

T.C.

GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİ DESTEĞİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE İÇSEL MOTİVASYONUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ:  
TRC1 BÖLGESİNDEKİ AKADEMİSYENLERE YÖNELİK  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

NİHAL ÇOBAN

NİHAL ÇOBAN YÜKSEK LİSANS TEZİ GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ABD 2019

GAZİANTEP  
EYLÜL 2019

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİ DESTEĞİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE İÇSEL MOTİVASYONUN DÜZENLEYİCİ  
ETKİSİ: TRC1 BÖLGESİNDEKİ AKADEMİSYENLERE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**NİHAL ÇOBAN**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU

GAZİANTEP  
EYLÜL 2019

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**YÖNETİCİ DESTEĞİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL  
MOTİVASYONUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: TRC1 BÖLGESİNDEKİ  
AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

NİHAL ÇOBAN

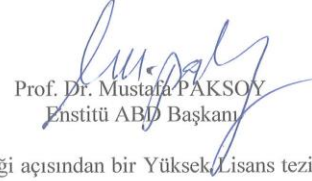
Tez Savunma Tarihi: 17/09/2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Doç. Dr. Erol ERKAN  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığımı onaylarım.



Prof. Dr. Mustafa PAKSOY  
Enstitü ABİD Başkanı

Bu tez tarafımda (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

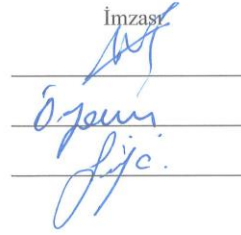
Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE

Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU

Dr. Öğr. Üyesi Filiz ÇAYIRAĞASI

İmzası



## ÖZET

### **YÖNETİCİ DESTEĞİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDE İÇSEL MOTİVASYONUN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: TRC1 BÖLGESİNDEKİ AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

ÇOBAN, Nihal

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU

Eylül 2019, 152 sayfa

Bu çalışmada akademisyenlerin yönetici desteğine yönelik algılarının iş performanslarına olan etkisi belirlenmiş ve bu etkide içsel motivasyonun düzenleyici rolü incelenmiştir. TRC1 Bölgesindeki (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) devlet üniversitelerinde görev yapan 301 öğretim elemanından anket formuyla elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda içsel motivasyonun yönetici desteği ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendiren bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon, İş Performansı

**ABSTRACT****THE MODERATING EFFECT OF INTRINSIC MOTIVATION ON THE  
RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATOR SUPPORT AND JOB  
PERFORMANCE: A RESEARCH ON ACADEMICIANS IN THE TRC1  
REGION**

ÇOBAN, Nihal

Master's Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Özlem YAŞAR UĞURLU

September 2019, 152 pages

In this study, the effect of perceptions of academicians on executive support on their work performance was determined and the moderating role of intrinsic motivation was examined. Data obtained from the questionnaire responded by 301 academic staff working in state universities in TRC1 Region (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) was used. As a result of the study, it was concluded that intrinsic motivation has an effect that strengthens the positive relationship between executive support and job performance.

**Key words:** Administrator Support, Intrinsic Motivation, Job Performance

## ÖNSÖZ

Öncelikle tezimin her aşamasında yardımlarını esirgemeyen ve çalışmama katkı sağlayan kıymetli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU'ya saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Gerek tez dönemim süresince gerekse de tüm hayatım boyunca benden desteklerini ve sevgilerini eksik etmeyen, haklarını ödeyemeyeceğim kıymetli anneme, babama, abime, ablama ve kardeşime tüm kalbimle teşekkür ederim.

Bu zorlu süreçte kendisini çoğu zaman ihmal etmiş olmama rağmen manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşime ve ilgiye çok ihtiyacı olduğu halde yeterli zaman ayıramadığım biricik kızım Feyza'ya teşekkürlerimi sunarım.

Eylül, 2019

Nihal ÇOBAN

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
1. GİRİŞ .....	1
1.1. GİRİŞ .....	1
2. YÖNETİCİ DESTEĞİ .....	5
2.1. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI VE TANIMI .....	5
2.2. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN TEMELİNİ OLUŞTURAN TEORİLER.....	7
2.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi .....	7
2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	9
2.2.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi .....	11
2.3. YÖNETİCİ DESTEĞİ BOYUTLARI .....	14
2.3.1. Bilgisel Yönetici Desteği (Informational Support) .....	15
2.3.2. Maddi Yönetici Desteği (Material Support).....	16
2.3.3. Duygusal Yönetici Desteği (Emotional Support).....	16
2.3.4. Kariyer Desteği (Career Support).....	17
2.4. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜT DESTEĞİ İLİŞKİSİ .....	17
2.5. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI.....	19
2.6. YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	21
3. MOTİVASYON .....	27
3.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI .....	27
3.2. MOTİVASYON KURAMLARI.....	30
3.2.1. Kapsam Kuramları .....	30
3.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	31
3.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	33
3.2.1.3. Clayton Alderfer'in ERG (VIG) Kuramı.....	35
3.2.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	35
3.2.2. Süreç Kuramları .....	37
3.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	37
3.2.2.2. Edwin Locke'un Amaç Kuramı .....	38

3.2.2.3. Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı .....	40
3.3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE YARARLARI .....	41
3.2.1. Motivasyonun Önemi .....	41
3.3.2. Motivasyonun Yararları .....	43
3.4. MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI .....	45
3.4.1. Maddi (Ekonomik) Araçlar .....	46
3.4.2. Maddi Olmayan (Psiko-Sosyal) Araçlar .....	48
3.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar .....	51
3.5. MOTİVASYON TÜRLERİ .....	53
3.6.1. İçsel Motivasyon .....	54
3.6.2. Dışsal Motivasyon .....	57
3.6. İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon Arasındaki Fark .....	59
3.7. MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	61
4. İŞ PERFORMANSI .....	66
4.1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI VE TANIMI .....	66
4.2. İŞ PERFORMANSI TÜRLERİ .....	68
4.2.1. Görev (Task) Performansı Kavramı ve Tanımı .....	69
4.2.2. Bağlamsal Performans Kavramı .....	70
4.3. İŞ PERFORMANSI (UNSURLARI) ÖLÇÜTLERİ .....	72
4.3.1. Etkinlik (Etkenlik) Ölçütü .....	72
4.3.2. Verimlilik .....	74
4.3.3. Kalite .....	75
4.3.4. Yenilik .....	75
4.3.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi .....	76
4.4. İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	77
4.4.1. Örgütsel faktörler .....	77
4.4.2. Çevresel faktörler .....	78
4.4.3. Kişisel faktörler .....	79
4.5. İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	80
4.6. İŞ PERFORMANSI YÖNETİCİ DESTEĞİ VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	82
5. MATERYAL VE YÖNTEM .....	85
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	85
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	85
5.3. Araştırmanın Örnekleme .....	86
5.4. Veri Toplama Araç ve Yöntemi .....	86
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	87



5.6. BULGULAR VE YORUMLAR.....	88
5.6.1. Demografik Özelliklere Göre Dağılım.....	88
5.7. GEÇERLİLİK ve GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	90
5.7.1. Yönetici Desteği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	90
5.7.2. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	93
5.7.3. İş Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	96
5.8. VERİLERİN ANALİZİ.....	98
5.9. BULGULAR.....	99
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
KAYNAKLAR.....	121
EKLER.....	148
EK A. ANKET FORMU.....	149
Ek A. 1. ANKET FORMU.....	150
ÖZGEÇMİŞ.....	152

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	88
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	89
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	90
Tablo 4: Yönetici Desteği Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	91
Tablo 5: Yönetici Desteği Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri ...	92
Tablo 6: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Faktör Yapısı.....	94
Tablo 7: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri...	94
Tablo 8: İş Performansı Ölçeğinin Faktör Yapısı .....	96
Tablo 9: İş Performansı Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri.....	97
Tablo 10: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler.....	98
Tablo 11: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları .....	99
Tablo 12: Yönetici Desteğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri .....	100
Tablo 13: Yönetici Desteğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yol Katsayısı ile İlgili Değerler .	101
Tablo 14: İçsel Motivasyonun İş Performansı Üzerindeki Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri .....	102
Tablo 15: İçsel Motivasyonun İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yol Katsayısı ile İlgili Değerler .	103
Tablo 16: Yönetici Desteğinin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri .....	103
Tablo 17: Yönetici Desteğinin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yol Katsayısı ile İlgili Değerler.....	104
Tablo 18: Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Modele Ait Uyum Değerleri.....	105
Tablo 19: Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayısı ile İlgili Değerler.....	106
Tablo 20: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması .....	107
Tablo 21: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırması .....	108
Tablo 22: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması.....	108
Tablo 23: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırması.....	109
Tablo 24: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	110
Tablo 25: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırması.....	111
Tablo 26: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Alınan Akademik Teşvik Ödenek Sayısına Göre Karşılaştırması.....	111
Tablo 27: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Akademisyenliği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Karşılaştırılması .	112

Tablo 28: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının İdari Göreve Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırması.....	112
Tablo 29: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Mesleğini Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Karşılaştırılması..	113
Tablo 30: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Çalıştığı Üniversiteyi Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Karşılaştırması.....	113
Tablo 31: Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Akademisyenlikten Önce Farklı Bir Meslekle Uğraşma Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	114
Tablo 32: Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.....	119



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	32
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	85
Şekil 3: Yönetici Desteği Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı .....	93
Şekil 4: İçsel Motivasyon Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	95
Şekil 5: İş Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	97
Şekil 6: Yönetici Desteğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli .....	101
Şekil 7: İçsel Motivasyonun İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli .....	102
Şekil 8: Yönetici Desteğinin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli .....	104
Şekil 9: Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli .....	105
Şekil 10: Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisi.....	107

## BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

### 1.1. GİRİŞ

Toplumu oluşturan bireyler üniversitelerde verilen eğitimler sayesinde topluma daha faydalı hale gelebilmektedir. Bu nedenle üniversiteler ülkelerin geleceği adına büyük önem taşımaktadır. Ülkenin kalkınabilmesi için üniversitelerdeki eğitim etkinliğinin artırılması, öğretim elemanlarının verimli bir ortamda ve etkili bir şekilde çalıştırılmasına zemin hazırlanılması gerekmektedir. Öğretim elemanlarının etkin bir şekilde çalışıp, katma değeri yüksek verim elde edebilmelerinde ise iş performansları oldukça önemli bir husustur. Bu sebeple akademisyenlerin motivasyonları ve sergiledikleri iş performansları eğitim açısından önemlidir. Bu da yöneticilerinin, akademisyenlerin ihtiyaç ve isteklerini saptamakta gösterdiği başarıyla doğru orantılıdır.

Yöneticiler, kurumun gerçekleştirdiği faaliyetlerde almış oldukları karar ve davranışları ile çalışanlar üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkilidirler. Bu etki personelin iş performansının artırılması noktasında oldukça önemlidir. Nitekim yönetici desteği, yöneticinin çalışanına gösterdiği destek ve olumlu ilişkiyi ifade eden bir kavramdır (Casper vd., 2011). Yani yönetici desteği; İşgörenlerin yöneticileri tarafından cesaretlendirildiğini ve yöneticilerinin kendilerini önemseydiğini algılamalarıdır (Burke vd., 1992). Daha ayrıntılı incelendiğinde yönetici desteği, işgörenlerin bir üst kademedeki yöneticilerinden görmüş oldukları destek olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işgörenle doğrudan ilişkisi bulunan yöneticinin çalışanı merkeze alarak onu desteklemesidir (Yoon ve Lim, 1999).

Motivasyon ise, kurumun ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak şekilde bir çalışma ortamı oluşturarak işgörenin harekete geçmesi için isteklendirilme süreci olarak ifade edilmektedir (Arzova, 2001:21).

İş performansı kavramı, çalışanın gerçekte ne yaptığı ile görevinde ne yapması gerektiğine dair beklentileri arasındaki ilişkinin nitel veya nicel olarak ifade edilmesidir (Çalışkan, 2018:108). Bir başka tanıma göre kişinin idaresinde olan ve kurumun amaçlarına katkıda bulunan davranışlardır. İşgörenin üstlendiği görevi, örgütün amacına ulaşması için iş şartlarına uygun şekilde ve önceden tespit edilmiş sınırlar içerisinde yerine getirmesidir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009).

Yönetim bilimi motivasyonu, performansı artırmak için işlevsel bir araç olarak görmektedir. Başka bir ifadeyle performans ile motivasyon birbiriyle yakın ilişkili kavramlardır. Motivasyonu yüksek olmayan bir personelin iyi bir performans göstermesi beklenmemelidir. Bu noktada örgütlerini başarıya ulaştırmak isteyen yöneticiler devreye girmektedir. Çalışanlar içsel olarak motive olduklarında görevlerini itina ve istekle yerine getirirler. Bu doğrultuda içsel motivasyon, kişinin yeterlilik ve becerilerini gösterebilme tecrübesidir denilebilir. İş performansı kurumlar, yöneticiler ve işgörenler açısından temel bir unsurdur. Nitekim örgütlerin kurumsal amaçlarına ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektördeki rekabet gücünü artırabilmeleri için yüksek performans sergileyen çalışanlara ihtiyaçları vardır.

Akademisyenler için mesleki bilgi donanımı kazanmak, kendini gerçekleştirebilme fırsatı elde etmek, mesleğinin zorluklarına rağmen başarılı bir akademisyen olmak, sosyal statü kazanmak, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınmak, akademik literatüre katkı sağlayabilmek, akademik yayın kriterleri düzeyini niceliksel olarak sağlamak ve nitelikli öğrenciler yetiştirebilmek önemli hedeflerdendir (Zeynel ve Çarıkçı, 2017). Bu bağlamda yöneticiler, hem örgütün hem de çalışanların performansını artırmanın yanında örgütün başarıya ulaşmasını da sağlar. Bu sebeple yöneticiler çalışanların davranışlarını gözlemleyerek çalışanı nasıl motive edebileceğini bilmelidir (Dizdar, 2009:7).

Birey etrafındaki diğer kişiler tarafından desteklendiğini bildiği takdirde kendini daha iyi hissedecektir. Hayatımızın her aşamasında da geçerliliği olan bu

durum iş hayatında da geçerlidir. Kişinin çalıştığı iş ortamında da yöneticileri tarafından desteklendiğini bilmesi veya bunu hissetmesi hem çalışan hem de örgüt açısından önemlidir. Bu bağlamda çalışanların, çalıştıkları kurumda destekleyici bir yönetici tutumu ve kendilerine verilen değer düzeyi büyük önem arz etmektedir (Özkuk, 2017:1).

Bu çalışmanın temel amacı “yönetici desteği akademisyenlerin iş performansını etkiler” savını doğrulamaya çalışmaktır. Bu doğrultuda TRC1 bölgesindeki akademisyenlerin yönetici desteği algılarının, iş performanslarına yönelik etkisini belirlemek ve bu etkide içsel motivasyonun düzenleyici etkisini araştırılmıştır. Literatür araştırmasında motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış olan çalışmaların daha çok diğer hizmet sektörlerinde (otel, banka vb.) yapıldığı, öğretim elemanlarının performans ve motivasyonları arasındaki ilişki ve bu ilişkideki yönetici desteğinin rolünü ortaya koyan bir çalışmanın ise mevcut olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla öğretim elemanlarının motivasyon ve performansları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bu çalışmanın bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ülkemizde yönetici desteği konusunda da çok fazla araştırma yapılmaması nedeniyle bundan sonra yapılacak olan çalışmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

Bu amaç doğrultusunda çalışmanın literatür kısmı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, bağımsız değişken olan yönetici desteğinin tanımı, boyutları, önemi ve yönetici desteğinin temelini oluşturan teorilere değinilmiştir. Ayrıca literatürde yer alan çalışmalardan örnekler verilmiştir. İkinci bölümde motivasyonun tanımı, kuramları, önemi ve yararları, motivasyon araçları, motivasyon türleri ve motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde ise, bağımlı değişken olan iş performansı konusu ele alınmıştır. İş performansı türleri, performansı etkileyen faktörler, iş performansının unsurları ve bu konuda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırma bölümünde ise çalışmanın amacı ve önemi, araştırma modeli, örnekleme, hipotezleri, veri toplama araç ve yöntemi hakkındaki açıklamalara yer verilmiştir. TRC1 bölgesindeki akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon, iş performansları ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik

uygulama çalışmasına yer verilmiş ve anket değerlendirmesi sonucu elde edilen bulgulara değinilmiştir.





## İKİNCİ BÖLÜM YÖNETİCİ DESTEĞİ

### 2.1. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI VE TANIMI

Yöneticilerin karşılaştıkları her farklı duruma göre üstlendikleri çeşitli misyonlardan birisi olan destekleyicilik kavramıyla birlikte yöneticiyle çalışan arasındaki yakınlık her geçen gün artmaktadır. Günümüzde işgörenler değişen çalışma koşullarıyla beraber daha uzun iş saatlerinde daha karmaşık iş sorumlulukları alarak çalışmaktadır. Bu değişimler bireylerin yaptıkları işleri daha yüksek bir performansla sergilemeleri ve motive olmaları için bazı ihtiyaçları da beraberinde getirmiştir. İşgörenle yöneticisi arasında daha yakın ilişki kurulduğunda, yöneticinin projeleri ile çalışanları yönetmekteki rolü önem kazanmaktadır (Tan, 2008:5).

Destekleyici yöneticiler, çalışanlarını takdir eden, adaleti sağlayan ve sorunlarına yardımcı olan kişiler olarak görülmektedir (Eisenberger vd., 2002). Bu bağlamda Bhanthumnavin (2003) destekleyici yöneticiyi, çalışanlarının iyi bir performans sergilemeleri için onların ihtiyaçlarıyla ilgilenip bu ihtiyaçlara çözüm bulan kişi olarak ifade etmiştir (Bhanthumnavin, 2003).

Yönetici desteği; yöneticinin çalışanına gösterdiği destek ve olumlu ilişkiyi ifade eden bir kavramdır (Casper vd., 2011). Algılanan yönetici desteği ise; çalışanların örgüte yaptıkları katkılarına, yöneticileri tarafından verilen değer ve refahlarına gösterilen ilginin derecesine yönelik hissettikleri farkındalık olarak tanımlanmaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Bu bilgiler ışığında aşağıda yönetici desteği ile ilgili literatürdeki bazı tanımlara yer verilmiştir:

- İşgörenlerin çalıştıkları kuruma sağladıkları katkı karşılığı ve şahsi menfaatleri için üstlerinden gördükleri destektir (Kottke ve Sharafinski, 1988).

- İşgörenlerin yöneticileri tarafından cesaretlendirileceği ve yöneticilerinin kendilerini önemseydiğini algılamalarıdır (Burke vd., 1992).
- Yöneticilerin çalışanlarına destek olması, onlara ilgi göstermesi, onları amaçları başarmaları doğrultusunda cesaretlendirerek motive etmeleridir (Babin ve Boles, 1996:60).
- En genel haliyle yönetici desteği, işgörenlerin bir üst kademedeki yöneticilerinden görmüş oldukları destek olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, işgörenle doğrudan ilişkisi bulunan yöneticinin çalışmanı merkeze alarak onu desteklemesidir (Yoon ve Lim, 1999).
- Yöneticinin çalışanlarına karşı arkadaş canlısı olması, yardımsever bir şekilde yaklaşması, iyi niyetli davranması, toplumsal ve ruhsal açıdan ilgi göstermesidir (Eisenberger ve Rhoades, 2001:700).
- Yöneticilerin çalışanlarına karşı samimi, anlayışlı, yakın davranmaları ve yardımda bulunmalarıdır (Luthans, 2002).
- Yöneticinin çalışanlarla sağlıklı bir iş ilişkisi kurarak, çalışanların daha yüksek ve daha pozitif performans sergileyebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Bhathumnavin, 2003).
- Yöneticilerin çalışanlarının yaptıklarını görmesi ve onların iyiliğini istemesidir (Powell, 2011).
- Yöneticilerin çalışanlarını düşünmesi, ayrıca sosyo-duygusal açıdan onlarla ilgilenmesi ve işgörelere dostça davranmasıdır (Pekdemir vd., 2013).
- Yöneticilerin çalışanlarının örgüte yaptıkları katkılara değer vermesi onları önemseme düzeylerine dair çalışanların inançlarıdır (Pohl ve Galetta, 2016).
- Yönetici desteği kavramı, yöneticilerin organizasyonun en değerli varlığının insan unsuru olduğunun bilincinde olması, çalışanlarına değerli olduğunu hissettirmesi, motivasyonlarını yükseltmesi ve çalışmalarının kalitesini artırarak onları her açıdan destekleyecek faaliyetlerde bulunması olarak ifade edilmektedir (Zincirkıran vd., 2016).

Bu tanımlardan hareketle yönetici, çalışanlarını ve onların bireysel ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Ayrıca yönetici, çalışanların zihninde, yönetimin kendilerini önemseydiğini ve örgüte yaptıkları katkının farkında olduğuna dair bir

algı oluşturmaldır (Burns, 2016). Çalışanlar yanlarında sorunlarını giderme konusunda onlara destek olan bir yönetici isterler. Çalışan karşısına çıkan olumsuzluklar karşısında bilişsel, duygusal ve fiziksel yönden çökmüş dahi olsa görebileceği yönetici desteğiyle toparlanır (Emhan vd., 2014).

## 2.2. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN TEMELİNİ OLUŞTURAN TEORİLER

Yönetici desteği kavramını açıkladıktan sonra, bu kavramın dayandığı teorilere de değinmek faydalı olacaktır. Yönetici desteği; sosyal mübadele teorisi, lider-üye etkileşim teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi olmak üzere üç teori kapsamında incelenmektedir.

### 2.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal alışveriş teorisi organizasyon-çalışan ile yönetici-çalışanı ilişkilendirerek açıklamaktadır. Bu teoriye göre, örgüt ve çalışan arasında bir alışveriş söz konusudur. Örgüt ve çalışan arasındaki bu ilişki yönetici ile çalışan arasındaki sosyal ve ekonomik bağı yani bu ilişkiyi devam ettirecek unsurları kapsamaktadır (Shore ve Tetrick, 1991).

Homans (1961), Blau (1964) ve Emerson (1962,1972) tarafından yapılan çalışmalar sosyal mübadele teorisinin gelişimine öncülük etmiştir. Thibaut ve Kelley ise teorisinin psikolojik temelde gelişmesine katkı sağlamıştır (Ertürk ve Bedük, 2015). Teorinin ortaya çıkmasında George Homans (1958)'ın "*social behavior as exchange*" çalışması ve "*Social Behavior: Its Elementary Forms*" (1971) eseri oldukça önemlidir. Homans, 1958 yılında yazdığı eserinde sosyal davranışı bir takas ilişkisi olarak belirten kuramı geliştirmiştir (Bolat vd., 2009). Sistematik bir kuram geliştiren kişi her ne kadar Homans olsa da "*Sosyal Mübadele Teorisi*" ifadesini ilk kez Blau kullanmıştır (Lambe vd., 2001:4).

Sosyal mübadeleyi Homans (1961) en az iki birey arasında gerçekleşen, maddi veya manevi olmayan, bireylerin kendileri için faydalı olacağına inandıkları olguların değişimi olarak ifade etmiştir. Bir başka tanıma göre sosyal mübadele teorisi, işgörenler ile organizasyonlar arasında var olan ancak açık ve net bir şekilde ifade edilemeyen, ihlal edildiği takdirde olumsuz sonuçlara sebep olan karşılıklı zorunluluklar olarak belirtilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010).

Sosyal mübadele teorisi yürütülen üç tahmin ile açıklanabilir. Birincisi insanların akılcı olduğunu kabul eder. İnsanlar bir çok seçenek arasından kendisine en uygun ve zararsız olanı seçer. İkincisi azalan marjinal fayda ilkesidir. Bu teoriye göre kişinin aldığı ödüller zamanla değerini yitirir. Üçüncüsü ise insanlar alışveriş yaparken karşılıklı bir beklenti içerisinde. Bu beklenti karşılandığı zaman kişiye mutluluk ve doymuşluk hissi verir. Karşılık bulamadıklarında ise ilişkiyi kesebilirler (Özkalp, 2004).

Blau'ya göre sosyal mübadele teorisi, işgörenler ile yöneticiler arasındaki karşılıklı destek değişimidir. İşgörenler bir örgüte girerken bu değişimi kabullenerek girmektedirler ve bu değişim ilişkisi yöneticilerin işgörenlerine çalışmak için uygun ortamı sağlaması ile oluşmaktadır. İşgörenler çalıştıkları kurum için emek harcayarak, yöneticiler de onların bu emeklerini ödüllendirerek değişimi sağlamaktadırlar. Karşılıklı olarak bu değişimin sağlanması ile sosyal mübadele kuramı oluşmaktadır (Zagenczyk, 2006:10).

Sosyal mübadelede gruplar; yöneticiler, işgörenler, müşteriler ve sendikalar gibi oldukça çeşitlidir. Sosyal alışverişin ne zaman karşılık bulacağı belli değildir ve karşı tarafın isteğine bağlıdır. Sosyal alışverişte ekonomik alışveriş gibi pazarlık söz konusu değildir. Karşılıklı ilişki bu alışverişte daha ön plandadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Bu teorinin özelliklerini Gürbüz (2006) aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- 1- Taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler gönüllülük esasına dayanmaktadır. Belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır.
- 2- Bir kişi başka birine kaynak sağladığında o kişiden karşılık bekler. Fakat bu karşılık diğer kişinin isteğiyle gerçekleşir.
- 3- Gönüllü olarak yapılan bu davranışların yerine getirilme mecburiyeti yoktur.
- 4- Sosyal mübadele neticesinde tarafların elde edeceği avantajlar bireylerin takdirine bırakılır ve pazarlık konusu yapılmaz.
- 5- Elde edilen bu kazançlar maddi unsurlarla tanımlanmamaktadır.
- 6- İleriki zamanlar için içeriği ve kapsamı belirlenmemiş manevi sorumluluklardır.

7- Sosyal mübadelenin sonuçları kişiler arasındaki karşılıklı güvenin bir göstergesidir (Gürbüz, 2006:52).

Sosyal mübadele konusunda önem verilmesi gereken bir diğer özellik değişimin yükümlülük boyutudur. Sosyal değişim açısından bakıldığında yüksek kalitedeki değişimin, çalışanlara yöneticinin değer verdiği davranışlarla karşılıklı değişim yapma yükümlülüğü yaratabileceği belirtilmiştir (Wayne vd., 2002). Bu nedenle karşılık ve yükümlülük kapsamında bireyler yöneticileriyle sosyal bir değişim içine girer. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine sunduğu maddi ve manevi faydaların karşılığında emeklerini ve bağlılıklarını gösterir (Börü ve Güneşer, 2006). Aynı şekilde çalışanlar yöneticilerinin gösterdiği destek karşılığında da organizasyon yararına olabilecek davranışlar sergiler. Bu nedenle yönetici desteğinin çalışan performansına ve olumlu iş çıktılarına etki ettiği söylenebilir.

### **2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin farklı rolleri üstlenerek her çalışan ile farklı bir iletişim içerisinde olmasını ifade eder (Arslantaş, 2007:162). Başka bir tanıma göre teori, astlar ile liderin kendi aralarında karşılıklı olarak beklenti ve rollerini belirleme süreci olarak ifade edilir (Yukl vd., 2009).

Liderlik teorileri genel olarak, liderin tüm çalışanlara aynı şekilde muamele gösterdiği varsayımına dayanmaktaydı. Ancak zamanla bu teorilerin ötesine geçebilen lider-üye etkileşim teorisi, kaynak ve zamanları kısıtlı olan liderler ile çalışanları arasında farklı ilişkiler oluşabildiğini ileri sürmüştür (Arslantaş, 2007:161-163). Geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen lider ile üye arasındaki karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşmayı inceleyen lider-üye etkileşim teorisi, lider ve çalışanları arasındaki karşılıklı ilişkileri esas alması bakımından, diğer geleneksel liderlik modellerinden ayrılmaktadır (Baş vd., 2010:1014).

Dansereau, Graen, ve Haga tarafından 1975 yılında öne sürülmüş ve “Dikey İkili Bağlantı Modeli” olarak anılmıştır. Bu teori, astlar/üyeler ve yönetici/lider arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım şeklinde ele alarak

geliştirmiş ve daha sonra “Lider-Üye Etkileşim Teorisi” olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku vd., 2008:194).

Lider-üye etkileşiminin niteliği, çalışma sürecinde çalışanla liderlerin birbirlerine karşı davranışlarını etkiler. Yöneticiler bütün çalışanlarına aynı şekilde davranmaz veya değerlendirmezler. Sınırlı zaman ve kaynaktan dolayı yöneticilerin astları ile etkileşim şekilleri yüksek nitelikli ilişki (iç grup üyeler) veya düşük nitelikli ilişki (dış grup üyeler) olmak üzere ikiye ayrılır (Varma vd., 2007). İç gruptaki üyeler yöneticilerinin destek, güven ve zamanını çok alırlar. Ayrıca iş ile ilgili kaynakların dağıtımında avantaja sahiptirler, fazla özerkliğe sahiptirler, önemli bilgiler verilir ve karşılığında yöneticiler astların bağlılığını ve desteğini kazanırlar (Cerit, 2012:35).

Liderleri ile yüksek bir etkileşime sahip olan bireyler, desteklendiğini hissederek yöneticilerinden daha fazla sorumluluk üstlenebilecekleri görevler talep edeceklerdir. Buna bağlı olarak da bireylerin iş performans düzeyleri artacaktır (Schyns vd., 2005:16).

Çalışanların gösterdikleri performansla onlara kişisel ve mevkiye dayalı kaynaklar verirler. Dış grup üyeler ise sadece kendilerine verilen görevi yerine getirirler. Karşılıklı güven sınırlıdır ve ödüllendirme sistemi zayıftır. Düşey ilişkide kişilerin üstlendiği roller birbirlerine karşı olan davranışlarını etkiler (Göksel ve Aydın, 2012:248-249).

Liderleriyle etkileşim içinde olan çalışanlar daha fazla yetki alıp kurum kaynaklarına daha kolay ulaşabilir. Bu yüzden de daha fazla iş performansı göstermeleri beklenir (Özutku vd., 2008). Bir başka deyişle, yöneticileriyle iletişimi iyi olan çalışanlar kendilerinin yöneticileri tarafından desteklendiğini hissederler ve bu nedenle iş performansının düzeyini yükseltirler (Schyns vd., 2005).

Liden ve Maslyn (1998) lider üye etkileşim teorisini dört boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

**Etki Boyutu;** üye ile lider ilişkisinde işle ilgili veya profesyonel değerlerden kaynaklanmayan, daha ziyade bireyler arası ilişkiye dayanan bir bağlantıyı ifade etmektedir. Astın liderini, arkadaş olarak görmesi, iş

kimliğinden bağımsız bir şahsiyet olarak beğenmesi bu boyutun göstergelerinden bazılarıdır (Liden ve Maslyn, 1998).

**Sadakat Boyutu;** işveren ile çalışan arasındaki ilişkidir. Bu ilişki sonucu çalışanın kendini güvende hissetmesi ve bir sorunla karşılaşacağı takdirde yöneticisinin onun yanında olacağını bilme durumu yöneticisine duyduğu sadakati gösterir (Liden ve Maslyn, 1998).

**Katkı boyutu;** lider ile çalışanın birbirine olan faydasıdır. Liderin verdiği işi yerine getiren çalışan liderine fayda sağlamış olur ve yönetici de çalışana daha fazla kaynak sunarak fayda sağlar. Çalışan lideri tarafından takdir kazandıkça diğer çalışanlara göre yöneticisiyle daha çok etkileşim içine girer. Böylelikle çalışanın performansı ve çabaları artacaktır (Liden ve Maslyn, 1998).

**Mesleki Saygı Boyutu;** lider ve izleyecinin yaptıkları iş bağlamında örgüt içinde ve dışında sahip oldukları üne ilişkin bir algıdır. Lider, uzmanlık gücüne sahiptir ve bu güç mesleki saygı açısından çok önemlidir. Mesleki saygıya örgütteki her üye sahip olabilir (Liden ve Maslyn, 1998). Bir diğer ifadeyle çalışanın ve liderin birbirlerine karşı gösterdikleri saygınlık derecesine olan algısını ifade etmektedir (Baş vd., 2010).

### 2.2.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Argyris tarafından 1960 yılında psikolojik sözleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramı Argyris (1960), işgörenler ile işverenler arasındaki ilişkilere açıklık getirmek amacıyla kullanmış ve bu kavramı kurum içerisindeki sorunları en aza indirebilmek, yüksek üretim sağlamak için yazılı olmayan, iki veya daha fazla kişi arasındaki anlaşma olarak tanımlamıştır (Tuzlukaya ve Kırkbeşoğlu, 2015:971).

Psikolojik sözleşme kavramı Argyris (1960) tarafından açıkça kullanılmadığından, bu kavramın babası olarak Levinson (1962) belirtilmektedir. Levinson bir elektrik şirketinde yaptığı araştırma sonucunda psikolojik sözleşmeyi yazılı olmayan sözleşme şeklinde belirtmiştir. Levinson'a göre, psikolojik sözleşme işveren-çalışan ilişkisine öncülük eden ve örgüt ile çalışan

arasındaki ifade edilmeyen beklentileri içermektedir (Topcu ve Basım, 2015:89-90).

Lee ve Liu'a (2009) göre psikolojik sözleşme, işgörenlerin ve örgütlerin istek ve beklentilerinin varlığı hissedilen ancak yazılı olmayan her iki tarafın da belirli bir noktada birleşmesi olarak ifade edilmektedir (Lee ve Liu, 2009).

Bu açıklamalar paralelinde psikolojik sözleşmenin özellikleri sıralanacak olursa (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013:207):

- Resmi ve yazılı olmayan sözleşmelerdir.
- Psikolojik sözleşme bireylerin zihninde var olan ve anlaması güç sözleşmelerdir.
- Yönetici, çalışan ve kurum arasında bir bağlılık ve karşılıklı sorumluluk mevcuttur.
- Durağan değildir ve bireylere göre farklılık gösterir.
- Psikolojik sözleşme genellikle duygusal açıdan ağır basan konularla ilgilidir.

İşgörenlerin performanslarını bağlılıklarını ve verimini artırmak isteyen kurumlar “personel ne ister?” sorusunu yöneltmelidir. Patrick (2008) bu sorunun cevabının psikolojik sözleşmede bulunduğunu belirtir (Patrick, 2008). Çalışanların kuruma bağlılıkları için ekonomik sözleşmenin yanında psikolojik sözleşme de sağlanarak karşılıklı güven ve destek sağlanmalıdır (Turnley vd., 2003:189).

Karşılıklı sorumlulukların nasıl algılandığı konusu olarak belirtilen psikolojik sözleşme çalışan ve yönetici arasındaki problemlere çözüm arar ve sorumlulukları çalışan açısından inceler (Karcıoğlu ve Türker , 2010:123). Bu bağlamda psikolojik sözleşme yönetici ve çalışan arasında oluşan problemlere getirilen çözümlerdir. Karşılıklı sorumlulukların bilinci psikolojik sözleşmeyle iş gören açısından incelenir (Karcıoğlu ve Türker , 2010:123).

Bireyin psikolojik sözleşmesi, iş görüşmesi esnasında yapılan sözlü ve yazılı anlaşma maddelerinin, kurum temsilcilerinin tavır ve davranışlarının birey tarafından yorumlanması sonucu oluşmaya başlamaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010:8). Bireylerin çalışmak istediği kurum hakkında araştırma yapması,



misyonunu, vizyonunu, amaçlarını öğrenmeye çalışması örnek olarak verilebilir. İşe yeni başlayanlar için verilen sözler psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır (Topcu, 2015:8).

İşgörenler, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan en önemli kaynaklardır. İşletmenin, işgörenin düşünce ve duyguları ile oluşturduğu psikolojik sözleşme ile istihdam ilişkisinde artık çalışanın fiziki gücü yerine girişimciliğine, bilgisine, yaratıcılığına, yeniliği getirecek ve bu yeniliği devam ettirecek düşüncelerine önem verilmektedir. Bu nedenle işgörenden en yüksek verimi alabilmek için hislerinin ve ne düşündüğünün yöneticiler tarafından bilinmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işgören ve kurum arasında her çalışana ayrı ayrı motive edecek ve değişken bir yapıya sahip olan bir sözleşmeye ihtiyaç vardır. Bu yüzden işgörenlerin yüksek performans ve motivasyonla çalışmaları için yöneticilerin, çalışanların psikolojik sözleşmelerine önem vermeleri gerekmektedir. Yönetici yazılı olmayan psikolojik sözleşmeye önem vermez ve yalnızca iş sözleşmesini göz önünde tutarsa işgörenlerin işe olan ilgileri kaybolabilir, motivasyon düşebilir, verimlilikleri azalabilir hatta iş görenler işi bırakma eylemi gösterebilir (Okay, 2019).

İşe başlamadan önce yapılan sözleşme de, işverenin çalışanın zihninde oluşturduğu psikolojik sözleşme de, çalışanın işe ve yöneticisine olan yaklaşımını ve performansını etkilemektedir (Ozgen ve Ozgen, 2010:4).

Psikolojik sözleşme teorisi işlemsel ve ilişkisel sözleşme olmak üzere ikiye ayrılır. İşlemsel sözleşmede; anlaşma şartları ve zaman belirlidir. İlişkisel sözleşme ise ilişki ve zamanın belirgin olmadığı sözleşmelerdir. Maddi ilişkinin yanında duygusal alışveriş de bu sözleşmeyi oluşturmaktadır (İyigün ve Çetin, 2012:16).

Morrison ve Robinson (1997) psikolojik sözleşmenin ihlalini, kurumun çalışan üzerindeki sorumluluklarını yerine getirmesine rağmen çalışanın üzerine bir veya daha fazla düşen sorumluluğu yerine getirememesi durumu olarak belirtmiştir (Morrison ve Robinson, 1997:230).

Aselage ve Eisenberger (2003) sözleşme şartlarına uyulduğu sürece bireyin performansında gelişme olduğunu tespit etmiştir. Fakat yükümlülüklerin karşılıklı olarak yerine getirilmemesi, sözleşmede belirtilen kurallarının dışına

çıkılması, ihmallerin oluşmasına neden olabilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003:497).

