

# MAKÜ

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞ MOTİVASYONUNUN, BİREYSEL MUTLULUĞA VE  
İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BURDUR İLİ ÖRNEĞİ

OSMAN TÜRKÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. HÜSEYİN ÇİÇEK

BURDUR- 2022

**T.C.  
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞ MOTİVASYONUNUN, BİREYSEL MUTLULUĞA VE  
İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: BURDUR İLİ ÖRNEĞİ**

**OSMAN TÜRKÖZ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN: Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK**

**Üye: Dr. Öğr. Üyesi Sümeyye ÖZMEN**

**Üye: Dr. Öğr. Üyesi Davut KARAMAN**

**BURDUR-2022**

**T.C. BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER  
ENSTİTÜSÜ**

**ETİK BEYANI**

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “İş Motivasyonunun, Bireysel Mutluluğa ve İş Performansı Üzerine Etkisi Burdur İli Örneği” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Osman TÜRKÖZ

## TEŐEKKÖR METNİ

Yüksek lisans eğitimin boyunca benden desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen değerli danışmanım ve Sayın hocam Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEK' e,

Hiçbir zaman desteklerini esirgemeyen ve her zaman yanımda duran değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Osman TÜRKÖZ



*TÜRKÖZ, Osman, İş Motivasyonunun, Bireysel Mutluluğa ve İş Performansına Etkisi: Burdur İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2022)*

## ÖZET

Motivasyon kavramı organizasyonlarda iş gören bireylerin çalışma performanslarını ve mutluluk düzeylerini üst seviyede tutmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Bu açıdan değerlendirildiğinde motivasyon kavramının bireysel mutluluk ve iş performansı üzerindeki etkisi kaçınılmaz bir durumdur. Diğer bir yandan motivasyon kavramının organizasyonlar açısından pozitif etkilerinin olması durumunun bundan ayrı olarak düşünülmesi mümkün değildir.

Bu amaçla Burdur ilinde faaliyet gösteren 400 zincir market çalışanı üzerinde anket yöntemi kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Ankette Doğan ve Çötök, (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu, Dündar ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe' ye uyarlanan Motivasyon Ölçeği, Çöl (2008) tarafından Türkçe' ye uyarlanan İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre motivasyonun iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin ve aralarında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca motivasyonun mutluluk üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin ve aralarında anlamlı ve pozitif ilişkinin olduğu saptanırken, iş performansının, mutluluk üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin ve aralarında anlamlı ve negatif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenler bağlamında yapılan fark analizi sonuçları değerlendirildiğinde zincir market çalışanlarının medeni durumları bağlamında bekar bireyler ile evli bireyler arasında motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yaş faktörü değerlendirildiğinde ise içsel motivasyon ve iş performansı bağlamında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir değişken olan eğitim anlamında ise iş performansı bağlamında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Motivasyonu, Bireysel Mutluluk, İş Performansı

*TÜRKÖZ, Osman, The Effect of Job Motivation on Individual Happiness and Job Performance: The Case of Burdur Province, Master Thesis, Burdur, 2022)*

## **ABSTRACT**

The concept of motivation is an important element that enables individuals working in organizations to keep their work performance and happiness levels at a high level. From this point of view, the effect of the concept of motivation on individual happiness and job performance is inevitable. On the other hand, it is not possible to consider the situation that the concept of motivation has positive effects on organizations.

For this purpose, a survey was conducted on 400 chain market employees operating in Burdur province by using the survey method. The Oxford Happiness Scale Short Form adapted to Turkish by Doğan and Çötök (2011), the Motivation Scale adapted to Turkish by Dündar et al. (2007), and the Job Performance Scale adapted to Turkish by Çöl (2008) were used in the survey.

According to the findings of the research, it has been determined that motivation has a significant and positive effect on job performance and there is a significant and positive relationship between them. In addition, it has been determined that motivation has a significant and positive effect on happiness and there is a significant and positive relationship between them, while job performance has a significant and negative effect on happiness and there is a significant and negative relationship between them.

When the results of the difference analysis made in the context of demographic variables were evaluated, it was determined that there were significant differences in motivation levels between single individuals and married individuals in the context of marital status of chain market employees. When the age factor was evaluated, it was determined that there were significant differences in terms of intrinsic motivation and job performance. In terms of education, which is another variable, it has been determined that there are significant differences in the context of job performance.

**Key Words:** Work Motivation, Individual Happiness, Business Performance

# İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	i
TEŞEKKÜR METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLolar DİZİNİ .....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	ix
SEMBOLLER VE KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1.MOTİVASYON VE İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI .....	3
1.1 Motivasyonun Önemi .....	6
1.2 Motivasyon Türleri.....	8
1.2.1 İçsel Motivasyon.....	8
1.2.2 Dışsal Motivasyon .....	9
1.3 Başlıca Motivasyon Teorileri .....	10
1.3.1 Kapsam Teorileri .....	11
1.3.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi .....	11
1.3.1.2 Clayton Alderfer'in ERG Teorisi.....	14
1.3.1.3 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	15
1.3.1.4 David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	17
1.3.2 Süreç Teorileri .....	19
1.3.2.1 Davranış Şartlandırma Teorisi .....	19
1.3.2.2 Adam'ın Eşitlik Teorisi.....	20
1.3.2.3 Vroom'un Beklenti Teorisi .....	21
1.3.2.5 Locke'un Amaç Belirleme Teorisi.....	23
1.4 Motivasyon Teorileri ve Başlıca Sağladığı Katkıları .....	24
1.5 İş Motivasyonu İle İlgili Araştırmalar .....	25
İKİNCİ BÖLÜM.....	27
2. MUTLULUK VE BİREYSEL MUTLULUK KAVRAMI.....	27
2.1 Mutluluğun Boyutları .....	28

2.2 Mutluluk Kuramları.....	30
2.2.1 Uyum Kuramı .....	30
2.2.2 Sabit Nokta Kuramı .....	30
2.2.3 Erek Kuramı.....	31
2.2.4 Yargı Kuramı .....	31
2.2.5 Aşağıdan Yukarı Ve Yukarıdan Aşağı Kuramları.....	31
2.2.6 Etkinlik Kuramı .....	32
2.2.7 Dinamik Denge Kuramı.....	32
2.2.8 Bağ Kuramları.....	32
2.2.9 Ryff Psikolojik İyi Oluş Kuramı.....	33
2.3 Mutluluğu Etkileyen Faktörler .....	33
2.3.1 Yaş .....	33
2.3.2 Cinsiyet .....	34
2.3.3 Eğitim.....	34
2.3.4 Evlilik.....	35
2.3.5 İnanç.....	35
2.4 İş Yerinde Mutluluk .....	36
2.5 Bireysel Mutluluk İle İlgili Araştırmalar.....	39
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>41</b>
<b>3. PERFORMANS VE İŞ PERFORMANSI KAVRAMI .....</b>	<b>41</b>
3.1 İş Performansının Özellikleri .....	43
3.2 İş Performansını Etkileyen Faktörler.....	43
3.2.1 Örgütsel Faktörler .....	43
3.2.2 Çevresel Faktörler .....	43
3.2.3 Bireysel Faktörler .....	44
3.3 İş Performansının Önemi.....	44
3.4 Performans Yönetimi .....	45
3.5 Performans Değerlendirme.....	46
3.5.1 Performans Değerlendirme Hataları .....	48
3.5.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	51
3.6 İş Performansı Boyutları .....	54
3.6.1 Görev Performansı.....	54
3.6.2 Bağlamsal Performans .....	55
3.7 İş Performansı İle İlgili Araştırmalar .....	56

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....</b>	<b>59</b>
4.2 Araştırmanın Modeli .....	59
4.3 Araştırmanın Hipotezleri .....	60
4.4 Araştırmanın Yöntemi .....	60
4.4.1 Evren ve Örneklem .....	60
4.4.2 Veri Toplama Araçları .....	60
4.4.3 Verilerin Toplanması .....	61
4.4.4 Verilerin Analizi .....	61
4.4.5 Bulgular .....	62
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>82</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>98</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>100</b>

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1.</b> Motivasyon Teorileri ve Başlıca Sağladığı Katkıları .....	24
<b>Tablo 2.</b> İşte Mutluluk İle İlgili Yapılar .....	38
<b>Tablo 3.</b> Motivasyon Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları .....	63
<b>Tablo 4.</b> Mutluluk Ölçeği Güvenirlik Katsayıları Tablosu .....	65
<b>Tablo 5.</b> İş Performansı Ölçeği Güvenirlik Katsayıları Tablosu .....	66
<b>Tablo 6.</b> Motivasyon Ölçeği Normallik Değerleri Tablosu.....	67
<b>Tablo 7.</b> Mutluluk Ölçeği Normallik Değerleri Tablosu.....	67
<b>Tablo 8.</b> İş Performansı Ölçeği Normallik Değerleri Tablosu .....	67
<b>Tablo 9.</b> Demografik Özellikler Tablosu.....	68
<b>Tablo 10.</b> İçsel Motivasyon Yaş Bağlamında Anova Testi Tablosu .....	69
<b>Tablo 11.</b> Dışsal Motivasyon Yaş Bağlamında Anova Testi Tablosu .....	69
<b>Tablo 12.</b> Mutluluk Ölçeği Yaş Bağlamında Anova Testi Tablosu .....	70
<b>Tablo 13.</b> İş Performans Ölçeği Yaş Bağlamında Anova Testi Tablosu.....	70
<b>Tablo 14.</b> İçsel Motivasyon Boyutu Eğitim Bağlamında Anova Testi Tablosu .....	71
<b>Tablo 15.</b> Dışsal Motivasyon Boyutu Eğitim Bağlamında Anova Testi Tablosu .....	71
<b>Tablo 16.</b> Mutluluk Ölçeği Eğitim Bağlamında Anova Testi Tablosu .....	72
<b>Tablo 17.</b> İş Performansı Ölçeği Eğitim Bağlamında Anova Testi Tablosu.....	72
<b>Tablo 18.</b> Motivasyon Ölçeği Bağlamında Cinsiyet T-testi Tablosu .....	73
<b>Tablo 19.</b> Mutluluk Ölçeği Bağlamında Cinsiyet T-testi Tablosu .....	73
<b>Tablo 20.</b> İş Performansı Ölçeği Cinsiyet Bağlamında T-testi Tablosu.....	74
<b>Tablo 21.</b> Motivasyon Ölçeği Medeni Durum Bağlamında T-testi Tablosu.....	74
<b>Tablo 22.</b> Mutluluk Ölçeği Medeni Durum Bağlamında T-testi Tablosu .....	75
<b>Tablo 23.</b> İş Performansı Ölçeği Medeni Durum Bağlamında T-testi Tablosu .....	75
<b>Tablo 24.</b> Değişkenlere Ait Korelasyon Analizleri Tablosu .....	76
<b>Tablo 25.</b> Değişkenlere Ait Regresyon Analizleri Tablosu.....	77

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Motivasyon Süreci.....	5
Şekil 2. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	11
Şekil 3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi .....	14
Şekil 4. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	21
Şekil 5. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	22
Şekil 6. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi .....	23
Şekil 7. Locke'un Amaç Belirleme Teorisi .....	24
Şekil 8. Araştırma Modeli.....	60



## SEMBOLLER VE KISALTMALAR

**Akt.** : Aktaran

**$\beta$ .** : Beta

**Edt.** : Editör

**KFA** :Keşfedici Faktör Analizi

**KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin

**Ort.** : Ortamala

**SPSS.** : Statistical Package of the Sciences for Windows

**S.S.** : Standart Sapma

**Vb.** : Ve Benzeri

**Vd.** : Ve Diğerleri

## GİRİŞ

İşletmelerin ve kurumların temel unsurunu insanlar oluşturmaktadır. İşletmelerde ve kurumlarda çalışan insanların beklentilerine karşılık alabilmesi, onların anlaşılması, iş gören bireylerin çalışma performansını ve mutluluğunu etkileyeceği düşünülmektedir. İş gören bireylerin yeteneklerinin ve potansiyellerinin ortaya çıkmasındaki en etkili araç kuşkusuz motivasyondur. Motivasyon, bireyin işi gerçekleştirmek için duyduğu güdülenmedir. İş gören bireylerin sorumluluklarını başarılı ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmesi için maddi, manevi, fiziki ve tinsel (ruhsal) yönden motive edilmeleri gerekmektedir.

Motivasyon seviyesi yüksek olan birey, iş eylemini gerçekleştirirken yaptığı işi şevkle ve içinden gelerek gerçekleştirir. İşinden haz duyan iş gören, iş performansını da en üst düzeyde sergiler. İş görenlerin iş performansını ve verimliliklerinin artması için motivasyon faktörleri ile motive edilmesi gerekmektedir. Motivasyon seviyesinin düşük olduğu bir bireyden yüksek düzeyde bir performans göstermesi beklenemez. İş gören bireylerin hangi motivasyon faktörleri ile motive olacağı belirlenmesi yüksek motivasyon ve iş performansı için en önemli unsurlardan biridir. Bu nedenle yöneticilerin iş görenler ile iletişim seviyesini yüksek tutması ve onları gözetmesi gerekmektedir. Her bir iş görenin farklı gereksinimlere ihtiyaç duyduğu farklı kültür ve ailelerden geldiği dikkate alınarak her birinin aynı şekilde motive olamayacağına farkına varılması ve iş görenler için en uygun motivasyon faktörlerinin seçilmesinin daha doğru olacağı ifade edilmektedir.

Motivasyon aynı zamanda iş görenlerin bireysel mutluluklarıyla da ilgilidir. İş yerinde motivasyonu yüksek olan bireylerin aynı zamanda mutluluk düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bireysel anlamda mutlu olan bir iş görenin hem motivasyon hem de çalışma performansı yüksektir. İş gören bireylerin mutluluk düzeylerindeki negatif durumlar bireyi olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenle bireyin iş yerinde mutlu olabilmesi için motivasyon düzeyinin yüksek olması gerekmektedir.

İnsanlar ile sürekli iletişim ve etkileşim içinde olan zincir marketler de iş gören bireylerin motivasyonu oldukça önemli bir yere sahiptir. Yapılan bu çalışmada

Çalışanların motivasyonlarının bireysel mutlulukları ve iş performanslarına olan etkilerinin ve aralarındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş motivasyonu kavramı ve motivasyon kavramının tanımı, önemi, türleri, teorileri, katkıları ve motivasyon ile ilgili araştırmalardan söz edilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, mutluluk ve bireysel mutluluk kavramının tanımı, boyutları, kuramları, mutluluğu etkileyen faktörler, iş yeri mutluluğu ve bireysel mutluluk ile ilgili araştırmalardan söz edilmektedir.

Araştırmanın nc bölümünde, performans ve iş performansı kavramının tanımı, etkileyen faktörler, önemi, yönetimi, değerlendirmesi, boyutları ve iş performansı ile ilgili araştırmalardan söz edilmektedir.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde ise, araştırma ve bulgular üzerinde durulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.MOTİVASYON VE İŞ MOTİVASYONU KAVRAMI

Bir Latin terimi olan “movere” kelimesinden ortaya çıkan motivasyon kavramı hareket etmek ve aynı zamanda hareketlendirme anlamlarının temeline dayanmaktadır. Fransızca ve İngilizce de motive kelimesinden türeyerek ortaya çıkmıştır. Türkçe de ise dürtü yada harekete geçmek anlamına gelir(Kaplan, 2007:3). Dürtü bireyin karakteristik özelliklerin oluşmasında bireyin gerçekleştirdiği davranışları bilerek veya bilmeyerek ortaya çıkarması durumudur. Özetle bireyin gerçekleştireceği bir durumun bireyde gösterdiği güç olarak tanımlanmaktadır. Bu güç durumunun önemli özellikleri ise harekete geçiren, hareketlerin sürekliliğini sağlayan ve bu hareketlerin olumlu yönde olmasıdır(Kılınç, 2012:133).

Motivasyon kavramının çok sayıda tanımı bulunmaktadır aşağıda motivasyon ile ilgili tanımlar bulunmaktadır.

- “Bireylerin kendi hedeflerini önemseyerek istedikleri şekilde hareket etmeleri”
- Kişilerin özel bir davranışa bağlı olarak gerçekleştirdikleri hareket ve hareketlendirme durumuna yol açan çevreden veya kendinden kaynaklanan farklı dürtü ve güdüler topluluğu.
- Bir hareketin sürekliliği, hiddeti ve yönü üzerine hızlı ve çabuk yapılan güç hareketi.
- Bir iş olgusunu gerçekleştirme isteğidir, bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme duygusu sürekliliğini sağladığı sürece bu olgu devam etmektedir.
- Yapılan işin dürtülere bağlı olarak harekete dönüştürülmesi durumudur(Şimşek vd., 1998:131).

Motivasyon ile ilgili tanımlar ne kadar çok olursa olsun motivasyonun tanımı karışık bir durumu çağrıştırmaz. Motivasyon için genel bir ifade den bahsetmek gerekirse motivasyon bir eylemi gerçekleştirmeye istekli olma ve dürtülerin ortaya çıkması olarak ifade edilir. Fakat motivasyon; iş motivasyonu, psikolojik motivasyon, fiziksel motivasyon ve sosyal motivasyon olmak üzere çeşitlendirilebilir(Eroğlu, 2000, akt. Yılmaz, 2017:21-22).

Bir bireyin hal ve hareketlerini algılayabilmek ve onu cezbetmek için insanın gereksinimlerini bilmek gerekir. Bireyin ihtiyaç ve gereksinimleri biyolojik, psikolojik

ve sosyal durum hallerinin bozulması ile oluşan eksiklikler olarak ifade edilmektedir(Davis, 1988:3).

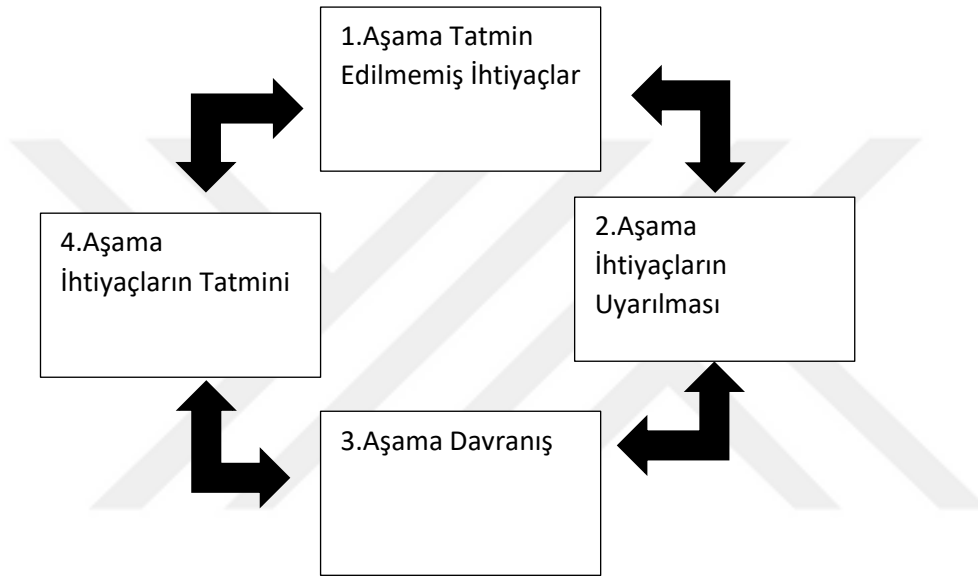
İş motivasyonu kavramı ise, bir insanın bir eylemi gerçekleştirirken o eylemi içinden gelerek gerçekleştirme derecesi ve örgütün hedeflerine yönelik gayret göstermesi olarak tanımlanmaktadır(Karakaya ve Ay, 2007:55). Farklı bir tanıma bakacak olursak iş motivasyonu, çalışma eylemi gerçekleştiren bireyin işiyle ilgili davranışlarının ortaya çıkması, yönlendirmesi ve sürekliliğin devam etmesi olarak tanımlanmaktadır(Keser, 2006:47). Endişe, sorumluluk olarak hissetme ve sevgi kişinin davranışlarının değişmesine neden olan üç duygu türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Endişeden dolayı motive olduğumuz zaman yapacağımız işi zorunluluktan yaparız. Sorumluluk olarak hissettiğimiz zaman ise motive olduğumuzda bu işi yapmamız gerektiğini düşündüğümüz için yaparız. Sevgiden kaynaklı motive olduğumuz zaman ise kendimiz istediğimiz için yaparız(Us, 2007:9-10).

Yapılan işte motivasyon çok önemli bir rol oynamaktadır, çünkü motivasyonu yüksek olarak çalışan birey yapılacak olan işte etkinliğini ve istekliğini daha çok ortaya koyması beklenir. İş motivasyonunun yararları arasında en önemli olanı iş verimliliğinin artmasıdır, verimliliğin artması içinde iş arzusunu artırmak gerekmektedir. İşin çabuk ve tamamen yapılması iş motivasyonuna bağlı olarak gerçekleşmektedir. Çalışan bireyler iş motivasyonlarını iyi bir şekilde karşılırsa yaptıkları işte kendilerini daha neşeli hissederler ve iş verimlilikleri artar(Hartanto vd., 2019:2148). Motivasyon kavramının bir diğer önemli noktası ise çalışan bireylerin gereksinimlerinin ve çalışan bireyler için nelerin önemli olduğunun saptanmasıdır. Bu sebepten dolayı kurumun tamamıyla ilgili yaklaşımların önemli olduğu kadar bireylerin kişisel yaklaşımlarına da ihtiyaç olduğunu görmektedir. Çalışan bir bireyi motive eden bir etmen başka bir çalışanı motive etmek için verimli olmayabilir. Gereksinimlerin farklılığı ve devamlılığı hal ve hareketlerin karışıklığı ve devamlılığına sebep olmaktadır. Bu yüzden dolayı motivasyon ile ilgili gereksinimlerin sıklıkla kontrol edilmesi gerekmektedir(Karakaya ve Ay, 2007:57). Buna göre buradan çıkarılacak sonuçlar göz önüne alındığı zaman iş eylemini gerçekleştiren bireylerin çalışma motivasyonlarını gerçekleştirecek faktörlerin belirlenmesi ve faaliyete geçmesi gerekmektedir. Gerçekleştirilen işlerin amaca ulaşması iş eylemini gerçekleştiren bireylerin memnun olmalarına ve haz almalarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu

nedenle çalışan bireylerin gereksinimlerinin karşılanması motivasyon için önemli bir unsur olmaktadır(Koçel, 2005:645-646).

Güdü gereksinimlerin ortadan kalkması için kişileri hareket haline geçiren ve davranış durumuna yönlendiren bir durum olarak tanımlanırken motivasyon ise bu hareketlerin sonucudur. Özetle güdülerin sonucunda gerçekleşen bir süreçtir. Bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:40).

### Şekil 1. Motivasyon Süreci



**Kaynak:** (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:40)

Şekil 1’de görüldüğü üzere motivasyon sürecinin aşamaları şekildeki gibi ele alınmıştır. İlk olarak bireyin davranış durumu, ihtiyacı gerçekleştirmek amacıyla güdülenir ve bu nedenle birey kendisine amaçlar oluşturmaya başlar. Bu aşamayla motivasyon sürecinin ilk adımı atılmış olur. İkinci aşama da ise bireyin hareket haline geçmesi için itici bir kuvvete gereksinim vardır. Üçüncü aşamada ise bireyin gereksinimi ortaya çıktığında ortaya çıkan gereksinimin gerçekleştirilmesi doğrultusunda uyarılma sonucu bir davranışta olması aşamasıdır. Son aşama olan dördüncü aşamada ise kişinin ortaya çıkardığı davranış hali gereksinimini gerçekleştirmesiyle tatmine ulaşmasıdır(Öztürk ve Dündar, 2003:58).

## 1.1 Motivasyonun Önemi

Motivasyon kavramının önemi, örgütler yoluyla insan faktörlerini hedef göstererek ortaya çıkarılmasından oluşmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasındaki en önemli etken insandır. Teknolojik anlamda örgütlerin üst düzey teknolojik imkanlara sahip olması tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü iş yürütme işleminde iş görenler yeterince tatmin ve entegre olmadıkları sürece örgütler devamlılıklarını başarılı bir şekilde yürütemezler. İşi yapan bireylerin örgütlerden maddi kaynaklar, ileri zamanlar için güvence, güvenlik ve eğitim anlamında imkanlar bekler. Örgütler ise çalışan bireylerinden zihinsel yeteneklerini ön plana çıkarmasını bekler(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:86).

Örgütlerle çevrili bir düzende insanlar örgütler ile birlikte yaşamını sürdürmektedirler. Bu nedenle bireylerin çalışma olanaklarına baktığımız zaman her beş kişiden dördü bu örgütler içerisinde yer almaktadır. Birçok insan da gün içerisinde ki vakitlerini bu örgütlerde geçirmektedir. Bunların sonucunda insanların hal ve hareketlerine yol gösteren motivasyonun insanlar ve örgütler açısından önemi azımsanmayacak şekilde fazladır(Lawler III, 1994:7).

Örgütün etkinliğini ve iş görenlerin iş tatmini motivasyon aracılığıyla oluşmaktadır. Motivasyonun üst seviyede olduğunu örgütlerde iş görenler birbirleri ile iyi bir iletişim halindedirler. Bu nedenle örgüte olan riyakarlıkları artar, örgüte olan uyumsuzlukları azalır ve işi bırakma durumları azalma eğilimine geçmektedir. Fakat motivasyonları üst seviyeye çıkarmak için kullanılan seçenekler her iş gören için aynı verimi göstermeyebilir. Bu sebeple yöneticiler iş görenleri gözlem yoluyla takip ederek iş görenlerin özelliklerine göre bir personel planlaması yapması gerekmektedir ve motivasyon seviyelerini yükseltmek için kullanılan yöntemleri personele uygun bir biçimde şekillendirmesi gerekmektedir(Bahadır, 2018:19). Yöneticiler motivasyon kavramının önemini daha iyi anlamalı ve motivasyonun önemine daha çok dikkat etmelidirler. Yöneticilerin iş görenleri örgütün hedefleri doğrultusunda yön göstermeleri örgütler ve iş görenlerin ulaşılacak istenen amaçlar ile ortak noktada buluşmasını sağlamaktadır. Motivasyon ve iş görenlerin iş verimlilikleri kavramları birbirleriyle doğru orantılıdır. İş görenler kendisi için gerekli olan bilgilerini, kabiliyetlerini, azimlerini

örgütün varyasyonlarını kavrayacak ve aynı zamanda yön verebilecek şekilde uyarılarsa örgütlerde başarı artacaktır(Koçel, 2005:633).

Motivasyonun iş eylemini gerçekleştiren bireyler ve örgütler açısından faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Çalışanların ana ekonomik gereksinimlerini çözmeye olanak hazırlamaktadır.
- Çalışanların çevresel gereksinimlerini ortadan kaldırmak için temel oluşturmaktadırlar.
- Çalışanların becerilerini üst seviyeye çıkaracak unsurların incelenmesine temel oluşturmaktadır.
- Örgütler, çalışanların etkinliğine, çevresel ve ekonomik rahatlık şartlarının iyileştirilmesine yönelik bir rekabet ortamının oluşmasına temel hazırlamaktadır.
- Kişilerin üretkenlik ve liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasına temel hazırlamaktadır.
- Çalışanları, motivasyon seçeneklerinden daha fazla verim almaya yön göstermeli ve aynı zamanda birbirleriyle olan pozitif rekabeti ilerletmektedir.
- Gelişen ekonomik, teknolojik ve çevresel şartlara göre örgütleri “esnek motivasyon” sistemlerinin kabul ettirilmesine şartlandırmaktadır.
- Motivasyon kavramı, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerini ilişkilendirmek için yapılan tüm yolları içermektedir. Motivasyon hem örgütün etkinliğinin artması hem de çalışanların örgütlerden umdukları tatmininin yükselmesini hedeflemektedir(Şimşek vd., 2003:130).

Örgütlerin temel hedefi ekonomik anlamda kar elde etmektir. Kar sağlayamayan örgütler devamlılığını sürdürebilmesine imkân yoktur ve aynı zamanda girişim de gerçekleştiremezler. Bu sebeple örgüt sahipleri çok fazla para harcayarak yönetici çalıştırmaktırlar. Örgütlerin boyutlarının bir önemi olmadan yöneticilerin kurum hedeflerine varabilmesi için kendi istediği gibi yönlendirdiği iş görenleri fayda ve etkinlik amaçlarına uygun çalıştırmaları gerekmektedir. Fakat gerçekleşmesi gereken bu olgu için iş görenlerin motivasyon seviyelerinin artması gerekmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından ve iş görenlerin yetersizlikleri göz önüne alındığı takdirde motivasyonun önemli bir kavram oluşturduğu görülmektedir(Tutar ve Erdönmez, 2007:159).

