çalışmada ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Keser (2021: 3) motivasyonu, "bir davranışı başlatan, bu davranışın yönünü ve devamlılığını belirleyen içsel bir güç" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, motivasyonun bireyin eylemlerini yönlendiren ve sürdüren temel bir dinamik olduğunu vurgulamaktadır. Motivasyon, bir eksikliğin giderilmesi, bir ihtiyacın

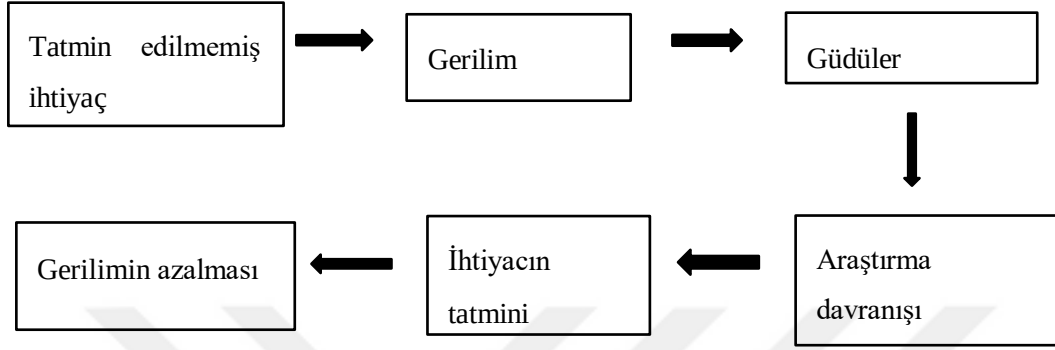
karşılanması ya da belirli bir hedefe ulaşılması gibi unsurları içeren karmaşık bir süreç olarak yorumlanabilir (Keser 2021: 3).

Örneğin, bireyin iş yerindeki tatmin kaynaklarından biri olan "kariyer gelişim fırsatları" ele alındığında, bu fırsatların yetersiz olması durumunda tatmin edilmemiş bir ihtiyaç ortaya çıkabilir. Birey, kariyerinde ilerleme imkânı bulamadığında, bu durum onun mesleki gelişim ihtiyacının karşılanmadığı anlamına gelir. Bu eksiklik, bireyde bir gerilim yaratır ve bu gerilimi azaltmak için harekete geçmesine neden olur. Örneğin, birey ya mevcut iş yerinde kariyer gelişimine yönelik taleplerde bulunur ya da bu ihtiyacını karşılayabileceği yeni bir iş arayışına girer. Eğer örgüt, bireyin kariyer gelişimine yönelik ihtiyacını karşılayacak adımlar atar ve örneğin eğitim programları, terfi imkânları veya mentorluk sistemleri sunarsa, bireyin gerilimi azalır ve motivasyonu artar. Ancak, bu ihtiyaç karşılanmazsa, birey ya mevcut işinde düşük motivasyonla verimsiz çalışmaya devam eder ya da kariyer hedeflerine ulaşabileceği başka bir iş ortamı arayışına girer. Bu tür örnekler, bireyin iş yerinde karşılaştığı farklı sorunlar ve ihtiyaçlar temelinde çeşitlendirilebilir.

Kantar (2008: 28), motivasyon sürecini anlamak ve açıklamak için dört temel ilke öne sürmüştür. İlk olarak, bireylerin ihtiyaçları, arzuları ve beklentileri motivasyonun temel kaynakları olarak kabul edilir. İkinci olarak, bu ihtiyaç ve beklentilerin bireylerin davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu vurgulanır. Üçüncü aşamada, bireylerin belirledikleri hedefler, motivasyonel sürecin yönünü ve şiddetini belirler. Son olarak, geri besleme (feedback) mekanizması, davranışların sonuçlarını değerlendirerek motivasyonun sürdürülebilirliğini sağlar. Bu ilkeler, motivasyonun karmaşık yapısını anlamak için bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır (Kantar 2008: 28).

Motivasyon, bireylerin davranışlarının arkasında yatan istekler ve önlerinde belirledikleri amaçlar üzerine kuruludur. Bireyler, ihtiyaçlarını karşıladıklarında veya bu ihtiyaçlar doyurulduğunda hem kendi hedeflerini hem de örgütün amaçlarını en üst düzeyde gerçekleştirmek için yüksek bir performans sergilerler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların davranışlarını doğru bir şekilde analiz etmeleri ve bu analizlerin sonuçlarına dayanarak onları motive edecek yöntemler, modeller veya motivasyon araçları geliştirmeleri büyük önem taşır. Bu süreç, çalışanların

performansını artırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için kritik bir rol oynar (Kantar 2008: 28).



Şekil 5. Temel Motivasyon Süreci

Kaynak: Keser 2021: 4

2.1.3 Motivasyonun Tarihsel Gelişimi

Motivasyon kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda, bu kavramı sistematik bir şekilde ele alan ilk isimlerden biri Abraham H. Maslow'dur. Maslow, motivasyonu insan ihtiyaçları üzerinden analiz ettiği çalışmalarında, temel ihtiyaçları beş kategoride sınıflandırmıştır. Ona göre motivasyon, bireyin hiyerarşik bir düzende sıralanan ihtiyaçlarını karşılamasıyla ortaya çıkar. Bu süreçte, en alt düzeydeki temel ihtiyaçların doyuma ulaşmasının ardından, birey bir üst düzeydeki ihtiyaçlara yönelir. Maslow'un bu yaklaşımı, motivasyonun dinamik ve kademeli bir süreç olduğunu vurgulaması açısından önemlidir (Ak 2022: 3).

2.1.4 Motivasyonun Örgütsel Başarıya Etkisi

Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi, onu oluşturan bireylerin aktif katkı ve katılımıyla mümkündür. Bu doğrultuda, çalışan unsuru örgütsel yapının temel taşlarından biri olarak değerlendirilmekte; örgüt içindeki işleyişin etkinliği, büyük

ölçüde çalışanların varlığı ve bu varlığı ne ölçüde anlamlı buldukları ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bireylerin örgütte yer alma istekleri ve örgütsel süreçlerde etkin biçimde rol üstlenmeleri, belirli içsel ve dışsal gerekçelere dayanmakta, bu gerekçelerin ise çoğunlukla çalışanların motivasyon düzeyleriyle şekillendiği görülmektedir.

Bu bağlamda, çalışanların yalnızca maddi ya da fizyolojik gereksinimlerini karşılamak amacıyla örgütte yer almadıkları; aynı zamanda psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da karşılayabilecekleri bir yapı arayışında oldukları dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla, çalışanların çok boyutlu ihtiyaçlarını gözeten ve bu doğrultuda yönetsel uygulamaları şekillendiren bir anlayışa duyulan gereksinim ön plana çıkmaktadır. Yöneticilerin bu beklentileri etkin şekilde karşılaması, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Böyle bir bağlılık, hem örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde etkinliği sağlamakta hem de kurumun sürdürülebilirliği açısından stratejik bir önem taşımaktadır (Ergül 2005: 67).

Motivasyon, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında insan kaynaklarının kritik rolünü destekleyen temel bir unsurdur. Yüksek düzeyde motive olan çalışanlar, işlerine yönelik daha olumlu tutum ve davranışlar sergileme eğilimindedir. Bu bireyler, daha güçlü örgütsel bağlılık gösterir, işlerinin anlamlı olduğuna inanır ve bu inanç doğrultusunda daha yüksek düzeyde çaba gösterirler (Yakupoğlu 2023: 34). Bunun sonucunda hem performans düzeyleri artar hem de işten ayrılma olasılıkları azalır. Ayrıca, iş doyumları yüksek olan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi görev tanımlarının ötesine geçen olumlu davranışlar sergilemeye daha yatkındırlar (Yakupoğlu 2023: 34).

Motivasyon, bireylerin davranışlarını harekete geçiren ve bu davranışları belirli hedeflere yönlendiren dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir. Yüksek performans seviyelerine ulaşmak, çoğunlukla içsel güdülerle beslenen, gönüllü çabanın bir sonucudur. Bu süreç, içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarının etkileşimiyle şekillenir ve örgütsel başarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynar (Grigoraş vd. 2023: 112).

Bu bağlamda örgütler, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirerek hem bireysel verimliliği hem de kurumsal performansı yükseltebilir. Etkili motivasyon stratejileri; çalışanların ihtiyaçlarını anlayan, gelişim fırsatları sunan ve başarıyı takdir eden insan kaynakları politikaları ile desteklendiğinde, örgütsel başarıya önemli ölçüde katkı sağlar (Koç Tazıcı 2022: 18).

2.2 Motivasyon Türleri

Motivasyon, bireylerin davranışlarını harekete geçiren ve bu davranışları belirli hedeflere yönlendiren itici güçler bütünüdür. Bu süreç, bireyin içsel ihtiyaçları ve dış çevreden gelen faktörler tarafından şekillenir. Motivasyon türleri temel olarak ikiye ayrılır: içsel motivasyon ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyon, bireyin kişisel ilgi, merak, öğrenme arzusu veya içsel tatmin gibi iç kaynaklı unsurlardan beslenir. Dışsal motivasyon ise ödül, ceza, tanınma, maddi kazanç veya sosyal onay gibi dış faktörlerle ilişkilidir. Bu iki motivasyon türü, bireyin davranışlarını farklı şekillerde etkileyerek hem bireysel hem de örgütsel başarıya katkı sağlar.

2.2.1 İçsel Motivasyon

Motivasyon, örgütsel davranış yazınında temel olarak içsel ve dışsal boyutlarıyla ele alınmaktadır (Yakupoğlu 2023: 35). Bu ayrımın temelinde, içsel motivasyon, bireyin görevlerini dışsal ödül beklentisi olmaksızın, işin doğasından aldığı tatmin ve kişisel gelişim arzusuyla yerine getirmesi olarak tanımlanabilir (Güney, Ergin 2023: 941). Bu bağlamda, içsel motivasyona sahip çalışanların özerklik ihtiyaçlarının karşılandığı, yeteneklerini geliştirme fırsatı buldukları ve işlerini anlamlı buldukları ortamlarda daha verimli oldukları görülmektedir (Grigoraş vd. 2023: 112).

İçsel motivasyonun bu özellikleri, örgütsel bağlamda dikkate değer sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle, bu tür motivasyona sahip çalışanların yalnızca temel görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, bilgi paylaşımı ve yenilikçi çözümler üretme gibi ekstra rol davranışları sergiledikleri gözlemlenmektedir. Bu bulguları destekler nitelikte, Dündar ve arkadaşlarının (2007: 105) çalışması, içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına kıyasla daha etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu

durum, çalışan motivasyonunun yalnızca maddi teşviklerle sınırlandırılmayacağını açıkça göstermektedir.

Buna karşılık, dışsal motivasyon prim, terfi veya statü kazanma gibi somut ödüllerle ilişkilendirilmektedir (Yavuz 2023: 24). Ancak unutulmamalıdır ki, araştırmalar yalnızca maddi teşviklere dayalı motivasyon stratejilerinin sınırlı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin, satış hedeflerine ulaşmak için prim almayı bekleyen çalışanların, ödül mekanizmasının kaldırılması durumunda motivasyon kaybı yaşadıkları gözlemlenmiştir (Güney, Ergin 2023: 945). Bu örnek, dışsal motivasyonun kısa vadeli etkilerini anlamak açısından önemlidir.

İki motivasyon türü arasındaki bu temel farklılıklar, bireyin hedef belirleme sürecinde daha net görülebilir. Bir yanda, içsel olarak motive olmuş bir çalışan, yaratıcılığını kullanarak teknik becerilerini geliştirme fırsatını kişisel kazanç olarak görmektedir. Diğer yanda ise, dışsal olarak motive olmuş çalışan aylık satış hedefini tutturmak gibi somut ödüllere odaklanmaktadır (Güney, Ergin, 2023: 945).

Tüm bu bulgular ışığında, çağdaş örgüt yönetiminde optimal performans için her iki motivasyon türünün dengeli bir şekilde kullanılması gerektiği söylenebilir. Ancak özellikle dikkat çekici olan, bilgi yoğun işlerde içsel motivasyonun uzun vadeli etkilerinin daha belirgin hale gelmesidir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, yeteneklerini geliştirebilecekleri ve işlerini anlamlı bulacakları ortamlar yaratması hem bireysel hem de örgütsel gelişim açısından kritik önem taşımaktadır (Grigoraş vd. 2023: 112).

Tablo 5. İçsel Motivasyon Araçları

İçsel Motivasyon Araçları	
Araçlar	Tanım
Yapılan işin ilgi çekici ve zorlayıcı bir iş olması	Çalışanın bireysel ilgi alanlarıyla uyumlu ve mevcut becerilerini geliştirecek düzeyde karmaşık görevler tasarlanmasını ifade eder.
İşte bağımsızlık (özerklik)	Çalışanların kendi işlerini yaparken karar verme özgürlüğüne, esnek çalışma yöntemlerine ve kontrol hissine sahip

	olmalarıdır. Bu, yalnızca bir yöneticinin talimatlarını uygulamak yerine, bireyin işini kendi tarzında, yaratıcılığını kullanarak ve sorumluluk alarak gerçekleştirebilmesi demektir.
İşin algılanan önemi	İşin çalışan açısından önemi, bireyin yaptığı görevin bireysel değerleriyle uyumunu, toplumsal katkısını ve örgütsel etkisini fark etmesidir. Bu algı, içsel motivasyonun sürdürülebilirliği için kritik bir psikolojik ihtiyaçtır (Hackman , Oldham 1976: 256).
İşe katılım	Çalışanların karar süreçlerinde söz hakkına sahip olması, Örgütsel sonuçları etkileme gücü hissetmesi, Fikirlerinin değer gördüğünü algılaması yoluyla içsel motivasyonun beslenmesidir (Thomas , Velthouse 1990: 673).
Sorumluluk	Çalışanların işlerinin sonuçlarına ilişkin hesap verebilirlik hissi ve görevlerini yerine getirme yükümlülüğüdür (Ertan 2008: 33).
Çeşitlilik (iş basitleştirme)	Çalışanların işlerinde tekdüzeliği önleyecek şekilde farklı görevler üstlenme derecesini ifade eder (Humphrey vd. 2007: 1335).
Yaratıcılık	Amabile ve Gryskiewicz (1989 : 236), yaratıcılığın gelişimi için gerekli olan faktörleri sekiz temel başlık altında incelemiştir; özgürlük, zorluk (mücadele), kaynak, yönetici desteği, iş arkadaşları, farkındalık, birlik ve iş birliği, yaratıcı düşüncelere destek. Bu faktörlerin sağlandığı çalışma ortamlarında, çalışanların içsel motivasyon düzeyi artmakta, işlerine daha fazla bağlanmakta ve sürekli iyileştirme için yenilikçi çözümler arama eğilimi göstermektedir (Ertan 2008: 34).
Becerileri kullanma fırsatı	Ertan'ın (2008: 34) çalışmasında vurgulandığı üzere, çalışanların mevcut ve potansiyel becerilerinin analiz edilerek uygun görevlere yönlendirilmesi, hem örgütsel verimliliği artırmakta hem de

	bireylerin içsel motivasyonlarını güçlendirmektedir.
Performans ile ilgili olumlu geri bildirim	Çalışanların gösterdikleri performans hakkında düzenli, yapıcı ve takdir edici geri bildirimler alması, içsel motivasyonlarını güçlendiren kritik bir araçtır. Geri bildirim yapılırken ilk önce olumlu vurgu yapılmalı daha sonra gelişim önerisi belirtilmeli ve en son motive edici bir kapanış yapılmalı ki geri bildirim alan kişi daha iyi olmak için yeterince içsel motivasyona sahip olsun.

Kaynak: Ertan 2008: 34

2.2.2 Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bireyin belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla dışsal ödüller veya teşviklerle yönlendirildiği bir motivasyon türüdür. Bu motivasyonun temelinde, bireyin yaptığı işin kendisinden ziyade, iş karşılığında elde edilen ödüller veya kaçınılan cezalar bulunmaktadır. Yazında, dışsal motivasyonun iki temel boyutta ele alındığı belirtilmektedir. Bunlardan ilki, bireyin sosyal çevresinden aldığı destekle ilgilidir. İş arkadaşları, yöneticiler veya işveren tarafından sağlanan destek, çalışma ortamındaki sosyal ilişkiler ve ekip dayanışması, çalışanların motivasyonlarını artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. İkinci boyut ise, örgütsel yapının sunduğu somut olanakları içermektedir. İş güvencesi, maaş, terfi olanakları, eğitim ve kariyer gelişim fırsatları gibi faktörler, çalışanların dışsal motivasyonunu destekleyen başlıca unsurlar arasında değerlendirilmektedir (Yavuz 2023: 13).

Dışsal motivasyonun temel özelliği, bireyin iş tatmininin doğrudan işin kendisinden değil, dışsal ödüller ve teşviklerden kaynaklanmasıdır. Maddi kazançlar, terfi, övgü veya organizasyon tarafından sunulan diğer ödüller, dışsal motivasyonu şekillendiren başlıca faktörlerdir. Bu doğrultuda, dışsal motivasyon bireyin yalnızca iş sürecine değil, aynı zamanda elde edeceği dışsal kazanımlara odaklanmasını da beraberinde getirir (Aslan, Doğan 2020: 293).

Dışsal motivasyon unsurları, çalışanlar için olumlu deneyimler oluşturabilir. Özellikle maaş artışları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çeşitli ödüllendirme sistemleri, çalışanların motivasyonlarını artırarak performanslarını sürekli

geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Ayrıca, dışsal motivasyon faktörlerinin çalışanların ruh halini iyileştirdiği ve öz yeterlilik algılarını güçlendirdiği belirtilmektedir. Öz yeterliliği yüksek olan bireyler, işlerini daha kolay ve verimli bir şekilde yerine getirebilir ve bu süreçte içsel motivasyonları da desteklenmiş olur. Bu durum, dışsal motivasyonun yalnızca bireyin dışsal ödüllerle motive edilmesini sağlamadığını, aynı zamanda içsel motivasyonu da güçlendirebileceğini göstermektedir (Aslan, Doğan 2020: 296).

Özellikle emek yoğun sektörlerde, dışsal motivasyonun çalışan davranışları üzerindeki etkisi belirgin bir şekilde gözlemlenmektedir. Ön saflarda çalışan bireylerin yenilikçi ve proaktif davranışlar sergilemelerinde dışsal faktörlerin önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu çalışanlar, müşteri memnuniyetini artırarak işletmenin başarısına doğrudan katkı sağlarken, aynı zamanda dışsal teşviklerle desteklendiklerinde daha yüksek performans gösterebilmektedirler (Yakupoğlu 2023: 32). Bununla birlikte, dışsal motivasyonun kontrol edilebilir bir yapı sunduğu ve bireyin özgünlüğünü azaltarak dışsal düzenlemelere bağımlı hale getirebileceği de vurgulanmaktadır (Yakupoğlu 2023: 37).

Dışsal motivasyon, bireylerin davranışlarını yönlendiren araçsal teşvikler çerçevesinde şekillenmektedir. Ekonomik ödüller, terfiler ve saygınlık gibi faktörler, bireylerin performanslarını artırma ve belirli hedeflere ulaşma motivasyonlarını desteklemektedir. Bunun yanı sıra, dışsal motivasyon yalnızca ödüllerle değil, aynı zamanda cezalarla da sağlanabilir. Ücret kesintileri, eleştiriler veya disiplin cezaları gibi unsurlar da çalışanların davranışlarını belirli bir yönde şekillendirmeye yönelik dışsal faktörler olarak değerlendirilmektedir (Grigoraş vd. 2023: 112).

Sonuç olarak, dışsal motivasyon bireylerin performanslarını artırmak amacıyla çeşitli ödüller ve teşviklerle desteklenen bir motivasyon biçimi olup, çalışanların iş tatmini ve verimlilik düzeyleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. Sosyal ve örgütsel boyutlarıyla birlikte ele alındığında, dışsal motivasyonun hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğurabileceği, ancak aşırı bağımlılığın bireyin içsel motivasyonunu zayıflatabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

2.3 Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri genellikle iki temel kategoride ele alınmaktadır. Kapsam teorileri, bireyin içsel faktörlerini ve ihtiyaçlarını merkeze alarak motivasyon sürecini açıklamaya odaklanırken; Süreç teorileri ise motivasyonun oluşumunda dışsal faktörlerin ve bilişsel süreçlerin rolünü vurgulamaktadır (Gürbüz 2023: 10). Bu ayrım, motivasyonun hem bireysel hem de çevresel boyutlarını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır.

2.3.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireylerin hangi ihtiyaçlara sahip olduklarını ve bu ihtiyaçların onları nasıl motive ettiğini açıklamaya odaklanır. Bu teoriler, motivasyonun kaynağını bireyin içsel gereksinimlerinde arar ve davranışların altında yatan güdülerini anlamaya çalışır. Bireylerin davranışlarını yönlendiren temel ihtiyaçların belirlenmesi, örgütlerde insan kaynakları politikalarının ve motivasyon stratejilerinin etkin biçimde şekillendirilmesine olanak tanır. Bu teorilerde, “neyin motive ettiğinden” çok “hangi ihtiyaçların motive ettiğine” odaklanılması, kapsam teorilerini süreç teorilerinden ayıran temel noktadır.

- a. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi
- b. F. Herzberg çift faktör teorisi
- c. David McClelland’ın başarıma
- d. Clayton Alderfer’in erg

2.3.1.1 Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon alanında önemli bir yere sahip olan Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, birey davranışlarını şekillendiren güdülerini evrensel ve aşamalı bir yapı içerisinde ele almaktadır. Maslow (1943: 373) , motivasyonun temelinde insan ihtiyaçlarının yer aldığını ve bu ihtiyaçların belirli bir sıra ile ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Teorinin temel varsayımı, bireylerin daha alt düzeydeki ihtiyaçları karşılanmadan üst düzey ihtiyaçlara yönelmesinin mümkün olamayacağıdır.

Maslow, bireyin güdülerini beş ana kategoride sınıflandırmış ve bu ihtiyaçları bir piramit yapısı içinde, en glden en zayıfa doğru sıralamıştır. Bu sırayla; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı görme ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır (Maslow 1943: 373). Teorinin başlangıç noktası olan fizyolojik ihtiyaçlar, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için zorunlu olan açlık, susuzluk, uyku gibi temel biyolojik gereksinimleri kapsar. Maslow’a göre bu ihtiyaçlar karşılanmadıkça diğer düzeylerdeki güdüler bireyin davranışlarını etkilemez (Maslow 1943: 373).

Fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının ardından, birey güvenlik gereksinimlerine yönelir. Bu aşamada birey hem fiziksel hem de ekonomik anlamda istikrar ve koruma arayışı içerisindedir. Sağlık, düzenli gelir, barınma ve geleceğe yönelik güvenceler bu kategoride değerlendirilmektedir (Ak 2022: 12). Güvenlik ihtiyaının tatmini, bireyin daha üst düzey psikolojik gereksinimlere geçişini mümkün kılar.

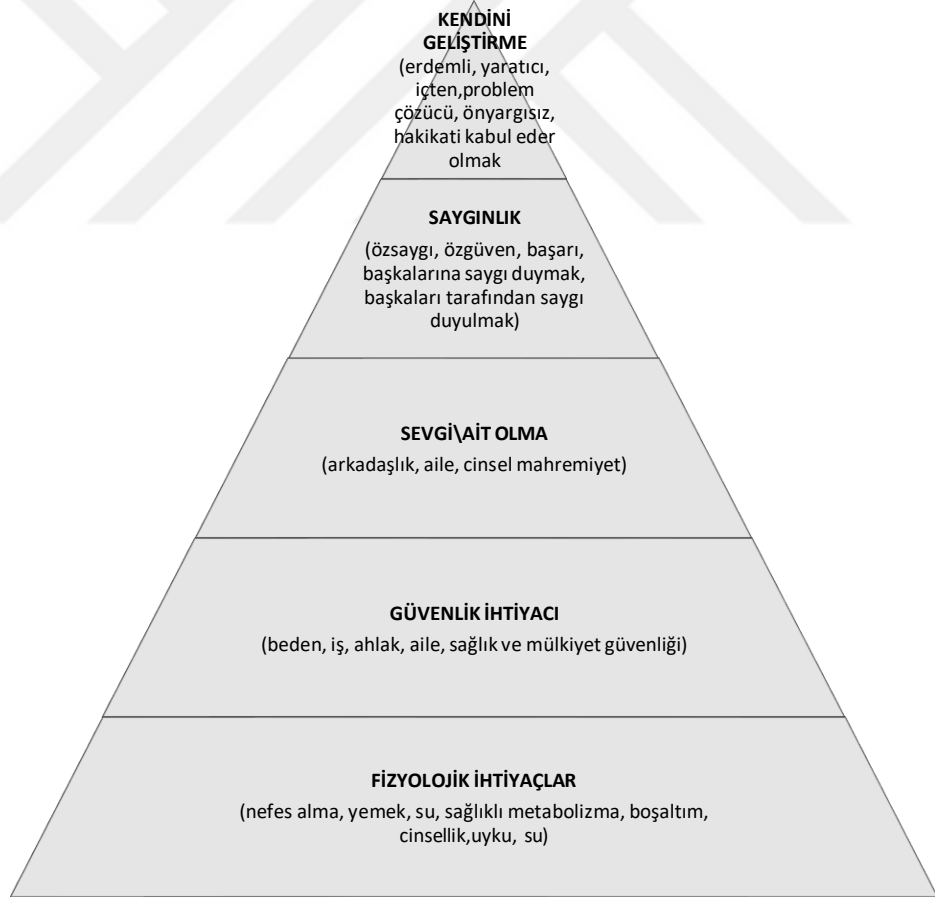
nc düzeyde yer alan sosyal ihtiyaçlar; aidiyet, sevgi, arkadaşlık, şefkat ve kabul görme gibi bireyin sosyal çevresiyle kurduğu ilişkilerle ilgilidir. Maslow’a göre, bireyin sosyal gereksinimlerinin farkına varabilmesi, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının belirli ölçüde karşılanmış olmasına bağlıdır (Pardee 1990: 8). Bu bağlamda çalışanların örgüt içindeki grup ilişkileri, aidiyet hissi ve sosyal etkileşim düzeyi, iş yerindeki motivasyon düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Bir sonraki aşamada, birey saygı görme ihtiyacına yönelmektedir. Bu ihtiyaç, bireyin hem kendine duyduğu saygı hem de başkaları tarafından takdir edilme, statü kazanma ve başarı elde etme gibi sosyal değerlerle ilgilidir. Maslow, bu kategoriyi saygı ihtiyaçları olarak tanımlamış ve bireyin zgven geliştirmesi, kabul görmesi ve sosyal mevkiler elde etmesiyle ilişkilendirmiştir (Yeşil 2016: 169).

Piramidin en üst basamağında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise, bireyin kendi potansiyelini en üst düzeyde ortaya koyma, yeteneklerini geliştirme ve kişisel ideallerine ulaşma isteğini temsil eder. Bu düzeyde birey, dışsal ödüllerden ziyade içsel doyuma yönelmekte ve yaşamda anlam bulma arayışına girmektedir. Ancak modern çalışma yaşamının yapısı, bireylerin bu düzeydeki ihtiyaçlarını gerçekleştirme fırsatlarını sınırlayabilmektedir (Pardee 1990: 9).

Maslow'un kuramı, iki temel varsayıma dayanmaktadır: İlki, tatmin edilen ihtiyaçların bireyin davranışlarını artık motive etmeyeceği; ikincisi ise, daha alt düzeydeki ihtiyaçlar doyuruldukça, bireyin davranışlarını yönlendiren yeni güdülerin daha üst düzey ihtiyaçlar olacağıdır (Grigoraş vd. 2023: 113 ; Pardee 1990: 9). Bu yaklaşım, bireyin hangi ihtiyaç düzeyinde bulunduğuna göre tutum ve davranışlarının değişebileceğini ve iş ortamındaki motivasyonel araçların da buna göre yapılandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, bireyin motivasyonel dinamiklerini anlamada önemli bir çerçeve sunmakta ve örgütlerde çalışanların hangi düzeydeki ihtiyaçlara sahip olduğunun belirlenmesi, etkili bir motivasyon stratejisinin geliştirilmesi açısından kritik bir rol oynadığı düşünülmektedir.



Şekil 6. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: "Maslow teorisi", 2024

2.3.1.2 Herzberg'in Çift Etmen Teorisi (Motivasyon ve Hijyen Teorisi)

Kapsam teorileri arasında önemli bir yere sahip olan Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi, özellikle iş yaşamında çalışan davranışlarının anlaşılmasına katkı sunmaktadır. 1950'li yıllarda geliştirilen bu kuram, çalışanların işlerinden tatmin ya da tatminsizlik duyma nedenlerini yalnızca maddi koşullara indirgemeyen, daha çok psikolojik ve içeriksel boyutları da kapsayan bütüncül bir yaklaşım sunar. Herzberg, çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğini yalnızca tek bir eksen üzerinden değerlendirmenin yetersiz olacağını savunmuş ve bu durumu iki ayrı faktör grubu ile açıklamıştır. Ona göre, motivasyon yalnızca olumsuz koşulların giderilmesiyle sağlanamaz; gerçek motivasyon içsel dinamiklere dayanmaktadır.

Frederick Herzberg'in iki faktörlü motivasyon modeli (1957, 1966), 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmaya dayanmaktadır ve iş tatmini ile tatminsizliğini etkileyen iki ayrı faktör kategorisini tanımlamaktadır. Herzberg'in yaklaşımına göre, "doyurucular" olarak da bilinen ve iş içeriğine dayalı faktörleri kapsayan unsurlar, yüksek düzeyde iş tatmini ve içsel motivasyona yol açmakta; ancak yokluklarında belirgin bir tatminsizlik yaratmamaktadır. Bu içsel motivasyon unsurları, bireyin işin kendisi tarafından motive edilmesini ifade eder (Grigoraş vd. 2023: 113-114).

Teoriye göre, iş ortamında tatmin ve tatminsizlik farklı kaynaklardan beslenmekte olup, bir faktör grubunun iyileştirilmesi diğerinin etkisini ortadan kaldırmak için yeterli değildir (A. Kapoor 2017: 306). Bu bağlamda bireyleri işe karşı olumlu tutum geliştirmeye yönelten içsel unsurlar "motivasyon faktörleri" olarak tanımlanırken; işin bağlamsal ve çevresel yönlerine ilişkin dışsal unsurlar "hijyen faktörleri" olarak kavramsallaştırılmıştır. Hijyen faktörleri tatminsizliği önlemeye yardımcı olurken, motivasyon faktörleri bireylerin işten gerçek anlamda doyum sağlamasında belirleyici rol oynamaktadır (Gökçe vd. 2010: 236-237).

Herzberg'in bu yaklaşımı, özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamalarında çalışan memnuniyetini artırmak ve işgücü devrini azaltmak isteyen yöneticilere stratejik bir bakış açısı sunmaktadır. İş analizi, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ödüllendirme sistemlerinin yapılandırılmasında bu teorinin öngörülleri önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, çift faktör teorisi sadece bireysel

düzeyde motivasyonun anlaşılmasını değil, aynı zamanda örgütsel süreçlerin çalışan ihtiyaçları doğrultusunda yeniden tasarlanmasını da mümkün kılar.

Tablo 6. Herzberg’in Çift Faktör Teorisine Göre Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Hijyen faktörleri	Motivasyon faktörleri
Denetim(gözetim) kalitesi	Terfi fırsatları
Ödeme	Kişisel gelişim için fırsatlar
Şirket politikaları	Tanınma
Fiziksel çalışma koşulları	Sorumluluk
İşgörenler arası ilişkiler	Başarı
İş güvenliği	

Kaynak: A. Kapoor 2017, 306

2.3.1.2.1 Motivasyon Teorisi

Herzberg’in “motive edici etmenler” olarak tanımladığı unsurlar, doğrudan işin içeriğine bağlıdır ve çalışanlarda iş tatmini yaratan faktörlerdir. Bu faktörler arasında başarı duygusu, takdir edilme, işin kendisinin ilgi çekici ve anlamlı olması, sorumluluk alma fırsatları ile bireysel gelişim ve terfi olanakları yer almaktadır. Ancak bu unsurlar yalnızca iş tatmini sağlamakla sınırlı değildir; belirli bir düzeyin altına düşmeleri durumunda doğrudan tatminsizlik yaratmasalar da tatmin hissinin ortaya çıkmasını engelleyebilirler (Kantar 2008: 41).

