



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞ PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA MOTİVASYONEL
FAKTÖRLERİN ROLÜ; YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ARACILIK
ROLÜ: MERSİN BÖLGESİ ÖZEL BANKALARINDA BİR
UYGULAMA**

Eda GÜNDOĞDU ÖZEL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZİRAN 2018



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İŞ PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA MOTİVASYONEL
FAKTÖRLERİN ROLÜ; YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ARACILIK
ROLÜ: MERSİN BÖLGESİ ÖZEL BANKALARINDA BİR
UYGULAMA**

Eda GÜNDOĞDU ÖZEL

DANIŞMAN

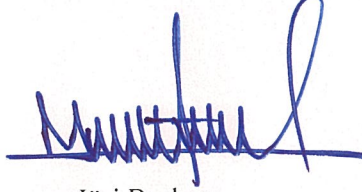
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

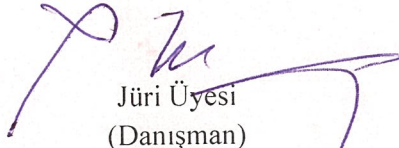
HAZİRAN 2018

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

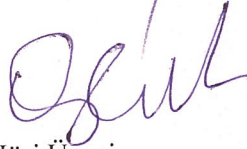
Eda GÜNDOĞDU ÖZEL tarafından hazırlanan “İş Performansının Artırılmasında Motivasyonel Faktörlerin Rolü; Yenilikçi Davranışın Aracılık Rolü: Mersin Bölgesi Özel Bankalarında Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma 07/06/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç. Dr. Mehmet İNCE
(Mersin Üniversitesi)



Jüri Üyesi
(Danışman)
Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN



Jüri Üyesi
Dr. Öğr. Üyesi Özlem KÖROĞLU

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : 29.06/2018

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



Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Enstitü Müdürü

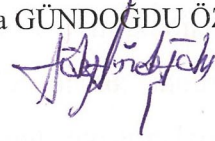
ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

07/06/2018

Eda GÜNDOĞDU ÖZEL



İŞ PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN ROLÜ; YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ARACILIK ROLÜ: MERSİN BÖLGESİ ÖZEL BANKALARINDA BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Eda GÜNDOĞDU ÖZEL

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

2018

ÖZET

Ticaret yapısının özellikle son otuz yıl içinde değişim göstermesi ile birlikte işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilme kaynaklarından biri de yenilikçilik kavramı olmuştur. İşletmelerde, iş performansının artırılmasına yönelik olarak motivasyonel faktörler ve yenilikçi davranış konuları işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde fark yaratacak unsurlar olarak öngörülmektedir.

Bu çalışmada motivasyonel faktörler ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracılık rolünü ölçmek amaçlanmıştır. Öncelikle araştırmanın amacına bağlı olarak literatür taraması yapılmış ve kurumsal bilgiler iletilmiştir. Sonraki aşamada uygulama bölümüne geçilerek veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya banka sektöründe çalışan 403 personel katılmıştır. Bu kapsamda anketler; gişe elemanı, nakit yönetmeni, bireysel müşteri ilişkileri yöneticisi, operasyon yetkilisi ve şube müdüründen oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 42 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak; motivasyonel faktörler (MF) ve motivasyonel faktör olarak belirlenen güven (G), lider – üye etkileşimi (LÜE), iş tatmini (İT) ve ücret tatmininin (ÜT), iş performansı (İP) üzerine etkisi incelenmiş ve bu etkide yenilikçi davranışın (YD) aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyonel Faktörler, İş Performansı, Yenilikçi Davranış, Aracılık Etkisi.

**THE ROLE OF MOTIVATIONAL FACTORS IN ENHANCING
BUSINESS PERFORMANCE; INTERMEDIARY ROLE OF
INNOVATIVE BEHAVIOR: AN APPLICATION IN PRIVATE BANKS
IN MERSIN REGION**

(M. Sc. Thesis)

Eda GÜNDOĞDU ÖZEL

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCE INSTITUTE**

2018

ABSTRACT

One of the sources of the obtaining competitive advantage of operation especially with the trade structure changing over the last thirty years has been the concept of innovativeness. In the job, motivational factors and innovative behavior in order to improve job performance are predicted as factors that will make a difference in their obtainment.

This study was aimed to investigate the relationship between motivational factors and job performance and to evaluate the intermediary role of innovative behavior in this relationship. Firstly, reviewed the literature and transmitted the institutional knowledge that based on the purpose of the study. In the next stage, proceed the application section and was used the survey method as data collection tool. 403 employees working in the bank sector participated in the research. In this context, the surveys have been implemented face to face with participants consisting of teller, cash manager, individual customer relations director, operation executive and branch director. The survey form consists of two parts and a sum of forty-two statements. Cronbach alpha reliability coefficients of the using scales with SPSS package and confirmatory factor analysis were analyzed with Amos program. As a result; motivational factors (MF) and trust (T) designated as motivational factor, leader-member interaction (LMI), work satisfaction (WS), and wage satisfaction (WS), job performance (JP) on work performance were examined, and it has been determined that innovative behavior is intermediary role in this effect.

Key Words: Motivational Factors, Job Performance, Innovative Behavior, Mediating Effect.

TEŞEKKÜR

Öncelikle; beni tez öğrencisi olarak kabul eden ve süreç boyunca bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan, sürekli yol gösteren, motive eden, her daim hoşgörü ile yaklaşan, içtenliğini hep hissettiğim saygıdeğer hocam, danışmanım Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN'a minnettarım.

Ders dönemi ve sonrasında bilgi ve tecrübelerini paylaşan, yol gösteren ve anlayışlarını hiçbir zaman esirgemeyen saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Süleyman TÜRKEK'e, Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK'e ve Doç. Dr. Mert AKTAŞ'a şükranlarımı sunarım.

Tüm süreç boyunca, her ihtiyacım olduğunda yanı başımda olan, tüm ömrüm boyunca hissettiğim koşulsuz sevgileri ve fedakârlıkları için; kızları olmaktan onur duyduğum Gülsen-Ahmet GÜNDOĞDU'ya; anket çalışmasındaki inanılmaz destekleri için, sevgilerini hep içimde hissettiğim, kardeşlerim Mete-Seda GÜNDOĞDU' ya ve Mustafa YILDIZ 'a sevgimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Tüm çalışma sürecim boyunca gösterdiği anlayış ve desteği, sonsuz sabrı ve fedakârlıkları için; sevgisini daima kalbimde hissettiğim hayat arkadaşım, eşim Ercüment'e teşekkür ederim.

Tüm yüksek lisans dönemini birebir beraber yaşadığım, sürecin her anına dâhil olan, yeterince zaman geçiremediğim için aslında hep derinden üzüntü duyduğum, çok sevdiğim oğlum Atlas'a sonsuz sevgimi sunarım.

Son olarak, anket çalışmasında desteklerini esirgemeyen tüm katılımcılara çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

| | |
|------------------------------|------|
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT | v |
| TEŞEKKÜR..... | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLoların LİSTESİ | xii |
| ŞEKİLLERİN LİSTESİ | xiii |
| SİMGELER ve KISALTMALAR..... | xiv |
| GİRİŞ..... | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM MOTİVASYONEL FAKTÖRLER

1. MOTİVASYON KAVRAMI

| | |
|--|----|
| 1.1. Motivasyon Tanımı Ve Önemi..... | 3 |
| 1.1.1. Motivasyon tanımı..... | 3 |
| 1.1.2. Motivasyon önemi..... | 4 |
| 1.2. Motivasyon Türleri..... | 4 |
| 1.2.1 Bireysel motivasyon..... | 5 |
| 1.2.2. Örgütsel motivasyon..... | 6 |
| 1.3. Motivasyon Kuramları..... | 6 |
| 1.3.1. Kapsam kuramları..... | 7 |
| 1.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı..... | 7 |
| 1.3.1.2. Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı yaklaşımı..... | 7 |
| 1.3.1.3. Çift faktör (Hijyen – Motivasyon) kuramı..... | 8 |
| 1.3.2. Süreç kuramları..... | 9 |
| 1.3.2.1. Eşitlik kuramı..... | 9 |
| 1.3.2.2. Amaç belirleme kuramı..... | 10 |
| 1.3.2.3. Lawler – Porter beklenti modeli..... | 11 |
| 1.3.2.4. Beklenti (Bekleyiş) kuramı..... | 11 |
| 1.3.2.5. Vroom'un beklenti kuramı..... | 12 |
| 1.4. Motivasyonel Faktörler..... | 12 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 1.4.1. Güven..... | 13 |
| 1.4.2. Lider – üye etkileşimi..... | 13 |
| 1.4.3. İş tatmini..... | 15 |
| 1.4.4. Ücret tatmini..... | 16 |