## 1.2 Motivasyon Türleri

### 1.2.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon bir eylemi veya bir işi gerçekleştiren bir insanın yaptığı eylemden zevk duyması veya kişisel olarak gerçekleştirdiği eylemin kendisine ilgi çekici gelmesi aynı zamanda işten aldığı tatmin duygusunun oluşmasıdır. Fakat kişinin gerçekleştirmekte olduğu iş eylemi ve bu işten tatmin olması arasında bir bağlantı olmasını sağlayan unsur dışsal motivasyondur(Gagne ve Deci, 2005:331). İçsel motivasyon kavramında iş hazzı yapılan işten sağlanmakta ancak dışsal motivasyonda bu haz, ekonomik ve sözlü övmeler tarzında dışsal bir bağlantıyla olmaktadır. İçsel motivasyon kavramına temel olarak baktığımız zaman kişinin yapılacak olan bir eylemi tam anlamıyla içsel tatminini karşılaması olarak tanımlayabiliriz(Ryan 1995:398). Farklı bir ifadeye bakacak olursak içsel motivasyon bir işi gerçekleştirirken işi yapan bireyin doğal olarak yaptığı işten tatmin olması şeklinde ifade edilmektedir. İçsel açıdan motive olmuş bir kişinin çevreden ödül veya zorlanmasına karşın yapılan eylemin işi yapan birey için güzel ve yaptığı eylemden keyif alması önemlidir. Bireyler doğumlarından itibaren öğrenme isteği ve merak etme hisleri ile çevresel tavsiyelere gereksinim hissetmeden davranış gösterirler. Bireyin tabiatından gelen bu motivasyonel meyil bireyin mental, sosyal ve aynı zamanda ruhsal ilerlemesinde önemli bir pay olmaktadır. Etkinlikleri benimsemek, yeniliklerle uğraşmak ve üretkenlik bireyin hayatının başlangıç yılları ile kısıtlı değildir. Ancak yaşamının ilerisi için bu olgular insan tabiatının önemli bir faktörüdür(Ryan ve Deci, 2000:56). Gururlarına ve onurlarına düşkün olan kişiler içsel motivasyonunu sağlamış kişilerdir. Bu duyguyu gerçekleştiren bireyler için en mükemmelini yapma konusunda motive olurlar. Fazla sayıda bireyin etraflarında olması içsel motivasyonunu sağlamış kişiler için önemli bir nokta oluşturmazlar. Yaptıkları eylemi kendi başlarına yaptıkları zaman daha çok tatmin duyarlar ve eylemlerine kendileri devam ederler. En ileri seviyedeki içsel dürtü ile kazanma paralellik göstermektedir(Wu,2003, akt.Çakır, 2019:24).

İçsel motivasyonda işin kapsamıyla ve işe bağlı özelliklerle ortaya çıkan bir yönelme durumu oluşmaktadır. İşle alakalı bireyle oluşan durumların bireylerin özelliklerinin neticesinde farklılık oluşturması bireylerin anlama seviyeleri ve üretkenlikleri yönünde oluşan bir gösterim olmaktadır. İşin ayrıcalığına ilişkin bireylerin beceri özelliklerine göre bir edinç olarak öne çıkması iş ile ilgili motivasyon seviyesinin yükselmesi ve

yükümlülükleri üzerine alma sonucunda oluşan işi gerçekleştirme hissi bireyler arasında işe ilişkin çekici bir durum ortaya çıkarmaktadır.(Mottaz, 1985:366).

Çalışan bireylerin bir güç sağlaması içsel motivasyon ile alakalı bir duruma ve birlikteliğin yükselmesine yönelik bir isteklendirmeye dönüşmesidir. Örgütler çalışan bireyleri motivasyonlarını gerçekleştirmek ve işlerine kendilerini tam olarak adapte etmeleri için onları teşvikler ile başarı düzeylerini yükseltmek anlamında çaba gösterdiklerinde, kendinden emin ve yüksek seviyede işinde mutlu olan iş görenlere sahip olacak, içsel motivasyon gerçekleştiren iş görenlerin amaçlara odaklanmaları ve örgütsel kazanımları için motivasyon faktörlerinden yararlanmaları daha basit olacaktır(Kitapçı vd., 2013:51).

### **1.2.2 Dışsal Motivasyon**

Dışsal motivasyon kavramı, hareketlerin bir netice için yapıldığı motivasyon türüdür. Kişi, bir hareket durumu halini, hareketlenmeden çok hareketlerin sonuçları için yapmaktadır(Deci vd., 1991:328). Dışsal motivasyon kavramında hareketlerin nedeni bireyin kendisi ile alakalı değil, ortasında olduğu çevrede ise bu durum dışsal dürtü olmaktadır. Dışsal motivasyon, kişiye kendisinden farklı kişiler aracılığıyla oluşan pozitif ve negatif etkilerle kişiye çıkarımlarda bulunabilen, ekonomik veya tinsel değerler aktarabilen hareketlerin yinelenme olasılığını güçlendirip azaltabilen kuvvetlendirme ya da şiddetlendirmelerdir. Dışsal ödüller övgü alma, methedilmek ve gururlanmak vb. ekonomik olmayan kaynaklardan oluşabilir. Bu söyleme bakıldığı zaman ödül ve yaptırımlar dışsal dürtü faktörleridir. Dış unsurlardan oluşan motivasyona örnek verecek olursak, bireyin yaptırım veya korkudan çekindiği için bir yerde motive olma durumunu gerçekleştirmesi veya bir ödül ümidi ile motive olması örnek gösterilebilir. Dışsal güdülenme kavramı içsel güdülenme kavramının tam tersine, bir işi yaparken dışsal sonuç odaklı hedefleri içermesidir(Ryan ve Connel,1989,akt.Çakır, 2019:24).

Kişi, çocukluk zamanlarında dışsal motivasyondan ziyade daha fazla içsel motivasyon hareketleri gerçekleştirmektedir. Ancak ilerleyen süreçte kişi dış çevre ile olan ilişkileriyle birlikte sosyal yaşamı kavramakta, kişinin içsel motivasyon ile olan hareketleri düşüş göstermekte ve düzene uygun hareketler gerçekleştirmek mecburiyetinde kalmaktadır. Bu nedenle kişi içsel tatmin gerçekleştirmek için değil

yaptırım elde etmemek veya ödül kazanmak için hareketler göstermektedir bu durumda dışsal motivasyon ilişkili unsurlardır(Deci ve Ryan, 2000:227).

Dışsal motivasyon kavramının iki boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlardan birincisi sosyal motivasyon araçları ikinci boyut ise örgütsel motivasyon araçlarıdır. Sosyal motivasyon araçlarının kapsadığı arkadaşlık, hayırseverlik, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin destekleri gibi unsurlar oluşturur ve bireyler arası iletişim ile ilişkilendirilir. Dışsal motivasyon kavramının ikinci boyutu olarak nitelendirilen örgütsel boyut ise çalışma verimliliğini yükseltmek için örgütün kişilere sağladığı olanaklar ile ilgilidir. Elle tutulur olan bu araçlar etkinlik içerisindeki olanakların yeterli olması yada yetersiz olması ödenekteki eşitlik ve üst kademeye yükselme ve iş güvencesi gibi faktörlerdir(Dündar vd., 2007:109).

### **1.3 Başlıca Motivasyon Teorileri**

Sanayi devriminin bitmesi ile birlikte daha çok ön plana çıkmaya başlayan iş bölümü ve uzmanlaşma iş görenlerin örgütlere karşı negatif bir şekilde tesir etmeye başlamıştır. Bu negatif etkiler bilim insanları aracılığıyla fark edilmiş ve bu konu üzerine araştırmalar yapılmasına karar verilmiştir. Bilim insanları iş görenlerin hareketlerini inceleme başlamışlardır. İktisadi ve psiko-sosyal olmak üzere motivasyon kavramını ortaya çıkaran iki ana faktör vardır. Motivasyon ile ilgili teoriler bir ile sınırlı değildir ve birçok motivasyon teorisi geliştirilmiştir. Bu geliştirilen teorilerin hedefi örgüt için iş gören bireylerin motivasyon seviyelerini yükseltmeye çalışmaktır. Motivasyon teorileri bireylerin yapılarını değişik açılardan anlamlandırmıştır. Bu anlamlandırmalar şu şekildedir; bedensel, mental, ve dışsal unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır(Yaşar Konur, 2006:48). Örgütsel davranış durumunun en önemli ana sorusu bireylerin iş eylemlerini gerçekleştirirken neden farklı bir biçimde davranış sergiledikleri ve farklı bir verim gösterdikleridir. Bu sebeple örgüt biliminin en muamma konusu bireyleri nasıl motive edebileceğimizi anlamaktır. Motivasyon süreci karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkar. Bu yüzden bu durumu basite indirgemek için motivasyon teorilerine gereksinim vardır. Bu teoriler hareketler durumunu açıklar fakat hiçbir hareket durumunu bütün durumlarda açıklamayız gerçekleştiremez(Bowditch ve Buono, 2005:52).

Motivasyon teorileri iki temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar; kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kapsam teorileri içsel unsurlardan oluşurken

süreç teorileri dışsal unsurlardan oluşmaktadır. Kapsam teorileri içeriğinde hareketlerin faaliyete geçmeden önce olan hali ifade ederken, süreç teorisinde hareket gerçekleştikten sonraki halin sonucuna odaklanmaktadır(Koçel, 2005:510).

### 1.3.1 Kapsam Teorileri

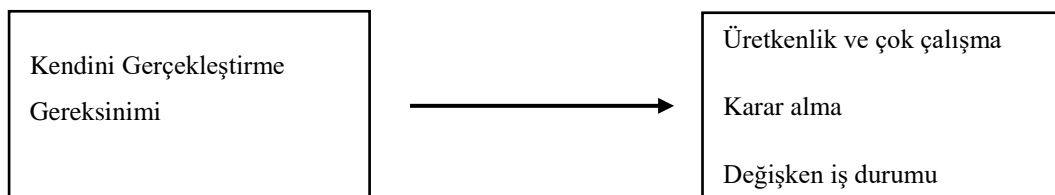
Kapsam teorileri bireyin iç dünyasında var olan ve bireyin bazı davranışlarına yön veren unsurları saptayıp anlamaya çalışmaktadır. Esas olan hipotezleri yöneticilerin, bireyleri belli bir yönde hareketlerini gerçekleştiren faktörleri tanıması ve bireyleri örgüt hedefleri etrafında hareketlerini gerçekleştirmesi için yönlendirmelidir. Başlıca kapsam teorileri şunlardır:

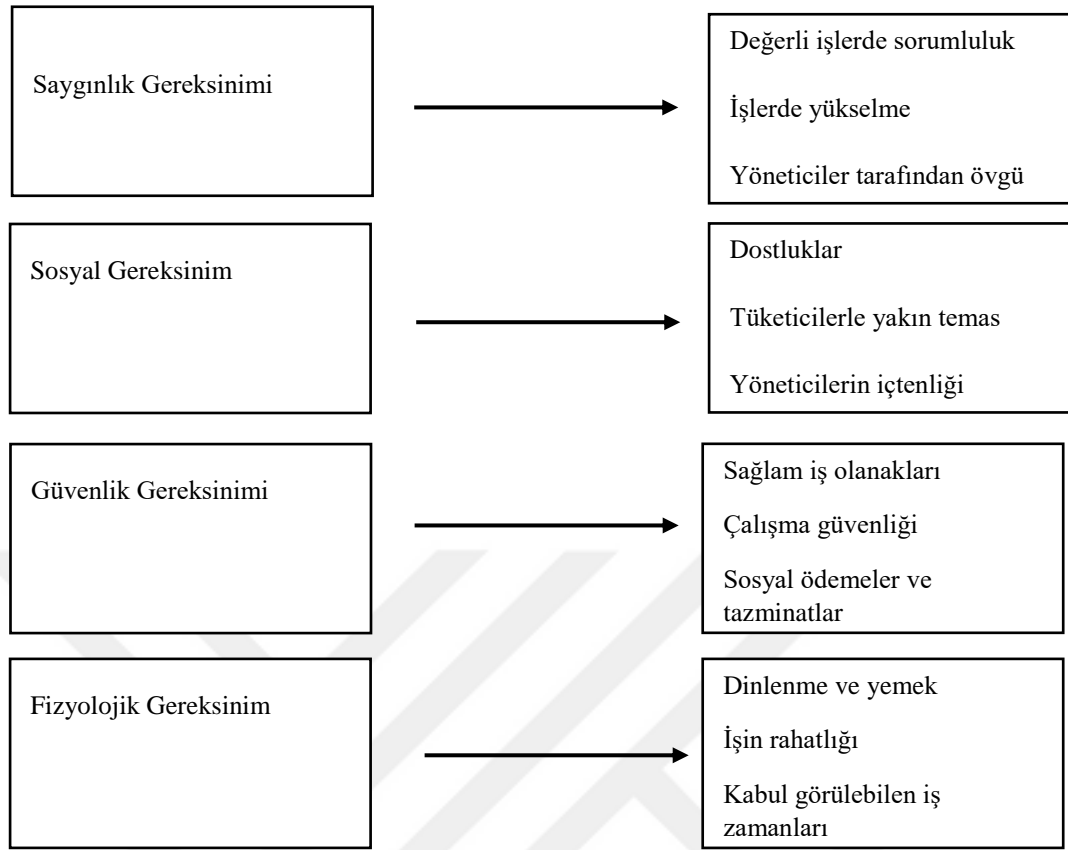
- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Clayton Alderfer'in ERG Teorisi
- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi(Akgündüz, 2013:133).

#### 1.3.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kapsam teorisi içinde akıllara gelen ilk teori Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisidir. Bu teoriye bakıldığı zaman insanlar gereksinimlerini gerçekleştirmek için beş seviyeden ortaya çıkan hiyerarşik bir düzene gereksinim duymaktadır. Abraham Maslow bu teoride bireyin gereksinimlerini merdiven basamağına benzetmektedir. Eğer bir gereksinim alt basamaklarda olduğu görülürse bu gereksinim birey için önemlidir(Şahin, 2003:83). Bu teoriye göre ilk olarak en alt seviyedeki gereksinimin gerçekleştirme çözümleri aranacaktır ve daha sonra gereksinimlerin etki düzeyleri göz önüne alınarak sırayla tatmin edilme çözümlerine gidilecektir. Örnek verecek olursak birey aç olduğu zaman bireyin ilk önceliği açlığını gidermek olacaktır. Bireyi takdir ederek veya saygı gereksinimlerini gidererek bireyin doyumunu gerçekleştirmeye çalışmak bireyin motivasyonunu sağlamayacaktır. Gereksinimlerin gerçekleşmesi motivasyon edici nitelikleri azaltmaktadır ve doyum kesilen gereksinimlere yeniden başvurulabilir(Gümüş ve Beşir, 2012:8).

#### Şekil 2. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi





**Kaynak:** (Aşıkoğlu, 1996:86)

Fizyolojik gereksinimler, bireylerin hayatlarını sürdürebilmesi için gerçekleşmesi gerekmektedir. Fizyolojik gereksinimler içerisinde yemek ihtiyacı, su, kıyafet, dinlenme, kalacak bir yer bulunmaktadır. Gereksinim basamaklarından ilk öne çıkacak olan fizyolojik gereksinimdir. Yemek için hiçbir şeyi bulunmayan, hayatı için güven sorunu yaşayan, düşkünlük ve prestijden yoksun bir bireyin önceliği yemek yeme olacaktır. Birey bir gereksinimin etkisi içinde olursa, kanı ve görüşleri varyasyona uğramaya başlar. Soğuktan etkilenen bir bireyin ilk hedefi sıcak bir yer için çaba sarf etmek olacaktır. Bu nedenle birey kendi hayatını sıcaklık perspektifinden değerlendirecektir. Fizyolojik gereksinimlerin ortak özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Belli bir bakımdan birbirlerinden ayrırırlar.
- Genel olarak bedenin belirlenmiş noktaları işaret edilerek anlatılır.
- Gelişmiş ülkelerde bu gereksinimler doğal bir olay olarak kabul görmektedir.

Fizyolojik gereksinimler insanın hayata gözlerini açmasıyla birlikte diğer gereksinimlerden daha önde gelmektedir. Birey tüm ihtiyaçlarından yoksun bırakılsa bile

fizyolojik gereksinimlerini gerçekleştirmek için hareketler sergileyecektir(Şimşek, 2004:12).

Güvenlik gereksinimi, bireyler hayatlarının ve eşyalarının güvenliğinin sağlanmasını temenni ederler. Buna ek olarak birey yapısı gereği mal varlıklarını ve bağımsızlığı seven bir varlıktır. Bu sebeple bütün bireyler güçlülere ve özgür olmayan yaşama karşı kendilerini savunmak isterler .Ve bu unsurların kapsamına girmeyen yaş ilerlemesi, sağlıksız olma, iş bulamama gibi durumlar karşısında ise ileri zamanlardaki yaşamlarının bir güven çerçevesi içinde olmasını isterler(Omırtay, 2009,akt.Yeşil, 2016:169). Birey yaşama tutunma dürtüsüyle karşısına çıkabilecek bütün tehditlerden uzak bir yaşam sürdürmek isteyecektir. Birey en başta kendi hayatını ve aynı zamanda kendisinin olan her şeyi koruma dürtüsüne sahiptir, birey için tehdit oluşturan olguların kendiliğinden oluşması veya yapay olması önemli değildir. Özetle birey kendisinin olduğu her şeyi güvence altına almak ve devamlılığını sağlamak ister(Fromm, 2003:156).

Sosyal gereksinim, fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin doyumunun gerçekleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. Teorinin bu seviyesinde birey, tek başına kalmanın, çevreden uzaklaşmanın, istenmemenin, dostlarının olmamasının kederlerini çok fazla hissetmesidir. Sürekli bölge değiştirme ve gezinti bir duruma gelme, klişeleşmiş grupların ortadan yok olması, ayrılıkların çoğalması, kentleşme ve mahalledeki dostlukların yok olması, arkadaşlıkların kalburüstü bir hale gelmesi bu gereksinimlerin seviyesini oldukça artırmaktadır(Arık, 1996:57).

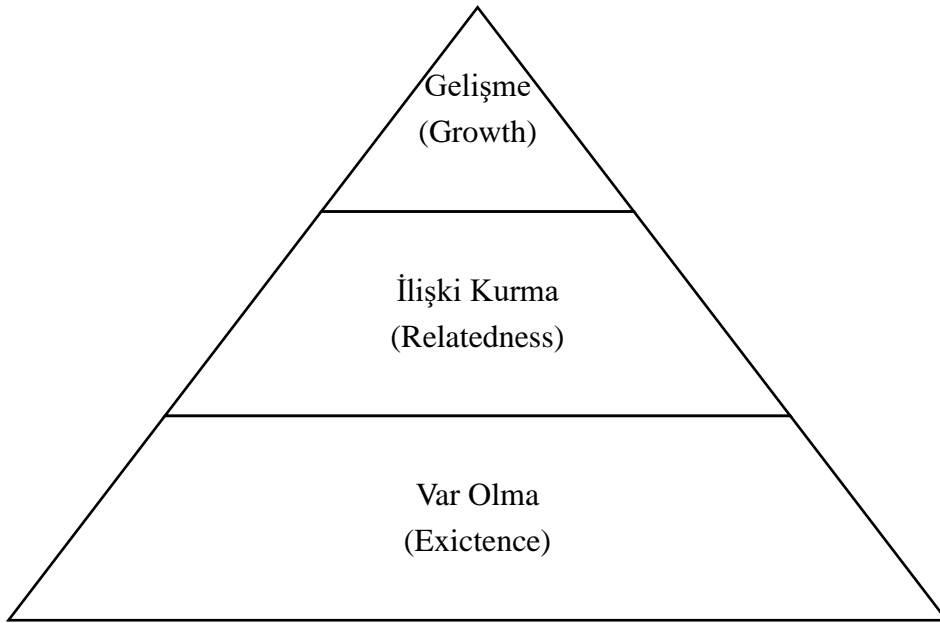
Saygınlık gereksinimi, bireyin kendisine olan saygıları, özgürlüğü ve hedefini gerçekleştirmesi gibi içsel faktörleri ve aynı zamanda kendi üzerlerine dikkat çekici olan dışsal faktörleri kapsamasıdır(Özkalp ve Kırrel, 2013:281). Başka bir ifadeyle toplumumuz içinde olan tüm bireyler bazı sıra dışı durumlar haricinde kendilerini, ihtiramlarını ve benlik ihtiramlarını aynı zamanda öteki insanların ihtiramları için süreklilik arz eden, güçlü değer kavramlarına gereksinim duymaktadırlar. Bu sebeple bu gereksinimler iki tür halinde oluşabilir. Birinci olarak kuvvet, başarmak, bir işte en üst bilme düzeyine ulaşmak, memnuniyetlik yaşama karşı özgürlük ve güven temennisidir. İkinci olarak ise prestij, ün, seviye, yönetme, şeref, herkes tarafından tanınmak, övgü almak gibi arzularımızdan oluşmaktadır(Taormina ve Gao, 2013:158).

Kendini gerçekleştirme gereksinimi, bireylerin becerilerini tamamıyla gerçekleştirme olgusudur. Bu gelişmeyi birey kendi varlığına ulaşmasına ve kendini açıklamasını kapsamaktadır(Özkalp ve Kirel, 2013:281).

### 1.3.1.2 Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

İsmi ERG olarak bilinin bu teorinin, Clayton Alderfer'in oluşturduğu üç ihtiyaın ilk harflerinden ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçlar, var olma (existence), ilişki ya da beraber olma (relatedness) ve gelişim (growth) olarak karşımıza çıkmaktadır. Maslow'un teorisine benzemekle birlikte ve aynı zamanda Herzberg'in teorisiiyle de ortak yonleri bulunmaktadır. Alderfer' ihtiyaçlar dizini daha yalın olması ile birlikte Maslow ile aynı ozellikleri mevcuttur. Maslow da olduğu gibi Alderfer 'in ERG teorisinde ilk once alt basamaktaki gereksinimler tatmin edilmelidir(Sokmen, 2014:96).

Clayton Alderfer'in ERG teorisinin farkı başka basamaklardaki ihtiyaçlar gerçekleşmediğinde bir alt basamaktaki ihtiyaçlara tekrardan geri donulebilir. Ornek vermek gerekirse gelişme gereksinimini gerçekleştirmeyen bir birey, ilişki ve beraber olmayı gerçekleştirmek için daha kuvvetli bir tavır gerçekleştirmeye başlayacaktır. Abraham Maslow kendini gerçekleştirme durumunun olması için diğer dort gereksinimin gerçekleşmesi gerektiğini soylerken, Alderfer bireyleri var oluşlarının ve buyumelerinin eş zamanlı bir şekilde durtulenebileceğini soylemektedir(Sokmen, 2014:96).



**şekil 3.** Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

**Kaynak:** (<https://yalin-dunya.com>)

Var olma gereksinimi (existence), en alt seviyede olan rahat yaşama yönelik olan gereksinimlerdir. Bireylerin var oluşlarını devam ettirebilmesi için ve aynı zamanda var oluşlarını devam ettirmesini gerçekleştiren nesnel niteliğe sahip fizyolojik gereksinimleri ile korunmak ve güvence ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Söz edilen bu ihtiyaçlar Abraham Maslow'un teorisinde insanın var olması nedeniyle alakalı olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla kesişmektedir. Çalışan birey bu ihtiyaçlarını gerçekleştirdiği iş karşılığında aldığı maaş, iş eylemini gerçekleştirdiği örgütün verdiği olanaklar, bağımsız bir çalışma koşulları ile işin devamlılığı ve güvencesi ile giderebilir(Çetinkanat, 2000:16).

İlişki gereksinimi (relatedness), bireyler arası yakınlıkları daha ileri seviyeye taşıyan gereksinimlerdir. İlişki gereksinimi iyi bir iletişim anında bireyin başka bireyler ile düşüncelerini ve hislerini paylaşması ve doyumunu kapsamaktadır. Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyacı, Alderfer'in ilişki ihtiyacına tekâmül etmektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse ilişki gereksinimi insanın diğer bireyler ile yakınlıklarını, ün, prestij, tinsel destek ve ait olma ihtiyaçlarını giderecek tatminleri içermektedir. Bu ihtiyaçlar iş alanında iş dostları ve sosyal yakınlıklar ile iş dışında ise aile ve normal arkadaşlar aracılığıyla karşılanabilir(Çetinkanat, 2000:17).

Gelişme gereksinimi (growth), Maslow'un teorisinde olan kendini gerçekleştirme gereksinimine ve kendini gösterme gereksinimine tekâmül etmektedir. İnsanın iş hayatında üretken olma niteliğine sahip olması ve aynı zamanda kendisini gelişim açısından üst seviyeye çıkarması ile ilişkilidir(Sökmen, 2014:197).

### **1.3.1.3 Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Herzberg'in ortaya çıkardığı çift faktör teorisi, Abraham Maslow'un ortaya çıkardığı ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra bilimsel açıdan en çok bilinen ihtiyaçlar teorisidir. Bununla birlikte iş doyumunu açısından baktığımız zaman ortaya çıkan en önemli kuramdır(Drafke ve Kossen, 1997, akt. Yıldız vd., 2013:4). Herzberg çift faktör teorisine 1950'li zamanlarda yaptığı 200 mühendis aynı zamanda muhasebecilerden de oluşan bir grup ile yaptığı çalışma ile ulaşmıştır. Herzberg araştırmasında mühendis ve muhasebecilere "işinizde en son ne zaman son derece iyi ve ne zaman kendinizi son derece kötü hissettiniz" sorusunu yöneltmiştir. Herzberg sorduğu bu soru paralelinde aldığı yanıtlar karşısında kapsamını motivasyon sağlatıcı unsurlar ve hijyen unsurlar

olarak iki grup şeklinde sınıflamıştır. Hijyen faktörler kapsamına baktığımız zaman Herzberg hijyen faktörleri, iş şartları, aldığı ücret, güvenlik, çalışma koşulları, ek ödemeler, yönetim faaliyetleri, bireyler arası yakınlıklar ve örgütün planları şeklindedir. Hijyen faktörleri oldukları sürede motivasyon açısından kuvvetli bir etki oluşturmasa da olmadıkları zaman motivasyon sorunları oluştururlar. Motivasyon sağlayan faktörler ise başarı, dikkat çekme, yükselme, yaptığı işten haz duyma ve verilen sorumluluğu yerine getirme gibi ödüllere olmaktadır. Bu durumlar var oldukları zaman iş doyumunu ve motivasyonu artırır. Herzberg bu unsurlara tatmin edici unsurlar da demektedir(Obuz, 2011:20).

Motivasyonu artırıcı ve hijyen faktörlerin oluşma sürecinde Herzberg, dostları ile mühendisler ve muhasebecilere anket yöntemi sorular yönelterek ve aynı zamanda katılımcılar ile röportaj yaparak çalışanların işlerini sevmelerine veya sevmemelerine neden olan unsurları saptamışlardır. Mühendis ve muhasebecilere şu soruyu yöneltmiştir, “Şu anda çalışmakta olduğunuz işten veya çalışacağınız işte kötü ve iyi olarak algıladığınız durumları anlatınız” şeklinde olmuştur. Bu soru karşısında işi ile mutlu olan bireyler bu durumu başarmak, takdir, gerçekleştirdiği eylemin özelliği, yükselme ve sorumluluk ile açıklamışlardır. Yaptıkları işte mutsuz olan bireyler ise örgütün plan ve yönetim, prestij eksikliği, uygun olmayan iş koşulları şeklinde açıklamışlardır. Ve bütüne baktığımız zaman bu unsurların hepsi iş faktörleri ile paraleldir(Kermally, 1999:44). İş gören bireylere, çalıştıkları işlerinde onları neyin mutsuz ettiği sorusu yöneltildiğinde asabi üstler, az maaş, rahat olmayan iş koşulları ve işi güçleştiren olmaması gereken kurallar şeklinde ifade ederler. Bu unsurlar kötü bir biçimde ifade edildiği zaman önemli bir motivasyon azaltıcı etmen oluşturur ve toplumsal unsurlar iş görenleri negatif etkiler. Fakat bu unsurlar iyi bir şekilde sorulduğunda çalışanları daha iyi ya da daha çok çalışmaya motive etmez. Bunu yapmak yerine çalışanlara dikkat çekici bir iş, rekabet ve sorumlulukların artması şeklinde olmalıdır. İşte bu içsel unsurlar bireyin seviyesini yükseltme ve başarıya gereksinimlerine karşı gelmektedir( Herzberg,2004 ,akt. Çiftliklikaya ve Yalçıntaş, 2016:326-327).