Alshmemri’ ye (2017: 13) göre, motivasyon faktörlerinin varlığı çalışanlarda yüksek düzeyde iş tatmini oluşturabilirken, bu faktörlerin yokluğu doğrudan tatminsizlik yaratmaz; yalnızca tatminin eksik kalmasına neden olur. Buna karşılık, hijyen faktörlerinin yetersizliği açık biçimde iş tatminsizliği doğurmakta, ancak bu faktörlerin iyileştirilmesi tek başına iş tatmini yaratmamaktadır. Bu çerçevede Herzberg’in yaklaşımı, iş tatmini ile tatminsizlik arasındaki ilişkinin doğrusal olmadığını vurgular; iş tatminsizliğinin yokluğu iş tatmini anlamına gelmediği gibi, iş tatmininin yokluğu da mutlaka tatminsizlik anlamına gelmemektedir.

Motivasyon faktörlerinin temel özelliği, doğaları gereği döngüsel olmamaları ve belli bir noktada doyuma ulaşabilmeleridir. Bu yönüyle, bireylerin içsel motivasyon ihtiyaçlarına yönelik geliştirilen örgütsel stratejilerin etkili ve kalıcı sonuçlar yaratabileceği anlaşılmaktadır (Pardee 1990: 11).

2.3.1.2.2 Çift Faktör Teorisi

Herzberg'in çift faktör teorisinde hijyen faktörleri, işin içeriğinden ziyade çalışmanın gerçekleştirildiği çevresel koşullarla ilişkilidir. Ücret düzeyi, yönetim tarzı, çalışanlar arası ilişkiler, kurum politikaları ve fiziksel çalışma ortamı bu kategoriye dâhildir. Bu unsurların yetersizliği çalışanlarda belirgin bir iş tatminsizliği yaratırken, yeterli düzeyde sağlanmaları ise tek başına iş tatmini oluşturmamaktadır (Kantar 2008: 41).

Herzberg ve çalışma arkadaşları, iş tatmini ile tatminsizliğin aynı etmenlerden kaynaklanmadığını ve bu nedenle aynı eksen üzerinde değerlendirilemeyeceğini vurgulamışlardır (Alshmemri vd. 2017: 12). Bu kapsamda, motivasyon faktörleri bireyin tatmin düzeyini artırırken; hijyen faktörleri yalnızca tatminsizliği azaltmayı amaçlamaktadır (Alshmemri vd. 2017: 12-13).

Alshmemri 'ye (2017: 13) göre, hijyen faktörlerinin birey açısından kabul edilebilir seviyenin altına düşmesi doğrudan iş tatminsizliğine yol açar. Ancak bu faktörlerin ideal düzeye çıkarılması, sadece tatminsizliği ortadan kaldırmakla sınırlı kalır; çalışan memnuniyetini ya da içsel motivasyonu artırmak için yeterli değildir. Dolayısıyla çalışanların olumlu tutumlar geliştirebilmesi ve yüksek düzeyde bağlılık gösterebilmesi, motivasyon faktörlerinin varlığına bağlıdır.

Hijyen faktörleri, işin bağlamsal yönlerine odaklanır ve doğrudan bir motivasyon kaynağı değildir. Bu faktörler, iş tatminsizliğini önlemeye hizmet eder. Örneğin, ücretin varlığı tek başına memnuniyet sağlamazken; eksikliği veya adaletsizliği çalışanlarda ciddi bir tatminsizlik yaratabilir (Grigoraş vd. 2023).

Herzberg, hijyen kavramını tıbbi anlamda yorumlayarak, çevredeki olumsuzlukları gideren geçici çözümler olarak tanımlar (Pardee 1990: 10). Bu faktörlerin etkisi kısa sürelidir ve bireylerin beklentileri zamanla arttığı için kalıcı tatmin sağlamazlar.

Buna karşılık motivasyon faktörleri; anlam arayışı, başarı arzusu ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin içsel ihtiyaçlarına dayanır. Bu tür güdüler sınırlı kaynaklarla tatmin edilebilir ve etkileri uzun vadeye yayılır. Bu nedenle, motivasyonel iyileştirmeler çalışanın işine olan bağlılığını artırmakta ve örgütsel performansa olumlu katkı sağlamaktadır (Pardee 1990: 11).

Tablo 7. Herzberg'in Çift Faktör Teorisindeki Faktörlerin Karşılaştırılması

Durum/Özellik	Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörleri
Yokluk durumu	Sonuç; Tatmin yoktur	Sonuç; Tatminsizlik oluşur
Varlık durumu	Sonuç; Tatmin oluşur	Sonuç; Tatminsizlik yoktur
Herzberg'in tanımı	İşin doğasına ilişkin	İşin dışsal yönleriyle ilişkili
İş tatmini açısından önemi	Güçlü	Zayıf

Kaynak: Alshmemri vd. 2017: 13

Tablo 7, Herzberg'in çift faktör teorisinin temel varsayımlarını özetlemektedir. İş tatmini ve tatminsizliği birbirinden bağımsız olarak ele alınır. Motive edici faktörler işin doğasıyla ilişkilidir ve varlıkları çalışanı tatmin eder; yoklukları ise yalnızca nötr bir durum yaratır. Hijyen faktörlerinin yetersizliği doğrudan tatminsizlik yaratır, ancak varlığı tatmin oluşturmaz.

Tablo 8. Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Karşılaştırılması

Hijyen Faktörü	Motivasyon Faktörü
Psikolojik temeli çevredeki olumsuzluklardan kaçınmaktır.	Psikolojik temeli kişisel gelişim ihtiyacına dayanır.
Çevresel koşullardaki olumsuzluklar sınırsızdır.	Tatmin sağlayıcı kaynaklar sınırlıdır.
Etkileri kısa sürelidir.	Etkileri uzun sürelidir.
Döngüseldir; tekrar eden bir ihtiyaç yapısına sahiptir.	Katkı sağlayıcıdır; bireysel gelişimi teşvik eder.
Gittikçe artan bir sıfır noktası vardır (tatminsizlik eşiği yükselir).	Tek ve belirgin bir denge noktası vardır.
Nihai ve kalıcı bir çözüm üretmez.	Tatmin edici çözümler mümkündür.

Kaynakça: Pardee 1990: 10-11

Tablo 8 ise hijyen ve motivasyon faktörlerinin temel farklarını karşılaştırmalı olarak sunmaktadır. Hijyen faktörleri dışsal koşullara, motivasyon faktörleri ise içsel ihtiyaçlara yöneliktir. Bu ikili yapı, çalışan davranışlarını anlamak ve yönetmek açısından yöneticilere önemli ipuçları sunar (Pardee 1990: 10-11).

Sonuç olarak, çift faktör kuramı çalışanların iş yaşamındaki tutumlarının farklı boyutlardan şekillendiğini gösteren güçlü bir teorik çerçevedir. Hijyen koşullarının sağlanması, yalnızca olumsuzlukların önüne geçerken; motivasyon faktörleri çalışan bağlılığını ve performansını artırarak uzun vadeli örgütsel başarıya katkı sağlar.

2.3.1.3 David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland'ın başarma ihtiyacı Teorisi, bireylerin motivasyon kaynaklarını üç temel ihtiyaç üzerinden açıklamaktadır. Bunlardan ilki olan başarı ihtiyacı, bireylerin belirli standartları karşılama ve mükemmellik arayışı içinde olma eğilimini ifade etmektedir (Yıldız, Bostancı 2016: 67). İkinci ihtiyaç olan güç ihtiyacı, bireylerin başkalarını etkileme, yönlendirme ve kontrol etme arzusu olarak tanımlanabilir. Son ihtiyaç ise ilişki kurma ihtiyacıdır ki bu, bireylerin sosyal bağlar geliştirme ve yakın ilişkiler kurma isteğiyle ilişkilidir.

Günümüz iş dünyasında bu ihtiyaçların yansımaları farklı şekillerde görülebilmektedir. Örneğin, başarı ihtiyacı yüksek bireylerin proje bazlı çalışmalarda daha başarılı oldukları, güç ihtiyacı yüksek olanların ise liderlik pozisyonlarında kendilerini gösterdikleri gözlemlenmektedir. İlişki kurma ihtiyacının ise takım çalışması gerektiren pozisyonlarda kritik bir rol oynadığı söylenebilir. Bu bağlamda, teorinin modern organizasyonlardaki geçerliliğini koruduğu ancak dijitalleşen iş ortamlarında bu ihtiyaçların yeni boyutlar kazandığı da iddia edilebilir.

2.3.1.3.1 Başarma İhtiyacı

McClelland'ın ihtiyaçlar teorisinde merkezi bir yere sahip olan başarma ihtiyacı, bireylerin kendi performans standartlarını yükseltme, zorlu fakat ulaşılabilir hedefler belirleme ve başarıya yönelik sürekli bir çaba gösterme eğilimlerini ifade eder. Bu ihtiyaç, güç ve aidiyet gibi diğer ihtiyaçlara kıyasla bireyin davranışlarını yönlendirmede daha baskın bir rol oynayabilir (Gülbüz 2023: 17).

Başarma ihtiyacı yüksek bireyler genellikle şu eğilimleri sergiler:

- Ulaşılması mümkün ancak çaba gerektiren hedeflere yönelme,
- Bilgi ve becerilerini geliştirmeye yatırım yapma,
- Performansa dair geri bildirimleri dikkatle analiz etme.

Bu bireyler, sıradan ya da kolay görevleri tercih etmektense, kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak zorlu görevleri üstlenme eğilimindedir. Özellikle girişimcilik, yenilikçilik ve araştırma-geliştirme (Ar-GE) gibi alanlarda, bu özellikler organizasyonel açıdan önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Gürbüz 2023: 17).

McClelland'a göre başarıma ihtiyacı, yalnızca dışsal ödüller ya da sosyal takdirle değil, başarıya ulaşmanın kendisinden duyulan içsel tatminle ilişkilidir (Aslan, Doğan 2020: 294). Bu tür bireyler, rutin işlerden ziyade başarı potansiyeli yüksek, gelişim fırsatı sunan görevlerde yer alma eğilimindedir.

Başarma ihtiyacı yüksek bireyler, aynı anda hem başarılı olma arzusunu hem de başarısızlık korkusunu deneyimleyebilirler. Bu içsel çatışma, hedef seçiminde stratejik kararlar alınmasına neden olur. Riskleri minimize edecek biçimde ulaşılabilir ama yeterince zorlayıcı hedeflere yönelirler. Bu süreçte sorumluluk üstlenme, yetki alma ve geri bildirimlere açık olma gibi davranışlar sıklıkla gözlemlenir (Ak 2022: 19-20).

2.3.1.3.2 Güç İhtiyacı

McClelland'ın ihtiyaç kuramı çerçevesinde güç ihtiyacı, bireylerin başkaları üzerinde etki kurma, yönlendirme ve sosyal çevresini kontrol etme arzusu olarak tanımlanmaktadır (Aslan, Doğan 2020: 294). Bu ihtiyacı yüksek düzeyde hisseden bireyler, genellikle kişilerarası ilişkilerde baskın olma, grup içi süreçlerde yönlendirici rol üstlenme ve karar alma mekanizmalarında etkin olma eğilimindedirler (Gürbüz 2023: 17).

Güç ihtiyacı iki temel biçimde ortaya çıkmaktadır:

1. **Kişisel Güç:** Bireyin kendi çıkarları doğrultusunda başkalarını kontrol etme arzusudur. Bu tür bireyler, otoriteyi kişisel prestij ve üstünlük sağlama amacıyla kullanma eğilimindedir.
2. **Sosyal Güç:** Grup ya da organizasyonun çıkarları doğrultusunda başkalarını etkileme ve yönlendirme isteğini ifade eder. Bu bağlamda bireyler, liderlik rollerinde kolektif faydayı önceleyerek hareket ederler.

Güç ihtiyacı yüksek bireylerde aşağıdaki davranış eğilimleri öne çıkar (Gürbüz 2023: 17):

- Otorite pozisyonlarına ulaşma yönünde yüksek motivasyon,
- İkna ve etkileme becerilerinin etkin kullanımı,
- Statü ve hiyerarşik yapıya önem verme,
- Gücü korumaya yönelik stratejik davranışlar sergileme (Gürbüz 2023: 17).

Bu bireyler, güce ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda onu etkili ve verimli bir biçimde kullanmaya yönelik bir yönelim de sergilerler. Sahip oldukları yönetme becerileri sayesinde hem iş yaşamında başarılı sonuçlar elde edebilirler hem de sosyal çevrelerinde saygınlık kazanabilirler. Güç ihtiyacının bu yönü, özellikle liderlik pozisyonlarında görev alan bireyler için belirleyici bir motivasyon kaynağıdır (Aslan, Doğan 2020: 294).

Öte yandan, güç ihtiyacının yönü ve kullanım şekli bireysel değerlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel hedeflere ulaşmak ve ekip üyelerini koordine etmek amacıyla kullanılan güç olumlu sonuçlar doğurabilirken; sadece kişisel çıkarlar doğrultusunda kullanılan güç, otoritenin kötüye kullanılmasına ve iş ortamında çatışmalara yol açabilir. Nitekim gücün orantısız ve etik dışı biçimde kullanılması, hem İşgörenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir hem de liderin etki gücünü zayıflatabilir (Ak 2022: 20-21).

Sonuç olarak, güç ihtiyacının dengeli bir biçimde yönlendirilmesi hem bireysel kariyer gelişimi hem de örgütsel başarı açısından kritik öneme sahiptir.

2.3.1.3.3 Aidiyet İhtiyacı

McClelland'ın motivasyon kuramında yer alan aidiyet ihtiyacı, bireyin diğer insanlarla sıcak, samimi ve anlamlı ilişkiler kurma yönündeki içsel arzusunu ifade etmektedir. Bu ihtiyaç, bireyin sosyal bir varlık olarak kabul görme, bir gruba ait olma ve kişilerarası bağlar geliştirme yönündeki temel psikolojik gereksinimlerinden biridir (Gürbüz 2023: 17).

Aidiyet ihtiyacı, bireylerin sosyal etkileşimlerde bulunma ve yakın ilişkiler kurma arzusunu yansıtmaktadır. Bu ihtiyaç, özellikle takım çalışması, sosyal uyum ve iş birliğine dayalı ilişkilerin ön planda olduğu iş ortamlarında önemli bir motivasyon kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (Aslan, Doğan 2020: 294).

Bu ihtiyacı yüksek düzeyde hisseden bireyler, dostane ilişkiler kurma ve çevreleri tarafından kabul görme eğilimindedir. Sosyal gruplar içinde yer alma, ilişkilerini sürdürme ve başkalarıyla anlamlı etkileşimlerde bulunma onlar için büyük önem taşır. Rekabet yerine dayanışma ve iş birliğini tercih eden bu bireyler, güvene ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkiler kurmayı amaçlarlar. Bu nedenle de genellikle birlikte çalışmaya dayalı görevlerde daha başarılı olabilirler (Ak 2022: 21-22).

Aidiyet ihtiyacının yüksek olması, bireylerin grup içinde uyumlu davranışlar sergilemelerine neden olabilir. Bu bireyler çoğu zaman grubun beklentilerine uyum sağlama eğilimindedir; bu durum bazı durumlarda bireysel karar alma süreçlerini sekteye uğratabilir. Objektiflikten uzaklaşarak, topluluğun beklentilerine fazlasıyla odaklanmaları olasıdır.

Ayrıca bu bireyler, genellikle liderlik gibi otorite ve güç gerektiren pozisyonlara yönelmektense, sosyal etkileşimin daha yoğun olduğu destekleyici roller ya da takım üyeliği gibi konumlarda daha fazla motive olurlar. Bu durum, organizasyonel yapıda rollerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken önemli bir faktördür.

Sonuç olarak, aidiyet ihtiyacı bireyin hem kişisel tatmini hem de örgütsel uyumu açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bu ihtiyacın uygun biçimde karşılanması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını artırmada etkili olabilir.

Tablo 9. McClelland’ın İhtiyaçlar Kuramına Göre Temel Motivasyon Türleri

Motivasyon Türü	Motivasyon Türü	Tipik davranışlar	Liderlik Eğilimi
Başarma ihtiyacı	Başarıya ulaşma arzusu, kişisel gelişim ve içsel tatmin ön plandadır.	Zorlayıcı ama ulaşılabilir hedefler koyar, başarıdan haz alır, riskleri dengeler.	Başarı odaklı, performansa önem verir, geri bildirim almayı sever.
Güç ihtiyacı	Diğer bireyler üzerinde etki kurma ve kontrol etme isteği baskındır.	Statüye değer verir, etkili olma ve yönlendirme isteği taşır.	Güçlü liderlik eğilimindedir; örgütsel hedeflere yönelik güç yapıcı olabilir.
Aidiyet (sosyal bağ ihtiyacı-ilişki kurma-bağlanma)	Sosyal ilişkiler kurma ve aidiyet hissi güçlüdür.	İş birliği ve grup içi uyuma önem verir, rekabetten kaçınır.	Liderlikten çok grup uyumu ve dostane ortamlar tercih edilir.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Ak (2022)’nin çalışmasından esinlenerek oluşturduğumuz bu tablo, McClelland’ın ihtiyaçlar kuramı doğrultusunda bireylerin hangi motivasyon unsurlarına öncelik verdiğini sistematik bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu sınıflandırma, özellikle bireylerin iş ortamındaki davranışlarını anlamlandırmak ve yönetsel karar süreçlerine katkı sağlamak açısından oldukça değerli bilgiler sunmaktadır.

2.1.3.4 Clayton Alderfer’in ERG (VİG) Kuramı

Clayton P. Alderfer tarafından 1969 yılında geliştirilen ERG teorisi, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini temel alan ancak daha sade ve esnek bir yapı sunan bir motivasyon kuramıdır. Bu teoride bireylerin ihtiyaçları üç ana başlık altında toplanmaktadır: Varoluş (Existence), İlişkisel (Relatedness) ve Büyüme (Growth). Söz konusu sınıflandırma, Maslow’un beş basamaktan oluşan hiyerarşik yapısına önemli ölçüde benzemekle birlikte, ihtiyaçların daha kapsayıcı biçimde ele alınmasını sağlar. Her iki teori de bireylerin yaşamları boyunca farklı düzeylerdeki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla motive olduklarını savunur. Bu çerçevede birey,

temel gereksinimlerini karşıladıktan sonra daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin etme yönünde bir eğilim sergilemektedir (Arogundade, Akpa 2023: 233).

ERG teorisinin Maslow'un yaklaşımından en önemli farkı, ihtiyaçların karşılanma sürecinde hiyerarşik bir sıraya bağlı kalınmaksızın esnek bir geçişin mümkün olduğudur. Bu teoriye göre, birey aynı anda birden fazla ihtiyaç düzeyinde motive olabilir ya da zaman içinde ihtiyaçlar arasında geçiş yapabilir. Örneğin, bir birey hem ilişkisellik ihtiyacını sürdürürken aynı zamanda büyüme gereksinimini de önemseyebilir. Bu durum, motivasyonun doğrusal bir ilerleme izlemek zorunda olmadığını göstermektedir. Ayrıca, bireyin alt düzey bir ihtiyacı tam anlamıyla karşılanmadan da daha üst düzey bir gereksinime yönelmesi mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla motivasyon süreci, bireyin koşullarına ve çevresel faktörlere bağlı olarak dinamik bir yapı sergilemektedir (Arogundade, Akpa 2023: 233).

ERG kuramı, bireysel farklılıkları ve ihtiyaçların esnekliğini göz önünde bulundurarak, insan davranışlarını anlamada yöneticilere ve araştırmacılara önemli bir perspektif sunar. Özellikle iş yaşamında, çalışanların sadece belirli bir ihtiyaç düzeyine göre değil, birden fazla düzeydeki ihtiyaçların etkisiyle motive olabileceği dikkate alınmalıdır. Bu yönüyle teori, örgütsel motivasyon uygulamalarının planlanmasında daha bütüncül bir bakış açısı geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

2.1.3.4.1 Var Olma İhtiyaçları (Existence)

ERG teorisinin en temel düzeyini oluşturan var olma ihtiyaçları, bireyin hayatta kalabilmesi ve fiziksel varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan fizyolojik ve güvenlik temelli gereksinimleri kapsamaktadır. Bu gereksinimler; beslenme, su, barınma, uyku ve giyinme gibi yaşamsal fiziksel ihtiyaçların yanı sıra, bireyin kendini güvende hissedeceği bir çevrede bulunma arzusunu da içermektedir. Doğuştan gelen ve içgüdüsel bir yapıya sahip olan bu ihtiyaçlar, bireyin yaşamını sürdürebilmesi açısından öncelikli ve vazgeçilmez olarak değerlendirilir (Kaya Zaman 2022: 9).

İş yaşamı bağlamında ele alındığında, çalışanların var olma ihtiyaçlarının karşılanması, örgütlerin sunduğu çeşitli unsurlar aracılığıyla mümkündür. Örneğin; çalışanların elde ettikleri gelir, iş güvenliği uygulamaları, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı ile sosyal ve fiziksel olanaklar, bu ihtiyaçların karşılanmasına hizmet eder. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanların temel gereksinimlerini gözetmesi, yalnızca

bireyin varlığını korumasına katkı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda iş verimliliğini ve çalışan bağlılığını da artırıcı bir unsur olarak ortaya çıkar (Tekin, Görgülü 2018: 1561).

2.1.3.4.2 İlişki İhtiyaçları (Relatedness)

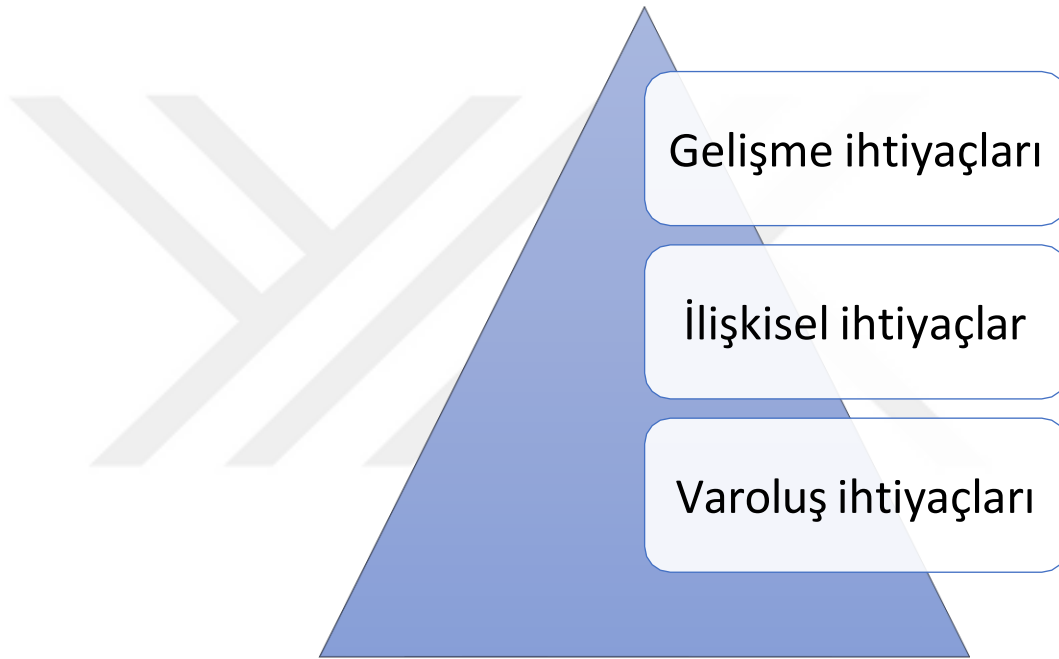
ERG kuramında yer alan ilişki ihtiyaçları, bireyin başkalarıyla anlamlı ve sürdürülebilir ilişkiler kurma isteğine dayanmaktadır. Bu gereksinimler, bireyin duygusal destek arayışı, tanınma ihtiyacı ve bir gruba ait olma arzusu gibi sosyal ve kişilerarası yönelimlerini içermektedir. Söz konusu ihtiyaçlar, bireyin yalnızca sosyal yaşamında değil, aynı zamanda iş ortamındaki etkileşimlerinde de belirgin şekilde ortaya çıkmakta; arkadaşlık, aile ilişkileri ve mesai arkadaşlarıyla geliştirilen bağlar üzerinden karşılanmaktadır. Bu bağlamda, ilişki ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan sevgi ve aidiyet düzeyiyle önemli ölçüde örtüşmektedir (Tekin, Görgülü 2018: 1561).

İlişki gereksinimleri, bireyin sosyal bir çevrede yer alma, diğer insanlarla etkileşimde bulunma ve bu ilişkileri devam ettirme yönündeki doğal eğilimlerini yansıtmaktadır. İnsanların, başkalarıyla duygu ve düşünce paylaşma arzusu, sosyal bağların birey yaşamındaki önemini ortaya koymaktadır. Özellikle iş yaşamı çerçevesinde değerlendirildiğinde, kurulan sosyal ilişkiler yalnızca bireyin sosyal doyumunu artırmakla kalmamakta; aynı zamanda yapılan işe anlam kazandırmakta ve motivasyonu güçlendirmektedir (Kaya Zaman 2022: 9).

2.1.3.4.3 Gelişme İhtiyaçları (Growth)

ERG kuramında gelişme ihtiyaçları, bireyin kendi potansiyelini gerçekleştirme, kişisel anlamda ilerleme kaydetme ve yetkinliklerini geliştirme arzusu çerçevesinde şekillenmektedir. Bu tür gereksinimler, bireyin kendini aşma, başarı elde etme, sorumluluk üstlenme ve bireysel kapasitesini ortaya koyma yönündeki eğilimlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda gelişme ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan saygınlık ve kendini gerçekleştirme düzeyleriyle örtüşmektedir (Tekin, Görgülü 2018: 1561).

Bireylerin gelişim yönelimleri, yalnızca kişisel tatminle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda mesleki başarı, kariyer basamaklarında ilerleme ve daha yüksek statülere ulaşma çabalarıyla da desteklenmektedir. Bu süreçte birey hem yeteneklerini geliştirme imkânı bulmakta hem de özgüvenini pekiştirmektedir. Gelişim ihtiyaçlarının karşılanması, bireyin hem kişisel doyum hem de profesyonel anlamda tatmin düzeyini artırmakta ve uzun vadeli motivasyonunu güçlendirmektedir (Kaya Zaman 2022: 9).



Şekil 7. ERG Modeli

Kaynak: Tekin, Görgülü 2018: 1561

Her ne kadar Alderfer'in geliştirdiği ERG modeli, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle benzer yönler taşısa da iki kuram arasında dikkat çeken bazı temel farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan en belirginini, Maslow'un yaklaşımında ihtiyaçların belirli bir sıraya göre karşılanması gerektiği anlayışına karşın, ERG modelinde bireyin aynı anda birden fazla ihtiyacı deneyimleyebilmesidir. Bu yönüyle ERG kuramı, daha esnek bir yapıya sahiptir. Ayrıca Alderfer, ihtiyaçların şekillenmesinde çevresel ve kültürel faktörlerin etkisine vurgu yaparak, bireylerin sosyal çevreleri, eğitim düzeyleri ya da ait oldukları kültürel yapı gibi değişkenlerin

motivasyon süreçleri üzerinde belirleyici olabileceğini ortaya koymuştur. Dikkat çeken bir diğer farklılık ise ihtiyaçların tatmin edilme biçimidir: Varoluş ve ilişkisellik kategorilerinde yer alan gereksinimler doyuruldukça önemini yitirirken, gelişim odaklı ihtiyaçlar giderildikçe bireyin bu doğrultudaki motivasyonu daha da artmaktadır (Tekin, Görgülü 2018: 1562).

Kısaca şöyle anlatabiliriz: ERG teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını yalnızca belirli bir sıraya göre karşılayan varlıklar olmadığını, bunun yerine farklı düzeydeki gereksinimlerin aynı anda etkili olabileceğini savunur. Bu yaklaşım, insan davranışlarının çok boyutlu ve dinamik doğasını anlamada önemli bir çerçeve sunar. Var olma, ilişki kurma ve gelişme biçiminde sınıflandırılan ihtiyaçlar arasında geçişler yaşanabilir; birey, bir ihtiyacı karşılayamadığında daha temel ya da farklı bir düzeydeki gereksinime yönelebilir. Bu esnek yapı, Maslow'un daha katı olan basamaklı modeline kıyasla daha gerçekçi ve uygulanabilir bir açıklama sunar. Dolayısıyla ERG kuramı, bireylerin iş ve sosyal yaşamlarındaki motivasyon kaynaklarını anlamada etkili bir araç olarak değerlendirilebilir.

2.3.2 Süreç Teorileri

Motivasyon olgusunu yalnızca bireylerin sahip olduğu ihtiyaçlar çerçevesinde ele almak yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada devreye giren Süreç Teorileri, bireylerin hangi ihtiyaçlara sahip olduklarından ziyade, bu ihtiyaçları karşılamak için nasıl bir motivasyon süreci izlediklerini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyin davranışlarını yönlendiren tek etken ihtiyaçlar değildir; çevresel koşullar, bireyin hedeflerine yönelik algısı, elde etmeyi beklediği sonuçlara ilişkin beklentileri ve adalet duygusu gibi birçok dışsal unsur da motivasyon üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Erdem 1998: 53). Bu yönüyle süreç teorileri, bireyin karar alma sürecini merkeze alarak motivasyonu daha dinamik ve çok boyutlu bir yapıda ele almaktadır. Kapsam teorilerinden farklı olarak, bireyin çevresiyle kurduğu etkileşimlere yoğunlaşan süreç temelli yaklaşımlar, “neden motive olunur?” sorusundan ziyade, “nasıl motive edilir?” sorusuna yanıt aramakta ve bireysel farklılıkları dikkate alarak iş yaşamındaki davranışların anlaşılmasına güçlü bir kuramsal zemin sunmaktadır (Alay 2021: 36).

1. Vroom beklenti teorisi
2. Adams'ın eşitlik teorisi
3. Locke'un hedef belirleme teorisi

2.3.2.1 Vroom Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen Beklenti Teorisi (Expectancy Theory), bireylerin belirli bir davranışı sergilemeden önce, bu davranışın olası sonuçlarını zihinsel olarak değerlendirdiklerini ve bu değerlendirme doğrultusunda harekete geçtiklerini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, motivasyonun temelini bireyin ulaşmayı arzu ettiği hedeflere dayalı olarak şekillendiğini savunur. Diğer bir ifadeyle, bireyin herhangi bir davranışı gerçekleştirme isteği, o davranışın sonucunda elde etmeyi umduğu sonucun ne derece arzu edilir olduğuyla doğrudan ilişkilidir. Bu süreçte bireyin belirli bir hedefe ulaşabilmesi için çaba sarf etmesi gerekmektedir; söz konusu çabanın ortaya çıkması ise, bireyin içsel ya da dışsal bir motivasyon unsuru tarafından harekete geçirilmesine bağlıdır (Akduman 2019: 48).

Beklenti Teorisi, bireylerin motivasyonel süreçlerini ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak enerjilerini nasıl kullanacaklarına ilişkin beklentiler temelinde açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre motivasyon, zaman ve enerjinin belirli görevler için nasıl ve ne ölçüde tahsis edileceğini belirleyen bir kaynak dağılım süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç; bireyin çabasının yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini kapsayan dinamik bir yapıya sahiptir. Latham ve Pinder'in (2005: 502) de ifade ettiği gibi, motivasyon geleceğe dönük bir kavram olarak ele alınmakta; bireyler, belirli bir davranışı sergileyerek ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılanacağını önceden tahmin etmekte ve buna göre davranışa yönelmektedir. Bu noktada, bireyin sarf ettiği enerji ile ulaşmayı hedeflediği sonuç arasında kurduğu algısal ilişki, o davranışa ne ölçüde kaynak ayıracağını da belirlemektedir. Teorinin geçerliliğini ve açıklayıcı gücünü değerlendirmek adına, tahmin edici etkisini inceleyen ampirik çalışmalara duyulan ihtiyaç da özellikle vurgulanmaktadır.

Beklenti Teorisi'ne dayanan kurumsal uygulamalardan biri olan Performans Yönetim Sistemi (ProMes), örgüt hedeflerinin açık şekilde tanımlandığı, bu hedeflere

ulaşma düzeyinin sistematik olarak ölçüldüğü ve elde edilen performans sonuçlarına göre geri bildirimlerin sağlandığı aşamalı bir süreci kapsamaktadır. Verimlilik bu bağlamda, bir kurumun belirlenen hedeflere ulaşabilmek için sahip olduğı kaynakları ne ölçüde etkili kullandığıyla ilişkilendirilerek tanımlanmaktadır. Latham ve Pinder (Latham, Pinder 2005: 502), ProMes modelinin farklı kültürel bağlamlarda dahi etkili sonuçlar verdiğini ve özellikle Avrupa ülkelerinde kurum düzeyinde anlamlı verimlilik artışlarına yol açtığını belirtmektedir. Bu durum, hedeflerin net biçimde tanımlanması, çalışanların beklentilerinin dikkate alınması ve düzenli geri bildirim sağlanmasının, motivasyonel sürecin etkinliğini artıran önemli unsurlar olduğunu göstermektedir.