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2. PERFORMANS KAVRAMI

| | |
|--|----|
| 2.1. Performans Tanımı Ve Önemi..... | 19 |
| 2.1.1. Performans tanımı..... | 19 |
| 2.1.2. Performans önemi..... | 20 |
| 2.2. Performans Ölçme Süreci..... | 20 |
| 2.3. Performansı Etkileyen Faktörler..... | 21 |
| 2.3.1. Kişisel faktörler..... | 21 |
| 2.3.2. Örgütsel faktörler..... | 21 |
| 2.3.3. Çevresel faktörler..... | 22 |
| 2.4. Performans Değerlendirme..... | 22 |
| 2.4.1. Performans değerlendirmenin tanımı..... | 22 |
| 2.4.2. Performans değerlendirmenin önemi..... | 23 |
| 2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri..... | 24 |
| 2.5.1. Sıralama yöntemi..... | 24 |
| 2.5.2. İkili karşılaştırma..... | 25 |
| 2.5.3. Kritik olay yöntemi..... | 26 |
| 2.5.4. Kontrol listesi yöntemi..... | 26 |
| 2.5.5. Grafik değerlendirme yöntemi..... | 26 |
| 2.5.6. Derecelendirme ve puanlama yöntemi..... | 27 |
| 2.5.7. Zorunlu dağılım yöntemi..... | 27 |
| 2.5.8. Amaçlara göre yönetim..... | 28 |
| 2.5.9. 360 derece yöntemi..... | 28 |
| 2.6. Örgütsel Performans..... | 29 |
| 2.7. Bireysel Performans..... | 30 |

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

3. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI

| | | |
|----------|--|----|
| 3.1. | Yenilikçiliğin Tanımı, Önemi ve Karakteristik Özellikleri..... | 31 |
| 3.1.1. | Yenilikçiliğin tanımı..... | 31 |
| 3.1.2. | Yenilikçiliğin önemi..... | 32 |
| 3.1.3. | Yenilikçiliğin karakteristik özellikleri..... | 33 |
| 3.2. | Yenilikçilikle İlgili Kavramlar..... | 33 |
| 3.2.1. | Yaratıcılık..... | 33 |
| 3.2.2. | Değişim | 35 |
| 3.2.3. | Risk alma..... | 37 |
| 3.2.4. | Proaktiflik..... | 38 |
| 3.2.5. | Özgüven..... | 39 |
| 3.3. | Yenilikçi Davranış Kavramı..... | 39 |
| 3.3.1. | Yenilikçilik davranış tanımı ve önemi..... | 39 |
| 3.3.1.1. | Yenilikçi davranışın tanımı..... | 40 |
| 3.3.1.2. | Yenilikçi davranışın önemi..... | 40 |
| 3.3.2. | Yenilikçi Davranış Etkileyen Faktörler..... | 41 |
| 3.3.2.1. | Bireysel faktörler..... | 42 |
| 3.3.2.2. | Örgütsel faktörler..... | 42 |

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

| | | |
|------|---|----|
| 4.1. | Motivasyonel Faktörler Ve İş Performansı..... | 44 |
| 4.2. | Güven Ve İş Performansı..... | 45 |
| 4.3. | Lider – Üye Etkileşimi Ve İş Performansı..... | 45 |
| 4.4. | İş Tatmini Ve İş Performansı..... | 46 |
| 4.5. | Ücret Tatmini Ve İş Performansı..... | 47 |
| 4.6. | Motivasyonel Faktörler Ve Yenilikçi Davranış..... | 47 |
| 4.7. | Güven Ve Yenilikçi Davranış..... | 48 |
| 4.8. | Lider – Üye Etkileşimi Ve Yenilikçi Davranış..... | 48 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.9. | İş Tatmini Ve Yenilikçi Davranış..... | 49 |
| 4.10. | Ücret Tatmini Ve Yenilikçi Davranış..... | 49 |

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN ROLÜ; YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ARACILIK ROLÜ: MERSİN İLİ ÖZEL BANKALARINDA BİR UYGULAMA

5. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

| | |
|---|----|
| Araştırmanın Konusu..... | 54 |
| Araştırmanın Amacı..... | 54 |
| Araştırmanın Önemi..... | 54 |
| Araştırma Soruları..... | 55 |
| Araştırma Modeli Ve Hipotezler..... | 56 |
| Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 57 |
| 5.1. Araştırmanın Yöntemi..... | 57 |
| 5.1.1. Evren ve örneklem..... | 57 |
| 5.1.2. Veri toplama araçları..... | 60 |
| 5.1.2.1. Güven ölçeği (G)..... | 60 |
| 5.1.2.2. Lider üye etkileşimi (LÜE)..... | 61 |
| 5.1.2.3. İş tatmini ölçeği (İT)..... | 61 |
| 5.1.2.4. Ücret tatmini ölçeği (ÜT)..... | 62 |
| 5.1.2.5. Yenilikçi davranış ölçeği (YD)..... | 62 |
| 5.1.2.6. İş performansı ölçeği (İP)..... | 63 |
| 5.1.2.7. Veri toplama ve değerlendirme tekniği..... | 65 |
| 5.2. Araştırmanın Bulguları..... | 65 |
| 5.2.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular..... | 65 |
| 5.2.2. Değişkenler arası ilişkiler..... | 66 |
| 5.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar..... | 67 |
| 5.4. Çalışanların Yenilikçi Davranışı Yordayan Değişkenler: | 68 |
| Regresyon Analizi | |

ALTINCI BÖLÜM
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

| | |
|---|------------|
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME..... | 78 |
| KAYNAKÇA..... | 83 |
| EKLER..... | 100 |
| Ek-1 Tezde Kullanılan Anket..... | 100 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 102 |



TABLULARIN LİSTESİ

| Tablo | Sayfa |
|--|--------------|
| Tablo 5.1. Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları..... | 58 |
| Tablo 5.2. Betimleyici istatistikler..... | 60 |
| Tablo 5.3. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri | 64 |
| Tablo 5.4. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri..... | 64 |
| Tablo 5.5. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler..... | 66 |
| Tablo 5.6. Değişkenler arası korelasyon değerleri..... | 66 |
| Tablo 5.7. T testi bulguları..... | 67 |
| Tablo 5.8. ANOVA testi bulguları..... | 67 |
| Tablo 5.9. Aracılık testi sonuçları (G-YD-İP)..... | 71 |
| Tablo 5.10. Aracılık testi sonuçları (LÜE-YD-İP)..... | 72 |
| Tablo 5.11. Aracılık testi sonuçları (İT-YD-İP)..... | 73 |
| Tablo 5.12. Aracılık testi sonuçları (ÜT-YD-İP)..... | 74 |
| Tablo 5.13. Aracılık testi sonuçları (MF-YD-İP)..... | 75 |
| Tablo 5.14. Aracılık testi sonuçları..... | 76 |

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

| Şekil | Sayfa |
|--|-------|
| Şekil 1.1. Adams'ın eşitlik kuramı..... | 10 |
| Şekil 2.1. İkili karşılaştırma değerlendirme örneği..... | 25 |
| Şekil 3.1. Organizasyon içindeki değişimin yol haritası..... | 35 |
| Şekil 5.1. Araştırma modeli..... | 56 |
| Şekil 5.2. Eğitim durumu..... | 58 |
| Şekil 5.3. Cinsiyet..... | 59 |
| Şekil 5.4. Medeni hal..... | 59 |

SİMGELER ve KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

| Kısaltmalar | Açıklama |
|--------------------|---|
| AB: | Avrupa Birliği |
| ABD: | Amerika Birleşik Devletleri |
| AHP : | Analitik Hiyerarşi Projesi |
| G: | Güven |
| İP: | İş Performansı |
| İT: | İş Tatmini |
| LÜE: | Lider Üye Etkileşimi |
| MF: | Motivasyonel Faktörler |
| OECD: | Ekonomik İş Birliği Ve Kalkınma Örgütü |
| TDK: | Türk Dil Kurumu |
| TÜBİTAK: | Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu |
| ÜT: | Ücret Tatmini |
| YD: | Yenilikçi Davranış |

GİRİŞ

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek için performans, performansı yönetebilme ve geliştirebilme konularına kayda değer önem vermeye başlamışlardır. İş performansının artırılabilmesi yönünde insan kaynağının etkin ve verimli yönlendirilmesi kritik bir başarı unsurudur. Motivasyon kavramının ise bu başarı unsurunda oldukça önemli bir yeri mevcuttur. Motivasyon kavramının etkili bir şekilde uygulanması ile iş görenlerin iş performanslarının artırılması yöneticiler ve işletmeler için oldukça önemlidir. Her geçen gün şiddetini artıran yoğun rekabet ortamı şartları, sosyo-ekonomik gelişmeler, tüketici talepleri, bilgiyi etkin kullanabilme konuları yenilikçilik ve yenilikçi davranış konularına olan ilgiyi arttırmıştır.