Psikolojik sözleşme ihlalinin ortaya çıkması elbette ki olumsuz yönde sonuçlara sebep olacaktır. Bu bağlamda yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yönetici öncelikle ortaya çıkan ihlalin sebepleri üzerinde durmalı ve vakit kaybetmeden çözüm üretmelidir.

Sonuç olarak psikolojik sözleşmeye konu olan taraflar arasındaki doğru bilgi alışverişi ve ilişki son derece önemlidir. Psikolojik sözleşme kavramının oluşması, gelişimi ve değişimi esnasında bireyin doğru bilgiyi elde etmesi ve karşı tarafında doğru bilgiye ulaşması sağlandığında psikolojik sözleşmeler sağlıklı bir şekilde oluşur (Büyükyılmaz, 2013:99).

### 2.3. YÖNETİCİ DESTEĞİ BOYUTLARI

Çalışanların kurumlarına ve işlerine karşı olumlu davranış ve tutum sergilemeleri, görevlerini düzenli olarak yerine getirebilmeleri için yöneticilerin onlara bilgisel, maddi ve duygusal anlamda gerekli tüm kaynakları sağlamaları gerekmektedir (Garip, 2013). Fakat benzer yönetim alıştırmaları benzer iş çıktılarını oluşturmayacağından, pozitif algı gerçekleştirmek için her çalışanın ihtiyaç ve isteklerine yönelik gerekli araçların geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışanın ihtiyaçlarına göre farklılaşan bu destek boyutlarının Gokul vd. (2012)'nin yaptıkları çalışmada ifade edildiği gibi, örgütün çalışanları için gerçekleştireceği destek unsurunun her sektör ve organizasyon için farklı olacağı belirtilmektedir.

Bhanthumnavin (2000) yönetici desteğini; *“maddi yönetici desteği”*, *“bilgisel yönetici desteği”* ve *“duygusal yönetici desteği”* olarak üçe ayırmıştır (Bhanthumnavin, 2000:157-160).

Kraimer ve Wayne (2004)'de destek türlerini; *“uyum desteği”*, *“finansal destek”* ve *“kariyer desteği”* destek olarak belirtmişlerdir. Uyum desteği, iş değişikliği yapan çalışanlar ve ailelerinin gittikleri ülkenin kültürü ve dilini öğrenmek için sağlanan destektir. Finansal destek maddi açıdan kişiyi desteklerken kariyer desteği kişinin geleceğine odaklanır (Kraimer ve Wayne, 2004).

Yönetici desteğini Rooney ve Gottlieb (2007) ise, dört boyutta açıklamışlardır. Bunlardan birincisi çalışana ilgi gösterilmesi ve bu ilgiyi çalışana hissettirmek olan duygusal destek, ikincisi çalışanın gösterdiği performans için geri bildirim bekleme anlamına gelen değerlendirme desteği, üçüncüsü kurumun maddi unsurlarını karşılayan araç olarak bilinen araçsal destek, dördüncüsü ise bilginin bulunması ve işgörene danışmanlık yapılmasını açıklayan bilgisel destektir (Rooney ve Gottlieb, 2007).

Yönetici desteğinin temelini oluşturan teoriler ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı başlıkların ortaya çıktığı ancak içeriklerinin hemen hemen aynı noktalara vurgu yaptığı görülmektedir. Bu bağlamda alan yazında genel olarak üzerinde durulan yönetici desteği boyutları aşağıda açıklanmıştır.

### **2.3.1. Bilgisel Yönetici Desteği (Informational Support)**

Yöneticinin işe ilişkin bilgi ve becerilerini kapsayan bölümdür. Çalışanların verimliliğini arttırmak, iş performansına yönelik dönüt verme, öneride bulunma, bilgiyi değerlendirme, geri bildirim, rehberlik etme, iş etkinliği, bilgi ve beceri konularını içermektedir (Bhanthumnavin, 2000:157).

Bilgisel destek, çalışanın kendisinden ne beklediğini tam olarak anlaması, işletmenin amaçlarını anlaması ve karşılaştığı problemleri çözmesine katkı sağlayan bir destek türüdür. Yöneticinin çalışana vereceği işle ilgili bilgi ve talimatları kapsayan özellikle işe yönelik olarak tanımlanan bilgisel destek, çalışanın yöneticisi tarafından kendisine verilen önemi hissetmesi açısından da oldukça önemlidir (Göktepe, 2016:24). Ayrıca bu durumda yöneticisinin sağladığı bilgisel destekle çalışan daha güvenle işlerini yapabilecek özerklik kazanır ve motivasyonu artar (Tan, 2008).

Bhanthumnavin (2000) düşük performansla çalışanlara yöneticilerin daha fazla bilgi aktarımı yaptıkları ve daha fazla bildirim aldıklarını gözlemlemiştir. Bu durumda Yöneticinin bilgisel desteği ve performans takdiri arasında bir tezat olduğu söylenebilir. Geri bildirim sadece başarı oranı düşük çalışana değil tüm çalışanlara gösterilmeli ki; birey bulunduğu durumun farkında olsun. Yöneticinin çalışana işle ilgili bilgi verici destek sağlaması çalışanın kendisine önem verildiğini hissetmesine, kurumun amaçlarını anlamasına ve önüne çıkan problemlerin üstesinden gelmesine katkı sağlayacaktır (Bhanthumnavin, 2000).

### 2.3.2. Maddi Yönetici Desteği (Material Support)

Materyal desteği olarak da tanımlanan maddi yönetici desteği işgörenlerin hedeflerine ulaşmasında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar (malzeme, alet vb.) ve ihtiyaç duyulan hizmetler (insan kaynağı, servis hizmetleri) olarak belirtilmiştir (Bhanthumnavin, 2000:157)

Maddi desteği finansal destek olarak belirten, Kraimer ve Wayne (2004), bu kavramı işgörenin katkılarının ödüllendirilmesi ve finansal ihtiyaçları ile ilgilenilmesi olarak tanımlamışlardır (Kraimer ve Wayne, 2004).

İnsanların çalışmalarındaki nedenlerden biri de ihtiyaçlarını karşılamak için aldıkları ücrettir. Çalışanların işverenleri tarafından ücretle desteklenmeleri onların istekli bir şekilde çalışmasını sağlayacak, olumsuz davranışları azaltacaktır (Göktepe, 2016).

Maddi destek konusunda Choi vd., (2012)'nin 7 çağrı merkezinde 287 çalışan ile yaptıkları araştırmaların sonucunda çalışanların motivasyonunu arttırmak için maddi ödüllerin geniş ölçüde araç olarak kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada, benlik yitimi nedeniyle işten ayrılma niyetini azaltmak üzerinde, maddi ödüllerin önemli bir etkisinin olduğu belirtilmiştir (Choi vd., 2012:507).

### 2.3.3. Duygusal Yönetici Desteği (Emotional Support)

Çalışma gruplarında özellikle iş motivasyonu ve iş kalitesi için oldukça önemli olan duygusal destek ise yöneticilerin çalışanlarına değer vermesi, ilgi ve sevgi göstermesi, saygı duyması, çalışanlarının iş ortamında karşılaştıkları zorlukların (stres ve çatışma gibi) üstesinden gelebilmeleri için onlara gerekli yardımları yapması şeklinde açıklanmaktadır. Duygusal destek; sözlü veya sözlü olmayan (sarılma, el sıkışma, ve kucaklama gibi) biçimde olabilir (Bhanthumnavin, 2000:160).

Çalışanın yönetici ile olan yakınlığı, iş veya ailevi sorunlarında yöneticisinden aldığı destekle mümkündür. Günümüzde iş konulu veya başka bir problem için yöneticinin çalışanına sağladığı destek çalışan ile yakın ilişki kurma, sevilme, kendini değerli görme algılanan yönetici desteğinin duygusal destek boyutudur.

### 2.3.4. Kariyer Desteği (Career Support)

Yönetici desteği boyutlarına kariyer desteği kavramını da ekleyen Kraimer ve Wayne (2004), kurumun çalışanın kariyer hedefi için de olanak sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Hatta çalışanın yurt dışında kariyer gelişimini sağlaması için olabilecek olanakları kariyer desteği boyutu içinde belirtmişlerdir (Kraimer ve Wayne, 2004).

Çalışanların örgüt içinde ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında etkili olan yöneticiler çalışanlarına işleriyle ilgili doğrudan veya dolaylı verdikleri geri bildirimlerle işlerini yönetirler. Yöneticilerin çalışarlara verdiği gerçekçi performans geri bildirimleri yapması, çalışarlara yetkilendirmesi ve onlarla kariyer hedefleri belirlemesi oldukça önemli bir olgudur ve çalışarlara motivasyonunu artırmaktadır (Tan, 2008:5). Bu da kariyer anlamında çalışarlara destekleme konusunda yöneticilere yeni bir sorumluluk getirmektedir (Özkuk, 2017).

## 2.4.YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜT DESTEĞİ İLİŞKİSİ

Örgütler insanlar tarafından tesis edilen ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan yapılardır. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için pek çok önemli faktörün arasında insan kaynağı ön plana çıkmaktadır. İnsan kaynağı sayesinde var olan bu örgütlerde çalışarlara yeteneklerinin fark edilmesi, değerlendirilmesi, enerjisinin büyük bir kısmının kuruma aktarılması, demokratik çalışma ortamlarında insan unsuruna duyarlı bir yönetimle mümkün olabilmektedir (Yüksel, 2007).

Yönetici desteği çalışarlara için oldukça önemli bir konu olmasına rağmen bu konu ile ilgili yapılan çalışmlar çok yenidir. Yönetici desteği kavramı kendi başına bir değişken olarak anılmaktan ziyade daha çok örgütsel desteğin değişkenlerinden biri olarak incelendiği görülmüştür.

Yönetici desteği, örgütsel destekten farklı bir kavram olmasına rağmen çalışarlara, yönetici desteğini örgütsel destek olarak yorumlayabilmektedirler. Başka bir ifadeyle yöneticiler, örgütün politikalarını ve kurallarını yürüterek fiili olarak (Muse ve Pichler, 2011) kaynakların dağıtımını yapan ve temsilci güç olarak görülebilmekte ve bu nedenle onlardan gelen destek, örgütsel destek olarak algılanabilmektedir (Casper vd., 2011).

Bireylerin bakış açısına göre, çalışanın yöneticisiyle kurmuş olduğu ilişki çalıştığı kurumdaki en önemli ilişkilerden biridir. Çalışanlara yetki verme, performanslarını değerlendirme, işgören tazminat oranını belirleme gibi hususlarda yöneticinin sorumlulukları vardır. Örgüt adına karar veren ve kararları gerçekleştirme yetkisine sahip bir yönetici bu sorumlulukları unutmamalıdır. Bu bağlamda, yönetici örgütün temsilcisi olduğundan, çalışan ve yönetici arasında oluşan değişim, çalışanın algıladığı örgütsel desteği mutlaka etkileyecektir (Silbert, 2005).

Yönetici desteği ile algılanan örgütsel desteğin farklı olduğunu belirten bir başka kanıt ise birçok çalışmada yönetici desteğinin örgütsel destek algısının öncülü olduğunun belirtilmesidir (Yoon ve Lim, 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yöneticilerin çalışanlara karşı tavırlarında örgütün temsilcisi sıfatıyla hareket etmeleri, yönetici desteğinin örgüt desteğinin öncülü gibi görülmesine yorulmaktadır (Levinson, 1965).

Örgüt desteğiyle yönetici desteği arasındaki ilişkide yukarıda bahsedilenin aksine yönetici desteğinin üzerinde örgüt desteğinin etkisinin olduğunu vurgulayan araştırmacılar da bulunmaktadır (Yoon ve Thye, 2000).

İşgörenler örgütte desteklendiklerini ve değerli olduklarını hissettiklerinde yöneticileri tarafından da desteklendiklerini ve örgüte yönelik katkılarının değer gördüğünü hissetmeye başlarlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu doğrultuda işgörenleri belirlenen performans hedeflerine ulaşmaları ve başarılarından dolayı ödüllendiren yöneticiler, astlarına performans süreçleri sırasında olumlu geri bildirimde bulunmuş olacaklar ve yöneticiler aracılığıyla işgörenlerin örgütsel destek ile ilgili algıları da olumlu yönde etkilenmiş olacaktır (Farh vd., 1990).

Çünkü işgörenler, yöneticilerini kurumun bir parçası olarak görmekte ve kendi performanslarını değerlendirme yetkisine sahip olduklarını bilmektedirler. Bu durumun işgören tarafından yöneticiye ait bir hareket olarak değil de örgüt kültürü ve politikalarından kaynaklanan bir hareket olarak algılanması iki kavramın ayrı olsa bile iç içe geçtiğini gösterir (Rhoades vd., 2001).

Bu bağlamda, astların yöneticilerini nasıl tanımladıkları, beklentilerinin ne seviyede karşılandığı ele alınması gereken bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticisi tarafından maddi, duygusal ve bilişsel olarak desteklendiğini hisseden çalışanların, yöneticilerine olan bağlılığı organizasyona bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Yöneticinin çalışanlarına destek

hususundaki tutumu, örgüte karşı algıyı da doğrudan etkilemektedir. Örneğin yönetici destek veren bir tavır sergiliyorsa örgüt de aynı şekilde tanımlanmaktadır. Yönetici tarafından çalışanın kurumdaki statüsünün algılanmasına göre de yönetici desteği ile örgütsel destek değişkeni arasındaki ilişkinin gücü değişmektedir (Eisenberger vd., 2002).

Çalışanın destek algısı iki ayrı kanaldan gelmektedir. Diğer bir deyimle çalışanın örgüt tarafından destek görmesi ve yöneticisi tarafından destek görmesi farklı konulardır. Aynı zamanda örgüt ve yönetici desteğinin benzer konuları değerlendirmesi ilişkinin olumlu yürümesinden dolayı her iki kavramın da aynıymış gibi algılanmasına sebep olmaktadır (Hutchison, 1997; Shanock ve Eisenberger, 2006).

Yönetici desteği ve örgütsel destek kavramlarını inceleyen Hutchison (1997), algılanan örgütsel desteğin kuruma ilişkin ve yönetici desteğinin ise yöneticiye ilişkin olduğunu belirtmiştir. Bunun yanında işgörenlerin, örgüt ve yönetici gibi benzer olan fakat farklı kaynaklardan gelen uygulamaları ayırt edebildiklerini de ifade etmiştir (Hutchison, 1997).

## **2.5. YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖNEMİ VE SONUÇLARI**

Eisenberger vd., (1986)'nin yaptıkları çalışma neticesinde algılanan örgütsel destek kavramı ortaya çıkmıştır. Bununla beraber yönetici desteği kavramı da düşünülmeye başlanmıştır. Bu çalışmalarından esinlenerek yönetici desteği algısını ölçmek için Kottke ve Sharafinski (1988) bir ölçek geliştirmiştir. Geliştirdikleri ölçeğin neticesinde yönetici desteği ve örgütsel destek ölçeklerinin psikometrik özellikleri bakımından benzer yapıya sahip olduğu sonucuna varmışlardır (Kottke ve Sharafinski, 1988). Eisenberger vd., (2002) ise ölçmek için örgütsel destek ölçeğinde geçen “örgüt” kelimesinin yerine “yönetici” kelimesini yazarak yönetici desteği ölçeğini oluşturmuştur (Eisenberger vd., 2002).

İşgörenlerin en yakın ilişkide buldukları yöneticilerin, çalışma hayatına pek çok etkileri söz konusudur. Yöneticiler; çalışanlara rehberlik etme cezalandırma, ödüllendirme gibi birçok yetkiye ve sorumluluğa sahiptir (Zincirkıran vd., 2016:976). Ayrıca yönetici, çalışanına olan yakınlığı sebebiyle

kişinin sergilediği tavırlarının ve hareketlerinin şekillenmesinde, önemli bir role sahiptir (Tymon vd., 2011).

Destekleyici yönetici, çalışanları için birtakım olanaklar sağlar. Çalışanların kendilerini iş ortamında güvende hissetmeleri, çalışanların risk almaktan ve hata yapmaktan çekinmeleri, gerekli durumlarda çalışanlarına geri bildirimlerde veya takdirde bulunmak bunlardan bazılarıdır. Bu desteklerin akabinde yöneticiye güven artar. Böylece iş birliği sağlanır, çalışanın performansı artar ve netice itibarıyla daha kaliteli işler ortaya çıkar (Vaananen vd., 2003).

Bu nedenle, yöneticiler destekleyici olmaları gerektiğinin farkında olmalı ve çalışanlarıyla iletişim kurarken akılcı tutumlar sergilemelidirler. Yöneticiler özellikle kendi tavırlarını ve bu tavırların bireyler açısından olabilecek etkilerini iyi gözlemlemeli ve çalışan üzerinde olumsuz etkiye sebep olacak tavırlardan kaçınmalıdır (Özkuk, 2017).

Aynı zamanda yöneticinin personeline destek vermesi, personel için kendisini önemseydiği anlamına gelir. Bu bağlamda çalışanın yöneticisinden olumlu yönde bir davranış görmesi, çalışanın yönetici desteği algısını arttırmaktadır (Rhoades vd., 2001:826).

Yöneticileri tarafından takdir edilmek, değerli ve saygın olmak isteyen personel için yönetici desteği önemli bir etkidir. Bu sebeple yönetici çalışanın, örgüte olan katkısından dolayı tebrik etmeli, çalışana başarıları nedeniyle maddi olmayan ödüller vermelidir. Böylelikle çalışan işi konusunda daha olumlu duygulara sahip olacaktır (Subaşı, 2018:47). Nitekim yöneticilerinden destek gördüğünü düşünen çalışanların, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin arttığı; böylelikle örgütsel bağlılığında arttığı ve kişisel performanslarının yükseldiği birçok çalışmada belirtilmiştir (Shanock ve Eisenberger, 2006; Dawley vd., 2008:238).

Yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda işgörenlerin de performanslarının yüksek olduğu, diğer çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurabildikleri, örgütsel sorunlara karşı daha duyarlı davrandıkları da görülmüştür (Emhan vd., 2013).

Bu bağlamda çalışanın fikirlerine değer verilmesi ve kendisine işle ilgili veya işle ilgisi olmayan konularda destek verilmesi elbette ki performanslarını artıracaktır. Tam tersi durum olarak çalışanlarının şikayetlerinin ya da



önerilerinin dikkate alınmaması, çalışanların kabul görmediklerini hissetmelerine neden olabilir (Özdevecioğlu, 2003).

Yönetici desteği düşük olduğunda işgörenlerin performans hedeflerine nasıl ulaşacakları ve iş sorumlulukları hususunda net bir geri bildirim alma olasılığı daha az olacaktır. Bu arada düşük seviyedeki yönetici desteği işgörenlerden, yöneticilerinin geri bildirimleri ihmal etme ve iş sorumlulukları ile ilgili bilgileri görmezden gelmek gibi olumsuz tepkilere neden olabilir (Zhou vd., 2016). Ayrıca yöneticileri ile iyi ilişkileri olmayan ve destek görmeyen çalışanlar fikirlerini öne sürmekten çekinmekte ve işten ayrılma niyeti artmaktadır (İnce, 2016:651).

Yönetici desteğinin, çalışanın iş doyumunu, iş performansı, örgütle özdeşleşmesi, işe bağlılığı gibi bireyin iş yaşamını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülen tüm değişkenlere önemli derecede katkısı vardır. Dolayısıyla, yöneticinin; çalışma koşulları, çalışma saatleri, yapılacak işin süresi ve içeriği, işin yürütülmesinde gerekli olan araç gereç vb. yönünde göstereceği her türlü destek personelin sosyal yaşamını olumlu yönde etkilemesinin yanında iş performansının da artmasına katkı sağlayacaktır (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019:43).

Sonuç olarak; yöneticiler, verdikleri kararlarla astlarının performanslarını etkileyecek güce sahiptirler. Bu bağlamda yönetici, çalışanların daha yüksek performansa ulaşmaları ve sahip oldukları yetenekleri sergileyebilmeleri için uygun ortamın oluşturulmasına yardımcı olma rolünü üstlenmiştir (Koçel, 2013).

## **2.6. YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Alan yazın tarandığında yönetici desteği kavramının örgütsel destek kavramına oranla daha az ele alındığı görülmüştür. Buna rağmen yönetici desteğinin bağlı olduğu değişkenlere rastlanmıştır. Nitekim literatüre baktığımızda yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi belirleyen farklı değişken ve teoriler ile ilgili çalışmalar yapıldığı ve bu alandaki çalışmaların sayısının giderek arttığı görülmüştür. Bu değişkenler örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve boyutları, işe adanmışlık, iş memnuniyeti, iş performansı, iş doyumunu, iş-aile çatışması geri çekilme davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışı, gerginlik, stres ve işe yönelik tutumlar gibi değişkenler olarak sıralanabilir. Yapılan çalışmalarda yönetici

desteği ile birlikte en çok incelenen değişkenin örgütsel destek olduğu söylenebilir.

Bu konuda yapılan araştırmalar daha çok sağlık sektöründe hemşireler ve sağlık personelleri, bankacılık sektöründe beyaz yakalılar ve fabrikada çalışan mavi yakalılar gibi birçok farklı sektöre de yayılmıştır. Bundan sonraki kısımda yönetici desteğinin bu araştırmada ve genel yazında bahsedilen değişkenlerle ilişkisi yurt dışında ve yurt içinde yapılan çalışmalar özetlenerek sunulmaya çalışılacaktır.

Levinson (1965) ve Eisenberger vd. (1986)'nin araştırmasına göre: yöneticilerinden destek gören çalışanların, örgütte hedeflere ulaşılmasında daha yüksek bir performansa ulaştıkları sonucuna varılmıştır.

Hutchison (1997) 205 üniversite çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmasında algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Ayrıca algılanan örgütsel destek ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Eisenberger vd. (2002), algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyetini inceledikleri çalışmalarını üç ayrı grup üzerinde yapmışlardır. İlk gruba; çeşitli kurumlarda görev alan 314 çalışan katılmıştır ve algılanan yönetici desteğinin, algılanan örgütsel desteğin bir öncülü olduğu sonucuna varılmıştır. İkinci gruba da satış biriminde görev yapan 300 çalışan katılmıştır ve yöneticinin derecesi yükseldikçe algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkinde güçlü olduğu görülmüştür. Üçüncü gruba ise 300 perakende satış personeli katılmıştır. Sonuç olarak algılanan örgütsel desteğin, algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişkisinde aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Rhoades vd. (2002) ve Gagnon ve Micheal (2004), çalışmalarında iş performansı ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Bhantumnavin (2003), yönetici desteğini duygusal, bilgisel ve maddi olmak üzere üç boyutta ele aldığı araştırmasında bu değişkenler ile iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Gagnon ve Michael (2004), ahşap üreticisi firmasında çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda destekleyici yöneticiyle çalışanların daha yüksek

performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna varmışlardır.

A.B.D.'de yapılan bir araştırmada yönetici desteği olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin, yönetici desteği olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Payne ve Huffman, 2005).

Rhoades ve Eisenberger (2006) iş performansını bağlamsal performans ve görev performansı şeklinde ele aldıkları çalışmada çalışanların yönetici desteği algıları ile bağlamsal ve görev performans arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Maertz vd (2007), sosyal hizmetlerde görev yapan 225 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada yönetici desteği yüksek olduğunda örgütsel desteğin işten ayrılma davranışı üzerindeki etkisinin arttığı sonucuna varmışlardır. Yani yönetici desteği düşük olduğunda, algılanan örgütsel destek ve personel değişim oranı arasındaki negatif ilişki artarken, yüksek yönetici desteği bunu azaltmaktadır.

Bakker ve Demerouti (2008), yaptıkları çalışmada yöneticileri ve iş arkadaşlarından sağlanan sosyal destek, performans ile ilgili geri bildirim gibi iş kaynaklarının çalışmaya tutkunluk oluşturan motivasyonel süreci başlattığını ve bu motivasyonel sürecin de iş performansını yükselttiğini belirtmişlerdir.

Kırgızistan'da 174 banka çalışanıyla yapılan bir araştırmada, duygusal bağlılık ile yönetici desteği arasında pozitif korelasyon bulunmuştur (Özbek ve Kosa, 2009).

331 telekomünikasyon çalışanıyla yapılan bir araştırmada algılanan yönetici desteğinin, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Kuvaas ve Dysvik, 2010).

Brezilya'da farklı sektörlerde çalışan 168 kişiyle yapılan bir çalışmada, katılımcıların algıladıkları yönetici desteği artıkça örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının da arttığı sonucu elde edilmiştir (Casper vd., 2011).

Giray (2013) iş yeri desteği başlığı altında çalışma arkadaşları desteği, yönetici desteği, ve örgüt desteği olmak üzere üç farklı destek türünü incelemiştir. Yapılan tarama çalışmasında yönetici desteğinin örgütsel desteğin bir öncülü olduğunu ifade etmiştir. Yönetici desteği ve örgüt desteğinin benzer sonuç değişkenleriyle ilişkili olduğu ve çalışma arkadaşları desteğinin ise daha çok bireyin sağlığıyla ilgili değişkenlerle olan ilişkisini incelemiştir. Araştırma

sonucunda bu üç destek türünün örgüt ve çalışan açısından önemli kavramlar olduğu belirtilmiştir.

Taiwan'da hayat sigortası sektöründe çalışan 428 personel üzerinde yapılan bir araştırmada algılanan yönetici desteğinin iş performansının artırmasında psikolojik sermayenin aracı rolü üstlendiği belirlenmiştir (Liu vd., 2013).

Garip (2013) araştırmasında yönetici desteğinin, işten ayrılma niyeti ile duygusal emek ve duygusal emek ile işe bağlılık arasında şartlı değişken rolünün olduğunu belirlemiştir. Çalışmaya İstanbul'daki farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda çalışan 131 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda, çalıştığı ortamda yönetici desteği gören çalışanın, olumsuz davranışlarını bastırarak, çalıştığı kurumdan ayrılma niyetini azalttığı ve işe bağlılığını artırdığı belirtilmiştir.

Yönetici desteği, tükenmişlik, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçlayan Emhan, Kula ve Töngür (2013), Diyarbakır Vergi Dairesinde çalışan 203 personelle yürüttükleri araştırmanın sonucunda yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde bir rolünün olmadığı sonucuna varmışlardır.

Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2013), birey-örgüt uyumunun, algılanan yönetici desteği aracılığıyla çalışanın açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma bir vakıf üniversitesinde çalışan aynı zamanda MBA yapan 249 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak algılanan yönetici desteğinin kısmi aracılık rolünün olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle, örgütleriyle uyumlu olan çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini desteklediğini düşünüyorlarsa, fikirlerini çekinmeden yöneticilerine iletebileceklerdir.

Emhan ve arkadaşları (2014) yönetici desteği ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçladıkları araştırmalarında Diyarbakır'daki kamu bankaları, katılım bankaları ve özel bankalarda çalışan 523 personelden veri elde etmişlerdir. Araştırma sonucunda iş memnuniyeti ve yönetici desteği arasında duygusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca tükenmişliğin, yönetici desteği ve iş memnuniyeti üzerinde aracı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Demirhan vd.'nin (2014) Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Hareket Şube Müdürlüğü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada iş tatmini ve yönetici desteğinin çalışanların performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu

sonucuna varmışlardır. Bu sonuçlara göre yönetici konumunda çalışan polisler diğerlerine göre daha fazla yönetici desteği görmekte, iş doyumunu ve performansları daha yüksek olmaktadır.

Ceylan, Çelik ve Emhan (2015) yönetici desteği ve personel güçlendirmenin iş memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Batman'da enerji sektöründe uygulanan çalışmaya 234 kişi katılmıştır. Sonuç olarak yönetici desteği, iş memnuniyeti ve personel güçlendirme arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç çerçevesinde yöneticilerin çalışanlarını desteklediği ve iş doyumlarını sağlayacak olanakların oluşması durumunda, personelin güçlendirilmesinde olumlu bir değişimin beklenebileceği bilgisine ulaşılmıştır.

Diyarbakır'da görev yapan 367 sağlık personelinin yönetici desteği algıları ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sonucunda, iş memnuniyeti ile yönetici desteği arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiye dayanarak çalışanların yönetici desteği algıları arttıkça iş memnuniyetlerinin de artacağı söylenebilir. Yönetici desteği algılarının azalması durumunda ise iş memnuniyeti düzeylerinin azalacağı ifade edilebilir. Bu bağlamda işgörenlerin iş memnuniyet düzeylerinin yönetici desteği algı düzeylerine bağlı olarak değiştiği söylenebilir (Zincirkıran vd., 2016).

Tuna (2016)'nın algılanan yönetici desteğinin ve psikolojik sermayenin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak üzere yaptığı çalışmasına her kademedeki kamu çalışanlarından 500 kişi katılmıştır. Çalışma sonucunda psikolojik sermaye boyutlarının örgüt içi girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu fakat algılanan yönetici desteğinin örgüt içi girişimcilik üzerindeki etkisinin aynı doğrultuda olmadığı belirtilmiştir.

Adiloğulları vd. (2017) profesyonel futbolcuların yöneticilerinden algıladıkları desteğin takımlarına olan bağlılıklarındaki etkisini incelemişlerdir. Çalışma gurubunu profesyonel futbol liglerde oynayan 641 profesyonel futbolcu oluşturmaktadır. Sonuç olarak çalışmaya katılan futbolcuların örgütsel bağlılık düzeyleri ile algıladıkları yönetici desteği düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özkuk (2017) Bolu'da merkez ilçe liselerinde çalışan 426 öğretmenle yürüttüğü çalışmasında öğretmenlerin iş yaşamında yalnızlık düzeyleri ve algıladıkları yönetici desteğine yönelik görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Sonuç olarak algılanan yönetici desteği ile iş yaşamında yalnızlığın duygusal yoksunluk alt boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gül ve Ece (2018) çalışanların yönetici desteği gördüklerinde örgütsel bağlılıklarının nasıl geliştiğini incelemişlerdir. Çalışmaya bir kamu kurumunda çalışan 150 kişi katılmıştır. Sonuç olarak algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum, kurumların işgörenlerine yönetici desteği verdiklerinde sadık, örgüte bağlı çalışanlar göreceğini belirtmektedir.

Tozkoparan ve Tenteriz (2019:41)'in yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteği ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasına 210 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda algılanan çalışma arkadaşları desteği ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken, çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteğin performansları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MOTİVASYON

### 3.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TANIMI

Örgütler, varlıklarının devamlılığını sağlamak ve hedeflere ulaşmak için kurulmuş yapılardır. Hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynakları sağlayan örgütler en az girdi ile çok verim elde etmek isterler ve örgütlerin elindeki en önemli kaynak ise insan gücüdür. Bu nedenle insan kaynağını verimli bir şekilde kullanabilmek günümüzdeki yöneticilerin en önemli işlevlerinden biridir (Özdaşlı ve Akman, 2012:74).

İleri teknolojilerin kullanıldığı örgütlerde bile insan gücü son derece önemlidir. Bu sebeptendir ki, yöneticiler insan gücünden en üst seviyede faydalanmanın yollarını araştırırlar (Altıntaş, 2016). Ancak insan karışık bir yapıya sahip olduğundan, her bireyin motive olma şekli de farklılaşmaktadır. Dolayısıyla bu olgunun yönetilmesi biraz zor olmaktadır (Özdaşlı ve Akman, 2012:74).

Psikolojik-fizyolojik gereksinimlerle başlayıp, amaca ulaştıracak olan davranışın ortaya çıkmasını sağlamak için bireyin mevcut enerjisini belirlenen yönde harekete geçirmesini hedefleyen motivasyon kavramı; iş hayatında ele alındığında organizasyonların ve işgörenlerin başarılarında etkili olan etmenlerden biridir. Motivasyon; çalışanların aktif, verimli, istekli çalışması ve çalışanlarda işinde başarılı olma arzusunun ortaya çıkarılması amacını taşımaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012:81; Gök, 2009:591)

Özellikle insan kaynakları günümüzde bu kavramı fazla benimsemiş ve çalışanları için motivasyon artırıcı yöntemler aramaya çalışmışlardır (Ersarı ve Naktiyok, 2012:82). Bu çalışmalar 1927-1936 yıllarında Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne deneyleri ile başlamıştır. Deneylerde fiziksel değişikliklerin önce verimi artırdığı daha sonra düşürdüğü veya değişmediği gözlemlenmiştir. Ancak deneylerin sonucunda çalışanların verimini fiziksel

unsurların değil de psikolojik unsurların etkilediği ortaya çıkmıştır (Bayrakçı, 2010:16).

Motivasyon kavramı üzerine yazılmış birçok açıklama mevcuttur. Bunun nedeni ise motivasyonun birden fazla ihtiyaç ve istek üzerine kurulu olmasıdır. Davranışlarımızın nedeni olan fizyolojik psikolojik ve sosyolojik konular da motivasyonu oluşturur (Aslan ve Cengiz, 2015). Bu bağlamda motivasyonla ilgili bazı tanımlara aşağıda yer verilmiştir:

Literatürde farklı tanımları yapılan motivasyon kavramı için güdüleme tabiri de kullanılmaktadır. Türkçe karşılığı güdü ve saik olan “motive” kelimesi İngilizce ve Fransızca’da yer alan bir kavramdır. Saik kelimesi ise Osmanlıca sözlüklerde “harekete geçirici” ve “sevk eden” anlamlarına karşılık gelmektedir (Yusein, 2013:44).

Motivasyon; bireyin bir işi gerçekleştirmesi için içsel ve dışsal etkenlerden aldığı destekle davranışlarında kararlı olması ve davranışlarını yönetmesidir (Gök, 2009:591).

Motivasyon; insanların hedeflerine ulaşmaları için başarıya karşı istek duymaları ve başarmak için çabalamalarıdır (Tanrıverdi ve Kutay, 2001:34).

Arzova (2001:21)’ya göre motivasyon, kurumun ve çalışanların ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanması için çalışma ortamı oluşturarak işgörenin harekete geçmesi için isteklendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre motivasyon, ihtiyaçları karşılamak için fazla çaba gösterme isteğidir (Robbins ve Judge, 1993).

Bireyleri belirli bir davranışta bulunmaları için teşvik eden çeşitli güdü ve güdüler topluluğu olan motivasyon bir işin devamlılığı üzerinde etkilidir. Yapılan eylem kişinin ihtiyacını karşıladığı sürece devamlılığını sürdürür. Motivasyonun sağladığı güdüyle eylemi sürdürme isteği duyulur (Genç, 2007:257).

Gökçe vd. (2010) motivasyonu, bireysel ve örgütsel anlamda iki farklı boyutta ele almıştır. Buna göre motivasyon; kişisel açıdan amaçlara ulaşmak amacıyla çaba gösterme isteği, örgütsel açıdan ise, kişinin örgütteki çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına yüksek bir çaba gösterme arzusu olarak ifade edilmiştir. Yönetimin en önemli görevlerinden biri ihtiyaçları karşılanmayan çalışanların yaşadığı dengesizlikleri belirlemek ve bunları ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Çünkü



tersi durumda bireyin yaşadığı bu problem onun moraline, davranışlarına, verimine ve ilişkilerine negatif olarak yansiyacaktır (Gökçe vd., 2010).

Motivasyonun öne çıkan iki önemli özelliği vardır. Bunlardan ilki kişisel bir olay olmasıdır. Birini motive eden herhangi bir olay ya da durum başkasını motive etmeyebilir (Aksoy, 2016). Bir çalışanı daha fazla para kazanmak motive ederken, başka bir çalışanı görevde yükselme beklentisi motive edebilir. Ayrıca bu durumda maaş ve ücretlendirmenin işgörenlerin motivasyonlarının artmasında önemli olduğu fakat tek seçenek olmadığı da göz ardı edilmemelidir (Çakal vd., 2011). Bir diğer özellik ise motivasyonun kişinin davranışları yoluyla gözlenebilmesidir. Bu bağlamda motivasyon bireyin faaliyette bulunma, iş yapma, sonuç alma gayreti ile ilişkilidir. Yapılan iş, çalışan için sosyal statü, saygınlık değeri, psikolojik değer ve işin ekonomik değeri gibi anlamlar taşımaktadır. Diğer taraftan iş için, bireyin de taşıdığı bazı anlamlar vardır. Çünkü işin gelişmesi bu işi yapan bireye bağlıdır. Motivasyon açısından önemli olan işgörenlerin kendileri için anlam ifade eden işi yapmaları ve bunun için uygun ortamın olmasıdır. Nitekim çalışan, yaptığı işi anlamlı bulmadığında motivasyon karşımıza bir sorun olarak çıkacaktır (Tuysuz, 2015).

Çalışanların motivasyonunun sağlanması yaşamlarındaki önemli konular arasında yer almaktadır. Bunun nedeni motivasyonun hem örgütün hem de çalışanın performansında önemli bir rol oynamasıdır. Performansı artırmak isteyen yöneticiler, çalışanların davranış ve tutumlarını, istek ve arzularını, duygu ve fikirlerini ve bunlara etki eden faktörleri dikkate almalıdır. Motive olmamış bir çalışanın olumlu yönde bir performans sergilemesi beklenmemelidir. Çalışma hayatında motivasyon kullanımının amacı; örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanın yüksek düzeyde performans göstermesini sağlamaktır (Ağırbaş vd., 2005:328).

Çalışanların yaptıkları işi istekli, verimli ve etkili bir şekilde yapmalarını sağlayan en önemli etken motivasyondur. Yöneticisinden destek görmeyen ve dolayısıyla motivasyonunda azalma olan çalışanlarda performansın düşmesi, işe karşı ilgi ve isteklerinde azalma, işten ayrılma isteği ve strese bağlı sağlık sorunları gibi birçok olumsuz soruna neden olur.

Bu açıklamalar dikkate alındığında örgütlerde performansın en önemli belirleyicisinin motivasyon olduğu söylenebilir. Motivasyonun etkisi

doğrudan ölçülemez ve gözlenemez ancak davranışlardan anlaşılabilir (Kapusuzoğlu, 2004:24).