2.3.2.1.1 Valans (Valence)

Beklenti Teorisi'nin temel bileşenlerinden biri olan *valans*, bireyin belirli bir sonuca ulaşma konusundaki arzu ve isteğinin derecesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, bir amaca atfedilen değerin birey açısından ne ölçüde önemli olduğı, valans kavramı çerçevesinde değerlendirilir. Eğer birey belirli bir sonucu elde etmeyi istiyorsa valans pozitif (+), bu sonucu elde etmek istemiyorsa negatif (–), sonuca karşı kayıtsızsa ise valans nötr (0) olarak kabul edilir. Valans derecesi teorik olarak –1 ile +1 arasında bir skala üzerinde gösterilebilir (Erdem 1998: 54). Bu bağlamda, yüksek düzeyde pozitif valansa sahip olan bir hedef, bireyin o hedef doğrultusunda daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.

Valans, yalnızca bireyin sahip olduğı tercih hakkını değil, aynı zamanda belirli bir sonuca ulaşma arzusunu da yansıtmaktadır. Bireyin motivasyonu üzerinde etkili olan bu değerlendirme süreci, sonucun birey tarafından ne derece arzu edilir veya kaçınılmak istenir olarak algılandığına bağlıdır. Sonuç ya da çıktının birey açısından olumlu ve çekici bulunması durumunda, söz konusu çıktının pozitif valansa sahip olduğı; buna karşılık olumsuz, istenmeyen ya da itici olarak algılanması halinde ise negatif valansa sahip olduğı ifade edilir (Akduman 2019: 49). Bu nedenle, valans kavramı, bireyin öznel değerlendirmelerini temel almakta ve bireysel farklılıklar çerçevesinde motivasyonun yönünü ve şiddetini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

2.3.2.1.2 Beklenti (Expectancy)

Beklenti Teorisi'nin temel bileşenlerinden biri olan *beklenti*, bireyin belirli bir davranışı sergilemesinin onu istenen bir sonuca ulaştıracağına dair sahip olduğu inancın şiddetini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, bireyin çaba gösterdiği takdirde hedeflenen performans düzeyine ulaşabileceğine yönelik öznel değerlendirmesidir. Beklenti değeri, 0 ile 1 arasında bir aralıkta yer almakta olup, bu değer ne kadar 1'e yaklaşırsa bireyin başarıya ulaşma konusundaki inancı o denli güçlü kabul edilmektedir (Erdem 1998: 54).

Eğer birey, belirli bir davranışı sergilediğinde arzu ettiği sonuca ulaşacağına inanıyorsa, bu durumda beklenti düzeyi yüksek (yaklaşık 1) olarak değerlendirilir. Buna karşılık, birey ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti düzeyi düşük (yaklaşık 0) olur. Bu bağlamda, bireyin gösterdiği çaba ile beklenen sonuç arasındaki algıladığı nedensel ilişki, motivasyon düzeyini etkileyen kritik bir unsurdur. Beklenti değeri arttıkça, bireyin belirli bir görev ya da eylemi gerçekleştirme yönündeki motivasyonu da artış göstermektedir.

2.3.2.1.3 Araçsallık (Instrumentality)

Beklenti Teorisi'nin bir diğer temel bileşeni olan *araçsallık*, bireyin elde ettiği birinci düzey (birincil) sonuçların, ikinci düzey (ikincil) sonuçlara ulaşmasında etkili olacağına dair sahip olduğu sübjektif inancı ifade eder. Diğer bir ifadeyle, bireyin bir performans çıktısının arzu edilen nihai ödüllerle ilişkilendirileceğine dair değerlendirmesidir (Erdem 1998: 54).

Örneğin, bir çalışan için maaş artışı doğrudan bir motivasyon kaynağı olmanın ötesinde; daha yüksek bir statüye ulaşma, sosyal çevrede tanınma ya da ailesinin yaşam standartlarını yükseltme gibi daha üst düzey hedeflere ulaşmak için bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, maaş artışı kendi başına nihai bir hedef değil; daha anlamlı ve kişisel değer taşıyan sonuçlara ulaşmada bir araçtır.

Araçsallık değeri, -1 ile +1 arasında değişen bir ölçekte değerlendirilebilir. Pozitif araçsallık, bir sonucun istenen başka bir sonucu doğurma olasılığına duyulan yüksek inancı; negatif araçsallık ise, bir sonucun istenmeyen sonuçlara yol açacağına

dair bir beklentiyi ifade eder. Sıfıra yakın değerler ise bireyin sonucun ikincil çıktılarıyla olan ilişkisine dair bir belirsizlik ya da kayıtsızlık taşıdığını gösterir.

Sonuç olarak, Vroom'un Beklenti Teorisi, bireylerin motivasyonel süreçlerini rasyonel bir çerçevede açıklamaya çalışan kapsamlı bir yaklaşımdır. Teori; bireyin belirli bir çabayı göstermesiyle performans arasındaki ilişkiye dair beklentisi, bu performansın arzu edilen sonuçlara ulaşp ulaşmayacağına dair araçsallık inancı ve elde edilecek sonucun kişisel anlamda ne derece değerli olduğuna ilişkin valans değerlendirmesi üzerinden motivasyonun dinamiklerini ortaya koymaktadır. Yani birey, hangi davranışı sergileyeceğine karar verirken yalnızca içsel bir güdülenme değil, aynı zamanda geleceğe dönük bir mantıksal değerlendirme süreci içerisinde. Bu yönüyle teori, özellikle iş yaşamında bireysel performansı artırmaya yönelik uygulamalara teorik bir temel sunmakta ve yapılandırılmış motivasyon stratejileri geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

2.3.2.2 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1963), eşitlik kavramının yalnızca ekonomik temellere indirgenemeyeceğini ve bireylerin iş yaşamındaki değiş tokuşları değerlendirirken daha kapsamlı bir adalet anlayışına sahip olduklarını ileri sürmüştür. Ona göre, bireylerin adalet algısı yalnızca “adil bir iş günü için adil bir ücret” ilkesine dayanmaz; aynı zamanda bu değiş tokuşun sosyal ve psikolojik yönlerini de içerir. Elde edilen ücretin yeterliliği kadar, bu ücretin bireyin katkılarıyla ne derece orantılı olduğu da önemlidir (Adams 1963).

Adams (1963), bireylerin katkılarını değerlendirirken yalnızca iş performanslarını değil; eğitim düzeyleri, deneyimleri, zekâları, kıdemleri, sosyal statüleri ve harcadıkları çaba gibi pek çok unsuru dikkate aldıklarını belirtmektedir. Bu nedenle bireyler, yalnızca düşük ücret aldıklarında değil; katkılarıyla orantısız olduğunu düşündükleri herhangi bir durumda da adaletsizlik algılayabilirler. Söz konusu katkılarının karşılığında alınan çıktının yeterli görülmemesi, bireyde motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Adams 1963).

Adams'ın (1963) ortaya koyduğu eşitlik yaklaşımı, yalnızca işveren-çalışan ilişkileriyle sınırlı olmayıp, toplumsal hayatın farklı alanlarındaki karşılıklı ilişkilerde de geçerliliğini koruyan bir çerçeve sunar. Bu bağlamda, süreç teorileri içerisinde

değerlendirilen eşitlik teorisi, bireyin motivasyonunu etkileyen önemli bilişsel değerlendirme mekanizmalarından biri olarak kabul edilmektedir (Adams 1963).

Eşitlik teorisine göre bireyler, kendi iş ortamlarındaki girdileri (çaba, deneyim, eğitim, zaman gibi) ve çıktıları (ücret, statü, takdir vb.) ile başkalarınınkini karşılaştırarak bir adalet algısı oluştururlar. Bu noktada önemli olan, gerçek girdiler ya da çıktılar değil; bireyin kendi girdileri ile diğer kişinin girdilerini nasıl algıladığıdır (Hasdemir, Aydoğdu 2023: 1858). Birey, kendi katkılarıyla elde ettiği sonuçları başkasının katkı ve sonuçlarıyla psikolojik olarak dengesiz ya da “ters orantılı” bulduğunda bir eşitsizlik hissi ortaya çıkabilir. Bu eşitsizlik, nesnel bir hesaplamadan ziyade bireyin zihinsel değerlendirmesine dayanır; yani mantıksal değil, psikolojik bir temele sahiptir (Adams 1963).

Adams’ın Eşitlik Teorisi’ne göre, bireylerin iş ortamındaki memnuniyet düzeyi, elde ettikleri çıktılar, yaptıkları girdilerle orantılı ve dengeli olması durumunda artış göstermektedir. Ancak bu dengenin bozulması, bireyde rahatsızlık ve hoşnutsuzluk duygularına neden olabilmektedir. Özellikle bireyin emeğine kıyasla fazla ödüllendirilmesi suçluluk hissini tetikleyebilirken, yetersiz ödüllendirilmesi ise adaletsizlik algısını güçlendirmektedir. Bu tür algılanan eşitsizlikler, bireyin içsel bir huzursuzluk yaşamasına yol açmakta ve zamanla bu durumu zihinsel ya da davranışsal düzeyde telafi etme eğilimi doğurmaktadır (Çevik Kılıç 2016: 198)

Adams (1963), bu algının kültürel bağlamda şekillendiğini de vurgulamaktadır. Toplumların tarihsel ve kültürel yapısı, bireylerin neyin adil olup neyin olmadığına dair ortak yargılar geliştirmesine neden olur. Örneğin, Amerikan kültüründe çaba ile ödül arasında pozitif bir ilişki kurulması gerektiği yönündeki yaygın inanç, eşitlik algılarını da büyük ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle aynı kültürel normları paylaşan bireylerin adaletsizlik durumlarına verdikleri tepkiler de benzer olabilir (Adams 1963).

Adams’ın eşitlik kuramı çerçevesinde durumu somutlaştırmak gerekirse; aynı departmanda çalışan iki mühendis düşünelim. Her ikisi de benzer eğitim geçmişine, deneyime ve sorumluluklara sahiptir. Ancak bu mühendislerden biri, daha düşük maaş almakta ve başarıları üst yönetim tarafından daha az takdir edilmektedir. Bu mühendis, kendi çabasıyla elde ettiği çıktılar ile çalışma arkadaşının çıktıları arasında bir uyumsuzluk algılayarak durumu adaletsiz bulabilir. Bu eşitsizlik algısı, bireyin işten

duyduğu tatmini azaltabilir, motivasyonunu düşürebilir ve hatta işten ayrılma niyetini artırabilir. Oysa işveren için her iki çalışana sağlanan imkânlar mantıksal olarak açıklanabilir görünse de çalışanın zihinsel kıyaslaması sonucu ortaya çıkan bu psikolojik dengesizlik motivasyon üzerinde belirleyici bir rol oynar (Adams 1963).

Tablo 10. Adams’ın Eşitlik Teorisine Göre Girdi ve Çıktı Unsurları

Girdi Unsurları	Çıktı Unsurları
Çaba (fiziksel/mental)	Ücret
Eğitim düzeyi	Terfi
Deneyim	Takdir (sözlü ya da yazılı)
Zekâ ve yetenek	Statü ve prestij
İşe harcanan zaman	İş güvencesi
Kıdem ve sadakat	Ek ödemeler (prim, bonus vb.)
Sosyal statü	İş ortamı koşulları

Tablo 10’da da görüldüğü üzere, bireyler iş yaşamında yalnızca ekonomik kazançları değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal karşılıkları da çıktılar olarak değerlendirmektedir. Benzer biçimde, bireyin organizasyona sunduğu girdiler yalnızca fiziksel çaba ile sınırlı olmayıp; eğitim düzeyi, deneyim ve kıdem gibi kişisel özellikleri de kapsamaktadır. Bu doğrultuda, bireyin motivasyonu, algılanan girdiler ve çıktılar arasındaki dengeye bağlı olarak şekillenmektedir. Söz konusu değerlendirme, Adams’ın eşitlik kuramı çerçevesinde geliştirilen ve bireyin örgütsel ortamda adil ya da adaletsiz muamele görüp görmediğine ilişkin algılarına dayanan modelden esinlenilerek oluşturulmuştur (Adams 1963).

2.3.2.2.1 Eşitsizliğin Etkileri

Adams’ın (1963) eşitlik kuramına göre, bireyler iş ortamlarında yalnızca maddi kazançlarla değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal çıktılarla da ilgilenmektedir. Bireyin organizasyona sunduğu girdiler yalnızca fiziksel çaba ile sınırlı kalmaz; eğitim düzeyi, deneyim, kıdem gibi kişisel özellikler de bu değerlendirme sürecine dâhil edilir. Benzer şekilde, elde edilen çıktılar yalnızca ücretle sınırlı değildir; takdir, terfi, iş güvenliği ve statü gibi unsurlar da birey tarafından önemli görülür. Bu bağlamda,

bireyin motivasyonu, söz konusu girdiler ile çıktılar arasındaki algılanan dengenin sağlanmasına bağlı olarak şekillenmektedir.

İşgörenlerin iş ortamındaki eşitlik algısı, bireysel farklılıklar doğrultusunda çeşitlilik göstermektedir. Özellikle kişilik özellikleri, bireylerin girdiler ile çıktılar arasındaki dengeyi nasıl değerlendirdiklerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Kimi çalışanlar daha azına razı olurken, bazıları daha yüksek düzeyde çıktı talep etmekte, bazıları ise yalnızca adil bir muameleyi yeterli bulmaktadır. Bu durum, eşitlik algısının tüm bireylerde aynı şekilde işlemeyebileceğini göstermektedir (Ulutaş 2019: 553). Bireyler örgütsel adaletin zedelendiğini düşündüklerinde ise bu durum psikolojik bir gerilim yaratmakta; bu gerilimin şiddeti ise bireyin algıladığı eşitsizliğin derecesiyle doğru orantılı olarak artmaktadır. Kişi, uğradığı adaletsizliğin boyutunu büyük gördüğünde, buna bağlı olarak içsel huzursuzluk da derinleşmekte ve birey, bu eşitsizliği gidermek adına çeşitli davranışlar sergilemeye yönelmektedir. Bu bağlamda, algılanan eşitsizlik birey için yalnızca bir sorun kaynağı değil, aynı zamanda davranışlarını yönlendiren güçlü bir içsel motivasyon unsuru hâline de gelmektedir (Adams 1963: 427).

Bu çerçevede, bireyin eşitsizliği azaltmak için başvurabileceği stratejiler Adams (1963) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. **Çıktıları artırma:** Birey, kendi girdilerinin yüksek, çıktılarının ise düşük olduğunu düşünüyorsa, çıktılarında artış sağlamaya çalışabilir. Daha yüksek ücret, ek sosyal haklar ya da statü talep etmek bu kapsama girer. Ancak yalnızca sembolik bir statü artışı, maddi karşılıkla desteklenmediği sürece tatmin sağlamayabilir (Adams 1963: 427).
2. **Girdileri azaltma:** Kişi, organizasyona sağladığı katkının (örneğin çaba veya zaman) karşılığını alamadığını düşündüğünde, üretkenliğini düşürerek bir denge kurmaya çalışabilir. Özellikle geri döndürülemez girdiler (örneğin eğitim düzeyi veya yaş) söz konusu olduğunda, daha kolay azaltılabilen çaba gibi girdilerde düşüş gözlemlenebilir (Adams 1963: 427).
3. **Çabayı artırma:** Birey, kendi çabaları sonucunda elde ettiği çıktıları, başkalarının çıktıları ve bu çıktıları elde etmek için harcadıkları emekle kıyasladığında bir eşitsizlik algırsa, bu durumu dengelemek adına çeşitli

stratejiler geliştirebilir. Örneğin, çabasının karşılığında aldığı ödülün yetersiz olduğunu düşünüyorsa, bu eşitsizliği gidermek amacıyla daha yüksek ücret talebinde bulunabilir veya performansını artırarak dengenin yeniden kurulmasını hedefleyebilir (Engür, Sabancı 2023: 88).

4. **Çıktıları gönüllü olarak azaltma:** Kişi, başkalarına kıyasla haksız bir avantaja sahip olduğunu düşündüğünde, kendi çıktılarında gönüllü bir azaltma yoluna gidebilir. Örneğin, yüksek gelire sahip bireylerin hayır kurumlarına bağış yapması bu strateji ile açıklanabilir (Adams 1963: 428).
5. **Sahayı terk etme:** Birey, algıladığı eşitsizliği ortadan kaldırmak amacıyla işten ayrılma, devamsızlık yapma veya başka bir departmana geçme gibi davranışlar sergileyebilir. Greenberg'in (1990) çalışmasına göre, örgütsel adaletin sağlanamadığı durumlarda çalışanların işten ayrılma eğilimleri ve devamsızlıkları artış göstermektedir. Bu da eşitsizlik algısının, yalnızca iş tatminini değil, örgütsel bağlılığı da doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Adams 1963: 428 ; Greenberg: 1990).
6. **Bilişsel çarpıtma:** Bireyler, algıladıkları eşitsizlik durumlarını gidermek amacıyla zaman zaman kendi girdilerini ya da çıktıları zihinsel düzeyde yeniden değerlendirme eğiliminde olabilirler. Bu süreçte, katkılarını olduğundan fazla görme ya da elde ettikleri sonuçları daha değerli sayma gibi bilişsel çarpıtmalar gündeme gelebilir (Engür, Sabancı 2023: 88).
7. **Karşılaştırma yapılan kişiyi etkileme:** Birey, kendisini kıyasladığı kişilerin çıktıları ya da girdileri üzerinde doğrudan etkide bulunmaya çalışabilir. Örneğin, bu kişilerin işten çıkarılmasını sağlamak ya da statülerini düşürmek gibi davranışlar sergileyebilir (Adams 1963: 429).
8. **Referans kişiyi değiştirme:** Kişi, kendini kıyasladığı kişiyi değiştirerek yeni bir karşılaştırma grubu oluşturabilir. Bu durum, özellikle bireyin çevresinde benzer özelliklere sahip başka referans gruplarının bulunması hâlinde daha olasıdır (Adams 1963: 429).

Sonuç olarak, Adams'ın eşitlik kuramı, bireylerin iş yaşamındaki tutum ve davranışlarını anlamada önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bireylerin

algıladığı adaletsizlik, sadece duygusal bir tepki değil, aynı zamanda davranışsal bir uyum süreci olarak da değerlendirilmelidir.

Tablo 11. Eşitsizlik Algısının Birey Üzerindeki Etkileri

Eşitsizlik Türü	Algılanan Durum	Olası Psikolojik Tepkiler	Olası Davranışsal Tepkiler	Sonuçlar
Olumsuz eşitsizlik (kişi daha az çıktıya sahip olduğunu düşünür)	"Aynı girdilerle başkası benden daha fazla ödül alıyor."	- Gerilim ve stres - Hayal kırıklığı - Motivasyon kaybı	-İş performansını düşürme -Girdileri azaltma (çaba, zaman vb.) -Örgütten ayrılma (işten çıkma, devamsızlık)	-İş tatmininin düşmesi -Çalışan devri oranının artması -Verimlilik kaybı
Olumlu eşitsizlik (Kişi daha fazla çıktıya sahip olduğunu düşünür)	"Ben, başkasına göre daha fazla ödül alıyorum."	- Suçluluk hissi -İçsel rahatsızlık -Sorumluluk baskısı	-Girdileri artırma (daha çok çalışmak) - Referans kişiyi küçümseme veya değiştirme - Kendi katkısını psikolojik olarak yüceltme	-Geçici motivasyon artışı -Psikolojik dengesizlik riski -İlişkisel gerilimler

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Eşitlik kuramına göre, çalışanlar arasındaki algılanan adalet veya adaletsizlik; hem bireysel düzeyde psikolojik etkiler yaratmakta, hem de bu etkiler davranışsal tepkilere dönüşebilmektedir (Adams, 1963). Bu etkiler Tablo 11’de özetlenmiştir.

2.3.2.3 Locke’un Hedef Belirleme Teorisi

Hedef belirleme teorisi, ilk kez Edwin A. Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılmış olup, bireysel hedeflerin motivasyon ve performans üzerindeki etkilerini açıklamayı amaçlamaktadır. Locke ve Latham’a (2002) göre hedef, bir eylemin "nesnesi" ya da "amacı"dır; örneğin belirli bir süre içerisinde önceden tanımlanmış bir

yeterlilik düzeyine ulaşmak gibi amaçlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu teori, hedefin zorluk derecesi ile gösterilen performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürer (Locke , Latham 2002: 705).

Araştırmalar, zorlayıcı hedeflerin bireylerin daha yüksek düzeyde çaba göstermesine ve daha iyi performans sergilemesine neden olduğunu göstermektedir. Ancak bu etki, bireyin yetenek sınırına ulaştığı ya da hedefin aşırı zor olması nedeniyle hedefe bağlılık düzeyinin azaldığı durumlarda zayıflayabilir ya da tamamen ortadan kalkabilir (Locke , Latham 2002: 706). Ayrıca, “elinden gelenin en iyisini yap” gibi genel ifadeler, spesifik ve zorlayıcı hedeflere kıyasla daha düşük performansla sonuçlanmaktadır. Bu durumun temelinde, belirsiz hedeflerin ölçülebilir başarı kriterlerinden yoksun olması ve bireyler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilmesi yatmaktadır. Buna karşılık, açık ve zorlayıcı hedefler belirsizliği azaltarak performans değişkenliğini minimize etmektedir (Locke, Latham 2002: 706).

Bu teori çerçevesinde, bireylerin sahip oldukları amaçların ulaşılabilirlik düzeyinin, sergiledikleri motivasyon ve performans üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanlar, kendileri için anlamlı ve gerçekçi hedefler belirlediklerinde, bu hedeflere ulaşma yönünde daha fazla çaba gösterme eğilimindedir. Bireyin iş yaşamında kendisine uygun gördüğü amaçlara ulaşma sürecinden duyduğu tatmin, onun motivasyonunu destekleyen önemli bir unsur hâline gelmektedir. Bu bağlamda birey, belirlediği hedefe ulaşmak için gerekli olan kapasite ile kendi mevcut potansiyelini kıyaslamakta; eğer aradaki farkın çabayla kapatılabileceğine inanıyorsa, performansını artırma yönünde gönüllü olarak daha fazla emek sarf etmektedir (Arslan, Göksoy 2017: 33).

Hedef Mekanizmaları

Locke ve Latham (Locke, Latham 2002: 706-707), hedeflerin performansı dört temel psikolojik süreç aracılığıyla etkilediğini ileri sürer:

1. **Yönlendirme (Directing):** Hedefler, bireyin dikkatini ve çabasını hedefle ilgili görevlere yönlendirir; ilgisiz faaliyetlerin önemini azaltır.
2. **Canlanma (Energizing):** Zorlayıcı hedefler, bireylerin daha fazla fiziksel ve bilişsel çaba harcamasını sağlar.

3. **Sürdürme (Persistence):** Hedefler, bireyleri görev üzerinde daha uzun süre çalışmaya teşvik eder; böylece devamlılık artar.
4. **Strateji Kullanımı (Strategizing):** Hedefler, bireyleri daha etkili bilgi edinme yolları ve stratejiler geliştirmeye yönlendirir.

Bu dört mekanizma, hedeflerin performans üzerindeki etkisini açıklamada temel alınan psikolojik işleyişi ortaya koyar.

Örnek: Üniversite Öğrencisinin Hedefe Yönelik Çalışması

Bir öğrencinin, bir derste ortalama 70 olan sınav notunu 90'a çıkarma hedefi belirlemesi durumu ele alındığında:

- **Yönlendirme:** Öğrenci, en çok soru gelen konulara odaklanır ve dikkatini bu alanlara yöneltir.
- **Canlanma:** Çalışma süresini günde dört saate çıkararak çabasını artırır.
- **Sürdürme:** Günlük dört saatlik çalışma hedefini tamamlamadan çalışmayı bırakmaz.
- **Strateji Kullanımı:** Önceki sınav sorularını analiz ederek konu eksiklerini belirler, özel testler ve özetler hazırlar.

➤ Hedefe Bağlılık ve Etkileyen Faktörler

Hedef-performans ilişkisi, bireyin hedefe olan bağlılık düzeyine bağlı olarak güçlenir. Bu bağlılığı etkileyen iki temel unsur vardır:

1. **Hedefin Önem Derecesi:** Hedefin birey için taşıdığı anlam ve ulaşılması durumunda sağlayacağı ödül ya da kazanç.
2. **Başarı İnancı (Öz-Yeterlik):** Bireyin, belirlediği hedefe ulaşabileceğine dair inancı.

Bu unsurlar, bireyin hedefe duyduğu adanmışlığı artırarak daha yüksek performans sonuçlarını beraberinde getirir (Locke, Latham 2002: 707).

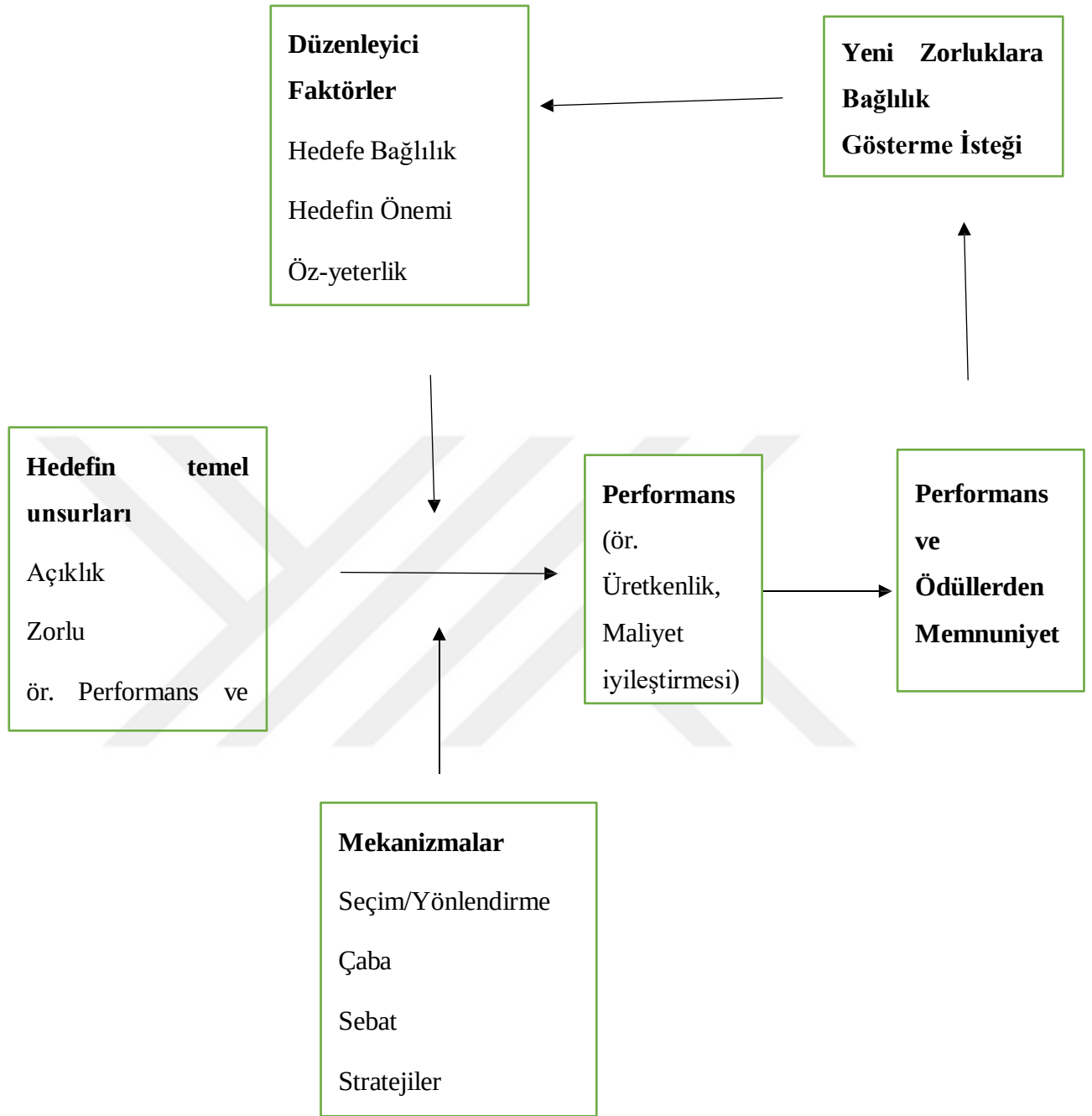
➤ **Hedef Belirleme Kuramının Modeli ve Sosyal Bilişsel Teori ile Karşılaştırması**

Locke ve Latham (2002), hedef belirleme kuramının temel bileşenlerini "Yüksek Performans Döngüsü" (High Performance Cycle) modeliyle açıklamıştır. Bu model, bilinçli olarak belirlenen hedeflerin ve öz-yeterlilik inancının, bireyin performansındaki etkisini vurgular. Hedef belirleme kuramı ile Bandura'nın sosyal bilişsel teorisi arasında benzerlikler bulunsa da farklılıklar da mevcuttur. Hedef belirleme kuramı, spesifik ve zorlayıcı hedeflerin, bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerini ve hedefe ulaşmada aracı olan mekanizmaları vurgularken; sosyal bilişsel teori öz-yeterliliğin kaynakları, ölçümü ve birey üzerindeki etkilerini daha geniş bir perspektifte ele alır. Buna rağmen her iki yaklaşım da bireylerin performansında hedeflerin belirleyici rolünü kabul eder (Locke, Latham 2002: 714).

➤ **Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler**

Locke ve Latham (2002), hedef belirleme kuramının uygulamada başarılı sonuçlar vermesinin çeşitli koşullara bağlı olduğunu vurgular. Başarısız uygulamalar genellikle şu nedenlerden kaynaklanır:

- Hedefin uygun başarı ölçütüyle eşleştirilmemesi,
- Geri bildirim eksikliği,
- Hedefe bağlılığın yetersizliği,
- Birey tarafından belirlenen hedeflerin izlenmemesi,
- Görevle ilgili yeterli bilginin sunulmaması,
- Performans hedefleri yerine yanlışlıkla öğrenme hedeflerinin konması,
- Belirsiz çevresel koşullarda yakın vadeli hedeflerin olmaması,
- Yeterince zorlayıcı olmayan hedeflerin belirlenmesi.



Şekil 8. Hedef Belirleme Teorisinin Temel Unsurları ve Yüksek Performans Döngüsü

Kaynak: Locke, Latham 2002: 714

Locke ve Latham tarafından geliştirilen hedef belirleme teorisi, bireylerin performanslarını artırmada hedeflerin nasıl etkili olduğunu açıklayan kapsamlı ve sistematik bir model sunmaktadır. Bu modele göre, hedeflerin açıklığı (spesifikliği) ve zorluk derecesi, bireyin çaba düzeyini, dikkatini yönlendirme biçimini, sebatını ve

strateji geliştirme davranışını belirleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu mekanizmalar yoluyla bireyin performans düzeyi şekillenir.

Performans sonucunda elde edilen başarılar ve ödüller, bireyde tatmin duygusu yaratarak yeni zorluklara bağlılık gösterme isteğini artırır. Ancak bu döngü, hedefe bağlılık, hedefin birey açısından taşıdığı önem, öz-yeterlik algısı, geri bildirim mekanizmaları ve görev karmaşıklığı gibi çeşitli düzenleyici faktörler tarafından da önemli ölçüde etkilenmektedir (Locke, Latham 2002). Bu çerçeve, örgütlerde bireylerin performanslarını artırmaya yönelik hedef belirleme uygulamalarının bilimsel temellere dayandırılmasına olanak tanımaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde iş performansı kavramı, kapsamlı bir yaklaşımla ele alınarak bireysel ve örgütsel düzeylerdeki etkileri incelenmektedir. Öncelikle performans kavramı açıklanarak çalışan performansı ile ilişkilendirilmiş; bireysel performansın örgütsel performansa olan katkısı üzerinde durulmuştur. Bölümün devamında, performans yönetimi süreci detaylandırılmış; performans değerlendirme yöntemleri, bu değerlendirmenin amaçları ve faydaları ile sonuçlarının kontrolü kapsamında GOS eğrisi ve Halo etkisi gibi tekniklere yer verilmiştir. Son olarak, örgütsel bağlılık ve motivasyonun iş performansı üzerindeki etkileri ile işletme performansına yansımaları ele alınarak, söz konusu kavramlar arasındaki karşılıklı ilişkiler bütüncül bir bakış açısıyla analiz edilmiştir.