Herzberg’in çift faktör teorisi özetle, hijyen ve motivasyon yükseltici unsurlardan oluşan iş eylemini gerçekleştiren kişinin iş yaptığı ve çalıştığı örgütten haz alıp almamasına neden olmaktadır. Hijyen unsurları topluma ilişkin, iş olgusunun içinde olmayan unsurlarken, motivasyon yükselten unsurlar ise örgütün verdiği imkanlar ile

ilgili olduğu için içsel unsurlardır. Motivasyon durumu üst seviyede olan ve hijyen unsurlarını da kapsayan bir işte iş eylemini gerçekleştiren kişiler yüksek düzeyde motivasyon sağlayacaklardır, sorunları az dile getirip performanslarını üst seviyede tutacaklardır. Fakat her iki motivasyon unsurunun da alt düzeyde olması bireyin iş ile ilgilini sıkıntıları dile getirme oranını yükseltecek ve iş performanslarını düşürecektir. Motivasyon düzeyi az olan ve yüksek hijyen unsurlarının olduğu bir ortamda iş görenlerin motivasyon sevipleri az ancak sorunlarını dile getirme düzeyleri daha az olacaktır. Motivasyon düzeyleri iyi olan fakat hijyen ortamları kötü olan bir ortamda ise iş görenlerin iş motivasyonları iyi olacak fakat bu sefer de sorunlarını daha çok dile getireceklerdir. Hijyen unsurları üst seviyelere çıkarılması bile motivasyon unsurlarının olması bireylerin yüksek motivasyonları olmasını sağlayacaktır. Herzberg'in teorisi bu unsurların ayrımının gerçekleşmesi perspektifinden bakıldığı zaman oldukça önemli olduğu görülmektedir. Hijyen unsurları bir örgütte bulunması gereken minimum düzeyde olan unsurlardır. Bu unsurlar bir örgütte yok ise çalışan bireyler mutsuz ve aynı zamanda onları motive etmekte imkansızdır. Bu unsurların olması motivasyon için gerekli zemini oluşturmaktadır. Motivasyonun sağlanması için motive edici unsurların öncelikle olması gerekmektedir. Hijyen unsurlarını oluşturmadan yalnızca motivasyon edici unsurların oluşması motivasyon için yeterli değildir. Üstler Herzberg'in çift faktör teorisi ile motivasyonun temeli yalnızca ekonomik araçların olmadığını anlamışlardır. Üstler, personele sosyal ve mental olanaklar sağlayarak personelini motive edebilir(Güzel, 2010:3419).

#### **1.3.1.4 David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

Harvard üniversitesinde McClelland'in oluşturduğu başarıma ihtiyacı teorisi başarmak ve başarısızlık içeriğine yönelik unsurlardan oluşmaktadır. Atkinson'un da bu teoriye katkısı azımsanmayacak kadar fazladır. 1940'lı yıllarda McClelland ve dostlarının izdemsal olarak geliştirdiği deneylerde bireylerin gereksinimlerini saptamayı sağlayan bir ölçme tahmini oluşturan yöntemler kullanılmıştır. McClelland ve arkadaşları yaptıkları bir araştırmada üç farklı idareci seçerek yapılan test ile üstlerin sandalye de oturmakta olan birine karşın iş masası üzerinde olan bir fotoğraf göstermişler ve hislerini resim olarak çizmelerini istemişlerdir. Birinci idareci baktığı fotoğrafın bir mühendis olduğunu söylemiş ve bu mühendisin ailesi ile hep beraber bir tatilin düşünüyü kurduğunu belirtmiştir. İkinci idareci ise dizayncı tarafından ailenin gereksinimine paralel bir aletin yapımıyla

ilgilendiğini ve üçüncü idareci ise emniyet kaygısı içinde bir iş görenin kişisel bir sıkıntısına eğildiğini ve bu yüzden de resme odaklandığını söylemiştir. Ortaya atılan bu üç çeşit yaklaşım düşünüldüğü zaman McClelland idarecilerin başarıma gereksinimlerinin çok fazla olduğunu fakat birbirleri ile aralarında farklı noktaların olduğunu söylemiştir. Buna benzer çalışmalar paralelinde McClelland farklı yaklaşımlara yönelik benzer tutumlardan söz ederek teste katılan bireylerin gereksinimleri birbirleriyle çeşitli özellikler gösterdikleri ve başarmaya karşı gereksinimlerin bu özellikler doğrultusunda olduğundan söz etmektedir. McClelland gerçekleştirdiği çalışmalar sonucunda başarmak için ait olmaya ve kuvvete gereksinimin olduğundan söz etmiş ve bu araştırmalarda üç farklı gereksinimin gelişimini izlemiştir. McClelland, bireylerin çocukluk zamanlarından bu zamana kendilerine özgü bir motivasyon faktörü geliştirdiklerini ve ilerideki yaşamlarına karşı sağlayacağı motivasyonu bu faktörler tarafından şekilleneceğini söylemektedir(Başaran, 1991:156).

Başarı gereksinimi, bireyde başarıyı açığa çıkarma gereksinimi daha çok ağır geliyorsa bu başarıyı gerçekleştirmek için gereken beceri ve tecrübelerini sağlayacak, bu durumları gerçekleştirecek hareketleri gösterecek, başarması zor bir eylem gerektiren, manalı hedefler doğrultusunda yürümesi gerekmektedir(Soykenar, 2008:16).

Güç gereksinimi, diğer insanların dikkatini çekme durumu, bireyleri veya olayları farklılaştırma güdüsünü aynı zaman hayatta bir fark yaratma isteğini kapsamaktadır. Güç gereksinimi bireyler arasında gerçekleşmektedir, bunun nedeni ise bireyleri etkilemek bu gereksinimin niteliğidir. McClelland çok fazla bireyin faydalanmasına aracı olacak kurumsallaşmanın kuvvet ile bireysel kazanım için bireyselleşmiş kuvvet arasında ayırım yapmıştır. Bu güçlerin niteliğine baktığımız zaman kurumsallaşmış güç yapıcı bir özelliğe sahipken bireyselleşmiş güç bozucu bir özelliğe sahiptir. Bireyselleşmiş güce gereksinim duyan kişiler insanlara yön vermeye çalışırken kurumsallaşmış güce gereksinim duyan kişiler işletme hedeflerini yukarıya taşımak için özen gösterirler(Nelson ve Campbell, 2010:73).

Ait olma gereksinimi, insanlar ile ilişki gerçekleştirme gereksinimini çok fazla hissediyor ise toplumsal yakınlıklarına önem verme, farklı topluluklara katılma isteği, farklı insanlar ile yakınlıklar kurma durumuna girmektedirler. İnsanlar arası etkileşim kurmak ait olma gereksinimi güçlü bireyler için önemlidir(Soykenar, 2008:16).

McClelland'in teorisi bilhassa idarecilere gerçekleştirebilecek veriler sunmaktadır. Fakat tüm bu verilere karşın kuram çok defa eleştiriye maruz kalmıştır. Bu eleştirilere baktığımız zaman gereksinimlerin süreç içinde oluştuğu ve doğuştan kazanılmadığına yönelik eleştireler olduğu söylenmektedir(Birkan, 2009:33).

### **1.3.2 Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, hareketlerin nasıl bir yönde seyir ettiği ve devam aşamasını ortaya koymaya çalışır. Motivasyon durumuna yön veren bu kuramlar, işin temelinde olan ruh halinin süreciyle alakalıdır. Süreç kapsamlı motivasyon kuramları özellikle kişinin hareketleriyle ilgili olmasını istediği durumların ve eşit uygulama gerçekleştirmek şartıyla motivasyon olma tarzlarını ve motivasyon edici hareketlerin önemini kavramaya çalışmalıdır. Motivasyonun gerçekleşmesi süreç kuramına göre bireyin akılcı veya bilerek yaptığı düşüncelerinin sonucudur(Ho, 2000:29).

Süreç kuramları hareketlerin doğuşundan durmasına kadar oluşan eylemlerdeki değişen durumları ifade etmektedir. Kapsam kuramlarına bakacak olursak kapsam kuramları klasik kuramlar olarak karşımıza çıkmaktadır çünkü sadece bireyleri motive etmek için olan unsurların ne olduğunu öğrenmeye yönelmişlerdir. Hareketlerin tesirleri ve işlevleri kapsamında bilgi noksanlığı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte süreç kuramları bireysel değişikliklerin motivasyondaki değerine değinmektedir. Süreç kuramına göre birbirlerine benzemeyen bireyler farklı söylemler ve değerlere sahiptir. Ancak hepsinde hareketlerini işleme sokan dürtüleme süreçleri benzerdir.(Erol, 2017:532)

Süreç teorileri aşağıdaki gibidir:

- Davranış Şartlandırma Teorisi
- Adam'ın Eşitlik Teorisi
- Vroom'un Beklenti Teorisi
- Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi
- Locke'un Amaç Belirleme Teorisi

#### **1.3.2.1 Davranış Şartlandırma Teorisi**

Pavlov ve Skinner, yaptıkları bir araştırmanın sonucunda hayvanların hareketlerinin neticesinde keyif alınan bir hareketi tekrar gerçekleştirdiğini, ıstırap duyduğu bir hareketi ise tekrardan yapmadığını ifade etmişlerdir. Skinner, Pavlov'dan

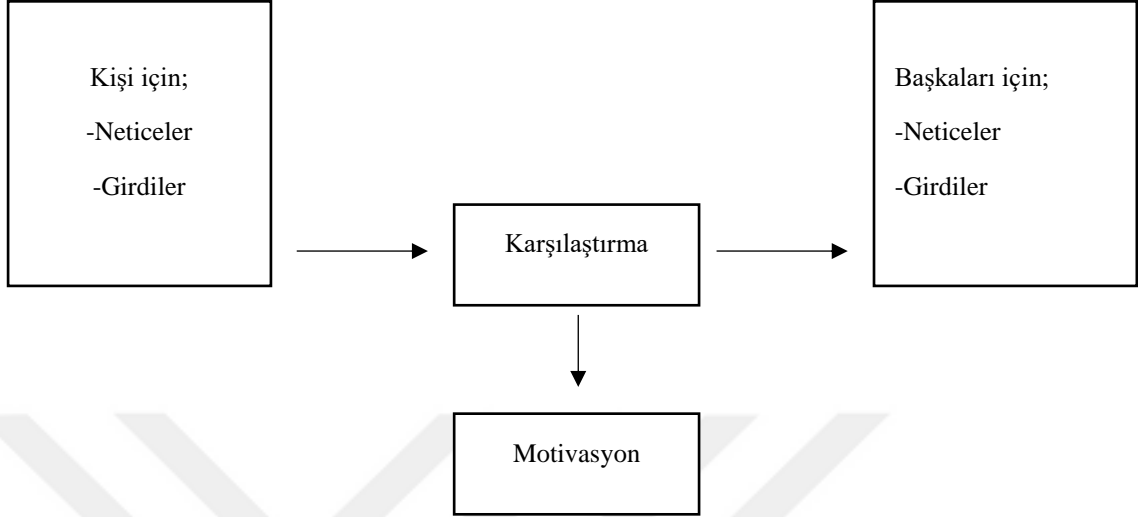
örnek olarak hareket şartlandırma ve pekiştirme teorisini öne sürmüş ve bu kuramın temeli olarak da hareketlerin karşısına çıkan neticeler nedeniyle şartlandırıldığı olasılığı ortaya koymuştur. Bireyler nedeni ne olursa olsun bir hareket göstermektedirler. Bu konuda önem arz eden durum ise gösterilen bu hareketlerin önüne çıkan sonuçlardır. Birey neticeye göre hareketlerini tekrardan gerçekleştirir veya aynı hareketi tekrardan gerçekleştirmez. Bireyler hareketlerinin neticesi sonucunda gerçekleşen sonuca göre hareketlerine yön verirler. Bu durumu Thorndike “Etki Kanunu” ile ifade etmektedir. Etki kanunu, bireyler kendine haz duydukları hareketleri tekrar eder ıstırap veren hareketleri yapmaktan kaçınırlar(Soykenar, 2008:24-25).

Şartlandırma yönetimin psikolojiden kazandığı en önemli kuramdır. Bu kuram klasik şartlandırma ve davranış şartlanması şeklinde iki sınıfa ayrılır. Klasik şartlandırma, hareketlerin bazı durumlar gerçekleştiği zaman ortaya çıkan şartlandırma türüdür. Davranış şartlanması ise hareketlerin önüne çıktığı neticeler tarafından şartlandırıldığı düşünülen şartlandırmadır. Bu şartlandırma unsurunun işletmelerde faaliyete geçmesiyle birlikte yeni bir durum ortaya çıkmış ve bu durum Örgütsel Davranış Değişirme olarak ifade edilmiştir(Özkanlısoy, 2018:85).

### **1.3.2.2 Adam’ın Eşitlik Teorisi**

Adams düşünce alanında ön plana çıkan bir isim olsa da çalışmakta olduğu yerde bazı saptamalar yapmış ve düşüncelerini eşitlik teorisi olarak ortaya çıkarmıştır. Adams bu teoride organizasyona kattığı ile organizasyondan aldığını eşit bir şekilde olduğunu düşünürse kişinin motivasyonunu sağlayacağını söylemiştir. Adams bireye ödül vermeyi olumlu bir davranış olarak görse de bu durumun yetersiz olacağını düşünmektedir. Bu duruma ek olarak da organizasyonlarda bulunan ödül dağıtımında adaletli bir ortam olmasını ifade etmiş ve birlikte iş gören bireylerin karşılaştırmaya gideceği fikrini söylemiştir(Oflaz, 2018:72-73). Eşitsizlik durumları mukayeseli olumsuzluklar oluşturabilir. Belirli orantıda olan bir ödül bir talih olarak görülebilir, ancak az olan ödül ise bu kadar basit bir şekilde karşılanmaz. Adaletsizliğin olması adaletsizlik hislerini düşürmeye yönelik bir asabiyet oluşturur. Bireyin kendisi için olan neticeleri ve kazanımları hakkında fikirlerini değiştirmesi başka bireylerin neticeleri ve kazanımları hakkındaki fikirlerini değiştirmekten daha zordur. Bireyin algıladığı bu adaletsizlik durumunun asabiyeti bireyin değerinin amaçlarıyla olan ilişkisinde yatmaktadır. Bu sebeple eşitlik süreci organizasyonda olan diğer bireylerin dışsal ödüller ile mukayeseye

dayanan kurulma ile gerçekleşen psikolojik sözleşmenin bir yansıması olarak karşımıza çıkar(Ho, 2000:29-30).



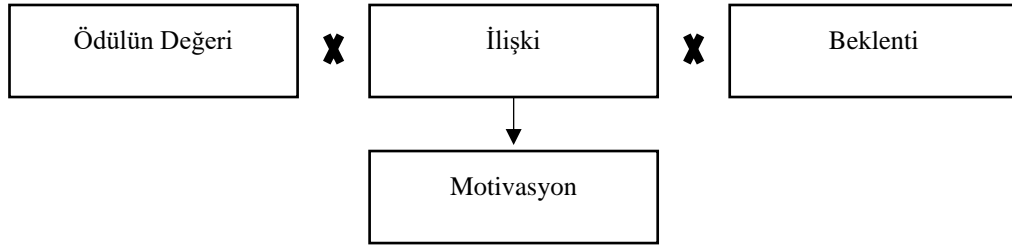
**Şekil 4.** Adams'ın Eşitlik Kuramı

**Kaynak:** (Çiçek, 2005:21)

### 1.3.2.3 Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında ortaya çıkan teori, bir bireyin uğraşı ile motive olması arasındaki yakınlığın, olması düşünülen neticelere olan bağlılığını söylemektedir. Bireyin ortaya koymak istediği hareketleri nasıl seçtiği ve bireyin gerçekleştirdiği kararların amaçlar ile ne şekilde bağlantılı olduğunu açıklamaktadır. Kurama göre, bireyin istediği neticeye ulaşmak için ihtiyacı olan motivasyonu beklenti, araçsallık, değer olarak isimlendirilen üç unsur tarafından belirlenmelidir. Bu üç saça ayağındaki ilk unsur olan beklenti, bir bireyin uğraşları neticesinde başarmak veya verimlilik ile sonuçlanacağına olan durumu ifade etmektedir. Bununla birlikte beklenti bireyin daha iyi neticeler ve çok daha yüksek verimlilik gerçekleştirmek için nasıl ve ne şekilde emek sarf etmesi gerektiğini kendisi açısından yorumlamasıdır. Örnek verecek olursak müşteri hizmetleri alanında iş gören bir birey çok daha fazla çalışırsa çalışma verimliliğinin müşteri memnuniyetine karşılık geleceğini düşünmektedir. İş gören birey kuvvetli bir hisse sahipse ve amacı içerisinde yapabileceğinin kanısındaysa çalışmak için emek sarf etmesi ihtimaller içerisinde olacaktır. İkinci saça ayağı olan araçsallık, bir bireyin ödül ve ceza gibi ilerideki neticelerle ilişkili olduğunu söylemektedir. Örnek verecek olursak birey gerçekleştirdiği işin onu ünlendireceğine ve ödül ile

sonuçlanacağına inanıyorsa daha fazla emek sarf etmenin doğru olacağını düşünmektedir. Son saç ayağı olan değer ise bireyin gerçekleştirdiği işin neticesinde kazandığı ödül veya cezanın oranı hakkında düşüncesini ifade eder. Birey elde ettiği ödülü kendi emeği ve verimliliği ile kazandığına inanırsa bu durumu gerçekleştirmek için daha fazla emek sarf edecektir(Nguyen My, 2017:24-25).

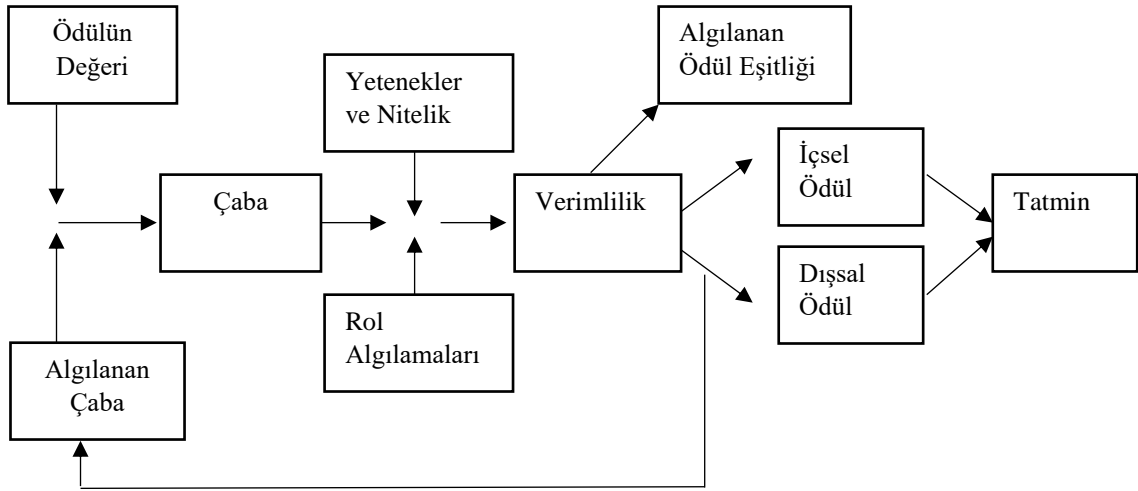


### Şekil 5. Vroom'un Beklenti Teorisi

**Kaynak:** (Çiçek, 2005:22)

#### 1.3.2.4 Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter bireyin çok fazla çaba göstermesinin her zaman çok iyi bir verimlilik düzeyine ulaşmayacağını söylemektedir. Başarı için yalnızca çaba sarf etmek yeterli olmaz. Bununla birlikte beceri ve bilgi seviyesi yüksek olması gerekir. Örnek verecek olursak muhasebe alanında hiçbir şey bilmeyen bir bireyin defter verilerini tutması olanaksızdır. Bu kurama göre birey kendi yolunu belirleyerek motivasyon kavramının kendisi için etkin olmasını sağlamaktadır. İş gören bireylerin motivasyonlarının gerçekleşmesi için organizasyondaki görevlerini benimsemiş olmaları gerekmektedir. Bu durumun tam tersi olursa bireyler görev çatışması yaşar ve bireylerin verimlilikleri negatif bir yönde seyir eder. Göz ardı edilmemesi gereken bir husus vardır bu husus bireylerin kendilerine aksedilen ödülleri önemsemek yerine bir başka bireye verilen ödülleri daha çok önemsemektedirler ve aynı zamanda bu durumu anlamlandırma düzeyleri yüksek olmaktadır. Bu sebeple iş gören bireylere gerçekleştireceği verime göre dersler verilerek görev çatışmalarının olmaması sağlanmalıdır. Ödül ve verimlilik eşit bir şekilde yapılarak bireylerin motivasyonları ileri seviyeye çıkartılmalıdır(Gümüş ve Beşir, 2012:13).



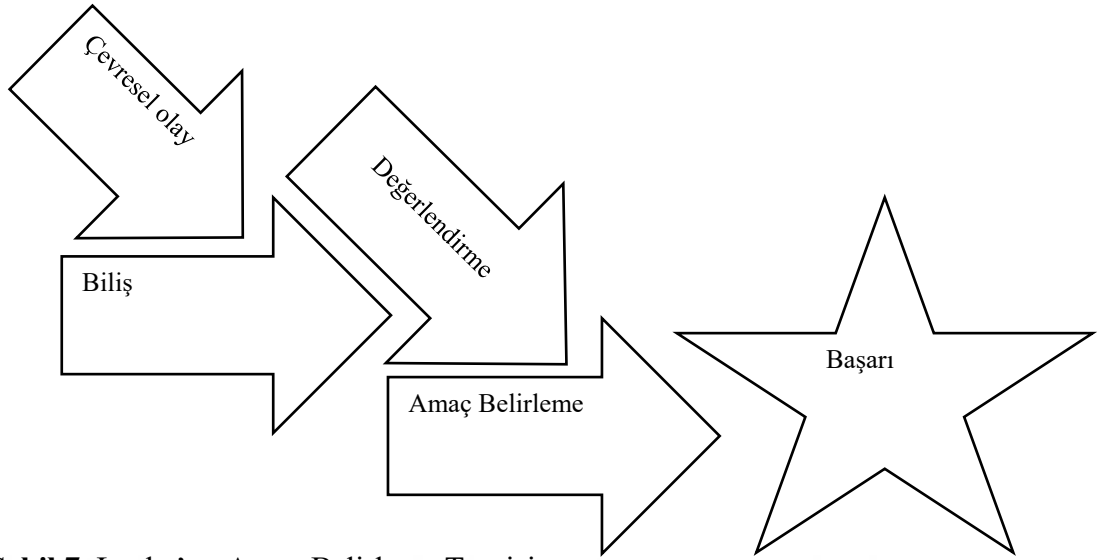
**Şekil 6.** Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

**Kaynak:** (Argon ve Eren, 2004:129)

### 1.3.2.5 Locke'un Amaç Belirleme Teorisi

Edwin Locke bu kuramı 1968 yılında ortaya çıkarmıştır. Bu kuram, kişilerin bilerek gerçekleştirdiği hedeflerini ve maksatlarını hareketlerin asıl sebebi olarak ifade etmektedir. Hedefler bireylerin düşüncelerine yol gösterir ve hareketlerini biçimlendirir. Birey istediği hedefleri başarmak için bir iş eylemine başladığı zaman o iş eylemini hedefine ulaşıncaya kadar devam eder. Organizasyon açısından bakılırsa bu amaçlar organizasyonun ulaşmak istediği yerdir. Organizasyonlar gerçekleşmesi güç, kalitesi belli oranda üretim, az maliyet, ortalama bir başarıma düzeyine ulaşmak, iş görenlerin yüksek tatmini vb. tarzı hedefler belirleyebilir. Saptanan bu hedefler kişilerin hedeflerine ulaşabilmesinde onlara rehber olarak motivasyon sağlayabilir(Yüksel, 2007:152).

Locke'un amaç belirleme teorisinde kişiler, ilk olarak çevresinde gerçekleşen olay ve durumları bilinçli bir şekilde anlamlandırır ve bu olay ve durumları kendi doğruları neticesinde değerlendirir. Değerleme yaptığı durumların doğru veya yanlış olduğunu aynı zaman işe yarar veya yaramaz olduğunu ortak niteliklerine göre inceler. Bu inceleme sonucunda birey kendisine hedef belirler. Bu sebeple kişi kendi koymuş olduğunu hedefleri paralelinde hareketlerini ortaya koyar. Bu ifade ile ilişkili olarak bireyin hedefe ulaşması için göstereceği verimlilik motivasyon ile bağlantılıdır. Locke'un amaç belirleme teorisi aşağıdaki şekilde özetlenmiştir(İşgörür, 2020:19).



**Şekil 7.** Locke'un Amaç Belirleme Teorisi

**Kaynak:** (İşgörür, 2020:19)

#### 1.4 Motivasyon Teorileri ve Başlıca Sağladığı Katkıları

Motivasyon kuramlarının ağır bastığı yönleri ve sağladığı katkıları aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Motivasyon Teorileri ve Başlıca Sağladığı Katkıları

	Teori	Ağırlık Merkezleri ve Katkısı
<b>KAPSAM TEORİLERİ</b>	İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Bireyler belli bir sıra ile ortaya çıkan gereksinimlere sahiptir. Üstler sadece temel gereksinimleri giderirse doyumu gerçekleştirmiş bireyler ile başarı sağlayacağını bilmektedirler.
	Çift Faktör Teorisi	Gereksinimler ana motivasyon unsurudur. Fakat bazı unsurlar motivasyon sağlamaz. Ancak motivasyonun olması için olması gerekir. Önce motive etmeyen unsurlar ortadan kalkmalı daha sonra motive eden unsurlar faaliyete geçmeli.
	Erg Teorisi	Bireyler seviye seviye gereksinimlerini doyuma ulaştırmayı hedefler. Üstler, iş görenlere kendilerini gerçekleştirme ve büyüme gereksinimleri için olanaklar sunarak çok daha iyi motivasyon olanağı sunabilirler.
	Başarma İhtiyacı Teorisi	Bir bireyin verimliliği büyük oranda sahip olduğu başarı dışı yansıtma ile paraleldir. Üstler bireylerin çeşitli başarı isteklerine göre farklı motivasyon yöntemleri seçmesi gerektiğini bilmesi gerekmektedir.

SÜREÇ TEORİLERİ	Teori	Ağırlık Merkezleri ve Katkısı
	Eşitlik Teorisi	Bireyler kendi sarf ettikleri emekleri diğer insanlar ile mukayese ederler. Adaletsizlik hissettiklerinde bunu yok edecek harekete yöneleceklerdir. Üstler ise adaletsizlikten kaçabilecekleri kadar kaçarak motivasyonu arttırabilirler.
	Beklenti Teorileri	Bireyler iş ile alakalı olan ödüllere bir değer biçerler. Bununla birlikte çaba gösterdikleri ile iş başarma ve ödüle sahip olma arasındaki bağlantılar konusunda belirli beklentiye sahiptir. Üstler, iş görenleri hareketleri ve seçimlerine göre motivasyonu belirler.
	Davranış Şartlandırma Teorisi	Saptanan ödül ve ceza ile istenilen hareketler güçlendirilir. İstenmeyen hareketler zayıflatılabilir. Üstler eşit bir ödül ve ceza yöntemi ile motivasyonu artırabilir.
	Amaç Teorisi	Bireyin kendisinde sahip olduğu hedeflerin ulaşılabilirlik seviyesi ile gösterecekleri verimlilik ve motivasyon arasında bir bağlantı vardır. Motivasyonu yükseltmede yönetim ile bireylerin hedefleri arasında uyumluluk önemlidir

**Kaynak:** (Koçel, 2005:655-656)

### 1.5 İş Motivasyonu İle İlgili Araştırmalar

Akman (2017) yaptığı çalışma da kamu okullarında çalışmakta olan 219 öğretmenin algılarına göre iş motivasyonu ve okulları ile özdeşleşme algıları ile değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın neticesinde ise öğretmenlerin okul ortamında motivasyon algıları orta düzeyde olarak belirlenmiştir. Araştırmanın diğer bir neticesinde ise öğretmenlerin okulları ile özdeşleşme algılarının yüksek bir seviyede olduğu saptanmıştır. Son olarak ise özdeşleşmenin motivasyon ile olumlu bir yönde anlamlı bir ilişki gösterdiği ve iş motivasyonunun kuruma bağlılık boyutunun özdeşleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı ifade edilmiştir(Akman, 2017:81-82).

Nal ve Sevim (2019) yaptıkları çalışmada Türkiye’de yüksek düzeyde görülen ve kültürel bir özellik gösteren paternalist liderliğin, iş motivasyonu üzerinde bir etkisinin olup olmadığını göstermek için bu çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları araştırmada paternalist liderlik ve iş motivasyonu ile demografik özellikleri karşılaştırmışlar. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucunda ise paternalist liderliğin meslek gruplarına göre değişiklik gösterdiğini belirlemişlerdir. Aynı zamanda paternalist liderliğin, iş motivasyonunun bir

boyutu olan dışsal motivasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu da belirlenmiştir(Nal ve Sevim, 2019).

Şantaş, Işık ve Çilhoroz (2018) yaptıkları çalışma da hemşirelerin iş yaşam kalitesi ve işteki motivasyonlarının yaşam doyumları üzerindeki etkisini saptamak amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda ise iş yaşam kalitesinin iş motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğunu ve iş yaşam kalitesinin iş motivasyonunu istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini belirlemişlerdir. Araştırma da iş yaşam kalitesinin iş motivasyonu ve yaşam tatminini; iş motivasyonunun ise yaşam tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ifade edilmektedir. Araştırma sonuçlarından elde edilen hareketle iş yaşam kalitesinin artırılmasının iş motivasyonu ve yaşam tatmini üzerinde olumlu bir etki yapacağı, yine iş motivasyonu düzeyinin yükselmesinin yaşam tatminini artıracaklarını ifade etmişlerdir(Şantaş vd., 2018:73).