Buradan hareketle bu çalışmada, motivasyonel faktörler, iş performansı ve yenilikçi davranış kavramları üzerinde durularak; iş görenlerin performanslarının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü araştırılırken iş görenlerin sergilediği yenilikçi davranışın bu etkideki aracılık rolü incelenecektir. Motivasyonel faktörler ile yenilikçi davranışın alt boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı araştırılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde motivasyon, motivasyon türleri, motivasyon kuramları ve motivasyon faktörleri üzerinde durulmuş olup, tanımları, özelliklerine yer verilmiştir. Ayrıca; motivasyon faktörlerinden olan “güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, ve ücret tatmini” kavramları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde performans kavramı, performans ölçme ve değerlendirme yöntemleri her yönüyle ele alınmış ve incelenmiştir.

Üçüncü bölümde yenilikçiliğin kavramsal tanımı, yenilikçilik ile ilgili benzer kavramlar, yenilikçi davranış kavramı ve yenilikçi davranışı etkileyen faktörlere kavramsal olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, ücret tatmini, iş performansı ve yenilikçi davranış kavramlarını konu alan ve daha önce yapılmış ampirik çalışmalar aktarılmış olup, oluşturulan hipotezlere yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçlarına, veri toplama ve değerlendirme tekniğine, değişkenlerle ilgili betimleyici bulgulara ve değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü olan sonuç ve öneriler kısmında güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, ücret tatmini, iş performansı ve yenilikçi davranış değişkenleri arasındaki ilişkilerin yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak değerlendirmeleri yapılmış olup, iş görenler ve işletmeler için faydalı olabilecek önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONEL FAKTÖRLER

1. MOTİVASYON KAVRAMI

Antik çağ zamanlardan 19. yüzyıla kadar geçen sürede hayvanların, düşünen insanların spontane davranışlarından farklı olduğunu, ve hayvanların içgüdüleri ile hareket ettiği üzerinde durulmuştur. 1880'li yıllardan bu yana pek çok yazar, insanlar ve hayvanlar üzerinde yapılan deneyler sonucunda bu içgüdü görüşünü geliştirmiş ve motivasyondan söz etmeye başlamıştır (Genç, 2005).

1.1. Motivasyon Tanımı Ve Önemi

Motivasyon kavramının ifade edilmesindeki birçok tanımın ortak yanı, insan davranışlarını etkilemek ve oluşan bu etkileşim ile bireyin davranışını belirlenen amaç için eyleme geçirme anlamı taşımasıdır. Motivasyon; eyleme geçirme anlamı taşımasından ötürü bu kavram; amaç, beklenti, istek, arzu, tatmin, davranış, eğilim, tercih, korku, özlem, irade, başarı, çıkar, moral, seçme, hırs vb. gibi birçok duyguyu çağırır. Motivasyon, tüm bu duyguları da kapsadığından dolayı bu çağırışım doğal kabul edilmelidir (Eroğlu, 2000: 245).

1.1.1. Motivasyon tanımı

Motivasyon kelimesi kökeni Latince olan “movere” kelimesinden gelmektedir ve “hareket ettirme, hareketlendirme” anlamını taşır. Motivasyon; ihtiyaç, dürtü, istek, arzu, gibi birçok duyguyu ve olguyu içeren genel bir kavramdır (TDK). Motivasyon, birçok değişik açıdan ele alınmış ve farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekilde ifade edilmiştir:

- Motivasyon kavramı, insanların bir ihtiyacını karşılamak için başlatılan bir eylemdir (Genç, 2004: 233).
- Kişilerin bir amaca yönelik olarak kendi istek ve arzuları ile davranışları olarak ifade edilmesidir (Koçel, 2003: 633).

- Kişilerin, arzuladıkları ve ihtiyaçlarını tatmin edecek bir hedef için çaba sarf etmeleridir (Balçık, 2004: 135).

Tüm tanımlar birlikte düşünüldüğünde motivasyon; zihinsel, psikolojik ve davranışsal boyutları olan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Motivasyon; kişilerin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik bir eylemi başlatma ve sonuca ulaştırma süreci olarak da ifade edilebilir. Motivasyon kavramında, gücün içerden veya dışardan olmasının ötesinde, insanlarda arzu ve istek duygularını harekete geçirerek devam etme isteği yaratan bir güç olarak ifade edilebilir (Çakır, 2009).

1.1.2. Motivasyon önemi

Motivasyon kavramının önemli olması, birey faktörünün personeller aracılığıyla ön planda tutulmasıdır. Kurumlar, gelişme süreçlerinde en önemli unsurun birey olduğunu öğrenirler. Dolayısıyla da, personellerin kurumlarından beklentileri de artmaktadır. Ücret, iş tatmini, güvenlik, eğitim, geleceklerini garanti altına almak gibi (Örücü ve Kanbur, 2008: 85).

Motivasyon yalnızca personelleri ilgilendiren bir kavram değildir, yöneticilik pozisyonunda bulunanlar için de önemli sorumluluklardandır. Bir yöneticinin görevi; başarılı olan personelin sahip olduğu olumlu davranışları desteklemek, ilerlemesini sağlamak, bu yüksek başarının devamlılığına destek olmak, başarısız olan personelin davranışlarını da birimine ve çalıştıkları kuruma fayda getirecek şekilde düzeltmektir (Çolak, 2016).

Yöneticiler tarafından kurum ile personel arasında dengeyi oluşturmak önemlidir. Bunun için, kurumun istekleri kadar personelinde ihtiyaçları önemlidir. Bu ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir. Bu sebeple öncelikli olarak personelleri kuruma yönlendiren isteklerin ve motiveleyen neler olduğunu bilmek ve sonrasında da tüm bunları uygulamak gerekir (Sabuncuoğlu, 1997: 225).

1.2. Motivasyon Türleri

Motivasyon kavramı ifade edilmeye çalışılırken iki tür motivasyondan söz edilmektedir. Bunlar: Bireysel Motivasyon ve örgütsel motivasyondur.

1.2.1. Bireysel motivasyon

Bireyleri motive eden ihtiyaçların ne olduğunu bilmek ve tespit etmek bireyi, çevresinde olup bitenleri anlamaya ve gözlem yapmaya iter. Birbirini gerçekten iyi tanıyan insanların birbirleri ile iletişimleri güçlüdür ve aralarında oluşun sorunları daha kolay çözüme kavuştururlar ve bunun sonucunda da yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile daha kuvvetli ilişkileri olur (Yüksel, 2000: 130).

Motivasyon, bireylerin yetenek ve potansiyellerini gün ışığına çıkarıp ona verim sağlarken, oluşabilecek motivasyon yetersizliği de bireylerde düşük moral ve düşük verimle çalışmalarına neden olabilmektedir (Çakır, 2009).

Gerçekçi bir motivasyon sisteminde toplum bilimi ve psikolojik ilkeleri olmalıdır. Çünkü bireyler psiko-sosyal varlıklardır. Gerçekçi olan bir motiavsyon sistemi toplum bilimi ve psikoloji ilkelerine dayanarak oluşturulmalıdır. Bu durumda motivasyon bireylere aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Tümer, 1975: 316):

- İnsanların temel ekonomik gereksinimlerini karşılamak.
- İnsanların; sosyal güvenlik, kültürel, aile yardımı, çalışma saatleri gibi toplumsal gereksinimlerini karşılamaya temel oluşturmak.
- İnsanların; kararlara katılma, toplantılara katılma, danışılma gibi çeşitli egolarına cevap verebilmek.
- İnsanların yeteneklerini geliştirebilecek fırsatlara olanak sağlamak.
- İnsanların liderlik özelliklerinin ve yaratıcı taraflarının ortaya çıkmasını sağlamak.
- İşletmelerde; sürekli değişen teknolojik, ekonomik ve toplumsal koşullar karşısında daha esnek bir motivasyon sistemi oluşturabilmek.
- Motivasyon, çalışanların amaçları ile kurumun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içermektedir.
- Motivasyon bir yandan kurum verimliliğinin yükselmesini, diğer yandan da çalışanların kurumdan bekledikleri doyumunu artırmayı amaçlar.