3.1 İş Performansı Kavramı

İş performansı, bir çalışanın görev ve sorumluluklarını ne ölçüde etkili, verimli ve belirlenen standartlara uygun biçimde yerine getirdiğini ifade eden temel bir kavramdır. Bu bağlamda iş performansı, yalnızca teknik becerilerin bir ürünü olarak görülmemekte; aynı zamanda motivasyon, tutum, örgütsel bağlılık ve çalışma ortamı gibi psikososyal etkenlerin de bir sonucu olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel psikoloji yazınında merkezi bir yer edinen iş performansı, insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanlarında belirleyici bir unsur olarak kabul edilmektedir (Viswesvaran, Ones 2000: 216). Örneğin personel seçimi süreçleri, adayların gelecekte yüksek düzeyde performans sergileyebilme potansiyellerine göre şekillendirilmekte; eğitim ve gelişim programları ise çalışanların performans düzeylerini artırmaya yönelik olarak planlanmaktadır. Ayrıca çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerinin belirlenmesi, uygun pozisyonlara yerleştirme ve performansa dayalı geri bildirim sistemlerinin etkin biçimde uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, iş performansının kavramsal ve yapısal olarak neyi ifade ettiğinin açık

biçimde anlaşılması hem akademik araştırmalar hem de uygulama açısından büyük önem taşımaktadır.

Viswesvaran ve Ones (2000), iş performansını çalışanların örgütsel amaçlarla ilişkili olan ve bu amaçlara katkı sağlayan, gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışları ile bu davranışların sonuçları olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, bu yapının anlaşılabilmesi amacıyla yazında dört temel yaklaşım geliştirmiştir: performans ölçütlerinin sentezlenmesi, iş analizi tekniklerinin kullanılması, ampirik modelleme yöntemleri ve teorik çerçevelere dayalı açıklamalar. Ancak iş analizi temelli sınıflamalarda, görev kritiklikleri temelinde yapılan derecelendirmelerin her zaman gerçek iş davranışlarını yansıtmayabileceği belirtilmektedir. Bu durum, iş performansının bireyler arası farklılıkları da göz önünde bulunduran ölçeklenebilir davranışlar temelinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Erkuş, Afacan Fındıklı 2013: 306).

İş performansını açıklamaya yönelik ilk kuramsal yaklaşımlar, büyük ölçüde görevsel unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımlarda, bireyin işle ilgili bilgi düzeyinin performansın temel belirleyicilerinden biri olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bilişsel yeteneklerin, iş bilgisi edinimini kolaylaştırarak bireyin gerekli becerilerde uzmanlaşmasını sağladığı ve dolayısıyla genel performansı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu çerçevede, bilişsel süreçlerin performansa dolaylı yoldan katkı sağladığı ileri sürülmektedir (Gürbüz, Yüksel 2008: 178).

İş performansı, yalnızca akademik çalışmaların değil; aynı zamanda işletmelerin, yöneticilerin ve çalışanların da temel odak noktalarından biridir. Çünkü işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabet gücünü sürdürebilmesi, büyük ölçüde yüksek performans sergileyen bir iş gücüne bağlıdır. Bireysel düzeyde ise, görevlerin beklenen şekilde yerine getirilmesi çalışanda yetkinlik hissi, mesleki doyum ve iş tatmini yaratırken; yüksek performans aynı zamanda maaş artışı, kariyer ilerlemesi ve toplumsal saygınlık gibi somut ödüllerle de ilişkilendirilmektedir (Yelboğa 2006: 200).

Örgütsel etkinliğin sağlanmasında çalışanların yüksek düzeyde iş performansı sergilemeleri temel bir koşul olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, dikkat kontrolü ve zihinsel istikrarı güçlü bireylerde dikkat dağıtıcı

düşüncelerin daha az yer kapladığını ve bunun da dalgınlık kaynaklı hataları azalttığını ortaya koymaktadır. Bu sayede çalışan, zihinsel kaynaklarını görevine daha etkin bir şekilde yönlendirebilmekte ve böylelikle iş performansı artmaktadır. Aynı şekilde, bilinçli farkındalığın (mindfulness) planların tutarlı biçimde uygulanmasına ve hedeflere ulaşılmasına katkı sağladığı; dolayısıyla çalışan performansını olumlu yönde etkileyen bir unsur olduğu vurgulanmaktadır (Aydoğmuş 2023: 35).

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında, işverenler çalışan performansının kurumsal başarı açısından kritik bir unsur olduğunun bilincindedir. Bu doğrultuda birçok kuruluş, çalışanlarından en yüksek verimi alabilmek amacıyla çeşitli uygulamalar geliştirmekte; bilgi düzeyinin artırılması, becerilerin geliştirilmesi ve kişisel değerlerle uyumun sağlanması gibi unsurları teşvik etmektedir. Bu çabaların karşılığı olarak çalışanlara maaş artışı ya da terfi gibi ödüller sunulmaktadır. Ayrıca, yalnızca eğitim programları değil; farklı motivasyon araçları da çalışanları daha yüksek performans sergilemeye teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır. Zira bireylerin etkili performans sergileyebilmeleri için içsel veya dışsal biçimde motive edilmeye ihtiyaç duydukları bilinmektedir (Madukoma vd. 2014: 2).

Sonuç olarak iş performansı, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda yürüttükleri faaliyetleri kapsamakta ve yalnızca bireysel başarıyı değil; aynı zamanda örgütsel performansın yönetiminde dikkate alınan temel göstergelerden biri olarak önem kazanmaktadır. Kuruluşlar, rekabet avantajı elde edebilmek ve genel etkinliklerini artırabilmek adına çalışan performansına her geçen gün daha fazla odaklanmaktadır. Bu durum, iş performansının yalnızca bir çıktı değil; aynı zamanda stratejik bir unsur olarak ele alınmasını da zorunlu kılmaktadır (Madukoma vd. 2014: 4).

3.1.1 Performans Kavramı

Performans kavramı, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini belirli amaçlar doğrultusunda ne ölçüde etkili ve verimli bir şekilde kullanabildiğini ifade eden, iş yaşamında kritik öneme sahip bir olgudur. Her ne kadar yazında zaman zaman başarı kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılsa da bu iki kavram arasında yapısal bir ayrım bulunmaktadır. Performans, bireyin belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla ortaya

koyduğu çabayı ve sürece yönelik etkinliğini ifade ederken; başarı, bu çabanın sonuçlarına, yani hedefe ulaşma düzeyine işaret etmektedir (Tutar, Altınöz 2010: 202). Bu bağlamda, performans sürece ilişkin bir kavramken; başarı, bu sürecin çıktısını yansıtmaktadır. Öte yandan Campbell ve Wiernik'e (2015: 48) göre bireysel performans, takım, birim ve örgütsel düzeydeki performansların temelini oluşturmakta; hatta ekonomik sektörlerin ve genel olarak ülkelerin ekonomik büyüklüğünü yansıtan göstergelerden biri olan gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) ile dahi doğrudan ilişkilendirilmektedir. Ayrıca iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe katılım, stres, sağlık durumu ve iş-yaşam dengesi gibi pek çok bireysel ve örgütsel değişkenin değerlendirilmesinde de bireysel performans belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bireysel performans hem mikro düzeyde çalışan davranışlarının hem de makro düzeyde örgütsel ve toplumsal başarıların temel yapı taşlarından biridir.

Performansın değerlendirilmesinde en temel unsur insan faktörü olarak öne çıkmaktadır. Bireyin gösterdiği performans yalnızca kişisel yetkinlikleriyle sınırlı kalmayıp; ekip dinamikleri, örgütsel yapı ve çevresel koşullar gibi birçok dış faktörden de etkilenmektedir. Çalışanın psikolojik durumu, işe yönelik tutumu, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla kurduğu ilişkiler, iş ortamındaki motivasyon düzeyi gibi etkenler, performansın niteliği üzerinde doğrudan belirleyici rol oynamaktadır. Nitekim iş yerinde aşırı baskı, stres ya da tam tersi şekilde denetimsiz ve gevşek çalışma koşulları da bireyin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Gözcü 2019: 27-28).

Bu çerçevede performans, sadece bireyin görevini yerine getirme sürecinde gösterdiği fiziksel ya da zihinsel çabayı değil; aynı zamanda bu sürecin verimliliğini etkileyen içsel ve dışsal kaynakların bütününe kapsamaktadır. Durdu 'ya (2023: 13) göre, performans önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirme kapasitesi olarak tanımlanabilir ve bu yönüyle yalnızca bireysel emekle sınırlı kalmayıp; mali ve beşerî kaynakların etkin bir şekilde kullanımıyla da ilişkilidir. Bu çok boyutlu yapı, performansı sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel düzeyde ele almayı gerekli kılmaktadır.

Sonuç olarak, performans kavramı, bireyin kendi kapasitesini belirli bir zaman dilimi içerisinde en verimli şekilde kullanarak üstlendiği görevi başarıyla tamamlayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Öztürk'ün (2023: 11) de ifade ettiği üzere, bu durum yalnızca bireysel becerilere değil, aynı zamanda bu becerilerin uygun koşullarda etkin şekilde ortaya konmasına olanak tanıyan örgütsel yapıya ve çevresel etkenlere de bağlıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmeleri yapılırken hem bireyin potansiyeli hem de bu potansiyelin ortaya çıkmasına imkân tanıyan koşullar birlikte ele alınmalıdır.

3.1.2 Çalışan Performansı

Çalışan performansı, bireyin iş yerinde üstlendiği görevleri ne derece etkili, verimli ve zamanında yerine getirdiğini ifade eden bir kavramdır. Bu bağlamda, çalışan performansı yalnızca bireysel yetkinliklerin bir göstergesi değil, aynı zamanda işin niteliği, çalışma koşulları, yönetsel uygulamalar ve örgütsel iklimin de bir yansımasıdır. Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, tutum ve motivasyon düzeyi, performansın hem bireysel hem de kurumsal sonuçları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla çalışan performansı, örgütsel verimliliğin artırılmasında kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin rekabet gücü, hizmet kalitesi ve hedeflerine ulaşma başarısı da büyük ölçüde çalışanların performansına bağlıdır.

Özşahin'e (2023: 46) göre, çalışan performansı; yaratıcılık, yenilikçilik, üretkenlik, rekabet edebilirlik, kârlılık, etkinlik ve verimlilik gibi çeşitli unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Her ne kadar bu boyutlar tüm iş süreçlerine ve performansın iş birimi düzeyinde ölçümüne doğrudan uygulanabilir olmasa da çalışma ortamında gerçekleştirilen faaliyetlerin çıktısı olarak değerlendirilebilecek önemli göstergeler niteliğindedir.

Çalışan performansının temelde iki unsurdan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bunlardan ilki, bireyin sahip olduğu doğal ya da sonradan edinilmiş yetenek ve beceriler; ikincisi ise bu becerileri kullanarak iş görevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirme kapasitesidir (Ali 2022: 17). Performansta fark yaratabilmek için hem örgütün hem de çalışanın özelliklerinin doğru biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, örgütün sahip olduğu avantajların ve eksikliklerin doğru şekilde tespit

edilmesi önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, çalışan performansını yalnızca bireysel faktörler değil, kişisel, örgütsel ve çevresel birçok etmen birlikte şekillendirmektedir (Ali 2022: 19).

Çalışan performansının örgütlerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, performans değerlendirme süreçlerinde çalışanın bireysel katkısının göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, performansı artırmaya yönelik süreçlerin örgütler tarafından titizlikle planlanması ve yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Nitekim yapılan araştırmalarda, çalışan performansını etkileyen en önemli unsurlardan birinin şeffaflık olduğu ifade edilmektedir (Kara 2023: 20).

Sonuç olarak, çalışan performansı üzerinde etkili olan faktörler; bireysel motivasyon düzeyinden, örgütte benimsenen yönetim tarzına; iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarından, işin niteliği ve güvencesine kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanlara sunulan terfi ve kariyer gelişim olanakları ile hizmet içi eğitim imkânlarının da performansın şekillenmesinde önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Suyabatmaz 2023: 36).

3.1.3 Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi

Bireysel performans, çalışanların görev ve sorumluluklarını ne derece etkili ve verimli bir biçimde yerine getirdiklerini ifade ederken; örgütsel performans ise kurumun bütünsel olarak belirlediği hedeflere ulaşma düzeyini yansıtmaktadır. Bu iki performans düzeyi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü bir örgütün başarısı, temelde çalışan bireylerin katkılarının toplamına dayanır. Bireylerin sergilediği yüksek performans, örgütün verimliliğini artırmakta, hizmet kalitesini yükseltmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Aksine, düşük bireysel performanslar zamanla birikerek örgütsel başarının önünde engel oluşturabilir.

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, bireysel performansın önemi daha da artmıştır. Örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmeleri, çalışanlarının yetkinliklerini en üst düzeyde kullanmaları ve görevlerini etkili biçimde yerine getirmeleri ile mümkündür. Bu bağlamda, bireysel performansın doğru şekilde değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve uygun biçimde ödüllendirilmesi, örgütsel

performansı doğrudan etkileyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak, bireysel ve örgütsel performans birbirini tamamlayan iki temel kavramdır ve biri üzerindeki olumlu ya da olumsuz değişim, doğrudan diğerine yansımaktadır.

3.2 Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetimi süreci, çalışanları birey, ekip ve örgüt düzeylerinde bütüncül bir yaklaşımla ele almakta ve buna uygun sistematik bir yapı oluşturmaktadır. Bu süreçte, çalışanlar ve yöneticiler farklı değerlendirme kriterlerine tabi tutulmakta olup, özellikle örgütsel hiyerarşide üst kademelere çıkıldıkça değerlendirme sürecinin daha karmaşık bir hâl aldığı görülmektedir. Bireylerin sorumluluk alabilme, çözüm odaklılık, çalışanlar üzerindeki etki ve liderlik yetkinlikleri gibi unsurların ölçülmesi ve belgelenmesi, performans yönetimi sürecinin karşılaştığı temel güçlükler arasında yer almaktadır.

Performans değerlendirme kavramı, performans yönetimi sisteminin temel bir bileşeni olarak bağımsız bir dikkatle ele alınmalıdır. Zira performans değerlendirme yalnızca bir ölçüm faaliyeti değil, aynı zamanda süreç sonunda alınacak kararların ve uygulamaların dayanak noktasıdır. Süreç boyunca birey, ekip ve örgüt düzeylerindeki performans boyutlarının karşılıklı bir etkileşim içinde ilerlediği ve bireysel motivasyon ile verimlilik düzeylerinin doğrudan örgütsel performansa yansıdığı ifade edilmektedir. Her ne kadar birey ve örgüt performansı ayrı başlıklar altında incelense de aralarındaki karşılıklı etkileşim dikkate alındığında bu iki düzeyin birlikte değerlendirilmesi daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır (Gözcü 2019: 32).

Gözcü'ye (2019: 33) göre performans değerlendirme süreçleri, esasen çalışanlara yönelik bir hizmet niteliği taşımakta olup; bu süreçlerin temel amacı, bireyleri puanlama ya da sıralamaktan ziyade, onların mevcut pozisyonlarına uygunluklarının belirlenmesi, kariyer planlarının oluşturulması, ekip içerisindeki personel sayısının yeterliliğinin değerlendirilmesi, adil ücret politikalarının geliştirilmesi, destekleyici ve geliştirici eğitim programlarının planlanması veya iş akdinin sonlandırılması gibi çok boyutlu karar süreçlerini desteklemektir. Bu bağlamda liderler, yapılan değerlendirmeler aracılığıyla çalışanları daha etkin bir

şekilde takip edebilmekte; terfi, ücret düzenlemeleri ya da disiplin işlemleri gibi uygulamaların daha adil ve nesnel biçimde yürütülmesine olanak tanımaktadır.

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreci yalnızca çalışanların sıralanmasına veya puanlanmasına yönelik bir araç değil; aynı zamanda bireylerin kariyer gelişimlerinin yönlendirilmesi, adil ücretlendirme politikalarının uygulanması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla yürütülen bütüncül bir yönetim faaliyetidir. Bu süreç, liderlerin çalışan performansını daha sistematik şekilde izlemelerine ve alınacak kararların adalet ve nesnellik ilkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

3.2.1 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların iş performanslarını ölçmek ve geliştirmek amacıyla çeşitli değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Her örgütün yapısı, kültürü ve ihtiyaçları farklı olduğundan, kullanılacak yöntemin de bu özgülüğe uygun olarak belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme süreci, çalışanların güçlü yönlerini ortaya koymak ve gelişime açık alanlarını belirlemek suretiyle hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmayı desteklemektedir. Bu süreçte kullanılan değerlendirme ölçütlerinin bilimsel temellere dayanması ve evrensel olarak kabul görmüş yöntemlerden yararlanılması gerekmektedir. Aksi takdirde, yöntemin örgütsel yapıya uygun olmaması ya da başarısız bir şekilde uygulanması; çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesine, dolayısıyla da örgütsel performansın gerilemesine yol açabilir. Bu tür olumsuzluklar, örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini engelleyebilir (Tunçer 2013: 97).

Aşağıda, yazında sıkça karşılaşılan başlıca performans değerlendirme yöntemleri özetlenmiştir:

a. Grafik derecelendirme yöntemi (Graphic Rating Scales):

Çalışanların iş başarımını belirli performans kriterlerine göre derecelendirmeye dayalı yaygın ve uygulanması kolay bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde, başarı açısından önemli görülen nitelikler en iyi ile en kötü arasında sıralanarak puanlanır (Tunçer 2013: 97). Genellikle “çok iyi”, “yeterli” ve “yetersiz” gibi

nitelendirmelere karşılık gelen sayısal değerler kullanılır. Hem işin gerekleri hem de çalışanın kişisel özellikleri dikkate alınarak çok boyutlu bir değerlendirme yapılmasına olanak tanıyan bu yöntem, sayısal sonuçlar sunması bakımından da avantaj sağlamaktadır (Taşdemir 2021).

- b. Sıralama Yöntemi (Ranking Method):** Bireylerin performans düzeylerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesini ve en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmasını esas alır. Bu yöntem, çalışanlar arasında görece bir performans farklılığı ortaya koyması açısından yararlı olmakla birlikte, özellikle büyük ölçekli örgütlerde uygulanabilirlik açısından çeşitli sınırlılıklar barındırmaktadır.
- c. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method):** Çalışanın görev başındaki davranışlarının doğrudan gözlemlenerek, iş performansı açısından önemli görülen olumlu ve olumsuz durumların kaydedilmesine dayanmaktadır. Bu yöntemde değerlendirme, çalışanın kişisel özelliklerinden ziyade mesleki yetkinliklerine odaklanmaktadır. Ancak, sürekli gözlem altında olmanın çalışan üzerinde baskı yaratabileceği ve doğal davranışların sergilenmesini engelleyebileceği ifade edilmektedir (Öztürk 2000: 59).
- d. Davranışsal Derecelendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Rating Scales- BARS):** Çalışanların performanslarını belirli iş gereklerini yerine getirme düzeylerine göre değerlendiren ve bu değerlendirmeyi somut davranış örneklerine dayandıran bir yöntemdir. Bu yöntemde, bireylerin performansları çeşitli kriterler doğrultusunda yapılandırılmış davranışsal göstergelerle ölçülmeye çalışılır. Böylece değerlendirme sürecinin daha nesnel ve sistematik hâle getirilmesi hedeflenmektedir (Tunçer 2013: 98).
- e. Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives- MBO):** Çalışanlar ile yöneticilerin ortaklaşa hedef belirledikleri bir performans değerlendirme yaklaşımıdır. Bu yöntemde, belirlenen hedeflerin planlanan süre sonunda hangi ölçüde gerçekleştiği, başarı ya da başarısızlık durumları yöneticiler ve çalışanlar tarafından birlikte

değerlendirilir. Çalışanların kendi hedeflerini belirleme sürecine aktif olarak katılması, her birey için daha adil ve isabetli bir performans değerlendirmesi yapılmasına imkân tanımaktadır (Taşdemir 2021).

- f. **360 Derece Geri Bildirim (360-Degree Feedback):** Çalışanın performansına ilişkin değerlendirmelerin yalnızca yöneticilerden değil; aynı zamanda çalışma arkadaşları, astlar, iç ve dış müşteriler gibi birden fazla kaynaktan toplandığı kapsamlı ve çok yönlü bir performans değerlendirme yaklaşımıdır. Bu yöntem, çalışanın iş ortamındaki etkileşimlerine dayalı olarak farklı gözlemcilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda değerlendirilmesini amaçlamakta; böylece daha bütüncül, dengeli ve objektif sonuçlar elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Tunçer 2013: 98).

Tablo 12. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Yöntemin adı	Açıklama (Temel fikir)	Olumlu yönleri (Avantajlar)	Olumsuz yönleri (Dezavantajlar)
Grafik derecelendirme yöntemi (Graphic Rating Scales):	Her bir özelliğe ait performans düzeylerinin tanımlandığı bir ölçek üzerinden, çalışanlar belirlenen kriterlere göre puanlanır.	1. Uygulaması basittir. 2. Kolayca hazırlanabilir. 3. Kullanımı pratiktir. 4. Standartlaştırılmış sonuçlar sayesinde çalışanlar arasında karşılaştırma yapılmasına imkân tanır. 5. Nesnel ölçütler sayesinde kişisel önyargıların etkisi azaltılabilir.	1. Değerlendirme süreci öznel yargılara dayanabileceğinden, değerlendiriciler arasında tutarlılık sağlamak zor olabilir. 2. Tüm performans özelliklerinin eşit öneme sahipmiş gibi değerlendirilmesi, sonuçların gerçeği tam olarak yansıtmasını engelleyebilir.
Sıralama Yöntemi (Ranking Method):	Çalışanların performans düzeylerinin karşılaştırmalı olarak değerlendirilip en yüksekte en düşüğe sıralandığı yöntemidir. Göreli farklılıkları ortaya	1. Hızlı şekilde uygulanabilir. 2. Değerlendirme süreci şeffaftır. 3. Maliyet açısından ekonomiktir. 4. Basit yapısı sayesinde kolaylıkla kullanılabilir.	1. Performans hedeflerine yeterince odaklanmaz. 2. Alt sıralarda yer alan çalışanlarda motivasyon kaybına yol açabilir. 3. Sadece küçük ölçekli iş gücü gruplarında etkilidir.

	koymada etkili olmakla birlikte, büyük ölçekli örgütlerde uygulanabilirliği sınırlı olabilir.		4. Bireysel güçlü ve zayıf yönlerin ayrıntılı olarak belirlenmesini zorlaştırır.
Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method):	Çalışanın görevine ilişkin olağan dışı olumlu ya da olumsuz davranış örneklerinin sistematik biçimde kaydedilmesi ve belirli aralıklarla bu kayıtların çalışanla birlikte değerlendirilmesi esasına dayanan yöntemdir	1.Uygulaması kolay ve düşük maliyetlidir. 2.Değerlendirme doğrudan gözleme dayandığı için güvenilirlik sağlar. 3.Zaman içinde doğruluğu artar ve çalışanla daha fazla yüz yüze iletişim kurulmasına olanak tanır.	1.Verilerin toplanması, özetlenmesi ve analiz edilmesi zaman alıcı ve emek yoğun olabilir. 2.Çalışanların kritik olayları paylaşmaya istekli olmamaları bilgi eksikliğine yol açabilir. 3. Değerlendirmeler kişisel deneyimlere dayandığı için kurumsal düzeyde genellenebilirliği sınırlı olabilir.
Davranışsal Derecelendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS):	Davranışsal değerlendirme yöntemi, kritik olay ve grafik derecelendirme ölçeklerinin birleşimi olup; yöneticinin çalışanları belirli davranış örneklerine dayalı sayısal ölçeklerle değerlendirmesini esas alır.	1. İşe özgü davranışları temel alarak performansı daha doğru yansıtır. 2. Değerlendirme süreci daha objektiftir. 3. Yöneticiler ve çalışanlar sürece katıldığından kabul görme oranı yüksektir.	1. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği her zaman sağlanamayabilir. 2. Davranış temelli yapısı, sonuç odaklı değerlendirmeyi sınırlandırabilir. 3. Ölçeğin geliştirilmesi oldukça zaman alıcıdır. 4. Her pozisyon için ayrı ölçek hazırlanması gerekliliği uygulamayı zorlaştırır.
Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives-MBO):	Çalışanların, önceden belirlenen hedeflere ulaşma düzeylerine göre performanslarının değerlendirildiği yöntemdir	1. Uygulama ve ölçüm süreci pratiktir. 2. Çalışanın rol ve sorumluluk farkındalığı motivasyonu artırır. 3. Performansa dayalı değerlendirme yapılmasına imkân tanır. 4. Çalışan rehberliği ve gelişimi desteklenir.	1. Hedeflerde uzlaşmak güç olabilir. 2. Maddi olmayan performans unsurlarını değerlendirmede yetersizdir. 3. Hedeflerin yorumu kişi ve duruma göre değişkenlik gösterebilir. 4. Süreç zaman alıcı, karmaşık ve maliyetlidir.
360 Derece Geri Bildirim (360-	Çalışan performansının;	1.Çalışan gelişimini destekleyen etkili bir araçtır.	1. Uygulaması zaman alıcı ve maliyetlidir.

Degree Feedback):	yönetici, iş arkadaşları, astlar ve gerektiğinde dış paydaşlardan (müşteri, tedarikçi vb.) alınan geri bildirimlerle çok yönlü olarak değerlendirilmesidir.	2. Farklı kaynaklardan gelen bilgiler doğrultusunda daha doğru ve güvenilir sonuçlar sunar. 3. Objektifliği artırdığı için hukuki açıdan daha savunulabilir niteliktedir. 4. Çoklu değerlendirme sistemi sayesinde önyargıların azaltılmasına katkı sağlar.	2. Örgütsel ve kültürel farklılıklara karşı hassasiyet gerektirir. 3. Olumsuz geri bildirimler çalışanların motivasyon ve özgüvenini olumsuz etkileyebilir. 4. Sosyal ve politik etkilere açık olabilir. 5. Fonksiyonlar arası ekiplerde uygulanması güçlük arz eder. 6. Küçük ölçekli işletmelerde gizliliğin sağlanması zor olabilir.
Anlatımsal Denemeler (Narrative Essays)	Değerlendirici, dönem sonunda çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini, geçmiş performansını, mevcut pozisyonunu ve gelişim önerilerini yazılı olarak ifade eder.	1. Performansa dair kapsamlı ve açıklayıcı bilgi sunar. 2. Tüm değerlendirme faktörlerini içerebilir. 3. Somut örneklerle desteklenebilir. 4. Gelişimi destekleyici nitelikte geri bildirim sağlar.	1. Hazırlanması zaman ve çaba gerektirir. 2. Değerlendirici öznelliği ve taraflılık riski taşır. 3. Etkili ve objektif rapor yazabilecek değerlendirici bulmak güçtür.
İnsan Kaynakları Muhasebesi Human Resource Accounting (HR A)	İnsan kaynağını bir işletmenin değerli ve ölçülebilir varlığı olarak ele alır; bu kaynağa yapılan yatırımların ve elde edilen değerlerin hesaplanarak, yönetsel karar alma süreçlerinde kullanılmasını amaçlar.	1. İş gücü devriyle ilişkili maliyetlerin belirlenmesini sağlar. 2. İnsan kaynaklarının geliştirilmesine katkıda bulunur. 3. Personel politikalarının daha etkin planlanmasına ve uygulanmasına olanak tanır. 4. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşünü ölçmeye yardımcı olur. 5. Çalışan verimliliğinin artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesini destekler.	1. İnsan kaynaklarının maliyet ve değerini belirlemeye yönelik standartlaşmış ve net bir yöntem bulunmamaktadır. 2. Yöntem, yalnızca maliyet temelli değerlendirme sağlamakta; çalışanların kuruluşa kattığı değeri yeterince yansıtmamaktadır. 3. İnsan kaynaklarının hizmet süresi belirsiz olduğundan, bu kaynaklara değer biçme süreci gerçekçi ve güvenilir olmayabilir.
Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centers)	Çalışanların belirli bir süre boyunca (genellikle bir ila üç gün), çeşitli iş	1. Uygulanan kavramlar sade ve anlaşılması kolaydır.	1. Uygulama maliyeti yüksektir ve yönetimi karmaşıktır.

	benzeri egzersizler ve senaryolar aracılığıyla sergiledikleri davranışların uzman gözlemciler tarafından sistematik şekilde değerlendirilmesidir.	2. Oldukça esnek bir metodolojiye sahiptir. 3. Seçim, terfi ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde etkili bir araçtır. 4. Aynı anda birden fazla özelliğin ölçülmesine olanak tanır. 5. Katılımcıların performansı üzerinde yanıltıcı etki yaratılması zordur.	2. Geniş çapta insan kaynağı gerektirir. 3. Uygulama süreci oldukça zaman alıcıdır. 4. Aynı anda yalnızca sınırlı sayıda katılımcı değerlendirilebilir. 5. Değerlendiriciler için yüksek düzeyde bilişsel yük oluşturabilir.
720 derece (720 Degree)	Çalışanın performansı, 360 derece yöntemine ek olarak ikinci bir geri bildirim döngüsüyle değerlendirilir; bu süreçte yönetici, hedeflere ulaşma konusunda rehberlik ve yönlendirici geri bildirim sağlar.	1. Geri bildirimin çoklu kaynaklardan gelmesi doğruluk ve kapsamı artırır. 2. Ekip gelişimini teşvik eder. 3. Kişisel ve kurumsal performans gelişimini destekler. 4. Bireyin kariyer gelişiminde sorumluluk almasını sağlar. 5. Ayrımcılık riskini azaltır. 6. Müşteri hizmetlerinin kalitesini artırabilir. 7. Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine katkı sunar.	1. Sürece yönelik aşırı beklentiler oluşabilir. 2. Bilgi yetersizliği uygulamayı zorlaştırabilir. 3. Tasarım sürecindeki aksaklıklar değerlendirmeyi etkiler. 4. Değerlendirme süreci ile iş hedefleri arasında bağlantı kurmak güç olabilir. 5. Eğitim ve süreç bilgisi eksikliği yanlış uygulamalara neden olabilir. 6. Geri bildirimin olumsuz yönlere odaklanması motivasyonu düşürebilir. 7. Üst yönetim ve İK'nın yoğun kaynak ve zaman taahhüdünü gerektirir. 8. Aşırı evrak ve veri girişi yükü oluşabilir. 9. Değerlendiricilerin deneyimsizliği sistemin etkinliğini azaltabilir.

Kaynak: Aggarwal, Thakur 2013: 619-620

3.2.2 Performans Değerlendirmenin Amaçları

Ali (2022: 25-26), performans değerlendirmenin temel amaçlarının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, değerlendirme sonuçlarının örgüt içinde çalışanlara geri bildirim şeklinde iletilmesinin, çalışan performansının geliştirilmesine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, bu sürecin çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespitine olanak tanıdığı ve daha önce yürütülen eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesine zemin hazırladığı ileri sürülmektedir.

Ücret artış oranlarının belirlenmesinde ve ücret politikalarına ilişkin çeşitli düzenlemelerde üst yönetime rehberlik etme işlevi de performans değerlendirmenin amaçları arasında yer almaktadır. Yine aynı şekilde, terfi, nakil ve işten çıkarma gibi kararların daha objektif şekilde alınabilmesi için bu sürecin bir temel oluşturduğu ifade edilmektedir.

Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına yön vermesi açısından da performans değerlendirmenin önemli bir araç olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların başarılarının ve düşük performanslarının belirlenmesiyle birlikte, işe alım sürecinde karşılaşılan eksikliklerin ve yetersizliklerin giderilmesine katkı sağlanabileceği öne sürülmektedir.

Ayrıca insan kaynakları planlaması, iş analizleri ve ilgili bilgi sistemlerindeki hataların tespiti yoluyla, eğitim, değerlendirme ve diğer insan kaynakları kararlarında hataların önlenmesine yardımcı olabileceği ifade edilmektedir. İş tasarım sürecinde ortaya çıkan sorunların belirlenmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması da bu değerlendirme sürecinin sunduğu olanaklar arasında sayılmaktadır.

Çalışanların finansal, ailevi, sağlıkla ilgili ya da diğer özel durumlarının değerlendirme sürecine entegre edilerek, insan kaynakları biriminin bu alanlarda çalışanlara destek olmasının sağlanabileceği de belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, örgüt çalışanlarının sorumluluk alma, inisiyatif kullanma ve görevlerini daha yüksek bir motivasyonla yerine getirmelerine katkı sunduğu düşünülmektedir.

Yöneticiler ile çalışanlar arasında daha etkili bir iletişim ortamının kurulmasına katkı sağladığı da yine bu amaçlar arasında yer almaktadır. Performans değerlendirme

sonuçlarının, terfi, ödüllendirme, nakil ve işten çıkarma gibi kararlarda yasal bir dayanak oluşturabileceği dile getirilmektedir. Son olarak, insan kaynakları planlamasında talep ve arz projeksiyonlarının oluşturulmasında güvenilir bilgi girdileri sunduğu ve genel iş performansının durumu hakkında geri bildirim sağladığı ifade edilmektedir.