Saracel, Taşseven ve Ay (2015) yaptıkları çalışma da örgütsel stresin iş motivasyonu üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda ise örgütsel stresin iş motivasyonunu pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Bu çalışma da medeni hal değişkenine göre bazı durumlarda bekar çalışanların evlilere göre daha fazla strese kapıldığını tespit etmişlerdir(Saracel vd., 2015:31-32).

Ayaz ve Aydın (2018) yiyecek ve içecek işletmelerinde iş motivasyonunun hijyen davranışına etkisini belirlemek için bu çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonucunda ise iş motivasyonu ile hijyen davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca işletmenin türü ve çalışanın hijyen eğitimi almasıyla da hijyen davranışı sergilemesi arasında pozitif yönde bir anlamlılık belirlenmiştir(Ayaz ve Aydın, 2018:298).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. MUTLULUK VE BİREYSEL MUTLULUK KAVRAMI

Mutluluk kavramının Türkçe 'de eş anlamlısı olarak saadet kelimesi kullanılır. Saadet kelimesi ise Arapça' da "saide" kelimesinin kökeninden oluşmaktadır. TDK sözlüğünde mutluluk kavramı ise şu şekilde tanımlanmaktadır: " Bütün özlemlere eksisiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu, mut, ongunluk, kut, saadet, bahtiyarlık, saadetlik(TDK, 2022)." Mutluluk kavramına dair bir çok tanım bulunmaktadır, bu tanımlara örnek verecek olursak; Aristoteles, mutluluğu en iyiyi bulmak için uğraşılan faaliyetler olarak tanımlamaktadır(Diener ve Biswas-Diener, 2008, akt. Sobacı, 2021:40). Freud ise mutluluğu, mecburi bir arayış durumu olarak nitelendirmiştir. Fakat bireyin bütün hareketleri öncelikli amaç olan bu temel arayışın muhtemel neticesi hakkında kötümser fikirleri olan düşünürüne göre " Var oluşun planında insanların mutlu olacaktır diye bir zorunluluk yoktur"(Freud, 2014:14). Layard'a göre mutluluk kişide gerçekleşen pozitif etki olarak ifade edilmektedir. Mutluluk kavramını genele baktığımız zaman pozitif bir ruh durumu, hayattan doyum almanın herkes tarafından bir değerlemesi ve güzel bir hayat sürdürebilirliği olarak tanımlanmaktadır(Diener,2006, akt. Camfield ve Skevington, 2008:768).

İnsanlar yaşamaları boyunca birden fazla duygu durumu yaşarlar ve bu duygu durumları pozitif veya negatif olarak bir doyumsal karşılık oluşturmaktadır. Gerçekleşen bu duygular sürmekte olan yaşamın iyiliğini ve kötülüğünü ifade etmektedir. İnsanlar pozitif durumlarını ya da negatif durumlarını ifade ederken ya da değerlendirirken duygu durumlarından söz ederler. Mutluluğun temel yapı taşları tek bir boyuttan oluşmamaktadır. Mutluluk, pozitif duygulanım, negatif duygulanım ve bilişsel değerler boyutundan meydana gelen üç boyuta sahiptir. Olumlu duygulanım boyutu adrenalin, doyum, hoşlanmak, sevinç, güven gibi duygulardan oluşmaktadır. Olumsuz duygulanımda ise dert, mutsuz olma hali, anksiyete, çaresizlik gibi duygulardan oluşmaktadır. Bilişsel değerler boyutunda ise insanın mutluluğu ile alakalı bilişsel değer ifadelerini yani aile yaşamı ve yaşam doyumunu gibi ifadeler oluşturmaktadır(Yetim, 2001:133).

Bireysel mutluluk kavramı, kişilerin kişisel olarak yaşamları hakkında değerlendirmeleri neticesinde oluşan ve onların iyi olma seviyelerini gösteren

kavramdır(Padır vd., 2015:37). Günümüze baktığımız zaman iş yaşamında gerçekleşen değişimler çalışan bireyi pozitif veya negatif yönden etkileyebilir. Bu durumlar çalışan bireyi depresif ruh hali, anksiyete, ümitsizlik gibi duygu değişimlerine itebilir. Bireyin kendisine özen göstermemesi, kendisine olan güven eksikliği, gerçekleştirdiği başarımlar ile tatmin olamaması, dış çevre ve ailesi ile yakınlıklarında başarılı olamaması, kendisini başkalarından daha iyi görmesi, her zaman kendisini haklı görmesi, yaptığı hareketlerin diğer insanların onayından geçmemesi vb. unsurlar bireyleri mutsuzluğa yönlendiren nedenler olarak ifade edilebilir. Bu sebeple kişinin mutluluğu perspektifinden baktığımız zaman bireysel mutluluk kavramının önemi ortaya çıkmaktadır(Lyubomirsky ve Heidi, 1999:137). Bütün bireylerin karakteristik özellikleri tarafından oluşan kendilerine özgü mutluluk düzeyleri vardır. Bireyler işlerini değiştirdikleri zaman bu değişiklik durumu bireylerin mutluluk düzeylerini pozitif veya negatif yönde etkileyebilir. İş değişikliği yaşandığı zaman birey kendisini fazlaca mutlu hissedebilir ancak bu değişiklik bireyi strese de sokabilmektedir. “Balayı Etkisi” olarak isimlendirilen mutluluk düzeyindeki artış, bireyin ilk olarak hızlı bir şekilde mutlu olmasını sağlarken kısa bir zaman içinde bireyin mutluluk seviyesi giderek azalarak bireyi farklı duygulara yönlendirmektedir. Kişiler hayatları boyunca balayı etkisini yaşayacak çok fazla durumlar ile karşılaşarak mutluluk düzeylerinde değişiklikler gerçekleşmektedir(Gottman vd., 2011:655). Mutluluğa erişmek isteyen bireyler ilk olarak kendi benliklerini duyguları ile birlikte tanımalı, benliğinin doğasını kabullenmeli buna istinaden hareketlerini gerçekleştirmelidir. Bir sonraki süreç ise iletişime geçilecek olan bireylerin duygu durumlarını kavramaya çalışmak olmalıdır. Sosyal bir insan olarak yaşanan canlıların tek olarak yaşamlarını sürdürmeleri ve mutlu olmaları imkansızdır(Tarhan, 2007:104).

## **2.1 Mutluluğun Boyutları**

Bu başlık içinde mutluluğun boyutları olan hedonik (haz), eudeimonik (anlam) ve g-donic (maneviyat) boyutları sırasıyla aşağıda açıklanacaktır.

### **Hedonik (Haz) Boyutu;**

Haz, bir dileğin veya ihtiyacın gerçekleşmesi neticesinde oluşan boşluk hissini karşılığı olarak tanımlanmaktadır(Afşar, 2004:249). Haz alma duygusu insanlarda ve hayvanlarda bulunmaktadır. Yediği hoş bir yemek, içtiği bir içecek, izlediği güzel bir manzara, kulağına hoş gelen bir müzik bir haz oluşturmaktadır. Biyolojik bir makineye

benzeyen haz kavramı, anında gerçekleşen durumlar karşısında beyinde yüksek bir dopamin oluşumuna neden olmaktadır. Bu dopamin oluşumu ise haz duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Hazzı tatmak iyi bir durum olarak kabul edilmelidir. Fakat haz kısa zamanlı ve ani olabilmektedir. Örneğin karnımız açken yiyeceğimiz yiyecekler bize fazlaca bir haz durumu oluşturabilir ancak yediğiniz yiyeceği haddinden fazla tüketirseniz haz durumu ortadan kalkar ve bu durumu daha da ileriye taşımak tüketilen yiyecekten nefret etme durumuna kadar ilerler(Yanık, 2022).

### **Eudeimonik (Anlam) Boyutu**

Kelime anlamına baktığımız zaman eu (iyi) ve daimon (ruh) kelimelerinden oluşmaktadır. Eudomonian, kişinin çabasıyla ulaşmaya çalıştığı pozitif ve etik bir olguyu tanımlamaktadır. Bu kelime talihli olmayı ve kutsanmayı kapsasa da Yunanca kökenli olan bu kavramın genel çevirisi mutluluk ve huzurdur(Baril, 2013:511). Mutluluk tanımının en temel ve en sağlam halkası anlam boyutudur. Yaşamın anlamlı olmasına inanç sağlamak veya anlamlı bir durumun bir parçası olmak mutluluk kavramı için olması şart bir durumdur(M. Yanık, 2022).

Platon kaleme aldığı metinlerinde eşitliğin eudimonianın başarısız olmasını sağladığını ifade etmiştir. Platon geleneksel ahlaktan bahsederken şu ifadeyi kullanmaktadır; geleneksel ahlak kişinin kendisini kontrol altına alması ve doymamış isteklerle yaşamamızı zorunlu kılmaktadır diyerek geleneksel ahlakı tanımlamıştır. Bu nedenle Platon 11 erdemin ruhun durumları olduğunu ve eşitlik ruhunun tertip ve uyum ile bireyin yararına olacağı tarzda çalıştığını savunur. Platon eşitsizlikten mahrum kalmış bireylerin esnek olmayan yapısı olduğunu ve kendisi ile çatıştığını savunmaktadır. Bu sebeple isteklerinin çoğunu doyuma ulaştırırsa bile içsel uyum ve birlik noksanlığı elde edebileceği bir şans ortadan kaldırır. Platonun etik kuramı eudeimoniktir. Bunun nedeni ise eudeimonianın erdeme bağlı olduğunu savunmasıdır(Birlik, 2013:9).

### **G-Donic (Maneviyat) Boyutu**

Sözlükteki anlamına baktığımız zaman baskınlık, teslimiyet, toplum, ceza gibi anlamlardan oluşan din kavramı kapsam açısından büyük bir anlama sahiptir. Farklı farklı anlamlar ile kullanılan din kavramı; iyi olmayı, ahlaklı olmayı, inanmayı ve çevresel düzeni ifade etmektedir(Ece, 2000:142-143).

Din, maneviyat ve mutluluk arasındaki çalışmalara bakıldığında, aralarında direkt veya dolaylı olarak din ve maneviyat olgularının mutluluk üzerine olan etkileri araştırılmaktadır. Dolaylı yoldan araştırılan çalışmalara bakıldığı zaman din ve maneviyat olgularının ruhsal açıdan dirençlerini sağlamada önemli bir unsur olduğunu ve kişiler için stres ile mücadele etme de önemli bir etken olduğu ortaya koymaktadır(Masten,1999,akt.Lazarus ve Folkman, 1984:131). Buna benzer olarak dinlerde bağışlama konusu çok önemli bir unsur oluşturmaktadır (McCullough, 2000:43). Bu durumlarla ilişkili olarak dini yaklaşımlar insanların birbirlerine sevgi göstermeleri gerektiğini ifade etmektedir ve buna istinaden oluşan sevgiyle bağlantılı olan yaşamı birlikte yaşama insanları mutlu etmektedir(Eryılmaz, 2010:131).

## **2.2 Mutluluk Kuramları**

### **2.2.1 Uyum Kuramı**

Uyum kuramı, kişinin bireysel yaşamındaki ölçülere göre oluşmaktadır. Kişi ölçülerinden daha iyi bir seviyede bir şeyler yaşadığında mutlu olacaktır. Ancak bireyin yaşadığı şeyler devamlılık oluşturursa kişi bu duruma adapte olacak ve yeni oluşacak durumlara karşı şuan ki olduğu durumdan daha iyi şartlar olmasını isteyecektir(Yavuz, 2008:33).

Yaşamımızda devamlı değişkenlik gösteren olaylar ve davranışlara uyum sağlama gücü uyum kuramı mutluluğuyla doğrudan ilişkilidir. Bu güç bireylere hüzünlü bir olay yaşadıkları zaman uzun süre mutsuzluk yaşamadığını, güzel bir olaydan sonra ise uzun süre mutluluklarını devam ettirmezler. Bu durumda kişiler pozitif veya negatif bir olay yaşadıkları zaman mutluluk dengelerini korumaktadırlar (Saygın, 2008:18-19).

### **2.2.2 Sabit Nokta Kuramı**

Sabit nokta kuramı mutluluğu, kişilerin mutluluk ve mutsuzluklarının sabit bir seviyesi olduğunu ifade etmektedir. Kişilerin hadiseler karşısındaki mutluluk düzeyleri uzun sürede istikrar oluşturmaktadır. Bunun nedeni ise genetik unsurların önemli bir etken oluşmasıdır. Bireylerin mutluluk seviyelerinde genetik hallerinin etkisiyle çeşitli değişkenlikler meydana gelmektedir. Bireylerin mutluluk düzeyleri yaşadıkları ortama ve şartlara göre farklılık gösterse de süreç içerisinde sabit noktalarına geri dönmektedirler(Diener, 1984:562).

### **2.2.3 Erek Kuramı**

Erek kuramı, mutluluk hedefe ulaştığı zaman veya bireyin ihtiyaçları karşılandığında meydana gelmektedir. Erek kuramı ilk başta Wilson (1960) olarak ortaya çıkmış ve kişinin gereksinimleri karşılandığında tatmin edilmesi ve bunun neticesinde bireyin kişisel mutluluğa erişmesi şeklinde açıklanmıştır. Kişilerin hayatlarıyla ilgili kişisel amaçlara sahip olması güncel yaşam sorunlarını aşmasını basite indirmektedir. Bireylerin amaçlarını başarması da bireysel mutluluklarını pozitif yönde etkilemektedir. Kişinin ihtiyaçları karşılandığında ve aynı zamanda amaçlarına ulaştığı zaman birey mutluluğa ulaşmaktadır(Diener, 1984:562).

### **2.2.4 Yargı Kuramı**

Yargı kuramı, mutlu olma halini toplumun belirlediği kriterlerdir diyerek ifade etmektedir. Kişi çevresinde olan birey ile kendisini karşılaştırarak durumunu belirler. Kişi ölçütlerini saptamasını gerçekleştirdikten sonra kişinin durumu ölçütlerinin üstünyse birey mutluluğunun yükseleceğini düşünmektedir (Diener, 1984:566-567). Bireyin çevresinde bulunan kişilerin iyi oluş durumları bireyin iyi oluş halini de etkilemektedir. Yargı kuramında mutluluk seviyeleri az olan bireylerin kendilerini, kendilerinden daha üstün veya daha alt seviyede olan kişilerle kıyasladıkları, mutluluk seviyeleri daha çok olan bireylerin ise kendilerini, kendilerinden daha alt seviyede kişiler ile kıyasladıkları görülmektedir(Süler, 2016:32-33).

### **2.2.5 Aşağıdan Yukarı Ve Yukarıdan Aşağı Kuramları**

İlk olarak aşağıdan yukarıya mutluluk kuramı, kişilerin geçmiş hayatlarının mutlu ve mutsuz olduğu durumlarının, tecrübelerinin genel olarak yorumlanmasının yapılması neticesinde “Mutlu Muyum?” sorusuna yanıt verilmesini ifade etmektedir. Aşağıdan yukarıya mutluluk kuramına göre, bireyler mutlu veya mutsuz olmadıkları durumlarına göre bir yanıt vermek için, geçmiş yaşamlarındaki hüznlerini ya da tatmin olduklarını durumları hakkında genel bir yorumlama yapmaktadırlar. Mutlu, tatmin eden ve arzulanen haller daha çok ve etkin ise kişi mutludur. Bu ifadeye bakıldığı zaman aşağıdan yukarıya kuramının retrospektif bir olguyu temel aldığı ifade edilebilir. Yukarıdan aşağıya kuramına baktığımız zaman bu kuram, mutluluğu bireyin kişilik özellikleri ile ilişkilendirmektedir(Eryılmaz, 2014:52). Başka bir ifadeyle, bireyler yaşadıkları olaylara kişilik özelliklerinin verdiği bakış açısı ile olayları değerlendirmektedir. Kişilik temel

özeliklerinin hangi yöne daha ağır bastığına göre, mutluluk veya mutsuzluk yönüne, karar verme durumları etki göstermektedir(Baytar, 2020:8).

### **2.2.6 Etkinlik Kuramı**

Etkinlik kuramına göre, mutluluğun kişinin bireysel faaliyetlerinden meydana geldiğini temel almaktadır. Etkinlik kuramının ilk ve en değerli savunucusu Aristoteles'tir. Ona göre mutluluk, kişinin erdemli eylemlerinden temelini oluşturur. Modern anlayış biçimi etkinlikleri totaliter terimlerle ifade edilir; bireylerin severek yaptığı uğraşlar, toplumsal ilişkiler ve alıştırmalar gibi. Etkinlik kuramının en son basamağı bireyin kendisini anlamasının mutluluğu düşürdüğünü anlamasını şeklindedir. Devamlı bir şekilde mutluluğa ulaşma isteği bireyi yıpratmaktadır. Bu yaklaşıma göre kişi önem arz eden faaliyetler üzerinde ağır basarsa mutluluk kendiliğinden meydana gelecektir(Diener, 1984:564).

### **2.2.7 Dinamik Denge Kuramı**

Dinamik denge kuramına göre, bireyin bireysel mutlu olma hali bireyin karakteristik nitelikleriyle doğrudan ilişkilidir. Günlük yaşamda karşılaşılan olaylar normal bir şekilde seyrettiğinde bireyin bireysel mutlu olma halinde bir değişiklik meydana gelmez. Ancak birey pozitif veya negatif olarak sıra dışı olaylar ile karşılaştığı zaman kişinin bireysel mutlu olma düzeyinde değişiklik meydana gelecektir, fakat bu durum süreç içerisinde normal seyrine dönecektir (Headey ve Wearing, 1989:736).

### **2.2.8 Bağ Kuramları**

Bağ kuramları, hafıza, şartlanma ve bilişsel olgulara dayanarak kişilerin mutluluk düzeylerini ifade etmeye çalışmaktadırlar. Bu bilişsel olgulardan bir tanesi, mutluluğu kişinin kendisi ile alakalı olan olaylara yüklediği anlamlar olarak ifade etmektedir. Güzel neticelenen durumlar iç, bilişsel unsurlara yüklenmiş ise mutluluk düzeyleri de o kadar artmaktadır. Bilişsel psikologlar, mutluluğun hafızada bir ağı olduğunu söylemektedirler. Bireylerin anlık durumlarına bakarak geçmiş yaşantılarını hatırladıklarını ve değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir. Hafıza konusunda yapılan araştırmalar, mutlu bireylerin kişiler arası yakınlıklarında zengin bir bilişsel ağ olduğunu göstermektedir. Bu durumun tam tersinde ise mutsuz bireyler kişiler arası yakınlıklarında sınırlı olan ve yıpranmış ağlara sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bir başka kuramda ise hislerin meydana

gelmesinde klasik koşullanmanın değeri vurgulanmaktadır. Çalışmalar duyu bazlı koşullanmaların silinmeye dirençli olduğunu öne sürmektedir(Yetim, 2001:261-262).

### **2.2.9 Ryff Psikolojik İyi Oluş Kuramı**

Bu kuram kaynağını klinik ve gelişim psikolojisindeki sözcüklerden oluşturmaktadır. Ryff'ın psikolojik iyi oluş kuramı altı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir;

- Kendini Kabul
- Başkalarıyla Olumlu İlişkiler
- Kişisel Gelişim
- Hayatın Amacını Anlama
- Çevresel Hakimiyet
- Özerklik

Bireysel gelişim; bireyin yetenek sınırlarını kullanarak büyümesi ve gelişmesi, kendini kabul; kişinin kuvvetli ve eksik yönlerini benimsemesi, başkalarıyla olumlu ilişkiler; bireyin dış çevresiyle empati kurması, daha yakın ilişkiler kurması ve güvene dayalı toplumsal ilişkiler kurabilmesi, hayatın amacını anlama; bireyin yaşamın anlamlı ve bir hedefe ulaşılması için olduğunu kavraması, çevresel hakimiyet; bireyin çevresindeki olanakları ve durumları verimli bir şekilde kullanabilmesi ve yön verebilmesi, özerklik; bireyin kendi kararlarını kendisinin alması ve bu kararlar sonucunda meydana gelecek sorumlulukları kendisinin kabullenmesi olarak ifade edilmektedir.

Kendini gerçekleştirme kavramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kesin amaç olarak karşımıza çıkmaktadır ancak bu amaç Ryff'in psikolojik iyi oluş kuramında ise kişisel gelişimi tamamlama olarak karşımıza çıkmaktadır(Ryff, 1989:1069).

## **2.3 Mutluluğu Etkileyen Faktörler**

### **2.3.1 Yaş**

Yapılan çalışmalarda yaş gruplarının seçimlerinde bazı değişiklikler olduğu görülmektedir. Yaşam zamanı boyunca farklılık gösteren mutluluk ve yaşam doyumluluğu seviyesi az da olsa değişen seçimlerle (örneğin aile, çevre, iş, din vb.) ve kısmen değişen şartlar ile ifade edilebilir. Değişen seçimler rahat yaşam düzeyini yükseltirken, değişen

şartların ise o durumu azalttığını görebiliriz. Hayatta değişen önem sırası sebebiyle yaşamın geçmişteki günleri en mutlu zamanlar olarak algılanabilir(Lelkes, 2007, akt. Sarıçam, 2021:94).

Bir başka araştırmada ise Luchman ve arkadaşları, mutluluk ve yaş arasında statik olmayan bir bağ olduğunu ifade etmişlerdir. Luchman ve arkadaşları, bireylerin genç yaşta mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğunu, orta yaşlarda düştüğünü ve daha ileri yaşlarda tekrardan yükselmeye başladığını ifade etmişlerdir(Güner Bozkurt, 2018:5-6).

### **2.3.2 Cinsiyet**

Eryılmaz ve Ercan (2011) de yaptıkları çalışmada cinsiyetin mutluluk için temel bir olgu olmadığını, kadın ve erkeklerin mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgulara bakıldığında cinsiyet kavramının mutluluğa etkisinin olduğu ve aynı zamanda olmadığı da gözlemlenmiştir. Eryılmaz ve Ercan'ın yaptığı bu çalışmada ergin bireylerde cinsiyet kavramının bireylerin öznel iyi oluşlarını etkilediği bulunmuştur(Eryılmaz ve Ercan, 2011:139-151).

Timur ve Akay'ın (2007)' de yaptığı çalışmada ise kadınlar ve erkeklerin kıyaslanmalı analizlerinde kişilerin mutluluklarını etkileyen unsurların cinsiyetlerine göre değişiklikler oluşturduğu saptanmıştır. Genel bir açıdan yorumlandığında kadın ve erkek için ortak bir şekilde mutluluğunu yükselten unsurlar: şehirde yaşam sürdürmek, istihdamını sağlamak, araç sahibi olmak, iktisat yapmak, gelirin temel gereksinimlerini karşılıyor olabilmesi, yeni bir iş kurmak ve ümitli olmak. Mutluluğu düşüren unsurlar ise bireyin borcunun olması, evliliklerin sona ermesi, gelirin temel gereksinimlerini karşılamada zorlanması, kalitesiz ürün tüketimi olarak ifade edilebilir(Timur ve Çağlayan Akay, 2017:88-05).

### **2.3.3 Eğitim**

Frey ve Stutzer (2002) yaptıkları çalışmada kendilerini eğitim seviyesinin mutlulukla çok az ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Eğitimi kazanılan gelir ile ilişkilidir. Eğitim farklılaşan ortamlara daha iyi uyum sağlayarak dolaylı yoldan mutluluğa etki edebilir. Bununla birlikte aspirasyon düzeylerini yükseltir. Bu duruma örnek verecek olursak, eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin işsizlikten etkilendiklerinde eğitim düzeyleri düşük olan bireylerden daha sıkıntılı oldukları görülmektedir(Frey ve Stutzer, 2002:402-435).

Bülbül ve Giray (2011) yaptıkları çalışmada Dünya’da ve Türkiye’de eğitim düzeyi ile mutluluk arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin (yüksek öğrenim ve daha üstü) mutluluk ile olan bağı daha iyi bir durumdadır. Sağlık kavramı ilkokul ve ortaokul mezunları için en mutlu edici kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Okuma ve yazması olmayan bireyler için ise en mutlu edici kavramın para, üniversite, yüksekokul ve lise mezunu bireyler için ise en mutlu edici kavramın sevgi olduğunu görülmektedir(Bülbül ve Giray, 2011:113-123).

#### **2.3.4 Evlilik**

Yapılan çalışmada evli olma durumunun kişiler üzerine etkisi cinsiyete göre de değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir. Evli durumda olan kadın ve erkek bireyler aralarında kıyaslandığında evli olan kadın ve erkek bireylerin evli olmayan kadın ve erkek bireylerden daha çok mutlu olduğu görülmektedir. Erkek ve kadın bireylerde ise evliliğin kadınlar üzerinde pozitif etkisi erkek bireylerden daha fazla olduğu belirlenmiştir(Diener vd., 1999:289).

Bir diğer çalışmada ise insan yaşamında medeni durumun etkisi yoktur. Bu yüzden bireylerin yaşam tarzına uygun çalışmalarda bir yükseliş bulunmaktadır. Mutluluk, sinir kontrolü, cinsellik, medeni durum gibi faktörlerin aile için önemli unsurları oluşturmaktadır(Greeff, 2000:948-962).

#### **2.3.5 İnanç**

Hout ve Hatings’in (2014) yaptıkları çalışmasında dini hizmetlere ve etkinliklere katılmanın, bireyler ile ilişkilerinde mutluluğu arttırdığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte etkinliklere katılım sürekliliği bu etkiyi daha yüksek düzeyde kılmaktadır. Örnek verecek olursak, haftalık katılım sağlayan bireylerin aylık katılım sağlayan bireylere göre mutlu oldukları görülmektedir(Hout ve Hatings, 2014, akt. Sarıçam, 2021:98).

Kurnaz (2015) yaptığı çalışmada genç yetişkin bireylerde din ve mutluluk ilişkisine bakıldığında din üzerine duyarlılığın mutluluk düzeyini artırdığı görülmektedir şeklinde ifade etmiştir. Yapılan araştırmada din olgusunun bireylerin hayatlarının sistemli olmasına etken oluşturduğu ve kişinin mutlu olmasını artırdığı saptanmıştır(Kurnaz, 2015:1-125).

## 2.4 İş Yerinde Mutluluk

Bireyler hayatlarının büyük bir bölümünü çalışma sağladıkları iş yerlerinde veya iş yerleri olmayan dış mekanlarda işe yönelik çalışmalarla geçirmektedirler. Dünya’da genel olarak baktığımızda Uluslararası Çalışma Örgütü’nce çalışma süresi haftalık kırk saat olarak belirlendiği Türkiye’ de ise bu durum İş Kanun’unun belirlediği 63. Maddesi göz önüne alınarak kırk beş saat olarak belirlenmiştir. Bu hesaplama göre bireyler hayatlarının ortalama olarak on beş yılını çalışarak idame ettirdikleri söylenebilmektedir. İnsan yaşamını önemli bir yerini içeren çalışma zamanlarındaki mutluluk seviyesi kesin bir ifadeyle bireylerin mutluluk seviyelerini etkilemektedir. Çalışma yerlerinde mutlu veya mutsuz olmalarından bağımsız bireylerin iş ayrımı yapmadan hangi işte çalışırlarsa çalışsınlar, çalışmak birey açısından önem teşkil etmektedir(Kuşdil vd, 2014, akt. Erkan, 2021:45).

Klasik yönetim yaklaşımı iş yerinde mutluluğu tanımlarken şu ifade kullanmaktadır; verimliliği en üst seviyeye çıkarmak ve yerli düzeye ulaşmak için eylemi olabilir yapan bir zihniyettir şeklinde tanımlamaktadır(Pryce-Jones ve Lindsay, 2014:131).

Çalışma mekanlarındaki mutluluğun hem kişiler hem de hem de organizasyonlar için pozitif sonuçları vardır. Mutlu olan iş görenler, iş yerlerinde daha çok başarıya ulaşmaktadırlar. İş yerlerinde mutluluğa ulaşan bireylerin meslek hayatındaki gelişimleri de pozitif yönde ilerlemektedir. Bununla birlikte mutluluğun güzel ilişkiler ve candan bir iş ortamına temel oluşturması, iş görenlerin de bu örgütsel ortamda kişiliklerini koruyarak kendilerinden emin bir şekilde çalışmalarına olanak tanımaktadır. Kendilerinden emin bir şekilde iş yapan bireylerin motivasyonları daha yüksek olur ve işlerinden daha çok hoşlanmaktadır. İş yerindeki mutluluğun başka bir pozitif yönü ise iş görenlerin amaçlarına daha hızlı ulaşmasına yardımcı olmasıdır(Pryce-Jones, 2010:1-2). Bununla birlikte iş gören bireylerin zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerinde pozitif duygular yaşayıp mutlu olduğu gibi negatif duygular yaşayıp mutsuz durum içerisinde kaldığı zamanlar olabilmektedir. Bu durumda önem oluşturan iki unsur vardır. Bunlardan birincisi, iş gören bireylerin iş yaşamları süresince mutlu olduğu günlerin mutsuz olduğu günlerin süresinden daha çok olmasıdır. İkinci önemli unsur ise, çalışan bireylerin çalışma mekanlarındaki mutluluklarının anlık bir durum değil, o andan devam

ederek bugün, yarın, haftaya, seneye ve uzun yıllar sonra bile devam eden mutluluk ile ilişkili olmasıdır(Kjerulf, 2015:33-34-35).