Bunların dışında düşük motivasyonun, işgörenlerde ortaya çıkarabileceği olası olumsuzluklar şu şekilde özetlenebilir: (Çakır, 2009).

- Çalışanın düşünsel emeğinin ve yeteneğinin yapılan işte etkisi büyük ise bu durumun verime etkisi büyük olacaktır. Fakat çalışanların, düşünsel emeği ve yetenekleri yapılan işte kullanılmıyorsa verimin etkisi küçük olacaktır.

- Çalışanın motivasyonun düşük olması psikolojik ve bedensel rahatsızlıklara sebebiyet vererek çalışanların dikkatlerinin dağılmasına ve iş kazalarının olmasına neden olacaktır.
- Çalışanın motivasyonun düşük olması iş gruplarından ve işten ayrılmalara neden olarak çalışan devrini yükseltecektir. Bu durumun bir sonucu olarak da işletmelerde izin istemeler ve devamsızlık oranları artacaktır.

Bunlarla birlikte, motivasyon sistemi, işgörelere aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Genç, 2005: 240-241):

- Kişiler arası olumlu rekabeti geliştirmek.
- İşgörelerin toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlamak.
- İşgörelerin “ego”larını tatmin etmelerini sağlamak.
- İşgörelerin yeteneklerini geliştirebilmek için araştırmaya olanak sağlamak.
- İş görelerin liderlik özelliklerinin ve yaratıcı yönlerinin keşfedilmesini sağlamak.

1.2.2. Örgütsel motivasyon

Bir örgüt için en temel amaç, karlılık ve sürekliliktir. Ancak örgütün var oluş sebebi ve niteliği her ne olursa olsun, yöneticiler işletmenin amacına ulaşabilmesi için, çalışanlarını daha verimli bir şekilde çalıştırmaları gerekir. Buna ulaşabilmek için de, çalışanların tatmin olması ve motivasyonlarının artırılması gerekir (Koçel, 2003).

Örgütsel motivasyon, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ile sonuçlandırarak; çalışanın harekete geçebilmesi için onu isteklendirecek ve heyecanlandırarak bir iş ortamı oluşturma sürecidir (Genç, 2005: 234).

1.3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon konusu ile ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Kuramların bazıları bireylerin motive olmalarına bazıları ise teşviklere ağırlık vermektedir. Motivasyon kuramları; kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere ikiye ayrılır.

1.3.1 Kapsam kuramları

Kapsam kuramları, insanların istek ve ihtiyaçlarını anlamayı amaçlar, bu ihtiyaçların önem sırasını belirleyerek kişileri nelerin motive ettiğini bulmayı araştırır.

1.3.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Motivasyon kuramları içerisinde en bilinen kuramdır (Maslow, 1987: 56). Bu kurama göre bireylerin ihtiyaçları beş kademeli hiyerarşik bir yapıdan oluşmaktadır (Maslow, 1954: 80-91).

Maslow, insanların ihtiyaçlarını gidermek için çeşitli davranışlarda bulunduğunu önerir ve kuramı şu varsayımlara dayanır (Maslow, 1987: 56):

- Tatmin edilmiş ihtiyaçların insan davranışları üzerinde hiçbir etkisi yoktur.
- Maslow, insanların farklı davranış şekilleri göstermelerinin sebebini tatmin edilmemiş ihtiyaçlar olduğunu ifade eder.
- İnsanların ihtiyaçları, aşağıdan yukarıya önem derecelerine göre sıralanır.

Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi yapı şöyle sıralanır (Robbins, 2003: 156):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Hava, su, yemek, uyku, barınma, ısınma, seks gibi temel yaşam ihtiyaçları.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Kendini bir gruba ait hissetme, arkadaşlık kurma, benimsenme, istenme, sevmeye ve sevilme duygusu.
- **Kendini Gerçekleştirme:** Beceri, yetenek ve potansiyelini kullanabilme, yaratıcılığını gösterebilme, ilerleme sağlayabilme.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Tehlikelerden korunabilme, can güvenliği, iş güvenliği.
- **Saygınlık İhtiyaçları:** Bir işi başarabilme, kendine güvenebilme, statü sahibi olabilme.

1.3.1.2. Mc Clelland'ın başarıma ihtiyacı yaklaşımı

Bu kuram David McClelland tarafından geliştirilmiştir. David McClelland bu kuramında insanın yaşamı boyunca belli tip ihtiyaçları kazandığını belirttiği için, bu kurama

“kazanılmış ihtiyaçlar kuramı” da denilmektedir. David McClelland insanın ihtiyaçlarını başarı, sosyal yaşam ve güç ihtiyaçları şeklinde üç grupta ele almıştır (Koyuncuoğlu, 2016).

İnsan, güçlü olmayı seven bir varlıktır ve sosyal ilişkiler içinde olmayı ister. Bu istem şekli bir ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır ve bu ihtiyaç otorite, makam, mevki, statü şeklinde de olabilir. İnsan, aynı zamanda başarılı olmayı seven, arzulayan ve yaptığı işlerde başarılı olmayı isteyen bir yapıdadır (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm->, (05.09.2017)).

McClelland’ın görüşü, içinde bulunduğumuz toplumu ve insanları etkileyen en önemli güdünün başarı güdüsü olduğunu ifade eder. Bir insan başarılı olmayı ne kadar çok arzularsa, bir o kadar da başarısız olabileceği endişesi yaşar ve bu endişe de onun harekete geçmesini engeller. İnsan, ancak bu endişesini yenebilmeyi başardığı takdirde başarılı olma şansını da artırır (Kaynak, 2016).

İnsan, çevresine egemen olmak ister, bu sebeple de güçlü olma ihtiyacı hisseder. Birçok insanın risk almasının sebebi de budur, aldıkları bu risk ile de diğer insanlarla çatışmaya girmekten hiç çekinmezler (Öztay, 2006).

Bu kuramda sonuç olarak, ihtiyaçlar hiyerarşisi bulunmadığını söylemek mümkündür. İnsanın içinde bulunduğu çalışma ortamı ve ilişki içinde olduğu sosyal çevresi onun ihtiyaçlarını belirler. David McClelland kuramında, ihtiyaçların insanın davranışlarına olan etkilerini ele almamıştır, sadece insanları motive edebilen etkenleri belirlemekle yetinmiştir (Ataman, 2001).

1.3.1.3. Çift faktör (Hijyen – Motivasyon) kuramı

Motive edici faktörler, başarı hissi vererek kişilerin motivasyonunu artırırken, motive edici faktörlerin yok olması durumu ise kişinin motive olmamasına neden olmaktadır. Hijyen faktörlerin olmadığı durumlarda kişiler motive olamazlar. Hijyen faktörlerinin bulunduğu durumlarda ise asgari şartların oluşması ile kişiler motive olabilmektedir (Çiçek, 2005).

Çift Faktör Kuramı, temel kuramlar arasındadır. Bu kuram içerisinde bulunan hijyen faktörleri: örgüt politikası, yönetim tarzı, çalışma koşulları, teknik denetim, ücret, çalışan ilişkilerinden oluşur. Yine bu kuramda bulunan motivasyon faktörlerinde ise; kendini kontrol etme, sorumluluk kazanma, tanınma, ilerleme kavramları yer alır. Bir çalışma ortamında hijyen – motivasyon faktörlerinin yetersiz olması söz konusu ise motivasyon uygulamaları için uygun bir ortam oluşmayacaktır. Hijyen – motivasyon faktörlerinin yeterli

olması da çalışanın motive olduğu anlamı taşımaz. Motivasyon uygulamaları ile çalışanlar motive olabilmektedirler (Hodgetts, 1994).