Performans değerlendirmenin temel amacı, bireysel performansı ölçmek ve geliştirmek suretiyle örgütsel performansı artırmaktır. Bu doğrultuda performans değerlendirme sistemleri, hem bireysel düzeyde çalışanın katkısını objektif ölçütlerle değerlendirmeye hem de örgütsel düzeyde verimliliği ve etkinliği artırmaya hizmet etmektedir. Bireysel performansın etkin biçimde değerlendirilmesi; çalışanların yeteneklerinin ve potansiyellerinin belirlenmesine, güçlü ve gelişime açık yönlerinin tespit edilmesine olanak tanır. Bu süreç, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasını sağlarken, aynı zamanda kariyer planlaması, terfi, atama gibi insan kaynakları uygulamalarının daha adil ve tutarlı bir şekilde yürütülmesine de zemin hazırlar.

Bunun yanı sıra, performans değerlendirme süreci sayesinde çalışanlara yapılandırılmış geribildirimler verilir; bu da hem motivasyonlarını artırır hem de işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir. Yöneticiler açısından ise, çalışanların performansı üzerinden kendilerini değerlendirme ve yönetsel yeterliliklerini gözden geçirme fırsatı sunar. Ayrıca, performans değerlendirme çıktıları ücret yönetimi, ödüllendirme sistemleri ve iş gücü planlaması gibi stratejik kararların alınmasında yol gösterici işlev görür.

Özetle, bireysel performansın sistemli bir şekilde değerlendirilmesi; hem çalışanın mesleki gelişimine katkı sağlar hem de örgütün bütünsel başarı düzeyini yükseltmeye yönelik önemli bir araç olarak işlev görür (Turan Hot 2017: 31-32).

3.2.3 Performans Değerlendirmenin Faydaları

Kara'nın (2023) gerçekleştirdiği araştırmada, performans değerlendirmenin hem örgüt hem yönetici hem de çalışan düzeyinde çok boyutlu yararlar sunduğu ifade edilmektedir. Öncelikle, performans değerlendirme sürecinin çalışanlar açısından psikolojik bir ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Bu süreç sayesinde çalışanlar daha

yakından tanınmakta ve performans verileri doğrultusunda bireysel eksikliklerinin farkına vararak kişisel gelişimlerine yön verebilmektedirler. Ayrıca, değerlendirme sonuçları takımların gelişim süreçlerindeki aksaklıkların belirlenmesine katkı sağlayarak, örgütlerin planlama faaliyetlerinde öngörü oluşturmaya da yardımcı olmaktadır.

Çalışanlarını değerlendirme sürecine tabi tutan örgütler, yalnızca bireyleri tanımakla kalmayıp aynı zamanda kurumsal düzeyde güçlü ve zayıf yönlerini de nesnel biçimde analiz etme fırsatı bulmaktadırlar. Bu değerlendirmeler, çalışanların güven duygusunu geliştirirken, bireylerin güçlü yönlerini fark etmelerine de olanak tanımaktadır. Dolayısıyla, kendini tanıyan bireylerin sorumluluk alma eğilimleri artmakta ve bu da motivasyonu yüksek bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Bunun yanı sıra, hizmet kalitesinde artış sağlanması ve örgütsel verimlilik ile kârlılığın yükselmesi de performans değerlendirmenin önemli çıktıları arasında yer almaktadır. Değerlendirme sürecine birden fazla yöneticinin dahil olması ise önyargıların minimize edilmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle, yönetimlerin daha sağlıklı ve isabetli kararlar almasına katkı sunmaktadır.

Ayrıca performans değerlendirme, ödüllendirme mekanizmalarının etkin biçimde kurgulanmasında kritik rol oynamakta ve insan kaynakları planlamasında bilgi akışını destekleyerek daha sağlıklı stratejilerin oluşturulmasına imkân tanımaktadır. Örgütlerin mevcut hizmet kalitesini üst seviyelere taşıması ve gelecekteki girişimler için etkili stratejiler belirlemesi açısından da değerlendirme süreci işlevsel bir araç olarak öne çıkmaktadır. Son olarak, kurum içi denetim mekanizmalarının gelişmesine katkı sağlayan bu sistem, örgütün ve çalışanın hangi alanda ne düzeyde ihtiyacı olduğunu belirlemesine yardımcı olmaktadır (Kara 2023: 26-27).

3.2.4 Performans Değerlendirmenin Sonuçları ve Kontrolü

Performans değerlendirme süreçlerinde uygulanan yöntemlerin ve izlenen politikaların etkinliğini ortaya koymak amacıyla, sürecin sonunda elde edilen sonuçların dikkatle kontrol edilmesi gerekmektedir. Eğer beklenen verimlilik düzeyine

ulaşılamamışsa, kullanılan yöntemin ya tamamen değiştirilmesi ya da işletmenin ihtiyaçlarına uygun biçimde revize edilmesi gerekebilir. Bu süreçte, değerlendirme uygulamalarının başarısı büyük ölçüde çalışanların bu sürece gösterdiği ilgi ya da verdikleri tepkiler üzerinden anlaşılabilir.

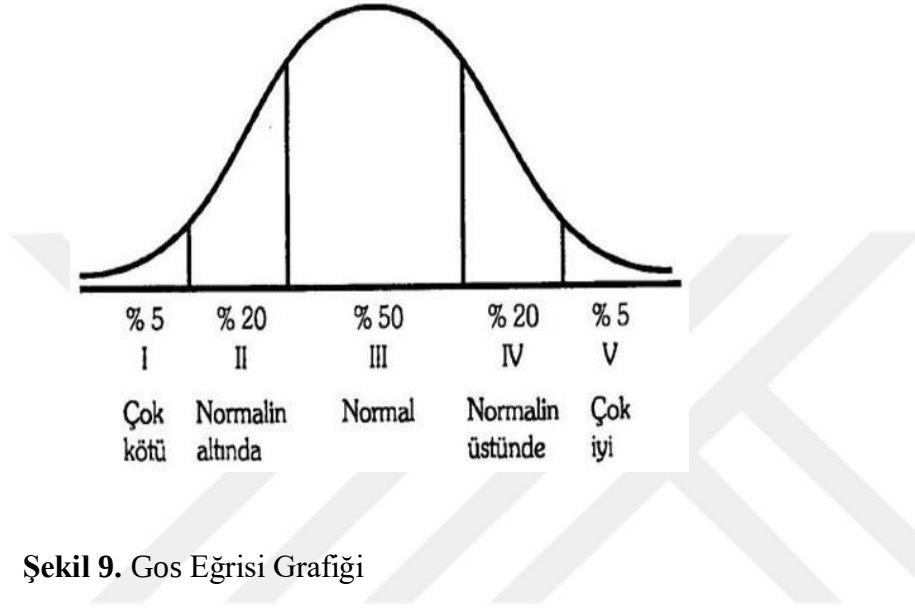
Değerlendirme yönteminin, çalışanlar tarafından geniş çapta olumsuz karşılanması ya da yöneticiler tarafından otoriter bir yaklaşımla uygulanması durumunda, yönetim ile çalışanlar arasında çatışma ortamı oluşabileceği ve bu durumun işletme içi huzuru olumsuz etkileyebileceği ifade edilmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin hem seçimi hem de uygulanması sürecinde titizlikle hareket edilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının düzenli şekilde izlenmesi ve uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek aksaklıklara karşı zamanında önlem alınması gerekir.

Değerlendirmenin temel amacı, çalışanların eksik yönlerinin tespit edilerek onların gelişim süreçlerine katkı sunmak olmalıdır. Bu sürecin cezalandırma aracı olarak değil, gelişim odaklı bir yönetim aracı olarak algılanması ve çalışanlara da bu şekilde aktarılması gerekmektedir. Sonuçların ne derece güvenilir ve tutarlı olduğunu değerlendirmek amacıyla, Gos eğrisi ve Halo etkisi gibi analiz yöntemlerinden faydalanılabilir (Sabuncuoğlu 2000: 187-188).

3.2.4.1 Gos Eğrisi

İşgörenlerin değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemlerden biri olan GOS eğrisi, performans değerlendirme sonuçlarının tutarlılığını kontrol etmeye yönelik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu yöntemde puanlamadan ziyade belirli yüzdelere dayanan beş dereceli bir sınıflama yapılır. Her derece, işgörenin performansı hakkında belirgin anlamlar taşır. Örneğin, orta düzeydeki (3. derece) bir işgören; bilgi, beceri ve kişilik açısından görevine uygunluk gösteren, genel olarak yeterli bulunan kişidir. En alt düzeydeki (1. derece) çalışan ise işin gereklerini yerine getirmekte zorlanmakta olup, bu kişiye yönelik işten çıkarma ya da eğitim gibi kararlar gündeme gelebilir. Öte yandan, en üst düzeyde (5. derece) yer alan bir çalışanın ise görev için fazlasıyla nitelikli olmasına rağmen uyum sorunları nedeniyle potansiyelini tam olarak yansıtamadığı anlaşılabilir. Bu sistemde, değerlendirme sonuçlarının büyük çoğunluğunun (yaklaşık %50'sinin) orta düzeyde yoğunlaşması beklenmektedir. Eğer

elde edilen sonuçlar bu dağılımdan anlamlı biçimde sapıyorsa, değerlendirme sürecinin güvenilirliği sorgulanmalıdır (Sabuncuoğlu 2000: 189).



Şekil 9. Gos Eğrisi Grafiği

Kaynak: Sabuncuoğlu 2000: 188

3.2.4.2 Halo Etkisi

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan önyargılardan biri olan *Halo etkisi*, değerlendircinin bir çalışanın belirli bir özelliği üzerinden genel bir yargıya varma eğilimini ifade etmektedir. Bu durumda, değerlendirici farkında olarak ya da olmayarak, işgörenin güçlü ya da zayıf bir yönünden etkilenecek diğer tüm özelliklerine benzer puanlar verme eğilimi gösterebilir. Oysa ki sağlıklı bir değerlendirmede, farklı özelliklerin farklı seviyelerde sonuçlar vermesi doğaldır. Normal koşullarda bazı performans faktörleri yüksek, bazıları ise düşük düzeyde olabilirken, Halo etkisinin söz konusu olduğu değerlendirmelerde sonuçlar tek tip, genellikle ya çok olumlu ya da çok olumsuz şekilde gruplanma eğilimindedir. Örneğin, bir çalışanın sadece iş bilgisi yüksek düzeydeyken, ilgisiz gibi görünen iş birliği ya da inisiyatif kullanımı gibi alanlarda da yüksek puan alması, bu etkinin varlığına işaret

edebilir. Aynı şekilde, değerlendiricinin fark ettiği bir zayıflık da tüm değerlendirme kriterlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu tür durumlarda değerlendirme sonuçlarının nesnelliği tartışmalı hale gelir ve yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir (Sabuncuoğlu 2000: 189).

Değerleme Faktörleri

İnisiyatif yeteneği

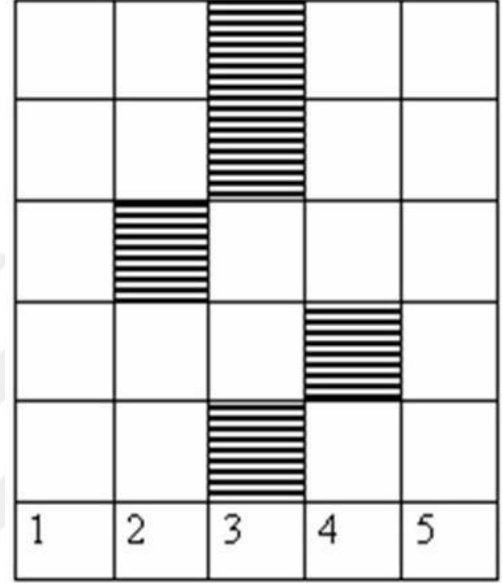
İş birliği yeteneği

İş çıkarma yeteneği

İş başarı yeteneği

İş bilgisi

Değerleme derecesi



Şekil 10. Halo Eğrisi

Kaynakça: Sabuncuoğlu 2000: 189

GOS eğrisi, işgören performanslarının değerlendirilmesinde doğal dağılım esasına dayalı bir kontrol mekanizması olarak kullanılmaktadır. Bu yönetime göre, bir işletmede yıl sonunda yapılan değerlendirmelerde, çalışanların yaklaşık %5'inin "çok kötü", %20'sinin "normalin altında", %50'sinin "normal", %20'sinin "normalin üstünde" ve %5'inin "çok iyi" performans göstermesi beklenmektedir. Örneğin, 100 çalışanın değerlendirildiği bir organizasyonda bu dağılım sırasıyla 5, 20, 50, 20 ve 5 kişi olacak şekilde gerçekleşmelidir. Böyle bir dağılım, değerlendirme sürecinin objektifliğini ve gerçekçiliğini yansıtmaya açısından önemlidir. Ancak bu yapıya uygunluk gösterilmeyen değerlendirme sonuçları, sürecin güvenilirliğini sorgulatmaktadır. Örneğin, değerlendirilen 100 çalışandan 80'inin "çok iyi" kategorisine yerleştirilmesi, değerlendirmenin nesnellikten uzaklaştığını ve kullanılan kriterlerin yeterince ayırt edici olmadığını gösterebilir. Bu tür sapmalar, değerlendirme sürecinde kullanılan ölçeklerin yetersizliğinden, yöneticilerin öznel tutumlarından ya da Halo etkisi gibi sistematik hata kaynaklarından kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle,

değerlendirme sonuçlarının GOS eğrisiyle tutarlılığı, performans ölçümlerinin güvenilirliği açısından önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

3.3 Değişkenler Arası ilişkiler

3.3.1 Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların bulundukları kuruma yönelik duygusal, normatif ve devam temelli bağlılık düzeylerini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Meyer, Allen 1991:21). Bu bağlılık türleri, bireyin kuruma yönelik tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkileyerek, iş performansına önemli ölçüde yansımaktadır.

Özellikle duygusal bağlılık, çalışanın kurumu ile özdeşleşmesi, kurumun hedeflerini içselleştirmesi ve organizasyonun başarısını kişisel bir amaç olarak görmesiyle ilgilidir. Araştırmalar, duygusal bağlılık düzeyi yüksek çalışanların iş performanslarının da genellikle yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Meyer vd. 2002: 62). Çünkü bu çalışanlar, görevlerini gönüllü biçimde ve yüksek bir motivasyonla yerine getirirler.

Devam bağlılığı, çalışanların kurumda kalma zorunluluğu hissetmelerine dayanırken; normatif bağlılık, çalışanın kuruma karşı bir sorumluluk duygusuyla hareket etmesini ifade eder. Bu bağlılık türlerinin iş performansı üzerindeki etkisi, duygusal bağlılığa kıyasla daha sınırlı olmakla birlikte, bazı durumlarda işte kalıcılığı ve istikrarı sağladığı için dolaylı yoldan performansı destekleyici rol oynayabilir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, işlerine daha fazla odaklanmakta, örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermekte ve performanslarını sürekli geliştirme eğilimi göstermektedirler. Bu nedenle, örgütlerin hem bireysel hem de örgütsel performansı artırabilmek adına çalışan bağlılığını güçlendirecek stratejiler geliştirmeleri kritik bir önem taşımaktadır.

3.3.2 Motivasyon ve İş performansı İlişkisi

Motivasyon, çalışanların işlerine yönelik istek ve çabalarını belirleyen temel psikolojik bir süreçtir. İş ortamında motive olmuş bireyler, görevlerine daha istekli

yaklaşmakta, karşılaştıkları sorunlara daha yaratıcı çözümler üretebilmekte ve hedeflerine ulaşmak için daha yüksek düzeyde çaba göstermektedir. Bu durum, çalışanların bireysel performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür.

Motivasyonun yüksek olması, sadece daha fazla üretkenlik anlamına gelmemekte; aynı zamanda iş kalitesinin artmasına, görevlerin zamanında tamamlanmasına ve hataların azalmasına da katkı sağlamaktadır. Motivasyonu düşük bireylerde ise işten kaçınma, görevleri erteleme, düşük verimlilik ve iş doyumsuzluğu gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Özellikle iş ortamında sağlanan takdir, ödül, gelişim fırsatları, adil yönetim anlayışı ve anlamlı bir iş yapma duygusu gibi unsurlar, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve bu da performans düzeylerini yukarı çekmektedir. İşe olan ilginin ve bağlılığın artması, bireyin örgütsel hedeflere katkısını da güçlendirmektedir.

Sonuç olarak, iş performansı ile motivasyon arasında doğrudan ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların performanslarını sürdürülebilir biçimde artırabilmeleri için, işverenlerin yalnızca maddi değil, manevi unsurları da dikkate alarak motive edici bir iş ortamı sunmaları gerekmektedir.

3.3.3 Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İş Performansı Arasındaki İlişki

Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu ve iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütüne bağlılık duyan çalışanların, işlerine karşı daha yüksek düzeyde motivasyon geliştirdikleri ve bu durumun da işletmenin genel performansına olumlu yansıdığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık çalışan motivasyonunu artırmakta, artan motivasyon ise işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Bununla birlikte, iş performansına katkı sağladığını hisseden çalışanlar, bu başarıda kendi paylarının bulunduğunu düşündüklerinde daha yüksek bir motivasyon düzeyine ulaşmakta ve bu durum, örgüte olan aidiyet duygularını pekiştirmektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkinin karşılıklı etkileşim içinde olduğu ve her bir değişkenin diğerini beslediği ifade edilebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BİR SANAYİ İŞLETMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışanların örgütsel bağlılık, motivasyon düzeyleri ve iş gören performans kavramları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmanın, yöntemi, bulguları ve analizlerine yer verilmektedir. Yapılan analizler ile elde edilen bulgular neticesinde sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

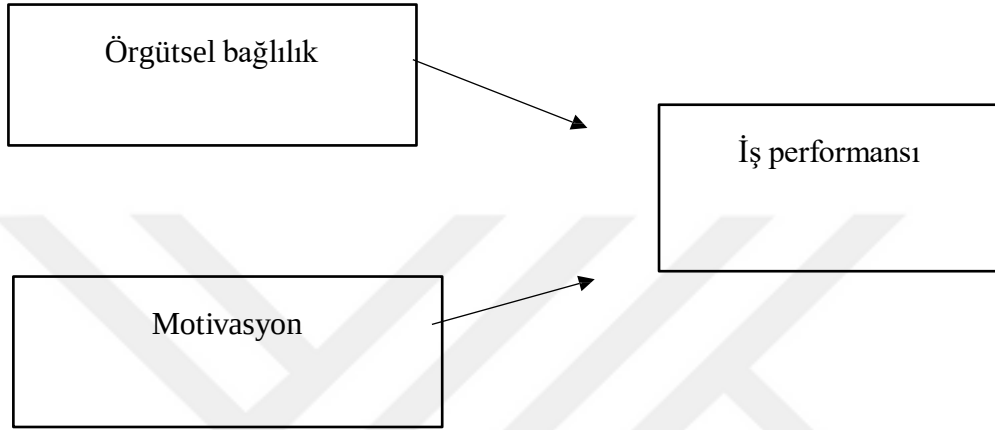
Araştırmanın temel amacı çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin iş performansına etkilerini incelemek ve bu ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ortaya koymaktır. Özellikle, farklı örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine sahip çalışanların performans çıktıları üzerindeki etkileri araştırmanın odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel bağlılık düzeyinin motivasyon üzerindeki etkileri ve her iki faktörün de iş performansına yansıyan sonuçları ayrıntılı bir şekilde analiz edilmektedir.

Yapılan yazın taramasında bu üç kavramın (örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş performansı) ayrı ayrı birçok araştırmanın temel konusu olmasına karşın, birlikte ele alındığı kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu durum, mevcut yazında bir boşluk olduğunu göstermekte ve araştırmanın özgün değerini ortaya koymaktadır.

Araştırma yalnızca mevcut durumu ortaya koymayı değil aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyinin nasıl güçlendirilebileceği, motivasyonun nasıl artırılabilirliği ve çalışan performansının nasıl geliştirilebileceği konusunda farkındalık sunmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, araştırmanın sonuçlarının hem akademik alanda hem de uygulamalı yönetim süreçlerinde önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

4.2 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli oluşturulurken, örgütsel bağlılık ve motivasyon bağımsız değişken, iş performansı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. İlgili yazından hareketle oluşturulan araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 11. Araştırma Modeli

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada ortaya konulan hipotezler, araştırmanın temel sorularına cevap aranmasına yardımcı olmaktadır. Araştırma modeli bağlamında test edilecek hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H₁: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin motivasyon düzeyleri üzerinde etkisi vardır.

H₂: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ve iş performans düzeyi arasında etki vardır.

H₃: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H₄: Çalışanların gelir durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.

H₅: Çalışanların yaş aralığına göre bağlılık düzeyi farklılaşmaktadır.

H₆: Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri çalışanların performansları üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.

H₇: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri çalışanların performansları üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.

4.4 Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi

Bu çalışma, “çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisi” konusunu ele almakta ve nicel bir araştırma yaklaşımı benimsemektedir. Araştırma, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş performansı arasında ki ilişkileri incelemesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada elde edilen veriler **SPSS 25.0** programı ile analiz edilmiştir.

4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Sivas’ da faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Çalışan sayısı toplam 841 kişiden oluşmaktadır. Bu evrenden basit tesadüfi yöntemle örneklem sayısı sağlanmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{N Z^2 \sigma^2}{(N - 1) d^2 + Z^2 \sigma^2}$$

Kaynak: (Joskow, Yamane 1965)

N=841

Güven katsayısı %95 → Z=1.96 → Z²=3.8416

Evren varyansı σ²=0.05 = pq= 0,25

Kabul edilen örneklem hatası d=0.05 → d²=0.0025

Sonuç

Pay: $841 \times 3.8416 \times 0.25 = 807.696841$

Payda: $2.1 + 3.8416 \times 0.25 = 3.06042.1$

Sonuç: $n \approx 807.696 / 3.0604 \approx 263.92 \Rightarrow 264$

Yapılan hesaplamalarda örneklem %95 güven aralığı ($\sigma=0,05$), örneklem hatası $H=\pm 0,05$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$ için örneklem büyüklüğü **264 kişi** olarak belirlenmiştir. Bu kapsam da firma çalışanlarına mail olarak gönderilmiş ve bir kısmı da yazılı olarak ankete cevap vermiştir.

Bu araştırmanın evrenini, araştırmanın yürütüldüğü işletmenin toplam 841 kişiden oluşan çalışan kadrosu oluşturmaktadır. Uygulama sürecinde, veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu aracılığıyla toplam 314 katılımcıdan yanıt alınmıştır. Bu yanıtların 218'i Google Forms üzerinden çevrim içi olarak, 96'sı ise basılı anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Ancak yapılan inceleme sonucunda, eksik veya hatalı doldurulmuş olmaları nedeniyle 49 anket geçersiz kabul edilmiştir. Böylece analizler, niteliksel açıdan uygun bulunan toplam 265 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4.6 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Veri Toplama Tekniği: Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket çevrimiçi olarak Google Formlar aracılığı ile bir link oluşturularak 11.03.2025 – 01.06.2025 tarihleri arasında katılımcılara mail yoluyla iletilmiştir. Bir kısmı da anketi yazılı ve elle doldurmuştur. Ölçme aracıda “Sosyo Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Motivasyon Ölçeği, Performans Ölçeği yer almaktadır.

Sosyo Demografik Bilgi Formu: Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından düzenlenmiş, katılımcıya ait yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve maaş gibi bilgileri içermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek, Fatma Bozkurt'un 2007 yılında Celal Bayar Üniversitesi'nde hazırladığı “Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi

Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, Meyer ve Allen’in (1991) geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline dayanmaktadır ve toplam **18 maddeden** oluşmaktadır. 3, 4, 6, 13. Sorular ters ters madde olarak kodlanmıştır. Katılımcıların ifadeleri değerlendirilirken beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır: (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmektedir.

Motivasyon Ölçeği: Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, Aydın Çivilidağ ve Güçlü Şekercioğlu’nun 2017 yılında gerçekleştirdikleri “Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması” başlıklı çalışmadan alınmıştır. Bu ölçek, 7 farklı dilde (İngilizce, Fransızca, Almanca, Çince, Endonezya dili, Norveççe ve Felemenkçe) uyarlaması yapılan Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği ’nin Türk kültürüne uygun hale getirilmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Ölçek, **19 maddeden** oluşmakta olup katılımcıların ifadeleri beşli Likert tipi ölçekle (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmektedir.

Performans Ölçeği: Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek, Hakan Gözcü’nün 2019 yılında Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi’nde hazırladığı “Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı ile İlişkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçekte, Linda Koopmans tarafından geliştirilen Bireysel İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Bu ölçek, **19 maddeden** oluşmakta olup katılımcıların ifadeleri beşli Likert tipi ölçekle (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirilmektedir.

4.7 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın yürütülmesinde esas alınan temel varsayımlar şu şekilde sıralanabilir;

- Araştırmaya katılan Sivas’ da faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi çalışanlarının, konuya ilişkin genel bilgi düzeyine sahip oldukları,
- Araştırmaya katılan Sivas’ da faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi çalışanlarının araştırma kapsamında veri toplamak için hazırlanan anket sorularına doğru cevaplar verdikleridir.

4.8 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları; araştırmanın gerçekleştirildiği Sivas ilindeki faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırmanın nedeni zaman ve bütçe kısıtları olarak gösterilebilir.

4.9 Araştırmanın Temel Sorusu ve Alt Soruları

Araştırmanın Temel Sorusu:

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin motivasyona etkisi ve örgütsel bağlılık ile motivasyon düzeylerinin iş performansına etkisi nedir?

Alt Sorular:

1. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, iş performansları üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır?
2. Çalışanların motivasyon düzeyleri, iş performansı üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır?
3. Örgütsel bağlılık, çalışanların motivasyon düzeyleri ile hangi düzeyde ilişkilidir?
4. Çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin birlikte iş performansı üzerindeki etkisi nasıl değerlendirilebilir?

5. Çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet süresi vb.) örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş performansına göre farklılık göstermekte midir?

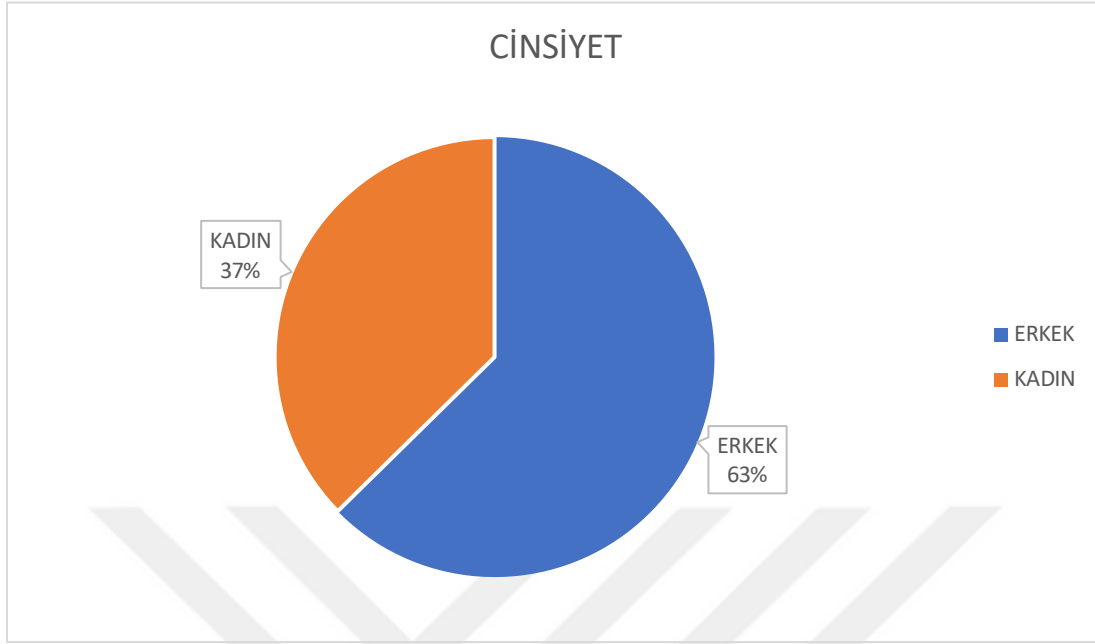
4.10 Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

4.10.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine yönelik bulgulara Tablo 12’de yer verilmiştir.

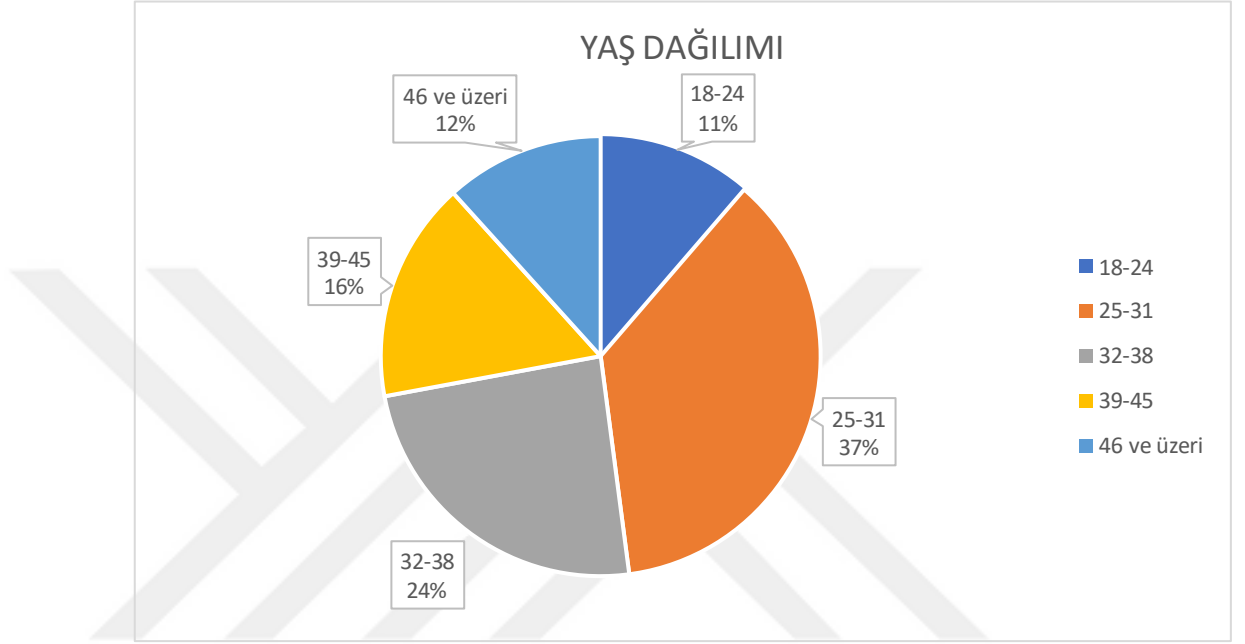
Tablo 13. Demografik Özelliklere Ait Bulgular

		N	%
Cinsiyet	Erkek	166	62,6
	Kadın	99	37,4
Yaş	18-24	30	11,3
	25-31	97	36,6
	32-38	64	24,2
	39-45	43	16,2
	46 ve üzeri	31	11,7
Medeni durum	Evli	138	52,1
	Bekar	117	44,2
	Diğer	10	3,8
En son mezun olunan okul	İlkokul	13	4,9
	Lise	59	22,3
	Ön Lisans	84	31,7
	Lisans	90	34,0
	Lisansüstü	19	7,2
Maaş	0- 22,104.67₺	59	22,3
	22,105.67₺- 45.000₺	112	42,3
	45.001₺- 70.000₺	85	32,1
	70.001₺ ve üzeri	9	3,4



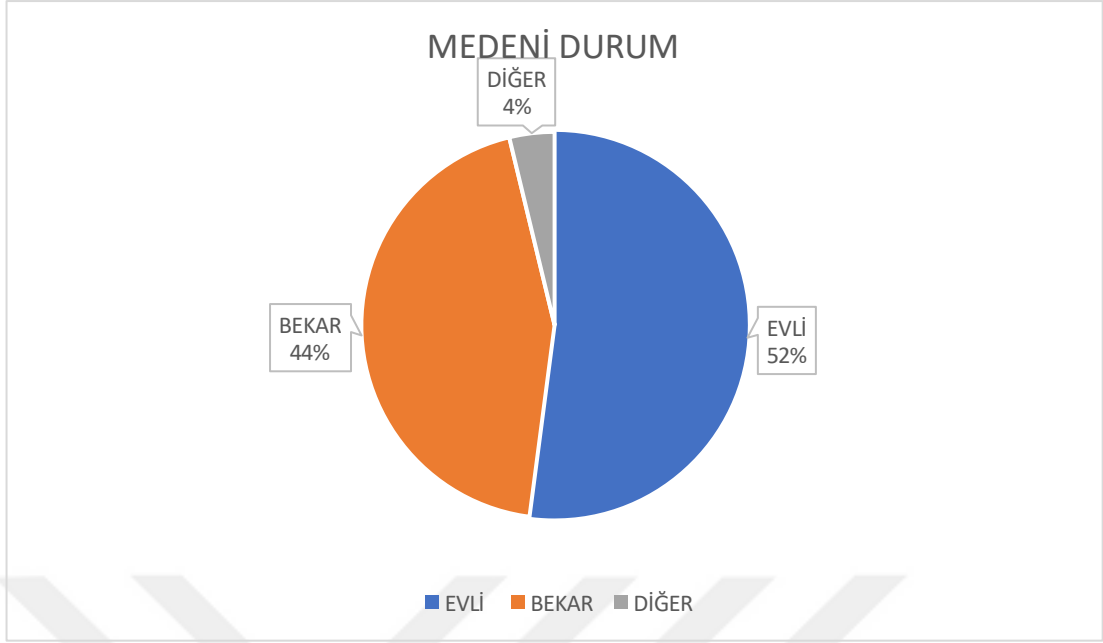
Şekil 12. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Açısından Bilgisi

Araştırmaya katılan bireylerin demografik dağılımlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların %63' ü erkek, %37'i ise kadındır. Bu durum, araştırma grubunda erkek çalışanların daha baskın olduğunu ortaya koymaktadır.