Januwarsono, (2015) yaptığı çalışmada iş yeri mutluluğunun yararlarını rakamlar ile mukayeseli olarak aşağıda ki gibi ifade etmektedir:

- Mutlu iş görenler, mutsuz iş görenlere istinaden güçlükler karşısında %18 oranında daha dirençli olduğu, hedeflere ulaşmadaki başarıma düzeyinin %33 oranından daha yüksek olduğu görülmektedir.
- İş yerinde mutlu olarak iş gören bireylerin hafta olarak üretkenlikleri mutsuz olarak iş gören bireylere göre %47 oranında daha yüksektir.
- Mutlu iş gören bireyler, mutsuz iş gören bireylere göre %42 oranında işten daha az işten kaçınmaktadır.
- Mutlu iş gören bireyler, mutsuz iş gören bireylere göre %180 canlıdır. Bu canlılık durumu yalnızca iş ile alakalı değil, diğer bireyler ile ilişkilerinde de önem oluşturan bir durumdur.
- Mutlu iş gören bireylerin iş doyumunu mutsuz iş gören bireylere göre %82 daha fazladır.
- Motivasyon açısından bakıldığında ise mutlu iş gören bireylerin mutsuz iş gören bireylere göre %50 daha fazla motive olduğu görülmektedir.
- Mutlu iş gören bireyler, mutsuz iş gören bireylere nazaran %28 oranında daha fazla riayet görmektedir.
- Mutlu iş gören bireyler, mutsuz iş gören bireylere nazaran %25 oranında daha çok verimlidir ve aynı oranda kendilerinden daha çok emindir (Januwarsono, 2015:10).

Fisher iş yaşamında üç seviyede mutluluğun olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki geçici seviyede işte mutluluk, ikincisi kişisel seviyede işte mutluluk ve son olarak da birim seviyede işte mutluluk olarak ifade etmektedir (Fisher, 2010:7). Fisher bu mutluluk seviyelerini aşağıdaki tabloda göstermiştir.

**Tablo 2.** İşte Mutluluk İle İlgili Yapılar

<b>Birim Düzeyinde İşte Mutluluk</b>	<b>Geçici Düzeyde İşte Mutluluk</b>	<b>Bireysel Düzeyde İşte Mutluluk</b>
Moral-Toplu İş Hazzı	İş Hazzı Hali	İş Hazzı
Grup Ruh Durumu	Geçici Etki	Duygusal Örgüte Bağlılık
Birim seviyesinde Kenetlenme	Akış Hali	İşte Katılım
Grup Görev Hazzı	İşte Geçici Ruh Durumu	İşte Tipik Ruh Durumu
	Kenetlenme Durumu	Kenetlenme
	Görevden, İşten Haz Alma	Gelişme, Büyüme
	İşte Duygu	Şevk
	İçsel Motivasyon Durumu	İşte Duygusal İyi-Oluş

**Kaynak:**(Fisher, 2010:79)

Gördüğümüz gibi iş yerinde iş gören bireylerin mutluluk düzeyleri yükseltmek işletmeler açısından çok fazla yarar sağlamaktadır. Özellikle rekabetin fazla ön planda olduğu günümüzde, işletmelerin varlıklarını güvence altına alması ve sürekliliğini devam ettirebilmesi için iş gören mutluluğu çok önemli bir unsur oluşturmaktadır. Sonuç olarak geleceğin iş yaşamı mutluluktan geçecektir. Bu durumun olacağını önceden tahmin eden ve bu aşamada emek gösteren işletmeler uzun süreli iş hayatında kendilerini güvence alabilecek ve başarılı olma konusunda ilerleyeceklerdir. Bu durumu tahmin edemeyen işletmeler ise iş hayatında şu anki durumlarını güvence altına almakta bile zorlanacaklardır(Polatçı ve Ünüvar, 2021:182).

## 2.5 Bireysel Mutluluk İle İlgili Araştırmalar

Diener, Sandvik, Deiner ve Seidlitz (1993) tarafından detaylı olarak iki farklı çalışma gerçekleştirilmiştir. İlk olarak birinci gruba 39 farklı ülkeden 9010 erkek 9022 kadın olmak üzere toplamda 18032 üniversite öğrencisi, ikinci gruba ise 4942 Amerika vatandaşı olan ergin bireyler katılmıştır. Birinci çalışma katılımcıların genel yaşam doyumlarını belirlemek için yapılmıştır. Bunun için katılımcılara “Bu günlerde tüm yaşamınız ile ilgili ne hissediyorsunuz?” tarzında yalnızca bir soru yöneltilmiştir. Mutluluk seviyelerini saptamak için ise “Hayatınızı mutlu olarak tanımlar mısınız?” tarzında on adet daha soru yöneltilmiştir. İkinci araştırma da ise katılım sağlayan bireylerin öznel iyi oluş seviyeleriyle bağlantılı olan veriler “Genel iyi oluş envanteri” ile belirlenmiştir. Çalışmada elde edilen neticelere göre katılım sağlayan bireylerin öznel iyi oluş seviyeleri ve gelir seviyeleri arasında Amerika grubunda orta seviyede ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ülkeler arası örneklem grubunda ise araştırmaya katılım sağlayan bireylerin öznel iyi oluş seviyeleri ile gelir seviyeleri arasında yüksek seviyede ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen başka bir netice ise adı geçen ilişkilerin eğitim durumları, cinsiyet ve kültürel değişikliklere göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonucu özetlemek gerekirse bu çalışmada gelir seviyeleri ve öznel iyi oluş arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Özer (2009) öz-belirme teorisi kapsamında gereksinim doyumunu, içsel dürtülenme ve bağlanma şekillerinin üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluşlarına etkilerini gözlemlediği çalışmada özerklik, yeterlik ve ilişkili olma durumu ile öznel iyi oluş arasında anlamlı bir durum olduğunu ayrıca gereksinim doyumunun öznel iyi oluş durumunu daha iyi tespit etmekte önem arz ettiğini ortaya koymuştur. Bunlara ek olarak güvenli bağlanma ve öznel iyi oluş halinin pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu, şartsız, korkulu bağlanma durumunda ise olumsuz bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Proctor, Maltby ve Linley (2010) yaptıkları araştırmada yüksek yaşam doyumuna sahip olan ergen bireylerin niteliklerini araştırmışlardır. Yapılan araştırmada 410 ergen birey örnekleme oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme üç farklı yaşam doyum seviyesine ayrılarak incelenmiştir. Bu seviyeler (%10) çok yüksek (%25) orta ve (%10) çok düşük olarak belirlenmiştir. Çalışmanın neticesinde; yüksek yaşam doyumuna sahip ergen bireylerin, daha az yaşam doyumunu seviyesine sahip olan ergen bireylere göre

okulu kapsayan bütün alanlarda ve insanlar arası değişkenlerde daha yüksek ortalama puanlar aldıkları, daha az depresif ruh hali, daha az ümitsizlik ve toplumsal stres ortalama puanlarına eriştikleri ifade edilmiştir. Yaşamlarının anlamlı olması, beklenti, benlik saygısı ve pozitif duyguların, çok fazla mutsuz olan ergen bireylerden öte çok mutlu olan ergen bireylerin yaşam doyumları üzerinde anlamlı seviyede pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Başka bir neticeye göre; yaşam doyumu, benlik saygısı, dış görüş, yaşlılarıyla olan ilişkiler, aile ilişkileri ve mutluluk ile pozitif yönde anlamlı bir durum ortaya çıkarırken, depresif hal ile olumsuz bir ilişki ortaya çıkarmaktadır.

İlhan (2009)'un yaptığı çalışmada örneklem grubunu 1474 üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Yapılan çalışma da yaşam hedefleri ile psikolojik gereksinimlerin doyumu, öznel iyi oluş ile anlamlı seviyede ilişkili bulunmuştur. Katılım, bireysel gelişim, dış çevreye hizmet, biyolojik sağlığı kapsayan içsel hedeflere sahip olmanın kişilerin öznel iyi oluşlarına destek verdiği görülmektedir. Bununla birlikte ekonomik başarı, şöhret ve biyolojik çekicilik ifade edilen dışsal hedeflere sahip olmak öznel iyi oluşun düşmesine sebep olduğu ortaya konulmuştur.

Gündoğdu ve Yavuzer (2012) eğitim fakültesi öğrencilerinin öğrenimlerini sürdürdükleri lisans programı ve cinsiyet farklılıklarına göre öznel iyi oluş ve psikolojik gereksinimleri araştırmıştır. Bu araştırmaya Aksaray Üniversitesinin eğitim fakültesinde olan farklı lisans programlarında (Matematik, Fen Bilgisi, İngilizce, Rehberlik ve Psikolojik Rehberlik Danışmanlık) öğrenimlerini sürdüren 331 öğrenci katılım sağlamıştır. Çalışmada öğrenimlerini sürdüren öğrencilerin öznel iyi oluş seviyelerini saptamak için Öznel iyi oluş ölçeği, psikolojik gereksinimlerini saptamak için ise Temel psikolojik ihtiyaçlar ölçeği kullanılmıştır. Kadın katılımcıların öznel iyi oluş seviyeleri erkek katılımcılara göre daha yüksek bir seviyede olduğu belirlenmiştir. Öğrenimleri devam edilen lisans programlarına göre ise öznel iyi oluş seviyelerinin sınıf öğretmenliği okuyan bireylere göre daha yüksek bir seviyede olduğu belirlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. PERFORMANS VE İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

İşletmelerin başarı sağlamasındaki en önem arz eden unsur insandır. İşletmelerin daha etkin ve üretken olabilmeleri, rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmeleri, iş görenlerin başarısı ile doğru orantılıdır. İş gören bireylerin etkin bir performans göstererek verimli olarak iş eylemini gerçekleştirmesi için yaptığı işten haz alması ve motive olması gerekmektedir(Poon, 2004, akt. Akkoç vd., 2012:107). Bununla birlikte performansı yüksek olarak çalışan bireyler işletmelerin rekabet gücünü yükseltmektedir(Turunç ve Çelik, 2010:254). İşletmelerin, günümüz rekabet piyasasında başarıyı gerçekleştirebilmeleri için ürün ve hizmet kalitesini yükseltmeleri, satış ve kazanılan paranın düzenli bir yükseliş içinde olması, maliyetlerin düşürülmesi, bulunduğu pazarda zirveyi zorlaması, çalışan bireylerin motivasyonları yükseltmek ve işletmenin prestijini sağlamak gibi farklı hedefleri ve bu hedeflere erişmek için ise; çalışan kişinin etkinliğinin sağlanması erişilmesi gereken birinci ve önemi büyük olan hedefdir. Bunun nedeni ise, günümüz rekabet şartlarında sadece teknoloji, sınai ve mülkiyet hakları ve taktiksel hususlar ile değil, çalışan performansları ve performansın nasıl yükseltileceği konusuna ilişkin strateji belirlemek ve bu stratejileri uygulamaya geçirmektir(Yumuşak, 2008:241).

Performans kavramı Fransızca kökenli bir kavramdır. TDK' ya göre performans kavramı a) gerçekleşen iş b) bir durumu veya olayı başarıya ulaştırma arzusu c) kişinin gerçekleştirebileceği en iyi derece d) bir eseri, oyunu, eylemi meydana getirirken sunulan başarı olarak tanımlanmaktadır(Uysal, 2018:33). Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Performans, seçilen şartlara göre bir işin gerçekleştirilme seviyesi yada çalışan bireyin davranış şekli olarak tanımlanabilir(Bingöl, 2003:273).

Performans, belli bir zamanda üretilen ve belirli iş kolları veya eylemin neticelerini kapsayan kayıtlar şeklinde tanımlanmaktadır(Viswesvaran ve Ones, 2000:222).

Performans, iş gören bireylerin gösterdiği başarılarının sadece neticesi değil, bununla birlikte bu durumu gerçekleştirme zamanı, kuralı ve yapıma tarzıdır (Mihaiu vd., 2010:132).

Performans, işi gerçekleştiren iş görenin, bir topluluğun veya bir organizasyonun yaptığı işle ulaşmak istenen amaca yönelik olarak neyi elde etmek istediğinin ve neyi gerçekleştirebildiğinin nitel yada nicel bir neticesidir(Karaman, 2010:413).

İş performansı işletmenin amaçları ile ilgili durumların iş göreninin denetimi altında olan hareketlerini, yorumlayabilen ve kontrol edilebilen davranışları meydana getirmektedir(Díaz-Vilela vd., 2015:2). Genel bir anlamda iş performansı ile ifade edilmek istenen, iş gören bireylerin isteyken meydana getirdiklerini tüm hareketlerdir şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel açıdan performans ise bir örgüt de iş gören bir bireyin örgütün amaçlarına erişmesindeki başarıda ne kadar pay sahibi olduğu şeklinde tanımlanmaktadır. İş performansı iş görenlerin sorumluluklarını belli bir seviyede, ölçüde ve kalitede işi gerçekleştirmesine göre yorumlanabilmektedir. İş performansı, iş görenin belli bir zamanda gösterdiği hareketlerin örgütün umduğu değeri oluşturabilmesine göre ölçülebilmektedir. İş görenler işte gerçekleştirdikleri, örgütün amaçlarını sağlıyor ise iş gören bireyler örgütte bir değer oluşturuyor demektir. İş gören bireyler hareketlerinin örgütte oluşturduğu değer seviyesinde performanslarını göstermektedirler(Motowidlo ve Kell, 2012, akt. Telören, 2021:65).

Performans kavramında olduğu gibi iş performansı kavramında da literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir:

İş performansı, organizasyonun hedeflerine yardım sağlayan, ölçülmesi yapılabilen, hareketler ve çıktılar olarak ifade edilmektedir(Viswesvaran ve Ones, 2000:216).

İş performansı, işi yapan bireyin denetiminde olan ve işletmenin hedeflerine erişmesi konusunda yardımda bulunan hareketler olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2018:32).

İş performansı, üretmek amacıyla bir fikir meydana getirme, hareket, ürün oluşturma, çaba ve işlemedir şeklinde tanımlanmaktadır( Öncer, 2000, akt. Alpöz, 2021:29).

İş performansı, iş ile alakalı amaçlara ne seviyede erişebildiğinin nitel ve nicel bir ifadesi olarak tanımlanabilir(Çiftçi vd., 2012:166).

### 3.1 İş Performansının Özellikleri

Performans, farklı faktörlerin ya da boyutların birlikte olmasıyla meydana gelmektedir. Performans terimi bazı nitelikleri zaman içerisinde önemini kaybederken bazı nitelikleri ise daha önemli bir duruma gelmektedir. Bu özelliklerden kaynaklanan, zamanımız işletmeleri tarafından kabul edilen ve yakından ilgilenilen bir yapıdır. İş performansının özellikleri aşağıdaki gibidir;

- İş gören bireyi işini devam ettirirken daha çok güç gerçekleştirmesini sağlamak.
- İş gören bireye verilen sorumluluğu arzu edildiği gibi yapması.
- İşin bütün olarak iş görenlerce gerçekleşmesini tahmin etmesi.
- Çalışma ortamını, iş gören kişiye destek gerçekleştirebilecek ve çatışmaları engelleyebilecek bir ortam yaratmaya yönlendirmesi.
- İş görenleri, talebin en üst düzeyde ve en düşük düzeyde olduğu zamanlara karşı hazırlıklı olmaya uyumlaştırması(Çalık, 2003, akt. Yurtoğlu, 2021:14-15).

### 3.2 İş Performansını Etkileyen Faktörler

#### 3.2.1 Örgütsel Faktörler

Organizasyonların performans potansiyellerini meydana çıkaran faktörlerin ilk sırasında örgütsel faktör yer almaktadır. Çevresel etmenler, çalışanlar tarafından üstlenmesi gereken mesuliyetlerin verimli bir performansla yapılabilmesi için oldukça önem arz etmektedir. Çalışan bireyler hareketlerini rahatça gerçekleştirebilecekleri bir iş ortamı isterler. Bu sebeple, iş ortamında iş ortamının hava alması, ses, ışık ve çalışanların sıcak bir ortamda olmaları performans ile doğru ilişkili olan faktörlerdir. Bu faktörlerin iş gören bireylere istedikleri düzeyde aktarılması, performansı pozitif yönde etkileyecek ve etkinliği artıracaktır(Erkoç, 2015:21).

#### 3.2.2 Çevresel Faktörler

Kişinin organizasyondaki iş arkadaşları ve organizasyonun etrafındaki fiziksel koşullar performansı etkileyen çevresel faktörler kapsamındadır. Aile, parasal unsurlar, eğitim gibi unsurlar kişinin performansına doğrudan etki etmektedir. Ailenin de içinde olduğu toplam performansı etkileyen unsurlar arasında gelir dağılımı gibi etkenlerde bulunmaktadır. Manevi inançlar ve kültür, iş performansını etkileyebilecek özelliklere sahiptir(Hocaoğlu, 2021:62).

### 3.2.3 Bireysel Faktörler

İş performansına etki eden bireysel faktörler moral ve motivasyondur. Organizasyonlar erdem ve amaçları yolunda devam etmek için geliştirilen planlarda, onları erdem ve amaçlara ulaştıracak bireyleri ön planda tutmaktadır. Bunun nedeni ise, kişinin moral ve motivasyonunun üst seviyede olmasıyla iş verimliliği yükselerek organizasyonun erdemi ve amaçları yönünde çalışmasını sağlamaktadır.

Kişinin iş performansını yükseltebilmesi için moralinin ve motivasyonun üst seviyede olması gerekmektedir. Çünkü kişinin organizasyon tarafından parasal anlamda gelir, ödül ve statü yükselmesi gibi olanaklar sağlayarak iş doyumunu seviyesini artırması ve diğer bireyler ile de yakınlık, samimiyet ve itina gösterilmesi lazımdır, bu durumda organizasyona bağlılık seviyesi de artmış olacaktır(Çerçi, 2013:46).

### 3.3 İş Performansının Önemi

Günümüzde rekabet gücü, organizasyonların devamlılıklarını sağlayabilmeleri, amaç ve hedeflerine erişebilmeleri için büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle artı bir değer ortaya konularak, iş performansını yükseltmek ise oldukça önemlidir. Bu kapsamda rekabet açısından önemli bir etken olan unsur, insan kaynaklarıdır. Bu sebepten dolayı iş gören bireylerin iş performansının yükselmesi, insan kaynaklarının etkinliğinin aracılığıyla(Turunç ve Çelik, 2010:185).

İyi performanslı bir kişi olmak için belirli bir düzeyde alt yapıya sahip olmak gerekmektedir. Kişilerin iş açıklamalarında olan bazı görevlerde daha iyi oldukları, bunların alışıl gelmiş olmama durumu ile uygun olması ya da üretkenlik gerektirmesi anlamına gelmektedir. Bu kapsamda kişinin çalışma arkadaşlarıyla birlikte iyi bir iş performansı ortaya koymaları, vatandaşlık halleri sergilemeleri ve organizasyon iklimine negatif etki edecek yanlış hareketlerden uzak durmaları gerekmektedir ve bu sebepten, organizasyondaki üstlerin amacı, iş performansı belirtisi olan üç parçayı meydana getirebilen kişilere sahip olabilmektir(Özkasap, 2013:31).

Organizasyon yönetimi, performans yorumlarından sonra meydana gelmiş olan bulgular neticesinde net kararlara ulaşabilir. Performans yorumlama zamanının neticesinde iş görene aktarılan geri dönüt ve gelişim stratejisi iş gören bireyde motivasyon, verimlilik ve hoşnutluk artışına neden olabilir. İşe giriş zamanında belirli özellikler ölçümlenemez. Bu özellikler performans yorumlanma kapsamında meydana

gelen, iş görenin gelişimi için sağlanabilir. Organizasyonun ulaşmak istediği amaçlara erişebilmesi için iş görenlerin işlerinde sergiledikleri performans oldukça önem arz etmektedir. Bunun nedeni ise organizasyonunun amaçlarına erişebilmesi performans ile doğru orantılı olmasıdır. Bununla birlikte performans bulguları insan kaynaklarının gelişmesi ve eğitim için temel olarak kullanılmaktadır. Organizasyonların kurumsal hedeflerine erişebilmeleri için en önemli unsur iş gören bireylerdir. Organizasyon yalnızca iş görenlerin ortaya koyduğu performans kadar saptamış olduğu amaçlarına erişebilmektedir. İş görenlerin üst seviyede performans sergilemeleri ile organizasyonun ulaştığı neticelerde artmaktadır, ekonomik gelir, pazar genişliği ve tüketici hoşnutluğu artar(Güngören, 2017:66-67).

### **3.4 Performans Yönetimi**

Özel kurumlar, kamu kuruluşları ve organizasyonlarda her çeşit organizasyonel kaynak ve girdileri yönetme imkânı olup, verimli bir şekilde kullanılacak girdiler sonucunda, verimliliğin yönetilmesi ve ölçümü imkanlar dahilinde olacaktır. Hizmet pazarı ve alakalı olan işlerde performans; hizmetin takdimi gibi gerçek anlamda veya bireyler arası hareket sergileme ve duygu şeklinde gerçek olamayan tarzda olabilmektedir.

Performans yönetimi olgusu, bireysel ve organizasyonel performans kapsamında gelişim ve güzelleştirmelere de temel oluşturabilecektir. Performans yönetimi bireysel etkinliği ile birlikte, grup performansının daha iyi seviyede olmasına ve kurumsal ve bireysel gücün meydana çıkmasını sağlayacaktır. Devamlılık ve güzelleştirme de performans yönetiminin arzuladıkları olguları meydana getirmektedir(Tutar ve Altınöz, 2010:47).

Performans yönetiminin asıl amacı, organizasyonlarda bütün iş gören bireylerin performanslarını devamlı olarak geliştirmeyi amaçlayan ortak hedeflerle birliği sağlamak ve bu hedeflere erişmek için gerekli olan stratejiyi yapmak, ölçmek, yön vermek, kontrol işlerini ve yönetimin diğer işlevlerini ile eş zamanlı olarak sürdürülmesini ifade etmektedir(Efe, 2012:123).

Performans yönetiminin döngüsel süreci aşağıdaki maddeler ve basamaklardan ortaya çıkmaktadır(Tutar ve Altınöz, 2010:48):

- Organizasyon hedeflerini kişisel hedefler haline getirmek.

- Gerçekleşen işin amacına uygun bir biçimde olması için, performans ölçüm ve şartlarını saptamak.
- Çalışan bireyleri değerlendirmek için kullanacak ölçümleri saptayıp, bu ölçümleri eşit ve adetli bir şekilde değerlendirmek.
- Gerçekleşmiş durum ile öngörülen durum arasındaki mukayeseyi yapmak için, üst ve astların verimli bir şekilde iletişimini sağlamak.
- Performans seviyesinin artması için yöneticiler ile çalışanlar arasında iş birliğini sağlamak.
- İş eylemlerini swot analizi tekniğini kullanarak değerlendirmek.
- Geri besleme yani feedback yöntemini kullanarak çalışan bireylerin bireysel değerlendirmelerine katkı sağlamak ve olanaklar sunmak.
- Üst düzey performans sağlayan çalışan bireyleri ödüllendirmek, daha düşük performans sağlayan bireyleri ise eğitim desteği imkânı sunarak gelişmesi için bireye fayda sağlamak.
- Eğitim ve meslek hayatı stratejisi hakkında bilgi vermek ve olanaklar sağlamak.

### 3.5 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme organizasyon, çalışan bireyler ve üstler için önem arz eden bir durumdur. Organizasyonun başarılı olabilmesi ve daha iyi bir düzeye gelmesi için performans ölçümü yapılması gerekmektedir. Organizasyon iş olanaklarını ve performans neticelerini düzenli ve detaylı bir biçimde kontrol etmelidir. Performans değerlendirmesinin nihai amacı kişisel başarının, olması gereken seviyeye uygun bir tarzda ölçülmesi, çalışanlara bu konu kapsamında bilgi vermek, iş performansı açısından bilgilenmek ve kişisel başarımının daha iyi bir düzeyde olmasıyla birlikte örgütsel başarı düzeyi daha iyi bir seviyeye gelmektedir. Performans, bir iş eylemini gerçekleştiren bireyin veya bir grubun iş amacına yönelik olarak saptanmış bir sürede erişilmek istenen düzeye ne seviyede erişilebildiğini belirleyen faktördür. Performans değerlendirme:

- Ölçüm ve bulgudan sonra değerlendirme,
- Eylemin başarı düzeyini objektif olarak saptama,
- Ölçme neticesini bir koşul ile mukayese etme işlemidir.

Bir organizasyonda performans değerlenmesi yapılırken, uygulanması geren şekil sistemin hedefini belirlemektedir. Performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikler aşıdaki gibidir:

- Organizasyonun amacına erişmek için seçtiği yol, saptamış olduğu performans normlarıyla bir uyum kapsamında olmalıdır.
- Organizasyonda bütçe ile ilgili kararlar belirlenirken performans ölçütleri kişiler tarafından onaylanmalıdır.
- Organizasyonun misyon ve vizyonunu kapsamalıdır.
- Performans ölçümü yapılırken elde edilen verilerin ekonomik açıdan kabul edilebilir olması gerekmektedir.
- Elde edilen bilgiler başka bir amaç için kullanılmamalıdır.
- Elde edilen veriler aktüel ve güvenilir olması gerekmektedir.
- Ölçüm neticelerinin tutarlı olması gerekmektedir(Uygur ve Sarığül, 2015:190-191).

İş performansını değerlemenin birey ile organizasyona oldukça büyük yararları bulunmaktadır. Bu kapsamda baktığımız zaman bu yararlar daha iyi bir seviyeye gelinmesinde temel oluşturabilecek özelliktedirler. Bu yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Bayraktaroğlu, 2003:81-82):

- Denetleyenleri çalışan bireyler konusunda uyarı yapar. Çalışan bireylerin potansiyellerine göre değerlendirme yapılır ve bu duruma uygun davranışlar sergilenir.
- Çalışan bireylerin tümü için güçlü ve zayıf yönlerini içeren bilgililer hazırlar ve çalışan bireylerle iletişim kurulacağında bu bilgiler temel oluşturulur. Eğitim ile birlikte gereksinimlerin saptanmasında da önem arz eder.
- Çalışan bireylerin başarıları ve potansiyelleri kapsamında bir kaynak olarak karşımıza çıkar.
- Üstlerin çalışan bireyler ile iletişiminin yükselmesi değerleme ile gerçekteşir, çalışan bireylerin noksanlıklarını giderir.
- Üstlerin doğru zamanda ve tutumlu bir karar almasına fayda sağlar.
- Eğitim etkinliklerinin sürekli bir etkinlik haline gelmesini sağlamak.
- Meslek yaşamı ve ödüllendirme şartlarının saptanmasında yardımcı olmak.

- Çalışan bireylerin yanlış olan hareketlerini, kötü olan yönlerini düzelmesine fayda sağlamak.
- Doğru ve anlaşılır bir idare etme ortamı sağlayarak bir emniyet oluşturur ve çalışan bireyin motivasyonunu yükseltmeyi sağlar.
- Denetleyenlerin bildikleri bilgiler kapsamında sert veya yumuşak kararlar almanın doğruluğu hususunda üstlere fayda sağlar.
- Psikolojik testlerin daha iyi bir seviyede olup işe alım, organizasyon departmanları arasında çalışan bireylerin seçimi ve başka bir yerde çalışmasındaki şartı değerlendirmesine ve doğruluk düzeyinin saptanmasına fayda sağlar.
- Başarının değerlendirilmesi ve ekonomik yönetimle erişilen veriler kullanılır.

### 3.5.1 Performans Değerlendirme Hataları

Bireylerle alakalı değerlendirmelerde ne kadar objektif davranılırsa davranılsın, yapılan değerlendirmenin mutlaka bir hata olanağı olabilmektedir. Performans değerlendirme olgusuna gelen eleştiriler göz önüne alındığında, değerlendirme konusunda bazı hataların yapılacağı ve sorunların meydana çıkması olağan bir durumdur. Performans değerlendirme de olan hatalar aşağıdaki gibidir(Sungur, 2016:52).

**Belirli puanlara yönelme;** Değerlendirmeyi gerçekleştirenlerin bir bölümü, iş görenlere yaptıkları performansa göre puan belirleyip, onları değerlendirmektedir. Değerlendiren kişinin yüksek puan vermesinde ve bu puanlara daha yakın olmasında, sevilmesi, iş gören bireylerle zıtlaşmamak; düşük bir puan vermesinde ise, başarılı olarak değerlendirecek iş görenin ileri zamandaki süreçte kendi yerine geçebileceği düşüncesi ve bununla birlikte kendisini beğenmesi güç birisi olarak yansıtması ve en iyiye ulaşma çabası olan bir birey olarak gösterme isteği ve davranışı yatmaktadır(Uyargil, 2009:227).