1.3.2. Süreç kuramları

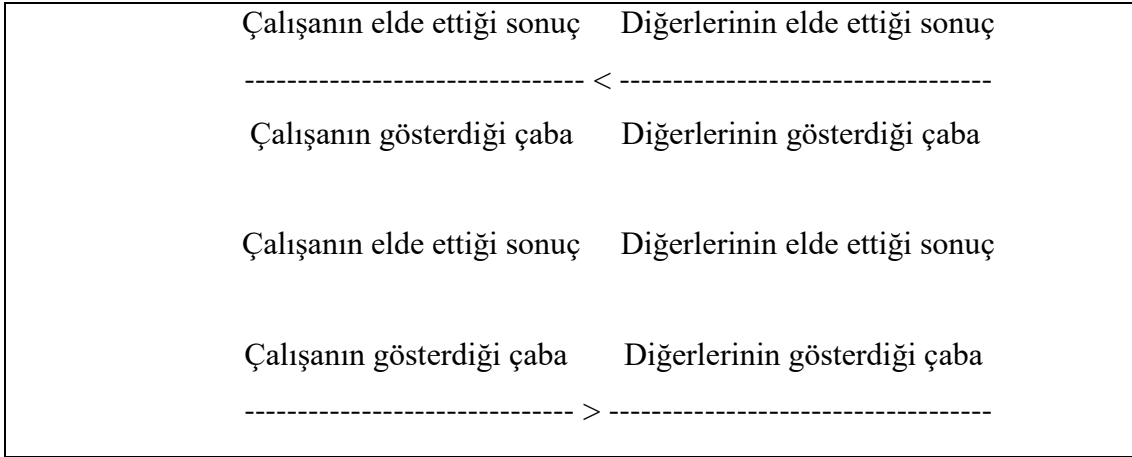
Süreç kuramlarının en önemli özelliği, kişileri motive eden etmenlerin ne olduğu ve bu kişilerin hangi amaçlar için motive olduklarının tespit edilmesidir. Süreç teorilerinde ihtiyaçlar kişiyi belirli bir davranışa doğru iten faktörlerden yalnızca biridir. Birçok dışsal faktör de kişilerin motivasyonları ve davranışları üzerinde etkilidir (Dewey, 1896: 357-370).

Belirli süreç kuramları; Eşitlik kuramı, Amaç belirleme kuramı, Lawler – Porter beklenti modeli, Beklenti (Bekleyiş) kuramı ve Vroom'un beklenti kuramı olarak ele alınacaktır.

1.3.2.1. Eşitlik kuramı

Bu kuram, Adams tarafından geliştirilmiştir ve bu teoriye göre çalışanın görevinde gösterdiği çaba ve bu çabanın karşılığındaki memnuniyet duygusu ile mevcut iş ortamındaki diğer çalışanların gösterdikleri çaba ve sonuçları karşılaştırılır. Çalışan, bu karşılaştırma sonucunda adaletsiz bir durum algırsa bu durumu çözebilmek için hemen harekete geçecektir. Kıyaslamadaki “sonuç” veya “netice” kavramları; yüksek ücret, daha az etkin çalışma, ödül talebi, devamsızlık, istifa, terfi, eğitim olanağı gibi durumlar sonucu oluşan eşitsizliği gidermek için gösterilebilecek davranışlardır (Kaplan, 2007).

Çalışanlar kendi girdileri olan “gayret, eğitim, tecrübe” ve bunları sonuçları olan “terfi, ücret, ödül” durumlarını, benzer durumda olan diğer bireyler ile mukayese ederler. Birey, kendini karşılaştırdığı kişinin sonuçlarının girdilerine oranı ile kendi sonuçlarının girdilerine oranını karşılaştırdığı durumda eşit olmadığını gördüğünde eşitsizlik ortaya çıkar (Konur, 2006).



Şekil 1.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı (Güney, 2007: 364)

Adams'ın eşitlik kuramında her iki durumda da eşitsizlik söz konusudur. Birey, oluşan bu eşitsizlik durumunu yok edebilmek için bir takım davranışlar sergiler. Birincisi, sonucun değiştirilmesi için iş yerinde yükselme ve statü olarak kendini gösterir. İkincisi ise, daha az etkin çalışma, devamsızlık, işe geç gelme ve istifaya kadar gidebilir. İş hayatında “eşitlik” bir takım ödüllerin (statü sahibi olma, para) iş görenlere dürüstlükleri, uzmanlık ve kıdemlerine dayanarak dağıtılması sonucunda sağlanabilir (Güney, 2006: 364-365).

1.3.2.2. Amaç belirleme kuramı

Bu kuram Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç kuramına göre; bireylerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de etkiler. Bu kuramın amacı; bireyin bilinçli olan amaç ve niyetidir (Günbayı, 2000).

Locke'in bu kuramı amaç odaklıdır ve bireyin davranışları amaçlara göre belirlenir. Daha yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, amaçları daha ulaşılabilir olanlara göre daha yüksek performans gösterecektir ve motive düzeyi daha yüksek olacaktır (Ataman, 2001). Doğal olarak, daha yüksek düzeyde amaçlar belirleyen kişiler, onlara göre daha düşük amaçlar belirleyenlere göre yüksek performans göstereceklerdir. Kişilerin belirledikleri hedefler onların başarı derecelerini doğrudan etkileyecektir (Lathem, 2002).

Bu kuramda, hedeflerin ulaşılabilir ve yüksek olması durumunda motivasyon ve dolayısıyla da performans yüksek olacaktır. Amaçlar, bireyler tarafından belirlendikleri gibi organizasyon ya da yönetim tarafından da belirlenebilir. Birey ve organizasyon tarafından belirlenen amaçlar “güçlülük, belirginlik ve kabul edilebilirlik” gibi özelliklere sahip olmalıdır (Ataman, 2001).

1.3.2.3. Lawler – Porter beklenti modeli

Kuramın başlıca özelliği, önceden ayrı ayrı olarak ele alınmış olan birçok faktörü bir araya getirerek aralarındaki ilişkiyi belirtmesidir (Onaran, 1981).

Kuramda bireyin motive olma düzeyi valance ve bekleyişi tarafından etkilendiği (motivasyon = valence (kişinin ödülü arzulama derecesi) x bekleyiş) bilinir. Bu model Vroom'un beklenti kuramına otomatik olarak yakın bir kuramdır; fakat biraz değişiklikler yapılmıştır, Vroom'un Kuramını referans olarak almaktadır ve Vroom'un kuramına bir takım katkılarda bulunmuştur (Kaynak, 2016).

Bireyin daha yüksek bir çaba göstermesi, daha yüksek bir başarı ile sonuçlanacağı anlamı taşımaz. Bu noktada iki faktör önemlidir. İlki, bireyin gerekli yetenek ve donanıma sahip olmasıdır. Diğeri ise, kendine uygun bir rol ile alakalıdır. İnsan, ne kadar gayret gösterirse gösterebilir, eğer ki gerekli yetenek ve donanıma sahip değil ise başarıyı yakalaması güç olacaktır. Başarıya sahip olabilmesi için gerekli yetenek ve donanımı elde etmelidir. Birey, bir aşamaya kadar gayret gösterir, fakat kendisinde gerekli donanım yok ise gerekli performansı sergileyemez (Silah, 2005).

1.3.2.4. Beklenti (Bekleyiş) kuramı

Bu kuramı V. Vroom tarafından geliştirilen Beklenti kuramı ile Lawler – Porter tarafından geliştirilen Bekleyiş (Beklenti – Değer) kuramları oluşturur (Ergül, 2005).

Bu kuram, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının tamamlayıcısıdır ve kişinin iradesini kullanarak yaptığı seçimlerden oluşur. Bu kuramda alınan kararlar bilişseldir. Kuram, 1930'lu yıllarda Amerikalı psikolog olan Edward C. Tolman tarafından geliştirilmiştir. Tolman, bireyin beklentilerinin onu motive eden unsur olduğunu dile getirmiştir. Kurama göre; bireyin beklentileri önceden saptanır ve yapılan işler hedefin sonucuna göre ulaşılabilecek hareketler olarak planlanır. İşler tamamlandığında eğer ki beklentiye paralel bir sonuca ulaşılmaz ise sonuç hayal kırıklığı olacaktır (Kaynak, 2016).

1.3.2.5. Vroom'un beklenti kuramı

Kuram, Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda bireyin bir iş karşısında çaba göstermesi valens ve bekleyişin çarpımı ile ifade edilir (Güney, 2006).

Bu kuramı üç model oluşturur. İlki Valens (valence) kavramıdır. Valens; bireyin elde edeceği ödül karşılığında sarf ettiği çabayı ifade eder. İkincisi ise bekleyiş kavramıdır. Bekleyiş; bireyin ulaşmayı arzuladığı sonuç yönündeki inancıdır. Araçsallık ise üçüncü kavramdır ve bireyin belli bir çabasının belli bir performans ile sonuçlanacağını ifade eder (Erdem, 1998).