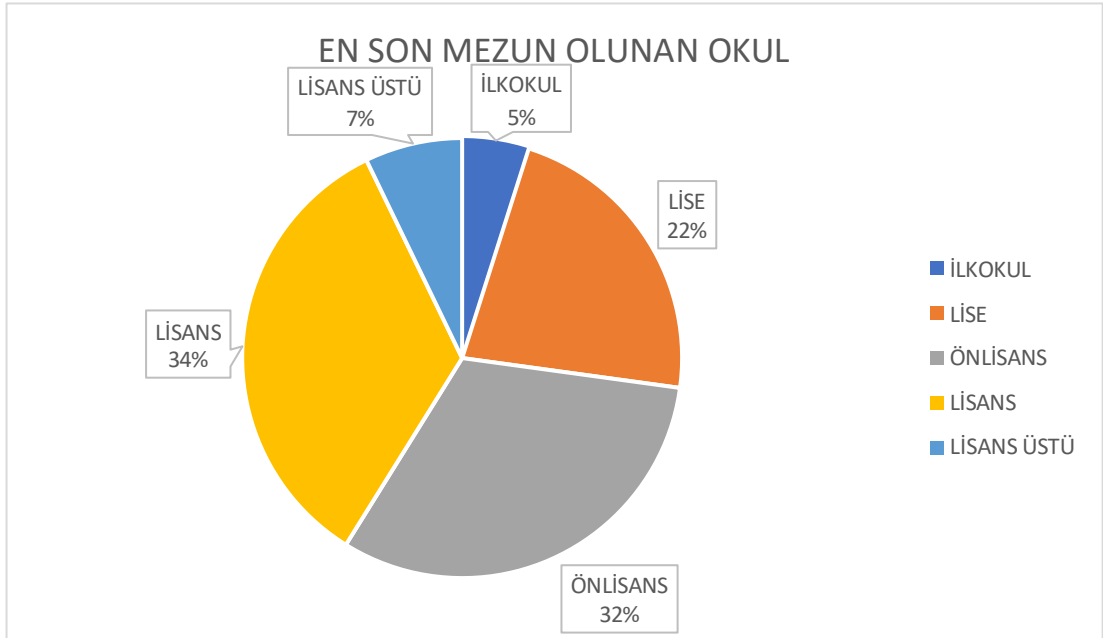
Şekil 13. Araştırmaya Katılanların Yaş Açısından Bilgisi

Yaş dağılımı açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bir kısmının genç ve orta yaş gruplarında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların %11'i 18–24 yaş aralığında, %37'si 25–31 yaş aralığında, %24'ü 32–38 yaş aralığında, %16'sı 39–45 yaş aralığında ve %12'si ise 46 yaş ve üzerindedir. Bu dağılım, araştırma kitlesinin büyük çoğunluğunun 25–38 yaş aralığında yer aldığını ve dolayısıyla aktif çalışma dönemindeki bireylerden oluştuğunu göstermektedir.



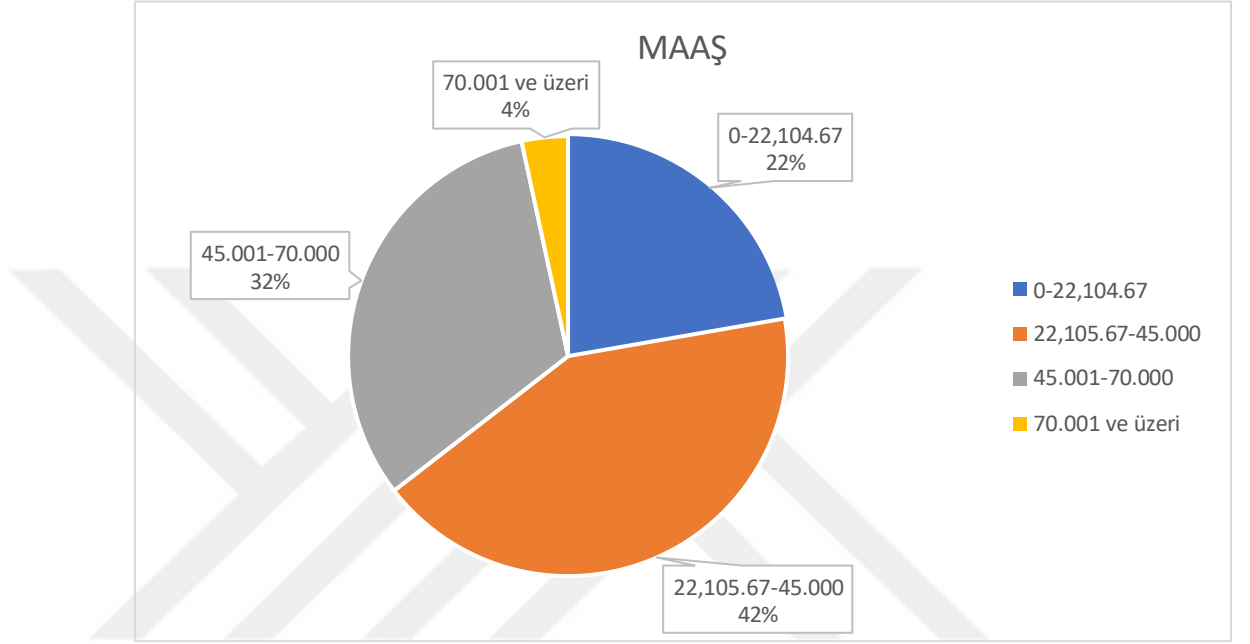
Şekil 14. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu Açısından Bilgisi

Medeni durum açısından bakıldığında, katılımcıların %52'sinin evli, %44'ünün ise bekar olduğu saptanmıştır. Bu veriler, çalışanların yarıdan fazlasının aile sorumluluğu taşıyan bireyler olduğunu göstermektedir.



Şekil 15. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Açısından Bilgisi

Eğitim düzeylerine bakıldığında ise %5'inin ilkokul, %22'sinin lise, %32'sinin ön lisans, %34'ünün lisans ve %7'sinin ise lisansüstü eğitim seviyesine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu dağılım, katılımcıların çoğunluğunun yükseköğrenim düzeyinde eğitim aldığını ve dolayısıyla eğitilmiş bir çalışan profili olduğunu göstermektedir.



Şekil 16. Araştırmaya Katılanların Gelir Açısından Bilgisi

Gelir düzeyine ilişkin bulgular incelendiğinde, katılımcıların %22'sinin 0–22.104,67 TL, %42'sinin 22.105,67–45.000 TL, %32'sinin 45.001–70.000 TL ve %4'ünün ise 70.001 TL ve üzeri aylık gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılım, katılımcıların önemli bir kısmının orta gelir grubunda yer aldığını ortaya koymaktadır.

4.10.2 Veri Analizi Öncesi İşlemler

Tablo 13. Normallik Test Sonuçları

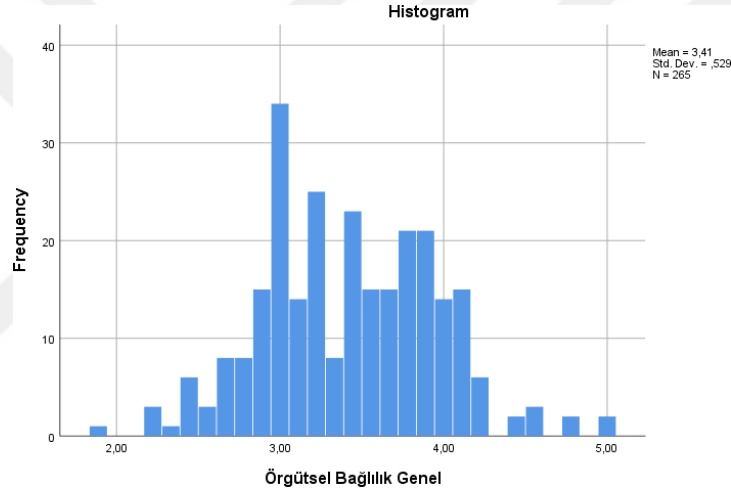
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Örgütsel Bağlılık Genel	0,047	265	,200	0,994	265	0,324
Duygusal Bağlılık	0,085	265	0,000	0,983	265	0,004
Devam Bağlılığı	0,084	265	0,000	0,976	265	0,000
Normatif Bağlılık	0,090	265	0,000	0,985	265	0,008
Motivasyon Genel	0,071	265	0,003	0,989	265	0,051
İçsel Motivasyon	0,111	265	0,000	0,973	265	0,000
Motive Olmama	0,140	265	0,000	0,958	265	0,000
Dışsal Düzenleme- Sosyal	0,099	265	0,000	0,966	265	0,000
Kişisel Düzenleme	0,159	265	0,000	0,951	265	0,000
Dışsal Düzenleme- Maddesel	0,128	265	0,000	0,962	265	0,000
İçe Yansıtılan Düzenleme	0,165	265	0,000	0,941	265	0,000
Performans Genel	0,069	265	0,004	0,972	265	0,000
Görev Performansı	0,106	265	0,000	0,960	265	0,000
Bağlamsal Performans	0,100	265	0,000	0,976	265	0,000

Tablo 13. Normallik Testi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş performansı ölçeklerinin alt boyutlarına ilişkin verilerin dağılım özellikleri değerlendirilmiştir. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinden elde edilen anlamlılık değerleri (.05 düzeyinin altında) büyük ölçüde verilerin normal dağılmadığını göstermektedir. Özellikle Shapiro-Wilk testi sonuçları, birçok

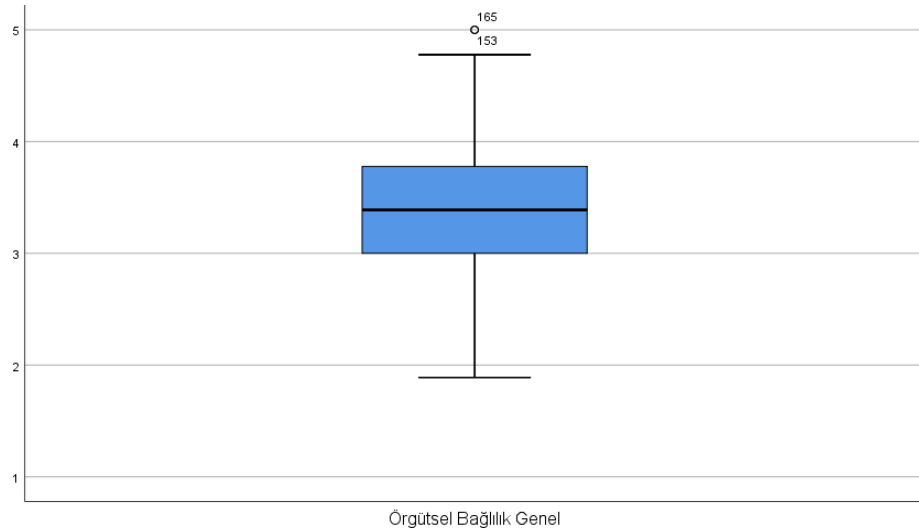
değişkende $p < .05$ düzeyinde anlamlılık göstermiş ve verilerin normal dağılmadığı bulgusu elde edilmiştir.

Bu bulgular, grafiksel yöntemlerle de desteklenmiştir. Histogram, Q-Q plot, boxplot gibi görsel analizlerin yanı sıra çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları da dikkate alınarak, verilerin normal dağılıma uygun olmadığı yönünde karar verilmiştir.

Sadece örgütsel bağlılık genel sonucu p değeri ($p > 0.05$) olmasına ve Skewness (0,87) / Kurtosis (0.023) değerleri ± 1.5 değerleri arasında olmasına rağmen histogram ve boxplot analizlerine göre normal dağılıma uymadığı için nonparametrik test uygun görülmüştür.



Şekil 17. Örgütsel Bağlılık Histogramı



Bu nedenle, analiz sürecinde parametrik testlerin varsayımlarının karşılanmaması durumuna bağlı olarak, nonparametrik test teknikleri tercih edilmiştir.

Verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle, analizlerde parametrik testler yerine nonparametrik test yöntemleri tercih edilmiştir. Bu kapsamda, iki grup arasındaki farkları incelemek amacıyla Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grup arasındaki farkları analiz etmek için ise Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için Spearman Sıra Farkları Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Bu testler, veri setinin yapısına uygun olarak daha güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmesine imkân tanımıştır.

4.10.3 Faktör Analizlerine Uygunluk Testleri

Tablo 14. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure Örneklem Uyum Testi		,802
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1595,707
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık	,000

Tablo 14'e göre örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin test sonucunda, KMO değeri 0,802 olarak bulunmuştur. Bulunan KMO değeri 0,5'ten büyük olduğundan dolayı örneklem, faktör analizine uygun görülmüştür. Buna ek olarak, Barlett Küresellik testi sonucunun ki-kare değeri 1595,707, serbestlik derecesi 136 ve p değerinin 0,000 olduğu bulunmuştur.

Tablo 15. Performans Ölçeğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure Örneklem Uyum Testi		,909
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	2694,305
	Serbestlik Derecesi	171
	Anlamlılık	,000

Tablo 15'e göre performans ölçeğine ilişkin test sonucunda, KMO değeri 0,909 olarak bulunmuştur. Bulunan KMO değeri 0,5'ten büyük olduğundan dolayı

örneklem, faktör analizine uygun görülmüştür. Buna ek olarak, Barlett Küresellik testi sonucunun ki-kare değeri 2694,305, serbestlik derecesi 171 ve p değerinin 0,000 olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, değişkenler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğunu ve faktör analizinin uygulanabilirliğini desteklemektedir. P değerinin 0,05'ten küçük olması, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu ilişkilerin faktör yapısına indirgenebileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak hem KMO hem de Bartlett test değerleri performans ölçeği için yürütülen faktör analizinin geçerli bir yapıda olduğunu ve elde edilen verilerin analiz için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 16. Motivasyon Ölçeğine Yönelik Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik Testi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure Örneklem Uyum Testi		,815
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1552,899
	Serbestlik Derecesi	136
	Anlamlılık	,000

Tablo 16'a göre motivasyon ölçeğine ilişkin test sonucunda, KMO değeri 0,815 olarak bulunmuştur. Bulunan KMO değeri 0,5'ten büyük olduğundan dolayı örneklem, faktör analizine uygun görülmüştür. Buna ek olarak, Barlett Küresellik testi sonucunun ki-kare değeri 1552,899, serbestlik derecesi 136 ve p değerinin 0,000 olduğu bulunmuştur.

4.10.4 Faktör Analizi Bulguları

Tablo 17. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü			Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
	1	2	3		
ÖB1		,509		14,739	44,022
ÖB2		,596			
ÖB3		,668			
ÖB4		,834			
ÖB5		,444			
ÖB6_		,751		8,966	52,988
ÖB7			,636		

ÖB8			,554		
ÖB9			,826		
ÖB10			,517		
ÖB11			,614		
ÖB12			,503		
ÖB14	,717				
ÖB15	,761				
ÖB16	,700			29,284	29,284
ÖB17	,751				
ÖB18	,686				

Örgütsel bağlılık ölçeğinde 13. İfade faktör yükü başka faktörü temsil ettiği için ÖB13 değişkeni devre dışı bırakılarak faktör analizi tekrarlanmış ve ortaya çıkan verilere göre değişkenlerin, ölçeğin orijinalindeki boyutlarla aynı boyutta toplandığı tespit edilmiştir (Tablo 17).

Duygusal Bağlılık Boyutu ‘ÖB1’, ‘ÖB2’, ‘ÖB3’, ‘ÖB4’, ‘ÖB5’ ve ‘ÖB6’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri ÖB1 (,509), ÖB2 (,596), ÖB3 (,668), ÖB4 (,834), ÖB5 (,444) ve ÖB6 (,751) olarak bulunmuştur. Belirlenen bu faktör Tablo 22’de görüldüğü üzere, açıklanan varyans 14,739 bulunmuş ve toplam varyansın %44,022’sini açıklamaktadır.

Devamlılık Bağlılığı Boyutu ‘ÖB7’, ‘ÖB8’, ‘ÖB9’, ‘ÖB10’, ‘ÖB11’ ve ‘ÖB12’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri sırasıyla ÖB7 (,636), ÖB8 (,554), ÖB9 (,826), ÖB10 (,517), ÖB11 (,614) ve ÖB12 (,503) olarak tespit edilmiştir. Bu faktör, açıklanan 8,966 birim varyans ile toplam varyansın %52,988’ine ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Normatif Bağlılık Boyutu ‘ÖB14’, ‘ÖB15’, ‘ÖB16’, ‘ÖB17’ ve ‘ÖB18’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri ÖB14 (,717), ÖB15 (,761), ÖB16 (,700), ÖB17 (,751) ve ÖB18 (,686) şeklinde belirlenmiştir. Bu faktör tek başına 29,284 birim varyans açıklamakta ve toplam varyansa olan katkısı %29,284’tür.

Elde edilen bu bulgular, örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyutlu yapısının (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) geçerliliğini sürdürdüğünü ve her bir maddenin ait olduğu faktörde yeterli düzeyde yüklendiğini göstermektedir.

Tablo 18. Motivasyon Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü					
	1	2	3	4	5	6
MÖ1			,812			
MÖ2				,813		
MÖ3			,806			
MÖ4				,721		
MÖ5			,797			
MÖ6				,529		
MÖ7	,834					
MÖ8		,821				
MÖ9	,846					
MÖ10		,807				
MÖ11	,672					
MÖ12		,638				
MÖ14					,800	
MÖ15						,529
MÖ16					,811	
MÖ17						,650
MÖ18					,330	
Açıklanan Varyans	26,935	18,150	7,642	6,033	5,681	5,132
Toplam Varyans	26,935	45,086	52,728	58,761	64,442	69,574

Motivasyon ölçeğinde 13. İfade faktör yükü başka faktörü temsil ettiği için MÖ13 değişkeni devre dışı bırakılarak faktör analizi tekrarlanmış ve ortaya çıkan verilere göre değişkenlerin, ölçeğin orijinalindeki boyutlarla aynı boyutta toplandığı tespit edilmiştir (Tablo 18).

Motive Olmama Boyutu ‘MÖ1’, ‘MÖ3’ ve ‘MÖ5’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri sırasıyla MÖ1 (,812), MÖ3 (,806) ve MÖ5 (,797) olarak bulunmuştur. Bu faktörün açıkladığı varyans %26,935’tir.

İçsel Motivasyon Boyutu ‘MÖ2’, ‘MÖ4’ ve ‘MÖ6’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri MÖ2 (,813), MÖ4 (,721) ve MÖ6 (,529) şeklindedir. Bu boyut %18,150’lik varyans açıklamaktadır.

Dışsal Düzenleme-Sosyal Boyutu ‘MÖ7’, ‘MÖ9’ ve ‘MÖ11’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri MÖ7 (,834), MÖ9 (,846) ve MÖ11 (,672) olarak tespit edilmiştir. Faktörün açıkladığı varyans oranı %7,642’dir.

Kişisel Düzenleme Boyutu ‘MÖ8’, ‘MÖ10’ ve ‘MÖ12’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri MÖ8 (,821), MÖ10 (,807) ve MÖ12 (,638) şeklinde faktör yükleri gözlemlenmiştir. Açıklanan varyans %6,033’tür.

İçe Yansıtılan Düzenleme Boyutu ‘MÖ14’, ‘MÖ16’ ve ‘MÖ18’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri MÖ14 (,800), MÖ16 (,811) ve MÖ18 (,330) olarak belirlenmiştir. Bu faktör %5,681’lik bir varyans açıklamaktadır.

Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutu ‘MÖ15’ ve ‘MÖ17’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri MÖ15 (,529) ve MÖ17 (,650) şeklinde tespit edilmiştir. Bu boyutun açıklanan varyansı ise %5,132’dir.

Toplamda açıklanan varyans %69,574 olup, motivasyon ölçeği kapsamında yer alan altı boyutun birlikte motivasyon yapısının anlamlı ve güçlü bir şekilde açıklandığını göstermektedir. Elde edilen faktör yüklerinin tamamının kabul edilebilir düzeyde ($\geq 0,30$) olduğu ve maddelerin ilgili boyutlarda yüksek yüklere sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, motivasyon ölçeğinin geçerliliğini desteklemekte ve yapısal bütünlüğünü ortaya koymaktadır.

Tablo 19. Performans Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	
	1	2
PÖ1	,701	
PÖ2	,801	
PÖ3	,855	
PÖ4	,771	
PÖ5	,569	
PÖ6	,557	
PÖ7	,668	
PÖ8		,676

PÖ9		,748
PÖ10		,836
PÖ11		,556
PÖ12		,473
PÖ13		,420
PÖ14		,634
PÖ15		,579
PÖ16		,306
PÖ17		,619
PÖ18		,587
PÖ19		,381
Açıklanan Varyans	43,858	9,146
Toplam Varyans	53,004	

Performans ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucuna göre değişkenlerin, ölçeğin orijinalindeki boyutlarla aynı boyutta toplandığı tespit edilmiştir (Tablo 19).

Görev Performansı Boyutu ‘PÖ1’, ‘PÖ2’, ‘PÖ3’, ‘PÖ4’, ‘PÖ5’, ‘PÖ6’ ve ‘PÖ7’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri sırasıyla PÖ1 (,701), PÖ2 (,801), PÖ3 (,855), PÖ4 (,771), PÖ5 (,569), PÖ6 (,557) ve PÖ7 (,668) olarak bulunmuştur. Bu faktörün açıkladığı varyans oranı %43,858’dir. Görev performansına ait faktör yüklerinin tamamı kabul edilebilir sınırların ($\geq 0,30$) üzerinde yer almakta olup, bu durum boyutun yapı geçerliliğini desteklemektedir.

Bağlamsal Performansı Boyutu ‘PÖ8’, ‘PÖ9’, ‘PÖ10’, ‘PÖ11’, ‘PÖ12’, ‘PÖ13’, ‘PÖ14’, ‘PÖ15’, ‘PÖ16’, ‘PÖ17’, ‘PÖ18’ ve ‘PÖ19’ maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri sırasıyla PÖ8 (,676), PÖ9 (,748), PÖ10 (,836), PÖ11 (,556), PÖ12 (,473), PÖ13 (,420), PÖ14 (,634), PÖ15 (,579), PÖ16 (,306), PÖ17 (,619), PÖ18 (,587) ve PÖ19 (,381) şeklinde belirlenmiştir. Bu faktörün açıkladığı varyans %9,146 olup, toplam varyansın %53,004’ü her iki faktör tarafından açıklanmaktadır. Faktör yüklerinin genel olarak orta ve yüksek düzeyde olduğu, dolayısıyla maddelerin bağlamsal performans boyutunu temsil etmede yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlar, performans ölçeğinin iki boyutlu bir yapı sergilediğini ve bu yapının görev performansı ile bağlamsal performans olarak anlamlı şekilde ayrıştığını ortaya koymaktadır. Açıklanan toplam varyansın %50'nin üzerinde olması ve faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeylerde bulunması, ölçeğin geçerlilik açısından yeterli olduğunu desteklemektedir.

4.10.5 Güvenilirlik Analizi

Tablo 20. Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek ve Boyutlar	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık Genel	0,82	18
- Duygusal Bağlılık	0,76	6
-Devam Bağlılığı	0,73	6
-Normatif Bağlılık	0,72	6
Motivasyon Genel	0,83	18
-İçsel Motivasyon	0,70	3
-Motive Olmama	0,77	3
-Dışsal Düzenleme- Sosyal	0,79	3
-Kişisel Düzenleme	0,74	3
-Dışsal Düzenleme-Maddesel	0,69	3
-İçe Yansıtılan Düzenleme	0,65	3
Performans Genel	0,92	19
-Görev Performansı	0,87	7
-Bağlamsal Performans	0,89	12

Tablo 20 incelendiğinde, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının 0,70'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum, ilgili ölçeklerin iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu ve araştırma kapsamında elde edilen verilerin güvenilir biçimde analiz edilebileceğini göstermektedir. Özellikle performans ölçeği (.925) ve bağlılık ölçeği (.816) gibi yüksek alfa değerleri, maddelerin ölçtükleri yapılarla tutarlı ve istikrarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak $\alpha > .70$ değerinin güvenilir kabul edildiği (Field, 2013) sosyal bilimlerde, elde

edilen bu bulgular çalışmanın güvenilirlik açısından sağlam bir zemine dayandığını göstermektedir.

4.10.5 Fark Analizleri

4.10.5.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Fark Analizleri Bulguları

Tablo 21. Cinsiyet Değişkeni ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Cinsiyet		N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Örgütsel Bağlılık Genel	Erkek	166	134,38	22307,5	7987,500	0,704
	Kadın	99	130,68	12937,5		
- Duygusal Bağlılık	Erkek	166	128,2	21282	7421,000	0,185
	Kadın	99	141,04	13963		
-Devam Bağlılığı	Erkek	166	136,88	22722,5	7572,500	0,284
	Kadın	99	126,49	12522,5		
-Normatif Bağlılık	Erkek	166	140,74	23363	6932,000	0,033*
	Kadın	99	120,02	11882		
Motivasyon Genel	Erkek	166	137,18	22771,5	7523,500	0,250
	Kadın	99	125,99	12473,5		
-İçsel Motivasyon	Erkek	166	132,72	22031	8170,000	0,937
	Kadın	99	133,47	13214		
-Motive Olmama	Erkek	166	133,95	22235,5	8059,500	0,792
	Kadın	99	131,41	13009,5		
-Dışsal Düzenleme- Sosyal	Erkek	166	137,83	22879,5	7415,500	0,182
	Kadın	99	124,9	12365,5		
-Kişisel Düzenleme	Erkek	166	135,86	22553,5	7741,500	0,425
	Kadın	99	128,2	12691,5		
-Dışsal Düzenleme- Maddesel	Erkek	166	131,73	21866,5	8005,500	0,724
	Kadın	99	135,14	13378,5		
-İçe Yansıtılan Düzenleme	Erkek	166	136,59	22674	7621,000	0,314
	Kadın	99	126,98	12571		
Performans Genel	Erkek	166	131,61	21847	7986,000	0,702
	Kadın	99	135,33	13398		
	Erkek	166	136,54	22665	7630,000	0,328

-Görev Performansı	Kadın	99	127,07	12580		
Bağlamsal Performans	Erkek	166	129,28	21461	7600,000	0,306
	Kadın	99	139,23	13784		

*Mann Whitney U Testi, *p<0,05

Tablo 21 incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans ölçekleri ile bu ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkların **Mann-Whitney U testi** ile analiz edildiği görülmektedir. Analiz sonucuna göre, sadece örgütsel bağlılık ölçeğinin normatif bağlılık alt boyutunda cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (**U=6932,000; p=0,033 <0,05**). Bu bulgu, erkek katılımcıların normatif bağlılık düzeylerinin kadın katılımcılara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Diğer tüm ölçekler ve alt boyutlarda ise (**p>0,05**) cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bu sonuç, genel olarak cinsiyetin örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans düzeyleri üzerinde belirleyici bir değişken olmadığını, ancak normatif bağlılık açısından erkek çalışanların daha yüksek bir bağlılık sergileyebileceğini ortaya koymaktadır.

4.10.5.2 Yaş Değişkenine Göre Fark Analizleri Bulguları

Tablo 22. Yaş ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Yaş		N	Sıra Ort.	KW	p	Fark
Örgütsel Bağlılık Genel	18-24	30	120,02	3,8814	0,422	-
	25-31	97	124,92			
	32-38	64	138,09			
	39-45	43	144,03			
	46 ve üzeri	31	145,03			
-Duygusal Bağlılık	18-24	30	120,08	3,912	0,418	-
	25-31	97	125,13			
	32-38	64	137,60			
	39-45	43	142,35			

	46 ve üzeri	31	147,66			
-Devam Bağlılığı	18-24	30	127,40	3,751	0,441	-
	25-31	97	123,00			
	32-38	64	140,51			
	39-45	43	146,05			
	46 ve üzeri	31	136,11			
-Normatif Bağlılık	18-24	30	115,95	2,536	0,638	-
	25-31	97	133,54			
	32-38	64	132,95			
	39-45	43	144,78			
	46 ve üzeri	31	131,58			
Motivasyon Genel	18-24	30	131,65	3,964	0,411	-
	25-31	97	143,20			
	32-38	64	131,70			
	39-45	43	126,57			
	46 ve üzeri	31	113,98			
-İçsel Motivasyon	18-24	30	126,87	1,052	0,902	-
	25-31	97	139,13			
	32-38	64	130,53			
	39-45	43	129,05			
	46 ve üzeri	31	130,32			
-Motive Olmama	18-24	30	143,03	4,805	0,308	-
	25-31	97	141,40			
	32-38	64	128,02			
	39-45	43	130,92			
	46 ve üzeri	31	110,19			
-Dışsal Düzenleme-Sosyal	18-24	30	130,50	16,923	0,002*	1-5, 2-4, 2-5, 3-5
	25-31	97	153,30			
	32-38	64	133,20			
	39-45	43	116,56			
	46 ve üzeri	31	94,29			
-Kişisel Düzenleme	18-24	30	114,12	5,069	0,280	-

	25-31	97	130,53			
	32-38	64	131,55			
	39-45	43	137,09			
	46 ve üzeri	31	156,32			
-Dışsal Düzenleme-Maddesel	18-24	30	142,60	2,880	0,578	-
	25-31	97	139,86			
	32-38	64	129,54			
	39-45	43	119,52			
	46 ve üzeri	31	128,08			
-İçe Yansıtılan Düzenleme	18-24	30	119,07	7,773	0,100	-
	25-31	97	120,81			
	32-38	64	138,76			
	39-45	43	152,88			
	46 ve üzeri	31	145,15			
Genel Performans	18-24	30	112,33	4,803	0,308	-
	25-31	97	131,05			
	32-38	64	129,61			
	39-45	43	146,52			
	46 ve üzeri	31	147,35			
-Görev Performansı	18-24	30	102,20	10,970	0,027*	1-4, 1-5, 2-4
	25-31	97	126,87			
	32-38	64	133,14			
	39-45	43	156,23			
	46 ve üzeri	31	149,47			
-Bağlamsal Performans	18-24	30	119,52	3,042	0,551	-
	25-31	97	133,60			
	32-38	64	125,80			
	39-45	43	142,53			
	46 ve üzeri	31	145,81			

*Kruskal Wallis Testi, *p<0,05

Tablo 22. Yaş Değişkenine Göre Motivasyon ve Performans Alt Boyutları Arasındaki Farklılıkların Analizi

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, katılımcıların yaş grupları ile “Dışsal Düzenleme – Sosyal” ($p=0,002$) ve “Görev Performansı” ($p=0,027$) alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Dışsal Düzenleme – Sosyal alt boyutunda yaş grupları arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Post-hoc analizlere göre, bu farkın özellikle 18-24 yaş grubu ile 46 ve üzeri yaş grubu, 25-31 yaş grubu ile 39-45 ve 46 ve üzeri yaş grubu ve 32-38 yaş grubu ile 46 ve üzeri yaş grubu arasında olduğu belirlenmiştir. Ortalama sıra değerlerine göre, en yüksek ortalama 25-31 yaş grubuna (Sıra Ort.: 153,30), en düşük ortalama ise 46 yaş ve üzeri gruba (Sıra Ort.: 94,29) aittir. Bu bulgu, genç yaş grubundaki bireylerin sosyal dışsal motivasyonlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, genç çalışanların dışsal sosyal ödüllere (örneğin takdir edilme, statü, sosyal destek) daha duyarlı olabileceğini düşündürmektedir.