**Hale etkisi;** Hale etkisi, yöneticinin çalışanın belirli olan bir iş kolundaki iyiliğine bakarak, farklı bölümlerdeki olduğundan daha fazla değerlendirmesidir. Hale etkisi ters bir şekilde de meydana gelebilir. İş gören işin her yönünde bir başarı gösterdiği halde yalnızca bir yönde başarı gösteremez ise bu başarısız tarafının ön plana çıkma durumuna boynuz etkisi denilmektedir. Boynuz etkisi, iş görenin başarımlarını sağladığı konularda olabileceğinden daha az değerlendirilmesine neden olabilir. Hale ve boynuz etkisi değerlendirmeleri iş görenlerin gelişim seviyelerini ileriye taşımalarına yardımcı olmaz(Palmer, 1993:19-20).

**Kontrast hataları;** Değerlendirmeyi gerçekleştiren bireyin çok kısıtlı bir zaman içerisinde fazlaca iş göreni değerlemesi durumunda, art arda yapılan değerlendirmeler neticesinde bireyleri birbirleriyle mukayese etmesi durumu meydana gelebilmektedir. Başka bir ifadeyle değerlendiren birey bir önce değerlendirme yaptığı bireye göre yeni bir değerlendirme gerçekleştirebilmektedir.

Değerlendirme şartlarının açık bir şekilde olmadığı ya da sıralama yönteminin gerçekleştirildiği zamanlarda bu tarz hatalar olabilmektedir. Bu hataları yapmamak için şartlar açık bir şekilde saptanmalı ve iş görenin performansı kişiler arası mukayese yapılmadan değerlendirilmelidir(Fındıkçı, 1999:303).

**Yakın zaman etkisi;** Yakın zaman etkisi değerlendiren bireyin, iş görenin son performanslarına bakarak değerlendirmesi sonucu meydana gelmektedir. Bu hata türü daha önceden performansı kötü olan iş görenlerin son zamanlarda başarılı olduğunu ifade ederken daha önce başarılı olup son zamanlarda başarısız olan iş görenlerin başarısız olduğunu ifade etmektedir. Bu hata türü değerlendirmenin devamlılığı ile çatışmaktadır(Can vd., 2012:240).

**Teknik hatalar;** Performans değerlendirme biçiminin verimli bir şekilde hazırlanmaması, ölçüm değerlerinin seçiminde doğruluk ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, değerlendirme biçimindeki dilin değerlendiren birey tarafından algılanamaması tarzındaki hatalar, teknik hatalar olarak ifade edilmektedir.

Kullanılması gereken ölçüm aracı yanlış bir biçimde meydana getirilmiş ya da ifadeler, puanlama ve netice değerlendirme gibi bölümlerde mantıksal açıdan hatalar oluşmuş ise performans değerlendirme neticesi de hatalı olacaktır. Teknik bir hatanın meydana gelmemesi için performans değerlendirmesi için yapılan formun daha önceden test edilecek bir pilot araştırmada kullanılması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle çok fazla bireye uygulanarak güvenirlilik ve geçerliliklerinin doğrulanması gerekmektedir. Pilot araştırmadaki puanlama, ifade hataları ve neticelerin yorumlanmasındaki hatalar göz önüne alınarak gerçek çalışmaya geçilmeden önce bu hataların tahmin edilip giderilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 1999:303).

**Kişisel önyargılar;** Performans değerlendirme olgusunun önyargılardan kaçınması ve objektif olması, üstlerin ve sistemin emniyeti açısından oldukça önem arz etmektedir. Değerlendirmecinin belli başlı önyargılara sahip olması ve bu önyargıları değerlendirme

neticelerinde çalışanın verimliliğinin önünde olması, neticelerin yanlış olmasına ortam hazırlayacaktır. Bu noktada önem arz eden durum çalışanın gerçekleştirdiği işin değerlendirilmesidir.

Değerlendirmenin önyargılardan oluşması değerlendirmenin durumunu farklılaştırmakta ve bireylerin görüşmeleri neticesinde elde edeceği bulguları doğrudan etkilemektedir. Bireysel duygular, düşünce standartları ve bu tarz önyargılar çalışanın değerlendirilmesi sırasında dışarıda tutulmalıdır. Önyargılar yaş, cinsiyet veya ırka göre değişik değerlendirmeler yapılmasına, çalışanların eğitim düzeylerine veya gelirlerine göre sınıflandırılmasına, grup oluşturan bireylerin grup içindeki hareketlerine göre değerlendirilmesine neden olabilmektedir(Palmer, 1993:23).

**Tek ölçüde değerlendirme;** Değerlendiren bireyin yalnızca tek bir yönden değerlendirmesi sonucunda meydana gelmektedir. Örneğin yöneticilerin ifadeleri ya da müşterilerin değerlendirmelerinin kullanılması, performansın saptanmasında tek yönlülüğü meydana getirmektedir. Bireyin yalnızca tek bir yönünün tek bir birey tarafından değerlendirilmesi erişilen neticelerin yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede hedef bireyi bir bütün olarak ve tüm yönlerinden değerlendirilmesidir ve bu sayede farklı bakış açıları meydana gelmektedir(Helvacı, 2002:163).

**Kesişen kültür hatası;** Üstler genelde davranışsal nitelikleri, bireysel kültürlerini kaynak olarak değerlendirme yaparlar. Bireysel kültürlerinden daha değişik bir kültüre sahip olan iş görenleri değerlendirdiklerinde, kendisine ait olan kültür beklentilerini kendi kültürüne yabancı olan bir kültüre uygulamaya çalışmaktadırlar. Bu durum farklı ülkelerde iş eylemi gerçekleştiren organizasyonlarda daha çok görülmektedir(Savaş, 2005:63).

**Aşırı hoşgörülülük ve aşırı katı olmaktan kaynaklanan hatalar;** Aşırı hoşgörülülük ve aşırı katı olma, çalışan değerlemesinde en fazla oluşan hata türüdür. Birey hareketlerini değerlendirme ve hareketleri de bir bireyin değerlendirmesi söz konusu olmasından dolayı bu hata türü ortaya çıkmaktadır. Bu noktada aşırı hoşgörülülük olma ya da katı olmaktan oluşan bazı hatalarla çalışan kişi hak ettiğinden daha düşük veya hak ettiğinden daha yüksek puan verilerek değerlendirmeye alınmaktadır(Human, 1997, akt. Helvacı, 2002:161).

**Affetme teorisine ilişkin hata;** Affetme teorisi, bireylerin kendilerinin veya diğer bireylerin davranışlarının sebebini belirli hipotezlere dayandırarak ifade etmektedir. Bu hipotezlerde, oluşan davranışların sebebi kişiliğe (içsel atıf), bazı zamanlarda ise dış çevreye (dışsal atıf) dayanmaktadır. Affetme teorisini genel açıdan temele dayandıran ifadeler aşağıdaki gibidir:

- Değerlendirme yapan bireyler, çalışanın düşük verimlilik düzeylerini onların denetimi altında gerçekleştirdikleri zaman, aynı düşük verimliliği dış unsurlarla gerçekleştirdikleri zamana göre daha katı bir değerlendirme yapmaktadırlar.
- Çalışan bir birey pozitif bir performans sergilediği zaman, değerlendirme yapan bireyler, sergilenen performansı çalışan bireyin kendi emeğine atfettiğinde, dış çevredeki unsurlara atfettikleri durumlara göre çalışan birey hakkında daha pozitif değerlendirmelerde bulunmaktadırlar(J. Palmer, 1993:81).

**Pozisyondan etkilenme;** Değerlendirme yapan bireyin, değerlendirme yaptıkları çalışanların veya yöneticinin pozisyonundan etkilenerek, organizasyon içerisinde önem arz eden iş ya da pozisyonlardaki çalışanları daha iyi, daha önemsiz olarak görülen iş ya da pozisyonlardaki çalışan bireyleri daha kötü bir değerlendirme yaptıkları görülmektedir. Performans değerlendirme sisteminde gerçekleşecek olan işten arzulananların kesin bir şekilde ifade edilmedi buna benzer hataların önüne geçmeye yardımcı olmaktadır(Aktaş, 2010:70).

Performans değerlendirme içerisinde gerçekleşen hataların olmaması ve bu hataların sayılarının en aza inmesi için birçok yöntem meydana gelmiştir. Bu yöntemlerin en etkili olanı ise değerlendirme yapan bireylerin yapmış oldukları hataları kasten yapmadıkları varsayımına dayandırılarak onların eğitim almasını sağlamaktır. Bu durumda değerlendirme yapan bireyler daha çok bilinç kazanarak oluşacak olan hataları yapmamaya özen göstereceklerdir(Bakan ve Kelleroğlu, 2003:81).

### **3.5.2 Performans Değerlendirme Yöntemleri**

#### **3.5.2.1 Karşılaştırmalı Değerlendirme Yöntemleri**

Bireyler arasında karşılaştırma yapma hedefi güden ölçektir. Benzer şartlar kapsamında oldukları halde çalışanların başarımları değişiklik göstermiş ise bu değişikliğin sebebi araştırılmalıdır. Yapılması gereken bu araştırma çalışanların özelliklerini ve potansiyellerini geliştirirken diğer yandan da bireyler arası

karşılaştırmaya bağlı olarak bilgi oluşumu sağlamaktadır. Bu sebepten dolayı bu tarz karşılaştırmalarda çalışanların değerlendirilmesinin gerçekleşmesi için istenilen bilgilere ulaşılacak çalışanlar için önemli davranışlar saptanacaktır.

Kişilerin aralarında karşılaştırılma yapılması gözlem için şarttır. Karşılaştırmalı temele dayanan performans değerlendirilmesini, gerçekleşmesi gereken gözlemin normale getirilmesi olarak da ifade etmek olağandır.

Neticeye bakıldığı zaman, çalışan bireyleri birbirleriyle kıyaslanma esasına göre oluşturulan performans değerlendirme yöntemlerini, bazı zamanlarda değişik değerlendirme yöntemlerinin bir birleşimi olarak görmek, buna benzer yaklaşımların da çalışanların kişisel başarılarının iş arkadaşları ile mukayese edilmesi şeklinde nitelendirilebilir. Çalışanların birbirleri ile hedeflerine erişme seviyesini saptayan yönetici, değerlendirmeyi bir dereceleme şeklinde gerçekleştirebilirse yapılan bu yöntem karşılaştırmalı değerlendirme ölçeğinin kullanıldığı anlamını ifade etmektedir. Birçok büyük organizasyon sistem olsun yada olmasın bu yöntemi oldukça kullanmaktadır(Doğan, 1991:203).

### **3.5.2.2 Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntem genelde olağan çalışan eylemlerinin değerlendirmesi yerine çalışanın gerçekleştirdiği olağanüstü pozitif ya da negatif hareketlerinin belirlenmesi ve değerlemenin gerçekleşen bu kritik olay baz alınarak yapılmasına dayanmaktadır. İlk olarak çalışan denetimi, kalite denetimi ve organizasyon faaliyetleri gibi farklı değerlendirme sınıflandırılmaları belirlenir ve her bir sınıf için pozitif veya negatif hareketlerin neler olabileceği saptanır. Değerleme esnasında, değerlemeyi yapan kişi sınıflandırma yaptığı yöntemlerdeki iyi veya kötü durumları kaydeder ve bunları belirlenmiş bir zaman içerisinde değerlendirir. Bu yöntemin faydası, konuların zaman içerisinde hafızadan silinmesini ve önemini yok olmasını önlemektedir(Palmer, 1993:47).

### **3.5.2.3 Bireysel Değerlendirme Yöntemleri**

Bireysel değerlendirme yöntemleri, iş görenleri başka kişiler ile mukayese etmeden saptanmış ölçülere göre bireysel olarak değerlendirme yapan değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemler bireyi kişisel olarak analiz etmeye ya da çalışanın başarısını yükseltmeyi amaçlayan yöntemler olarak ifade edilmektedir(Yüksel, 2004:188).

#### **3.5.2.4 Zorunlu Dağılım Yöntemi**

Performans değerlendirmesini gerçekleştiren bireyin, üstlerini belirlenmiş bazı çözümler kapsamında değerlendirmek zorunda olduğu bu yöntem kaynak olarak alternatif sıralama yöntemine benzemektedir. Bu yöntemin isminin zorunlu dağılım yöntemi olmasının nedeni performans değerlendirmesi yapan kişinin iş görenleri farklı gruplara göre sıralamak zorunda olmasıdır. Bu durumdaki asıl hedef değerlendireme yapan kişiyi, sürekli olarak pozitif ya da ortalama bir puan verme durumundan vazgeçirmektir.

Genellikle üstlerin kullandığı bu yöntem bazı zamanlarda çalışma arkadaşlarının veya astların birbirlerini değerlendirmek için kullandığı yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemini diğer yöntemlerden farklı kılan yönü ise bir çalışanın performans değerlendirmesinin diğer çalışanların performans işlevi olması halidir(Barutçugil, 2016:446).

Zorunlu dağılım yaklaşımı, bazı genel ifadelerin kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise bu uygulamada faaliyet gösteren bireylerin sayısının yüksek olduğu organizasyonlarda her iş görene ait kişisel bir performans neticeleri değil de iş görenler arasındaki mukayeseler yüzdelik veriler ile değerlendirmektedir. Bu tarzda meydana gelen dağılımlar incelendiğinde, hangi dağılımdaki yüzdeliğin daha çok olduğuna bakılarak organizasyona ait genel bir performans değerlendirilmesi yapılmaktadır(Barutçugil, 2016:446).

#### **3.5.2.5 Grafik Derecelendirme Yöntemi**

Grafik derecelendirme yöntemi, belli bir nitelik ve her bir nitelik için arzulanan performansı ortaya çıkaran bir listeden meydana gelmektedir. Çalışana bu listedeki her bir nitelik için performans durumunu en iyi şekilde gösteren bir puan verilir. Bununla birlikte sözlü ya da yazılı iletişime benzeyen unsurları da kapsayabilir. Son olarak da çalışan bireylerin her biri için verilen puanlar toplanarak hesaplanmaktadır(Ghutke, 2014:26). Özetle grafik derecelendirme yöntemi belli olan bir işin verimli bir biçimde sağlanması bakımından önem arz eden özelliklerin bir ölçek kapsamında en kötü derecelemeden en iyiye veya en iyi derecelemeden en kötü derecelemeye doğru ifade edilen bir derecelendirme yöntemidir(Tunçer, 2013:97).

### 3.6 İş Performansı Boyutları

İş performansı, bağlamsal performans ve görev performansı olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır. Görev performansı, çalışanların yaptıkları işi ne kadar düzgün yapıp yapmadığıyla ilgilenirken bağlamsal performans ise işi gerçekleştirme anında isteklilik, iş yardımlaşması, yaptırımlara ve işte olması gereken biçime uyma, erişilmek istenen hedeflere, istenilen yönde gelişen ve meydana gelmesi amaçlanan etkilere sahip olma durumu ile ilişkilendirilmektedir. Bu durumda ifade edilen bu boyutların doğru bir şekilde anlaşılması ve aktarılması oldukça önemlidir(Boncuklu, 2020:52).

#### 3.6.1 Görev Performansı

İş performansını içine alan, boyut ve özellikleri kapsayan görev performansı, çalışanların sorumluluklarını gerçekleştirirken, işi ile alakalı olan daha önceden saptanmış çalışmaların gerçekleşmesiyle ilişkili iş performansı çıktısı olarak ifade edilmektedir(Rotundo ve Sackett, 2002:67). Görev performansı, organizasyonun çalışma şeklini, sağlanan hizmeti, ürün ve mal üretim zamanını kapsayan hareketler bütünüdür. Başka bir ifadeyle görev performansı, organizasyon için teknolojik faaliyetlerde yardımcı olma, destek ve organizasyonun kaynaklarını bulmasına yardımcı olmak gibi görevleri etkin bir biçimde sergilemek olarak tanımlanabilir. Görev performansı organizasyonun ana işleyiş şeklini, üretimi yapılan hizmet ve ürünlerin sürecine yardımcı olan hareketleri içerir. Bu durumda iş görenlerin teknik becerileri ile gerçekleştirdikleri görevlerinde performans anlamında pozitif yönde etki etmektedir(Hazır, 2021:22).

Borman, Brantley ve Hanson görev performansını iki durum şeklinde ifade etmişlerdir. Bu durumlardan birincisi organizasyonun temel kaynaklarını ürün ve hizmete dönüştürmesini içermektedir. Bu duruma örnek olarak, dershanede verilen dersler, üretim yapan makinelerin faaliyete geçmesi örnek olarak gösterilebilir. İkinci durum ise, temel kaynakların gelişinin bir sorun teşkil etmemesini sağlamak, organizasyon içerisinde planlama, kişilerin yakın ilişkileri ile çalışanların işlerinin gerçekleşmesini kapsamaktadır. Araştırmanın neticesinde Campbell, McHenry ve Lauress görev performansının çeşitli durumları meydana getiren faktörlerini belirlemişlerdir. Ü

Gerçekleştirdikleri araştırmalar kapsamında sekiz ana unsur ortaya çıkmıştır bu unsular aşağıdaki gibidir(Yanık, 2020:55):

- Bireyin gerçekleştirdiği işe karşı tecrübeli oluşu,

- Organizasyon kapsamındaki tüm iletişim faaliyetleri,
- Bireyin iş kapsamı içinde olmamasına rağmen sorumluluk ve iş bitiricilik olgunluğu,
- Görevleri ve sorumluluklarını gerçekleştirmek için sar ettiği emek,
- Organizasyon içinde disiplin gerektiren hareketlerini sürekli bir biçimde sergilemeleri,
- İş gören bireylerin toplu çalışma performanslarını ve diğer çalışan arkadaşlarına destek olma arzusu,
- Yöneticilik,
- Denetim.

Campbell, bazı faktörlerin bütün işler için uyumlu olmasa bile, bu faktörlerin mesleki anlamda bütün iş faaliyetlerinin performans tanımlamasına yardımcı olabileceğini ve en iyi düzeni sağlayabileceğini ifade etmektedir(Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:60).

### **3.6.2 Bağlamsal Performans**

İş görenin organizasyon kültürünü ve hedeflerini algılaması ve bunları kişileştirmesi organizasyon için başarıya giden yolda önem arz eden bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağlamsal performans iş görenin, organizasyon kültürüne fayda sağlayarak organizasyon içerisinde birey ilişkileri, gönüllülük eylemleri tarzı konularda farklılaşmasının gerçekleşmesini ve bu durumların sürekliliğinin devam etmesini ifade etmektedir(Befort ve Hattrup, 2003:17).

Bağlamsal performans, bireyler arası yardımlaşma ve işe adanma olarak iki boyut şeklinde ifade edilmektedir. Bireyler arası yardımlaşma boyutu iş görenin diğer personel arkadaşlarına yardım eden beraber iş görme konusunda birlik sağlayan, hoşgörülü davranma gibi durumları ifade etmektedir. İkinci boyut olan işe adanma boyutu ise bireyin kendi denetimi ile çok çalışma, karar verebilme ve inisiyatif alabilme organizasyonun hedeflerine erişebilmesi için örgütsel kuralları ve prosedürleri faaliyete geçirme gibi durumları ifade etmektedir. Bu durumda bireyler arası yardımlaşma örgütsel amaçlara erişmeye yardımcı olan bireyler arasında yakınlıkları ve iletişimi yükselten çalışmalar, işe adanma boyutu ise iş sahasında meydana gelen zorlukların ortadan

kalkmasında inisiyatif alabilme ve karar verebilme, başarıya erişebilmek için kendi iradesiyle emek sarf etmek olarak ifade edilmektedir(Ersin, 2021:30).

Görev performansı ve bağlamsal performans kavramının ortak yönleri bulunsa da aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu iki boyutun arasındaki en önemli fark; çalışanların örgütsel vatandaşlık hareketlerini meydana getirirken bir karşılık bekleyip beklememe durumuna göre meydana gelmesidir. Yalnızca görev performansı gerçekleştiren bireyler dikkatleri toplayamazken, bağlamsal performans gerçekleştiren çalışanlar performans anlamında dikkatleri üzerine toplayabilmektedirler. Buna göre performans değerlemesinde bağlamsal performans gerçekleştiren bireylere olumlu yönde katkı sağlamaktadır(Bağcı, 2014:61-62).

Borman ve Motowidlo (1993)' nun bağlamsal performansı sınıflandırması aşağıdaki gibidir(Boncuklu, 2020:54).

- İş görenin görevleri ve sorumlulukları ile gerçekleştirdiği eylemlerde istekli ve hoşgörülü hareketler meydana getirmesi,
- İş görenin görevleri ve sorumluluklarını gerçekleştirmesindeki motivasyon ve arzunun olması ve bu durumların devamlılık oluşturulmasını sağlanması,
- Diğer iş gören arkadaşları, ast ve üstlerinin yardımcı olabilecek faaliyetlerde bulunması,
- Organizasyonda yaşanan kötü zamanlarda önceden saptanan kurallara ve prosedürlere uyma,
- Organizasyonun misyon ve vizyonuna sahip çıkmada içten olma.

### **3.7 İş Performansı İle İlgili Araştırmalar**

Dere (2022) yaptığı çalışmada Ankara'da bulunan kamu personelinin iş performansı ve iş tatmini düzeylerinin artmasında fiziksel aktivite düzeyinin ne derece etkili olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırma neticesinde ise fiziksel aktivite ile iş performansı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş tatmin düzeyleri ileri seviyede olan iş görenlerin iş performans düzeyleri de yüksek olması fiziksel ve ruhsal açıdan iyi oluşu meydana getirmesinin dışında iş görenlerin organizasyona olan sadakatini de artırdığı belirlenmiştir(Dere, 2022:69).

Özutku (2008) yaptığı çalışmada Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini temel alarak Türk Silahlı Kuvvetlerine ait bir fabrikada bulunan iş görenlerin organizasyona olan bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu durumda iş görenlerin organizasyona karşı orta seviyede bir duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık gösterdiği belirlenmiştir. Bütün bağlılık düzeylerinin yaş ve kıdem farklılıklarına göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı araştırılarak organizasyona duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın yaş farklılığına göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Kıdem farklılığı kapsamında ise organizasyona bağlılığın kıdeme göre değişiklik meydana getirdiği ifade edilmiştir. İş görenlerin çalışırken meydana getirdiği performans düzeyini yüksek olarak algıladıkları belirlenmiştir(Özutku, 2008:94).

Turunç ve Çelik (2010)'in yaptıkları çalışmada örgütsel destek, iş stresi, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişki ve etkiler araştırılmıştır. Ankara'da bulunan küçük ölçekli savunma sanayi işletmelerinin iş görenleri üzerinde uygulamalı bir araştırma yapmışlar ve algılanan örgütsel desteğin iş stresinin, örgütsel özdeşleşme sayesinde iş performansı üzerindeki etkileri meydana getirilen bir model aracılığıyla ifade etmeye çalışmışlardır. Gerçekleştirdikleri bu araştırma ile günümüzde nitelikli iş gücü istihdamının ileri gelen sektörlerinden biri olan savunma pazarında konu olan değişkenler ile ilgili bulgulara ulaşmışlardır. Bu araştırma neticesinde iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinin olduğu ve örgütsel özdeşleşmenin iş performans seviyesini yükselttiği aynı zamanda algılanan örgütsel yardımın iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin tam anlamıyla bir aracı rol üstlendiğini ifade etmişlerdir(Turunç ve Çelik, 2010:201).

Kale (2015) yaptığı çalışmada çalışanların lider desteği ve iş arkadaşları desteği algılarının, iş performanslarına yönelik etkisinde iş doyumunu ve yaşam doyumlarının aracı rolünü belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada elde ettiği sonuçlar ise lider desteğinin, iş tatmini olumlu yönde etkilemesi daha önce yapılan çalışmalar ile paralel bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaptığı çalışmada lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansına doğrudan bir etkisi belirlenemezken lider desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini vasıtasıyla iş performansını etkilediği, arkadaş desteğinin de yalnızca yaşam tatmini vasıtasıyla iş performansını etkilediği belirlenmiştir. Bu duruma ek olarak ise iş

tatmini ve yaşam tatminin iş performansına etkisi olduğu da belirlenmiştir(Kale, 2015:115).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

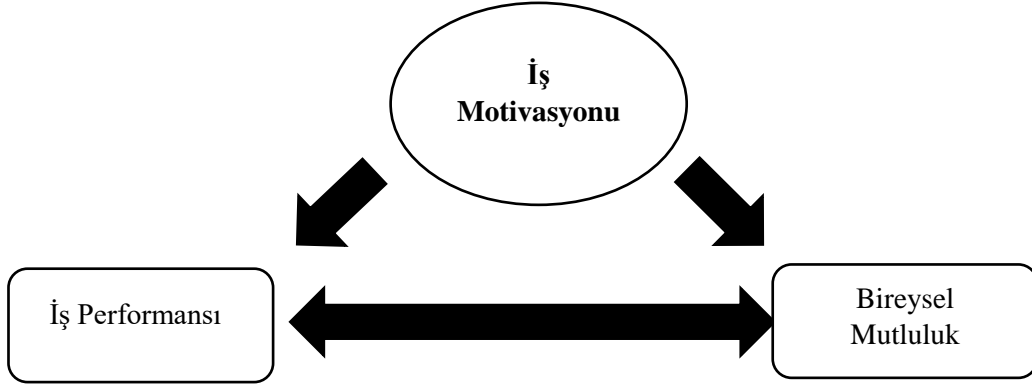
#### 4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş motivasyonu, kültürel ve kişisel eğilimlerle ilişkili olan bağlamsal olgularla ilişkilendirilerek, örgütsel hedeflere ulaşmak için aşırı isteklilik olarak nitelendirilmektedir. İş motivasyonu yüksek olan bireyler de çalıştıkları kurumların hedef ve amaçlarına daha çabuk ulaşılacakları düşünülmektedir. Ayrıca iş motivasyonu düşük olan bireylerde çalıştıkları kurumlardan ayrılma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır. İş motivasyonunun artırılması için bireyleri motive edecek unsurların belirlenmesi önemli durum oluşturmaktadır. Mutluluk kavramı ise kişilerin pozitif duyguları çok fazla negatif duyguları ise daha az yaşaması olarak ifade edilmektedir. Zamanlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçiren bireylerin işlerinde mutlu olabildikleri takdirde iş yerlerindeki üretkenlikleri ve çalışma heveslerinin daha yüksek olduğu ön plana çıkmaktadır. İş performansı, örgütlerde belirlenmiş bir hedefin veya bir amacın birlikte yürütülmesiyle ilişkili bir kavram olarak kişinin işini yerine getirmek için çaba sarf ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için sektörlerde rekabet üstünlüklerini elde bulundurarak ortalamanın üzerinde gelir etmeleri iş performansı ile ilişkilendirilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı iş motivasyonunun, bireysel mutluluğa ve iş performansına olumlu ya da olumsuz etkilerinin araştırılmasıdır. Ayrıca bu araştırmanın önemi özgün sonuçlarla bu konu ile ilgili yapılacak olan çalışmalara ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

#### 4.2 Araştırmanın Modeli

Kurgulanan araştırma modelinde iş motivasyonunun iş performansı ve bireysel mutluluğu üzerindeki etkileri incelenecektir. Araştırma modeli şekil 8'de gösterilmektedir.



**Şekil 8.** Araştırma Modeli

### 4.3 Araştırmanın Hipotezleri

H1: İş motivasyonunun bireysel mutluluk üzerinde etkisi vardır.

H2: İş motivasyonunun iş performansı üzerinde etkisi vardır.

H3: İş performansının bireysel mutluluk üzerinde etkisi vardır.

### 4.4 Araştırmanın Yöntemi

#### 4.4.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Burdur ilindeki (Merkez) zincir market çalışanları oluştururken araştırmanın örneklemini ise kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş zincir market çalışanları oluşturmaktadır. Burdur ilinde (Merkez) toplam 620 zincir market çalışanı faaliyet göstermektedir. Bu çalışmada ise 412 zincir market çalışanına ulaşılarak anket formları uygulanmıştır.

#### 4.4.2 Veri Toplama Araçları

Çalışmada belirlenen evrenden seçilmiş olan örnekleme oluşturan kişilerden gerekli verileri elde etmek amacıyla anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci kısmı, ankete katılan kişilerin demografik özelliklerini ortaya koyacak nitelikte hazırlanmıştır. Ardından ankette 'Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu', 'İş Performans Ölçeği' ve 'İş Motivasyonu Ölçeği' olarak üç ölçek bulunmaktadır.

(Hills ve Argyle, 2002) tarafından oluşturulan ve (Doğan ve Çötök, 2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu mutluluk seviyesini ortaya koyma amacıyla oluşturulmuş 8 maddesi bulunan bir ölçektir.

Motivasyonu ölçebilmek amacıyla Dünder ve arkadaşları tarafından Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak yeni bir soru formu oluşturulmuştur. Bu form toplamda 24 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 9'u içsel ve 15'i dışsal motivasyon ifadelerini içermektedir.

İş Performansı Ölçeği Sigler ve Pearson (2000) tarafından ve Kirkman ve Rosen (1999)'in çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeğin Türkçe' ye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek 4 ifadeden ve tek alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5'li likert tipi derecelendirme ile değerlendirilmiştir.