Kurama göre; birey, ne kadar çaba gösterirse göstereceği eğer ki başarılı olacağına inanmıyorsa (beklenti yok), başlangıçta işe motive olmayacaktır. İşini başaracağına inanıyor fakat bu başarının kendisine herhangi bir ödül sağlamayacağını düşünüyor ise (araçsallık yok), yine motivasyon oluşmayacaktır. Birey, işini başaracağına inanıyor ve bu başarı sonunda da ödül alacağına inanıyor fakat bu ödülü beğenmiyor ise (valens yok) yine güçlü bir motivasyon hissetmeyecektir. Kurama göre motivasyon: “kişinin ödülü arzulama derecesi (valens) x bekleyiş” formülü ile ifade edilir (Çakır, 2009).

1.4. Motivasyonel Faktörler

Çalışanları motive eden faktörler çeşitlidir ve bu faktörler kişiden kişiye değişiklik gösterir. Bireylerin psikolojik yapıları, buna bağlı olarak da onları motive edecek araçlar birbirlerinden farklıdır. Literatürde 200'ü aşkın motivasyonel faktör bulunmaktadır (Çalışkan vd., 2011).

Analitik hiyerarşi prosesi (AHP) yöntemiyle Türkiye'de yapılan çalışmada dört motivasyonel faktörün ön plana çıktığı görülmüştür (Turunç ve Kabak, 2009).

Çalışmanın bu bölümünde; örgütsel performansın artırılmasında rolü olduğu düşünülen motivasyonel faktörlerden; güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve ücret tatmini ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.4.1. Güven

Çalışan kendini psikolojik olarak güvende hissetmiyorsa işinde yeteri kadar motive olmaz. Bu sebeple, yöneticinin çalışma ortamında çalışanlarının kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak şekilde düzenlemeler yapmasının yanında var olan olumsuzlukları da düzeltmesi gerekmektedir. Maslow, İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında güvenlik ve sosyal ihtiyaç olarak bu konudan bahsetmiştir (Koyuncuoğlu, 2016).

Birey, temel ihtiyaçlarını giderdikten sonra geleceğini ekonomik ve sosyal yönden güven altına almak ister. Toplumda bir arada yaşamının bir sonucu olarak insanlar gereksinimlerini birbirlerine karşılıklı yararlar sağlamak için gidermek durumunda kalmaktadır. Korunma ihtiyacı, korku, sosyal yapı, yasa ve sınırlamalar bireyin güven ihtiyacının ortaya çıkardığı toplumsal değerlerdir (Kaynak, 1990).

Güven duygusunun ilk şartı; insanların kaynaşabilecekleri ve birbirlerini iyi anlayabildikleri ekiplerini oluşturmaktır (Handy, 2000).

Organizasyonda güven eksikliği var ise, gerçekleşmesi beklenen faaliyetlerden istenilen sonuçlara ulaşılması büyük oranda engellenecektir (Morrison vd., 1997).

Organizasyonlarda güvenin sağlanması yönündeki sorumluluğun büyük kısmı yöneticilere düşmektedir. Bu noktada yöneticinin, işletmelerdeki belirsizlik durumunu azaltması gerekir. Bu belirsizlik durumda azalma olursa güven artmaya başlar. Örgütsel performansın arttırılmasını sağlamak için güven ortamının oluşturulması gereklidir (Ersel, 1998).

1.4.2. Lider – üye etkileşimi

Lider-üye etkileşimi konusu son yıllarda, örgütsel davranış alanında birçok çalışmaya konu olmuştur. Lider-üye etkileşim teorisi, yönetici ve çalışanlar (lider ve üyeler) arasında sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modelidir (Deluga, 1994).

Lider, örgüt içinde iki farklı davranış sergileyebilir. İlki; liderin kişilik özelliklerinden, tutum ve davranışlarından kaynaklanan bir yaklaşımdır (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005). İkincisi ise; lider ile çalışanlar arasında kaynak paylaşımına dayanan ve sosyal değişime de kaynak olabilecek etkileşim odaklı yaklaşımdır (Oğuzhan, 2016).

Lider üye etkileşimi teorisi, lider ve üyenin karşılıklı etkileşim içerisinde olmasıdır. Lider ve üye birbirinden etkilenen davranış kalıplarını sergileyen ve iki taraf arasındaki paylaşım sonucu ortaya çıkan, ortak kültür ve davranışlarını inceler (Scandura vd., 1986).

Lider üye etkileşimi Graen ve diğ. (1982) tarafından “dikey bağlantı kuramı” adıyla geliştirilmiş bir teoridir (Dienesch ve Liden, 1986: 618). Lider üye teorisine göre, liderin farklı sebeplerden dolayı daha çok ilgisini çeken ve güvenilen özel imtiyazlara sahip gruba “iç grup, yakın grup” denilmektedir ve bunların dışında kalanlar ise “dış grup, uzak grup” olarak adlandırılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 622).

Bu kuram, üstler ve astlar arasında oluşan dikey seviyedeki ilişkilere odaklanmaktadır (Steiner, 1997: 60). Kuram; üstlerin zamanlarının, ellerinde bulunan kaynakların veya güçlerinin sınırlı olması sebebiyle astların bütününe aynı liderlik tarzıyla davranmadıklarını ifade etmektedir (Wayne vd., 1994: 697).

Lider üye etkileşimi teorisinde, lider ile üyeler arasında çift taraflı bir beklenti durumu vardır. Lider ile üyeler arasındaki etkileşim seviyesi karşılıklı güven durumuna bağlıdır. Oluşan bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması için lider ile üye arasında güven esaslı, verimli ve yüksek kalitede bir etkileşimin söz konusu olduğu söylenebilir (Çalışkan vd., 2011).

Diğer liderlik teorileri ile lider üye etkileşim teorileri arasında fark bulunmaktadır ve bu fark; lider üye etkileşim teorisinin, lider-ast ilişkisi arasında karşılıklı oluşan etkileşime odaklanmaktadır (Case, 1998: 389). Lider üye etkileşim teorisini diğer liderlik teorilerinden ayıran dört unsur şu şekildedir:

- Lider üye etkileşim teorisi tanımlayıcıdır. İşletmeye katkısı daha çok olan, daha az veya çok az katkısı olan çalışma gruplarını tanımlamıştır.
- Lider üye etkileşim teorisinde, liderlikte iletişimin önemine dikkat çekmektedir.
- Lider üye etkileşim teorisinde, ikili ilişkileri liderlik olayının parçası haline getirmesi tek liderlik teorisidir.
- Lider üye etkileşim teorisi ile ilgili yapılan çalışmalarda, teori ile uygulama sonuçları arasında pozitif olarak bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Lider üye ilişkisinin; yenilikçilik, performans, çalışma ortamı, yetki, işletmeye bağlılık, adalet ve kariyer gelişimi gibi örgütsel değişkenler ile ilişkili olduğu belirtilmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 219).

1.4.3. İş tatmini

İş tatmini; çalışanın yapılan iş karşılığında elde ettiği maddi kazanç ve beraber çalışmaktan mutluluk duyduğu çalışma arkadaşları ile birlikte bir eser ortaya çıkarmanın oluşturduğu mutluluk olarak ifade edilir. İş tatmini; çalışanların zihinsel ve bedensel sağlıklarının yanı sıra psikolojik ve fizyolojik duyguların da bir doyumunu ifade edilebilir (Budak, 2006).

İş tatmini ile ilgili olarak 1958 yılından bu yana birçok araştırma yapılmıştır, fakat kesin olarak bir tanım ifade edilememiştir. Locke'ye göre yapılan araştırmalardan birçoğu yetersiz, tekrar niteliğinde olan araştırmalardır. 1930'lu yıllara kadar iş tatmininin sebepleri ve içeriği ile ilgili olarak sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır (Yahya, 1996). Locke ise iş tatminini şu şekilde tanımlamıştır; “çalışanın geçmişteki iş deneyimlerini ve mevcut işini gözden geçirdiği zaman hissettiği olumlu ve zevkli duygusal durum” (Wagner ve Hollenbeck, 1992).

İş tatmini, çalışan kişinin iş yerindeki deneyim ve tecrübelerinin kendisi üzerinde bıraktığı olumlu hissiyattır. Birey, yaptığı işten tatmin oluyorsa işine ve çalıştığı iş ortamına karşı tavrı olumlu olacaktır (Erdoğan, 1991: 376).

Çalışana verilen sözler ile iş yerindeki uygulamalar arasındaki tutarlık çalışanın tatminini daha güçlü kılmakta ve çalışan daha olumlu bir tavır sergilemektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008).