İşgörenleri uzun vadede örgütte tutmak ve onları örgüt yararına hareket etmek için motive etmek zordur. İşgöreni yüksek düzeyde verim sağlayarak çalışmaya yönlendirecek, problemleri çözmek için harekete geçirecek, başarılarını ödüllendirecek ve sorumluluk almalarını sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması yapılması gereken işlerin başında gelmektedir (Özer ve Bakır, 2003). Bu nedenle yöneticiler çalışanları işletme amaçlarını gerçekleştirecek yönde davranmaya, güçlerini, yetenek ve bilgilerini tam olarak bu yönde harcamaya motive etmek zorundadır. Araştırmalar motive olmuş işgörenlerin örgütlerine bağlı, daha verimli ve yaratıcı olduklarını gösterse de onları motive etmek ve bu motivasyonun devamını sağlamak düşünüldüğü kadar kolay değildir (Ölçer, 2005).

### **3.2. MOTİVASYON KURAMLARI**

Motivasyon üzerine çalışmalar gerçekleştiren araştırmalar tarafından yöneticilerin kullanabileceği birçok kuram gerçekleştirilmiştir. Bu kuramların temel amacı yöneticilerin çalışanlarını motive edebilecek ve motivasyonlarını devamlı kılabilecek şekilde yardımcı olmaktır.

Kuramcılarının motivasyon kavramlarına farklı açılardan yaklaşımları motivasyon kuramlarını oluşturmuştur. Bu kuramlardan bazıları, kişinin kendi isteği ile oluşan içsel etmenleri konu alan motivasyonu incelerken, bazıları da kişinin etrafındaki dışsal etmenlere ağırlık veren motivasyonu incelemektedir. Bu bağlamda literatürde en yaygın olarak kullanılan motivasyon kuramlarını içsel etmenlerin önemli olduğu kapsam kuramları ve daha çok dışsal etkenlere önem veren süreç kuramları olmak üzere iki kategoriye ayırabiliriz (Mercanlıoğlu, 2012:49).

#### **3.2.1. Kapsam Kuramları**

İnsanları belirli davranışlara yönlendiren unsurları anlamaya çalışan kapsam kuramlarının hedef noktası motivasyonu oluşturan durumlar ve bireysel ihtiyaçlardır (Çakır, 2009). Kapsam teorileri bireyin ne ile motive

olduğu üzerine yoğunlaşır, bireyi anlamaya çalışarak davranışlarını yorumlar ve onu yönlendirmeyi amaç edinir (Koyuncuoğlu, 2016). Bu bağlamda yönetici çalışanı belirli yönlerde davranışa sevk eden unsurları bulmaya ve anlamaya önem vermelidir (Bayrakçı, 2010).

Kapsam kuramları başlığı altında gruplanan kuramlardan en yaygın olanları aşağıda sırasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Amerikalı araştırmacı Abraham H. Maslow'un 1954 yılında yaptığı gözlemleri sonucu beş basamakta topladığı ihtiyaçları, hiyerarşik bir yapı içinde ve piramit şeklinde olduğunu belirtmiştir. Maslow bu çalışmasında kişinin davranışlarının belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğunu belirtmiştir. İnsan davranışlarının özünde ihtiyaçlar vardır ve davranışı belirleyen faktör ihtiyaçlardır (Sabancı, 2013).

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu belirterek motivasyon kavramını açıklamaya çalışmıştır (Zeynel ve Çarıkçı, 2017:131).

Bu teoriye göre insanın ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beş kademede incelenebilir:

**1- Fizyolojik İhtiyaçlar:** Piramidin en alt basamağını oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar kişinin en temel ihtiyaçları olarak görülmektedir. İnsanın varlığını sürdürebilmesi için belirli aralıklarla karşılamak zorunda olduğu beslenme, nefes alma, giyinme, dinlenme barınma gibi temel ihtiyaçları kapsar. Acıkan biri için en önemli ihtiyaç yiyecek, susayan biri için ise içmektir (Lester, 2013:15'den akt. Koyuncuoğlu, 2016).

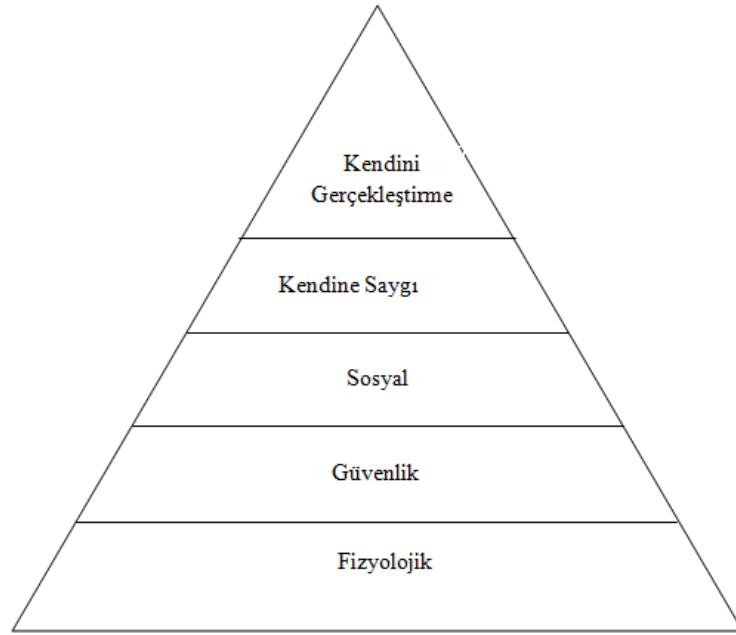
**2- Güvenlik İhtiyaçları:** Fizyolojik ihtiyaçları giderilen bireyin bundan sonraki hissedeceği ihtiyaç güvenliktir. Can ve iş güvenliği, emeklilik ve sigorta güvenliği gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. İşsiz kalma kaygısı, ihtiyarlık dönemi korkusu, yönetime veya örgüte karşı güvensizlik kişinin geleceğini garantiye alma isteğine neden olmuştur (Karaca, 2016:17).

**3- Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı:** Maslow'a göre, kişinin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra sıra sosyal ihtiyaçları gidermeye gelmektedir. Bu ihtiyaç basamağı arkadaş edinme, bir gruba ait olma, çalışma

arkadaşları tarafından kabul görme, başkalarını sevmek gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçları yansıtır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:139).

**4- Saygı ve Takdir Edilme İhtiyacı:** Maslow bu ihtiyacı kişinin öz saygısı ve kişinin başkasından saygı görmesi olmak üzere iki yönden değerlendirmiştir. Kişinin kendine saygı duyması, kendisine güven verirken; bir başkası tarafından saygı duyulma, birey için önemli bir motivasyon kaynağıdır (Sökmen, 2010:173).

**5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow'un hiyerarşisinin en üstünde bulunur. Alt kısımdaki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra kişinin yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamasıdır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının özü diğer alt tabakalardaki ihtiyaçların giderilmesinin ardından kişide görülen tatminsizliktir. Kişi mükemmelliği veremediğini düşündükçe bu duyguları hissedecektir (Sabancı, 2013:7).



**Şekil 1:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Karaca, 2016:18)

Görüldüğü üzere piramidin alt basamaklarından yukarı doğru çıktıkça ihtiyaçların aciliyet derecesi azalmaktadır. Bu durumda birey, temel ihtiyaçlarını karşılamadan bir sonraki basamakta bulunan ihtiyaçları düşünmez. Maslow'un da belirttiği gibi kişinin belirli bir seviyedeki ihtiyacının giderilmesi, kişiyi belli bir tatmin seviyesine ulaştıracağından,

kişi piramidinin bir üst basamağında yer alan ihtiyaçlar doğrultusunda amaçlar belirleyebilmektedir (Lester, 2013:15'den aktaran Koyuncuoğlu, 2016).

Maslow, beş faktörü yüksek ve düşük olarak ikiye ayırmıştır. Psikolojik ve güvenlik ihtiyacı düşük düzeydeyken, kendini gerçekleştirme, sosyal çevre, saygınlık gibi ihtiyaçlar yüksek kademede yer alır (Robbins vd., 2012:206).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları iş yerlerinde çalışmaya yönlendiren temel faktör işgörenlerin sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olarak belirtilmektedir. Bu kurama göre yöneticinin görevi, işgörenin karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçlarını karşılayacak imkanları sağlamak ve çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli bir şekilde yapmalarını sağlamaktır (Ağırbaş vd., 2005:329-330).

Akademisyenler için yaptığı işe uygun düzeyde maaş almak, mesleğini icra ederken maaşı dışında ek gelirler gibi ekonomik faktörler ile bireysel bir ofise sahip olmak ve ergonomisinin yeterliliği, dersliklerin fiziki yeterliliğe sahip olması, araştırma yapmak için uygun altyapının sağlanması, konferans ve toplantı salonlarının yeterli olması gibi fiziksel koşulları da motivasyon düzeyini etkileyen unsurlar arasındadır (Zeynel ve Çarıkçı, 2017:131).

### **3.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Bu kuram Psikolog olan Frederick Herzberg'in 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı bir çalışma neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada bireylere işlerinde kendilerini ne zaman iyi ve ne zaman kötü hissettikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılanların, kendilerini tatmin olmuş ve ne zaman en iyi hissettiklerini anlatırken direkt iş ile ilgili olan işin kendisi, sorumluluk, başarı gibi kavramları kullandıkları görülmüştür. Kendilerini ne zaman en az tatmin olmuş ve en kötü hissettikleri durumları anlatırken de iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan çalışma koşulları, ücret gibi kavramları kullanmışlardır (Sabancı, 2013).

Çift faktör kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır. Bu kuram motivasyonu olan motivasyonu hijyen (dışsal) faktör ve motivatör faktör (içsel) olmak üzere iki grupta incelemiştir.

**Hijyen faktörler;** tatmin ve tatminsizlik hissi veren ve motive etmeyen faktörlerdir ve kişinin çevresinden kaynaklıdır (Ertan, 2008:28). İşin çalışma koşulları hijyen faktörü açısından zayıfsa motive etkisi ortadan kalkar. Pozitif durumda ise teşvik eder. Hijyen faktörler tatminsizlik ve çalışanın işten ayrılmasına yol açabilir. Hijyen faktörlerinin kapsamında ücret ve mutluluk düzeyi, çalışma koşulları ve çalıştığı kurumdaki yönetici-çalışan ilişkileri yer almaktadır (Küçük, 2007:77).

**Motive edici faktörler;** yapılan iş, ilerleme imkanları, sorumluluk, statü, başarı ve tanıma gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler, çalışana kişisel başarı hissi verdiği için güdüleyicidir. Motivasyon faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu unsurların bulunmaması durumunda işgörenlerin çalışma arzu ve istekleri azalabilir. Motivasyon unsurları bireyleri iş yerine bağlayan, mutlu eden, doyum sağlayan ve çalışmaya özendiren unsurlardır. Bu unsurlar içinde; yapılan işin niteliği, tanınma, başarı, sorumluluk ve yetki sahibi olma, yükselme ve ilerleme imkânlarının olmasını sayabiliriz (Küçük, 2007:77).

Herzberg'in çift etmen kuramı, bireyleri çalışma koşullarında nelerin beklediği, neyle motive oldukları, hangi konularda tatminsizlik hissettikleri ve işe karşı isteksizlik oluşturduğunu belirlemeye çalışmıştır (Küçük, 2007:77).

Örgütte hijyen koşulları ne kadar üst düzeyde olursa tatminsizlik o kadar azalır. Fakat bu çalışanları motive etmez. Kişisel gelişme fırsatları da motive etmek açısından önemlidir. Çünkü, çalışana tatmin edecek ve başarıyı da beraberinde getirecektir. Yöneticiler, hijyen koşullarını sağlamak için çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek motive koşullarını sergilemeli ve yüksek başarı sağlamaları için motive edilmelidir (Şimşek, 2011:221).

Bir akademisyen için akademik özerkliğe sahip olması, işini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilmesi ve mesleğini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyacağı motivasyonel unsurlar olacaktır.

Mesela bölümde alınan kararlara katılımının sağlanması motive edici unsurlardan biridir. Nitekim sorumluluk ve kararlara katılımın önemi Herzberg'in motivasyon-hijyen faktörler teorisinde belirtilmektedir. (Zeynel ve Çarıkçı, 2017:131).

### 3.2.1.3. Clayton Alderfer'in ERG (VIG) Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı'nın basit hale getirilmiş bir biçimi olan bu yaklaşım, Clayton Alderfer tarafından ileri sürülmüştür. Alderfer, Maslow'un farklı ve daha karmaşık olan modelinde yer alan beş ihtiyaç düzeyini yeniden yapılandırarak, Maslow'un sınıflaması gibi bir sınıflama yapmış ve ihtiyaçları üç grupta toplamıştır. Bu kuram insanların ihtiyaçlarını tatmin etme kabiliyetlerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da üstüne de inebileceklerini ileri sürmektedir (Kolenoglu, 2017).

Clayton Alderfer'in ihtiyacı 3 kategoriye ayırdığı ERG kuramı aşağıdaki gibidir (Kolenoglu, 2017):

**1.Var Olma İhtiyacı:** Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi kuramındaki ilk iki basamağı olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelir. Bireyin fiziki olarak neslini ve yaşamını sürdürmesi, bunun için her türlü tehlikeden kaçınarak güvence altında olmasını ifade eder.

**2.İlişkisel İhtiyaçlar:** Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi sevgi ve saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelir. Kişinin başkalarıyla hem iş ortamında hem de diğer ortamlarda kaliteli ilişkiler kurmalarına ve bu ilişkileri sürdürebilmelerine ilişkin ihtiyaçları ifade eder.

**3.Gelişme ya da Büyüme İhtiyaçları:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelir. Kişinin sahip olduğu potansiyelini geliştirme, kişisel gelişim ihtiyaçlarına destek olmayı kapsayan ihtiyaçlardır.

### 3.2.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

McClelland ve Atkinson'un çalışmalarından yola çıkan, çalışanların motivasyonuna etki eden değişkenlerin çözümlemesini yapan

bir diğerk motivasyon kuramı, başarı güdüsü kuramıdır. McClelland yaptığı çalışmalar sonucunda ihtiyaçların hiyerarşik bir sıralamayla giderilmesi gerektiği görüşüne karşı çıkmıştır. Hiyerarşik sıralama yerine kişinin ilişki kurma, başarı, güç ve bağımlılık ihtiyaçlarından bazısının herhangi bir zamanda ortaya çıkabileceğini savunmuştur (Sözen vd., 2009:397).

Bu kuram aşağıdaki üç ana gereksinimden meydana gelmiştir. Bunlar:

**1- Birlikte olma ihtiyacı:** Sosyal ilişkiler geliştirme ve bir gruba dahil olmayı ifade etmektedir. Bu ihtiyacı yüksek olan çalışanlar, bireyler arası ilişkiler geliştirmeye ve kurmaya önem verirler (Zeynel ve Çarıkçı, 2017).

**2- Güç kazanma ihtiyacı:** Güç ihtiyacı yüksek olan kişiler, başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Bu insanlar başkalarını etki altına alma, otorite ve güç kaynaklarını genişletme davranışlarını gösterecektir (Zeynel ve Çarıkçı, 2017).

**3- Başarılı olma ihtiyacı:** Bu ihtiyacı yüksek olan bireyler çok çalışmayı gerektiren, ulaşılması zor, anlamlı hedefler seçmekte ve bu hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyacı olan bilgi ve yeteneği kazanacak türde davranış göstermektedir. Böylece yapmış oldukları işi daha verimli yapmaya çaba gösterirler (Zeynel ve Çarıkçı, 2017).

Akademisyenler için başarının öne çıkan motivasyon faktörlerinden olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni bu mesleğin taşıdığı özelliklerden dolayı sürekli başarılı olmayı gerektirmesidir. Nitekim akademisyenlerin hedefleri aynı zamanda başarı elde etmeye yönelik hedeflerdir (Zeynel ve Çarıkçı, 2017:128).

McClelland başarılı olma isteği yüksek olan kişilerin riskli işleri kabul etme, şanstı ziyade bireysel güçleri ile işleri sonuçlandırmak, zor problemleri kendi başlarına çözmek, sonuçlar ile ilgili somut bilgiler almak gibi özelliklere sahip olduklarını tespit etmiştir (Güney, 2013:362).

Bu teoriye göre yöneticiler, çalışanların hissettiği ihtiyaçları belirleyebilirlerse, personel seçimlerini buna göre yapabilirler. Böylece doğru göreve doğru kişileri getirerek çalışanın becerilerinden ve bilgisinden en üst düzeyde faydalanabilirler (Ertürk, 2013:170).



### 3.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları; çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacakları davranışsal eylemler, seçim tarzlarını ve seçim sonucunda başarılı olup olmadığını inceleyen motivasyonel yaklaşımlar olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2011:107).

Süreç teorilerinin çıkış noktası işgörenlerin ne şekilde ve hangi amaçlarla motive edildikleri ile ilgilidir. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar, bireyi davranışa sevk eden faktörlerden yalnızca birisidir. İnsanın içinden gelen içsel faktörlerden çok dışsal faktörlerle ilgilenen süreç kuramlarının amacı insanların davranışlarını seçerken onları bu davranışlara yönlendiren etmenleri bulmaktır (Çağan, 2012).

#### 3.2.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Bilim adamı John Stacey Adams Amerika'daki General Electric isimli bir şirkette yapmış olduğu klinik deneyler ve bilimsel gözlemler sonucunda çalışan motivasyonu ile ilgili bazı veriler elde etmiştir. Bu çalışmadan yola çıkarak adil bir şekilde işleyen ödüllendirme sisteminin işgörenleri motive etmede oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Bu kurama göre birey kendini değerlendirmekte ve sonrasında göstermiş olduğu çaba ve becerilerinin sonucunda elde ettiği neticeyi başkalarıyla karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda işgören yöneticilerin adaletli davranmış olmasını ister. Bir başka deyişle bu kuram; kişinin görevdeki durumunu, kendi becerisini, gayretini elde ettiği neticelerle kıyaslaması ve elde ettiği bu neticeleri başkalarıyla karşılaştırmasıyla ilgilidir (Eren, 2008:600).

Genel olarak eşitlik kuramı üç varsayım üzerinde durmaktadır. Bunlardan ilki personelin işletmeye yaptığı katkıların karşılığı olarak adil ve eşit bir dağıtımın nasıl olması gerektiği ile ilgili düşüncelerdir. İkinci varsayım astların yöneticileriyle olan ilişkilerini karşılaştırmaları, üçüncü varsayım ise personelin katkıları sonucunda kendilerine sunulan olanakları diğer çalışanlara sunulan olanaklara kıyasla eşit bulmayarak uygun gördükleri biçimde davranmaya motive olmalarıdır. Bu bağlamda Adams bireylerin işletmeye katkıları ve bu katkıların sonuçları arasındaki

beklentilerinin diğer kişilerle karşılaştırma yapılarak öğrenildiğini belirtir (Ramiall, 2004:55).

Yöneticiler, çalışanların elde ettikleri ile diğer çalışma arkadaşlarının elde ettiklerini karşılaştırdıklarını unutmamalı ve eşitsizlik olarak görülebilecek davranışlardan uzak durmaya çalışmalıdırlar. Herhangi bir ücret artışı veya verilen bir ödül, eşitsizlik algısına neden oluyorsa bu durum motivasyon üzerinde olumsuz etkiye neden olur. Bu sebeple yöneticiler, eşitlik duygusunu kullanıp, çıktılarını dengede tutarak çalışanların motivasyonunu artırırılar (Barutçugil, 2004:378).

### 3.2.2.2. Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen amaç kuramının varsayımına göre çalışanların belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Yüksek ve ulaşılması zor bir hedef belirleyen kişi, kolay elde edilen hedefler belirleyen bir kişiye göre daha fazla motive olacaktır ve daha yüksek performans sergileyecektir (Koçel, 2013:750).

Bu kuramda Edwin Locke davranışın asıl sebebinin kişinin ne istediğini bilmesi yani amaçlarının farkında olması ile gelişmekte olduğunu belirtmiştir. Edwin Locke'a göre amaç belirleme sürecinde üç özellik vardır. Bunlar; amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğudur (Efil, 2003:158).

**Amaçların açıklığı:** Amaçlanan başarının ölçülebilir ve gözlenebilir olmasıdır. Amaçlar açık ve anlaşılır olmalı, genel ifadelerden kaçınmalıdır.

**Amaçların güçlüğü:** Bireyin arzuladığı amacın gerçekleşmesinin ne derecede faydalı olacağı ve amacını elde edebilmesi için yeterli gücünün olup olmaması ile ilgilidir.

**Amaçların yoğunluğu:** Amacı belirlemek ve onu elde etmekte kullanılacak yöntemi seçmeyi ifade eder.

Belirlenen amaçlar bireye, ne kadar çaba göstermesi ve ne yapması gerektiğini gösterir. Amaçlara ulaşılması ne kadar güç ise ve çevre

tarafından ne kadar kabul görüyorsa kişinin performansını da o oranda artırır (Tınaz, 2005:13).

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaçlar belirlediği ve bu amaçların şeffaf ve net bir şekilde olduğu varsayımına dayanmaktadır. Fakat gerçekte birey amaç belirlediğinde her zaman akılcı davranmayabilir. Ancak bu kuram, çalışma ortamında bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak açısından yöneticiye faydası olacak ipuçları vermektedir (Eren, 2007:527).

Bu kuram, motivasyonda hedef unsurunu öne çıkaran kuramlardan biridir. Bu bağlamda hedeflerin akademisyenlerin motivasyonu içinde önemli bir unsur olduğu bilinmektedir. “Bireysel Hedefler ve İş Başarısı İlişkisi” kuramı olarak da bilinen hedef belirleme kuramı, performans hedeflerinin görev performansına olan etkisi üzerinde durmaktadır. Kuram, kişinin bir iş için belirlediği performans hedeflerinin, o iş için koydukları hedeflerin zorluk ve özgünlük derecesinin görev performansıyla ilişkili olduğunu ve belirlenen zor hedeflerin, kolay hedeflere kıyasla daha yüksek performans sağladığını belirtmektedir. Akademisyenlerin tanınmak, başarılı olmak, akademik yayın ölçütlerini sağlamak, bilimsel yayınlar yapmak, nitelikli ve başarılı öğrenciler yetiştirmek gibi zor ama önemli olan hedefleri vardır. Bu hedefleri gerçekleştiren akademisyen öğrencilerle daha açık iletişim kurarak başarılı olmaları için yapabileceğini düşünmesini, daha çok çalışmasını ve performansını artırmasını sağlayacaktır (Zeynel ve Çarıkçı, 2017).

Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususları aşağıda belirtildiği şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2013:367):

- Belirlenmiş olan amaçlar rekabeti artırıcı niteliğe sahip olmalıdır.
- Belirlenmiş olan örgütsel amaçların işgörenler tarafından benimsenmesine özen gösterilmelidir.
- Yöneticiler örgütsel ve bireysel amaçların uygunluğuna özen göstermelidir.
- Bireysel ya da örgütsel amaçlar belirlenmelidir.

### 3.2.2.3. Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu yaklaşım, ilk olarak Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında yayınlanan kitabında, matematiksel formülasyon yoluyla ele alınmıştır. Vroom'a göre motivasyon verilen bir görevde nasıl davranılacağı ile ilgilidir. Bu davranış seçimi iki aşamalı bir beklenti sıralamasıyla gerçekleşmektedir. Birincisi motivasyonun, belirli bir performans derecesine dayalı kişisel bir bekleyişten etkilendiğidir. İkincisi ise, çalışanların çevrelerinden edindikleri dışsal değerlerle motive oldukları yönündedir (Kreitner ve Angelo, 2004:300).

Vroom'un Beklenti Kuramında bekleyiş, valens (çekicilik) ve araçsallık olmak üzere 3 temel kavram vardır.

**Bekleyiş;** kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Kişi çaba sarf ettikten sonra bu olasılığın bir ödülle sonuçlanacağına inanıyorsa daha çok çaba gösterecektir. Bireyin hem bekleyişi hem de valensi yüksek ise motive olabilecektir (Koçel, 2014).

**Valens;** kişinin yüksek bir çaba sonucu elde edeceği netice veya mükafatı arzulama derecesidir. Gayretleri sonucunda elde edilen ödüller onun için belirli bir önem arz ediyorsa bireyin güdülenmesi ve tatmini yüksek olacaktır (Estes ve Polnick, 2012:3). Çalışanların bireysel tercihlerini gösteren valense örnek olarak personelin, daha fazla para kazanmak ya da tanınmak amacıyla pozitif bir valense sahip olması gösterilebilir. Ancak tersine, iş stresi gibi bir durum bireyin negatif bir valense sahip olmasına neden olur (Kreitner ve Angelo, 2004:300).

**Araçsallık;** birinci düzeydeki çıktıyı kullanarak ikinci düzeydeki bir çıktıya ulaşılmasıdır. Bu durumda kişi çabaları sonucunda belli bir aşamaya geldikten sonra performans sergiler. Sergilenen bu performans mükafatlandırılır ve mükafatlandırılma birinci derece neticedir (Estes ve Polnick, 2012:3).

Vroom'un beklenti kuramının esas düşüncesine göre bireyin belli bir yönde davranma yatkınlığının olasılığı, bu davranışı takiben ortaya çıkan sonucun birey için ne kadar çekici olduğuna bağlıdır (Ramiall, 2004:56).

Bu durumda bireyler bilinçli olarak alternatifler arasından bir seçim yaparlar. Bu seçim kişinin yaşadığı psikolojik süreçle, tutum ve inançlarıyla yakından alakalıdır. Bireylerin sahip olduğu seçim yapabilme olanağı iş performansını etkileyen bir unsurdur. Bireyler sergiledikleri çabanın olumlu bir performans sağlayacağını düşündüklerinde motive olmaktadır (Suci vd., 2013:183-184).

Akademisyenlerin mesleki başarıları sonucunda üst amiri tarafından desteklenmek, takdir edilmek, başarıları sonucu saygınlık kazanmak ve tanınmak, öğrencilerin derse ilgi göstermesi ve sınavlarda başarılı olması, gibi beklentileri olacaktır. Vroom'un Beklenti Kuramı bu yönden bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bir akademisyen için mesleğinin farklı alanlarında elde edeceği başarılar ve bu başarıların sonucunda kazanmayı düşündüğü ödüllere verdiği değer, daha çok çaba göstermesini ve motive olmasını sağlayacaktır. Burada ödül unsuru ortaya çıkmaktadır. Başka mesleklerde olduğu gibi akademisyenlikte de ödülün anlamı manevi veya maddi olabilir. Bu sebeple akademisyenler için sonucun anlam taşınması ödüldür (Zeynel ve Çarıkçı, 2017:127).

Vroom'un beklenti kuramından faydalanmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Çalışanlar başarılı olmaya yönlendirilmeli bunun için gerekli olan eğitim imkanı sunulmalıdır. Örgüt içinde başarıyı engelleyebilecek faktörler varsa tespit edilip bu eksiklikler giderilmelidir. Performans-ödül ilişkisi tanımlanmalı, ödül sistemi adil olmalı, ödül sistemiyle çalışanların ihtiyaçları karşılanmalıdır (Karaca, 2016:25).

### **3.3. MOTİVASYONUN ÖNEMİ VE YARARLARI**

#### **3.2.1. Motivasyonun Önemi**

Günümüz zorlu çalışma ortamında faaliyette bulunan her kurumun kendine göre çeşitli hedefleri vardır. Kurumlar bu hedeflere ulaşmak için çalışanları motive etmelidir. Çalışanlar isteksiz olursa verim de olmaz. Örgütlerde motivasyon sağlandığı takdirde çalışanlar tarafından verilen görevlerde doğru bir şekilde yerine getirilir. Üst düzey motivasyon sağlandığı takdirde belirlenen hedeflere ulaşılabilir (Sarıkurt, 2007:8).

Yani kurumların, amaçlarına ulaşmak ve belirledikleri vizyonu gerçekleştirmek için çalışanlara ihtiyacı vardır. Çalışanların da kendi amaçlarına ulaşmak için çalıştıkları kurumlara ihtiyaçları vardır. Bu açıdan bakıldığında motivasyonun örgütler, çalışanlar ve yöneticiler için oldukça önemli bir kavram olduğu söylenebilir (Ergin, 2012:76).

Motivasyon düzeyinin yüksek olması başarılı olmanın yanı sıra bireylerin kendilerini her yönden daha iyi hissetmelerini de sağlamaktadır. Çünkü motivasyon, bireylerin amaçladıkları asıl hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak önemli bir itici güçtür. İster çalışanın kendi hedefleri olsun isterse örgütün hedefleri olsun motivasyonun artması bu itici gücün zamanında ve iyi bir şekilde kullanılmasına bağlıdır (Aydın, 2013:5).

Eskiden olduğu gibi çalışanları zorlayarak baskı ya da daha fazla para vererek çalıştırmak mümkün değildir. Bu nedenle örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışanların yönetici tarafından başarılı olmaya güdülenmeleri gerekmektedir. Nitekim bireyleri etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek ve performansı artırabilmek için; çalışanları, psiko-sosyal yönden kazanmak önemlidir. Bu da ancak motivasyonla mümkün olacaktır.

Yönetici, başarısının çalışanların bilgi ve yeteneklerine de bağlı olduğunun farkında olmalıdır. Bu yüzden yöneticilerin, çalışanlarını görevlerini istekli yapmaları için motive etmesi gerekmektedir. Çalışanların işlerini verimli yapabilmeleri için, değerli olduklarını hissetmeleri ve yönetici tarafından motive edilmeleri gerekmektedir. Bunları göz önünde tutan örgütler başarılı olabilmektedirler (Sığırı, 2007:262). Bir diğer ifadeyle yöneticiler, çalışanların davranışlarını olumlu yönde tutabilmek için motivasyona önem verirler. Yöneticinin asıl görevi çalışanların yeteneğini örgütün faydasına sunmaktır. Bunun için en önemli işlev motivasyondur (Yılmaz ve Eroğlu, 2010:66-67).

Dolayısı ile yüksek motivasyona sahip olan çalışanlar; kişisel gelişimlerini sürdürerek, kariyerlerinde ilerleyecek ve örgütte daha üst kademelere çıkmayı arzulayacaktır. Doğal olarak çalışanlar psikolojik, sosyal ve maddi olarak kendilerini daha iyi hissedeceklerdir (Arısoy, 2007:64-65).

Motivasyon çalışanın kabiliyetini ve potansiyelini ortaya çıkarmada destek sağlarken, motivasyon yetersizliği, çalışanların düşük verimle çalışmalarına neden olmakla beraber bazı sağlık sorunlarına yol açmaktadır. Bu bağlamda motivasyonun düşük olması çalışan üzerinde zihinsel ve bedensel rahatsızlıklara neden olarak, çalışanların dikkatlerinin dağılmasına ve buna bağlı olarak iş kazalarının artmasına da sebep olmaktadır. Ayrıca iş gruplarında kopmalara, işten ayrılmalara neden olacak buna bağlı olarak da çalışan devri yükselecek, izin istemeler ve devamsızlık oranı artacaktır (Çakır, 2009:10).

Sonuç olarak psiko-sosyal bir varlık olan insan farklı ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçlar somut ve fizyolojik olabildiği gibi soyut ve gözle görülemeyen fakat oldukça önemli ihtiyaçlar da olabilir. Birey bu ihtiyaçlarını tatmin etmedikçe iç dengesizlik durumu oluşur. Dolayısıyla bireyin bu arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerde dengesizlikler başlar ve bu dengesizlik davranışına, iş verimine, performansına ve motivasyonuna olumsuz etkide bulunur. Yöneticilerin temel amaçlarından biri de bu dengesizliği keşfetmek ve gidermektir (Şahin, 2004:525-526).

Motivasyonda amaç insanları kazanabilmektir. Kazanmak için de onların istek ve ihtiyaçlarını bilmek önemlidir. Yöneticiler çalışanlarını neyin motive ettiğini bilmelidirler. Bunun için de çalışanlarını tanımalıdırlar. Eğer yönetici çalışanın isteklerini bilmiyorsa motive etmekte zorlanacaktır (Şahin, 2004:525-526).

### **3.3.2. Motivasyonun Yararları**

Motivasyon, bir taraftan örgüt verimliliğinin artmasını, diğer taraftan çalışanların örgütten beledikleri doyumun artırılmasını amaçlamaktadır. Ayrıca, örgüte nitelikli işgörenlerin katılımının sağlanması mevcut olan nitelikli işgörenlerin uzun vadede işletme bünyesinde tutulması, işgörenlerin daha verimli çalışması ve yüksek performans sergilemesi, çalışan motivasyonunun yüksek tutulduğu iş ortamları ile mümkün olmaktadır (Ölçer, 2005:2).

Fabrikada çalışılabilir işçinin işini benimseyerek yapması öğrencinin daha fazla çalışma isteği duyması, çalışanların söylenmeden ve konu ile ilgili gerekli bilgileri hazırlamış bir şekilde toplantıya katılması, bir yöneticinin bulunduğu statüden memnun olarak ve keyifle işe gitmesi gibi durumlar kişinin motivasyonu ile yakından alakalıdır. Yöneticinin temel görevi çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutabilmektir (Fındıkçı, 1999:373).

Örgütlerde çalışanların performanslarının yükseltilmesi için çalışan motivasyonu yönetiminin sistemli bir şekilde işlemesi oldukça önemlidir. Bu bakış açısıyla örgütlerin amaç ve hedeflerine uygun olan motivasyon sisteminin sağlayacağı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çeltek, 2004:182).

- İşgörenlerin örgüte bağlılığı artar ve dolayısı ile bu durum işletmede verimin ve karın artmasını da etkiler.
- İşletmede verimliliğin ve karlılığın artmasında etkilidir.
- Motivasyonun yükselmesiyle çalışanların da morali yüksek olur ve işten ayrılmalar azalır.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olur ve işi aksatma oranı düşer.
- Örgütün maliyetlerinde azalma sağlar ve örgütün hizmet kalitesinin yükselmesinde etkilidir (Çeltek, 2004:182).
- İşgörenlerin temel ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine olanak sağlar.
- Toplumsal ve ekonomik koşulların geliştirilmesine katkı sağlar.
- İşler belirlenen süre içerisinde, standartlara uygun bir şekilde yerine getirilir. Böylece çalışanlar işlerinden zevk alarak kendilerine değer verildiğini düşünür.
- İşgörenlerin performansları, işlerini isteyerek yaptıkları için nicelik ve nitelik olarak artacaktır.
- İşgörenlerin moral seviyeleri yükselecektir.
- Çalışanların yaratıcılık ve üretkenlik gibi niteliklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Motivasyon olanaklarından daha çok yararlanılarak çalışanlar arasında pozitif rekabet artar.



- Yüksek motivasyona ve dolayısıyla da yüksek performansa sahip olan çalışanlar, hem yöneticileri hem de kurum çalışanları tarafından takdir edilecek, bunun karşılığında maddi ve manevi tatmin sağlanmış olacaktır (Sökmen, 2010:167-168).

İşgörenleri çalışmaya yönlendiren ve çok karmaşık olan motivasyon sürecinde elbette ki yöneticinin desteği en önemli etkenlerdendir. Her çalışanın farklı ihtiyaç ve beklentileri olduğundan aynı motivasyon beklentisi sağlanamaz. Motivasyonu sağlanmayan, teşvik edilmeyen bir işgörenin yüksek performans sergilemesi beklenen bir durum değildir. Bireylerin motivasyonlarının artmasıyla birlikte iş doyumları ve performansları da artar (Köroğlu, 2011:142).

### **3.4. MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI**

İnsan davranışları anlaşılması güç ve karmaşık olduğundan, motivasyon konusunda genel ilkeler belirlemek kolay olmamaktadır. Bireyler arasındaki kişisel farklılıklar da bu duruma neden olan en önemli etmenlerdendir (Ağırbaş vd., 2005). Bu nedenle uygulandıkları işletme, çevre şartları, toplumsal yapıya ve değişen koşullara göre evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Nitekim bu güne kadar sunulan ve uygulanan özendirme araçlarının tam olarak başarıya ulaştığı söylenemez. Yöneticiler için en önemli sorun, farklı gereksinim ve kişiliğe sahip olan çalışanlar için, hedeflere yaklaştırıcı ve özendirici motivasyon araçlarına sahip olmaktır. Zira bireyleri motive eden faktörler sürekli değişmekte ve bireyden bireye farklılık göstermektedir (Çınar, 2011).

Bu bağlamda ihtiyaçlar dizisi ve motivasyon araçlarının doyum dereceleri örgütler arasında farklılık göstermektedir. Yani bir kurumda astlarını yönlendirme konusunda başarılı olan bir yönetici, başka bir kurumda bu başarıyı elde edemeyebilir. Burada önemli olan motivasyon araçlarının iyi bilinmesi ve motivasyon planlarının bu araçlar doğrultusunda uygulanmasıdır (Ağırbaş vd., 2005).

Sonuç olarak; herkese, her işletmeye ve her topluma uygun olan ortak bir motivasyon modeli bulmak mümkün değildir. Bu nedenle

konuya bilimsel bir açıdan yaklaşarak, çalışan davranışlarını etkileyen temel faktörler araştırılmalı, her örgütün kendine özgü koşulları da göz önüne alınarak esnek bir motivasyon politikası uygulanmalıdır (İrge, 2016).

Literatürdeki bir çok araştırmayla da geçerliliği kabul edilmiş ve örgütlerin motivasyon uygulamalarını da şekillendiren fakat önem sırasına göre değişen özendirici motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

### 3.4.1. Maddi (Ekonomik) Araçlar

Örgütlerde tartışmasız etkinliği kabul edilen ve en çok kullanılan motivasyon araçları, ekonomik boyutlu araçlardır (Çakır, 2009). Nitekim bireylerin çalışma nedenleri ile örgütlerin kurulma nedenlerinin temelinde maddi nedenler vardır. Örgütler gelirlerini artırmak isterken çalışanlarda ailelerinin ve kendilerinin yaşamlarını devam ettirmek için yeterli miktarda ücret elde etmek isterler (Karaca, 2016).

Özellikle az gelişmiş ülkelerde kalifiye olmayan çalışan sayısının ve işsizlerin çok fazla olduğu bilinmektedir. Çalışanın korkusu gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğu zaman yönetimin kendisinden istediği her işi yapmaya çalışacaktır. Bu nedenle motivasyon unsurları arasında ekonomik motivasyon araçları diğer motivasyon araçlarından daha etkilidir (Kırcı, 2010).

Çalışanların motivasyonunu sağlayan ekonomik araçlar, ücret, ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül ve sosyal faydalar olarak sayılabilir.