#### **4.4.3 Verilerin Toplanması**

Araştırmanın zincir market çalışanlarına fiziksel ve tinsel olarak negatif bir etki oluşturmayacağına dair etik kuruldan (02.06.2021) gerekli olan izinler alınmış olup üç ölçekten gerçekleşen arkalı ve önlü olarak bir yapraktan meydana gelen anket formu araştırmacının kendisi tarafından katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formunda katılımcılardan alınan yanıtların bilimsel bir çalışmada kullanılacağı ve verilen yanıtların gizli tutulacağı katılımcılara bildirilmiş ve buna göre daha objektif yanıtlar vermeleri istenmiştir. Gerçekleştirilen anket formlarının toplamı 412 olmasına rağmen bazı anket formlarında yanlışlıklar olmasından dolayı 12 adet anket yanıtı çıkartılmak zorunda kalınmıştır. Anketler hem yüz yüze hem online anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır bunlar:

- Araştırmaya katılım gösterecek olan zincir market çalışanlarının farklı saatlerde çalışması gerektiği için farklı zaman dilimlerinde katılımcılara ulaşılmaya çalışılması.
- Araştırmaya katılım gösterecek olan zincir market çalışanlarının çalışma halinde oldukları için ankete yanıt verecek zamanlarının olmaması.
- Araştırmaya katılım gösterecek olan zincir market çalışanlarının anketi yapmak istememesi.

#### **4.4.4 Verilerin Analizi**

Katılımcılardan ankete verdiklerini yanıtlar neticesinde elde edilen veriler, SPSS 25 programı ile analiz edilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik verilere ulaşmak amacıyla frekans, ortalama ve yüzde gibi istatistiki bilgiler kullanılmıştır. Ölçek güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Veriler analiz edilmek için ise

KMO (Kaiser Mayer Olkin) ve Barlett Küresellik Testi ile yapı geçerliliği için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilip yorumlanabilmesi için fark, etki ve ilişki analizleri uygulanmıştır.

#### **4.4.5 Bulgular**

Uygulanan anket formu neticesinde analize tabi tutulan verilerden elde edilen bulgular bu bölümde sunulacaktır.

##### **4.4.5.1 Ölçeklere İlişkin Keşfedici Faktör Analizleri**

Keşfedici Faktör Analizinde gözlenen değişkenleri tanımlamak ve bu değişkenleri en iyi bir biçimde özetlemek aynı zamanda yönetilebilir ve üzerinde çalışabilir bir seviyede faktörleri saptamak için yapılmaktadır. Bir diğer ifadeyle en düşük bilgi kaybıyla gözlenen çok sayıda değişkeni taşıdıkları ortak bilgiye dayanarak bu değişkenlerin bir bileşeni olarak daha az sayıda değişken ile ifade edilmektedir(Gürbüz ve Şahin, 2016:311). Keşfedici Faktör Analizinin genel olarak kullanımında orijinal veri setinden elde edilen faktörler; korelasyon, rekresyon, diskriminant analizi, fark testleri gibi çok sayıda analize yarar sağlamaktadır(Yaşlıoğlu, 2017:75).

Keşfedici Faktör Analizinin uygulanabilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir bu şartlar aşağıda ifade edilmiştir.

- Değişkenlerin normal dağılım göstermesi gerekmektedir.
- Değişkenlerin birbirleriyle arasındaki ilişkileri doğrusal bir şekilde ilerlemelidir.
- Faktör eksiltilebilmek için incelenen korelasyon matrisinde, değişkenler arasında orta büyüklükte korelasyon bulunması gerekmektedir.
- Keşfedici Faktör Analizi yöntemi için en az üç değişken gerekmektedir.
- Keşfedici Faktör Analizi yöntemi için örneklem sayısı kabul edilebilir bir düzeyde olması gerekmektedir(Gürbüz ve Şahin, 2016:311).

Faktör analizine geçmeden önce ilk adım korelasyon matrisini incelemek olmalıdır. Korelasyon matrisindeki ifade 0,30'dan büyük değil ise veya daha az ise veri seti analize uygun değildir. Bununla birlikte değişkenler arasında kısmi korelasyon analizinin de yapılması gerekmektedir. Veri seti kapsamında gerçek olarak isimlendirebileceğimiz faktörler varsa bu verinin kendi kapsamındaki az olan korelasyonun daha az olması beklenmektedir. Bunun sebebi ise değişkenlerin faktör

üzerindeki yükleriyle ifade edilebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Faktörün yüksek olmadığı anlamına gelen bu durum yapılan analizi geçersiz kılar. Kısmi korelasyonun 0,7 veya daha üzeri olduğu zaman faktör analizi doğru bir netice vermemektedir(Özkan ve Alkan, 2004:177). Analiz için gerekli olan bir sonraki adım ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testidir. KMO testi belirlenmiş olan bir örneklem grubundan ulaşılmış olan değişkenlerin meydana getirdiği veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını ifade etmektedir. KMO değerinin 0,60 ya da üstünde olması örneklemin yeterli bir düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Barlett Küresellik Testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak düzeyde olup olmadığını test etmektedir. Barlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı olması ( $p<0,05$ ) değişkenleri arası ilişkilerin meydana getirdiği matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizinin yapılabileceği anlamına gelmektedir. Keşfedici Faktör Analizinde faktör yükünün en az 0,32'nin üzerinde olması önerilmektedir. Fakat faktörlerin güçlü maddelerden meydana gelmesi isteniyorsa yük değerinin en az 0,5 olması gerekmektedir. Bu nedenle 0,32-0,5 arası düşük, 0,5-0,6 arası iyi, 0,6-0,7 arası yüksek, 0,7 ve üzeri ise faktör yükü mükemmel olarak ifade edilmektedir. Bir maddenin belirlenmiş olan bir faktör yükünün altında yer alabilmesi için iki adet şartın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlardan ilki belirlenmiş olan yük değerinin üstünde yük değerine sahip olması ikinci durum ise ilgili olan maddenin aynı durumda birden fazla faktör altında yüklenme (Çapraz Yüklenme) eğilimi göstermemesidir. İkinci şart için oluşan durumda faktör yükünün 0,1'den büyük olması yani binişik olmaması temel alınmaktadır. Binişiklik olan yada çapraz yüklenme eğilimi gösteren durumlarda maddelerin analizden çıkarılması gerekmektedir(Gürbüz ve Şahin, 2016:312).

**Tablo 3.** Motivasyon Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans
	Yaptığım işte başarılıyım.	,584		
	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	,664		
	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	,498		
	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	,488		

<b>İçsel Motivasyon</b>	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	,684	<b>,757</b>	<b>35,490</b>
	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	,437		
	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	,698		
	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	,683		
	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	,558		
<b>Dışsal Motivasyon</b>	Çalışma ortamında fiziksel şartlar uygundur.	,629	<b>,798</b>	<b>34,238,</b>
	Yemek, çay- kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak sağlanır.	,637		
	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	,667		
	Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.	,540		
	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.	,681		
	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	,634		
	Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.	,579		
	İşimde terfi imkânı vardır.	,692		
	Yöneticilerim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.	,698		
	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	,346		
	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	,388		
	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkardır.	,364		
<b>KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): ,893</b>				
<b>Barlett's Test: 2713,019</b>				

Motivasyon ölçeğine ait Cronbach alfa değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Motivasyon ölçeği içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. İçsel motivasyon boyutu 9 dışsal motivasyon boyutu ise 15 ifadeden oluşmaktadır. Dışsal motivasyon boyutunda 10. 22. Ve 23. Maddeler faktör analizlerinde tek tek çıkartılarak faktör analizleri uygulanmıştır. Bahsi geçen 3 maddenin faktör yükleri

düşük olduğu için analizlerde kullanılmamıştır. Tabloda gösterilen Cronbach alfa değerleri her bir boyut için güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Motivasyon Ölçeği'nin ifadelerinin ölçmesi gereken niteliği gerçekten ölçtüğünü saptamak hedefiyle geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu geçerlilik analizi sonucunda KMO değeri 0,893 olarak bulunmuştur. Örneklem yeterliliğini test eden ve sıfır ve bir arasında değişiklik gösteren bu değer 1'e yakın olması örneklem büyüklüğünün olması gereken faktör analizi için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Değişkenler arasında sağlanması gereken korelasyon yapısının olduğunu ya da olmadığını gösteren Barlett Test (Barlett Test of Sphericity) neticesinde ortaya çıkan değer ise 2713,019'dir ve anlamlılık seviyesi  $p=0,000$ 'dır bu sebeple ortaya çıkan sonuç anlamlıdır.

#### 4.4.5.2 Mutluluk Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Mutluluk Ölçeği'ne ilişkin güvenirlilik katsayıları tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Mutluluk Ölçeği Güvenirlilik Katsayıları Tablosu

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans
Mutluluk	Kendimden hoşnut değilim	,422	<b>,640</b>	<b>36,945</b>
	Hayatın çok ödüllendirici olduğunu hissediyorum.	,703		
	Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum.	,676		
	Yapmak istediğim her şeye zaman bulabilirim.	,727		
	Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissedirim.	,513		
	Geçmişle ilgili mutlu anılara sahip değilim.	,544		
	Geçmişle ilgili mutlu anılara sahip değilim.	,544		
<b>KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): ,701</b>				
<b>Barlett's Test: 425,038</b>				

Mutluluk ölçeğine ait Cronbach alfa değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Mutluluk ölçeği tek boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır. Mutluluk Ölçeği'nin 4. maddesinde yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük olduğu için analizlerde kullanılmamıştır. Cronbach alfa değerleri yukarıdaki tabloda

gösterilmektedir. Mutluluk Ölçeği'nin ifadelerinin ölçmesi gereken niteliği gerçekten ölçtüğünü saptamak hedefiyle geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu geçerlilik analizi sonucunda KMO değeri ,701 olarak bulunmuştur. Örneklem yeterliliğini test eden ve sıfır ve bir arasında değişiklik gösteren bu değer 1'e yakın olması örneklem büyüklüğünün olması gereken faktör analizi için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Değişkenler arasında sağlanması gereken korelasyon yapısının olduğunu ya da olmadığını gösteren Barlett Test (Barlett Test of Sphericity) neticesinde ortaya çıkan değer ise 425,038'dir ve anlamlılık seviyesi  $p=0,000$ 'dır bu sebeple ortaya çıkan sonuç anlamlıdır.

#### 4.4.5.3 İş Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Katsayıları

İş Performansı Ölçeği' ne ilişkin güvenirlik katsayıları tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** İş Performansı Ölçeği Güvenirlik Katsayıları Tablosu

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	Açıklanan Varyans
İş Performansı	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,858	<b>,909</b>	<b>78,616</b>
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,892		
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	,898		
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,899		
<b>KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): ,851</b>				
<b>Barlett's Test: 1054,031</b>				

İş performansına ait Cronbach alfa değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. İş performansı ölçeği tek boyut ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Cronbach alfa değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmektedir. Mutluluk Ölçeği'nin ifadelerinin ölçmesi gereken niteliği gerçekten ölçtüğünü saptamak hedefiyle geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu geçerlilik analizi sonucunda KMO değeri ,851 olarak bulunmuştur. Örneklem yeterliliğini test eden ve sıfır ve bir arasında değişiklik gösteren bu değer 1'e yakın olması örneklem büyüklüğünün olması gereken faktör analizi için yeterli olduğunu ifade etmektedir. Değişkenler arasında sağlanması gereken korelasyon yapısının olduğunu ya da olmadığını gösteren Barlett Test (Barlett Test of Sphericity) neticesinde ortaya çıkan

değer ise 1054,031'dir ve anlamlılık seviyesi  $p=0,000$ 'dır bu sebeple ortaya çıkan sonuç anlamlıdır.

#### 4.4.5.4 Motivasyon Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Normallik Değerleri

Motivasyon Ölçeği ve alt boyutlarına ait normallik değerleri tablo 6' da gösterilmiştir.

**Tablo 6.** Motivasyon Ölçeği Normallik Değerleri Tablosu

Boyutlar	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
İçsel Motivasyon	-,790 ile ,122 arasında	-,069 ile ,242 arasında
Dışsal Motivasyon	-,726 ile ,122 arasında	,623 ile 243 arasında

Gerçekleştirilen normallik analizi sonucunda içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Normal dağılım için, (Can, 2013) tarafından çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında değişiklik göstermesi temel alınarak yapılan analizler sonucunda değerlerin normallik gösterdiği tespit edilmiştir.

#### 4.4.5.5 Mutluluk Ölçeğine Ait Normallik Değerleri

Mutluluk Ölçeği' ne ait normallik değerleri tablo 7' de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Mutluluk Ölçeği Normallik Değerleri Tablosu

Boyutlar	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
Mutluluk	-,168 ile ,122 arasında	-,013 ile ,243 arasında

Gerçekleştirilen normallik analizi sonucunda Mutluluk ölçeğine ait Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. (Can, 2013) tarafından çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında değişiklik göstermesi temel alınarak yapılan analizler sonucunda değerlerin normallik gösterdiği bulgulanmıştır.

#### 4.4.5.6 İş Performansına Ölçeğine Ait Normallik Değerleri

İş Performansı Ölçeği' ne ait normallik değerleri tablo 8' de gösterilmiştir.

**Tablo 8.** İş Performansı Ölçeği Normallik Değerleri Tablosu

Boyutlar	Skewness Değeri	Kurtosis Değeri
İş Performansı	-,222 ile ,122 arasında	-,1,423 ile ,243 arasında

Gerçekleştirilen normallik analizi sonucunda İş Performansı ölçeğine ait Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. (Can, 2013) tarafından çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 arasında değişiklik göstermesi temel alınarak yapılan analizler sonucunda değerlerin normallik gösterdiği bulgulanmıştır.

#### 4.4.5.7 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılım sağlayan katılımcıların demografik özellikleri tablo 9’ da gösterilmektedir.

**Tablo 9.** Demografik Özellikler Tablosu

CİNSİYET	N	%	MEDENİ DURUM	N	%
Kadın	161	40,3	Evli	135	33,7
Erkek	239	59,7	Bekar	265	66,3
Toplam	400	100	Toplam	400	100
YAŞ	N	%	EĞİTİM DURUMU	N	%
20-30	267	66,8	İlkokul	9	2,3
31-40	101	25,2	Ortaokul	4	1,0
41-50	32	8,0	Lise	146	36,5
Toplam	400	100	Ön Lisans	140	35,0
			Lisans	98	24,5
			Lisansüstü	3	,8
			Toplam	400	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya katılım sağlayan katılımcıların %59,7 oranla çoğunluğunun erkek katılımcı olduğu görülmektedir. Bir diğer veri olan yaş durumunda ise 20-30 yaş arası bireylerin 66,8 oranla büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Eğitim durumunda ise lise ve ön lisans eğitimi gören bireylerin zincir marketlerde daha fazla çalışma yaşamlarını sürdürdükleri yukarıdaki tabloda görülmektedir.

#### 4.4.5.8 Değişkenlere İlişkin Fark Analizi Bulguları

##### 4.4.5.8.1 Katılımcıların Yaşı Bağlamında Ölçeklere İlişkin Fark Analizi Bulguları

Motivasyon, Mutluluk ve İş Performansı ölçeklerine verilen yanıtlara göre 400 zincir market çalışanının yaş dağılımları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına

belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sırası ile yer almaktadır.

#### 4.4.5.8.2 İçsel Motivasyon Boyutu Yaş Bağlamında Anova Testi

İçsel motivasyon boyutu yaş bağlamında Anova testi sonuçları tablo 10' da gösterilmiştir.

**Tablo 10.** İçsel Motivasyon Yaş Bağlamında Anova Testi Tablosu

N=400	Yaş	N	Ortalama	S.S	F	Sig(p)
İçsel Motivasyon	20-30	267	2,6063	0,32703	5,051	,007*
	31-40	101	2,7066	,32525		
	41-50	32	2,7602	,34199		

\*p<0,05-p>0,05

Motivasyon ölçeğinde içsel motivasyon boyutunun Anova test sonucunda içsel motivasyonun yaşlarına göre 20-30 yaş ve 31-40 yaş arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konmuştur (p<,05).

#### 4.4.5.8.3 Dışsal Motivasyon Boyutu Yaş Bağlamında Anova Testi

Dışsal motivasyon boyutu yaş bağlamında Anova testi sonuçları tablo 11' de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** Dışsal Motivasyon Yaş Bağlamında Anova Testi Tablosu

N=400	Yaş	N	Ortalama	S.S	F	Sig(p)
Dışsal Motivasyon	20-30	267	2,6092	,31001	3,350	,036
	31-40	101	2,7003	,37178		
	41-50	32	2,6053	,47291		

\*p<0,05-p>0,05

Motivasyon ölçeğinde dışsal motivasyon boyutunun Anova test sonucunda dışsal motivasyonun yaşlara göre 20-30 yaş ve 31-40 yaş arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği konmuştur(p>,05).

#### 4.4.5.8.4 Mutluluk Ölçeği Yaş Bağlamında Anova Testi

Mutluluk Ölçeği yaş bağlamında Anova testi sonuçları tablo 12’ de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Mutluluk Ölçeği Yaş Bağlamında Anova Testi Tablosu

N=400	Yaş	N	Ortalama	S.S	F	Sig(p)
Mutluluk	20-30	267	3,1698	,66376	,532	,588
	31-40	101	3,1462	,69169		
	41-50	32	3,0088	,55409		

\*p<0,05-p>0,05

Mutluluk Ölçeği’nin Anova test sonucunda yaşlara göre anlamlı bir sonuç göstermediği ortaya konmuştur(p>0,05).

#### 4.4.5.8.5 İş Performansı Ölçeği Yaş Bağlamında Anova Testi

İş Performansı Ölçeği yaş bağlamında Anova testi sonuçları tablo 10’ da gösterilmiştir.

**Tablo 13.** İş Performans Ölçeği Yaş Bağlamında Anova Testi Tablosu

N=400	Yaş	N	Ortalama	S.S	F	Sig(p)
İş Performansı	20-30	267	3,9878	,77289	,24,440	,009*
	31-40	101	4,5263	,67129		
	41-50	32	4,5789	,55310		

\*p<0,05-p>0,05

İş Performansı ölçeğinde Anova test sonucunda yaşlara göre 20-30, 31-40 ve 41-50 yaşları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği ortaya konmuştur(p<0,05).

#### 4.4.5.9 Katılımcıların Eğitim Bağlamında Ölçeklere İlişkin Fark Analizi Bulguları

Motivasyon, Mutluluk ve İş Performansı ölçeklerine verilen yanıtlara göre 400 zincir market çalışanının eğitim dağılımları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sırası ile yer almaktadır.

#### 4.4.5.9.1 İçsel Motivasyon Boyutu Eğitim Bağlamında Anova Testi

İçsel motivasyon boyutu eğitim bağlamında Anova testi sonuçları tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14.** İçsel Motivasyon Boyutu Eğitim Bağlamında Anova Testi Tablosu

N=400	Eğitim	N	Ortalama	S.S	F	Sig(p)
İçsel Motivasyon	İlkokul	9	2,8025	2,8025	,988	,424
	Ortaokul	4	2,8056	2,8056		
	Lise	146	2,6553	2,6553		
	Ön Lisans	140	2,6437	2,6437		
	Lisans	98	2,5998	2,5998		
	Lisansüstü	3	2,6296	2,6296		

\* $p < 0,05$ - $p > 0,05$

Motivasyon ölçeğinde içsel motivasyon boyutunun Anova test sonucunda eğitim durumuna göre anlamlı bir sonuç göstermediği ortaya konmuştur( $p > 0,05$ ).

#### 4.5.5.9.2 Dışsal Motivasyon Boyutu Eğitim Bağlamında Anova Testi

Dışsal motivasyon boyutu eğitim bağlamında Anova testi sonuçları tablo 15’de gösterilmiştir.

**Tablo 15.** Dışsal Motivasyon Boyutu Eğitim Bağlamında Anova Testi Tablosu

N=400	Eğitim	N	Ortalama	S.S	F	Sig(p)
Dışsal Motivasyon	İlkokul	9	2,7315	,55867	,525	,758
	Ortaokul	4	2,6250	,58729		
	Lise	146	2,6604	,30278		
	Ön Lisans	140	2,6131	,28782		
	Lisans	98	2,6216	,35278		
	Lisansüstü	3	2,5833	,38188		

\* $p < 0,05$ - $p > 0,05$

Motivasyon ölçeğinde dışsal motivasyon boyutunun Anova test sonucunda eğitim durumuna göre anlamlı bir sonuç göstermediği ortaya konmuştur( $p > 0,05$ ).

#### 4.5.5.9.3 Mutluluk Ölçeği Eğitim Bağlamında Anova Testi

Mutluluk Ölçeği eğitim bağlamında Anova testi sonuçları tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16.** Mutluluk Ölçeği Eğitim Bağlamında Anova Testi Tablosu

N=400	Eğitim	N	Ortalama	S.S	F	Sig(p)
Mutluluk	İlkokul	9	3,3704	,51220	1,864	,100
	Ortaokul	4	3,2083	1,04859		
	Lise	146	3,1781	,65057		
	Ön Lisans	140	3,2345	,61454		
	Lisans	98	2,9898	,73367		
	Lisansüstü	3	3,0556	,91793		

\*p<0,05-p>0,05

Mutluluk Ölçeği'nin Anova test sonucunda eğitim durumuna göre anlamlı bir sonuç göstermediği ortaya konmuştur(p>0,05).

#### 4.5.5.9.4 İş Performansı Ölçeği Eğitim Bağlamında Anova Testi

İş Performansı Ölçeği eğitim bağlamında Anova testi sonuçları tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17.** İş Performansı Ölçeği Eğitim Bağlamında Anova Testi Tablosu

N=400	Eğitim	N	Ortalama	S.S	F	Sig(p)
İş Performansı	İlkokul	9	4,8333	,35355	3,658	,000
	Ortaokul	4	3,9375	,12500		
	Lise	146	4,2997	,78489		
	Ön Lisans	140	4,0071	,73635		
	Lisans	98	4,1454	,81142		
	Lisansüstü	3	4,5000	,86603		

\*p<0,05-p>0,05

İş Performansı Ölçeği'nin Anova test sonucunda eğitim durumuna göre ilkökul ile ön lisans eğitim durumları arasında ve lise ile ön lisans eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır(p<0,05).

#### 4.5.10 Cinsiyet Bağlamında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Fark Analizi Bulguları

Zincir market çalışanlarının motivasyon, mutluluk ve iş performansları ölçeklerine verdikleri yanıtların cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 400 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Buna göre gerçekleştirilen analiz sonuçları sırasıyla aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

#### 4.5.10.1 Motivasyon Ölçeği Cinsiyet Bağlamında T-testi Analizi

Motivasyon Ölçeği cinsiyet bağlamında T-testi sonuçları tablo 18’ de gösterilmiştir.

**Tablo 18.** Motivasyon Ölçeği Bağlamında Cinsiyet T-testi Tablosu

	Kadın		Erkek		Sig(p)	T	F	Anlamlı Fark
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.				
İçsel Motivasyon	2,6605	,31944	2,6299	,33788	,261	,905	1,266	-
Dışsal Motivasyon	2,6506	,30683	2,6245	,32954	,104	,800	2,655	-

\* $p < 0,05$ - $p > 0,05$

Motivasyon Ölçeği’nin içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının t-testi sonucunda cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya konmuştur( $p > 0,05$ ).

#### 4.5.10.2 Mutluluk Ölçeği Cinsiyet Bağlamında T-testi

Mutluluk Ölçeği cinsiyet bağlamında T-testi sonuçları tablo 19’ da gösterilmiştir.

**Tablo 19.** Mutluluk Ölçeği Bağlamında Cinsiyet T-testi Tablosu

	Kadın		Erkek		Sig(p)	T	F	Anlamlı Fark
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.				
Mutluluk	3,1170	,69293	3,1813	,64831	,206	-,944	1,602	-

\* $p < 0,05$ - $p > 0,05$

Mutluluk Ölçeği’nin t-testi sonucunda cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya konmuştur( $p > 0,05$ ).

#### 4.5.10.3 İş Performansı Ölçeği Cinsiyet Bağlamında T-testi

İş Performansı Ölçeği cinsiyet bağlamında T-testi sonuçları tablo 20' de gösterilmiştir.

**Tablo 20.** İş Performansı Ölçeği Cinsiyet Bağlamında T-testi Tablosu

	Kadın		Erkek		Sig(p)	T	F	Anlamlı Fark
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.				
İş Performansı	4,2904	,75772	4,0879	,78331	,703	2,569	,146	-

\*p<0,05-p>0,05

İş performansı Ölçeği'nin t-testi sonucunda cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya konmuştur(p>0,05).

#### 4.5.11 Medeni Durum Bağlamında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Fark Analizi Bulguları

Zincir market çalışanlarının motivasyon, mutluluk ve iş performansları ölçeklerine verdikleri yanıtların medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği 400 kişiden elde edilen veriler üzerinden araştırılmıştır. Buna göre gerçekleştirilen analiz sonuçları sırasıyla aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

##### 4.5.11.1 Motivasyon Ölçeği Medeni Durum Bağlamında T-testi

Motivasyon Ölçeği medeni durum bağlamında T-testi sonuçları tablo 21' de gösterilmiştir.

**Tablo 21.** Motivasyon Ölçeği Medeni Durum Bağlamında T-testi Tablosu

	Evli		Bekar		Sig(p)	T	F	Anlamlı Fark
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.				
İçsel Motivasyon	2,6288	,36605	2,6299	,31138	,019	-,579	5,516	Bekar>Evli
Dışsal Motivasyon	2,6204	,36090	2,6425	,29821	,091	-,651	2,879	-

\*p<0,05-p>0,05

Motivasyon Ölçeği'nin içsel motivasyon boyutunda t-testi sonucunda bekar olan katılımcıların evli olan katılımcılara göre anlamlı bir farklılıkları olduğu ortaya

konmuştur. Ancak Motivasyon Ölçeği'nin dışsal motivasyon boyutunda bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

#### 4.5.11.2 Mutluluk Ölçeği Medeni Durum T-testi

Mutluluk Ölçeği medeni durum bağlamında T-testi sonuçları tablo 22' de gösterilmiştir.

Tablo 22. Mutluluk Ölçeği Medeni Durum Bağlamında T-testi Tablosu

	Evli		Bekar		Sig(p)	T	F	Anlamlı Fark
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.				
Mutluluk	3,0938	,69068	3,1868	,65296	,103	-1,320	2,665	-

\* $p<0,05$ - $p>0,05$

Mutluluk Ölçeği'nin t-testi sonucunda medeni durum arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya konmuştur( $p>0,05$ ).

#### 4.5.11.3 İş Performansı Ölçeği Medeni Durum T-testi

Motivasyon Ölçeği medeni durum bağlamında T-testi sonuçları tablo 23' de gösterilmiştir.

Tablo 23. İş Performansı Ölçeği Medeni Durum Bağlamında T-testi Tablosu

	Evli		Bekar		Sig(p)	T	F	Anlamlı Fark
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.				
İş Performansı	4,3519	,74143	4,0764	,78187	,248	3,390	1,341	-

\* $p<0,05$ - $p>0,05$

İş performansı Ölçeği'nin t-testi sonucunda medeni durum arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı ortaya konmuştur( $p>0,05$ ).

## Değişkenlere Ait Korelasyon Analizleri

Değişkenlere ait Korelasyon analizleri sonuçları tablo 24' de gösterilmiştir.

**Tablo 24.** Değişkenlere Ait Korelasyon Analizleri Tablosu

N=400	1	2	3	Ort.	S.S.
Motivasyon (1)	1	,214**	,469**	2,59	,28
Mutluluk (2)	,214**	1	-,132**	58,01	12,08
İş Performansı (3)	,469**	-,132**	1	2,88	1,07

\*p<0,05

Elde edilen bulgulara göre, motivasyon ile mutluluk arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (p<,05).

Mutluluk ile iş performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. (p<,05).

İş performansı ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır(p<,05).

Regresyon analizine başvurmak için bazı gerekli koşullar vardır: Bunlardan ilki, çoklu bağlantı sorununun olmaması, VIF değerlerinin 10'dan küçük olması ve Tolerance değerinin 0,2'den büyük olması gerekmektedir(Gürbüz ve Şahin, 2016:265). İkinci koşul ise otokorelasyon sorunudur. Bu sorunun olmaması için Durbin-Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması gerekmektedir(Kalaycı, 2010:264). Bu çalışmada tespit edilen değerlerin uygun olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle, regresyon analizi uygulanarak, elde edilen bulgular yukarıdaki tabloda gösterilmiştir.

## Değişkenlere Ait Regresyon Analizleri

Değişkenlere ait Regresyon analizleri sonuçları tablo 25’ de gösterilmiştir.