Benzer şekilde, Görev Performansı alt boyutunda da yaş grupları arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Özellikle 18-24 yaş grubu ile 39-45 ve 46 ve üzeri yaş grubu ile 25-31 yaş grubu ile 39-45 yaş grubu arasında anlamlı farklar görülmektedir. Ortalama sıra değerleri açısından incelendiğinde, görev performansı puanlarının yaş ilerledikçe arttığı gözlenmektedir. 18-24 yaş grubunun en düşük ortalama (Sıra Ort.: 102,20) sahip olduğu, buna karşın 39-45 yaş grubunun (Sıra Ort.: 156,23) ve 46 yaş ve üzeri grubun (Sıra Ort.: 149,47) daha yüksek görev performansı sergilediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, iş deneyimi ve yaşla birlikte görev performansının arttığını ve ileri yaş grubundaki çalışanların işlerine yönelik sorumluluk düzeylerinin daha yüksek olabileceğini işaret etmektedir.

Bununla birlikte, yaş ile diğer motivasyon ve performans alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.10.5.3 Medeni Durum Değişkenine Göre Fark Analizi Bulguları

Tablo 23. Medeni Durum ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

		N	Sıra Ort.	KW	P	Fark
Örgütsel Bağlılık Genel	Evli	138	140,70	2,945	0,229	-
	Bekar	117	124,25			
	Diğer	10	129,15			
-Duygusal Bağlılık	Evli	138	135,37	0,762	0,683	-
	Bekar	117	131,80			
	Diğer	10	114,30			
-Devam Bağlılığı	Evli	138	144,09	6,359	0,042*	1-2
	Bekar	117	119,90			
	Diğer	10	133,20			
-Normatif Bağlılık	Evli	138	137,24	0,917	0,632	-
	Bekar	117	128,73			
	Diğer	10	124,45			
Motivasyon Genel	Evli	138	128,26	1,346	0,510	-
	Bekar	117	139,13			
	Diğer	10	126,65			
-İçsel Motivasyon	Evli	138	125,37	3,919	0,141	-
	Bekar	117	143,27			
	Diğer	10	118,15			
-Motive Olmama	Evli	138	134,06	0,061	0,970	-
	Bekar	117	131,98			
	Diğer	10	130,30			
-Dışsal Düzenleme- Sosyal	Evli	138	130,51	0,905	0,636	-
	Bekar	117	137,23			
	Diğer	10	117,80			
-Kişisel Düzenleme	Evli	138	134,42	0,144	0,931	-
	Bekar	117	131,05			
	Diğer	10	136,15			
	Evli	138	131,68	0,323	0,851	-

-Dışsal Düzenleme- Maddesel	Bekar	117	133,48			
	Diğer	10	145,65			
-İçe Yansıtılan Düzenleme	Evli	138	132,72	0,079	0,961	-
	Bekar	117	132,77			
	Diğer	10	139,55			
Performans Genel	Evli	138	134,51	0,297	0,862	-
	Bekar	117	130,50			
	Diğer	10	141,35			
-Görev Performansı	Evli	138	134,37	0,123	0,940	-
	Bekar	117	131,17			
	Diğer	10	135,50			
-Bağlamsal Performans	Evli	138	134,72	0,470	0,791	-
	Bekar	117	130,00			
	Diğer	10	144,35			

*Kruskal Wallis Testi, **p<0,05

Araştırma kapsamında, katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans ölçeklerinin genel puan ortalamaları ile alt boyut puanları arasındaki farklar Kruskal-Wallis H testi ile analiz edilmiştir. Tablo 23 incelendiğinde, yalnızca örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı alt boyutunda medeni duruma bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (KW=6,359; p=0,042 <0,05). Bu bulgu, evli bireylerin devam bağlılığı düzeylerinin, bekar bireylere kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Devam bağlılığı, bireyin örgütte kalma kararını kişisel yatırımlar, alternatiflerin sınırlılığı ya da örgütten ayrılmanın getireceği maliyetler üzerinden değerlendirmesini yansıtan bir bağlılık türüdür. Bu doğrultuda, evli bireylerin örgütte daha fazla devamlılık ilişkisi kurması, iş güvencesi ve istikrar arayışlarının daha belirgin olmasına bağlanabilir.

Diğer tüm ölçeklerde ve alt boyutlarda (p>0,05) medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, genel olarak medeni durumun örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans düzeylerinde belirleyici bir faktör olmadığını, ancak evli

bireylerin devam bağıllığı konusunda daha yüksek bir eğilim sergileyebileceğini ortaya koymaktadır.

4.10.5.4 Eğitim Durumu Değişkenine Göre Fark Analizi Bulguları

Tablo 24. Eğitim Durumu ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

En son mezun olunan okul		N	Sıra Ort.	KW	p	Fark
Örgütsel Bağlılık Genel	İlkokul	13	132,73	2,275	0,685	-
	Lise	59	128,07			
	Ön Lisans	84	142,01			
	Lisans	90	131,22			
	Lisansüstü	19	117,11			
- Duygusal Bağlılık	İlkokul	13	132,23	1,958	0,743	-
	Lise	59	129,12			
	Ön Lisans	84	132,01			
	Lisans	90	140,24			
	Lisansüstü	19	115,66			
-Devam Bağlılığı	İlkokul	13	132,08	3,838	0,428	-
	Lise	59	130,09			
	Ön Lisans	84	145,16			
	Lisans	90	127,72			
	Lisansüstü	19	113,89			
-Normatif Bağlılık	İlkokul	13	134,38	1,815	0,770	-
	Lise	59	125,55			
	Ön Lisans	84	141,72			
	Lisans	90	130,22			
	Lisansüstü	19	129,79			
Motivasyon Genel	İlkokul	13	137,19	5,004	0,287	-
	Lise	59	144,19			
	Ön Lisans	84	136,90			
	Lisans	90	118,93			
	Lisansüstü	19	144,76			
-İçsel Motivasyon	İlkokul	13	140,77	0,401	0,982	-
	Lise	59	136,09			
	Ön Lisans	84	132,49			
	Lisans	90	129,91			

	Lisansüstü	19	135,00			
Olmama -Motive	İlkokul	13	140,23	3,836	0,429	-
	Lise	59	141,91			
	Ön Lisans	84	139,77			
	Lisans	90	122,19			
	Lisansüstü	19	121,66			
-Dışsal Düzenleme- Sosyal	İlkokul	13	157,73	11,049	0,026*	1-4, 2-4, 3-4
	Lise	59	147,07			
	Ön Lisans	84	141,49			
	Lisans	90	112,33			
	Lisansüstü	19	132,76			
-Kişisel Düzenleme	İlkokul	13	116,04	1,638	0,802	-
	Lise	59	133,20			
	Ön Lisans	84	128,89			
	Lisans	90	136,44			
	Lisansüstü	19	145,87			
-Dışsal Düzenleme- Maddesel	İlkokul	13	149,27	8,099	0,088	-
	Lise	59	145,10			
	Ön Lisans	84	132,06			
	Lisans	90	117,86			
	Lisansüstü	19	160,18			
-İçe Yansıtılan Düzenleme	İlkokul	13	95,50	7,639	0,106	-
	Lise	59	124,42			
	Ön Lisans	84	139,08			
	Lisans	90	131,99			
	Lisansüstü	19	163,21			
Performans Genel	İlkokul	13	148,58	1,146	0,887	-
	Lise	59	137,68			
	Ön Lisans	84	129,42			
	Lisans	90	132,70			
	Lisansüstü	19	125,08			
-Görev Performansı	İlkokul	13	136,50	1,294	0,862	-
	Lise	59	134,64			
	Ön Lisans	84	139,08			
	Lisans	90	127,60			
	Lisansüstü	19	124,21			
	İlkokul	13	154,85	2,357	0,670	-

Bağlamsal Performans	Lise	59	139,05		
	Ön Lisans	84	125,15		
	Lisans	90	133,87		
	Lisansüstü	19	129,87		

*Kruskal Wallis Testi, **p<0,05

Tablo 24'nin incelenmesi sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans ölçekleri ile bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki farklılıklar Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans ölçeklerinin genel puanlarında eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p > 0,05$).

Ancak motivasyon ölçeğinin “Dışsal Düzenleme – Sosyal” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($KW = 11,049$; $p = 0,026 < 0,05$).

Yapılan post-hoc analizler, bu alt boyutta:

- İlkokul mezunları ile lisans mezunları,
- Lise mezunları ile lisans mezunları,
- Ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.

Bu farklılıklar doğrultusunda, lisans mezunu bireylerin dışsal sosyal motivasyon puanlarının, diğer eğitim düzeyindeki bireylere kıyasla daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle ilkök (Sıra Ort. = 157,73), lise (Sıra Ort. = 147,07) ve ön lisans (Sıra Ort. = 141,49) mezunlarının dışsal sosyal motivasyon puanları, lisans mezunlarından (Sıra Ort. = 112,33) anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Diğer tüm alt boyutlar açısından eğitim durumu değişkeni ile anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ($p > 0,05$). Bu sonuçlar, bireylerin eğitim düzeyinin genel bağlılık, içsel motivasyon veya görev-bağlamsal performans gibi değişkenlerde belirleyici olmadığını; ancak dışsal sosyal motivasyon açısından etkili bir değişken olabileceğini göstermektedir.

4.10.5.5 Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Fark Analizi Bulguları

Tablo 25. Gelir Düzeyi ile Ölçeklerin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Maaş		N	Sıra Ort.	KW	p	Fark
Örgütsel Bağlılık Genel	0-22,104.67₺	59	103,77	16,075	0,001*	1-2
	22,105.67₺-45.000₺	112	151,92			
	45.001₺-70.000₺	85	130,35			
	70.001₺ ve üzeri	9	114,17			
Bağlılık -Duygusal	0-22,104.67₺	59	106,84	10,259	0,016*	1-2, 1-3
	22,105.67₺-45.000₺	112	144,96			
	45.001₺-70.000₺	85	136,98			
	70.001₺ ve üzeri	9	118,06			
Bağlılık -Devam	0-22,104.67₺	59	112,34	11,403	0,010*	1-2, 2-4
	22,105.67₺-45.000₺	112	147,26			
	45.001₺-70.000₺	85	133,35			
	70.001₺ ve üzeri	9	87,67			
Bağlılık -Normatif	0-22,104.67₺	59	112,03	12,191	0,007*	1-2, 2-3
	22,105.67₺-45.000₺	112	150,43			
	45.001₺-70.000₺	85	122,87			
	70.001₺ ve üzeri	9	149,17			
Motivasyon Genel	0-22,104.67₺	59	132,54	13,145	0,004*	2-3

	22,105.67₺- 45.000₺	112	150,46			
	45.001₺- 70.000₺	85	110,54			
	70.001₺ ve üzeri	9	130,83			
-İçsel Motivasyon	0- 22,104.67₺	59	130,32	1,283	0,733	-
	22,105.67₺- 45.000₺	112	138,92			
	45.001₺- 70.000₺	85	128,22			
	70.001₺ ve üzeri	9	121,94			
-Motive Olmama	0- 22,104.67₺	59	159,75	15,893	0,001*	1-3, 2-3
	22,105.67₺- 45.000₺	112	137,46			
	45.001₺- 70.000₺	85	109,61			
	70.001₺ ve üzeri	9	123,17			
-Dışsal Düzenleme- Sosyal	0- 22,104.67₺	59	138,85	23,924	0,000*	1-3, 2-3
	22,105.67₺- 45.000₺	112	154,48			
	45.001₺- 70.000₺	85	101,43			
	70.001₺ ve üzeri	9	125,56			
-Kişisel Düzenleme	0- 22,104.67₺	59	108,48	8,444	0,038*	1-2
	22,105.67₺- 45.000₺	112	140,52			
	45.001₺- 70.000₺	85	137,71			
	70.001₺ ve üzeri	9	155,72			
-Dışsal Düzenleme-Maddesel	0- 22,104.67₺	59	144,69	18,561	0,000*	1-3,

	22,105.67₺-45.000₺	112	147,02			2-3
	45.001₺-70.000₺	85	103,88			
	70.001₺ ve üzeri	9	157,00			
-İçerik Yansıtılan Düzenleme	0-22,104.67₺	59	102,00	15,240	0,002*	1-2, 1-3
	22,105.67₺-45.000₺	112	137,58			
	45.001₺-70.000₺	85	150,12			
	70.001₺ ve üzeri	9	117,56			
Genel Performans	0-22,104.67₺	59	111,42	8,507	0,037*	1-2
	22,105.67₺-45.000₺	112	146,88			
	45.001₺-70.000₺	85	130,09			
	70.001₺ ve üzeri	9	129,33			
-Görev Performansı	0-22,104.67₺	59	104,64	11,216	0,011*	1-2, 1-3
	22,105.67₺-45.000₺	112	144,58			
	45.001₺-70.000₺	85	138,14			
	70.001₺ ve üzeri	9	126,28			
-Bağlamsal Performans	0-22,104.67₺	59	118,91	5,326	0,149	-
	22,105.67₺-45.000₺	112	145,09			
	45.001₺-70.000₺	85	127,01			
	70.001₺ ve üzeri	9	131,50			

*Kruskal Wallis Testi, **p<0,05

Katılımcıların gelir düzeylerine göre örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans düzeylerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeği genel puanı ve tüm alt boyutlarında gelir düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Örgütsel bağlılık genel puanı açısından, gelir düzeyi 22.105,67₺ – 45.000₺ olan katılımcıların sıra ortalaması 151,92, gelir düzeyi 0 – 22.104,67₺ olan katılımcıların ise 103,77 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, orta gelir grubunda yer alan çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır ($p=0,001$).

Duygusal bağlılık alt boyutunda da benzer şekilde anlamlı farklılık bulunmuş ($p=0,016$), ancak bu kez 0 – 22.104,67₺ gelir aralığındaki katılımcıların sıra ortalaması 106,84 ile daha yüksek çıkmış; bu grup, 22.105,67₺ – 45.000₺ (sıra ort. = 144,96) ve 45.001₺ – 70.000₺ (sıra Ort. = 141,91) aralığındaki katılımcılardan anlamlı düzeyde farklılaşmıştır. Bu durum, duygusal bağlılığın en düşük gelir grubunda daha yüksek algılandığını göstermektedir.

Devam bağlılığı açısından ise, 22.105,67₺ – 45.000₺ aralığındaki çalışanların sıra ortalaması 147,26 olup, bu grup 0 – 22.104,67₺ (112,34) ve 70.001₺ ve üzeri (87,67) gelir gruplarından anlamlı düzeyde daha yüksek puan almıştır ($p=0,010$). Bu bulgu, orta gelir grubundaki bireylerin işte kalmaya yönelik bağlılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Normatif bağlılık alt boyutunda da anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,007$). En yüksek sıra ortalaması 150,43 ile yine 22.105,67₺ – 45.000₺ gelir grubunda yer alan katılımcılara aittir.

Motivasyon ölçeği genel puanında da maaş düzeyine göre anlamlı bir fark saptanmıştır ($p=0,004$). Özellikle “Motive Olmama” alt boyutunda düşük gelir grubundaki katılımcıların sıra ortalaması 159,75 olup, bu grubun anlamlı şekilde daha yüksek puan aldığı görülmüştür ($p=0,001$). Bu bulgu, düşük gelir grubundaki bireylerin motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğunu ve motivasyonsuzluklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Dışsal Düzenleme – Sosyal alt boyutunda da gelir grupları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($p=0,000$). Bu boyutta en düşük sıra ortalaması 101,43 ile lisans

mezunlarına aitken, orta gelir grubunun (154,48) ve düşük gelir grubunun (138,85) daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca Dışsal Düzenleme – Maddesel ($p=0,008$) ve İç Yansıtılan Düzenleme ($p=0,013$) alt boyutlarında da anlamlı farklar bulunmuştur. Bu farklar doğrultusunda özellikle 45.001₺ – 70.000₺ gelir grubundaki bireylerin diğer gruplara göre daha düşük puanlara sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Performans ölçeğine bakıldığında, genel performans puanında maaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p=0,037$). Sıra ortalamalarına göre en yüksek değer, 22.105,67₺ – 45.000₺ aralığındaki gruba aittir (146,88). Bu bulgu, bu gelir düzeyine sahip çalışanların performans düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Görev Performansı alt boyutunda da anlamlı farklılık gözlenmiş ($p=0,011$), 0 – 22.104,67₺ gelir aralığındaki çalışanların sıra ortalaması 104,64 iken, 22.105,67₺ – 45.000₺ gelir grubundaki katılımcılar 144,58 sıra ortalamasına sahiptir. Bu durum, orta gelir düzeyindeki bireylerin görev performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Bağlamsal performans açısından ise gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p=0,115 > 0,05$).

Bu bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, maaş düzeyinin örgütsel bağlılık, motivasyonun belirli boyutları ve görev performansı üzerinde anlamlı etkiler yarattığı; özellikle orta gelir grubundaki çalışanların birçok boyutta daha olumlu tutum ve davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılabilir.

4.10.6 Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 26. Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Performans Ölçeklerinin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

	Örgütsel Bağlılık Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Motivasyon Genel	İçsel Motivasyon	Motivasyon Olmama	Dışsal Düzenleme-Sosyal	Kişisel Düzeneleme	Dışsal Düzenleme-Maddesel	İç Yansıtılan Düzeneleme	Performans Genel	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Örgütsel Bağlılık	1	,718*	,711**	,819*	,419**	,321**	-,0038	,289**	,363**	,314**	,399**	,464**	,438**	,427**

k Genel	p		0,00 0	0,00 0	0,00 0	0,000	0,000	0,54 1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N		265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Duygu sal Bağılı k	r		1	,174 **	,420* *	,126*	,218**	- ,277 **	0,004	,246**	0,099	,293**	,265**	,237**	,251**
	p			0,00 5	0,00 0	0,040	0,000	0,00 0	0,944	0,000	0,109	0,000	0,000	0,000	0,000
	N			265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Deva m Bağılı ğı	r			1	,433* *	,343**	,171**	,145 *	,253**	,233**	,230**	,282**	,425**	,382**	,402**
	p				0,00 0	0,000	0,005	0,01 8	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N				265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Norm atif Bağılı k	r				1	,480**	,334**	0,05 6	,403**	,338**	,383**	,322**	,356**	,368**	,309**
	p					0,000	0,000	0,36 0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N					265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Motiv asyon Genel	r					1	,710**	,467 **	,743**	,596**	,786**	,448**	,406**	,369**	,381**
	p						0,000	0,00 0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N						265	265	265	265	265	265	265	265	265
İçsel Motiv asyon	r						1	,141 *	,346**	,479**	,417**	,372**	,392**	,350**	,373**
	p							0,02 1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N							265	265	265	265	265	265	265	265
Motiv e Olma ma	r							1	,359**	- 0,094	,362**	- ,222**	-0,116	-,125*	-0,098
	p								0,000	0,128	0,000	0,000	0,059	0,043	0,112
	N								265	265	265	265	265	265	265
Dışsal Düzen leme - Sosyal	r								1	,218**	,615**	,122*	,170**	,122*	,178**
	p									0,000	0,000	0,048	0,006	0,047	0,004
	N									265	265	265	265	265	265
Kişise l Düzen leme	r									1	,306**	,495**	,472**	,490**	,409**
	p										0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N										265	265	265	265	265
Dışsal Düzen leme- Madd esel	r										1	,168**	,227**	,163**	,238**
	p											0,006	0,000	0,008	0,000
	N											265	265	265	265
İçe Yansıt ılan Düzen leme	r											1	,518**	,537**	,448**
	p												0,000	0,000	0,000
	N												265	265	265
Perfor mans Genel	r												1	,876**	,960**
	p													0,000	0,000
	N													265	265
Görev Perfor mansı	r													1	,705**
	p														0,000
	N														265

Bağla msal Perfor mans	r														1
	p														
	N														

*Kruskal Wallis Testi, **p<0,01

Tablo 26, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans ölçekleri ile bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizlerini sunmaktadır. Analizler Pearson korelasyon katsayısı (r) kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

Araştırma kapsamında, çalışanların örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş performansı düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Spearman korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 26 incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde ($r = ,718$; $p < 0,01$), devam bağlılığı ile yüksek düzeyde ($r = ,711$; $p < 0,01$) ve normatif bağlılık ile yüksek düzeyde ($r = ,819$; $p < 0,01$) pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel bağlılığın bütün alt boyutlarıyla tutarlı bir yapıda değerlendirildiğini ve ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ile genel motivasyon arasında da orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = ,419$; $p < 0,01$) olduğu gözlemlenmiştir. Bu ilişki, çalışanların bağlılık düzeyleri arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık ile içsel motivasyon ($r = ,321$; $p < 0,01$), dışsal düzenleme–sosyal ($r = ,289$; $p < 0,01$), kişisel düzenleme ($r = ,363$; $p < 0,01$), dışsal düzenleme–maddesel ($r = ,314$; $p < 0,01$) ve içe yansıtılan düzenleme ($r = ,399$; $p < 0,01$) arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Buna karşın örgütsel bağlılık ile motive olmama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = -0,038$; $p = 0,541$).

Ayrıca, örgütsel bağlılık ile genel performans arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = ,464$; $p < 0,01$) saptanmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile görev performansı ($r = ,438$; $p < 0,001$) ve bağlamsal performans ($r = ,427$; $p < 0,01$) arasında da anlamlı ve pozitif ilişkiler görülmektedir.

Genel olarak elde edilen korelasyon sonuçları, örgütsel bağlılık ile motivasyon ve iş performansı arasında anlamlı, pozitif ve istatistiksel olarak güçlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır.

4.10.7 İlişki Katsayıları Analizi

Tablo 27. Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Performans Ölçeklerinin Genel Ortalamaları ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

		Örgütsel Bağlılık Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Motivasyon Genel	İçsel Motivasyon	Motivasyon Olma	Dışsal Düzenleme-Sosyal	Kişisel Düzeneleme	Dışsal Düzenleme-Maddesel	İçerik Yansıtılan Düzeneleme	Performans Genel	Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Örgütsel Bağlılık Genel	r	1	,718*	,711**	,819*	,419**	,321**	-,0038	,289**	,363**	,314**	,399**	,464**	,438**	,427**
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,541	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N		265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Duygusal Bağlılık	r		1	,174**	,420*	,126*	,218**	-,277**	0,004	,246**	0,099	,293**	,265**	,237**	,251**
	p			0,005	0,000	0,040	0,000	0,000	0,944	0,000	0,109	0,000	0,000	0,000	0,000
	N			265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Devam Bağlılığı	r			1	,433*	,343**	,171**	,145*	,253**	,233**	,230**	,282**	,425**	,382**	,402**
	p				0,000	0,000	0,005	0,018	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N				265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Normatif Bağlılık	r				1	,480**	,334**	0,056	,403**	,338**	,383**	,322**	,356**	,368**	,309**
	p					0,000	0,000	0,360	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N					265	265	265	265	265	265	265	265	265	265
Motivasyon Genel	r					1	,710**	,467**	,743**	,596**	,786**	,448**	,406**	,369**	,381**
	p						0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N						265	265	265	265	265	265	265	265	265
İçsel Motivasyon	r						1	,141*	,346**	,479**	,417**	,372**	,392**	,350**	,373**
	p							0,021	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N							265	265	265	265	265	265	265	265
Motivasyon Olma	r							1	,359**	-,0094	,362**	-,222**	-,116	-,125*	-,098
	p								0,000	0,128	0,000	0,000	0,059	0,043	0,112
	N								265	265	265	265	265	265	265
Dışsal Düzenleme - Sosyal	r								1	,218**	,615**	,122*	,170**	,122*	,178**
	p									0,000	0,000	0,048	0,006	0,047	0,004
	N									265	265	265	265	265	265
	r									1	,306**	,495**	,472**	,490**	,409**

Kişisel Düzenleme	p										0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N										265	265	265	265	265
Dışsal Düzenleme- Maddesel	r										1	,168**	,227**	,163**	,238**
	p											0,006	0,000	0,008	0,000
	N											265	265	265	265
İçer Yansıyan Düzenleme	r											1	,518**	,537**	,448**
	p												0,000	0,000	0,000
	N												265	265	265
Performans Genel	r												1	,876**	,960**
	p													0,000	0,000
	N													265	265
Görev Performansı	r													1	,705**
	p														0,000
	N														265
Bağımsal Performans	r														1
	p														
	N														

*Kruskal Wallis Testi, **p<0,05

Tablo 27, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans ölçekleri ile bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizlerini sunmaktadır. Analizler **Pearson korelasyon katsayısı (r)** kullanılarak gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir:

1. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Genel Örgütsel Bağlılık ile alt boyutları arasında güçlü ve anlamlı pozitif korelasyonlar tespit edilmiştir:

Duygusal Bağlılık (r=.718, p<0.001)

Devam Bağlılığı (r=.711, p<0.001)

Normatif Bağlılık (r=.819, p<0.001)

Bu sonuçlar, örgütsel bağlılığın her bir alt boyutunun genel bağlılık düzeyini güçlü bir şekilde yordadığını göstermektedir. Normatif bağlılık, genel bağlılıkla en yüksek korelasyona sahiptir, bu da ahlaki ve sosyal normların örgütsel bağlılıkta kritik bir rol oynadığını düşündürmektedir.

Duygusal Bağlılık, normatif bağlılıkla orta düzeyde ($r=.420$, $p<0.001$), devam bağlılığı ile ise zayıf düzeyde ($r=.174$, $p=0.005$) ilişkili bulunmuştur. Bu bulgu, duygusal bağlılığın daha çok normatif değerlerle şekillendiğini, ancak devam bağlılığı (maddi zorunluluklar) ile sınırlı bir bağlantısı olduğunu göstermektedir.

2. Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve Performans İlişkileri

Örgütsel Bağlılık Genel ile Motivasyon Genel arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır ($r=.419$, $p<0.001$). Bu, örgüte bağlılık hissinin çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel Bağlılık Genel ile Performans Genel arasında orta-üst düzeyde pozitif korelasyon bulunmuştur ($r=.464$, $p<0.001$). Benzer şekilde, alt boyutlar olan görev performansı ($r=.438$) ve bağlamsal performans ($r=.427$) da genel bağlılıkla anlamlı ilişkiler göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütsel bağlılığın hem bireysel hem de örgütsel performansı artırdığına işaret etmektedir.

3. Motivasyon Alt Boyutlarının İç İlişkileri

Motivasyon Genel, tüm alt boyutlarla yüksek düzeyde ilişkili olup, en güçlü bağlantılar:

Dışsal Düzenleme-Maddesel ($r=.786$, $p<0.001$)

Kişisel Düzenleme ($r=.743$, $p<0.001$)

Şeklinde. Bu, motivasyonun özellikle maddi ödüller ve kişisel kontrol mekanizmalarıyla güçlü bir şekilde şekillendiğini göstermektedir.

İçsel Motivasyon, motive olmama ile zayıf ($r=.141$, $p=0.021$), kişisel düzenleme ile orta düzeyde ($r=.479$, $p<0.001$) ilişkili bulunmuştur. İçsel motivasyonun dışsal faktörlerden (örneğin, maddesel düzenleme) bağımsız olduğu görülmektedir.

4. Performans Boyutları Arasındaki İlişkiler

Performans Genel ile alt boyutları arasında çok yüksek korelasyonlar tespit edilmiştir:

Görev Performansı ($r=.876$, $p<0.001$)

Bağlamsal Performans ($r=.960$, $p<0.001$)

Bu sonuç, görev ve bağlamsal performansın genel performansın güçlü göstergeleri olduğunu doğrulamaktadır.

Bağlamsal Performans ile görev performansı arasında orta-yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=.705$, $p<0.001$), bu da iki boyutun birbirini tamamladığını düşündürmektedir.

4.10.8 Regresyon Analizi Bulguları

Tablo 28. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonun İş Performansına İlişkin Regresyon Analizi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,409	0,244		5,784	0,000	0,929	1,889
	Örgütsel Bağlılık Genel	0,422	0,069	0,357	6,135	0,000	0,286	0,557
	Motivasyon Genel	0,288	0,065	0,256	4,409	0,000	0,159	0,416
$R^2 : 0,270$								

Örgütsel bağlılık ve motivasyonun iş performansı üzerindeki etkiyi belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgütsel bağlılık ve motivasyonun iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ($p<0,05$) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık bir birim arttığında iş performansı 0,357 ve motivasyon bir birim arttığında iş performansı 0,256 artmaktadır. Örgütsel bağlılık ve motivasyonun iş performansının %27 'lik kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 29. Örgütsel Bağlılık ile Motivasyona İlişkin Regresyon Analizi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,744	,204		8,562	,000	1,343	2,145
	Örgütsel Bağlılık Genel	,441	,059	,419	7,481	,000	,325	,558
$R^2 : 0,175$								

Örgütsel bağlılığın motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre örgütsel bağlılığın motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ($p<0,05$) bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık bir birim arttığında motivasyon 0,441 kat artmaktadır. Örgütsel bağlılık motivasyonun %17,5 'luk kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 30. Motivasyon Boyutları ile İş Performansına İlişkin Regresyon Analizi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,686	,218		7,723	,000	1,256	2,116
	İçsel Motivasyon	,110	,047	,147	2,372	,018	,019	,202
	Motive Olmama	-,047	,037	-,073	-1,251	,212	-,120	,027
	Dışsal Düzenleme - Sosyal	,015	,041	,023	,357	,721	-,066	,095
	Kişisel Düzenleme	,158	,048	,208	3,295	,001	,064	,253
	Dışsal Düzenleme- Maddesel	,039	,045	,058	,849	,396	-,051	,128
	İçe Yansıtılan Düzenleme	,288	,053	,331	5,463	,000	,184	,392
$R^2 : 0,353$								

Motivasyon alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre içsel motivasyon, kişisel düzenleme ve içe yansıtılan düzenleme boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ($p<0,05$) bir etkisi olduğu; motive olmama, dışsal düzenleme – sosyal ve dışsal düzenleme-maddesel boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı ($p>0,05$) bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İçsel motivasyon bir birim arttığında iş performansı 0,110 kat, kişisel düzenleme bir birim arttığında iş performansı 0,110 kat ve içe yansıtılan düzenleme bir birim arttığında iş performansı 0,288 kat artmaktadır.

Motivasyon alt boyutları iş performansının %35,3 'lük kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 31. İçsel motivasyon, Dışsal Düzenleme – Sosyal ve Dışsal Düzenleme-Maddesel Boyutları ile İş Performansına İlişkin Regresyon Analizi

MOTİVASYONUN İÇSEL VE DIŞSAL BOYUTLARIN REGRESYON ANALİZİ

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,720	,163		16,655	,000	2,399	3,042
	İçsel Motivasyon	,270	,047	,361	5,733	,000	,177	,363
	Dışsal Düzenleme-Sosyal	-,002	,045	-,004	-,054	,957	-,092	,087
	Dışsal Düzenleme-Maddesel	,052	,050	,079	1,052	,294	-,046	,150
R ² : 0,159								

İçsel motivasyon, Dışsal Düzenleme – Sosyal ve Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucuna göre içsel motivasyonun iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ($p < 0,05$) bir etkisi olduğu; dışsal düzenleme – sosyal ve dışsal düzenleme-maddesel alt boyutlarının iş performansı üzerinde anlamlı ($p > 0,05$) bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İçsel motivasyon bir birim arttığında iş performansı 0,270 kat, artmaktadır. Motivasyon alt boyutları iş performansının %15,9 'lük kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 32. Araştırma Hipotezlerinin Durumu

HİPOTEZLER	
H₁: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin motivasyon düzeyleri üzerinde etkisi vardır.	DESTEKLENDİ
H₂: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ve iş performans düzeyi arasında etki vardır.	KISMEN DESTEKLENDİ
H₃: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	Yalnızca normatif bağlılık boyutunda farklılık var KISMEN DESTEKLENDİ
H₄: Çalışanların gelir durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmaktadır.	DESTEKLENDİ
H₅: Çalışanların yaş aralığına göre örgütsel bağlılık düzeyi farklılaşmaktadır.	DESTEKLENMEDİ
H₆: Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri çalışanların performansları üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.	DESTEKLENDİ
H₇: Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri çalışanların performansları üzerinde pozitif yönde etkiye sahiptir.	DESTEKLENMEDİ

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin iş performansları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, hem kuramsal çerçevede hem de daha önce yapılan araştırmalarla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş; çalışan bağlılığı, motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkiler çoklu regresyon analizi ile ele alınmıştır.