**Ücret:** Bireylerin örgütteki hizmetleri karşılığında elde ettiği kazanımdır. Ücret çalışan açısından yalnızca maddi bir karşılık değildir. Aynı zamanda kişinin çalıştığı kurumdaki önemini, örgüte sağlamış olduğu katkıları, üst yönetimin performansı hakkındaki yorumu ve örgütün çalışana olan bakış açısını ortaya koyan bir göstergedir (Karaca, 2016).

Motivasyon ve ücret arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara göre ücretin miktarı çalışanları motive eden unsurların başında gelmektedir.

İyi bir ücret sistemi oluşturabilmek için örgütler motive edici faktörler, verimlilik ve performansı özendirme unsuru olarak değerlendirirler (Kırcı, 2010:63).

**Ücret artışı:** Ücret artışı, bireyin fazladan çaba gösterdiği çalışması karşılığında verilmeli fakat bu yöntem sürekli kullanılmamalıdır. İşgörenlerin ücretlerinin yeterli seviyede ve adaletli bir şekilde dağıtılmasına özen gösterilmelidir (Sabancı, 2013).

Genellikle motivasyon aracı olarak ücretin tek başına etkili olduğu kabul edilir. Ancak bu noktada ücretin verilmesinden daha önemli olan ücret artışlarının verim sağlayıp sağlamayacağını bilmek ve ücret artışlarını ne zaman uygulamak gerektiğini belirlemektir. Yapılan ücret artışı ilk aşamada mutlaka olumlu karşılanacaktır. Ancak, bu düşüncenin zaman geçtikçe geçerliliğini gözlemlemek veya değerlendirmek daha önemlidir (Aksoy, 2016).

**Primli Ücret:** İşgörenin sabit ücretinin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek için verilen ek ücrettir. Bazı örgütler; işgörelere üretimi artıracak şekilde verimli çalışmalarını ve çaba göstermeleri sonucunda prim verir (Sabancı, 2013).

Kişiyi daha fazla çalışmaya sevk ederek nicelik artışına sebep olan prim nitelik kaybına da neden olabilmektedir. Daha fazla prim almak için enerji sarf eden çalışan erken yıpranmaya ve iş kazalarının artmasına da neden olabilmektedir (Karaca, 2016).

**Kara Katılma:** Yöneticilerin ve çalışanların performanslarındaki gelişme ve verimliliklerinin artması sonucunda örgütün karına katılmalarıdır. Bu sistemde kurumun her dönem sonunda karının bir kısmını çalışanlara dağıtılmaktadır. Bundaki temel amaç, üretimin gerçekleşmesinde yöneticilerin ve çalışanların sermaye unsuru kadar değerli olmalarıdır (Aksoy, 2016).

**Ekonomik Ödül:** Çalışanı örgüte bağlamak ve işe özendirmek amacıyla başarı gösteren personele ekonomik değeri olan ödüller verilebilir. Ödüllendirme; işletmeler için manevi veya maddi değer ifade eden hizmetlerin değerlendirilmesi, bu davranış aracılığı ile personelin motive edilmesi olmak üzere iki amaca hizmet etmektedir. Ekonomik ödüller, ödüllendirilen personelin veriminin ve başarısının artmasının

yanında diğer personelleri de bu yolla motive edici bir özellik taşımaktadır (Sabancı, 2013).

**Sosyal faydalar:** Daha iyi şartlarda çalışma olanağı sağlayan ekonomik yararlar, daha elverişli sağlık güvencesi, emekli olma imkanı, ihtiyaç duyulduğunda sorun çıkarılmadan alınan ücretsiz veya ücretli izinler, yakacak, giyecek ve çocuk yardımları, öğle yemeği gibi başka kurumlarla kıyaslandığında daha cezbedici gelen benzer unsurlar örgütlerin çalışanlarına sunabilecekleri sosyal faydalar olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca bu unsurlar personelin kendini güvende hissetmesine ve yaptığı işten zevk almasına katkıda bulunmaktadır (Aksoy, 2016).

### 3.4.2. Maddi Olmayan (Psiko-Sosyal) Araçlar

Yakın zamanlara kadar çalışanların güdülenmesinin ekonomik faktörlere bağlı olduğunu düşünen organizasyonlar çalışan ihtiyaçlarını inceledikçe personelin sadece ekonomik araçlarla motive olmayacağını, sosyal ve psikolojik faktörlerin de karşılanmasının önemli olduğunu, karşılanmadığı takdirde motivasyonla ilgili problemlerin yaşandığı görülmüştür. İnsanlar önemli olduklarını bilmekten ve önemli olmaktan hoşlanırlar. Bu yüzden örgütlerde çalışanları motive etmenin en kolay yolu, onlara değer ve önem vermek, önemli olduklarını onlara hissettirmektir (Çınar, 2011; Kırıcı, 2010).

Bu sebeple yöneticilerin, astlarını motive etmek için psiko-sosyal araçları kullanmaları gerekmektedir. Fakat bu araçların ne zaman, hangi miktarda ve ne şekilde kullanılacağına dair bir görüş birliğine varılamamıştır. Bu bağlamda yöneticiler yeri geldiğinde inisiyatif kullanarak astları motive etmek için psiko-sosyal araçlardan yararlanmalıdır (Abdullah, 2013).

Özellikle ücretlerin tatmin edici olduğu örgütlerin yöneticileri, çalışanların psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, bireylerin içsel yapılarındaki ihtiyaçlarını karşılayan psiko-sosyal araçlardan aktif olarak faydalanmaya çalışmalıdırlar (Kırıcı, 2010).

Çalışmada bağımsızlık ve inisiyatif kullanma, takdir edilme, öneri sistemi, değer ve statü, yetki ve sorumluluk devri, sosyal katılım, gelişme ve başarı, güvenlik duygusu ve psikolojik güvence çalışanların motivasyonunu arttıran psiko-sosyal motivasyon araçları olarak sayılabilir.

**Çalışmada Bağımsızlık ve İniyatif Kullanma:** Bağımsız çalışma arzusu insanın doğasında olan bir duygudur. İşgörenlerin geneli kişisel gelişme gücünü arttırmak veya benlik duygusunu tatmin etmek amacıyla inisiyatif kullanma ve çalışmada bağımsızlık ihtiyacına önem verirler. Çalışan birey kendini özgür bir ortamda geliştirebildiği sürece bir şeyler yapma gücü olan kişi ve kendisini grubun değerli bir üyesi olarak hisseder (Sabancı, 2013).

Çalışmada bağımsızlık, eğitim kurumlarında en çok kullanılan ve özellikle akademisyenlerin motivasyonları açısından önemli bir araçtır. Bağımsız çalışan akademisyen daha iyi fikir üretebilecek, akademik çalışmalarına daha çok vakit ayırabilecektir (Sabancı, 2013).

**Takdir Edilme:** Tüm bireyler için önemli olan ve manevi yönü ağır basan bir özendirme aracıdır. Yapılan işe yöneticiler tarafından beğenilip önem verilmesi, çalışanlara büyük tatmin sağlamaktır. Bu nedenle takdir etme işgörenlerin organizasyona yönelik iyileştirme çabalarını arttırmak ve örgütsel kararlara katılımını sağlamak açısından etkin bir yöntemdir (Çağan, 2012).

**Öneri sistemi:** İşgörenlerin örgüt ile ilgili konulara katılımını sağlamanın ve bireyin çalışma enerjisini artırmanın en iyi yollarından biri fikir almaktır. İşgörenlerden gelen olumlu öneriler sadece örgütün değil bireyin de yararına olacaktır. Bu durumda asıl önemli olan çalışanların sadece öneri, düşünce ve fikirlerinin ortaya konması değil bu öneri ve fikirlerin yöneticiler tarafından da titizlikle incelenmesi, değerlendirilmesi ve uygulamaya geçirilmesidir (Çağan, 2012).

**Değer ve statü:** Genellikle saygı ile birlikte anılan statü, bireyin toplum içinde başkaları tarafından gördükleri değerleri içeren bir kavramdır. Böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı gösterecektir. Bu nedenle gerçek bir statüye sahip olan birey, karşılığında çalışma arkadaşlarından veya iş dışında ilişki kurduğu kişilerden saygı görür (Ünlüönen vd., 2007:13).

Çalışma ortamında, yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından saygı görmek bireyin üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Çalışmalarının karşılığını saygı gösterme ve sosyal statüsünde yükselme şeklinde gören birey çalışmalarını daha gayretli bir şekilde yerine getirecek ve motive olacaktır. Özellikle yöneticileri tarafından beğenilmek bireyi işine ve örgüte daha fazla bağlamaktadır (Kırcı, 2010).

**Yetki ve sorumluluk devri:** Yetki devri, üst yöneticilere ait olan sorumluluk ve yetkilerin işlerin daha iyi yürütmesi için bir kısmının astlara devredilmesidir (Kırcı, 2010). Yetki ve sorumluluk devri; yöneticinin en önemli güdüleme aracı olabilir. Çünkü çalışanlar yetki ve sorumluluk aldıkları sürece motivasyonları artar ve dolayısıyla daha iyi fikirler sunma, inisiyatif kullanma, daha etkin çalışma çabaları ve istekleri olumlu yönde etkilenir (Kırcı, 2010).

**Çevreye Uyum:** Birey, çalıştığı kurumun fiziksel koşullarının yanında, sosyo-psikolojik koşullarına da uyum göstermek zorundadır. Bu bağlamda birey, işe ilk başladığında mesai arkadaşlarıyla vakit kaybetmeden iletişim kurmalı, hem onları tanımaya çalışmalı hem de kendini tanıtmalıdır. Böylece birey yeni katılmış olduğu kurumun geleneklerine ve kurallarına karşı en kısa zamanda uyum sağlayacaktır (Ünlüönen vd., 2007:15).

**Sosyal Uğraşlar/Sosyal Katılım:** Çalışanların çeşitli gruplara katılma ihtiyacı doğal ve sosyal bir olgudur. Bunun bilincinde olan yöneticiler sosyal ilişkilerin geliştirilmesi yönünde çaba sarf eder, çeşitli araçlardan ve fırsatlardan faydalanarak çalışanlar arası ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur. Çalışanların etrafındaki sosyal gruplar, bu grupların yapıları, işlev ve işleyişleri çalışanların motivasyonunu da etkiler (Kırcı, 2010).

**Gelişme ve Başarı:** Bireyin yaptığı iş kendisine yeteneklerini ve becerisini kullanarak gelişme fırsatı sağlamalıdır. Bu bağlamda işgörenin kendini geliştirme fırsatı verilen işlerde çalışması motive olmasını ve işinde daha başarılı olmak için kendini geliştirme konusunda istekli olmasını sağlar. İşgöreni motive eden bir diğer önemli araç da başarı isteğidir. İşleri ile ilgili amaçları olan çalışanların, bu amaçları gerçekleştirebilmesi ve hedeflere ulaşabilmesi onlar için başarı anlamına

gelmekte ve motivasyonlarını artırarak yeni hedeflerin belirlenmesine zemin hazırlamaktadır (Çağan, 2012).

**Güvenlik Duygusu:** Çalışanı motive eden psiko-sosyal araçlardan biri de güvenlik duygusudur. Örgütün çalışana sağladığı kısa ve uzun vadeli güvenlik koşulları, motivasyon açısından oldukça etkili bir unsurdur. İnsanlar çalıştıkları örgütlere ve kendilerine güvenilmesini istemektedirler. Bu açıdan çalışanın gelecekte işten atılma korkusu olmaması ve örgütün sağlayacağı iş güvencesi önem taşımaktadır. Sağlık güvencesi, daha iyi ve daha elverişli şartlarda emekli olma imkanı, ihtiyaç duyulduğunda sorunsuz bir şekilde sağlanan ücretli ve ücretsiz izinler, personelin kendini güvende hissetmesine ve işinden memnun olmasına katkı sağlamaktadır (Kırcı, 2010).

**Psikolojik Güvence:** Fiziksel anlamdaki güvenceden daha çok duygusal bir güvenceyi ifade etmektedir. Çalışanlar bu güveni hissettikleri bir örgütte çalıştıkları zaman daha verimli olacaklardır. Çalışan için psikolojik güvence de çalıştığı örgütteki iş güvencesi kadar etkili bir araçtır. İşgören, yöneticisi tarafından kendisine karşı olumsuz bir davranış göstermeyeceğine inanırsa motivasyonu yüksek olacaktır (Aksoy, 2016).

### 3.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Çalışanlar, sorumluluk sahibi olduklarında, yapacakları faaliyetler az dahi olsa özgürlük sağlandığında, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol aldıklarında, işlerini değerli olarak görmeleri sağlandığında, örgütsel motivasyonları artacaktır ve işlerini de severek yapacaklardır (Çınar, 2011). Bu doğrultuda yönetmel ve örgütsel motivasyon araçları olarak; kararlara katılma, iletişim, eğitim ve yükselme olanağı, amaç birliği, iş zenginleştirme, iş genişletilmesi sayılabilir.

**Kararlara Katılma:** Çalışanların, temsilcileri aracılığıyla kendilerini etkileyen ve örgütte alınan tüm kararlara söz veya oy hakkı ile katılmalarıdır (Aksoy, 2016). Kişiyeye verilen değerin artmasıyla iyi bir hizmet veya ürün sunabilmek adına örgütteki tüm personelin bir bütün olarak çalışması gerektiği, bunu sağlamanın da tek yolunun çalışanların karara katılımını sağlamaktan geçtiği belirtilmektedir. Alınan kararlarda

katkısının olduğunu düşünen ve bunun sonucunda motive olan çalışanlarda aidiyet duygusu artar, kararlara direnç göstermez, örgütü sahiplenir, yüksek performans sergiler ve daha istekli çalışır (Özdoğru ve Aydın, 2012:358-359).

**İletişim:** Bireyin içinde bulunduğu şartlarda duygu, düşünce, bilgi, beklenti ve isteklerini başka bir kişi, grup ya da topluma ortak semboller kullanmak suretiyle aktararak etkileşime geçtiği toplumsal ve kişisel ilişkiler sürecidir (Kırcı, 2010). Örgütlerdeki etkin iletişimin oluşmasında yöneticiler verdikleri emirlerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edebilme, direktiflerin doğru bir şekilde uygulandığını denetleme, olası bir durumda zamanında müdahale edebilme, çalışanlarını daha iyi tanıma ve doğru bilgi edinme imkanına kavuşabileceklerdir (Kırcı, 2010).

**Eğitim ve Yükselme Olanığı:** Eğitim, işe alınan bireylerin işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir. Planlı ve faydalı eğitim programlarına katılan ve bu doğrultuda yükselabilen çalışan edindiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini daha çok geliştirir, örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı da hoşnutluk duygusu kazanır. Eğitimlerini alarak işleri iyice öğrenip tecrübe kazanan kişiler için artık iş tekdüze bir hal alacak ve dolayısıyla buldukları mevkilerde sorumluluklarını ve yetkilerini yetersiz görecektir. Bu bağlamda çalışanlar daha fazla sorumluluk ve yetki alarak çalışmayı isteyecektir. Bu hususta yöneticilerin bilmesi gereken şudur: işgören iyi bir ücret kadar yükselme şansı da ister (Aksoy, 2016).

**Amaç Birliği:** “Amaçlara göre yönetim” kavramını ilk kez 1954 yılında kullanan ve açıklayan sosyal bilimci Peter Drucker, örgütlerde amaç birliği sağlamanın işgören açısından yönlendirici bir işlevi olduğunu vurgulamıştır. Drucker’a göre amaçlara göre yönetimin amacı, işletmenin amaçları ile çalışanların kişisel amaçları arasında var olduğu düşünülen doğal çelişkiyi gidermek ve bireyle örgütü bütünleştirmektir (Sabancı, 2013).

Örgütsel amaç ve çalışan amaçları arasında bir bütünlük sağlanabilirse bu durumdan hem çalışan hem de örgüt kazançlı çıkar. Bu durumda en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler,



organizasyonun ve işgörenlerin amaçları arasında bütünleştirme sağlayabildiği ve çalışanlarını organizasyonun amaçlarına yakınlaştırabildiği zaman çalışanların organizasyona bağlılığını ve motivasyonunu dolayısı ile çalışanların verimliliğini arttırır (Kırcı, 2010).

**İş Zenginleştirme:** Motivasyon artırıcı yetiler kazandırmak üzere yapılan işlere yeni tecrübeler, artırılmış yetki ve sorumluluklar, tekrar şekil verilmesi olarak belirtilmektedir (Elmalı, 2015). Zenginleştirilme yapılan iş, çalışanların bağımsızlığının ve özgürlüğünün artmasına olanak sağlar ve bireylere faaliyetlerin tamamını gerçekleştirme izni verir. Ayrıca kişisel performanslarını görüp değerlendirebilmeleri ve düzeltmeleri için geri bildirim sağlar (Karaca, 2016).

**İş Genişletilmesi:** İş genişletme, bireyin sadece bir konuda uzmanlaşmasından ziyade birden fazla iş konusunda bilgi ve beceri sahibi olmasıdır (Elmalı, 2015). Bir başka tanıma göre, işin içerisinde yer alan görevlerin sayısının artırılması ve işin yatay olarak genişletilmesidir (Sabancı, 2013). Bu sebeple bu uygulama, uzmanlaşmanın sakıncalarını gidermekte ve monotonluğu azaltmaktadır (Elmalı, 2015). Böylece çalışanların motivasyonunun arttığı, daha yüksek performans ve nitelikli işleri elde edildiği gözlenmektedir (Sabancı, 2013).

### 3.5.MOTİVASYON TÜRLERİ

Motivasyon uygulamalarının temel amacı işgören hedefleriyle örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması ve böylece işgörenlerin örgüt hedefleri doğrultusunda faaliyetleri devam ettirirken kendileri örgüt için yarar sağlamalarıdır (Çağan, 2012).

Başarılı olmak isteyen çalışanın yüksek performansa ihtiyacı vardır ve bu yüksek performansa sahip olmasını etkileyecek çeşitli faktörler bulunmaktadır. Başarıya ve iş yapmaya güdülenmek için ihtiyaç duyulan davranışlara bireyler motivasyon sayesinde ulaşmaktadırlar (Aslan ve Cengiz, 2015:28-29).

Motivasyon konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğuna dair çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmektedir. Çalışanların motivasyonunda etkili olan faktörlerin genel olarak iki bakış

açısına dayanarak açıklandığı görülmektedir. Bunlardan biri, çalışanların içsel faktörlerle motive olması diğeri ise, dışsal unsurlar tarafından motive edilmesidir (Ertürk, 2016).

İster içsel motivasyon olsun ister dışsal motivasyon faktörlerinin etkin bir şekilde devreye girebilmesi konusunda yöneticiler, örgütler ve iş verenlerin rolü çoktur. Çalışanların motivasyonlarının yüksek düzeyde tutulması ve ortak bir amacı gözeterek o amaca doğru başarılı bir şekilde ilerlemesi için yöneticilerin ve örgütün etkin bir biçimde harekete geçmeleri gerekmektedir. Karmaşık bir süreç olan ve uzun vadede emek isteyen bu yolda yöneticiler personeli için çalışma isteklerini artıracak bir ortam oluşturmakla yükümlüdürler. Bu yükümlülüğün en önemli faktörlerinden biri işgörenlerin bu süreçte çalışma ortamının şekillenmesine katkıda bulunmaları ve bu ortamı benimsemeleridir (Ediz, 2015:52).

### **3.6.1. İçsel Motivasyon**

Tarihi sürece baktığımızda daha önceki kuramcılar, bireylerin çalışma nedenlerinin ücret almaya bağlı olduğunu ve işgörenlerin işlerini sevmediklerini savunmuşlardır. Zaman içerisinde bu düşünce sisteminin eksik olduğu ve gözden geçirilmesi gerektiği fark edilmiştir. Böylece yönetim kuramcıları, yöneticilerin ve çalışanların çalışma nedenlerini yaptıkları iş sonucunda elde ettikleri, yaradılıştan ya da içsel olan etmenlere dayandığını açıklamaya çalışmışlardır (Koyuncuoğlu, 2016). Bu doğrultuda içsel motivasyon ile ilgili araştırmalar, 1940 ve 1960 yılları arasında Herzberg, Maslow ve McGregor gibi araştırmacıların motivasyon ile ilgili yaptıkları çalışmalarla başlamıştır (Yılmaz, 2018).

İçsel motivasyonu tanımlayacak olursak, bireyi harekete geçmeye teşvik eden veya bireyin bir amacı gerçekleştirme isteğini tetikleyen içsel bir güç olarak ifade edilebilir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016). İçsel motivasyon kişinin kendi isteği ile işini yapmasıdır. Ayrıca ilgi, merak, ihtiyaç gibi bireyin içinden gelen etkilerle ortaya çıkması ve içsel ihtiyaçlara karşı geliştirdiği reaksiyonlardır (Batmaz ve Gürer, 2016; Yılmaz, 2018). İçsel motivasyonun sağlanması bireyin yaptığı işe ilişkin

hissettiği pozitif duygular ve harekete geçme isteğini güçlendiren başarıya güdüsü sonucunda olanaklı hale gelmektedir (Mahli, 2018).

İçsel motivasyon türünde çalışanlar dışsal zorlamalar ve özendirmeden ziyade bireysel performans, hoşnutluk ve keyifleriyle ilgilidir (Ryan ve Deci, 2000:56; Yılmaz, 2018). Bu bakış açısına göre, çalışanlar işin kendisi tarafından motive olurlar. Bu durumda bireyin davranışını düzenleyen dışsal bir kontrol söz konusu değildir. Böyle bir motivasyon durumu, çalışanın yeteneklerini gösterebilme deneyimi olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2016).

Abdullah (2013), bireyin isteklerinin ve gereksinimlerinin kendine özgü olduğunu ve içsel motivasyonun zihinsel ve fiziksel olmak üzere iki aşamasının olduğunu belirtmiştir. Zihinsel aşamada birey nereye gideceğini zihninde tasarlar. Fiziksel aşama ise kişinin varmak istediği yöne doğru harekete geçmesidir (Abdullah, 2013).

İçsel motivasyon çeşitlerinden bahsedecek olursak başarmaya, uyarım yaşamaya ve bilmeye yönelik içsel motivasyon olmak üzere üç başlık altında toplayabiliriz (Koyuncu, 2016):

**1- Başarmaya Yönelik İçsel Motivasyon:** Kişi, yeni bir şeyler ortaya çıkarmanın verdiği zevk ve yeni bir iş başarmak için harekete geçiyorsa başarmaya yönelik içsel motivasyonunun olduğu söylenebilir.

**2- Uyarım Yaşamaya Yönelik İçsel Motivasyon:** Coşkulu ve büyüleyici duygulardan dolayı bir aktiviteyi yapmayı ifade eder.

**3- Bilmeye Yönelik İçsel Motivasyon:** Kişi bir faaliyeti, yeni şeyler keşfetme, bilmediği şeyleri öğrenme ve anlamaktan kaynaklanan tatmin ve hoşnutlukla davranışını devam ettiriyorsa bilmeye yönelik içsel motivasyonunun olduğu söylenebilir.

Yapılan işin zorlayıcı olmaması, ilgi çekici olması, mevcut işle ilgili söz sahibi olup karar verebilmesi, çalışanın işe katılımı ile yakından ilgili olan içsel motivasyon doğrudan işin doğasıyla ve içeriğiyle, ilgilidir. Kişinin yaratıcılığını sergileyebilmesi, yeteneklerini gösterebilmesi, işin kendi sorumluluğunda her aşamasında sürece katılımı çalışanın başarısını artırmaktadır. Bu durum kişinin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, demografik özellikleri gibi konulara göre farklılık gösterebilir. İşgören, bir işi tamamlamış olarak yüksek tatmin derecesine ulaşabilir. Elde etmiş olduğu

başarı sayesinde harekete geçme isteği, işe bağlılığı, kişisel heyecanı artacak ve içsel motivasyonu sağlamış olacaktır. İçsel motive ediciler, bireyin işi yaparken hissettiği içsel ödüllerdir. Bu bağlamda bir işi başarmak bireyin kendi kendisini motive etmesini sağlayabilir (Yavru, 2015).

İçsel motivasyon unsurlarının dışsal motivasyon unsurlarının sağlanmasına oranla daha önemli olduğunun altını çizen Ediz (2015), performans odaklı çalışan örgütler ve birey açısından bakıldığında içsel motivasyon eksikliğinin çalışanların iş performansını olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmiştir. Bu doğrultuda işgörenlerin içsel motivasyona sahip olmaları onların iş performansını belirleme adına önemli etmenlerdendir (Ediz, 2015).

Çalışanların işlerine yönelik performans düzeylerini sürekli kılmak için becerilerinin ve yeterliliklerinin tanınması ve desteklenmesi gerekmektedir. Çalışanlarına gerekli görülen düzeyde ve düzenli aralıklarla ihtiyaç duydukları takdirin ve desteğin sağlanması çalışanların kendilerini işlerine daha çok adanmalarını sağlayarak iş performanslarını yükseltecektir. İçsel motivasyona örgüt açısından bakıldığında örgütün hedeflerine yönlendirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi adına önemli bir faktör olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon kavramının altında yatan ana fikir kurumların çalışanlarını yalnız dışsal motivasyon unsurlarıyla (maaş, prim, zam, terfi gibi) değil; ayrıca içsel değerlerini ortaya çıkararak ve bu değerleri takdir ederek ödüllendirmesidir (Ediz, 2015:52).

Bu konuda yapılan araştırmalar, içsel motivasyon seviyesinin yüksek olmasının yaratıcılığı artırmak, daha rahat davranış ve tavır sergilemek, duygusal ruh halinin daha az olması, daha çok zevk alarak ve daha rahat çalışmak, alışlagelmiş molaları azaltmak ve daha az eleştirel olmak gibi sonuçlar meydana getirdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca yeterlilik ve becerilerini gösterme tecrübesi olarak ifade edilen içsel motivasyonla güdülenen bireyler, görevlerini titizlikle ve içlerinden gelerek yerine getirirler (Yılmaz, 2018).

### 3.6.2. Dışsal Motivasyon

Bir etkinliğin yalnızca doyumuna ulaşmak için yapılması anlamına gelen içsel motivasyondan farklı olan dışsal motivasyon, bir davranışın veya eylemin belirli bir sonuca ulaşmak için yapılmasıdır (Kındap, 2011:10; Yılmaz, 2018).

Dışsal motivasyonda çalışan, yaptığı işi kendisi için ya da işten doyum sağlamak için değil dışsal mükafatları elde etmek için işini sürdürür (Vallerand, 2004:428). Nitekim Deci (1975)'de dışsal motivasyonun para, övgü, mükafat gibi dış unsurlardan gelecek olan bir karşılık beklentisiyle bir şeyleri yapma isteği olarak belirtmiştir. Cezadan kurtulmak için yapılan faaliyetler de dışsal motivasyon kategorisinde değerlendirilmektedir (Yalçın, 2015).

Dışsal motivasyona sahip biri ödül kazanma, sosyal statü, toplumsal onay gibi dışsal sebepler nedeniyle başarılı olmaya çalışır. İşine zevk alarak bağlanmaktan ziyade işin dışındakileri yani ödülleri kazanmak için işe bağlanır (Topçu, 2015). Dışsal güdülenmede kişinin motive olabilmesi için çevre, örgüt veya yöneticileri tarafından verilen ödüller söz konusudur (Aksoy, 2016).

Mottaz (1985)'a göre dışsal motivasyon araçlarının örgütsel motivasyon ve sosyal motivasyon olmak üzere iki boyutu vardır (Mottaz, 1985 akt. Dündar vd., 2007).

**Örgütsel motivasyon boyutu;** iş performansını artırmak veya motive amaçlı kullanmak için işletme tarafından sunulan olanaklar ile ilgilidir. Somut olan bu araçlar çalışma ortamındaki kaynakların yeterli olup olmaması, fiziksel şartların uygunluğu, ücretteki adalet, yükselme fırsatı, iş güvencesi ikramiyeler ve ödüller gibi unsurları içerir (Dündar vd., 2007; Çağan, 2012; Ersarı ve Naktiyok, 2012; Özdemir, 2015; Karaca, 2016; Ertürk, 2016)

**Sosyal motivasyon boyutu ise;** işin başkalarıyla etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Sosyal motivasyon boyutu arkadaşlık, yardımseverlik, çalışma arkadaşlarının desteği ve yönetici desteği gibi unsurları içerir. Kişiler arası ilişkilerin kalitesine dayanır (Dündar vd., 2007; Çağan, 2012; Özdemir, 2015; Ertürk, 2016; Karaca, 2016)

Deci ve Ryan (1985) öz belirleme ve dışsal olarak motive olmuş bazı davranış tiplerinin olduğu karmaşık bir dışsal motivasyon tipolojisi ortaya koymuştur. Bu dışsal motivasyon tipolojisi dört grupta ele alınmıştır. Bunlar (Akt. Koyuncu, 2016):

**Dışsal Düzenleme:** Kişi, kendi ilgisinin olmadığı ancak yapmak zorunda olduğunu düşündüğü düzenlenmiş davranışa, cezadan kurtulmak veya ödüle ulaşmak amacıyla güdülenmektedir. Bu durumda kişinin davranışları ilişkilere ve dışsal temaslara açık durumda olup dış unsurlar tarafından düzenlemekte ve kontrol edilmektedir (Koyuncu, 2016).

**İçe Yansıtılmış Düzenleme:** Bu motivasyon türü bir nevi içsel motivasyon olarak nitelendirilebilir. Çünkü kısmi olarak kontrol altındadır fakat nedeni dışsaldır. Yani düzenleme bireye ait ama tamamen de bağımsız değildir. Bu motivasyon türünde çalışan davranışlarını gerçekleştirme sebeplerini içselleştirmeye başlar (Koyuncu, 2016).

**Belirlenmiş (Özdeşleşmiş) Düzenleme:** Bu düzenleme türünde içsellik kısmen ön plandadır. Kişi, davranışı kendi istediği için değil davranışın değeri ile özdeşleştiği için yapar. Özdeşleşmiş motivasyonda kişi için davranış çok önemli hale gelmiştir ve kendisinin tercihiymiş gibi algılamaya başlamıştır. Bu grupta özerklik içe alınmış düzenlemeye göre daha fazla sağlanmıştır (Koyuncu, 2016).

**Bütünleştirilmiş Düzenleme:** Özdeşleşmiş değerlerin içselleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan davranışları ifade etmektedir. Dışsal motivasyonun en özerk hissedildiği durumdur (Koyuncu, 2016).

Dışsal motivasyon, kişinin çevresinden gelen etkileri içermektedir. Çalışanın yönetici tarafından takdir edilmesi, performansından dolayı ücret alması, ikramiye verilmesi ve terfi etmesi gibi dışsal ödüller çalışanın motivasyonunu yükseltir. Dışsal etkenlerin motivasyonu yükseltmedeki rolü önemli olmasına rağmen çoğu zaman içsel etkenler olmadan dışsal etkenler gerekli motivasyonu sağlayamaz (Ertürk, 2016:3).

Dışsal motivasyon, kapsamına aldığı farkındalık ve bireysel güçle içsel motivasyonun bir ürünü haline gelmekte ve yöneticinin kontrolünde olan kurumsal politikalar, hijyen faktörleri, ücretler, sorumlulukların ve görevlerin yerine getirilme düzeyi itibarıyla verilen ödüller de dışsal motivasyon faktörleri kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışanların

yöneticilere karşı tepkileri her zaman aynı şekilde ortaya çıkmamaktadır. Bu tepkilerin yapıcı bir şekilde olması çalışanın örgütsel çıkarları önemseyişinin bir göstergesi olarak görülmektedir. Yansıtılan bu motive edici unsurlar performansın ödüllendirilmesine yönelik bir nitelik olarak benimsenmektedir. Kötü performans sergilenmesi ve yıkıcı eleştiriler yapılması durumunda motivasyon faktörlerinin tehdiye ya da cezaya dönüşmesi olarak dahilindedir (Aksoy, 2016).

İşgören motivasyonunu dışsal motivasyon araçlarına odaklanarak inceleyen kuramcılar işgörenleri, “bireysel çıkarlarını rasyonel olarak maksimize eden kişiler” olarak nitelendirmişlerdir. Dışsal motivasyon unsurları mevcut olduğunda çalışanlar motive olur ve iş tatmini artar. Dışsal motivasyon unsurlarının olumsuz olması durumunda ise motivasyonu sağlayan etkiler ortadan kalkar (Çağan, 2012).

### **3.6. İçsel Motivasyon ve Dışsal Motivasyon Arasındaki Fark**

İçsel ve dışsal motivasyon ayrımının temelinde, kişinin içten gelen güdülere dayalı olarak kendisini motive edebileceği bunun olmaması durumunda ise dış unsurlardan gelecek teşviklerle harekete geçebileceği iddiaları vardır (Koyuncu, 2016).

Dışsal motivasyonda bir karşılık bekleme söz konusudur. İçsel motivasyonda ise bir karşılık beklentisi yoktur ve davranışta bulunma isteği içten gelir (Yalçın, 2015). Dışsal motivasyonda çalışanlar cezadan kaçmak ya da ödül kazanmak için davranışta bulunurlar. İçsel motivasyonda ise çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda doyum elde etmek için harekete geçerler (Akgündüz, 2013).

İçsel motivasyon, bireyin yalnızca kendi zevki ve mutluluğu için bazı faaliyetleri gerçekleştirilmesi ve sonucun kişiye özgü anlam ve değeri ifade ederken, dışsal motivasyon dış çevre ve sonuç unsurlarına göre davranışın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Örneğin; yapılan iş şöhret, terfi, para gibi dıştan gelen bir ödülü kazanmak amacıyla yapılıyorsa bu dış kaynaklı bir motivasyondur. Aynı iş ilgi çekici, geliştirici, heyecan verici olduğu için yapılıyorsa veya o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirici ise bu iç kaynaklı motivasyondur (İrge,

2016). Yani içsel motivasyon ceza veya ödül sistemiyle ilgili değildir, sonradan kazanılmaz ve bireyin içinden gelen bir duygudur. Dışsal motivasyon ise görev koşullu ceza ya da ödül kullanılarak işlevini yerine getirir (Zohar vd., 2015).

Dışsal motivasyon fazla süreklilik göstermese bile yöneticilerin kullanmak zorunda oldukları bir yöntemdir ve (ödül sistemleri de dahil olmak üzere) bir çok motivasyon tekniği bu tür güdülemenin sağlanmasına yönelik tasarlanmıştır. İçsel motivasyon ise daha çok kişinin içsel psikolojik yapısıyla alakalıdır. Dışsal motivasyona göre daha sürekli ve daha kuvvetli olan içsel motivasyon, herhangi bir dışsal ödülle bağlantısı olmadığı için genellikle kişinin yaptığı iş ve bir işin nitelikleri ekseninde motivasyon tekniklerine konu olmaktadır (Şenol, 2009).

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerinin birlikte incelendiği Herzberg'in çift faktör kuramına göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları çalışanı motive ederken, dışsal motivasyon araçları çalışanın iş tatminsizliğini gidermektedir. Başka bir ifadeyle kurama göre, içsel faktörler (iş başarıma, bağımsızlık, işin çeşitliliği, zorlayıcı iş, sorumluluk, çalışanın yaptığı katkının önemi, kişisel gelişim,) çalışanlarda yüksek düzeyde motivasyon sağlarken, dışsal motivasyon araçları (iş koşulları, ücret, iş güvencesi, örgüt imajı, sosyal ortam, terfi, statü) işgöreni motive etmemekte fakat motive olmaları için uygun ortamı sağlamaktadır (Argon ve Ertürk, 2013).

Sonuçta çalışanlar işle ilgili merak, keyif, tatmin, kendini ifade etme veya meydan okuma, işe karşı ilgi gösterebildiklerinde içsel olarak motive olurlar. Fakat işgören, işin kendisi dışında başka hedeflere ulaşmak için çalışıyorsa ve bu hedefler gerçekleşiyorsa dışsal olarak motive olurlar. Bu konudaki araştırmalar, içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha etkili olduğunu belirtmektedir (Cho ve Perry, 2011:387).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere içsel ve dışsal motivasyon arasındaki temel fark, davranışı kontrol eden nedenlerle alakalıdır. İçsel motivasyonda kontrol kişinin kendisinde, dışsal motivasyonda ise çevrededir. Dışsal motivasyonda kişiyi çevreden gelen etkenler motive ederken, içsel motivasyonda işin kendisi motive etmektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012).



### 3.7. MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu kısımda araştırmanın konusu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar alan yazında taranmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda, doğrudan araştırmanın konusunu ilgilendiren çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle dolaylı olarak yapılan çalışmalarla ilgili özet bilgiler sunulmuştur.

Deci (1971) dışsal ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda; çeşidine göre dışsal ödüllerin, içsel motivasyon seviyesini arttıracığı veya azaltabileceği tespit edilmiştir. Dışsal ödül olarak pozitif geri besleme veya güçlendirme içsel motivasyon düzeyini artırırken, para bu değeri azaltmaktadır.

Fidan (1998) çalışmasında akademik personelin motivasyonunu etkileyen unsurları belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda %62 başarı kazanma arzusu, %32 uygun ve katılımcı sosyal çevre, %5 fiziki imkânlar ve %2 ücretin yeterliliği motivasyonda önem verilen unsurlar olarak belirlenmiştir.

Baş ve Mert (2002)'in kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personeli motive eden faktörler üzerine yaptıkları araştırmada, potansiyelini ve özel kabiliyetlerini işinde kullanabilme imkânı ile kendini gerçekleştirme ve yeni şeyler öğrenme imkânı ilk sıralardadır.

Öztürk ve Dündar (2003) çalışmalarında kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bu faktörlerin kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda; manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, iş görenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere göre daha çok motivasyon sağladığı görülmüştür. Kamu çalışanlarının neredeyse tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu oluşturduğunu ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir.

Dede ve Argün (2004), çalışmalarında motivasyonun eğitimde önemli bir faktör olduğunu belirterek öğrencilerin matematik dersine karşı içsel ve dışsal motivasyonları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, öğrencilerin matematik öğretiminin dışsal eğilimlerinden ziyade içsel eğilimlerini harekete geçirerek yapılmasını

istedikleri ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin matematiğe yönelik dışsal motivasyonlarını arttırıcı faktörlerin, matematiğe yönelik içsel motivasyonlarında bir azalmaya ya da artmaya neden olmadığı da ifade edilmiştir.