**Tablo 25.** Değişkenlere Ait Regresyon Analizleri Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	Motivasyon			
<b>Mutluluk</b>	$\beta$	<b>S.H.</b>	<b>p</b>	Regresyon Modelin Özeti
	,427	,098	,214	R <sup>2</sup> =.046; Adj. R <sup>2</sup> =.043; F= 19,068; p=.000 DW= 1,773
<b>İş Performansı</b>	$\beta$	<b>S.H.</b>	<b>p</b>	
	1,262	,119	,469	R <sup>2</sup> =.220; Adj. R <sup>2</sup> =.218; F =112,250; p=.000 DW= 1,248
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
	İş Performansı			
<b>Mutluluk</b>	$\beta$	<b>S.H.</b>	<b>p</b>	Regresyon Modelin Özeti
	-,098	,037	-,132	R <sup>2</sup> =.017; Adj. R <sup>2</sup> =.015; F= 7,037; p=.008 DW= 1,734

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen analizde motivasyonun çalışan mutluluğu üzerindeki anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (R<sup>2</sup>=0,046; p<.05). Dolayısıyla “Motivasyonun çalışan mutluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”. Şeklinde ifade edilen araştırmanın ilk hipotezi kabul edilmektedir.

Motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisi anlamlılık ile açıklanabilmektedir (R<sup>2</sup>=0,220; p<0,05). Bu durum motivasyonun çalışan mutluluğu üzerinde pozitif etkisi olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla “Motivasyonun çalışan mutluluğu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir. İş performansının çalışan mutluluğu üzerindeki etkisini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinde motivasyonun çalışan mutluluğu üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif etkisi olduğu görülmektedir (R<sup>2</sup>=0,017; p>0,05) “Motivasyonun çalışan mutluluğu üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen araştırmanın üçüncü hipotezi de desteklenmiştir.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Motivasyon, belirlenmiş bir hedefe doğru, sürekli bir biçimde bir bireyi ya da birden çok bireyi harekete geçirmek için gerçekleştirilen çabaların bütünüdür. Bu nedenle, motivasyon kavramı organizasyonlarda iş gören bireylerin çalışma performanslarını ve mutluluk düzeylerini üst seviyede tutmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Organizasyonda işlerin verimli ve etkin bir biçimde olabilmesi için iş gören bireylerin motive edilmesi gerekmektedir.

Motivasyon, iş gören bireyler açısından önemli bir faktör niteliğindedir. İş gören bireylerin çalışma performansları ve bireysel mutluluk düzeylerinin pozitif bir yönde olması için motivasyon seviyelerinin üst seviyede olması gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışma, iş motivasyonunun, bireysel mutluluk ve iş performansı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma Burdur ilinde faaliyet gösteren 400 zincir market çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Yapılan çalışmada demografik sorularında katılım olarak erkek çalışanlar %59,7 ile en çok katılım gösteren taraf olmuştur. Kadın katılımcıların oranı ise %40,3'tür. Katılım sayısını en çok gösteren yaş grubu ise %66,8 oran ile 20-30 yaş arasındaki katılımcılardan oluşmaktadır. Medeni durumu bekar olan katılımcılar çalışmaya %66,3 ile daha fazla katılım göstermişlerdir. Son olarak çalışmaya katılım gösteren eğitim durumları sonucunda çalışmaya en fazla katılım gösterenler %36,5 lise %35,0 ön lisans mezunu katılımcılardan oluşmaktadır.

Çalışmada, Doğan ve Çötök, (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Oxford Mutluluk Ölçeği Kısa Formu", Dünder ve arkadaşları (2007) tarafından Türkçe' ye uyarlanan "Motivasyon Ölçeği", Çöl (2008) tarafından Türkçe' ye uyarlanan "İş Performansı Ölçeği" kullanılmıştır. Burdur'da faaliyet gösteren zincir market çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada erişilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında çalışmada ulaşılan sonuçlara yer verilmiş ve öneriler sunulmuştur.

Değişkenlere ilişkin analiz bulguları incelendiğinde Motivasyon Ölçeği, Oxford Mutluluk Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği'nin boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir

farklılığın bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Medeni durum bağlamında ise Motivasyon Ölçeği'nin içsel ortalamasına bakıldığında çalışmaya katılan bekar katılımcıların ortalaması evli katılımcıların ortalamalarından içsel motivasyon boyutu düzeyinde anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak dışsal motivasyon boyutu düzeyinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu sonucun nedeninin bekar çalışan bireylerin zamansal olarak çalışmaya daha fazla vakitlerini ayırabildikleri için motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu düşünülebilir. Ancak Aslantürk (2014) yaptığı çalışmada evli olan bireylerin bekar olan bireylere göre motivasyon ve medeni durum bağlamında daha anlamlı ve pozitif sonuçlara ulaştığını ifade etmiştir. Oxford Mutluluk Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği'nin boyutları ile medeni durum arasında bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Bir diğer demografik değişken olan yaş bağlamında ise Motivasyon Ölçeği'nin içsel motivasyon boyutunun ortalamalarına bakıldığı zaman 20-30 yaş ile 31-40 yaş arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu sonuçların nedeni olarak çalışan bireylerin yaşları daha genç olan bireylerin çalışma anlamında kendilerini daha zinde hissetmeleri ve motivasyon düzeylerinin daha yüksek olması olduğu düşünülebilir. Aslantürk (2014) ise çalışmasında motivasyon ve yaş bağlamında bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. İş Performansı Ölçeği'nin ortalamasına bakıldığında 20-30 yaş ile 31-40 yaş arasında ve 31-40 yaş ile de 41-50 yaş arasında anlamlı düzeyde bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Sökmen ve Mete (2015) yaptıkları çalışmada iş performansı ve yaş bağlamında bir anlamlılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dışsal motivasyon boyutu ve Oxford Mutluluk Ölçeği'nin ortalamalarına bakıldığında ise yaş düzeyinde herhangi bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Eğitim düzeyindeki analiz sonuçlarında ise İş Performansı Ölçeği'nin mezuniyet durumu ortalamasına bakıldığı zaman ilkokul ile ön lisans arasında ve lise ile de ön lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırma sonunun nedeninin eğitim düzeyleri daha yüksek olan bireylerin çalışanlar arasında iş performansı bağlamında bir farklılık yaratması olabileceği düşünülebilir. Demir (2021) yaptığı çalışmada iş performansı ve eğitim bağlamında bir anlamlılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Eğitimsel anlamda Motivasyon Ölçeği boyutları ile Oxford Mutluluk Ölçeği boyutu ortalamalarına bakıldığında ise herhangi bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Kıray (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada motivasyon ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Güven (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise motivasyon ile yaş arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kargün (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada iş performansı ile yaş arasında ve iş performansı ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen bu çalışmaların araştırma bulgularını destekler bir nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada korelasyon (ilişki) analizi yapılarak ölçeklerin kendi aralarında oluşan ilişkinin varlığı ve yönü saptanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların İş Motivasyonu, Bireysel Mutlulukları ve İş Performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ve negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki değişkenler arasında gerçekleşen etkinin ve etkileşiminin ön habercisidir. Bu nedenle değişkenlerin aralarındaki etkisini belirlemek için regresyon (etki) analizi de uygulanmıştır.

Korelasyon analizleri sonucunda Motivasyon ile Bireysel Mutluluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer analiz olan Motivasyon ile İş performansı arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Son korelasyon analizi olan İş Performansı ve mutluluk arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Etki analizi ile Motivasyonun, mutluluk üzerinde gerçekleştirilen etki analizi sonucunda ise motivasyonun mutluluk üzerine pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece H1 hipotezi desteklenmiştir. Bu durumda motivasyonu yüksek olan zincir market çalışanının bireysel olarak mutluluğu da yüksektir. Motivasyonun, iş performansına olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre motivasyonun, iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece H2 hipotezi desteklenmiştir. Bu durumda motivasyonu yüksek olan bireyin iş performansı da yüksektir.

Bir diğer etki analizi ise İş performansı ile mutluluk arasında gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda iş performansının mutluluk üzerinde anlamlı fakat negatif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Böylece H3 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran en önemli özellik, iş motivasyonu, bireysel mutluluk ve iş performansı kavramlarının bir arada çalışılmaması araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır.

### **Öneriler:**

- Bireylerin motive olma durumları kişiye göre farklılık gösterebileceğinden organizasyonlar öncelikle çalışanların kişisel özelliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim vb.) belirleyebilir ve bu kişisel özelliklere göre onlar için motivasyon sağlayacak doğru araçlar ve politikalar geliştirilebilir.
- Organizasyonlar için iş motivasyonu oldukça önem verilmesi gereken bir konudur. Çünkü iş motivasyonu bir organizasyonun ve bir bireyin yetenek, beceri ve performanslarını her zaman etkileyen bir etken olmuştur.
- Çalışma sonucuna göre motivasyon ile mutluluk arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan çıkan sonuçla motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin mutluluklarının da arttığı görülmüştür. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların mutluluk seviyelerinin artması organizasyonlar için olumlu etkiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda organizasyonların motivasyon düzeylerini artıracak politikalar izlemeleri önerilebilir.
- Çalışma sonucuna göre motivasyon ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buradan çıkan sonuçla motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin çalışma performanslarının arttığı görülmüştür. Motivasyonun bu noktada iş yaşamındaki öneminin olduğu bir kez daha görülmüştür. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların organizasyonlarda fark yaratmakta olup organizasyonlar için olumlu etkilere sebep olmaktadır. Bu bağlamda organizasyonların çalışanlarının motivasyon düzeylerini artıracak politikalar izlemeleri önerilebilir.
- Bu çalışma yalnızca Burdur'da faaliyet gösteren zincir market çalışanlarının üzerinde gerçekleştirilmiştir. Benzer çalışmaların farklı illerdeki zincir market çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi daha genel sonuçlara erişilmesine yardımcı olabilir.

## KAYNAKÇA

- Afşar, T. (2004). Felsefe Sözlüğü. Bulut Yayınları.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *International Journal*, 9(20), 131–148. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.20.334>
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 107.
- Akman, Y. (2017). Öğretmenlerin Algılarına Göre İş Motivasyonu ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(1), 71–88.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alpöz, O. (2021). Çalışanların Duygusal Zekâsının İş Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aslantürk, R. (2014). Çalışanlarda Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul
- Argon, T., ve Eren, A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Yayınevi.
- Arık, A. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. Çantay Kitapevi.
- Aşıkoğlu, M. (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon. Üniversite Kitapevi.
- Ayaz, N., ve Aydın, A. (2018). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İş Motivasyonunun Hijyen Davranışına Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(2), 287–301. <https://doi.org/10.24010/soid.350511>
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24(12), 58–72.

<https://doi.org/10.11611/JMER534>

- Bahadır, M. (2018). Hizmet Sektöründe Gelir Unsurunun İş Motivasyonuna Ve Aile İçi Huzura Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(2), 995–1016. <https://doi.org/10.21733/IBAD.478127>
- Bakan, İ., ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 75–97.
- Baril, A. (2013). The Role Of Welfare In Eudaimonism. *Southern Journal of Philosophy*, 51(4), 511. <https://doi.org/10.1111/sjp.12042>
- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Gül Yayınevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Kitapevi.
- Baytar, S. (2020). *Sağlık Sektörü Çalışanlarının Mutlulukları Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Hastanesindeki Pilot Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Befort, N., ve Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied H.R.M Research*, 8(1), 17–32.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). Beta Yayınları.
- Birkan, K. C. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri Ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Birlik, V. (2013). Platon Ve Aristoteles' in Erdem Anlayışının Akıl Bilgi Ve Mutluluk İle Olan İlişkisinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, İstanbul.
- Boncuklu, R. (2020). Motivasyonun Ve İş Tatminin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Hatay İlinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay.

Bowditch, J. L., ve Buono, A. F. (2005). *A Primer On Organizational Behavior* (6. Baskı). John Wiley.

Bülbül, Ş., ve Giray, S. (2011). Sosyodemografik Özellikler ile Mutluluk Algısı Arasındaki İlişki Yapısının Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(Özel Sayı), 113–123. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eab/473664>

Çakır, S. (2019). Spor Yapan Bireylerde Tükenmişlik Sendromu ve İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki : İstanbul Büyükşehir Belediyesi Okul Spor Salonları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Camfield, L., ve Skevington, S. M. (2008). On Subjective Well-Being and Quality of Life. *Journal of Health Psychology*, 13(6), 764–775. <https://doi.org/10.1177/1359105308093860>

Can, A. (2013). SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Pegem Akademi.

Can, H., Yıldırım, S., ve Kavuncubaşı, Ş. (2012). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (7.Baskı). Ekinoks Yayın Dağıtım.

Çerçi, S. (2013). *İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Osmaniye.

Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Anı Yayıncılık.

Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.

Çiftçi, B., Dolgun, U., Akgeyik, T., ve Özler Ergun, D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). Ekin Kitapevi.

- Çiftliklikaya, C., ve Yalçıntaş, M. (2016). Akademisyenlerin Sanayi İle İşbirliği Yapmaya Motive Eden Unsurlar- Nitel Bir Çalışma. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, November, 326–327. <https://doi.org/10.17740/eas.econ.2016-MSEMP-30>
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış (5. Baskı). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Vallerand, R. J., ve Pelletier, L. G. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3–4), 325–346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Demir, H. (2021). Hemşirelerin Enerji Düzeylerinin İş Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul
- Dere, G. (2022). Fiziksel Aktivitenin Çalışanların İş Performansı Üzerine Etkilerinin Araştırılması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Díaz-Vilela, L. F., Delgado Rodríguez, N., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaud, E., ve Rosales-Sánchez, C. (2015). *Relationships between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any?* <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0139898>
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575.
- Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., ve Diener, M. (1993). The Relationship Between Income And Subjective Well-Being: Relative Or Absolute? *Social Indicators Research*, 28(3), 195–223. <https://doi.org/10.1007/BF01079018>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., ve Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu*

*Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 27–46.

Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105–119.

Ece, H. K. (2000). İslam'ın Temel Kavramları. Beyan Yayınevi.

Efe, Ş. (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması Ve Sorunlar. *Sayıştay Dergisi*, 87(1), 121–139.

Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri. İşletme Fakültesi Yayınları.

Erkan, B. (2021). İşkoliklik Ve Bireysel Mutluluk Arasındaki İlişkinin Sağlık Çalışanları Açısından İncelenmesi: Bir Kamu Araştırma Ve Uygulama Üniversite Hastanesinde Uygulama. Yüksek Lisans, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı ,İstanbul.

Erkoç, İ. Ç. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

Erol, E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (16. Baskı). Beta Yayınları.

Ersin, F. (2021). Sağlık Çalışanlarında İşe Angaje Olmanın İş Performansına Etkisi: Darülaceze Başkanlığı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Eryılmaz, A. (2010). Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Arttırma Stratejilerini Kullanma ile Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 13, 77–84.

Eryılmaz, A. (2014). Mutluluğun Başucu Pegem Akademi Yayıncılık.

Eryılmaz, A., ve Ercan, L. (2011). Öznel İyi Oluşun Cinsiyet, Yaş Grupları ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36), 139–151.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*,

12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Fındıkçı, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları.

Freud, S. (2014). Mutlu Olma İhtimalimiz (3. Baskı). Zeplin Kitap.

Frey, B. S., ve Stutzer, A. (2002). What Can Economists Learn from Happiness Research? *Happiness Research Journal of Economic Literature*, 40(2), 402–435.

Fromm, E. (2003). *Sahip Olmak Ya Da Olmak*. Arıtan Yayınevi.

Gagne, M., ve Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 331–362. <https://doi.org/10.1155/2015/635035>

Ghutke, S. (2014). Study of Traditional Methods of Performance Appraisal. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management ve Technology*, 3(11), 35–43.

Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., ve Swanson, C. (2011). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by : National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 655. <https://doi.org/10.1002/job>

Greeff, A. P. (2000). Characteristcks Of Families That Function Well. *Journal of Family*, 21(8), 948–962. <https://doi.org/10.1177/019251300021008001>

Gümüş, S., ve Beşir, S. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi. Hiperlink Yayın Evi.

Gündoğdu, R., ve Yavuzer, Y. (2012). Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş ve Psikolojik İhtiyaçlarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 115–131. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/181361>

Güner, F., ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2018). İşgörenlerin Öznel İyi Olma Düzeylerinin Farklı Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 2(1), 5–6.

- Güngören, M. (2017). Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: *Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Güven, Y. (2004). Motivasyon Teori ve Araçları İncelemesi; Seydişehir Eti Aliminyum A.Ş’De Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya
- Güzel, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma . *Journal of Yasar University*, 5, 3415–3429.
- Hartanto, W., Ani, H. M., ve Febrianti, N. R. (2019). Motivation and Work Experience: Study on Indonesian Labor Productivity. *Internaional Journal of Science and Economic Research*, 4(3), 2148–2156. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/101071>
- Hazır, E. (2021). Mersin İlinde Lojistik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Destek Algısının İş Performansları Üzerine Etkisi: Örgütsel Etik İkliminin Aracılık Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı, Mersin.
- Headey, B., ve Wearing, A. (1989). Personality, Life Events, and Subjective Weil-Being: Toward a Dynamic Equilibrium Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), 731–739.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1–2), 155–169.
- Ho, Y.-H. (2000). *Motivation in Organisations : The Need For a Critical Systemic Approach*. in the University of Hull.
- Hocaoğlu Çoşkun, T. (2021). Profesyonel Voleybol Oyuncularında Bağ Kurmanın Algılanan İş Performansı Ve iş Doymu Üzerindeki Etkisi: Kadın Ve Erkek

Voleybolu Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Spor Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

İlhan, T. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Benlik Uyum Modeli Yaşam Amaçları, Temel Psikolojik İhtiyaçlar Ve Öznel İyi Oluş. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

İşgörür, N. (2020). Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Yararlandığı Motivasyon Araçları. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

J. Palmer, M. (1993). Performans Değerlendirmeleri. Rota Yayıncılık.

Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 9–17. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/20937>

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Seçkin Yayıncılık.

Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatminin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 103–119.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Karakaya, A., ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55–67.

Karaman, R. (2010). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(7), 411–427.

- Kargün, S. (2021). Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı ÜzerinEtkileri : Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara
- Kermally, S. (1999). Gurus on People Management. In *Management*. Viva Books Private Limited.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon. Alfa Akademi.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., ve Ökten, S. S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49–73.
- Kılınç, M. (2012). Takım Spor Yapanların Motivasyon Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 133–144.
- Kıray, İ. (2019). Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Kjerulf, A. (2015). Sabah 9’dan Akşam 6’ya Happy Hour. İş Yerinde Nasıl Mutlu Olunur? Doğan Egmont Yayıncılık.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. Arıkan Basım.
- Kurnaz, M. (2015). İlk Yetişkinlerde Dini Yönelim-Mutluluk İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Isparta.
- Lawler III, E. E. (1994). *Motivation In Work Organizations*. Jossey-Bass.
- Lazarus, R., ve Folkman, S. (1984). Stress, Appraisal, And Coping. In *Stress, appraisal and coping*. Springer Publisher.
- Lyubomirsky, S., ve Heidi, L. (1999). A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research*, 46, 137–155.

- Mccullough, M. E. (2000). Forgiveness As Human Strength: Theory, Measurement, And Links To Well-Being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 1(1), 43–55.
- Mihaiu, D. M., Opreana, A., ve Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, Effectiveness And Performance Of The Public Sector. *Romanian Journal of Economic*, 4(1) ,132–147.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants of Work Satisfaction. *Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>
- Nal, M., ve Sevim, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma . *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(4), 397–410.
- Nelson, D., ve Campbell, Q. (2010). *Organizational Behavior* . Custom Edition.
- Nguyen, M. L. (2017). The Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. In *Business Economics*. [https://www.impactjournals.us/archives?jname=11\\_2veyear=2019vesubmit=Searchvepage=9](https://www.impactjournals.us/archives?jname=11_2veyear=2019vesubmit=Searchvepage=9)
- Obuz, Y. (2011). Maddi Ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü: Parakendecilik Sektöründe Uygulaması. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Oflaz, M. (2018). İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi Ve Buna Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri . *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 53–82.
- Özer, G. (2009). Öz-Belirleme Kuramı Çerçevesinde İhtiyaç Doyumu, İçsel Gütülenme ve Bağlanma Stilllerinin Üniversite Öğrencilerinin Öznel İyi Oluşlarına Etkileri Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

- Özkalp, E., ve Kırel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış. Ekin Basım.
- Özkan, K., ve Alkan, H. (2004). Q-Tipi Faktör Analizinin Gerçekleşmesi İçin Tersinir Matrisin Oluşturulmasında Minimum Etkili Değişkenlerin Eklenmesi Yaklaşımı (Isparta İli Şarkikaraağaç İlçesi Orman Köyleri Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 165–178.
- Özkanlısoy, Ö. (2018). Lojistik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Adalet algısının İş Motivasyonuna Etkisi : Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tedarik Zinciri Ve Lojistik Yönetimi, İstanbul.
- Özkasap, Ş. (2013). Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Öztürk, Z., ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2) ,57–67.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi . *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79–97.
- Padır, M., Eroğlu, Y., ve Çalışkan, M. (2015). Ergenlerde Öznel Mutluluk İle Siber Zorbalık ve Mağduriyet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Online Journal Of Technology Addiction ve Cyberbullying*, 2(1), 32–51.
- Polatçı, S., ve Ünüvar, H. (2021). İşte Mutluluk Ölçeği (İMÖ): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Journal of Research in Business*, 6(1), 177–202. <https://doi.org/10.29228/jrb.10>
- Proctor, C., Linley, P. A., ve Maltby, J. (2010). Very Happy Youths: Benefits of Very High Life Satisfaction Among Adolescents. *Social Indicators Research*, 98(3), 519–532. <https://doi.org/10.1007/S11205-009-9562-2>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley Blackwell.

- Pryce-Jones, J., ve Lindsay, J. (2014). What Happiness at Work İs and How to Use İt. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130–134. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Rotundo, M., ve Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Ryan, M. R. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of İntegrative Processes. *Journal of Personality*, 63(3), 396-427.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1089.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji* (1. Baskı). Ezgi Yayınevi.
- Saracel, N., Taşseven, Ö., ve Ay, N. (2015). Örgütsel Stresin İş Motivasyonu Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 4(4), 1–32.
- Sarıçam, H. (2021). Genç Yetişkinler İle Yaşlıların Otantiklik, Yaşamda Anlam, Mutluluk, Affedicilik Ve Yalnızlık Düzeylerinin Karşılaştırılması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Savaş, A. T. (2005). Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü. Çantay Yayınları.
- Saygın, Y. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Destek, Benlik Saygısı Ve Öznel İyi Oluş Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
- Sobacı, F. (2021). İşin Anlamının Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluk Ve

Psikolojik Dayanıklıgn Rolü: Doktorlar Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Tokat.

Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Sökmen, A., ve Mete, E. S. (2015). Bezdininin İş Performansı, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Ankara'da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi İdare Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 271–295.

Sökmen, A. (2014). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon. Detay Yayıncılık.

Sungur, A. T. (2016). Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Süler, M. (2016). Akıllı Telefon Bağımlılığının Öznel Mutluluk Düzeyine Etkisinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Şahin, A. (2003). Türk Kamu Ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal Ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği). Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Konya.

Şantaş, F., Işık, O., ve Çilhoroz, Y. (2018). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi, Motivasyonu ve Yaşam Tatmini Alguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, 16(1), 64–76. <https://doi.org/10.11611/yead.374958>

Şimşek, Ş. (2004). İşletme Bilimine Giriş. Adım Matbacılık.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayınları.

- Şimşek, Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Adım Matbacılık.
- Taormina, R. J., ve Gao, J. H. (2013). Maslow And The Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction Of The Needs. *American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
- Tarhan, N. (2007). Duyguların Dili. Timaş Yayınları.
- TDK. (2022). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/>
- Telören, İ. (2021). Kendi Kendine Liderliğin İş Performansına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze.
- Timur, B., ve Çağlayan Akay, E. (2017). Kadın ve Erkeklerin Mutluluğunu Etkileyen Faktörlerin Genelleştirilmiş Sıralı Logit Modeli ile Analizi . *Social Sciences Research Journal*, 6(3), 2147–5237.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87–108.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi . *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183–206.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2), 196–218. [https://doi.org/10.1501/sbfter\\_0000002162](https://doi.org/10.1501/sbfter_0000002162)
- Tutar, H., ve Erdönmez, C. (2007). İşletme Becerileri Grup Çalışması. Detay Yayıncılık. Ankara
- Us, A. T. (2007). İşletmelerde Motivasyon. İgiad Yayınları. İstanbul
- Uyargil, C. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Yayınları. İstanbul
- Uygur, A., ve Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(0) 189–

201.

- Uysal, Ş. (2018). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32–39.
- Viswesvaran, C., ve Ones, D. 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>
- Yanık, M. (2022). "Mutluluğun Üç Boyutu". Erişim: 10 Haziran. [www.medaimyanikklinigi.com](http://www.medaimyanikklinigi.com)
- Yanık, S. (2020). Havacılık Sektöründe Stres Yönetiminin İş Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yaşar Konur, D. (2006). İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74–85.
- Yavuz, Ç. (2008). Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Öğrencilerinde Öznel İyi Olma Hali, Psikiyatrik Belirtiler Ve Bazı Kişilik Özellikleri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yeniliğe Motivasyonunuz Var mı? Erişim Tarihi (2022), from <https://yalin-dunya.com>
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158–180.
- Yetim, Ü. (2001). Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri. Bağlam Yayıncılık.
- Yıldız, B., Yıldız, H., ve Kaya, Ş. F. (2013). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi.

*Akademik Bakış Dergisi*,. 39(1), 1–18

- Yılmaz, P. (2017). İlkokul Öğretmenleri Ve Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sanahattin Zaim Üniversitesi-Marmara Üniversitesi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul
- Yüksel, Ö. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı). Gazi Kitapevi.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi . Gazi Kitapevi.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241–251.
- Yurtoğlu Çağlayan, E. (2021). Basketbol Antrenörlerinde Bireysel Yenilikçilik Ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kars.

## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

#### İş Motivasyonun, Bireysel Mutluluğa ve İş Performansına Etkisi Anketi

Bu anket ile İş Motivasyonun, Bireysel Mutluluğa ve İş Performansına Etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ÇİÇEK ve Yüksek Lisans Öğrencisi Osman TÜRKÖZ tarafından yürütülmektedir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için ankete vereceğiniz cevaplardaki içtenliğiniz büyük önem taşımaktadır. Anketlerden elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. İlginizden dolayı teşekkür ederiz.

#### I. Kısım: Demografik ve Diğer Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: 1. Erkek ( ) 2. Kadın ( )
2. Medeni Durumunuz: 1. Bekâr ( ) 2. Evli ( ) 3. Diğer ( )
3. Yaşınız: .....
4. Eğitim Durumunuz: 1. İlkokul ( ) 2. Ortaokul ( ) 3. Lise ( ) 4. Ön lisans ( )  
5. Lisans ( ) 6. Lisansüstü ( ) 7. Diğer ( )
5. Mesleğiniz: .....

#### II. Kısım Anket Soruları

No	İfadeler	1	2	3
1-M/İ	Yaptığım işte başarılıyım.	1	2	3
2- M/İ	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3
3- M/İ	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayı beni takdir ederler.	1	2	3
4- M/İ	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3
5- M/İ	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3
6- M/İ	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3
7- M/İ	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3
8- M/İ	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3
9- M/İ	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3
10-M/D	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilir	1	2	3
11- M/D	Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3
12- M/D	Yemek, çay- kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak sağlanır.	1	2	3
13- M/D	İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3
14- M/D	Çalışanlarla ilişkilerim iyidir.	1	2	3
15- M/D	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.	1	2	3

16- M/D	Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3
17- M/D	Yöneticim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3
18- M/D	İşimde terfi imkânı vardır.	1	2	3
19- M/D	Yöneticilerim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olur.	1	2	3
20- M/D	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenir.	1	2	3
21- M/D	Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3
22- M/D	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olur.	1	2	3
23- M/D	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum	1	2	3
24- M/D	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı tatminkardır.	1	2	3

<p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"><i>Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle yönelik olarak sizi en iyi tanımlayan maddeyi işaretleyiniz.</i></p>						
No	İfadeler	1	2	3	4	5
1-MT	Kendimden hoşnut değilim	1	2	3	4	5
2-MT	Hayatın çok ödüllendirici olduğunu hissediyorum.	1	2	3	4	5
3-MT	Hayatımdaki her şeyden oldukça memnunum.	1	2	3	4	5
4-MT	Çevremdeki güzelliklerin farkına varırım.	1	2	3	4	5
5-MT	Yapmak istediğim her şeye zaman bulabilirim.	1	2	3	4	5
6-MT	Zihinsel olarak kendimi tamamen zinde (dinç) hissederim.	1	2	3	4	5
7-MT	Geçmişle ilgili mutlu anılara sahip değilim.	1	2	3	4	5

<p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;"><i>Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle yönelik olarak sizi en iyi tanımlayan maddeyi işaretleyiniz.</i></p>						
No	İfadeler	1	2	3	4	5
1-İP	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2-İP	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
3-İP	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
4-İP	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

Çalışmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.

## **ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler:**

Adı ve Soyadı: Osman Türköz

### **Eğitim Durumu:**

Lisans Öğrenimi: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bölümü

### **Yabancı Dil Düzeyi:**

İngilizce-Orta Düzey

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:**

Türköz, O., Bektaş, M. ve Çiçek, H. (2021). Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerde Gelecek Kaygısı. Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 4 (2), 132-152.