Araştırma, Sivas ilinde faaliyet gösteren bir sanayi işletmesinin de çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilmiş ve 265 geçerli anketten elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirmeler yapılmıştır. Katılımcıların çoğunluğunun erkek, 25–38 yaş aralığında ve yükseköğrenim düzeyine sahip bireylerden oluştuğu görülmektedir. Elde edilen bu veriler, aktif iş gücünü temsil eden bir örnekleme ulaşıldığını göstermektedir. Ayrıca faktör analizleriyle desteklenen ölçek yapılarının geçerliliği, çalışma kapsamında sağlıklı ve tutarlı sonuçlar elde edildiğini göstermektedir.

Verilerin normal dağılıma uymadığı belirlenmiş, bu nedenle analizlerde non-parametrik testler tercih edilmiştir. Bu kapsamda Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri kullanılarak demografik değişkenlerle fark analizleri yapılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz sonuçları, yalnızca normatif bağlılık alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde normatif bağlılık sergiledikleri belirlenmiştir. Bu bulgu, erkek çalışanların kuruma karşı daha yüksek düzeyde görev bilinci ve kurumsal sorumluluk hissi taşıyor olabileceğini düşündürmektedir. Elde edilen bu sonuç, Altın Gülova ve Demirsoy'un (2012) örgütsel bağlılık bağlamında cinsiyete bağlı farklılıkları vurgulayan bulgularıyla paralellik göstermektedir. Benzer şekilde, Ertan (2008) tarafından yapılan araştırmada da cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirtilmiştir. Öte yandan, Özşahin'in (2023) yürüttüğü çalışmada iş performansı açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu durum, cinsiyetin örgütsel bağlılık türlerinden biri olan normatif bağlılık üzerinde etkili olmasına rağmen, performans düzeyleri üzerinde belirleyici bir değişken olmayabileceğini ortaya koymaktadır.

Yaş değişkenine ilişkin fark analizi sonuçları, genç bireylerin dışsal sosyal motivasyon düzeylerinin; buna karşın görev performansı puanlarının yaşla birlikte arttığını ortaya koymuştur. Bu durum, genç bireylerin sosyal takdir ve ödüllere daha duyarlı olduklarını, yaş ilerledikçe ise sorumluluk duygusunun arttığını ve bunun görev performansına yansıdığını göstermektedir. Bu sonuç, Aslan ve Doğan'ın (2020) içsel-dışsal motivasyon ilişkileri ve performans üzerindeki fark ile ilgili çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Medeni duruma göre yapılan fark analizlerinde yalnızca devam bağlılığı boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Evli çalışanların devam bağlılığı düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, evli bireylerin kurumsal istikrar ve iş güvencesine daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Ertan'ın (2008) benzer şekilde evli bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirttiği çalışmasıyla uyumludur.

Eğitim durumu ile dışsal sosyal motivasyon alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Özellikle lisans mezunlarının, diğer eğitim gruplarına kıyasla daha düşük sosyal dışsal motivasyon düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin içsel motivasyon kaynaklarına yöneldiklerini, sosyal teşviklere daha az ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Dündar vd. (2007) çalışmasında da benzer bir bulguya ulaşılmış; eğitim düzeyi yüksek bireylerde içsel motivasyonun ön plana çıktığı ifade edilmiştir.

Gelir düzeyine göre yapılan analizlerde örgütsel bağlılık, motivasyon ve görev performansı üzerinde anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Özellikle orta gelir grubundaki bireylerin daha yüksek örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeylerine sahip oldukları belirlenmiştir. Düşük gelir grubundaki bireylerin ise motive olmama düzeylerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuç, Akça vd. (2023) ile Yavuz'un (2023) çalışmalarında ücret düzeyinin motivasyon ve bağlılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan bulgularla örtüşmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizine göre, örgütsel bağlılık ile motivasyon ve iş performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu kapsamda, örgütsel bağlılık ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde ($r = ,718$; $p < 0,01$), devam bağlılığı ile yüksek düzeyde ($r = ,711$; $p < 0,01$) ve normatif bağlılık ile yüksek düzeyde ($r = ,819$; $p < 0,01$) pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının birbiriyle tutarlı ve içsel olarak bütünlük olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle normatif bağlılığın en yüksek korelasyon değerine sahip olması, kurumsal yükümlülük bilincinin çalışanların genel bağlılık düzeyi üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, Ak'ın (2022) çalışmasında ulaşılan bulgularla paralellik göstermektedir. Ak'ın araştırmasında da normatif bağlılık düzeyinin yüksek olmasının, çalışanların performansına olumlu yönde katkı sunduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık modeli kapsamında da çalışanların örgüte yönelik sadakatlerinin farklı yönlerde geliştiği; ancak bu bağlılık biçimlerinin özellikle iş motivasyonu ve performans gibi örgütsel çıktılarla anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu belirtilmektedir.

Diğer taraftan, Doğanay ve Şen'in (2016) gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında yalnızca duygusal bağlılık ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanmış; devam ve normatif bağlılığın iş performansına doğrudan etkisinin sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Bu durum, örgütsel bağlılık alt boyutlarının iş performansı üzerindeki etkilerinin bağlama, sektör yapısına ve örneklem özelliklerine göre değişebileceğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, mevcut araştırmanın bulguları, örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal değil, aynı zamanda normatif yönünün de çalışan motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olabileceğini ortaya koymakta ve yazındaki farklı görüşlerle birlikte değerlendirilmesi gereken bütüncül bir tablo sunmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ve motivasyon değişkenleri, iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yaratmaktadır. Örgütsel bağlılık ve motivasyon iş performansının %27'sini açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ve motivasyondaki bir birimlik artışlar iş performansında sırasıyla 0,357 ve 0,256 birimlik artışa neden olmaktadır. Benzer şekilde motivasyonun da performans üzerindeki etkisi anlamlıdır ve bu durum Gürbüz'ün (2023) çalışmasında elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin iş performansları üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, mevcut yazına büyük ölçüde uyum göstermekte olup, özellikle örgütsel bağlılığın normatif boyutunun performans üzerindeki belirleyiciliğine ilişkin yeni katkılar sunmaktadır. Araştırma sonucunda, çalışanların yaş, gelir ve eğitim düzeyleri gibi demografik özelliklerinin bağlılık, motivasyon ve performans düzeylerinde farklılaşmalara yol açtığı gözlemlenmiştir. Bu durum, kurumların insan kaynakları politikalarını daha esnek ve bireyselleştirilmiş bir yaklaşımla yürütmeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Bu bağlamda, Durdu'nun (2023) çalışmasında elde edilen bulgular da bu araştırmayı destekler niteliktedir. Söz konusu çalışmada, yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı, takdir edici ve adil bir yaklaşım sergilemesinin, çalışanların performanslarını artırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Özşahin'in (2023) yaptığı araştırmada da insan kaynakları uygulamaları ile iş performansı arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, çalışanların motivasyonunu artıran kurum içi yönetsel tutum ve uygulamaların, performansı doğrudan etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu göstermektedir.

ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkileri dikkate alarak hem uygulayıcılara hem de gelecekte benzer alanlarda araştırma yapacak bilim insanlarına yönelik çeşitli öneriler sunulmaktadır:

Örgütsel Bağlılığı Güçlendirmeye Yönelik Stratejiler Geliştirilmelidir: Araştırma bulguları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal bağlılığın yüksek olduğu bireylerin daha yüksek performans sergilediği dikkate alındığında, yöneticilerin çalışanların kuruma aidiyet duygularını artıracak uygulamalara ağırlık vermeleri önerilir. Bu bağlamda, güçlü bir kurum kültürü oluşturulmalı, çalışanların fikirleri önemsenmeli ve katılımcı yönetim anlayışı benimsenmelidir.

Çalışan Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Politika ve Uygulamalar Hayata Geçirilmelidir: Araştırma sonuçlarına göre motivasyon düzeyinin performans üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyon unsurlarına hitap eden teşvik sistemleri tasarlanmalıdır. Özellikle içsel motivasyonu destekleyici eğitim, gelişim ve kariyer fırsatlarının sunulması; dışsal motivasyonu teşvik etmek için ise adil ücret, takdir ve ödül sistemlerinin uygulanması önemlidir.

Demografik Değişkenlere Göre Esnek İnsan Kaynakları Politikaları Uygulanmalıdır: Bulgular, cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin bazı bağlılık, motivasyon ve performans boyutlarında farklılık yarattığını göstermektedir. Bu nedenle, İK stratejilerinin tek boyutlu değil; çalışanların bireysel farklılıklarına duyarlı, kapsayıcı ve esnek bir yapıda olması gerekmektedir.

Orta Gelir Grubu İçin İş Tatmini ve Bağlılığı Artıran Önlemler Alınmalıdır: Araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ve performans düzeylerinin özellikle 22.105–45.000 TL aralığında gelir elde eden çalışanlarda daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, ücretlendirme politikalarının yalnızca yüksek gelirli çalışanlara değil, orta gelir grubuna da yönelik olarak motive edici biçimde düzenlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Genç Çalışanların Sosyal Dışsal Motivasyona Duyarlılığı Dikkate Alınmalıdır: Genç yaş grubunun sosyal takdir ve onay gibi dışsal motivasyon unsurlarına daha duyarlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle genç çalışanların sosyal açıdan takdir edilmesi, başarılarının görünür kılınması ve ekip içi iletişimlerinin güçlendirilmesi, motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını olumlu yönde etkileyebilir.

Tecrübeli Çalışanların Performans Potansiyelinden Yararlanılmalıdır: Yaş ilerledikçe görev performansının arttığı göz önüne alındığında, ileri yaş grubundaki çalışanların mentorluk, liderlik ve deneyim aktarımı gibi rollerde değerlendirilmesi önerilir. Bu yaklaşım hem genç çalışanlara rehberlik sağlayacak hem de yaşlı çalışanların kurumsal katkısını artıracaktır.

Cinsiyet Farklılıklarına Duyarlı Örgütsel Yaklaşımlar Benimsenmelidir: Normatif bağlılık düzeyinin erkeklerde daha yüksek bulunması, cinsiyetin örgütsel yükümlülük ve sadakat algılarında belirleyici olabileceğini düşündürmektedir. Bu kapsamda, kadın ve erkek çalışanlar için eşit fırsatlar sağlanmalı, cinsiyete dayalı önyargıların önüne geçilmeli ve bağlılık stratejileri çeşitlendirilmelidir.

Örgütsel Uygulamalarda Eğitim Düzeyi Gözetilmelidir: Eğitim düzeyi arttıkça sosyal dışsal motivasyonun azaldığı görülmektedir. Özellikle lisans mezunlarının dışsal sosyal ödüllere daha az önem verdikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda eğitim düzeyine göre farklılaşan ödül ve teşvik sistemlerinin benimsenmesi önerilir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler: Bu çalışma belirli bir sektörde (Sivas' da faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi) ve tek merkezli olarak yürütülmüştür. Gelecek araştırmalar farklı sektörlerde, farklı bölgesel dağılımlarda ve daha büyük örneklemelerle yürütülerek elde edilen bulguların genellenebilirliği artırılabilir. Ayrıca, araştırmaların boylamsal olarak yapılması, zaman içindeki değişimlerin izlenmesine olanak tanıyacaktır.

Nitel Yöntemlere de Başvurulmalıdır: Bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Ancak bağlılık, motivasyon ve performans gibi bireysel ve örgütsel boyutları derinlemesine anlamak amacıyla gelecekte nitel araştırma yöntemlerinin (örneğin görüşmeler, odak grup çalışmaları) kullanılması önerilir.

Politika Yapıcılar İçin Öneriler: Çalışan bağlılığı ve motivasyonu yalnızca işletme başarısını değil, aynı zamanda toplumsal refahı da etkileyen unsurlardır. Bu nedenle

politika yapıcılarının iş gücü politikalarında çalışan ihtiyaçlarını daha fazla dikkate alması, örgütsel bağlılık ve motivasyonu artırıcı yasal ve kurumsal düzenlemeleri teşvik etmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Adams, J. Stacy (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Aggarwal, Ashima and Thakur, Gour Sundar Mitra (2013). Techniques of Performance Appraisal-a Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.

Ak, Behzat (2022). *İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri: Kamu Sektöründe Araştırma* [Yüksek lisans]. Ufuk Üniversitesi.

Akça Yaşar, Erdoğan İbrahim ve Kaçer Ayşe (2023). Motivation Factors Affecting Employee. *IDEA STUDIES Journal*, 9(51), 1254-1261.

Akduman, Benu (2019). *Beklenti Teorisi ve Hedonizmin Marka Bağlılığı Yaratmadaki Etkisi: Zen Purlanta Örneği* [Yüksek lisans]. Gümüşhane Üniversitesi.

Aksoy Ali ve Yılmaz Onur (2016). Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 2(5), 73-83.

Alay, Büşra (2021). *X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Araçları Arasındaki Farklılıklar* [Yüksek lisans]. Bursa Uludağ.

Alcan, Emine Emel (2018). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki* [Yüksek lisans]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Ali, Muntadher Sadeq Ali (2022). *Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Bağdat Üniversitesinde Bir Araştırma* [Yüksek lisans]. Selçuk Üniversitesi.

Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Alper Ay Ferda, Alper Ayşegül, Bircan Hüdaverdi ve Öncül Mehmet Sadık (2015). Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *The Journal of International Social Research*, 8(38), 806-815.

Alshmemri Mohammed, Shahwan-Akl Lina and Maude Philip. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

Altın Gülova, Asena ve Demirsoy, Özge (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

Amabile, Teresa M. and Gryskiewicz, Nur D. (1989). The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253. <https://doi.org/10.1080/10400418909534321>

Arogundade, Adesina Musa and Akpa, Victoria Ozioma (2023). Alderfer's Erg and McClelland's Acquired Needs Theories—Relevance in Today's Organization. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 10(10), 232-239. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2023.v10i10.001>

Arslan, Hüseyin ve Göksoy, Süleyman (2017). Hedef Kurami Kapsamında Beklenen ve Gerçekleşen Yönetici Davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 32-47.

Aslan, Mecbure ve Doğan, Selen (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>

Aydoğmuş, Ceren (2023). Bilinçli Farkındalık İle Örgütsel Çıktılar (iş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti) İlişkisi: Duygusal Zekânın Aracı Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(1), 31-47. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i1.2148>

Bailey Catherine, Madden Adrian, Alfes Kerstin and Fletcher Luke (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>

- Bayram, Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Journal of Turkish Court of Accounts*, 59, 125-139.
- Becker, Howard S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Becker, Thomas E. and Kernan, Mary C. (2009). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to in-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1604_1
- Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. 11(19), 75-94.
- Bozkurt, Fatma (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma* [Yüksek lisans]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Campbell, John P. and Wiernik, Brenton M. (2015). The Modelin and Assessment of Work Performance. *Anala Review of Organizational Psychology and Organizational Behavioral*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cengiz, Mevsim Çağla (2019). *Çalışanların İşten Ayrılma Davranışı Göstermesinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılığın Önemi: Şeytan Marka Giyer Film Analizi* [Yüksek lisans]. Ankara Üniversitesi.
- Chowdhury, Rima Ghose and Chaudhuri, Bikramjit (2020). Employee Profile as a Determinant for Commitment and Motivation in Corporation—An Corporation Study. *ASBM Journal of Management*, 13(2), 23-33.
- Çevik Kılıç, Deniz Beste (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-236. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.645214>
- Çivilidağ, Aydın ve Şekercioğlu, Güçlü (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Şekercioğlu Journal of Hümanistime*, 7(1), 143-156. <https://doi.org/10.13114/MJH.2017.326>

Doğan, Selen and Kılıç, Selçuk (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

Doğanay, Ali ve Şen, Erdal (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 324-324. <https://doi.org/10.17828/yalovasosbil.289026>

Durdu, Sevgi (2023). *Duygusal Emek, Çalışan Performansı ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Bir Saha Çalışması* [Yüksek lisans]. Ufuk Üniversitesi.

Dündar Süleyman, Özutku Hatice ve Taşpınar, Fatih (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.

Engür, Arzu ve Sabancı, Ali (2023). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgüte İlişkin Adalet Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 66, 84-109. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.1013946>

Erdem, Ali Rıza (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ. Eğitim Fak.dir*, 4, 52-57.

Eren, Handan ve Demirgöz Bal, Meltem (2015). Organizational Commitment in Nursing. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 44-50. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2015.044>

Ergül, Hüseyin Fazlı (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.

Erkuş, Ahmet ve Afacan Fındıklı, Mine (2013). Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.

Ertan, Hayrettin (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme* [Doktora]. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi.

Erturhan Işkın, Hilal (2018). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma* [Doktora]. Cumhuriyet Üniversitesi.

Etzioni, Amitai (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations*, Rev. Ed. Simon and Schuster.

Field, Andy (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE.

Gökçe Gülise, Şahin Ali ve Bulduklu Yasin (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *The Journal of Social Economic Research*, 10(20), 233-246.

Gözcü, Hakan (2019). *Spor Merkezi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışan Performansı İle İlişkisi* [Yüksek lisans]. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.

Greenberg, Jerald (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Grigoraş Corina-Ionela, Nicola Ioana, Plop Alexandra Elena, Vlăsceanu Daniela-Claudia and Stanciu Dumitru Radu (2023). Job Satisfaction as a Factor That Can Enhance Motivation for Employees. *Review of Management & Economic Engineering*, 22(2), 110-126.

Gül, Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.

Gül, Hasan (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 73-83.

Gündoğan, Tamer (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması* [Uzmanlık Yeterlilik].

Güney, Salih ve Ergin, Gülen (2023). A Kişilik Tipi ve İşyeri Mutluluğu İlişkisinde İçsel Motivasyonun Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 938-975. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1265046>

Gürbüz, Sait ve Yüksel, Murad (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.

Gürbüz, Yıldırım (2023). *Çalışanların Motivasyon Düzeyleriyle Performans Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü: Restoran İşletmeleri Örneği* [Yüksek lisans]. Ankara Hacı Bayramı Veli Üniversitesi.

Hackman, J.Richard and Oldham, Greg R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hasdemir, Fatma Nur ve Aydoğdu, Elif (2023). Adams'ın Eşitlik Kuramı Bağlamında Yönetici ve Öğretmenlerin Kullandıkları Stratejiler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 21(3), 1857-1882. <https://doi.org/10.37217/tebd.1309940>

Herrera, Juan and De Las Heras-Rosas, Carlos (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>

Humphrey Stephen E. E., Nahrgang Jennifer D. and Morgeson Frederick P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

Iverson, Roderick D. and Buttigieg, Donna M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment Be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138>

Joskow, Jules and Yamane, Taro (1965). Statistics, an Introductory Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 60(310), 678. <https://doi.org/10.2307/2282703>

Kahn, William A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- Kantar, Hüseyin (2008). *İşletmede Motivasyon* (1. baskı). kum saati yayınları.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kapoor, Aruna (2017). Effects of Non-Monetary Rewards on Employee's Motivation and Retention in Private Companies. *IRJMST*, 8(6), 300-315.
- Kapoor, Shikha and Meachem, Annie (2012). Employee Engagement- a Bond Between Employee and Organisation. *Amity Global Business Review*, 7, 15-21.
- Kara, İsmail (2023). *Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışanların Yaşadıkları İş-Aile Çatışmasının, Çalışan Performansı ve İş Tatminine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek lisans]. Atatürk Üniversitesi.
- Kaya, Attila (2023). *Örgütsel Destek Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Personel Güçlendirme ve İş Tatmininin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma* [Doktora]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Kaya Zaman, Ferda (2022). *Çalışan Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi; Covid-19 Pandemisinin Etkisi* [Yüksek lisans]. İstinye Üniversitesi.
- Keser, Aşkın (2021). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (3. baskı). umuttepe yayın.
- Koç, Hakan (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koç Tazıcı, Sibel (2022). *Toplam Kalite ve Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları Bağlamında Motivasyon Araçlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma* [Yüksek lisans]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Latham, Gary P. and Pinder, Craig C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Leong C. S., Furnham Adrian and Cooper Cary L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome

Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
<https://doi.org/10.1177/001872679604901004>

Locke, Edwin A. and Latham, Gary P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Madukoma Ezinwanyi, Akpa Victoria Ozioma and Okafor, Ugochi N. (2014). Effect of Training and Motivation on Job Performance of Library Personnel of University of Lagos, Lagos State, Nigeria. *OALib*, 01(06), 1-8.
<https://doi.org/10.4236/oalib.1100804>

Markos, Solomon and Sridevi. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *American Psychological Association*, 50(4), 370-396.

Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer John P., Becker Thomas E. and Van Dick Rolf (2006). Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683. <https://doi.org/10.1002/job.383>

Meyer, John P. and Herscovitch, Lynne (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Meyer John P., Stanley David J., Herscovitch Lynne and Topolnytsky Laryssa (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mohanan Monika, Sequeira A. H. and Kumar M. S. Senthil. (2013). Employee Engagement and Motivation: A Case Study. *Khoj Journal of Indian Management Research & Practices*, 3(3), 46-54.

Mowday Richard T., Steers Richard M. and Porter Lyman W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

O'Reilly, Charles A. and Chatman, Jennifer (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Özşahin, Figen (2023). *Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisinde Sağlık Çalışanlarının Görüşlerinin Belirlenmesi: Devlet Ve Özel Hastanelerde Bir Araştırma* [Doktora]. Ankara Hacı Bayramı Veli Üniversitesi.

Öztürk, Naim. (2023). *İş Yerindeki Kayırmacılık Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Destek, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü* [Yüksek lisans]. Gümüşhane Üniversitesi.

Öztürk, Sevgi Ayşe. (2000). Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 57-68.

Pardee, Ronald L. (1990). A Literature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation. *ERIC*, 1-24.

Penley, Larry E. and Gould, Sam. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>

Porter Lyman W., Steers Richard M., Mowday Richard T. and Boulian Paul V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Powell, Deborah M. and Meyer, John P. (2004). Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)

Price, James L., and Mueller, Charles W. (1981). Professional Turnover: The Case of Nurses. *Möbius: A Journal for Continuing Education Professionals in Health Sciences*, 3(2), 97-99. <https://doi.org/10.1002/chp.4760030220>

Rahmatullah Asep, David Ramdansyah Agus, Kambara Roni and Haryadi Didit. (2022). Improving Organizational Performance with Organizational Culture and Transformational Leadership Through Intervening Organizational Commitment Variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180-194. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i2.1118>

Randall, Donna M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

Ridwan Muhammad, Mulyani Sitti Rizki and Ali Hapzi (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12). <https://www.sysrevpharm.org/abstract/improving-employee-performance-through-perceived-organizational-support-organizational-commitment-and-organizational-cit-67128.html>

Ritzer, George and Trice, Harrison M. (1969). An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory. *Social Forces*, 47(4), 475-478. <https://doi.org/10.2307/2574537>

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. baskı). ezgi kitabevi.

Saks, Alan M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Siswadi Yudi, Jufrizen Jufrizen, Saripuddin Jasman, Farisi Salman and Sari Maya. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73-82. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7184>

Sofuoğlu, Melda (2024). *Sanal Organizasyonlarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Etkileşimi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma* [Doktora]. İstanbul Kültür Üniversitesi.

Steers, Richard M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>

Suryani, Irma (2018). Factors Affecting Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi*, 9(1), 26-34.

Suyabatmaz, Şevket Uğur (2023). *Psikolojik İyi Oluş, İş Stresi, Salgın Hastalık Kaygısı ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* [Yüksek lisans]. Gaziantep Üniversitesi.

Sürücü, Lütfi and Maşlakçı, Ahmet (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65. <https://doi.org/10.29064/ijma.397853>

Swarnalatha, D. C. and Prasanna, T. S. (2013). Employee Engagement: An Overview. *International Journal of Management Research and Development*, 3(1), 52-61.

Şimşek, Bahadır (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler Ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* [Yüksek lisans]. İstanbul Kültür Üniversitesi.

Tekin, Gökhan ve Görgülü, Burçin (2018). Clayton Alderferin Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4(17), 1559-1566. <https://doi.org/10.26449/sss.497>

Thomas, Kenneth W. and Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

Tolay, Ebru (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri* [Yüksek lisans]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Tran, Minh Hai Thi (2024). Application of Systematic Literature Review Method in Studying Factors Affecting Employee Commitment to the Organization. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 07(11). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i11-17>

Tunçer, Polat (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.

Turan Hot, Cemre (2017). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme İle Bireysel Ve Örgütsel Performans İlişkisi* [Yüksek lisans]. Doğuş Üniversitesi.

Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi:ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162

Ulutaş, Mehmet (2019). Eşitlik Hassasiyetinin İşgörenlerin İş Doyumu Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkileri: Bişkek Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(4), 552-562. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.561206>

Urk, Murat (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı İle Müşteri Ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü* [Doktora]. Haliç üniversitesi.

Viswesvaran, Chockalingam and Ones, Deniz S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

Wiener, Yoash (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Wiener, Yoash and Gechman, Arthur S. (1977). Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 10(1), 47-52. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(77\)90041-0](https://doi.org/10.1016/0001-8791(77)90041-0)

Yakupoglu, Elçin (2023). *İş Tatmini Ve Motivasyon Unsurlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sivil Havacılık Sektöründeki Havayolu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* [Doktora]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

Yavuz, Aylin (2023). *Çağrı Merkezi Çalışanlarının Motivasyon, Performans Ve İş-Yaşam Dengesi İlişkileri Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek lisans]. Avrasya Üniversitesi.

Yelboğa, Atilla (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.

Yeşil, Abdullah (2016). Liderlik Ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yıldız, Nuh Osman ve Bostancı, Tayfun Gürkan (2016). Bireylerin İş Yaşamlarına İlişkin Motivasyon Düzeylerine Dağılım Sporunun Etkisi. *beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi*, 18(3), 65-77.

İnternet Kaynakları

Maslow teorisi. *Vikipedi*.
[https://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=Maslow teorisi&oldid=33939762](https://tr.wikipedia.org/w/index.php?title=Maslow+teorisi&oldid=33939762). Erişim Tarihi: 16 Mart 2025

Taşdemir, Fahri (2021). *Performans Değerlendirme Yöntemleri Nelerdir?* | *Kolay İik*. 2 Mayıs 2025 Tarihinde <https://kolayik.com/blog/performans-degerlendirme-yontemleri-nelerdir> adresinden erişildi. Erişim Tarihi: 2 Mayıs 2025

TDK güncel Türkçe sözlük. (T.y.). İçinde *Motivasyon*.
<https://sozluk.gov.tr/?kelime=motivasyon> Erişim Tarihi: 06 Şubat 2024

EKLER

Ek:1. Ölçek Kullanım İzni

MK

Yanıtla Tümüü yanıtla İlet 27.05.2025 Sal 18:19

Sayın Hocam,

Ben Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Dr. Öğr. Üyesi Hilal Erturhan Işkın'ın yüksek lisans öğrencisiyim. Yüksek lisans tezimde, sizin tarafınızdan geliştirilen "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması" başlıklı çalışmanızda yer alan (19 soruluk) ölçeği kullanmak istiyorum.

Eğer uygun görürseniz, bu ölçeği tez çalışmamda kullanmak için sizden izin rica ediyorum. Tezimin amacına ve çalışmanızın özgünlüğüne sadık kalacağımı ve gerekli atıfları yapacağımı bilmenizi isterim.

Desteyiniz ve izniniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Melike Koç

Yüksek Lisans Öğrencisi

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF

AÇ

Yanıtla Tümüü yanıtla İlet 27.05.2025 Sal 20:00

Melike Merhaba,

Tez çalışmanızda ölceğimizi kullanabilirsiniz, tez danışmanınıza selam ve saygılarımı iletin lütfen, başarılar dilerim.

Ek:2. Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 11.03.2025-539955



T.C.
SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme
Kurulu



Sayı :E-99711239-050.04-539955
Konu :Etik Kurul Kararı

11.03.2025

Sayın Melike KOÇ

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırma Önerisi Etik Değerlendirme Kurulunun 07.03.2025 tarih 17 sayılı kararı ile Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyonlarının İşletme Performansına Etkisi; Sivas TÜRASAŞ Çalışanları Üzerine Bir Uygulamaı isimli araştırmanın etik olarak uygunluğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.
Bilgilerini rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Kürşad ÖZKAYNAR
Kurul Başkanı

Ek:3. Anket Formu



Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonlarının İş Performansına Etkisi: Bir Sanayi İşletmesi Üzerine Araştırma

Bu anket çalışması Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dal'ında Dr. Öğr. üyesi Hilal Erturhan Işkın tarafından danışmanlığı yürütülen Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonlarının İşletme Performansına Etkisi: Sivas' da faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi çalışanları üzerine bir uygulamaya yönelik akademik bir tez çalışmasına veri toplamak amacıyla yapılmıştır. Çalışmadan toplanacak veriler anonim olarak kullanılacaktır, elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz yanıtların tam ve doğru olması çok önemlidir. Çalışmaya katılımınızı gönüllülük esasına bağlıdır ve formu doldurmanız çalışmaya gönüllü katıldığınız anlamına gelmektedir. Dilediğiniz aşamada çalışmadan ayrılabilirsiniz. **Çalışmaya 18 yaşın üzerindeki ve Sivas' da faaliyet gösteren bir sanayi işletmesi çalışanları katılabilir.** Tahmini yanıtlama süresi ortalama 10 dakikadır. Katılımcılar çalışma hakkında ki soru ve bilgi taleplerini aşağıda bulunan e-mail ve telefon numarasından iletebilirler.

Çok değerli vaktinizi ayırarak çalışmamıza katkı sağladığınız için Teşekkür ederiz.

Yüksek lisans öğrencisi

Dr. Öğr. Üyesi Hilal ERTURHAN IŞKIN

Melike KARA

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

İ.İ.B.F

Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
2. **Yaşınız:** 18-24 () 25-31 () 32-38 () 39-45 () 46 ve üzeri ()
3. **Medeni durum:** Evli () Bekar () Diğer ()
4. **Eğitim durumunuz:** İlköğretim () Lise () Ön-lisans () Lisans ()
Lisansüstü ()
5. **Maaşınız:** 0 TL-22,104.67 TL () 22,105,67 TL – 45.000 TL () 45.001 TL- 70.000 TL ()
70.001 TL-100.000 TL () 100.001 TL – 150.000 TL ()

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

İfadeler	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1- İş hayatımın geri kalan kısmını bu örgütte geçirmekten çok mutlu olurum.					
2- Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemim gibi görürüm.					
3- Bu örgüte kendimi duygusal olarak bağlı <u>hissetmiyorum.</u>					
4- Bu örgütte kendimi ailenin parçası gibi <u>hissetmiyorum.</u>					
5- Bu örgütün benim için özel bir anlamı var.					
6- Kendimi bu şirkete ait <u>hissetmiyorum.</u>					
7- Bundan sonra bu örgütte çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					
8- İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
9- Bu örgütten ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğe sahip olduğumu düşünüyorum.					
10- Bu örgüte kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
11- Bu örgütten ayrılmanın olumsuz birkaç sonucundan biri, uygun iş seçeneğimin fazla olmamasıdır.					
12- İstesem bile, bu örgütten hemen ayrılmam, benim için çok zordur.					
13- Şu andaki örgütümde kalmak için, herhangi bir zorunluluk <u>hissetmiyorum.</u>					

14- Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.					
15- İşimden hemen ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16- Bu örgüt bağlılığımı(sadakatimi) hak ediyor.					
17- Örgütümden şu anda ayrılamam, çünkü örgütümde ki insanlara karşı bir yükümlülüğüm olduğunu düşünüyorum.					
18- Örgütime çok şey borçluyum.					

Motivasyon Ölçeği

Bu soru listesini “ <i>şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?</i> ” sorusunu düşünerek yanıtlayınız. İfadeler	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1- Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.					
2- İlginç olduğu için işimde çaba ediyorum.					
3- Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba sarf ediyorum.					
4- Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
5- İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.					
6- İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.					
7- Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.					
8- İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.					
9- Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.					
10- Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
11- Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.					

12- Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.					
13- Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.					
14- İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.					
15- İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.					
16- Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.					
17- İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.					
18- İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.					
19- Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.					

Performans Ölçeği

İfadeler	KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1- İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlamayı başarabilirim.					
2- Yaptığım planlar en ideal olanlardır.					
3- İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundururum.					
4- İşlerimi yaparken temel meselelerle birbirinden ayrı tutabilirim.					
5- Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini biliyorum.					
6- İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabilirim.					
7- Diğer çalışanlarla işbirliği yapmanın verimli olduğunu düşünüyorum.					
8- Üzerime ekstra sorumluluklar alıyorum.					

9- Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri kendim bulup yapmaya başlarım.					
10- Olabildiğince zor görevleri üzerime alırım.					
11- İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcarım.					
12- İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcarım.					
13- Yeni sorunlara yenilikçi çözümler bulurum.					
14- Yaptığım işte birtakım sorunlar bulmak için uğraşırım.					
15- Benden beklenenden daha fazlasını yaparım.					
16- İş toplantılarına aktif olarak katılırım.					
17- Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları ararım.					
18- Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendirdim.					
19- Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını biliyorum.					

ÖZ GEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Melike Kara

Uyruğu: T.C.