Ölçer (2005) departmanlı mağazada çalışanların motivasyon düzeyini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçladığı araştırmasında performans düzeyi ile motivasyon düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Motivasyon teorilerinin sentezinden hareketle motivasyon araçlarına içsel ve dışsal motivasyon araçları olarak iki kategoride ele alan Dündar ve arkadaşları (2007:105) çalışmalarında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerinde etkisinin olup olmadığını ve bu motivasyon araçlarının çalışanları motive etme açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Afyonkarahisar'daki yerleşik termal otel işletmelerinde yapılmıştır. Sonuç olarak içsel ve dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. İçsel motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Ağca ve Ertan (2008:135) otel işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıklarıyla içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemenin yanında çalışanların duygusal bağlılıklarının ve içsel motivasyonlarının demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini araştırmışlardır. Araştırma Antalya ilindeki 20 adet beş yıldızlı oteldeki 402 çalışanla yapılmıştır. Araştırma sonucunda içsel motivasyon ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanların duygusal bağlılıklarının unvanlarına, yaşlarına, kıdemlerine, iş deneyimlerine ve çalıştıkları bölüme bağlı olarak değiştiği; içsel motivasyonlarının ise unvanlarına, eğitim düzeylerine, yaşlarına, kıdemlerine, iş deneyimlerine, çalıştıkları bölüme ve değiştirdikleri işyeri sayısına bağlı olarak değiştiği sonucuna varılmıştır.

Ertan (2008) Antalya ve ilçelerinde bulunan 20 adet beş yıldızlı otel işletmelerindeki 402 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerini

saptamak ve iş motivasyonu ile örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıklarının orta, iş performanslarının ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Turunç ve Tabak (2009) örgütsel adalet faktörlerinin (prosedür, etkileşim ve dağıtım adaleti) çalışan performansı üzerindeki etkisinin yanında örgütsel adaletin çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkileri ile içsel motivasyonun iş performansı üzerindeki etkilerini de araştırmışlardır. Sonuç olarak dağıtım adaletinin içsel motivasyonu, prosedür adaletinin de iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, etkileşim adaletinin iş performansını anlamlı fakat negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca içsel motivasyonun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Yazıcı (2009) araştırmasında motivasyon kaynakları, öğretmenlik mesleği ve öğretmenlerin temel tutumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. İnceleme sonucunda öğretmenlik mesleği üzerinde içsel motivasyon kaynaklarının dışsal motivasyon kaynaklarına göre daha etkili olduğu belirtilmiştir.

Yıldırım (2011), çalışmasında okul müdürlerinin motivasyonlarını artıran ve bozan durumların ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin motivasyonunu bozan etkenlerin genellikle dışsal olduğu görülmüştür. Ayrıca okul müdürünün başarısı sistemin başarısını etkilediğinden müdürlerin motivasyonlarının uygulamacılar tarafından dikkate alınması gereken önemli bir konu olduğu belirtilmiştir.

Choong vd. (2011) çalışmalarında Malezya'daki akademisyenlerin, örgütsel bağlılığının üç bileşeni (normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı) ile içsel motivasyon ilişkisini konu almıştır. Çalışma sonucunda, içsel motivasyonun örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca öneri olarak; üst yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına ve dekanlara akademisyenlerin kendi alanları ile ilgili seminer ve konferans gibi uygun eğitimlerin sağlanmasının, akademisyenlerin içsel motivasyonlarını artıracacağı, bunda

performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının artmasına önemli katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Özdaşlı ve Akman (2012), Türk Telekomünikasyon A.Ş. bünyesinde çalışan mühendis, tekniker ve teknisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada içsel ve dışsal motivasyonun örgütsel statü ve cinsiyet faktörleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmışlardır. Sonuç olarak, erkeklerin bayanlara göre içsel motivasyon yönelimleri daha fazla, mühendislerin de teknisyen ve teknikerlere oranla daha fazla dışsal motivasyon eğilimli olduğu ortaya çıkmıştır.

Ada vd. (2013) araştırmalarında sınıf öğretmenlerini motive eden ve motivasyonlarını bozan iç ve dış motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmayı amaçladıkları araştırma sonucunda sosyoekonomik durumu düşük olan bölgelerde çalışan sınıf öğretmenlerinin motive olmak için doyum verici insan ilişkilerine, güven veren bir yönetici desteğine ve başarılı olma duygusunu yaşama gibi sosyal gereksinimlere ihtiyaçlarının olduğu görülmüştür.

Uyulgan ve Akkuzu (2014) 780 öğretmen adayı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, dışsal ve içsel bazı değişkenler ile akademik içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Öğrencilerin akademik içsel motivasyonlarının; akademik not ortalaması, sınıf düzeyi ve öğretmen olma istekleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca belirli bir düzeyde akademik içsel motivasyona sahip olan öğretmen adayının büyük olasılıkla ileride kendi mesleğini yapacağı sonucuna varılmıştır.

Motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan Bilge vd. (2015) çalışma sonucunda dışsal motivasyonun, örgütsel bağlılığın alt faktörleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve içsel motivasyonun örgütsel bağlılığın alt faktörleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

Yıldırım ve Aslan (2015), çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi ve iş motivasyonu alt boyutlarının örgütsel bağlılığın alt boyutlarını yordayıp yordamadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmaya Ankara'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 462 personel katılmıştır. Sonuç olarak içsel

motivasyon unsurlarının devamlılık, normatif ve duygusal bağılılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Dışsal motivasyon unsurları ise yalnızca duygusal bağılılığın anlamlı bir yordayıcısı olmuştur.

Kurt, Çalık ve Gümül (2018) Van ve Hakkari illerinde sağlık kurumlarında farklı pozisyonlarda görev yapan 225 personel ile yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel desteğin personel motivasyonu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak çalışma ortamında personele tahsis edilen yerden yöneticilerin kendilerine gösterdikleri değere kadar bir çok unsurun motivasyon üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI

### 4.1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI VE TANIMI

Performans kavramına ilişkin tanımların örgüt biliminin gelişmesiyle birlikte farklılaştığı bilinmektedir. Performans kavramı klasik dönemde örgütün hedeflerine ulaşmak için kullandığı kaynaklar ve üretim miktarı arasındaki ölçüm olarak ifade edilmiştir. Bu dönemde insan unsuru göz ardı edilmiştir. Neo-Klasik dönemde ise performans, örgütün daha önce planlanmış olan üretim amaçlarına işgörenlerin ulaşma düzeyi olarak ifade edilmiştir. Bu dönemde performans kavramına insan unsurunun dahil edildiği görülmektedir. Performans modern dönemde ise, üretimin verimli olması için kullanılan araçların etkililik derecesi olarak ifade edilmiştir. Son dönemdeki performans tanımlamalarında kaos yönetim becerisi, uyum düzeyi, örgütsel ve bireysel kalite, inovasyon, girişimcilik seviyesi gibi bazı ölçütlerin eklenmesiyle bu kavram sosyolojik, psikolojik ve fiziksel olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Baltacı, 2017:106).

Performans, yönetim biliminin ortaya çıkışından bu yana kuramsal olarak araştırılan bir kavramdır. Yönetimi bir bilim olarak ele alan ilk araştırmacılar performans üzerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde de hala önemini koruyan performans kavramının rekabetçi iş ortamlarında önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Bu nedenle performans konusu araştırmacılar tarafından önemsenen ve birçok değişkenle birlikte incelenen bir olgudur (Kurt, 2013).

İnsan hayatında önemli bir yer edinen, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor bir kavram olan performans ile ilgili literatürde birçok tanımlamaya rastlanmıştır. Fransızca “performance” kelimesinden dilimize giren performans sözcüğü (Gürbüz, 2014) sözlük anlamı olarak “kapasite, beceri, başarı, çalışana düşen görevin etkin bir şekilde yapılması ve verilen

işin üstesinden gelmek” şeklinde ifade edilmektedir. Performans kavramına insan kaynakları yönetimi açısından baktığımızda ise “örgüt hedefleri ile bireyin bütünlüğünün etkileşiminin sonucu” şeklinde tanımlandığını görüyoruz (Çağan, 2012).

Günlük yaşamda kullandığımız anlamıyla performans, bir amaca ulaşmak için harcanan çaba olarak tanımlanmaktadır. Aslında harcanan çaba ile bir süreç ifade edilmektedir. Bu süreç, işe başlama ve bitişi arasındaki işin gerçekleştiği süredir (Akkaya, 2017:32).

İş performansı kavramı, amaçlara ulaşma ve gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka deyişle performans kavramı, birey açısından amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusunda gösterilen bireysel etkinlik ve verimlilik olarak ifade edilmektedir. Örgüt açısından ise, üretilen ürün veya hizmetin belirli bir dönemdeki miktarı şeklinde ifade edilmektedir (Hırlak vd., 2017:110).

Bir başka tanıma göre iş performansı, bireyin sahip olduğu kabiliyetlerini, reel bilgi veya potansiyelini beklentilerine veya hedeflerine ulaşmak için ne ölçüde kullanabildiğini ifade eden bir kavramdır (Can, 2010).

İş performansı, işgörenin görevinde gerçekte ne yaptığı ve ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, arasındaki ilişkinin nitel veya nicel olarak ifade edilmesidir. İş performansı, nitelikli hizmet veya üretimin sağlanmasına doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan davranışlar olarak da tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2018).

Tanımlar doğrultusunda iş performansını özetleyecek olursak, kişinin idaresinde olan ve kurumun amaçlarına katkıda bulunan davranışlardır. İşgörenin üstlendiği görevi, örgütün amacına ulaşması için iş şartlarına uygun şekilde ve önceden tespit edilmiş sınırlar dahilinde yerine getirmesidir. Performans, bireylerin çalışma hayatında olsun yaşamlarında olsun gösterdiği çaba sonucunda bir şeyler başarmasıdır. Performans her insanın amaçlarını ve hedeflerini belirleyen, vizyonlarını genişleten, sorumluluklarını geliştiren bir faaliyettir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009).

Genellikle iş performansı olarak adlandırılan bireysel performans örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi

alanlarında çalışılan temel konulardan biridir. Çalışanlardan yüksek düzeyde faydalanmaya çalışan, bu yolla etkinlik ve verimliliğini artırmayı amaçlayan örgütler açısından iş performansı kavramı, kapsamı ve iyileştirmeye yönelik uygulamalar, değişen yönetim ve insan kaynakları anlayışlarıyla gelişmeye devam etmektedir. Özellikle son yıllarda araştırmacıların performans kavram ve kapsamına dair çalışmaları devam etmektedir. Hem örgüte hem de bireye bakan yönüyle performans konusu ilgi çekicidir (Torun ve Okumuş, 2016:875).

Örgütlerin bu denli iş performansının üzerinde durmalarının nedeni aslında işgörenlerin tek tek sergiledikleri bireysel performanslarının toplamının örgütsel performans seviyesini belirlemesidir. Bu doğrultuda bir örgütün, işgörenlerinin gösterdiği performans kadar iyi olabileceğini söyleyebiliriz. Dolayısıyla, çalışanların performansının yükseltilmesi ve geliştirilmesi örgütün performansının da artmasını sağlayacaktır. Bunun gerçekleşebilmesi için işgörenlerin iş ortamında kendilerini yetkin hissedecekleri bir sistem oluşturmak, çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlamak önemli bir hale gelmektedir. Buradaki temel görev de yöneticilere düşmektedir (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019).

Bu bağlamda örgütlerin, rekabet avantajı elde edebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için yüksek performans sergileyen çalışanlara ihtiyaçları vardır (Çalışkan, 2018). İş görenlerin kendilerinden istenilen düzeyde performans gösterebilmeleri için moral ve motivasyonlarının yüksek seviyede tutulması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için de işletmenin işgörenlerine yüksek ücret ve fırsatlar sunması, görevde terfi edebilme imkanı vermesi ve işgörenlere aynı ortam içerisinde çalıştığı görev arkadaşları tarafından yakınlık ve samimiyet göstermesi gerekmektedir. İşgörenlerin yapmış oldukları işle ilgili gerekli arzu ve özveriyi göstermesi, işletmenin kendisine sunmuş olduğu olanak ve fırsatları algılamasına bağlıdır (Uludağ, 2018).

## 4.2. İŞ PERFORMANSI TÜRLERİ

Çok boyutlu bir kavram olan performans genel olarak görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.



#### 4.2.1. Görev (Task) Performansı Kavramı ve Tanımı

Görev performansı teknik süreçlerin bir bölümünü doğrudan ya da dolaylı yoldan gerekli olan hizmet veya ürünleri birlikte sağlayarak, organizasyonun teknik esaslarına katkı sağlayan bulunan faaliyetleri gerçekleştiren iş yükümlülüklerinin sağladığı yarar olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:60). Başka bir tanıma göre görev performansı; örgütte, çalışanların resmi iş tanımında yer alan temel faaliyetlerin ve görevlerin yerine getirilmesini kapsayan performans türüdür (Befort ve Hatrup, 2003).

Jawahar ve Carr (2007) ise görev performansını, yapılan bir işin diğer işlerden ayrışmasını sağlayan işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumluluklar olarak tanımlamaktadır (Akt. Torun ve Okumuş, 2016).

Görev performansının liderlik ve teknik-idari görev performansı olmak üzere iki alt bileşenin bulunduğu belirtilmektedir:

**Liderlik görev performansı;** çalışanların değerlendirilmesi yöneltme, yönetme ve motivasyon gibi insani ilişkileri ve insanların idare edilmesi ile ilgili görevleri ifade etmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011).

**Teknik-idari görev performansı:** Yöneticinin görev tanımı dışında kalan alt kademedeki personelin görevleri, görev performansı bağlamında değerlendirilmektedir. Evrak işleri, kalite kontrolü, planlama gibi liderlik merkezli olan görevlerin dışında kalan görevleri kapsamaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011).

İş gerekliliklerini içeren, örgütün amaçlarına doğrudan katkı sağlayan ve işin doğasında bulunan belirli davranışlardan oluşan görev performansı rol içi iş performansı olarak da ifade edilmektedir. Çalışanlar teknik bilgi ve becerilerini mal ve hizmet üretmek için kullanarak işletmenin teknik sürecine katkıda bulduklarında ve bu teknik süreçleri destekleyecek görevleri yerine getirdiklerinde görev performansı göstermiş olurlar (Scotter, 2000).

Görev performansının yüksek olmasında iş ortamının uygun olması, mesleki yeterlilik, ahlaki nitelikler ve belirgin bir görev tanımı oldukça önemlidir. Kesin bir görev tanımının oluşturulması zor

görünüyorsa, performansı belirlemek de güç olmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:59-60).

#### 4.2.2. Bağlamsal Performans Kavramı

Rol dışı iş performansı olarak da anılan bağlamsal performans iş performansının bir diğer türüdür. İlk kez bağlamsal performans kavramı, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından, çalışan seçimine yönelik uygulamaların iş performansının yalnızca bir yönüne odaklanmasından ziyade, bir diğer performans türü olan ve örgütsel etkililikte rol oynayan bağlamsal performansa da önem verilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Akt. Doğru, 2016).

Bağlamsal performans işgörenin görev tanımında yer almamakla birlikte, bu görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırmak amacıyla görev performansına destek olan ve ortaya çıkmasında iyi niyetin etkili olduğu davranışlar şeklinde ifade edilebilir (Bağcı, 2014:61).

Öcel (2013) bağlamsal performansı esas görevin yapılmasına doğrudan katkıda bulunmayan fakat görevin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli olan psikolojik, sosyal ve örgütsel çevrenin iyileştirilmesine katkıda bulunan davranışlar olarak belirtmektedir (Öcel, 2013).

Bağlamsal performans, kurumun ana görev faaliyetleri ile doğrudan ilişkili değildir. Fakat bu görevlerin başarıya ulaşması için kilit rol olarak hizmet etmekte; psikolojik, sosyal ve örgütsel çevreyi desteklemektedir. Resmi olarak işin parçası olmayan görevlerin başarıya ulaşması için gönüllü olmak, örgütsel hedefleri kabul etmek, savunmak ve desteklemek, şahsen uygun olmadıkları zamanlarda bile makul örgütsel kurallara uymak gibi davranışları içermektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Van Scotter ve Motowidlo, bağlamsal performansın iki boyuta ayrıldığını belirtmiştir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:62-63; Scotter vd., 1996; Ünlü ve Yürür, 2011):

**1- İşe Adanma:** Van Scotter ve Motowidlo (1996) işe adanmayı sıkı çalışma, kuralları takip etme ve iş yerinde sorunları çözmek için inisiyatif kullanmak gibi bireysel disipline bağlı davranışlar olarak

tanımlamışlardır. Conway (1999)'da bu tanımlamayı motivasyon gösterme, işe adanma öğelerinin inisiyatif alma, bağlılık ve çaba sergileme gibi davranışları içerdiğini öne sürerek uygun bulduğunu belirtmiştir (Akt.Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:62-63). İşe adanma kapsamındaki davranışlar, işle ilgili problemleri çözme konusunda aktif olma, sıkı çalışma, kurallara uyma gibi kişisel disiplin içerikli davranışlardır (Özdevecioğlu vd., 2014:5).

**2- Kişiler Arası Yardımlaşma:** Örgütsel hedeflerin başarıya ulaşmasına katkıda bulunan bireyler arasında gerçekleştirilen davranışlardan meydana gelmektedir. Kişiler arası yardımlaşma; iş birliğini teşvik etme, ilişkileri düzeltme ve oluşturma, diğer insanları düşünme, rahatlatma, iş birliğini özendirme, başkalarını dikkate alma, şefkat ve duyarlılık gibi davranışlar kişiler arası yardımlaşma kapsamında yer almaktadır. Bu yardımlaşma boyutu doğrudan olmasa dahi dolaylı olarak performansa katkıda bulunmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:62-63).

Bağlamsal performansı etkileyen bir diğer konu çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin niteliğidir. Kurumda, yöneticilerin çalışanlar ile olumlu yönde kurduğu ilişkiler, bağlamsal performansı artırıcı etkiye sahiptir. Nitekim çalışana ilgi çekici görevler veren, ödüllendiren ve destekleyen yöneticiler, örgütte teknik işleyişe destek olan olumlu havanın oluşmasını sağlamaktadır (Doğru, 2016).

Bağlamsal performans kavramının mantığında yardımsever ve pozitif birey davranışlarının yattığı görülmektedir. Örgütsel iklimin oluşturulması, sosyalleşme, diğer çalışanlara yardım edilmesi, organizasyonel iş ilişkilerinin genişletilmesi gibi gönüllü ve ısrarcı faaliyetlere yönelik davranışlar bağlamsal performansı oluşturur. Ayrıca, çalışma ortamı algısından etkilenen bağlamsal performans, iş ortamı şartlarının iyileştirilmesine yönelik tavsiyelerin de barındığı davranışları içermektedir. Çalışma ortamının işgörenler tarafından benimsenmesi bireyin görev performansı yanında bağlamsal performansının da artmasına katkı sağlayacaktır. Böylesi bir durumda işgören kendinden beklenen teknik görevlerin haricinde örgütsel hedeflere ulaştıracak olan sosyal ilişkilerini de güçlendirecektir (Akca ve Yurtçu, 2017).

Bağlamsal performans görev performansının aksine; dayanışma ve iş birliği gerektiren çalışma koşullarında örgütsel amaçlarla uyumlu hareket etme, bu amaçları gerçekleştirmede yönetici ve çalışanlara destek olma, gönüllü davranışlarda bulunma ve örgütü savunmayı ifade eden bir kavram olmasının yanı sıra rol üstü, biçimsel olmayan, örgütün sosyal yönüne katkısı olan gönüllü davranışları kapsamaktadır (Dirik vd., 2016:262). Ayrıca yapılan araştırmalarda bağlamsal performans davranışı sergileyen çalışanların kurum içinde gösterdikleri performanslarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Çağan, 2012).

### 4.3. İŞ PERFORMANSI (UNSURLARI) ÖLÇÜTLERİ

Organizasyonların performans konusundaki anlayışları geçmişten günümüze kadar değişen ve gelişen bir süreç göstermiştir (Kanıgür, 2009). Örgütler ilk zamanlar performans boyutunu maliyet ve kar olarak değerlendirmekteydi. Daha sonra verimlilik, maliyet ve kar performans boyutları olarak ifade edilmeye başlandı. Daha sonraki dönemlerde ise performans kavramı yönetim bilimciler tarafından çok daha geniş bir şekilde ele alınmaya başlandı (Karayel, 2016). Bu süreçte yeni oluşturulan, daha fazla önem kazanan ya da önemini yitiren performans anlayışları da ortaya çıkmıştır (Kanıgür, 2009). Bu nedenle her örgütün kendine göre farklı bir performans hedefi bulunabilir. Mesela, bir örgüt için karlılık performans ölçütü iken, kamu kuruluşu için kar önemli olmayabilir (Akyüz, 2013:63). Bu doğrultuda işletme literatüründe genel kabul gören iş performansı boyutları aşağıda açıklanmıştır.

#### 4.3.1. Etkinlik (Etkenlik) Ölçütü

Etkinlik, kurumların hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri eylemler sonucunda amaçlarına ulaşma derecesini gösteren performans boyutudur (Kılıç, 2009). Ürün veya hizmet çıktıları ve bu çıktıların üretilmesi için ihtiyaç duyulan kaynaklar arasındaki ilişkiyi ifade eden etkinlik, “doğru harcamak” veya “doğru şeyleri yapmak” ile ilgilidir (Elverir, 2016). Bu bağlamda etkinliğin amaca

yönelik bir kavram olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar ile örgütün çıktıları, hedefe ne kadar yaklaşıldığını gösterir. Bu sonuçlar ve çıktılar çalışanlar ile yöneticilerin tutum ve davranışlarını, dış dünya ile etkileşimlerini, kullanılan teknoloji ve malzemeyi ve bilgi düzeylerini kapsamaktadır (Can, 2010).

Verimlilik ve etkinlik genellikle birbirleriyle karıştırılmaktadır. Verimlilik, girdi ve çıktı ilişkisinin maddi yönden değerini gösterirken; etkinlik, çıktıların veya faydaların maddi değerlerle ölçülemediği durumlarda kullanılan bir ifadedir. Özellikle kamu kurumlarında verilen hizmetlerin parasal olarak ifadesini mümkün olmadığı durumlarda etkinlik ideal bir kavramdır (Çürüksulu, 2015:9).

Etkinlik kavramı üniversitelerde sık kullanılan bir kavramdır. Yürütülen projelerin ne kadarında belirlenen hedeflere ulaşım ulaşılamadığının ölçüldüğü bir performans ölçütü olarak değerlendirilebilen etkinlik kavramı, gereğinden fazla tekrarlayan proje, hizmet ve faaliyetlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca, mevcut kaynakların lüzumsuz kullanımı gibi sakıncaları gidermekte iyi bir yol göstericidir. Böylece, hiçbir etkinlik ve çıktısı olmayan programların belirlenmesi ve elenmesi mümkün olmaktadır. Bu unsur birbiriyle aynı olan veya çatışan hedeflerin, projelerin ve faaliyetlerin belirlenmesine ve kıyaslanabilmesine olanak sağlamaktadır. Etkinliğin denetimi kişiye, zamana, mekâna göre değişiklik gösterdiğinden standartlarının net bir şekilde belirlenmesi zorlaşmaktadır. Standartların belirlenmesi için kurumun amacının anlaşılır, açık, rasyonel olması, eylemlerin bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir. Mesela üniversite yönetimi, rektörlük, bölümler ve dekanlıklar arasında iç kontrol sisteminin oluşturulması, önemlilik sıralamasının yapılması, hem akademik ve idari personelin hem de öğrencilerin tatmin edilmesi, tüm kurumun uyum içinde çalışması ve bilgi teknolojisine uyum sağlanması gerekmektedir (Çürüksulu, 2015).

### 4.3.2. Verimlilik

Verimlilik, üretilen hizmetin miktarı ve hizmetlerin üretimi için kullanılan kaynakların maliyetleri ile faaliyetler arasındaki ilişkiyi ifade eden bir kavramdır. Geniş perspektiften incelendiğinde ise verimlilik, bir örgütün hizmet veya mal üretirken kaynaklarını ne ölçüde rasyonel kullanabildiği ile ilgilidir (Kılıç, 2009).

Verimlilikte örgütler açısından amaç, az kaynak kullanarak fazla çıktı elde etmektir. Bu doğrultuda, üretim sürecindeki her aşamada girdi/çıkıtı ilişkisinin incelenmesi ve girdi/çıkıtı boyutunda olumlu gelişmelerin oluşturulması gerekmektedir (Karayel, 2016).

Verimlilik sadece teknik ve ekonomik imkanların en iyi şekilde kullanılması ile ilgili değil, aynı zamanda işgörenlerin arzusuyla ve istekli bir şekilde çalışması ile gerçekleşebilir. Bu bağlamda performansın en önemli belirtilerinden biri olan verimliliği elde etmek isteyen örgütler çalışanlarının motivasyon ve morallerinin artması için gerekli çalışmalara önem vermelidirler (Akyüz, 2013).

Verimlilik ölçümü; nitelik ve niceliğin kontrol edilmesi, personelin başarısının değerlendirilmesi, hangi düzeyde hizmet sunulacağına karar verilmesi, bütçe ve planların hazırlanması gibi konularda yarar sağlamaktadır. Nitel ve nicel gelişmişliği de sağlayan araçlardan biri olan verimlilik, işletmelerin yanı sıra üniversiteler ve diğer sosyal kurumları, merkezi yönetim kuruluşları, yerel yönetimleri de ilgilendirmektedir (Çürüksulu, 2015:8-9).

Verimliliğin üniversiteler açısından ölçümündeki başlıca girdiler; bilgi teknolojileri, araç-gereç, mali kaynaklar, akademik ve idari personel gibi unsurlardır. Üniversiteler bu girdileri kullanarak, ülkenin ve öğrencilerin talep ettiği çıktıları hazırlamaktadır. İşgörenlerin performanslarını artıran unsurlardan biri olan verimlilik hem personelleri hem de öğrencileri daha çok çalışmaya teşvik etmektedir (Çürüksulu , 2015).

Örgütteki faaliyetler hangi konuda olursa olsun, verim boyutunda değerlendirilen, yapılanların doğru ve iyi biçimde; en düşük maliyet, en az

kaynak tüketimi ve en az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmamasıdır (Akyüz, 2013).

Başarılı olmak için verimli çalışmak gerekir. Verimli olabilmek için de motivasyonun yüksek tutulması gerekir. Bu nedenle motivasyon artırıcı çalışmaların yapılması, motivasyonun sürekli olması oldukça önemli bir konudur (Gökalp, 2013).

#### **4.3.3. Kalite**

Kalite; verimliliği de kapsayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, kullanıcıların ihtiyaçlarına uygun hizmet ve mal sunumunu hedefleyen bir performans faktörüdür (Eriş, 2012). Kalite, bir örgüt sisteminin sunduğu ürün veya hizmetin kullanıcı gereksinim ve isteklerini karşılama, ürünün hatasız olma derecesi ve teknik standartlarına uygunluğunu ifade etmektedir (Akyüz, 2013).

Kalite kavramı geleneksel anlamda standartlara uyum olarak ifade edilirken çağdaş anlamda bir mal veya hizmetin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi bu kavramın temel özelliği bir malın veya hizmetin müşteri tatminine yönelik kullanımda, tasarımda, satış ve teslim süresinde, fiyatında kusursuz olmasıdır (Gökalp, 2013).

#### **4.3.4. Yenilik**

Yenilik, ihtiyaçları karşılamak için eskisine oranla daha işlevsel sonuçlar elde etmeye yardımcı olan yeni uygulamalardır (Elverir, 2016:9).

Yenilik bir buluş değildir. Yenilik; mevcut koşullarda, mesela mevcut teknoloji ile performansı artırmak (daha çok ve daha iyi ürün elde etmek) veya yeni gereksinimleri karşılamak için yapılan çözüm getirici ek uygulamalar ve iyileştirmeler şeklinde ifade edilmektedir. Tüm olanakların dışında yeni bir olanakla yeni bir sonuç elde ediliyorsa bu bir buluştur. Yenilikte buluşlara göre, ekonomik ve sosyal yarar daha ağır basmaktadır (Kılıç, 2009).

Kamu kesiminde üretilen mal ve hizmetin maddi bir değerle ifade edilmesi her zaman için mümkün olmadığından kamu alanında etkinlik kavramının kullanılması daha uygun görülmektedir. Zira kamu kurumları her zaman kar maksimizasyonu amacıyla hareket etmediğinden, kamu kurumunun çıktısı ile görevinde başarısı arasında doğru bir orantı kurulmamaktadır (Çelik, 2013).

Yenilik kavramı gelişme, değişim, risk alma, yaratıcılık, esneklik, serbestlik, girişimcilik temel boyutlarını kapsamaktadır (Akyüz, 2013). Bu nedenle yenilikçi yönetimler değişimi, yaratıcılığı, grup çalışmalarını, bağımsız uygulamayı, geliştirici eğitimi, yeni fikirleri destekleyen ve besleyen bir çevre oluşturmalıdır (Can, 2010).

#### **4.3.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi**

Hawthorne deneyleri ile başlatılan McGregor, Herzberg, Marlow, Katz, Mayo, Kohn, Vroom ve daha bir çok uygulamacı ve araştırmacılar tarafından performans yönetimi ve insan davranışları ile ilgili yapılmış olan ve yapılan araştırma sonuçları kesin olarak şunları ortaya koymuştur; işgörenlerin beklentilerine, isteklerine ve amaçlarına ne kadar yüksek düzeyde yanıt verilirse örgütün ve dolayısıyla işgörenlerin performansı da olumlu yönde etkilenecek ve artacaktır (Kılıç, 2009).

Çalışma yaşamının kalitesi; çalışma şartları, örgüt kültürü, yöneticilik, liderlik, işbirliği ortamı, bağımsızlık, iletişim, yetenek ve bilgi geliştirme, personellerin maaşı olarak tanımlanmakta ve karar almaya katılım, sorun çözme, planlama gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış ve düşünce biçimlerini kapsayan geniş bir kavramdır (Karayel, 2016:50).

Çalışanların düşüncelerini, davranışlarını ve performansını önemli ölçüde etkileyen ölçütlerden birisidir. Çünkü sosyal bir varlık olan insan iş ortamındaki olaylardan da etkilenir, çevresini etkiler, tepki verir, beklentileri ve istekleri zamana ve mekana göre değişiklik gösterir. İş ortamında bu isteklerin ve beklentilerin mümkün olduğunca karşılanması diğer işgörenlerle ortak hedeflere yönlendirilmesi karmaşık ve zor olsa da bunu sağlama görevi yöneticiye düşmektedir. Yönetici çalışanlardan



performans görebilmek, işgörenleri ortak amaçlara yönlendirmek için tüm işgörelere hitap edecek güdeleyiciler bulmalıdır (Can, 2010:7).

#### **4.4. İŞ PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi işgörenlerinin gösterdiği performans ile yakından ilgilidir. Bu sebeple performansı belirleyen unsurlar her örgüt için önem arz etmektedir. Diğer yandan da yöneticilerin astları ile daha kaliteli ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Yüksek kalitedeki sosyal ilişkiler kişinin istenmeyen kişilik özelliklerini etkisizleştirir ve performansı artırır. Çalışanların performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen çalışana bağlı ve çalışan dışında birçok faktör vardır. Performans ise bu faktörlerin uyumu sonucunda ortaya çıkar (Çağan, 2012).

Motivasyonun yüksek olmasını sağlayan unsurlar performansı olumlu yönde etkilerken; iş yerindeki kişisel problemler, çatışmalı ilişkiler gibi unsurlarda olumsuz yönde etki gösterebilir. Her çalışanın performansını etkileyen unsurlar farklıdır. Bir bireyin performansını olumlu yönde etkileyen bir durum, başka birinin performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bağlamda yöneticilerin bütün personelin performansını yüksek tutabilmek, olumlu çevresel ve örgütsel şartları sağlamak için çaba göstermesi gerekmektedir (Gökalp, 2013:24-25).

Nitekim yapılan araştırmalar da genellikle çalışanların işteki performansının zaman içinde değişebildiğini ve bu değişimlerin çeşitli faktörlerden kaynaklandığını belirtmektedir (Akkaya, 2017). Bu faktörler; örgütsel, çevresel, ve kişisel faktörler olarak ele alınmıştır.

##### **4.4.1. Örgütsel faktörler**

Çalışanların bireysel özellikleri yeterli olsa bile örgütün amaçları yeterli ya da belirli değilse bu özelliklerden yeterince faydalanmak mümkün değildir (Can, 2010:9). Yeterli performansın sağlanabilmesi için yönetici öncelikle net bir iş tanımı yapmalı, uygun yerleştirme ve seçim sistemini kurmalı, ilişkileri düzenlemeli, çalışanların eğitimini

sağlamalıdır. Çalışanın performansı ne kadar yüksek olursa olsun bu potansiyelden yönetim yeterince faydalanamıyorsa ve çalışanı yeteneklerine uygun işte çalıştırmıyorsa bu durum elbette ki performansı etkiler (Can, 2010:9).

Örgütsel yönde başarıya ulaşabilmek ve üretkenliği artırmak için; çalışanları eğitebilmek, onları geliştirmek, yönetime katabilmek, güvenliklerini sağlamak, sağlıklarına önem vermek, ücret ödemek, iletişim kurmak, üretken olabilecekleri bir çalışma ortamı sağlayarak nasıl daha iyi hizmet verebileceği konusunda bilgi vermek gerekir. Ben merkezci ve baskıcı bir yönetim anlayışı olan örgütlerde motivasyonu yüksek çalışanlar olmayacağı gibi çok başarılı bir örgüt yapısından da söz edilemez. Yöneticilerin her konuda çalışanlarının görüşlerini alarak ve onlara danışarak adım atmaları çalışanların yönetime olan güvenini artırır. Ayrıca karar alma aşamasında paylaşımcı bir rol üstlenerek çalıştığı kurumun diğer kurumlar karşısındaki demokratik yönünü ön plana çıkarır. Bu da kurumun çalışanların desteğini alarak daha uzun ömürlü olmasını sağlar (Gökalp, 2013).

Örgütün amaçları, fiziki koşulları ve çalışma koşulları ile bunlara bağlı olarak ortaya çıkmış ya da çıkabilecek olan tüm sorunlar çalışanların performans düzeyini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. İşyerinde çalışanın yaptığı iş, örgüt tasarımı ve uygulanan yönetim felsefesi de performansı belirleyen faktörlerdendir (Çağan, 2012).

#### **4.4.2. Çevresel faktörler**

Çevresel etmenler çalışanların performansına doğrudan etki eden faktörler arasındadır. Çalışanların tutum ve davranışları çevresel unsurlara göre değişiklik gösterebilmektedir (Ökmen, 2017). Eren Gümüştekin ve Öztemiz (2005) performansı belirleyen çevresel etkenleri, toplumsal etkenler (aile, kulüp, dernek vb.) ekonomik etkenler (gelir düzeyi ve gelir dağılımı vb.), siyasal etkenler (yasalar ve yönetmelikler), kültürel etkenler (eğitim ve din gibi)'in oluşturduğunu ve bu etkenin çalışan performansını etkilediğini belirtmiştir (Gümüştekin vd., 2005:281).

Yukarıda belirtilen çevresel faktörler örgütleri etkilemenin yanında çalışanları da etkilemektedir. Örgütün iç çevresi olarak belirtilen çalışma ortamının iş sağlığı ve güvenliği açısından uygun şartlara sahip olması, ergonomik koşullara uygun olması çalışanların performansını doğrudan etkileyen faktörler olarak belirtilmektedir. Bu faktörleri sağlayabilen örgütlerde çalışanların performansı yüksek olacağından bu durum örgütün de başarıya ulaşmasına zemin hazırlayacaktır (Ökmen, 2017).

Çalışanın performansı üzerinde toplum, arkadaş ve aile gibi örgüt dışı faktörler olumlu veya olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Belirli bir çevrede yaşayan örgütler bu çevreden bazı girdiler almak, çevreye bir takım çıktılar vermek ve çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak zorundadır. Örgütü oluşturan çalışanların başarıları, genel olarak çevreleri ile kurulan ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Ortamdan kaynaklanan bazı faktörler bazen mazeret olarak kullanılsa dahi bunların tanınmasında ve yöneticiler tarafından bilinmesinde de fayda vardır. Yaygın olan bazı potansiyel performans engelleri arasında; yetersiz iş olanakları, çalışanların zaman konusundaki uzlaşmaz talepleri, iş birliğinin olmayışı, işe etki eden sınırlayıcı yönetmelikler, yönetim biçimi, ışıklandırma, gürültü, hava sıcaklığı gibi etkenler sayılabilir (Akkaya, 2017).

#### **4.4.3. Kişisel faktörler**

Performansı belirleyen kişisel faktörler demografik özellikler (cinsiyet, yaş, dil gibi) rekabet özellikleri (yetenek gibi) ve psikolojik özelliklerden (tutumlar, istekler, yönelimler gibi) oluşmaktadır. Çalışanların iş performansını etkileyen kişisel özelliklerin önemi, işin yapısına göre farklılık göstermektedir. Ayrıca sahip olunan kişisel özelliklerin fazla olması iş performansına pozitif yönde katkı sağlamaktadır (Gümüştekin vd., 2005).

Örgütlerin amaçlarına ulaşmasında kişisel faktörler önemli etkenlerdendir. Örgütün amaçlarıyla çalışanın istekleri uyumlu olduğu takdirde başarı düzeyi de buna bağlı olarak artacaktır. Ancak örgütün amaçlarıyla çalışanın istekleri uyumsuz ise çalışanın performansı düşecek, verimi azalacak ve başarısız sonuçlar ortaya çıkacaktır (Ökmen, 2017).

#### 4.5. İŞ PERFORMANSI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Lynch vd. (1999) araştırmalarında çalışan performansı ile algılanan örgütsel desteği incelemişlerdir. Sonuç olarak çalışanın algıladığı örgütsel destek artıkça bağlamsal performans ve görev performanslarının artığı görülmüştür. Bu bağlamda, algılanan örgütsel destekle bağlamsal performans ve görev performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Beehr vd. (2000), yaptıkları çalışmada işgörenin performansında, yöneticilerinden, çalıştığı kurumdan ve çalışma arkadaşlarından gördüğü desteğin önemine vurgu yapmıştır. Personelin özellikle çalışma arkadaşlarında gördüğü desteğin iş performansını büyük lde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda çalışma arkadaşları desteği arttıkça çalışanların performanslarında artış görüldüğü ifade edilmiştir.