Çalışanın yaptığı işten, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerinden, kazandığı ücretten, terfi olanaklarından, çalışma koşullarından hoşnut olup olmaması direkt olarak yaptığı işi etkiler. Söz konusu olan bu durumlardan hoşnut olan bir çalışanın moral düzeyi yüksek olacak ve bu da iş tatmini olumlu etkileyecektir, dolayısıyla daha üretken ve yararlı olacaktır. Tersine olan bir durumda ise çalışanın moral düzeyi ve iş tatmini düşük ise çalışan yaptığı işten nitelik ve nicelik olarak olumsuz olarak etkilenirken, bu durumdan diğer çalışma arkadaşları da huzur ve çalışma tempoları bakımından olumsuz olarak etkilenir (Budak, 2006).

İş tatmini gerçekleşmemiş çalışanın psikolojik olgunluğu elde etmesi zorlaşır ve birey hayal kırıklığı yaşar. İş tatmini elde etmiş çalışanın verimliliği artarken, iş tatminsizliği olan çalışanın verimliliği düşer ve bu durumdan da performansı olumsuz etkilenebilir. Bu psikolojiyi yaşayan çalışan yaptığı işi göz ardı edebilmekte ve bu durum işten ayrılma ile sonuçlanabilmektedir (Ardıç ve Türker, 2001).

Çalışan kişilerin işten ayrılması işletmeler için problem niteliği taşımaktadır. Çalışan kişilerin işten ayrılmalarına ilişkin yapılan birçok araştırmaya göre işten ayrılma olayının

gerçekleşme sebebinin çalışanın çalıştığı kuruma bağlılıklarının bir belirtisi olarak görülen iş tatmini ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Çalışan, işletme değerlerine bağlı ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamak istiyor ise çalıştığı kurumdan ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyetinin oluşması, çalışanların çalışma koşullarından memnun olmamalarından kaynaklanan aktif ve yıkıcı bir eylemdir (Rusbelt vd., 1988: 599). Bu noktada işletme yönetiminin görevi, çalışanda iş tatmini oluşturacak etkenleri saptamak ve bu etkenlerde çalışanlara göre düzenleme yapmaktır. İşletme yönetiminin çalışanlarını motive edebilmek ve iş tatminlerinin oluşmasını sağlamak için uygulayabileceği psiko-sosyal araçlar bulunmaktadır (Lester ve Kickull, 2001).

İş tatminini belirleyen etkenlerin ne olduğunu saptamak amacıyla yapılan çalışmalar neticesinde; ücret, terfi, çalışma koşulları, arkadaşlık ilişkileri, takdir edilme, yönetim tarzı, güvenlik ve yapılan işin kendisi gibi etkenlerin iş tatminin oluşmasında önemli rol oynadıkları görülmüştür (Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 369).

Birey, mutlu ve üretken ise iş hayatında mutlu olmanın yanı sıra aynı zamanda sosyal hayatında da tatminlidir. İşletmelerde, çalışanların iş tatminsizlikleri yaşamaları yalnızca bireysel olarak olumsuz sonuçlar doğurmaz. Bu tatminsizliğin işletme açısından da sonuçlarına bakıldığında; çalışanın işe gitmesinde isteksiz davranması, işten soğuması, yersiz kararlar alması, iş yerinden ayrılması, görevinde hata yapması, işbirliği sağlayamaması ile birlikte nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilir (Ardıç ve Türker, 2001). Kawaguchi, 2002 yılında gerçekleştirdiği bir çalışmada tatminsizliğe dayanan iş değiştirme oranlarının yüksek olduğunu ifade etmiştir (Kawaguchi, 2002).

1.4.4. Ücret tatmini

Bir ülkenin ekonomik kalkınması, politik istikrarı ve sosyal gelişiminde uzun yıllardan bu yana ücret konusu oldukça önemli bir rol üstlenir. Ücret konusunda, birçok bilimsel çalışma yapılmıştır ve yapılmaya da devam edilmektedir.

Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet karşılığında insanın emeğine ödenen bedeldir (Yalçın, 1994).

Ücretin yönetimi ise çok yönlü bir problemdir. Hükümet, kamu, sendika, işçi ve işveren tarafından kabul edilebilecek bir ücret baremi yoktur. Hükümet sadece asgari ücreti tespit etmektedir (Ergül, 2006).

Çalışan kesim için ücret, geliri ve yaşam standardını belirlerken öte yandan sanayinin gelişmesini ve toplum içindeki sosyal adaletin gerçekleşme oranını da belirlemektedir (Bingöl, 2001: 309).

Performansa dayanan bir ücret sisteminde, yönetim aynı işi yapan çalışanlara farklı ücret politikasını uygulanmasının kriterlerini objektif olarak belirleyebilirse başarılı bir uygulama imkanı sağlayabilir.

Ücret tatmini; çalışanların kazandıkları ücretin kendi tatminlerini sağlamasının yanı sıra, aynı veya benzer işleri yapan çalışanlara göre eşit olması, bu ücretin performans ve başarıdaki farklılık durumlarını yansıtmasının yanı sıra, çalışanların bu ücreti devamlı olarak alabileceklerini bilmeleri ve buna güvenmelerinden oluşan algılar bütünüdür (Ataay, 1985: 254-255).

Ücret tatmini; çalışanların işletmedeki emeklerinin karşılığında hak ettikleri kazanç ve yararları ile kendi beklentilerinin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan algının ifade edilmesidir (Porter ve Lawler, 1968). Wang vd., (2010: 871-894) ise ücret tatminini; personelin çalıştığı kurumda uygulanan ücret sistemine ilişkin algısı ve sezgileri olarak ifade eder. Haneman ve Schwab (1985)'e göre ücret tatmini; personelin kurumdan aldığı kazançtan tatmin olma derecesidir. Fakat Haneman ve Schwab ücret tatmini konusunun çok boyutlu olduğunu dile getirerek, ücret tatmininin ölçülmesine farklı bir bakış açısı kazandırmışlardır (Fong ve Shaffer, 2003: 560). Haneman ve Schwab ücret tatmini kavramının dört boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ifade ederek bunların ek yararlarından tatmin olma, ücret düzeyinden tatmin olma, ücret yapısından tatmin olma ve ücret artışlarından tatmin olma olarak ifade etmişlerdir (Shrader ve Singer, 2014: 126).

Çalışanın sarf ettiği gayret ve bunun sonucunda kazandığı fayda ile diğer çalışanların gayretleri sonucunda kazandıkları faydalar karşılaştırıldığında eşit bir durum veya fayda yönünden üstünlük algılanırsa doyum oluşur. Fakat bu karşılaştırma sonucunda çalışan, adaletsiz bir durum olduğu hissine kapılırsa tatminsizlik duygusu yaşar. Burada dikkat edilmesi gereken husus, ücret düzeyinden ziyade sarf edilen gayret karşılaştırıldığında ücret kavramının adilce algılanıp algılanmadığı olmalıdır (Ordun, 2002). Çalışan kesim için ücret kavramı motive kaynağı olmakla birlikte, iş tatmini oluşturan esas öge değildir. Fakat yine de personellerin adilce ücretlendirilmeleri önemli bir konudur. Çünkü personeller çabalarının karşılığını alamadıklarını düşündükleri takdirde mutlu olamayacaklar ve buna bağlı olarak da iş doyumları düşecektir (Demir, 2007: 143).

Çalışanın kazandığı aylık ücretin yanında sosyal içeriği bulunan çeşitli ücret uygulamaları da çalışanın ücret tatminini oluşturacak uygulamalardır. Örneğin; sağlık

sigortası, yol ücretlerinin karşılanması, çalışan kişinin çocuklarının kreş hizmetinin karşılanması, yemek ücreti, yakacak yardımı gibi dolaylı yardımlar çalışmada ücret tatmini algısını olumlu etkileyecektir (Bingöl, 2010: 46).