Shanock ve Eisenberger (2006), tam gün perakende sektöründe çalışanlar ve onların yöneticileri üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Çalışanların algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel desteği ve bağlamsal performansı ile yöneticinin algıladığı örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İnceleme sonucunda, yöneticinin algıladığı örgütsel destek, çalışanın algılanan yönetici desteği ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca işgörenin algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek, görev performansı ve bağlamsal performansıyla pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Ertan (2008) otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonu, iş performansı ve örgütsel bağlılık düzeylerini saptamak ve aralarındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada Antalya ve ilçelerinde bulunan 20 adet beş yıldızlı oteldeki 402 çalışan yer almıştır. Araştırma, sonucunda çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasında anlamlı, pozitif ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Performans boyutları ile motivasyon boyutları arasındaki ilişkide, bağlamsal performans, görev performansı ve içsel motivasyon arasında pozitif, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Turunç ve Çelik (2010) yaptıkları çalışmada, iş stresi ve örgütsel desteğin iş performansı ve özdeşleşme üzerine etkilerini incelemişlerdir. Araştırma, savunma alanındaki küçük işletmelerde çalışan 172 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel özdeşleşmenin iş performansını anlamlı olarak etkilediği ve algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir.

Kurt (2013), Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki 300 çalışanla yaptığı araştırmasında iş performansı ve algılanan sosyal destek ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına doğrudan etkisi tespit edilirken, algılanan örgütsel desteğin iş performansına etki etmediği görülmüştür. Ayrıca işe bağlılığın algılanan çalışma arkadaşı desteği ile bağlamsal performans ilişkisinde aracılık etkisi görülmüştür.

Özdevecioğlu vd. (2014) kötü niyetli yönetim algılarının çalışanların performansları üzerindeki etkisini ve bu etkide duygusal zekanın rolünü araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmaya Kırşehir'deki 353 kamu memuru katılmıştır. Sonuç olarak duygusal zekanın, kötü niyetli yönetim algısının işgörenlerin performansı üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı ya da tamamen ortadan kaldırdığı görülmüştür. Ayrıca duygusal zekanın bağlamsal performans ve görev performansı ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu, kötü niyetli yönetim algısı ile bağlamsal performans ve görev performansı arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğu ve iki performans arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Çalışanın iş arkadaşları desteği ve lider desteğine ilişkin algılarının, iş performansına etkisinde yaşam ve iş tatmininin aracı rolünü inceleyen Kale (2015) çalışmasını Kapadokya bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarıyla gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak iş arkadaşları desteği ile lider desteğinin iş performansı üzerinde direkt bir etkisine rastlanmamıştır. Fakat lider desteğinin yaşam tatmini ve iş tatmini aracılığıyla, iş arkadaşları desteğinin ise yaşam tatmini aracılığıyla iş performansını etkilediği tespit edilmiştir (Kale, 2015:103).

Karayel (2016) sosyal destek, lider desteği ve örgütsel desteğin iş performansına olan etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmaya İzmir iline bağlı Selçuk Belediyesi'nde çalışan 223 çalışan katılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansı ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Ökmen (2017), çalışanların iş performansına etki eden içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda Ankara itfaiyesinde çalışan 250 kişiyle anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda içsel motivasyonun, iş performansını pozitif yönde etkilediği ve aralarındaki ilişkinin de pozitif olduğu; dışsal motivasyonun ise içsel motivasyona oranla iş performansına olan etki derecesinin daha düşük olduğu fakat dışsal motivasyon ile iş performansı arasındaki ilişkinin de pozitif olduğuna dair bulgular tespit edilmiştir.

Tozkoparan ve Tenteriz (2019) çalışma arkadaşları desteği, algılanan yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmaya özel sektörde çeşitli faaliyet alanlarındaki 210 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Sonuç olarak çalışma arkadaşları desteği ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma arkadaşlarının desteğini hisseden çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarına göre performanslarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteğin performansları üzerinde etkisinin olmaması ise ilginç bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.

#### **4.6. İŞ PERFORMANSI YÖNETİCİ DESTEĞİ VE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Anlaşılması ve yönlendirilmesi güç olan insan aynı zamanda en önemli faktör özelliğini de taşımaktadır. Bu nedenle günümüzde başarılı örgütlerde tüm dikkatler insan üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütlerde çalışanlardan beklenen performansın gerçekleştirilmesi, büyük ölçüde çalışanların yöneticileri tarafından olumlu bir şekilde teşvik edilmesine ve yönlendirilmesine bağlıdır (Kılıç, 2009).

Örgütler faaliyetlerinde çalışanlara baskıyla ya da zorla iş yaptırılmazlar. Çalışanın işini severek yapması için içten gelen bir arzusunun olması gerekir. Ancak yönetici çalışandaki bu arzuyu harekete geçirmek için çeşitli yöntemlerle onları motive etmelidir (Özdemir ve Muradova, 2008:150). Bu doğrultuda çalışanları motive etmenin tüm yöneticiler için ilgilenilmesi gereken önemli bir konu olduğu söylenebilir. Elbette bu üstlenilmesi kolay bir sorumluluk değildir. Çünkü çalışanları motive eden faktörler bireyden bireye değişiklik göstermektedir (Karakuzu, 2013:53).

Yönetici, çalışanları motive ederek kişilerin yaptıkları işlere yoğunlaşmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla iş performanslarını artırmayı amaçlar. Gün geçtikçe önemi artan motivasyon ve iş performansı kavramlarının yöneticiler tarafından ilgilenilmesi zorunlu hale gelmiştir. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde sergilemelerine bağlıdır (Kırcı, 2010).

Gerek motivasyon kavramı gerek performans kavramı esas olarak çalışanların verimliliğini amaçladığı ve her ikisi de ortak amaca hizmet ettiğinden birbirine yakın kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, kendilerinden beklenen performansı ancak gerekli motivasyon seviyesine ulaştıklarında sergilemektedir. Örgütsel bağlamda bir kurumun performansı, personellerinin performansı anlamına da gelmektedir. Yani çalışanların motivasyon düzeyleri ile performansının yüksek olması doğru orantılıdır (Baygüz, 2011).

Vroom'un Beklenti Teorisinde, işgörenin yapacağı işte göstereceği gayretin iş performansı ile sonuçlanacağı ve motivasyonla iş performansı arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu düşüncesi vardır. Bu nedenle çalışanın iş performansını üst düzeye çıkarması ve yaptığı işlerde başarılı olması ve için motivasyonun sağlanması gereklidir (Ökmen, 2017). Benzer şekilde Ertan (2008) araştırmasında iş performansı ile iş motivasyonu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca performans ve motivasyon kavramlarının birbiriyle etkileşim içinde olduğunu belirtmiştir.

Levinson (1965) ve Eisenberger vd.'nin (1986) araştırmasına göre de yöneticilerinden destek gören çalışanların, örgütte hedeflere ulaşılmasında daha yüksek bir performansa ulaştıkları sonucuna varılmıştır. Rhoades vd. (2002) ve Gagnon ve Micheal (2004), çalışmalarında yönetici desteği ile iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir.

Bir başka deyişle çalışanlar yöneticileri tarafından sağlanan desteğe, yüksek iş performansı ile karşılık verir. Böylece alışan ile yönetici dengeli bir ilişki sürdürür.





## BEŞİNCİ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

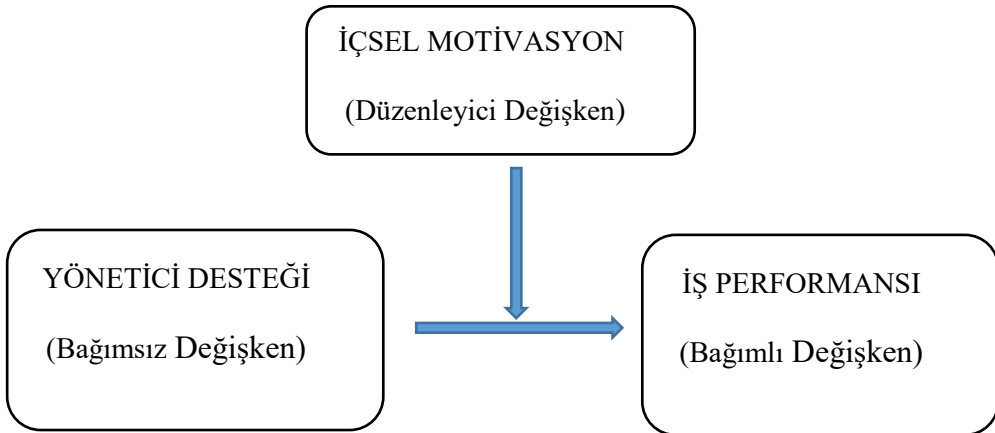
### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, TRC1 bölgesindeki akademisyenlerin yönetici desteğine yönelik algılarının, iş performansına olan etkisini belirlemek ve bu etkide içsel motivasyonun düzenleyici rolünü açıklamaya çalışmaktır. Bunun belirlenmesi, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına, yöneticiler ve çalışanlar açısından performans ve motivasyona yönelik kararların alınmasına katkı sağlayacaktır.

Literatür taraması sonucunda motivasyon ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılmış olan çalışmaların genellikle diğer hizmet sektörlerinde (otel, banka vb.) yapıldığı, öğretim elemanlarının performans ve motivasyonları arasındaki ilişki ve bu ilişkideki yönetici desteğinin rolünü ortaya koyan bir çalışmanın ise mevcut olmadığı görülmektedir. Özellikle üniversitede ve akademisyenlere yönelik çalışılmamış olması ile bu alanla ilgili çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır. Dolayısıyla öğretim elemanlarının performans ve motivasyonları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bu çalışmanın bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

### 5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 2: Araştırma Modeli



Şekil 2’de araştırma modelini oluşturan değişkenler yer almaktadır. Bağımsız değişken yönetici desteği, bağımlı değişken iş performansı ve düzenleyici değişken ise içsel motivasyondur.

“İçsel motivasyon değişkeninin yönetici desteği ile iş performansı arasında düzenleyici etkisi var mıdır?” sorusundan yola çıkarak araştırmanın uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki temel hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Yönetici desteğinin akademisyenlerin iş performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H2: Akademisyenlerin içsel motivasyonlarının görev performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H3: Yönetici desteğinin akademisyenlerin içsel motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H4: İçsel motivasyon değişkeninin yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

### 5.3. Araştırmanın Örnekleme

TRC1 Bölgesindeki (Gaziantep, Adıyaman, Kilis) devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları (Prof. Dr., Doç. Dr., Dr. Öğr. Üyesi, Öğr. Gör. Dr., Öğr. Gör., Arş. Gör. Dr., Arş. Gör.) Araştırma evrenini oluşturmaktadır. Çalışma için bu üç üniversitede ortak olan bölümlerden 1359 akademisyen arasında tabakalı örnekleme ile alanlardaki bölümler baz alınarak 301 kişilik örneklem belirlenmiştir. Bu bağlamda rastgele seçim yöntemi ile 322 öğretim elemanına anket uygulanmıştır. Analiz aşamasında uç değerler olarak 21 tane anket çıkarılarak 301 anket analiz edilmiştir.

### 5.4. Veri Toplama Araç ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler toplanırken gönüllülük esasına uygun hareket edilmiştir. Öğretim elemanları ziyaret edilerek çalışmaya katılmak isteyenlere anket formu sunulmuş ve gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ders programları yoğun olduğundan ve bu nedenle her zaman odalarında bulunamadıklarından anketlerin bir kısmı elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Toplanan

veriler değerlendirmeye tabi tutulmadan önce anketlerin eksiksiz ve uygun bir şekilde cevaplanıp cevaplanmadığı kontrol edilmiştir.

Dört bölümden oluşan ankette öncelikle araştırmanın hangi amaçla ve kimler tarafından değerlendirmeye alınacağı, aktarılan tüm bilgilerin gizliliğinin korunacağını belirten bir giriş yazısı yer almaktadır. Sonrasında demografik bilgilerin yer aldığı kişisel bilgiler bölümü bulunmaktadır. Kişisel bilgiler kısmı katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı üniversite, görev yaptığı bölüm, akademik unvan, üniversitedeki hizmet süresi ve almış oldukları akademik teşvik ödeneği sayısı ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Ölçeklerden ise sırasıyla Yönetici Desteği Ölçeği, İçsel Motivasyon Ölçeği, İş Performansı Ölçeği yer almaktadır.

**Yönetici Desteği Ölçeği:** Yazıcı (2015)'nin çalışmasında kullandığı, Giray (2010) tarafından geliştirilen “Yönetici Desteği” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek için hesaplanan alpha katsayısı 0,96'dır. Elde edilen katsayı, iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmiştir.

**İçsel Motivasyon Ölçeği:** Mottaz (1985) Brislin ve ark. (2005), Mahaney ve Lederer'in (2006) çalışmalarında kullandıkları ölçekler baz alınarak oluşturulan ve Çağan (2012)'in çalışmasında kullandığı iki boyutlu iş motivasyonu (içsel ve dışsal motivasyon) ölçeğinin içsel motivasyon boyutu kullanılmıştır. Ölçek için hesaplanan alpha katsayısı 0,81'dir. Elde edilen katsayı, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmiştir.

**İş Performansı Ölçeği:** Çağan (2012)'in belirttiğine göre; Borman ve Motowidlo (1993), Motowidlo ve Van Scotter (1994) ve Borman ve ark. (1995) tarafından kullanılıp geliştirilen çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu iş performansı (görev ve bağlamsal performans) anketinin görev performansı boyutu kullanılmıştır. Ölçek için hesaplanan alpha katsayısı 0,78'dir. Elde edilen katsayı, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

## 5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma 2018-2019 eğitim öğretim yılı bahar döneminde görev yapan akademisyenler ve bu akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı ölçeğinde yer alan ifadeler ve bu ifadelere verilen cevaplar ile sınırlıdır. Bu cevaplar belirli bir dönemdeki durumu ortaya koymak için elde edilen bulgulardan oluştuğu için genelleme yapmayı sınırlandırmaktadır. Anket uygulanan akademisyenlerin

verdikleri cevapların belirlenen sınırlılıklar dahilinde evreni temsil ettiği varsayılmıştır. Ayrıca katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların gerçeği yansıttığı, doğru olduğu ve yöneltilen sorulara objektif olarak cevap verildiği varsayılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın uygulama kısmındaki diğer kısıtlar şunlardır:

- 1- Anket çalışması sadece Gaziantep Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademisyenleri kapsamaktadır.
- 2- Araştırma yöntemi olarak 5'li likert tipi anket yöntemi kullanıldığı için akademisyenlerin yalnızca 5 seçenek arasında değerlendirme yapmak zorunda kalmaları,
- 3- Bazı akademisyenlerin ankete katılım konusunda çekingen davranmaları ve gönüllülük esası olduğu için ısrar edilememesidir.

## 5.6. BULGULAR VE YORUMLAR

### 5.6.1. Demografik Özelliklere Göre Dağılım

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Kadın	112	37,2
	Erkek	189	62,8
Yaş	20-25	3	1
	26-30	34	11,3
	31-40	126	41,9
	41-50	106	35,2
	51-60	29	9,6
	61 ve üstü	3	1
Medeni durum	Evli	253	84,1
	Bekar	48	15,9
Görev yapılan birim	Mühendislik Fakültesi	44	14,6
	Mimarlık Fakültesi	8	2,7
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	29	9,6
	Eğitim Fakültesi	42	14
	İlahiyat/İslami İlimler Fakültesi	26	8,6
	Fen Edebiyat Fakültesi	60	19,9
	Beden Eğitime ve Spor Yüksekokulu	11	3,7
	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu	29	9,6
	Yabancı Diller Yüksekokulu	22	7,3
	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	11	3,7
	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	19	6,3
	Toplam	301	100

Tablo 1’de katılımcıların %37,2’sinin kadın %62,8’inin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir oranı 31-40 (%41,9) ve 41-50 (%35,2) yaş gruplarında yer almaktadır. Evli olan katılımcıların oranı %84,1’dir. Görev yapılan birime göre dağılım incelendiğinde, Mühendislik Fakültesinde görev yapanların oranı %14,6, Mimarlık Fakültesinde görev yapanların oranı %2,7, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapanların oranı %9,6, Eğitim Fakültesinde görev yapanların oranı %14,0, İlahiyat/İslami İlimler Fakültesinde görev yapanların oranı %8,6, Fen Edebiyat Fakültesinde görev yapanların oranı %19,9, Beden Eğitime ve Spor Yüksekokulunda görev yapanların oranı % 3,7, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulunda görev yapanların oranı % 9,6, Yabancı Diller Yüksekokulunda görev yapanları oranı %7,3, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulunda görev yapanların oranı %3,7 ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda görev yapanların oranı ise %6,3’tür.

**Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

		f	%
Akademik unvan	Prof. Dr.	26	8,6
	Doç. Dr	42	14,0
	Dr. Öğr. Üyesi	85	28,2
	Öğr. Gör. Dr.	9	3,0
	Öğr. Gör.	82	27,2
	Arş. Gör. Dr.	10	3,3
	Arş. Gör.	47	15,6
Üniversitedeki hizmet süresi	1-5 yıl	107	35,5
	6-10 yıl	115	38,2
	11-15 yıl	42	14,0
	16-20 yıl	17	5,6
	21 yıl ve üstü	20	6,6
Mesleki kıdem	1-5 yıl	45	15,0
	6-10 yıl	71	23,6
	11-15 yıl	87	28,9
	16-20 yıl	56	18,6
	21 yıl ve üstü	42	14,0
Alınan akademik teşvik ödenek sayısı	1	87	28,9
	2	41	13,6
	3	30	10,0
	4	20	6,6
	Hiç almadım	123	40,9
	Toplam	301	100,0

Tablo 2'ye göre, katılımcıların %8,6'sı Prof. Dr., %14'ü Doç. Dr., %28,2'si Dr. Öğr. Üyesi, %3'ü Öğr. Gör. Dr., %27,2'si Öğr. Gör., %3,3'ü Arş. Gör. Dr. ve %15,6'sı Arş. Gör. olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların büyük bir oranı 1-5 yıl (%35,5) ve 6-10 yıl (%38,2) süre ile buldukları üniversitelerde çalıştığını ifade etmiştir. Katılımcıların %15'i 1-5 yıl, %23,6'sı 6-10 yıl, %28,9'u 11-15 yıl, %18,6'sı 16-20 yıl ve %14'ü ise 21 yıl ve daha fazla süre mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların %28,9'u 1, %13,6'sı 2, %10'u 3, %6,6'sı 4 kere akademik teşvik alırken %40,9'u ise hiç akademik teşvik almadığını ifade etmiştir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		f	%
Akademisyenliği isteyerek seçme durumu	Evet	288	95,7
	Hayır	13	4,3
İdari göreviniz var mı?	Evet	111	36,9
	Hayır	190	63,1
Fırsatınız olsa mesleğinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?	Evet	31	10,3
	Hayır	270	89,7
Fırsatınız olsa başka bir üniversitede çalışmayı düşünür müydünüz?	Evet	145	48,2
	Hayır	156	51,8
Akademisyenlikten önce başka bir meslekle uğraştınız mı?	Evet	65	21,6
	Hayır	236	78,4
	Toplam	301	100,0

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %95,7'si akademisyenliği isteyerek seçtiğini ifade etmiştir. Katılımcıların %63,1'i idari görevinin olmadığını belirtmiştir. Fırsatını bulduğunda mesleğini değiştirmeyi düşünen katılımcıların oranı %10,3'tür. Fırsat oluştuğunda başka bir üniversitede çalışmayı düşünen katılımcıların oranı %48,2'dir. Akademisyenlikten önce farklı bir meslek ile uğraştığını ifade eden katılımcıların oranı %21,6'dır.

## 5.7. GEÇERLİLİK ve GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

### 5.7.1. Yönetici Desteği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Örneklem sayısının yeterli olup olmadığı ve verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını araştırmak için öncesinde bazı varsayımlar kontrol

edilmiştir (Field, 2013). Bunun için Barlett Sphericity testi uygulanmış ve KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar örneklem sayısının yeterli olduğunu ve ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir (KMO= 0,96; Barlett Sphericity ( $\chi^2$  (55)) = 3735,00;  $p < 0,001$ ). Faktör analizi sonucunda Yönetici Desteği Ölçeğinin keşfedilen faktör yapısı Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4:** Yönetici Desteği Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yüğü Yönetici desteği	Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alfa
Yd9	0,9			
Yd2	0,89			
Yd10	0,89			
Yd8	0,88			
Yd5	0,88			
Yd4	0,87	7,75	70,49	0,96
Yd7	0,86			
Yd11	0,86			
Yd6	0,85			
Yd1	0,85			
Yd3	0,82			

Tablo 4’de yönetici desteği ölçeğinin faktör yapısı gösterilmiştir ve ölçeğin orijinal yapısında olduğu gibi tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yüklerinin 0,82 ile 0,90 arasında değiştiği gözlenmiştir. Tek faktörlü ölçeğin açıkladığı varyansın oranı %70,49’dur. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın oranının %30 ve daha yüksek olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Cronbach alpha katsayıları hesaplanarak yönetici desteği ölçeğinin güvenilirliği incelenmiştir. Alpha katsayısının 1’e yakın değer alması iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun yanında, 0,60-0,80 arasındaki alpha katsayılarının ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve 0,81-1,00 arasındaki alpha katsayılarının ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterdiği belirtilmiştir (Özdamar, 2004). Ölçek için hesaplanan alpha

katsayısı 0,96'dır. Bu bulgu ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmiştir.

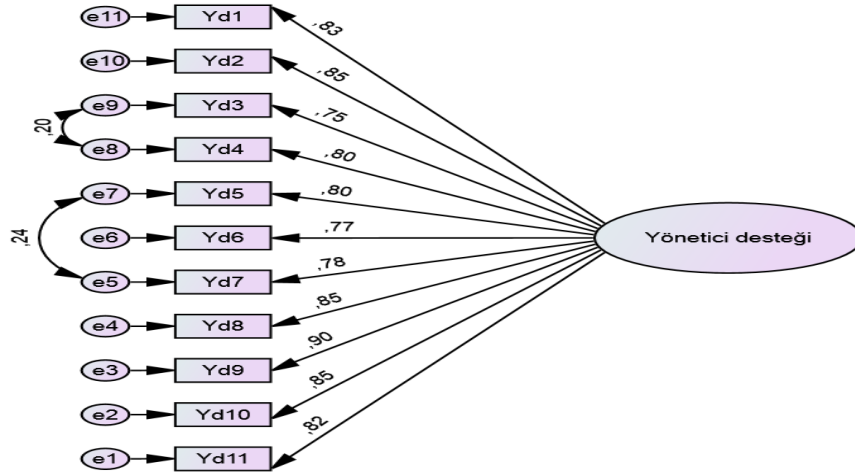
Bir sonraki adımda, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yönetici desteği ölçeğinin tek faktörlü yapısı kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ölçme araçlarının yapı geçerliliğini test etmek için en çok kullanılan tekniklerden biridir. Bu analizde, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler bir model üzerinde aynı anda incelenebilmektedir. Faktör analizi sonucunda, toplanan verilerin ölçme aracının faktör yapısı ile ne düzeyde uyumlu olduğu anlaşılmaktadır (Kline, 2011). Test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır. Tek faktörlü model için hesaplanan uyum değerleri Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Yönetici Desteği Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,64	Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,07	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,02	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,98	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,98	Bollen, 1989
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,94	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,90	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre test edilen modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Modeli test etmek için hesaplanan uyum iyiliği değerleri kriterleri karşılamış ve tek faktörlü yapı doğrulanmıştır. Uyum iyiliği değerlerine göre yönetici desteği ölçeğinin tek faktörlü yapısı veriler ile iyi düzeyde uyumludur.





**Şekil 3:** Yönetici Desteği Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

$$\chi^2=110,86; Sd=42; p<0,001$$

Tek faktörlü modelin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 3’de gösterilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yönetici desteği ölçeği maddelerinin faktör yüklerinin 0,75 ile 0,90 arasında değiştiği gözlenmiştir. Diyagramda yer alan yol katsayılarının tümü (faktör yükleri) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,001$ ).

Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda yönetici desteği ölçeğinin orijinal yapısını koruduğu ve 11 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Tek faktörden oluşan ölçek, toplam varyansın büyük bir oranını açıklamıştır. Ölçek verilerinin tek faktörlü model ile iyi düzeyde uyumlu olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin ise yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

### 5.7.2. İçsel Motivasyon Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

İçsel motivasyon ölçeğinin geçerlilik analizi için yapılan faktör analizi sonucuna göre örneklem sayısının yeterli olduğu ve ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır (KMO= 0,80; Barlett Sphericity ( $\chi^2 (36) = 810,47; p<0,001$ ). Faktör analizi sonucunda içsel motivasyon ölçeğinin keşfedilen faktör yapısı Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6:** İçsel Motivasyon Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör Yüğü	Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alpha
	İçsel Motivasyon			
İm8	0,76	3,71	41,27	0,81
İm9	0,73			
İm5	0,72			
İm7	0,72			
İm3	0,63			
İm4	0,59			
İm1	0,56			
İm2	0,55			
İm6	0,46			

Faktör analizi sonucunda Tablo 6’da ölçeğin orijinal yapısında olduğu gibi tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yüklerinin 0,46 ile 0,76 arasında değiştiği gözlenmiştir. Tek faktörlü ölçeğin açıkladığı varyansın oranı %41,27’dir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın oranının %30 ve daha yüksek olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007).

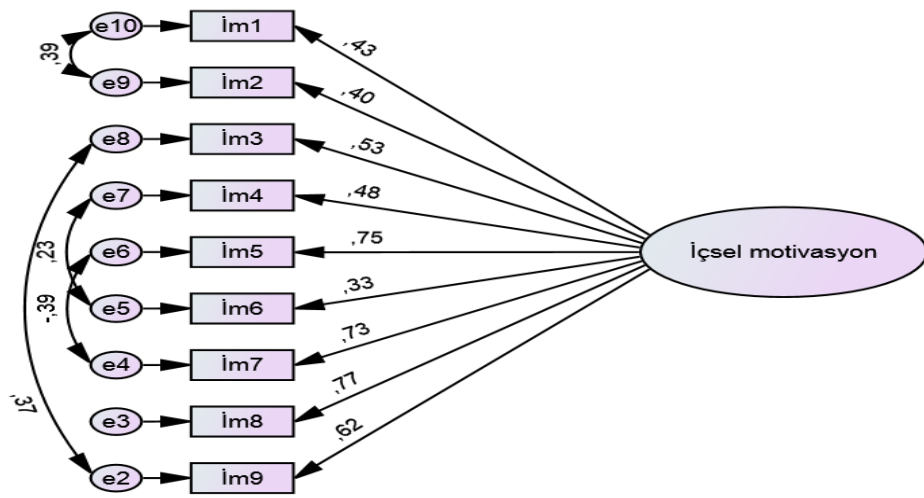
Cronbach alpha katsayıları hesaplanarak içsel motivasyon ölçeğinin güvenilirliği incelenmiştir. Ölçek için hesaplanan alpha katsayısı 0,81’dir. Bu sonuç, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmiştir. Bir sonraki adımda doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak içsel motivasyon ölçeğinin tek faktörlü yapısı kontrol edilmiştir. Tek faktörlü model için hesaplanan uyum değerleri Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** İçsel Motivasyon Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,67	Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,05	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,95	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990

IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,92	Bollen, 1989
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,96	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,92	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre test edilen modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modeli test etmek için hesaplanan uyum iyiliği değerleri kriterleri karşılamış ve tek faktörlü yapı doğrulanmıştır. Uyum iyiliği değerlerine göre içsel motivasyon ölçeğinin tek faktörlü yapısı veriler ile iyi düzeyde uyumludur.



**Şekil 4:**İçsel Motivasyon Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

$$\chi^2=61,30; Sd=23; p<0,001$$

Tek faktörlü modelin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 4’de gösterilmiştir. İçsel motivasyon ölçeği maddelerinin faktör yüklerinin 0,35 ile 0,79 arasında değiştiği gözlenmiştir. Diyagramda yer alan yol katsayılarının tümünün (faktör yükleri) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0,001$ ).

Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda içsel motivasyon ölçeğinin orijinal yapısını koruduğu ve 9 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Tek faktörden oluşan ölçek, toplam varyansın büyük bir oranını açıklamıştır. Ölçek verilerinin tek faktörlü model ile iyi düzeyde uyumlu olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin ise yeterli düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

### 5.7.3. İş Performansı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

İş performansı ölçeğinin geçerlilik analizi sonucunda örneklem sayısının yeterli olduğu ve ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür (KMO= 0,78; Barlett Sphericity ( $\chi^2$  (6)) = 323,23;  $p < 0,001$ ). Faktör analizi sonucunda İş Performansı Ölçeğinin keşfedilen faktör yapısı Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8:** İş Performansı Ölçeğinin Faktör Yapısı

Maddeler	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans (%)	Cronbach Alpha
	İş Performansı			
İp3	0,83	2,42	60,6	0,78
İp2	0,78			
İp1	0,75			
İp4	0,75			

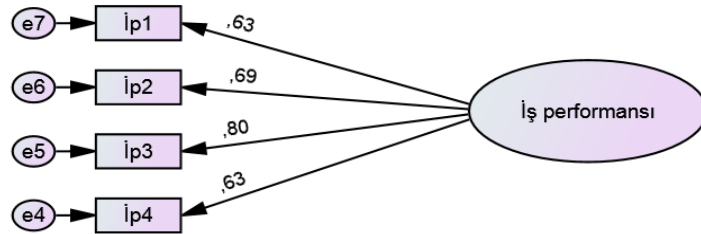
Faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal yapısında olduğu gibi tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu anlaşılmıştır. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yüklerinin 0,83 ile 0,75 arasında değiştiği gözlenmiştir. Tek faktörlü ölçeğin açıkladığı varyansın oranı %60,60’dır. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın oranının %30 ve daha yüksek olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Cronbach Alpha katsayıları hesaplanarak iş performansı ölçeğinin güvenilirliği incelenmiştir. Ölçek için hesaplanan alpha katsayısı 0,78’dir. Elde edilen katsayı, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğuna işaret etmiştir. Bir sonraki adımda doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak iş performansı ölçeğinin tek faktörlü yapısı kontrol edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde test edilen modelin uyum düzeyini belirlemek için uyum iyiliği değerleri hesaplanmaktadır. Tek faktörlü model için hesaplanan uyum değerleri Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9:** İş Performansı Ölçeğinin Tek Faktörlü Yapısına Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	1,35	Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,03	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,02	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	1	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	1	Bollen, 1989
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	1	TanakaandHuba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,98	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Test edilen modelin standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre anlamlı olduğu gözlenmiştir. Hesaplanan uyum iyiliği değerleri kriterleri karşılamış ve tek faktörlü yapı doğrulanmıştır. Uyum iyiliği değerlerine göre iş performansı ölçeğinin tek faktörlü yapısı veriler ile iyi düzeyde uyumludur.

**Şekil 5:** İş Performansı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

$$\chi^2=2,69; Sd=2; p<0,001$$

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda İş performansı ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,63 ile 0,80 arasında değiştiği gözlenmiştir. Tek faktörlü modelin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5'te gösterilmiştir. Diyagramda yer alan faktör yüklerinin (yol katsayıları) tümünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0,001$ ).

Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucunda iş performansı ölçeğinin orijinal yapısını koruduğu ve 4 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Tek faktörden

oluşan ölçek, toplam varyansın büyük bir oranını açıklamıştır. Ölçek verilerinin tek faktörlü model ile iyi düzeyde uyumlu olduğu gözlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin ise yeterli düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

## 5.8. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modeli analizi kullanılmıştır. Analiz öncesinde çok değişkenli analizler için karşılanması gereken ilgili varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu bağlamda öncelikle ölçme araçlarından elde edilen puanların tek değişkenli normal dağılıma sahip olup olmadıkları araştırılmıştır. Bunun için de puanlara ait çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır.  $\pm 1$  aralığında bulunan çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılıma sahip olduğuna işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Ölçme araçlarından elde edilen puanlar için hesaplanan katsayıların  $\pm 1$  aralığında bulunduğu gözlenmiştir (Tablo 10). Bu sonuç veri setinin tek değişkenli normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir.

**Tablo 10:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık		Basıklık	
						Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Yönetici desteği	301	1,55	5	4,08	0,89	-1,01	0,14	0,1	0,28
İçsel motivasyon	301	3,22	5	4,49	0,47	-0,89	0,14	0	0,28
İş performansı	301	3,75	5	4,66	0,38	-0,78	0,14	-0,74	0,28

Bir sonraki aşamada, çok değişkenli normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Bunun için, Mardia'nın çok değişkenli standardize basıklık katsayısı hesaplanmıştır. Mardia'ya çok değişkenli standardize basıklık değerinin 8'den küçük olması verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Mardia, 1970). Bu çalışmada standardize basıklık değeri 2,54 olarak hesaplanmış ve çok değişkenli normal dağılım varsayımını karşıladığı görülmüştür. Bir sonraki aşamada araştırmanın değişkenleri arasında çoklu bağlantıların olup olmadığını belirlemek için VIF (varyans artış faktörleri) ve TV (tolerans değerleri) hesaplanmış ve incelenmiştir.  $VIF \geq 10$  ve  $TV \leq 0,10$

durumlarının oluşması durumunda çoklu bağlantı problemi ile karşılaşılmaktadır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Hesaplanan değerlere ( $1,36 < VIF < 2,45$ ;  $0,41 < TV < 0,74$ ) göre değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi bulunmamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olup olmadığını belirlemek için saçılma diyagramı matrisi oluşturulmuştur. Diyagramda gözlenen ikili ilişkilerin her birinin doğrusal ilişkileri tanımladığı gözlenmiştir. Sonuç olarak, verilerin yapısal eşitlik modeli analizine uygun olduğu anlaşılmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizleri için AMOS 24.0 kullanılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, ölçme araçlarından elde edilen puanlar katılımcıların demografik özelliklerine ve ankette yer alan bazı sorulara göre karşılaştırılarak incelenmiştir. İki kategorili değişkenleri karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla kategorili değişkenleri karşılaştırmak için ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Post-Hoc karşılaştırmaları için LSD testi kullanılmıştır. Parametrik analiz tekniklerini uygulamak için SPSS 25.0 kullanılmıştır.

## 5.9. BULGULAR

Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 11 incelendiğinde, iş performansı puanları ile içsel motivasyon ( $r=0,507$ ;  $p<0,01$ ) ve yönetici desteği ( $r=0,299$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmektedir. Yönetici desteği ve içsel motivasyon puanları arttıkça iş performansı puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

**Tablo 11:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	1.	2.	3.
1. Yönetici desteği	4,08	0,89	1		
2. İçsel motivasyon	4,49	0,47	,704**	1	
3. İş performansı	4,66	0,38	,299**	,507**	1

\*\*  $p<0,01$ ; N=301

İçsel motivasyon puanları ile yönetici desteği ( $r=0,704$ ;  $p<0,01$ ) puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yönetici desteği puanları arttıkça içsel motivasyon puanlarının da arttığı belirlenmiştir.

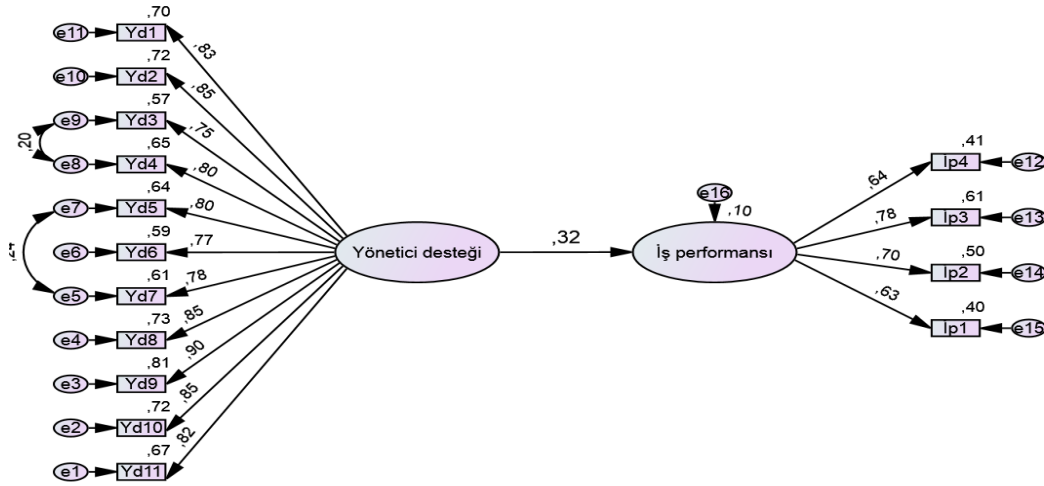
“Yönetici desteğinin akademisyenlerin iş performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır” şeklinde ifade edilen H1 hipotezini test etmek için Şekil 6’da yer alan yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Modelde yönetici desteği gizil bağımsız değişken, iş performansı ise gizil bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkisinin test edildiği Şekil 6’daki modele ait uyum değerleri Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12:** Yönetici Desteğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,00	Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,97	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,97	Bollen, 1989
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,93	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,9	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Test edilen modelin standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre anlamlı olduğu gözlenmiştir. Modeli test etmek için hesaplanan uyum iyiliği değerleri kriterleri karşılamış ve model doğrulanmıştır. Uyum iyiliği değerlerine göre, genel olarak, yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkisinin test edildiği model ile veriler iyi düzeyde uyumludur.





**Şekil 6:** Yönetici Desteğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli,  $\chi^2=173,98$ ;  $sd= 87$ ;  $p< 0,001$

**Tablo 13:** Yönetici Desteğinin İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yol Katsayısı ile İlgili Değerler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Yol Katsayısı ( $\beta$ )	Kritik Oran (t)	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
					Alt	Üst
İş performansı	Yönetici desteği	0,32	4,65	***	0,2	0,44

\*\*\* $p<0,001$

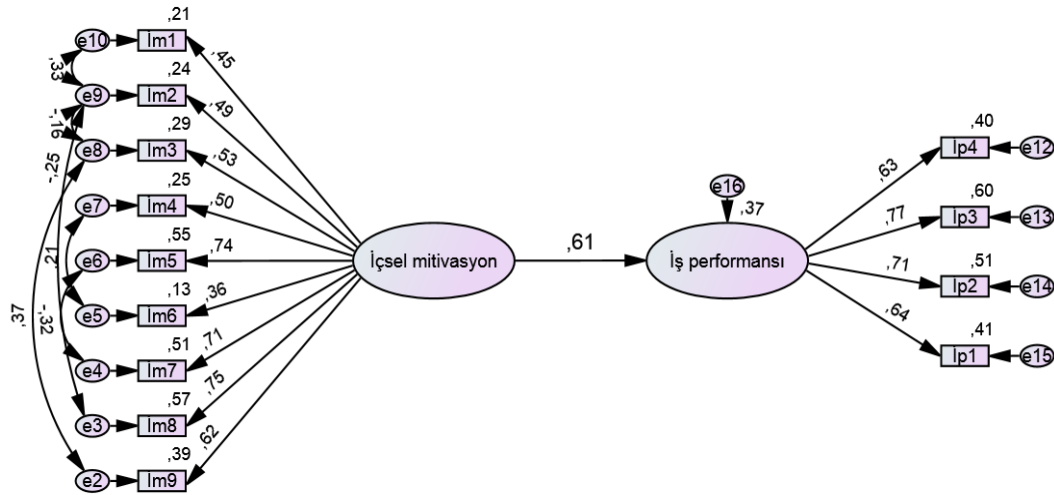
Tablo 13 incelendiğinde, yönetici desteğinin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir ( $\beta= 0,32$ ;  $p<0,001$ ). Yönetici desteği iş performansındaki değişimin %10'unu açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

“Akademisyenlerin içsel motivasyonlarının görev performansları üzerinde anlamlı pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H2 hipotezini test etmek için Şekil 7’de yer alan yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Modelde içsel motivasyon gizil bağımsız değişken, iş performansı ise gizil bağımlı değişken olarak yer almaktadır. İçsel motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisinin test edildiği Şekil 7’deki modele ait uyum değerleri Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 14:** İçsel Motivasyonun İş Performansı Üzerindeki Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,11	Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,04	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,95	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,95	Bollen, 1989
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,94	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,91	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre test edilen modelin anlamlı olduğu gözlenmiştir. Hesaplanan uyum iyiliği değerleri kriterleri karşılamış ve model doğrulanmıştır. Uyum iyiliği değerlerine göre, genel olarak, içsel motivasyonun iş performansı üzerindeki etkisinin test edildiği model ile veriler iyi düzeyde uyumludur.



**Şekil 7:** İçsel Motivasyonun İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli,  $\chi^2=122,21$ ;  $sd= 58$ ;  $p < 0,001$

**Tablo 15:** İçsel Motivasyonun İş Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yol Katsayısı ile İlgili Değerler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Yol Katsayısı ( $\beta$ )	Kritik Oran (t)	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
					Alt	Üst
İş performansı	İçsel motivasyon	0,61	6,87	***	0,47	0,73

\*\*\*  
 $p < 0,001$

İçsel motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu Tablo 15’de görülmektedir ( $\beta = 0,61$ ;  $p < 0,001$ ). İçsel motivasyon iş performansındaki değişimin %37’sini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

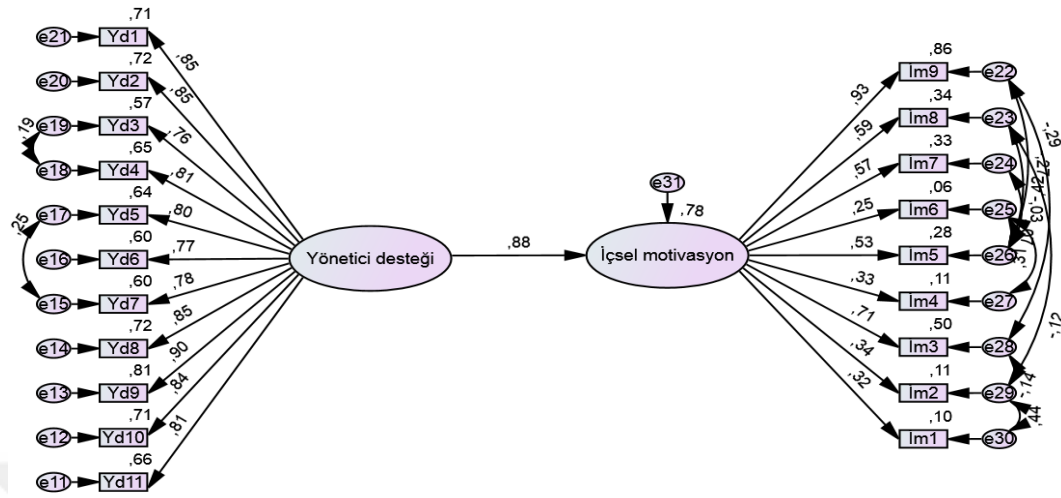
“Yönetici desteği ile içsel motivasyon arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H3 hipotezini test etmek için Şekil 8’de yer alan yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Modelde yönetici desteği gizil bağımsız değişken, içsel motivasyon ise gizil bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Yönetici desteğinin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin test edildiği Şekil 8’deki modele ait uyum değerleri Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16:** Yönetici Desteğinin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisinin Test Edildiği Modele Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	2,92	Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,08	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,06	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,93	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	0,93	Bollen, 1989
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,86	Tanaka and Huba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,82	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre test edilen modelin anlamlı olduğu gözlenmiştir. Modeli test etmek için hesaplanan uyum iyiliği değerleri kriterleri karşılamış ve model doğrulanmıştır. Uyum iyiliği değerlerine göre, genel

olarak, yönetici desteğinin içsel motivasyon üzerindeki etkisinin test edildiği model ile veriler iyi düzeyde uyumludur.



**Şekil 8:** Yönetici Desteğinin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli,  $\chi^2=460,71$ ; sd= 158;  $p < 0,001$

**Tablo 17:** Yönetici Desteğinin İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Yapısal Eşitlik Modelinde Yer Alan Yol Katsayısı ile İlgili Değerler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Yol Katsayısı ( $\beta$ )	Kritik Oran (t)	P	Bootstrap %95 güven aralığı	
					Alt	Üst
İçsel motivasyon	<----- Yönetici desteği	0,88	16,95	***	0,82	0,94

\*\*\* $p < 0,001$

Yönetici desteğinin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu Tablo 17’de görülmektedir ( $\beta=0,88$ ;  $p < 0,001$ ). Yönetici desteği içsel motivasyondaki değişimin %78’ini açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

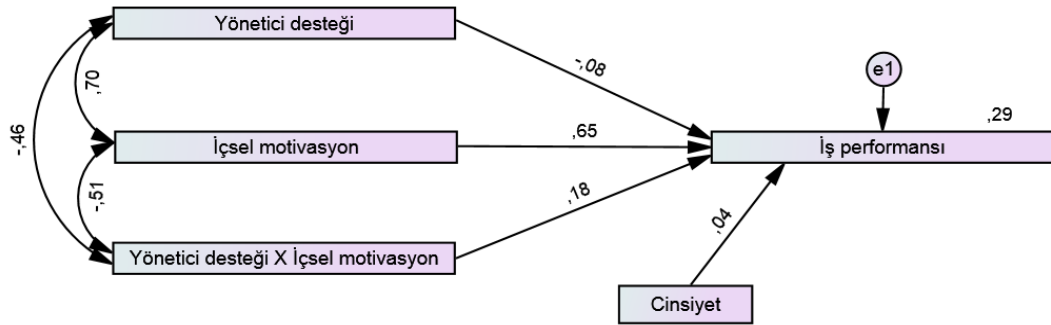
“İçsel motivasyon değişkeninin yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır” şeklinde ifade edilen H4 hipotezini test etmek için Şekil 9’da yer alan yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Yönetici desteği ve içsel motivasyon bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken ve yönetici desteği x içsel motivasyon ise etkileşim değişkeni olarak modelde yer almaktadır. Cinsiyet değişkeni ise modelde kontrol değişkeni olarak yer almıştır.

Yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici etkisinin test edildiği Şekil 9'daki modele ait uyum değerleri Tablo 18'de gösterilmiştir.

**Tablo 18:** Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisini Belirlemek İçin Test Edilen Modele Ait Uyum Değerleri

Ölçüt	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler	Referans
$(\chi^2/sd)$	$\leq 3$	$\leq 4-5$	0,46	Marsh ve Hocevar, 1985
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0	Browne ve Cudeck, 1993
SRMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,01	
CFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	1	McDonald ve Marsh, 1990; Bentler, 1990
IFI	$\geq 0,95$	0,90-0,94	1	Bollen, 1989
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,99	TanakaandHuba, 1985;
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,99	Jöreskog ve Sörbom, 1984

Standardize edilmiş tahmin sonuçlarına göre test edilen modelin istatistiksel olarak anlamsız olduğu gözlenmiştir. Modeli test etmek için hesaplanan uyum iyiliği değerleri kriterleri karşılamış ve model doğrulanmıştır. Uyum iyiliği değerlerine göre, yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici etkisinin test edildiği model ile elde edilen veriler iyi düzeyde uyumludur.



**Şekil 9:** Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisini Belirlemek İçin Geliştirilen Yapısal Eşitlik Modeli,  $\chi^2=1,390$ ;  $sd=3$ ;  $p=0,708$

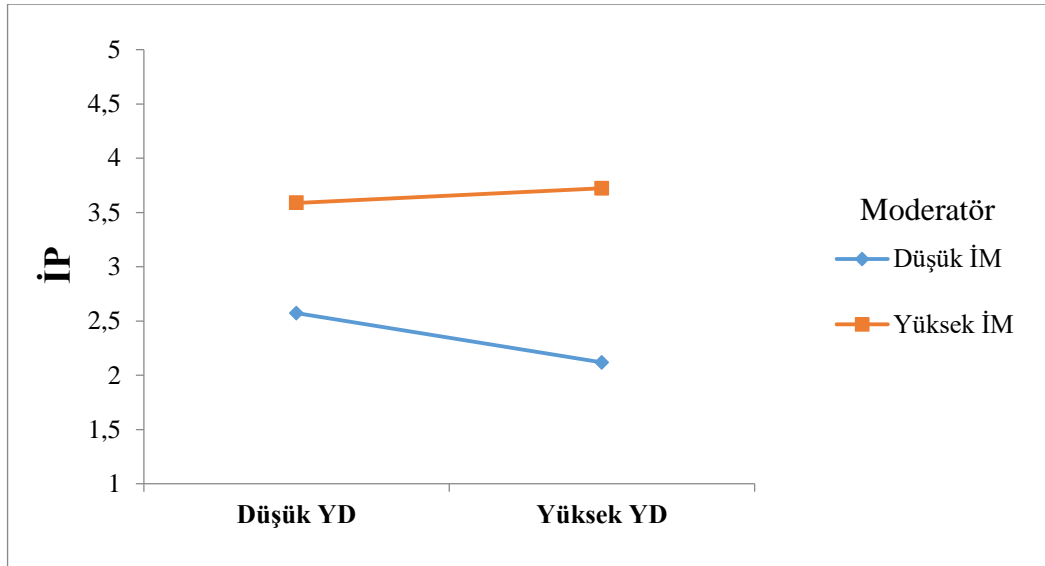
**Tablo 19:** Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisini Belirlemek İçin Hesaplanan Yol Katsayısı ile İlgili Değerler

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Yol Katsayısı ( $\beta$ )	Kritik Oran (t)	p	Bootstrap %95 güven aralığı	
					Alt	Üst
İş performansı	<--- Cinsiyet <sup>a</sup>	0,04	0,814	0,415	-0,058	0,144
İş performansı	<--- Yönetici desteği (YD)	-0,081	-1,158	0,247	-0,199	0,049
İş performansı	<--- İçsel motivasyon (İM)	0,654	9,096	***	0,494	0,781
İş performansı	<--- YD X İM	0,177	3,068	**	0,053	0,293

\*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; <sup>a</sup>0 = kadın; 1 = erkek.

Tablo 19 incelendiğinde, test edilen modelde cinsiyet değişkeninin iş performansı üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür ( $\beta=0,040$ ;  $p>0,05$ ). Yönetici desteğinin ise iş performansı üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir ( $\beta=-0,081$ ;  $p>0,05$ ). İçsel motivasyonun ( $\beta=0,654$ ;  $p<0,001$ ) ve YD x İM ( $\beta=0,177$ ;  $p<0,01$ ) etkileşiminin ise iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Etkileşim değişkeninin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunması, içsel motivasyonun yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Elde edilen bu sonuca göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Oluşan düzenleyici etkiyi daha iyi ifade edebilmek adına regresyon eğrileri temel alınarak Şekil 10'daki grafik oluşturulmuştur. Grafik incelendiğinde, içsel motivasyonun yönetici desteği ile iş performansı arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendiren bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İçsel motivasyonları düşük olan katılımcıların yönetici desteği algıları ile iş performansları arasında negatif bir ilişki, içsel motivasyonları yüksek olan katılımcıların yönetici desteği algıları ile iş performansları arasında ise pozitif bir ilişki bulunmaktadır.



**Şekil 10:** Yönetici Desteği ile İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Düzenleyici Etkisi, İP=İş Performansı, YD=Yönetici Desteği, İM=İçsel Motivasyon

**Tablo 20:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetici desteği	Kadın	112	4,05	0,87	-0,41	0,68
	Erkek	189	4,09	0,9		
İçsel motivasyon	Kadın	112	4,48	0,45	-0,45	0,65
	Erkek	189	4,5	0,49		
İş performansı	Kadın	112	4,63	0,39	-1,07	0,29

Cinsiyete göre yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı Tablo 20’de görülmüştür ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan kadın ve erkek akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puanları farklılaşmamıştır.

**Tablo 21:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırması

Değişkenler	Yaş grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Yönetici desteği	20-30	37	4,12	0,66	0,05	0,99
	31-40	126	4,07	0,83		
	41-50	106	4,08	0,99		
	51+	32	4,03	1,02		
İçsel motivasyon	20-30	37	4,46	0,51	0,63	0,6
	31-40	126	4,52	0,44		
	41-50	106	4,45	0,51		
	51+	32	4,55	0,43		
İş performansı	20-30	37	4,51	0,4	2,58	0,054
	31-40	126	4,66	0,38		
	41-50	106	4,71	0,36		
	51+	32	4,7	0,39		

Tablo 21 incelendiğinde, yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı değişkenlerinin puan ortalamalarında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu durumda araştırmaya katılan ve 20-30, 31-40, 41-50 ve 51+ yaş gruplarında bulunan akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puanları farklılaşmamıştır.

**Tablo 22:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması

Değişkenler	Medeni durum	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetici desteği	Evli	253	4,09	0,92	0,56	0,57
	Bekar	48	4,01	0,73		
İçsel motivasyon	Evli	253	4,5	0,47	0,37	0,71
	Bekar	48	4,47	0,48		
İş performansı	Evli	253	4,67	0,38	1,05	0,29
	Bekar	48	4,61	0,39		

Tablo 22 incelendiğinde, yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı değişkenlerinin puan ortalamalarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan evli ve bekar akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puanları farklılaşmamıştır.



**Tablo 23:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırması

Değişkenler		Unvan	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-Hoc
Yönetici desteği	1	Prof. Dr.	26	4,33	0,78	1,8	0,1	-
	2	Doç. Dr	42	4,28	0,89			
	3	Dr. Öğr. Üyesi	85	4,17	0,89			
	4	Öğr. Gör. Dr.	9	3,72	0,92			
	5	Öğr. Gör.	82	3,92	0,98			
	6	Arş. Gör. Dr.	10	4,12	0,79			
	7	Arş. Gör.	47	3,93	0,73			
İçsel motivasyon	1	Prof. Dr.	26	4,62	0,46	2,78	0,01	1>7, 1>6, 1>5;
	2	Doç. Dr	42	4,63	0,43			2>7, 2>6, 2>5;
	3	Dr. Öğr. Üyesi	85	4,57	0,42			3>7, 3>6, 3>5;
	4	Öğr. Gör. Dr.	9	4,51	0,38			
	5	Öğr. Gör.	82	4,41	0,48			
	6	Arş. Gör. Dr.	10	4,38	0,56			
	7	Arş. Gör.	47	4,34	0,52			
İş performansı	1	Prof. Dr.	26	4,78	0,33	4,26	0	1>7;
	2	Doç. Dr	42	4,71	0,4			2>7;
	3	Dr. Öğr. Üyesi	85	4,72	0,36			3>7;
	4	Öğr. Gör. Dr.	9	4,78	0,2			4>7;
	5	Öğr. Gör.	82	4,64	0,38			5>7;
	6	Arş. Gör. Dr.	10	4,8	0,26			6>7;
	7	Arş. Gör.	47	4,44	0,38			

Tablo 23 incelendiğinde, unvana göre yönetici desteği puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, içsel motivasyon ve iş performansı puan ortalamalarında unvana bağlı anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). LSD testi sonuçlarına göre, unvanı “Prof. Dr.”, “Doç. Dr.” ve “Dr. Öğr. Üyesi” olan katılımcıların içsel motivasyon puan ortalamaları, unvanı “Öğr. Gör.”, “Arş. Gör. Dr.” ve “Arş. Gör.” olan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. Unvanı “Prof. Dr.”, “Doç. Dr.”, “Dr. Öğr. Üyesi”, “Öğr. Gör. Dr.”, “Öğr. Gör.” ve “Arş. Gör. Dr.” olan katılımcıların iş performansı puan ortalamaları ise unvanı “Arş. Gör.” olan katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

**Tablo 24:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Üniversitedeki hizmet süresi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Yönetici desteği	1-5 yıl	107	4,06	0,85	1,08	0,37
	6-10 yıl	115	4,16	0,89		
	11-15 yıl	42	4,11	0,87		
	16-20 yıl	17	3,81	1,03		
	21 yıl ve üstü	20	3,82	0,98		
İçsel motivasyon	1-5 yıl	107	4,46	0,47	0,64	0,64
	6-10 yıl	115	4,51	0,49		
	11-15 yıl	42	4,58	0,43		
	16-20 yıl	17	4,42	0,52		
	21 yıl ve üstü	20	4,47	0,46		
İş performansı	1-5 yıl	107	4,61	0,38	0,75	0,56
	6-10 yıl	115	4,68	0,37		
	11-15 yıl	42	4,71	0,4		
	16-20 yıl	17	4,69	0,34		
	21 yıl ve üstü	20	4,68	0,41		

Tablo 24 incelendiğinde, kurumdaki çalışma süresine göre yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı değişkenlerinin puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Buldukları kurumda 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üstü süre ile çalıştığını belirten akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puanları farklılaşmamıştır.

**Tablo 25:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırması

Değişkenler		Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-Hoc
Yönetici desteği	1	1-5 yıl	45	4,02	0,68	0,72	0,58	-
	2	6-10 yıl	71	4,07	0,84			
	3	11-15 yıl	87	3,99	0,96			
	4	16-20 yıl	56	4,23	0,91			
	5	21 yıl ve üstü	42	4,14	1			
İçsel motivasyon	1	1-5 yıl	45	4,41	0,49	1,97	0,1	-
	2	6-10 yıl	71	4,45	0,45			
	3	11-15 yıl	87	4,45	0,48			
	4	16-20 yıl	56	4,58	0,46			
	5	21 yıl ve üstü	42	4,63	0,47			
İş performansı	1	1-5 yıl	45	4,5	0,37	3,51	0,01	4>1;
	2	6-10 yıl	71	4,63	0,4			5>1;
	3	11-15 yıl	87	4,68	0,37			3>1;
	4	16-20 yıl	56	4,74	0,35			
	5	21 yıl ve üstü	42	4,75	0,37			

Tablo 25 incelendiğinde, mesleki kıdeme göre yönetici desteği ve içsel motivasyon puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, iş performansı puan ortalamalarında mesleki kıdeme bağlı anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). LSD testi sonuçlarına göre, “11-15 yıl”, “16-20 yıl” ve “21 yıl ve üstü” mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin iş performansı puan ortalamaları, “1-5 yıl” mesleki kıdeme sahip akademisyenlerin puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

**Tablo 26:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Alınan Akademik Teşvik Ödenek Sayısına Göre Karşılaştırması

Değişkenler	Alınan akademik teşvik ödenek sayısı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Yönetici desteği	1	87	4,15	0,84	0,98	0,42
	2	41	3,85	1,05		
	3	30	4,12	0,9		
	4	20	3,94	0,84		
	Hiç almadım	123	4,11	0,87		
İçsel motivasyon	1	87	4,52	0,42	0,76	0,55
	2	41	4,38	0,5		
	3	30	4,53	0,41		
	4	20	4,51	0,52		
	Hiç almadım	123	4,5	0,5		
İş performansı	1	87	4,7	0,34	0,68	0,61
	2	41	4,61	0,39		
	3	30	4,71	0,36		
	4	20	4,64	0,45		
	Hiç almadım	123	4,64	0,39		

Tablo 26 incelendiğinde, alınan akademik teşvik ödenek sayısına göre yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Araştırmaya katılan ve farklı sayılarda akademik teşvik ödeneği aldığı ifade eden akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puanları farklılaşmamıştır.

**Tablo 27:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Akademisyenliği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Akademisyenliği isteyerek seçme durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetici desteği	Evet	288	4,09	0,88	1,51	0,13
	Hayır	13	3,71	1,04		
İçsel motivasyon	Evet	288	4,5	0,47	1,52	0,13
	Hayır	13	4,3	0,59		
İş performansı	Evet	288	4,67	0,38	1,77	0,08
	Hayır	13	4,48	0,43		

Tablo 27 incelendiğinde, akademisyenliği isteyerek seçme durumuna göre yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Akademisyenliği isteyerek ve istemeyerek seçtiğini ifade eden akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puanları farklılaşmamıştır.

**Tablo 28:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının İdari Göreve Sahip Olma Durumuna Göre Karşılaştırması

Değişkenler	İdari göreviniz var mı?	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetici desteği	Evet	111	4,27	0,81	2,94	0
	Hayır	190	3,96	0,92		
İçsel motivasyon	Evet	111	4,59	0,42	2,89	0
	Hayır	190	4,43	0,49		
İş performansı	Evet	111	4,74	0,34	2,63	0,01
	Hayır	190	4,62	0,39		

İdari göreve sahip olma durumuna göre yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı Tablo

28’de görülmektedir ( $p < 0,05$ ). İdari görevi olan akademisyenlerin yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı puan ortalamaları, idari görevi olmayan akademisyenlerin puan ortalamalarına göre anlamlı olarak daha yüksektir.

**Tablo 29:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Mesleğini Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Fırsatınız olsa mesleğinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetici desteği	Evet	31	3,65	0,98	-2,88	0
	Hayır	270	4,13	0,87		
İçsel motivasyon	Evet	31	4,3	0,6	-2,46	0,01
	Hayır	270	4,52	0,45		
İş performansı	Evet	31	4,57	0,42	-1,39	0,17
	Hayır	270	4,67	0,37		

Mesleğini değiştirmeyi düşünme durumuna göre iş performansı puan ortalamalarında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı Tablo 29’da görülmektedir. bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bununla birlikte, yönetici desteği ve içsel motivasyon puan ortalamalarında mesleğini değiştirmeyi düşünme durumuna bağlı anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Mesleğini değiştirmeyi düşünmeyen akademisyenlerin yönetici desteği ve içsel motivasyon puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 30:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Çalıştığı Üniversiteyi Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Karşılaştırması

Değişkenler	Fırsatınız olsa başka bir üniversitede çalışmayı düşünür müydünüz?	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetici desteği	Evet	145	3,92	0,96	-3	0
	Hayır	156	4,22	0,79		
İçsel motivasyon	Evet	145	4,47	0,52	-0,72	0,47
	Hayır	156	4,51	0,42		
İş performansı	Evet	145	4,7	0,37	1,84	0,07
	Hayır	156	4,62	0,38		

Tablo 30 incelendiğinde, çalıştığı üniversiteyi değiştirmeyi düşünme durumuna bağlı iş performansı ve içsel motivasyon puan ortalamalarında anlamlı

bir farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ). Bununla birlikte, yönetici desteği puan ortalamalarında çalıştığı üniversiteyi değiştirmeyi düşünme durumuna bağlı anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Çalıştığı üniversiteyi değiştirmeyi düşünmeyen akademisyenlerin yönetici desteği puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

**Tablo 31:** Yönetici Desteği, İçsel Motivasyon ve İş Performansı Ölçeği Puanlarının Akademisyenlikten Önce Farklı Bir Meslekle Uğraşma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Akademisyenlikten önce başka bir meslekle uğraştınız mı?		N	$\bar{X}$	Ss	t	p
	Evet	Hayır					
Yönetici desteği	Evet	Hayır	65	3,78	0,98	-	0,00
	Hayır		236	4,16	0,85	3,02	
İçsel motivasyon	Evet	Hayır	65	4,48	0,49	-	0,75
	Hayır		236	4,50	0,47	0,31	
İş performansı	Evet	Hayır	65	4,62	0,38	-	0,35
	Hayır		236	4,67	0,38	0,93	

Tablo 31 incelendiğinde, akademisyenlikten önce farklı bir meslekle uğraşma durumuna bağlı iş performansı ve içsel motivasyon puan ortalamalarında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p>0,05$ ). Bunun yanında yönetici desteği puan ortalamalarında akademisyenlikten önce farklı bir meslekle uğraşma durumuna bağlı anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Akademisyenlikten önce farklı bir meslek ile uğraşmadığını belirten akademisyenlerin yönetici desteği puan ortalamalarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde bulgular doğrultusunda varılan sonuçlar ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

### Sonuç

Bu araştırmanın temel amacı yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide içsel motivasyonun düzenleyici rolünü ortaya koymaktır.

Çalışma teori ve araştırma olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Yönetici desteği, motivasyon ve iş performansı kavramları ve yazında bu konularda yapılmış olan araştırma özetleri ile çalışmanın teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Yönetici desteğinin iş performansı üzerindeki etkisini saptamak amacıyla öğretim elemanlarından elde edilen verilerle araştırmanın uygulama kısmı şekillenmiştir.

Literatür incelendiğinde yönetici desteği kavramının bağımsız olarak çok fazla ele alınmadığı daha çok örgütsel desteğin bir alt bileşeni olarak açıklandığı ya da araştırıldığı görülmüştür. Bu bağlamda yönetici desteğinin başlı başına bir kavram olarak daha kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve araştırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca araştırmadan elde edilen bulguların daha önce yapılan çalışmalarla örtüşüp örtüşmediğine bakıldığında yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansının ulaşılabildiği kadarıyla literatürde bir arada ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bu çalışmada elde edilen sonuçların çalışanlarının performansını üst düzeylere taşımak isteyen yöneticilere de yol göstereceği söylenebilir.

Bu amaçla TRC1 bölgesindeki devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Araştırma

örnekleminin belirlenmesi için araştırma evreninde yer alan 1359 akademisyen arasında tabakalı örnekleme ile alanlardaki bölümler baz alınarak tesadüfi olarak seçilen 301 anket uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen bulgular ve genel sonuçlar şu şekildedir.

Yapılan analizler sonunda ilk olarak, yönetici desteğinin iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yani, yönetici ve çalışan arasındaki etkileşimin kalitesi çalışanın performansında etkilidir. Yönetici ve çalışan arasında yüksek düzeyde bir etkileşimin olması yöneticinin çalışanını daha iyi tanımasını sağlar. Böylece yönetici çalışanı performansına uygun olan işlerde görevlendirir. Bu da çalışanın motivasyonunu olumlu etkileyerek iş performansını artıracaktır. Bir başka deyişle, yönetici desteği arttığında buna bağlı olarak çalışanların iş performansı da artmaktadır.

Elde edilen bu sonuç yazında yönetici desteği ile iş performansı arasında olumlu yönde ilişki olduğunu belirten sonuçlarla paralellik göstermektedir. Levinson (1965) ve Eisenberger vd. (1986)'nin araştırmasına göre; yöneticilerinden destek gören çalışanların, örgütte hedeflere ulaşılmasında daha yüksek bir performansa ulaştıkları sonucuna varılmıştır.

DeConinck ve Johnson (2009), satış müdüründen gördüğü desteğin çalışanın performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Kurt (2013)'un Ankara'daki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 300 kişiyle yürüttüğü araştırmasında, çalışanların algıladığı yönetici desteğinin iş performansını anlamlı bir biçimde etkilediğini tespit etmiştir. Azman vd. (2009)'nin yaptığı çalışmada da yönetici desteği ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Benzer şekilde Rhoades vd. (2002) ve Gagnon ve Micheal (2004), yönetici desteği ile iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Bhanthumnavin (2003), yönetici desteği değişkenleri ile iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Gagnon ve Michael (2004), ahşap üreticisi firmasında çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda destekleyici yöneticiyle çalışanların daha yüksek performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna varmışlardır.



Rhoades ve Eisenberger (2006) çalışanların yönetici desteği algıları ile görev performansı ve bağlamsal performansları arasında pozitif yönde ilişki bulmuştur. Liu vd. (2013)'nin Taiwan'da hayat sigortası sektöründe çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada algılanan yönetici desteğinin iş performansının artırmasında psikolojik sermayenin aracı rolü üstlendiğini belirtmişlerdir.

Shanock ve Eisenberger (2006), perakende sektöründe tam gün çalışanlar ve onların yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada işgörenin algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteği, görev performansı ve bağlamsal performansıyla pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre, içsel motivasyonun iş performansı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda içsel motivasyonun çalışanın performansını artırdığı belirlenmiştir. İçsel olarak motive olan çalışanların hedeflere ulaşmak için içsel motivasyonları düşük çalışanlardan daha fazla çaba sarf etmeleri beklenmektedir. Benzer şekilde Köroğlu'nun (2011) motivasyon düzeyi ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin performansla ilişkisine yönelik yaptığı çalışmada iş performansı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Ölçer (2005) departmanlı mağazada çalışanların motivasyon düzeyini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçladığı çalışmasında, performans düzeyi ile motivasyon düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Ertan (2008) otel işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon ile görev performansı arasında incelediği çalışmada pozitif, orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çağan (2012)'in çalışmasında içsel motivasyon ile iş performansı arasında doğrusal yönde ve orta kuvvette bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ökmen (2017), çalışanların iş performansını etkileyen içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini belirlemeyi amaçladığı araştırmasının sonucunda içsel motivasyonun, iş performansını pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Öztürk (2002) hemşirelerin performans ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkide pozitif yönde ve güçlü bir ilişki bulmuştur.

İçsel motivasyon ve iş performansı ilişkisinin olumlu yönde olduğunu belirten çalışmalara rastlamak mümkündür. (Örneğin; Gagne ve Deci, 2005; Callahan vd., 2003; Kuvaas, 2006). Bu çalışmaların yanı sıra Turunç ve Tabak (2009) yaptıkları çalışmada içsel motivasyonun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Araştırmanın bir diğer analiz sonucuna göre yönetici desteğinin iş performansı ile ilişkili olduğu ve yönetici desteğinin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. Yönetici desteği gören çalışanların içsel motivasyonlarının da yüksek olması beklenir. Her yönetici, çalışanlarının işlerini istekli ve içten gelerek yapmalarını istemektedir. Böylece motive olmuş çalışanlar, becerilerini ve yeteneklerini isteyerek kurumun amaçları için kullanacaktır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarını neyin motive ettiğini iyi bilmeleri gerekmektedir.

Analiz sonuçları içsel motivasyonun yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Etkileşim değişkeninin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunması, içsel motivasyonun yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğunu göstermiştir. Çalışanlardaki içsel motivasyon düzeyi arttıkça yönetici desteğinin de iş performansı üzerindeki etkisi pozitif yönde artmaktadır.

Yönetici desteğinin etkisi ile ilgili çıkan sonuçlar çalışmanın beklentisine uygun düşmekte ve yönetici desteği ile akademisyenlerin iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu bilgiye dayanarak akademisyenlere yönelik yönetici desteği arttıkça performanslarının da artacağı söylenebilir. Bu desteğin azalması durumunda ise performans düzeylerinin azalacağı ifade edilebilir. Bu nedenle akademisyenlerin performans düzeylerinin yönetici desteği algı düzeylerine bağlı olarak değiştiği söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bulguların daha önce yapılan çalışmalarla örtüşüp örtüşmediğine bakıldığında yönetici desteği, içsel motivasyon ve iş performansı değişkenlerini bir arada ele alan çalışmaya rastlanmamıştır.

İş performansı puanları ile içsel motivasyon ve yönetici desteği puanları arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile yönetici desteği ve içsel motivasyon puanları arttıkça iş performansı puanlarının da arttığı gözlenmiştir. İçsel motivasyon puanları ile yönetici desteği puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Yönetici desteği puanları arttıkça içsel motivasyon puanlarının da arttığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinden sonra Tablo 32’de araştırma hipotezleri, istatistiki değerlendirme sonrasında hipotezin kabul ya da red durumuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

**Tablo 32:** Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Kabul/Red Durumu</b>
<b>H1</b>	Yönetici desteğinin akademisyenlerin iş performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H2</b>	Akademisyenlerin içsel motivasyonlarının görev performansı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H3</b>	Yönetici desteğinin akademisyenlerin içsel motivasyonu üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<b>H4</b>	İçsel motivasyon değişkeninin yönetici desteği ve iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.	<b>Kabul</b>

### **Öneriler**

Bu bölümde, alan yazındaki bilgiler doğrultusunda ve araştırma bulguları sonucunda bu konu ile ilgili yeni araştırmalar yapacaklar için bazı öneriler sunulmuştur.

#### **Uygulamaya yönelik öneriler:**

Yöneticiler akademisyenlerin başarılarını takdir etmeli ve onlara değerli olduklarını hissettirmelidirler. Ayrıca performanslarını arttırmak için destekleyici bir tavır göstermeli ve demokratik olmalıdırlar.

Üniversitelerde akademisyenlerin çalışmalarını rahat bir şekilde yürütebilecekleri ve mutlu olacakları çalışma ortamını sağlamak için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Akademisyenlerin iş yaşamlarında performanslarının daha yüksek olması için birim yöneticileri, ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdırlar.

**Araştırmacılara yönelik öneriler ise şu şekildedir:**

Gelecekte bu konuda araştırma yapmak isteyenlere ilk öneri bu çalışmanın farklı hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelere uygulanabileceği ve sektörler arası karşılaştırma yapılabileceği yönündedir.

Devlet üniversitesi ve özel üniversite karşılaştırması yapılabilir.

Çalışma daha geniş gruplar üzerinde yürütülebilir.

Araştırma farklı dinamikleri olan örgütlerde, farklı ekonomik, sosyal ve kültürel şartlara sahip illerde de uygulanabilir.

Yönetici desteği algısını pek çok değişken etkileyebilmektedir. Bu nedenle farklı konularla da (stres, iş-aile çatışması, psikolojik sözleşme, mobbing) birlikte ele alınabilir.

Araştırma verileri, kesitsel nitelik taşımaktadır. Kesitsel nitelikli çalışmalarda örneklemden bir kere veri toplanarak analiz yapılmaktadır. Araştırmada yer alan değişkenler arasında sebep-sonuç ilişkileri kurabilmek adına ileride boylamsal çalışmalar yapılabilir.

### KAYNAKLAR

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., ve Walrath Greene, C. M. (2009). Evidence-Based Practice Implementation: The Impact of Public Versus Private Sector Organization Type on Organizational Support, Provider Attitudes, and Adoption of Evidence-Based Practice. *Implementation Science*, 83(4), 1-13.
- Abdullah, A. (2013). İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, S., ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Adiloğulları, İ., Görgülü, R., ve Ulucan, H. (2017). Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Profesyonel Futbolcular Örneği. *International Journal of Sports Exercise and Training Sciences*, 3(4), 188-198.
- Afacan Fındıklı, M. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- Ağca, V., ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Akbaba, S., ve Aktaş, A. (2005). İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *M.Ü.Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(21), 19-42.
- Akca, M., ve Yurtçu, B. G. (2017). Çalışma Ortamı Özelliklerinin Hekimlerin Görev ve Bağlamsal Performansına Etkisi. *Çukurova Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Adana*, 15(3), 197-207.
- Akdoğan, A. A., Cingöz, A., ve Oflazer, M. S. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 379-386.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20).

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi(4), 1-25.
- Akkaya, D. (2017). Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü ile İlgili Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Aksoy, K. Ş. (2016). Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Akyel, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık ve Duygusal Zeka Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Spor Yönetiminde GSGM ve Özerk Spor Federasyonları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akyüz, A. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Allen, T. D. (2001). Family- Supportive Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Altıntaş, H. (2016, Mart). Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., ve Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*(28), 787-810.
- Aras, M. (2010). Örgütsel Bağlılık: GOÜ Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Argon , T., & Ertürk , R. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları Kuramm ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 19(2), 159-179.
- Arı, G. S., ve Tosunoğlu, N. G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 85-103.
- Arısoy, B. (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkisi . Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Arslantaş, C. C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 2(3), 160-173.
- Arzova, B. S. (2001). Mativasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir. *Ekopol, Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi*(9), 20-21.
- Aselage, J., ve Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 5(24), 491-509.

- Aslan, Ş., ve Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi.
- Aslan, Z., ve Cengiz, E. (2015). Akademisyenlerin İş Stresi ile İş Motivasyonu İlişkisi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi(12), 25-43.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(5).
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(9), 1-13.
- Ataman, G. (2009). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar- Yeni Yaklaşımlar . İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atılğan, Ö. (2017). İş Tatmini ile İş Gören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜ İİBF Dergisi, 8(15).
- Aydın , H. (2013). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, A., Üçüncü, K., ve Taşdemir , T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. international Journal of Economican and Administrative Studies, 3(5), 42-56.
- Aydın, E. (2017). İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal, 8(4), 773-784.
- Ayub , N. (2010). Effects of İntrinsic and Extrinsic Motivation on Academic Performance. Pakistan Business Review(2), 363-372.
- Azman, I., Sieng, L. L., Ajis, M. N., Dollah , N. F., ve Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship Between Supervisor's Role and Job Performance in the Workplace Training Program. Scientific Annals of the Alexandru Loan Cuza(56), 237-251.
- Babin, B., & Boles, J. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. Journal of Retailing, 72(1), 57-75.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi(24), 58-72.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Oğuz, M., ve Koçdemir, M. (2018). Presenteism İle Algılanan Sosyal Destek, Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir Alan Araştırması. Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 4(6), 155-173.

- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*(13), 209-223.
- Baloyi , S., Van, W., C, C., ve Chan, K. Y. (2014). The Role of Supervisor Support in Predicting Employee Job Satisfaction From Their Perception of the Performance Management System: A Test of Competing Models in Engineering Environments. *South African Journal of Industrial Engineering*, 25(1), 85-95.
- Baltacı, A. (2017). İş Yükü ve Performans Arasındaki İlişkiler: Ampirik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 101-121.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi.
- Barutçugil , İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* . İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., ve Mert, İ. S. (2002). Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademik Personeli Motive Eden Faktörlerin Karşılaştırılması. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya , 595-607.
- Baş, T., Keskin, N., ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Batmaz, Y., ve Gürer, A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Bauer , T. N., Erdoğan , B., Liden, R. C., ve Wayne , S. J. (2006). A Longitudinal Study of The Moderating Role of Extraversion: Leader-Member Exchange, Performance and Turn Over During New Executive Development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Baygüz, A. (2011). Çalışma Yaşamında İşgören Motivasyonunu Artıran Özendirme Araçlarının Etkinlikleri Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrakçı, E. (2010). Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi*, 2(2), 15-32.
- Bedük, A., ve Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., ve Murray, M. A. (2000). Work Stress ors and Coworker Support as Predictors of Individual Strainand Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*(21), 391-405.
- Befort, N., ve Hatrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles and Ratings of The İmportance of Job Behaviors. *Applied Human Resource Management Research*, 8(1), 17-32.



- Beheshtifar, M., Ali-Nezhad, H., ve Nekoie-Moghadam, M. (2012, December). Investigation of Perceived Organizational Support on Employees Positive Attitudes Toward Work. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 432-442.
- Bektaş, M., ve Karagöz, Ş. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(17. UİK Özel Sayısı), 183-200.
- Bentler, P. M. (1990). *Comprative Fit Indexes in structuralmodels* (Cilt 107). *Psychologicalbulletin*.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Soccial Support and its Implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*(12), 155-166.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor and Group Members Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Bilge, H., Bal , V., ve Gönlügür, A. (2015). İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Maliye Finans Yazıları*(104), 83-104.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Aytemiz Seymen, O. (2009, Haziran). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bollen, K. A. (1989). *A nevincremental fit indexfor general structural equation models*. Sage Focus Editions, 154-136.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding The Criterion Domain Tolnclude Elements of Contextual Performance . In N. Scmittand W. Borman (Eds.) *Personnel Selection in Organizations* , 71-98.
- Borman, W. C., ve Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance; The Meaning For Personel Selection Research. *Human performance*(10), 99-110.
- Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Börü, D., ve Güneşer, B. (2006, Ocak). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Güvenin Rolü. 43-58.
- Brough, P., ve Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover İntentions: The Role Of Social Support and Police Organizational Variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 8-18.
- Browne, M. W., ve Cudeck, R. (1993). *Alternative Ways of Assessing Model Fit*. Sage Focus Editions.

- Burke, C. S., Dana , E. S., Elizabeth, H. L., ve Eduarda, S. (2007). Trust in Leadership: A Multi- Level Review and İntegrations, The Leadership Quarterly.
- Burke, M., Borucki, C., ve Hurley, A. (1992). Reconceptualizing Psychological Climate in a Retail Service Environment: A Multiple Stakeholder Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.
- Burns, K. L. (2016). Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement . Master's Theses, The Faculty of the Department of Psychology Washington, San Jose State University, USA, 1-48.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi. Ankara: Pagem Yayınları.
- Büyükyılmaz, O. (2013). Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi. Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Byars, L. L., ve Leslie, W. R. (2000). Human Resource Management. USA: McGraw Hill Inc.
- Callahan, J. S., Brownlee, A. L., Brtek, M. D., ve Tosi, H. L. (2003). Examining The Unique Effects of Multiple Motivational Sources on Task Performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(12), 2515-2535.
- Calp , Ş. (2013). Algılanan Akademik Yeterlilik ve Algılanan Özerklik Desteğinin Özerk Akademik Motivasyon ve Akademik Başarıyla İlişkisi. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Can, Ü. (2010). Çalışan Başarısının Arttırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, .
- Casper, W., Harris, C., Bianco, A., ve Wayne, J. (2011). Work-Family Conflict, Perceived Supervisor Support and organizational Commitment Among Brazilian Professionals. *Journal of Vocational Behavior*(79), 640-652.
- Cerit, Y. (2012, Aralık). Lider Üye Etkileşimi ile Öğretmenlerin Performansları Arasındaki İlişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), 33-46.
- Ceylan, Ç., ve Yılmaz , A. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Cilt 17).
- Ceylan, A. K., Mat-Çelik , G., ve Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Seköründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 168-185.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover İntention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chen, T., Li, F., ve Leung, K. (2016). When Does Supervisor Support Encourage Innovative Behavior? Opposite Moderating Effects of General Self-

- Efficacy and Internal Locus of Control. *Personnel Psychology*(69), 123-158.
- Chien-Cheng, C., ve Su-Fen , C. (2008). An Integrative Model Linking Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 23(1/2).
- Cho, Y., ve Perry , J. L. (2011). Intrinsic Motivation Employee Attitudes: Role of Managerial Trust Worthiness Goal Directedness and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-40.
- Choi, S., Cheong, K., ve Feinberg, R. A. (2012). Moderating Effects of Supervisor Support, Monetary Rewards, and Career Paths on the Relationship Between Job Burnout and Turnover Intentions in the Context of call centers. *Managing Service Quality*, 22(5), 492-518.
- Choong, Y., Wong, K., ve Lau, T. (2011). Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study. *Researchers World Journal of Arts Science and Commerce International Refereed Research Journal*, 2(4).
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*(84), 3-13.
- Cotton , J. L., ve Tuttle , J. M. (1986). Employee Turn Over: A Meta-Analysis and Review With Implications For Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cropanzano, R., ve Mitchell, M. S. (2005, December). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., ve Byrne, Z. S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Çağan, S. N. (2012). Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Gata Hemşirelik Hizmetleri Örneği . Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Çakal, Ö., Ünsal, S., ve Oğuzhan , A. (2011). Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 158-174.
- Çakar, N. D., ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(6), 52-66.
- Çakır, G. (2009). İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü Liderliğin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.

- Çarıkcı , H. İ., ve Çelikkol, Ö. (2009). İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 9(1), 153- 170.
- Çelik, V. (2013). Avrupa Birliği'ne Uyum Çerçevesinde Performans Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çeltek, E. (2004). Motivasyon Yönetimi. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1).
- Çınar, H. (2011). Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Kamu Sektöründe Yönetici Davranışlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Tokat İli Örneği.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları.
- Çürüksulu, G. (2015). Üniversitelerde Akademik Performans Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dansereau, F., Graen, G., ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*(13), 46-78.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, Supervisor Support and Perceived Organizational Support: What Matters Most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
- Dawley, D., Houghton , J. D., ve Bucklew, N. S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention : The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*(18), 105-115.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* . New York: Plenum Press.
- Deconinck, J. B., ve Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 4(29), 333-350.
- Dede, Y., ve Argün, Z. (2004). Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi . *Eğitim ve Bilim* , 134(29), 49-54.
- Demirhan , Y., Kula, S., & Karagöz , G. (2014). İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekat Polisi Birimi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 285-297.
- Dhar, R. L. (2012). Employees Perception of Organizational Support: A Qualitative Investigation in the Indian Information Technology (IT) Industry. *Work*(43), 211-222.

- Dikili, A., ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma . Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi , 8(2), 205-227.
- Dirik , D., Ataç , L. O., ve Tetik, H. T. (2016). Liderin Kullandığı Güç Kaynaklar, Bağlamsal Performans ve Bölgecilik İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. Eurasian Business and Economics Journal, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Manisa(51), 259-271.
- Dizdar, A. (2009). Çalışanların İçsel Motivasyon Algısı ve Konuyla İlgili Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, Y. (2005). Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri'de Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Doğan, Y., ve Özdevecioğlu, M. (2009). Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(18), 165-190.
- Doğru, Ç. (2016, Mayıs). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(2), 107-108.
- Ece, S., ve Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış Dergisi(66).
- Ediz , E. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sanayi ve Hizmet Sektörlerine Yönelik Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Edwards, B. D., Bell, T. S., Arthur, W., ve Decuir, A. D. (2008). Relationships Between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. Applied Psychology: An International Review, 57(3), 441-465.
- Efil, İ. (2003). Toplam Kalite Yönelimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Bir Araç Kalite Güvence Yönetimi, Genişletilmiş (5. b.). Bursa: Alfa Yayınları.
- Eisenberger , R., Stinglhamber , F., Vandenberghe , C., Sucharski , I. L., ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, R., ve Rhoades, L. (2001). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.

- Elmalı, M. (2015). İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elverir, M. (2016). Performans Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği . Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Emhan, A., Kula, S., ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi Kamu Sektöründe Bir Uygulama. H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31(1), 53-69.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H., ve Garayev, V. (2014, Nisan). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 75-96.
- Erciş, S. M. (2010). Pazarlama İletişiminde Motivasyonun Önemi ve Çok Uluslu Alışveriş Merkezi Örneği. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi(30).
- Erdil, O., Keskin , H., İmamoğlu, S. Z., ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17- 26.
- Eren, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12. b.). Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergin, G. (2012). Performans Değerlendirme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Eriş, M. (2012). Performans Yönetiminin Motivasyonel Etkisi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- 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.
- Ersarı, G., ve Naktiyok , A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. Atatürk Üniversitesi S.B.E Dergisi, 16(1), 81-101.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1-209.
- Ertürk , R. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları. Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi, 2(3).

- Ertürk, E., ve Bedük, A. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (7. b.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz , A. (2010). Ergenlerde Öznel İyi Oluşu Artırma Stratejilerini Kullanma ile Akademik Motivasyon Arasındaki İlişki . *Klinik Psikiyatri Dergisi* , 77-84.
- Estes, B., ve Polnick , B. (2012). Examining motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-7.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., ve Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Fidan, F. (1998). Akademik Hayatta Motivasyon Unsurları: Sakarya Üniversitesi'nde Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*(4), 133-150.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS*. London: Sage Publications.
- Fındık, M. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım .
- Foong-ming, T. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Journal of Business and Public Affair*, 2(1).
- Fulk, J., Brief, A. P., ve Barr, S. H. (1985). Trust in Supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performans Evaluations. *Journal of Business Research* , 301-313.
- Funmilola, O. F., Sola, K. T., ve Olusola, A. G. (2013). İmpact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in a Small and Medium Enterprise in İbadan, South Western, Nigeria. *İnterdiciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 509-521.
- Gagne, M., ve Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagnon, M. A., ve Michael, J. H. (2004, December). Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees. *Forest Products Journal*, 54(12), 172-177.
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo Navarro, M., ve Rivera-Torres, P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Managemet Review*, 20(4), 279- 288.

- Garip, F. (2013). The Moderating Effect of Supervisor Support on the Relationship Between Perceived Sufficiency of Performance Appraisal and Work Engagement. Master'm Thesis, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Giray, M. D. (2010). İş Yerinde Destek Algılarının Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sonuç Değişkenleri ile İlişkisi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Giray, M. D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 15(3), 65-81.
- Gokul, A., Sridevi, G., ve Srinivasan, P. T. (2012). The Relationship Between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Affective Commitment. International Journal of Management(Temmuz-Aralık), 29-37.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(2), 1303-5134.
- Gökalp, S. A. (2013). Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara Ptt Başmüdürlüğü Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, G., Şahin, A., ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(20), 233-246.
- Göksel, A., ve Aydınlan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 247-271.
- Göktepe, E. A. (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. The Academy of Management Review, 10(1), 76- 88.
- Griffin, M. A., Malcolm, G. P., ve Michael, A. W. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. Journal of Organizational Behavior, 22(5), 537-550.
- Gümüştekin, E., Öztemiz, G., ve Bircan, A. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performans ile Etkileşimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Enstitü Dergisi, 14(1), 271-288.
- Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2013). Davranış Bilimleri (7. b.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürbüz, E. (2014). Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Gürbüz, S. (2006, Bahar). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Halis, M., ve Şenkal, A. (2009). *Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Hinschberger, M. D. (2009). The Effect of Organizational Rewards Perceived Supervisor Support and Procedural Fairness on Employee Attitudes and Customer Service Outcomes. A Thesis Master of Science-Psychology, The University of Wisconsin Oshkosh.
- Hırlak , B., Taşlıyan , M., Fidan, E., & Gül, H. (2017). Duygusal Zekanın İş Performansı ve Bazı Demografik Özellikler ile İlişkisi: Kahramanmaraş'ta Üretim Sektöründe Bir Uygulama. *Kesit Akademi Dergisi*, 108-130.
- Homans, C. G. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159-174.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 15(57), 649-660.
- İplik, F. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(25), 107-118.
- İrge, T. N. (2016). Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü . Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İyigün, N. Ö., ve Çetin , C. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İaç Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(37), 15-29.
- Jakson , S. E., ve Schuler, R. S. (1985). A Meta Analysis and Conceptual Ciritique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Process*(36).
- Jawahar, I. M., ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader MEmeber Exchange. *Journal of Managerial Psychology*(22), 330-349.
- Jeffrey, H. G., ve Nicholas, J. B. (1985, January). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1).
- Joreskog, K. G., ve Sorbom, D. (1984). LISREL VI: Analysis of Linear Structural Relationships by the Method of Maximum Likelihood: User'sguide. Mooresville: IN: Scientific Software.
- Kahya, E. (2007). The Effect of Job Characteristics and Working Conditions on Job Performance. *İnternational Journal of İndustrial Ergonomics*(37), 515-523.

- Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(14), 103-119.
- Kalliah, T. J., ve Beck, A. (2001). Is The Path to Burnout and Turnover Paved By The Lack of Supervisory Support: A Structural Equations Test. *New Zealand Journal of Psychology*, 30(2), 72-78.
- Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2004). Beni Harekete Geçiren Nedir? Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim ve Bilim Dergisi, 29(131), 24-30.
- Karaca, A. (2016). İçsel ve Dışsal Motivasyonun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Üniversitesi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Karakuzu, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler: Kıkırelili Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, A., ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1), 35-48.
- Karasek, R. A., Triantis, K. P., & Chaudhry, S. S. (1982). Coworker and Supervisor Support as Moderators of Associations Between Task Characteristics and Mental Strain. *Journal of Occupational Behaviour*(3), 181-200.
- Karatepe, O. M., ve Kılıç, H. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in The Work- Family İnterface With The Selected Job Out Comes Of Frontline Employees. *Tourism Management*, 28(1).
- Karatepe, O. M., ve Olughade, O. A. (2009). The Effects of Job and Personal Resources on Hotel Employees Work Engagement. *İnternational Journal of Hospitality Management*(28), 504-512.
- Karayel, M. (2016). Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği . Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, F., ve Türker , E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2).
- Keser, A. (2005). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*(4), 77- 96.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 7(7), 77-95.
- Kıdak, L., ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.

- Kılıç Aksoy, Ş. (2016). Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Kılıç, İ. Ç. (2009). Organizasyonel Kültürün İş Performansına Etkisi ve Niğde İlinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kındap , Y. (2011). Kendini Belirleme Kuramı Temelinde Ergenlikte Destekleyici Ebeveynlik, Akademik ve Sosyal Uyum ve Kendini Belirleme Düzeyi Arasındaki İlişkilerin Boylamsal Olarak İncelenmesi . Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara .
- Kırcı, E. (2010). Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara .
- Koç, M., ve Topaloğlu, M. (2010). Yönetim Bilimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği (12. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kolenoğlu, Ş. (2017). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İşe Sarılma ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Trabzon Vodafone Mağazaları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Kottke, J., ve Sharafinski, C. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. Educational and Psychological Measurement(48), 1075-1079.
- Koyuncu, K. (2016). Okul Öncesi Eğitimi Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Koyuncuoğlu, Y. (2016). Motivasyon Faktörleri ile Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse , A. H., Alpkent, N., ve Birbil, D. (1993). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi. Ankara: MPM Yayınları.
- Köse, S., Kartal, B., ve Kayalı, N. (2003, Ocak-Haziran). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(20), 1-19.
- Kraimer, M. L., ve Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. Journal of Management, 30(2), 209-237.

- Kramer, M. R., ve Cook, S. K. (2007). Trust and Distrust in Organizations. Trust and Distrust in Organizations, Dilemmas and Approaches (s. 1-17). içinde New York: Russel Sage Foundation.
- Kreitner , R., ve Angelo, K. (2004). Organizational Behavior. America: McGraw Hill İrwin, 298-301.
- Kurt, E. (2013). Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma . Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara .
- Kurt, H., Çalık, A., ve Gümül, F. (2018). Sağlık Kurumlarında Algılanan Örgütsel Desteğin Personel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi(1), 175-190.
- Kuvaas, B., ve Dysvik, A. (2010). Exploring Alternative Relationships Between Perceived İvestment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes. Human Resource Management Journal, 20(2), 138-156.
- Kuvass, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Motivation. The International Journal of Human Resource Management, 17(3), 504-522.
- Küçük, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, 44(511), 75-93.
- Lambe, C. J., Wittmann, M. C., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. Journal of Business-to-Business Marketing, 8(3), 1-36.
- Lee, H., ve Liu, C. (2009). The Relation Ship Among Achievement Motivation Psychological Contract and Work Attitudes. Social Behavior and Personality, 37(3), 321-328.
- Lester, D. (2013). Measuring Marlow's Hierarchy of Needs. Psychological Reports: Mental And Physical Health, 113(1), 15-17.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. Administrative Science Quarterly(9), 370-390.
- Liden, R. C., ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment Though Scale Development. Journal of Management(24), 42-72.
- Liu, L., Hu, S., Wang, L., Sui, G., & Ma, L. (2013). Positive Resources For Combating Depressive Symptoms Among Chinese Male Correctional Officers Perceived Organizational Support and Psychological Capital. BMC Psychiatry, 13(89).
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior(6), 695-706.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees. Journal of Applied Psychology, 84(4), 467-483.

- Maertz , J., Griffeth , R. W., Campbell, N. S., ve Allen , D. G. (2007). The effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior*(28), 1059-1075.
- Mahli, A. (2018). Yaratıcı Liderlik, İçsel Motivasyon ve İç Girişimcilik Davranışı İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of Multivariate Skew Ness and Multilevel Modeling. *Biometrika*, 57(3), 519-530.
- Marsh, H. W., ve Hocevar, D. (1985). Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Model Sand Their in Variance Acrossgroups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, D. (1995). An İntegrotive Model of Organizational Trust . *Academy of Management Review*, 709- 734.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş Görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Meydan, C. H., Dirik, D., ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 25(1), 75-92.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage Publications.
- Mihelic, K. K., ve Tekavcic, M. (2014). Work- Family Conflict: A Review of Antecedebts and Out Comes . *İnternational Journal of Management and Information Systems* , 18(1), 15- 26.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptionsin Fluence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E. W., ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Be Traye: A Model of How Psychological Conract Violationd Evelops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative İmportance of İntrinsic and Extrinsing Rewards As Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Muhammad, A. H., ve Hamdy , H. I. (2005). Burnout, Supervisory support and work outcomes: A Study From an Arabic Cultural Perspective. *İnternational Journal of Co-operative Management*, 15(3), 230-242.
- Muse, L. A., ve Pichler, S. (2011). A Comparison of Types of Support for Lower-Skill Workers: Evidence for the Importance of Family Supportive Supervisors. *Journal of Vocaational Behavior*(79), 653-666.

- Namasivayam, K., ve Zhao, X. (2006). An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on The Relationships Between Work Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India. *Tourism Management*(28), 1212- 1223.
- Nart , S., ve Batur , O. (2014). There Lation Between Work Family Conflict, Job Stress, Organizational Commitment and Job Performance : A Study on Turkish Primary Teachers. *European Journal of Research on Education*, 2(2), 72- 81.
- Nayır, F. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağl. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., ve McMurrian, R. (1996). Development and validation of Work- Family Conflict and Family- Work Conflicts Cales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400- 410.
- Ng, T. W., ve Sorenson , K. L. (2008). Toward a Further Understanding of The Relationships Between Perceptionsof Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group and Organization Management*(33), 243-268.
- Nisula, A. M. (2015). The Relationship Between Supervisor Support and Individual İmprovisation . *Leadership and Organization Development Journal*, 36(5), 473-488.
- Oflezer, C., Ateş, M., Bektaş, G., ve İrban , A. (2011, Ekim ). Bir Kamu Hastanesinde Çalışan İşçilerin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler . *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi* , 2(4), 203-214.
- Okay, T. (2019). Psikolojik Sözleşme ve Psikolojik Sözleşmeyi İşgören Algısına Göre İnceleyen Nicel Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Onuk, Ö. (2007). Müzik Öğretmenliği Lisans Programı Öğrencilerinin Öğretmenliğe Güdülenmeleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Otluoğlu, Ç., ve Övgü, K. (2012). Protean and Boundaryless Career Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Perceived Support. *Journal of Vocational Behavior*(80), 638-646.
- Ozgen, H. M., ve Ozgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının iş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 1-19.
- Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler:Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.
- Ökmen , O. (2017). İtfaiyecilerin İş Performanslarının Açıklanmasında İçsel ve Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Rolü . Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(25), 1-26.

- Özbek, M. F., ve Kosa , G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetimin Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(34), 189-212.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdaşlı, K., ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7), 73-81.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(1), 93-112.
- Özdemir, C. (2015). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Başarısını Arttırmada Dışsal Güdüleme (Dışsal Motivasyon) Yeterlilikleri. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S., ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. Journal of Qafqaz University(24), 146-153.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M., ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri W. KMU İİBF Dergisi(16).
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca , M., & İştahlı , B. (2014). Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 1-18.
- Özdoğru, M., ve Aydın, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(2), 357-367.
- Özer, M., ve Bakır , B. (2003). Sağlık Personelinin Motivasyonu ile İlgili Etmelerin Belirlenmesi. Gülhane Tıp Dergisi, 45(2), 117-122.
- Özkalp, E. (2004). Davranış Bilimlerine Giriş. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Özkuk, Z. (2017). Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Öztürk , Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 57-67.
- Öztürk, M., ve Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. Journal of Yaşar University, 2(7), 761- 794.

- Özutku, H., Ağca, V., ve Cevrioğlu, E. (2008, Temmuz). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pati , S. P., ve Kumar , P. (2010). Employee Engagement: Role of Self- Efficacy, Organizational Support and Supervisor Support. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(1), 126-137.
- Patrick, H. A. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *Theilcfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 7-24.
- Payne , S. C., ve Huffman , A. H. (2005). A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Pazy, A., ve Ganzach, Y. (2009). Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment. *Journal of Management*, 20(10), 1-19.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., ve Gürkan, G. Ç. (2013, Aralık). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Çalışma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pohl, S., ve Galetta, M. (2016). The Role of Supervisor Emotional Support on Individual Job Satisfaction: A Multivel Analysis. *Applied Nursing Research*(33), 61-66.
- Posig, M., ve Kickul, J. (2004). Work- Role Expectations and Work Family Conflict: Gender Differences Dn Emotional Exhaustion. *Women İn Managemenet Review*, 19(7), 373- 386.
- Powell, T. C. (2011). Behavior Strategy. *Journal of Strategic Management*, 32(13), 1369-1366.
- Ramiiall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications For Employee Retention With in Organizations. *Journal of American Academy of Business* , 52-63.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2006). When Supervisor Sfeel Supported: Relationships With Subordinates Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology*(91), 689- 695.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of Theliterature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.



- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (1993). *Organizational Behavior* (6 b.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış: Organizational Behavior*,. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rooney, J. A., ve Gottlieb, B. H. (2007). Development and Initial Validation of a Measure of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*(71), 186-203.
- Rotundo, M., ve Sackett, P. R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship and Counter Productive Performanceto Global Aspects Of Job Performance: A Policy- Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*(87), 66- 80.
- Ryan, R. M., ve Deci , E. L. (2000a). İntrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sabancı, E. (2013). Hizmet Sektöründe Motivasyon Performans Yönetimi İlişkisi; Sosyal Güvenlik Kurumlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. b.). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji* (4. b.). Bursa: Furkan Ofset.
- Sarıkurt, T. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., ve Blank, H. (2005). Comparing Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange in a German Working Context to Finding in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Scotter, V., ve J, R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Scotter, V., James, R., ve Motowidlo, S. J. (1996). İnterpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*(81), 525-531.
- Serinkan, C., ve Bardakçı , A. (2007). Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarına İlişkin Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 12(7), 152- 163.
- Shanock, R. L., & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Shiva, M., ve Suar, D. (2010). Leadership, LMX, Commitment and Ngo Effectiveness: Transformational Leadership, Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Organizational Effectiveness and

- Programme Outcomes in Non-Governmental Organizations. *International Journal of Rural Management*, 6(1), 117-150.
- Shore, L., ve Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Sıgır, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörler Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Silbert, L. T. (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Dissertation of Master of Management Sciences, University of Waterloo, Canada.
- Sonnentag, S., ve Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, 4-25.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sönmez, B. (2017). Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk University Social Sciences Institute Journal*(22), 395-408.
- Standage, M., ve Gillison, F. (2007). Students Motivational Responses Toward School Physical Education and Their Relationship to General Self- Esteem and Health Related Quality of Life. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 704-721.
- Stinglhamber, F., ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*(24), 251-270.
- Subaşı, S. (2018). Eğitim Etkinliğinin Uygulanması İle Örgütsel ve Bireysel Performans Arasındaki İlişkide Yönetici Desteğinin Aracı Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Suci, L. E., Mortan, M., ve Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory An Emprical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Translyanian Review of Administrative Sciences*(39), 180-200.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(11), 523-547.
- Şen, E., ve Aktuğ, S. (2017). Hizmet İçi Eğitimin Algılanan Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7(4), 197-212.

- Şenol, Y. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Başarılarını Artırmak İçin Uyguladıkları Dışsal Motivasyonun (Dışsal Güdöleminin) Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2007). Using Multivariate Statistics. Pearson Education.
- Tan, F.-M. (2008). Linking Career Development Practices Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.
- Tanaka, J. S., ve Huba, G. J. (1985). A Fit Index For Covariance Structure Models Under Arbitrary GLS Estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Tanrıverdi , H., ve Kutay , O. (2001). Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik*(2), 33-41.
- Telli, E., Ünsar , A. S., ve Oğuzhan , A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*(2), 135-150.
- Tengilimoğlu, D., ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3).
- Thomas , J. L., Bliese, P. D., ve Jex, S. M. (2005). İnterpersonal Conflict And Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support As Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*(35), 2375-2398.
- Timuroğlu , M. K., ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi-Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Topcu, K. M. (2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. Doktora Tezi Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Topcu, M. K., ve Basım, H. N. (2015). Kavramsal Bağlamı ve Olası Tartışma Alanlarıyla Psikolojik Sözleşme: Bir Gözden Geçirme Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 83-103.
- Topçu, S. (2015). Üstün ve Normal Zihin Düzeyine Sahip Öğrencilerde İçsel Dışsal Motivasyon ve Benlik Saygı Düzeyi Arasındaki İlişki . Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul .
- Toros , T., Türksoy , A., ve Doğaner, S. (2013). Liderlik ve İçsel Motivasyonun Antrenörlük Deneyim Süresi Açısından Karşılaştırılması. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 9-15.

- Torun, Y., ve Okumuş, D. (2016). Akademisyenlerin Algıladıkları Kurumsal İmaj ile İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü. Pegem Atıf İndeksi (s. 873-892). içinde
- Tozkoparan, G., ve Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. Kırklareli üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1), 41-57.
- Töremen, F., ve Tan , Ç. (2010). Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi(14), 58-70.
- Tuna, N. (2016). Psikolojik Sermaye ile Algılanan Yönetici Desteğinin Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, .
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. Sayıştay Dergisi(88), 87-108.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., ve Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. Journal of Management, 29(2), 187-206.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. Yönetim ve Ekonomi, 17(2), 183-206.
- Turunç, Ö., ve Tabak, A. (2009). İş Performansının Artırılmasında Prosedür Adaleti, Dağıtım Adaleti, Etkileşim Adaleti ve İçsel Motivasyonun Rolü. 8(1), 15-35.
- Tuysuz, M. (2015). Effects of Perceived Organizational Trust on Employee Motivation: An Application on Retail Store Employees. Master Thesis, Marmara University, Institute of Social Sciences, İstanbul.
- Tuzlukaya, Ş., ve Kırkbeşoğlu, E. (2015). Sigortacılık Sektöründe Örgütsel Küçülmenin Ardından Ortaya Çıkan Güven Bunalımı ve Psikolojik Sözleşme Boyutlarına Etkisi . Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(38), 969-979.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(5), 93-118.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., & Smith, R. R. (2011). Manager Support Predicts Turnover of Professionals in India. Career Development International, 16(3), 293-312.
- Uğurlu, Y. (2016). Sosyal Sermaye ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), 147-164.
- Uludağ, G. (2018, Haziran). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 171-193.

- Uyulgan, M. A., ve Akkuzu, N. (2014). Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonlarına Bir Bakış. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14(1), 7-32.
- Ünlü, O., ve Yürür, S. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları ile Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(37), 183-207.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M., ve Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(19), 09-37.
- Vaananen, A., Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., Mutanen, P., Vahtera, J., ve Peiro, J. M. (2003). Job Characteristics, Physical and Psychological Symptoms, and Social Support as Antecedents of Sickness Absence Among Men and Women in the Private Industrial Sector. Social Science & Medicine(57), 807-824.
- Vallerand, R. J. (2004). Intrinsic and Extrinsic Motivation in Sport. Encyclopedia of Applied Psychology(2), 427-435.
- Varma, A., Pichler, S., Srinivas, E. S., ve Albarillo, M. (2007). Leader Member Exchange Revisited: An Investigation of the Moderating and Mediating Effects of LMX in Two Samples USA and India. Management and Labour Studies, 32(2), 203-220.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., ve Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. Journal of Applied Psychology, 87(3), 590-598.
- Whitener, E. M. (1997). The Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. Human Resource Management Review, 7(4), 389- 404.
- Yalçın, Y. (2015). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Başarısını Artırmada İçsel Gdüleme (İçsel Motivasyon) Yeterlilikleri. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yang, T., Shen, Y.-M., Zhu, Y., Deng, J., Chen, Q., ve See, L.-C. (2016). Effects of Co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in an Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach. International Journal of Environmental Research and Public Health, 13(72), 1-15.
- Yaprak Kaya, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yavru, B. T. (2015). İçsel Pazarlama Uygulamalarının, Çalışanın İçsel Motivasyonuna Etkisi . Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yazıcı, E. (2015). Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği ile Yaşam Doyumuna İlişkin Öğretim Elemanlarının Algıları. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kurumsal Bir Bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 33-46.
- Yıldırım, M., ve Arslan, Ö. E. (2015). İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*(1), 23-37.
- Yıldırım, N. (2011). Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.
- Yıldız, B., ve Çakı, N. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(32), 69-86.
- Yılmaz, E., ve Aslan, S. (2018). Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik İş Doyumu ve Algılanan Sosyal Destek: Bursa İli Örneği. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1861- 1886.
- Yılmaz, R. (2018). Psikolojik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracılık Rolü: Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, A., ve Eroğlu, C. (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yoon, J., ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yoon, J., ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yoon, J., ve Thye, S. (2000). Supervisor Support in the Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 295-316.
- Yoon, M. H., Seo, J. H., ve Yoon, T. S. (2004). Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 395-412.
- Yukl, G., O'Donnell, M., ve Taber, T. (2009). Influence of Leader Behaviors on the Leader-Member Exchange Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289-299.
- Yusein, R. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Şirket Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Yüksel, İ. (2006, Nisan). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Ankara: Volkan Matbaacılık.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi (6 b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zagenczyk, T. J. (2006). A Social Influence Analysis Perceived Organizational Support. Doctoral Theises, University of Pittsburgh, ABD.

- Zeynel, E., ve arıkcı, İ. H. (2017). Akademisyenlerin Mesleki Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Bir Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Tasarımı. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(3), 125-148.
- Zeynel, E., ve arıkcı, İ. H. (2017). Akademisyenlerin Mesleki Algı Düzeyini Ölçmeye Yönelik Bir Mesleki Motivasyon Ölçeğinin Tasarımı. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(3), 125-148.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., ve Rodrigues, P. (2016). Supervisor Support, Role Ambiguity and Productivity Associated With Presenteeism: A Longitudinal Study. Journal of Business Research, 69(9), 3380-3387.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A., ve Işık, M. (2016). Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. 2. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Kongresi, (s. 976-983).
- Zinta, S. B., Virginia, E. P., Carolyn, M. W., ve Zachary, J. S. (2012). Trusting the Fair Supervisor: The Role of Supervisory Support in Performance Appraisals. Human Resource Management Journal, 22(2).
- Zohar, Dove, Huang, Yueng, H., Lee, Jin, et al. (2015). Testings Extrinsic and İntrinsic Motivation as Explanatory Variables Forthesafety Climate-Safety Performance Relationship Among Long- Hault Ruck Drivers. Transportation Research Part F(30), 84-96.







**EK A. ANKET FORMU**

## Ek A. 1. ANKET FORMU

Değerli Hocam;

Bu anket çalışması Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında, Dr. Öğr. Üyesi Özlem YAŞAR UĞURLU'nun danışmanlığında yürütülmekte olan “ Yönetici Desteği ve İş Performansı Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Aracılık Etkisi: TRC1 Bölgesindeki Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma” konulu Yüksek Lisans Tezine bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler tamamen akademik olarak kullanılacak ve hiçbir kimse ve/veya kuruluşa verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması, sizin tarafsız, objektif ve içten cevaplarınıza bağlıdır.

Ankete ayıracağınız zaman ve araştırmamıza sağlayacağınız önemli katkıdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Nihal ÇOBAN, E-posta: ([nihal.edemen@hotmail.com](mailto:nihal.edemen@hotmail.com))

DEMOGRAFİK BİLGİLER			
Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.			
A1	Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
A2	Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 61 ve üstü
A3	Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
A4	Çalıştığınız Üniversite:	<input type="checkbox"/> Gaziantep Üniversitesi <input type="checkbox"/> Adıyaman Üniversitesi <input type="checkbox"/> Kilis 7 Aralık Üniversitesi	
A5	Görev Yaptığınız Birim:	<input type="checkbox"/> Mühendislik Fakültesi <input type="checkbox"/> Mimarlık Fakültesi <input type="checkbox"/> İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi <input type="checkbox"/> Eğitim Fakültesi <input type="checkbox"/> İlahiyat/İslami İlimler Fakültesi <input type="checkbox"/> Fen Edebiyat Fakültesi <input type="checkbox"/> Beden Eğitime ve Spor Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Teknik Bilimler MYO <input type="checkbox"/> Sosyal Bilimler MYO <input type="checkbox"/> Sağlık Hizmetleri MYO	
A6	Akademik Unvanınız:	<input type="checkbox"/> Prof. Dr. <input type="checkbox"/> Öğr. Gör. Dr. <input type="checkbox"/> Arş. Gör.	<input type="checkbox"/> Doç. Dr. <input type="checkbox"/> Öğr. Gör. <input type="checkbox"/> Dr. Öğr. Üyesi <input type="checkbox"/> Arş. Gör. Dr.
A7	Üniversitedeki Hizmet Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü <input type="checkbox"/> 11-15 yıl
A8	Mesleki Kıdeminiz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü <input type="checkbox"/> 11-15 yıl
A9	Almış olduğunuz akademik teşvik ödeneği sayısı:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> Hiç almadım <input type="checkbox"/> 3
A10	Akademisyenliği isteyerek mi seçtiniz?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
A11	İdari göreviniz var mı?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
A12	Fırsatınız olsa mesleğinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
A13	Fırsatınız olsa başka bir üniversitede çalışmayı düşünür müydünüz?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
A14	Akademisyenlikten önce başka bir meslekle uğraştınız mı?	<input type="checkbox"/> Hayır	<input type="checkbox"/> Evet. Lütfen yazınız: .....

Lütfen aşağıdaki ölçeği <b>bir üst yöneticinizi</b> düşünerek yanıtlayınız ve ifadelere ne derece katıldığınızı (X) işaretleyiniz.						
YÖNETİCİ DESTEĞİ ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
<b>B1</b>	Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.					
<b>B2</b>	Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.					
<b>B3</b>	Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.					
<b>B4</b>	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.					
<b>B5</b>	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim biridir.					
<b>B6</b>	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.					
<b>B7</b>	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.					
<b>B8</b>	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.					
<b>B9</b>	Yöneticim işimde önemli birşey başardığımda takdir edilmemi sağlar.					
<b>B10</b>	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.					
<b>B11</b>	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.					

Her bir ifadeye ne derece de katıldığınızı, size uygun olan seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz.						
İÇSEL MOTİVASYON ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
<b>C1</b>	Yaptığım işte başarılıyım.					
<b>C2</b>	Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.					
<b>C3</b>	Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımın dolayısı beni takdir ederler.					
<b>C4</b>	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
<b>C5</b>	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.					
<b>C6</b>	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
<b>C7</b>	Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.					
<b>C8</b>	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.					
<b>C9</b>	Yöneticilerim çalışmalarımın dolayısı her zaman beni takdir ederler.					
İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
<b>D1</b>	Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
<b>D2</b>	İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.					
<b>D3</b>	Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					
<b>D4</b>	İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.					

## **ÖZGEÇMİŞ**

Nihal ÇOBAN 1987 yılında Gaziantep’te doğmuştur. İlköğretim ve lise eğitimini Gaziantep’te tamamladı. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünde lisans eğitimini tamamladı. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans programına 2013 Şubat’ta başlayan Nihal ÇOBAN 2010 yılından bu yana Gaziantep Üniversitesinde idari personel olarak görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.

## **VİTAE**

Nihal ÇOBAN was born in 1987 in Gaziantep. She completed his primary and high school education in Gaziantep. In 2012, she completed his undergraduate education at Anadolu University, Department of Business Administration. Nihal ÇOBAN started her master's degree in Gaziantep University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration in February 2013. She is married and has one child.