Ödül sistemi de çalışanın iş tatmini arttırmada kullanılan önemli bir araçtır. Ancak, ödül sisteminin çalışanın tatminini arttırması için onun ihtiyacı olan faydayı ve değeri içermesi gerekir. Çalışana verilen ödüller, onun iş tatmini konusunda doyum sağlaması için kullanılan yöntemlerden biridir. Çalışanlar, verilen bu ödüllerin boyutları konusunda da farklı görüşlere sahiptirler. Örnek olarak; “çalışanın ücretinde yapılan %20-%25’lik bir artış çalışanlardan bazıları için motive kaynağı olurken bazılarında aynı etkiyi oluşturmayabilir” (Bingöl, 2010)

Ücret tatminine yönelik yapılan araştırmaların temelini klasik yönetim yaklaşımıcısı olarak bilinen Taylor’un görüşleri oluşturmaktadır. Taylor, personellerin sadece ekonomik bir kazanç elde edebilmek sebebi ile çalıştıkları kurumda fazladan emek vereceklerini ileri sürmüş ve ücretin önemini dile getirmiştir. Taylor’un bu görüşünün geçerliliği ise, 1920’lerin sonlarında ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımı ile son bulmuş ve çalışanları motive etmede ücretin tek başına yeterli olmadığı, pekiştirme ve beklenti teorileri gibi teorilerle ücret konusu ifade edilmeye çalışılmıştır (Shittu, 2008: 539). Literatür incelemesi yapıldığında, ücret tatmini konusunda eşitlik ve beklenti kuramlarının da ele alınıp incelendiği görülür. Eşitlik ve beklenti kuramları teorilerinde de ücret tatmini kavramının; çalışanların beklentilerinin gerçekleştiği zaman oluşan psikolojik bir durum olduğu ifade edilmektedir (Wang vd., 2010: 874).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2. PERFORMANS KAVRAMI

“Performans” ve “başarı” kavramları genel olarak aynı anlamda kullanılır. Fakat genel olarak performans kavramı; “belirlenmiş olan amaca ulaşmak için sarf edilen gayret” başarı kavramı ise; “sarf edilen bu gayretin amaca ulaşması” olarak ifade edilir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

2.1. Performans Tanımı Ve Önemi

İşletmeler için, örgütsel hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajı kazanmak için çalışanların performansı belirlenmeli ve geliştirilmelidir. İşletmelerde, biçimsel ve sistematik bir performans değerlendirme sisteminin kurulması, yürütülmesi ve uygulanması önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde performans yönetim sistemi, kavramı, tanımı, önemi, yararları, performans ölçme süreci ve performansı etkileyen faktörler ele alınmıştır.

2.1.1. Performans tanımı

“Performans” sözcüğü; Fransızca kökenli olup, batı kökenli kelimeler grubundadır. Kelime olarak performansın sözlük anlamına baktığımızda; “yapılan iş, uygulama, icraat, kişinin yapabileceği en iyi derece - bir işi, oyunu, eseri vb. sergilerken gösterilen çaba – bir durumu veya olayı başarma gücü ve isteği” olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Dar anlamıyla performans, bir amaca ulaşabilmek için gösterilen gayret veya bir işi yerine getirme başarısı olarak ifade edilebilir (Akal, 1992: 1).

Performans, bireyin hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olduğu bilgi ve becerilerini ne ölçüde kullanabildiğini ifade eder. Bir başka ifade ile kişinin kapasitesini, belirlenmiş zaman diliminde, istenilen başarı düzeyine göre ne ölçüde başarı ile tamamlayabildiğinin yüzdesel olarak ifade edilmesidir (Akal, 2000).

2.1.2. Performans önemi

Teknolojik, ekonomik ve sosyal hayattaki hızlı ve sürekli değişimin getirdiği yeni gelişmeler işletmeleri de oldukça etkilemektedir. İşletmelerin bu değişim rüzgârına direnebilmeleri için, performans ölçme ve geliştirme çalışmalarına önem vermeleri neredeyse zorunlu hale gelmiştir. İşletmelerin, çağın getirdiği gelişmeleri yakından takip edebilmeleri, değişimleri yakalayıp kurum kapasitelerini geliştirerek değişime uyum sağlamaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçebilmeleri oldukça önemlidir (Bingöl, 2006).

Performans kavramının; yöneticiler, astlar ve kurum için birçok yararı vardır (Sabuncuoğlu, 2015):

- İşletme içerisinde planlama ve kontrol işleri daha düzenli olur.
- İşletmede üretilen üretimin ve müşteriye verilen hizmetin kalitesi artar.
- İşletmenin karlılığı artar.
- İşletme içerisindeki kariyer yönetiminde etkili olur.
- İş gören, kurum için de kendi rolünü belirleyerek, yaptığı işe açıklık getirir.
- İş görenlerin çalışma ilişkileri iyileştirilir.
- İş gören, yaptığı işten elde ettiği doyum ile kendine güvenir ve kendindeki güçlü yönleri keşfeder.

2.2. Performans Ölçme Süreci

Ölçme işlemi bir bilgi sağlama tekniğidir. Performans ölçümü; işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşma başarısının ölçülebilmesi için, nesnel bir performans tanımlanmasının oluşturulması ve tanımlanan bu performans göstergeleri ile faaliyet sonuçlarının takip edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi süreçlerini ifade eder (Oyman, 2009).

Ölçüm işlemi, insanın var olduğu her aşamada uygulandığı gibi, işletme içinde de uygulanması oldukça önemsenen bir uygulamadır. Faaliyet gösteren her işletmede veriler toplanır, işlenir, bilgi olarak kullanılır ve ölçümler yapılır. Ölçüm işlemi modern yönetim anlayışında çok daha fazla önemli hale gelmiştir. İşletmelerde; “ölçmediğinizi yönetemezsiniz” ve “ölçülen yapılmıştır” ifadeleri ile ölçüm işleminin ne denli önemli olduğu görülmektedir (Akal, 2000).

2.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Çalışan kişinin beklenen performans düzeyine erişebilmesi için, kişiyi etkileyen her bir faktör ayrı bir önem taşır. Bu faktörlerden birinin bile yetersiz olması performansı doğrudan etkiler. Yapılan çalışmalar, çalışanlardan beklenen başarı düzeylerinin farklılıklar gösterdiği, hatta aynı çalışanın bile zaman içerisinde başarı düzeyinde önemli değişimler olduğu ve değişimlerin değişik faktörlerden kaynakladığı göstermiştir (Turnalı, 2013).

Performansı etkileyen faktörler inceleme kolaylığı açısından kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak üç bölüme ayrılmıştır (Yener, 2007).

2.3.1. Kişisel faktörler

Çalışanların performansları incelendiğinde performanslarının eşit olmadığı görülür. Bunun tek bir sebebi yoktur. Kişilik, yetenek, bilgi ve deneyim, algı, değerler, beklenti ve motivasyon, yaş, tecrübe ve cinsiyet gibi bireyin doğuştan getirdiği veya sonradan kazandığı özellikleri performans farklılıklarını oluşturur.

Çalışanların performansları ile ilgili doğru tespitler yapabilmek için kişinin performansını oluşturan faktörlerin bilinmesi gerekir. Performansı yetenek ve motivasyon oluşturur; Yetenek kavramını; doğuştan gelen yetenekler ve eğitim oluşturur, motivasyon ise; çalışanın istekli olması ve istenilen düzeyde performans gösterme taahhüdünün bileşiminden oluşur. Bu tanım doğrultusunda performans, motivasyon ile yeteneğin bir ürünüdür (Yener, 2007).

2.3.2. Örgütsel faktörler

Çalışanların belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirdikleri ve yaptıkları işi görev olarak algılamaları, çalışan kişinin çalıştığı kuruma sağladığı katkıdır. Bu katkı; birçok farklı değişkenin etkisi ile şekillenerek çalışan kişinin iş tatminini, iş ve iş ortamını etkiler. Bu değişkenlere; sosyo-ekonomik çıkarlar, bilgi, donanım, beceri gibi birçok örnek verilebilir. Çalışanlar arasındaki ücretteki adaletsizlikler, yönetici-ast çatışması, keyfi ve adaletsiz yapılan performans değerlendirmeleri, hatalı ve belirsiz performans ölçümü, gerçekçi olmayan iş tanımları gibi durumlar sıralanabilir (Yener, 2007).

Yapılan işin yapısı ve özellikleri bakımından iş görenlerin performanslarında farklılıklar oluşacaktır. İş görenlerin kişisel özelliklerinin performanslarına etki etmesinden

dolayı işletmelerin iş görenlerin bireysel performanslarının artırılmasında iş görenlerin özellikleri ve yetenekleri ile mevcut işleri arasında uyum sağlayabilmeleri için yöneticilerinin iş görenlerin bu özelliklerini tespit etmeleri oldukça önemli olacaktır (Işık, 2012: 56).

2.3.3. Çevresel faktörler

Örgüt, toplumsal bir sistemdir ve çevre ile etkileşim halindedir. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımları, çevrenin oluşturduğu ekonomik, psikolojik ve kültürel yapı işletmenin başarısına etki etmektedir.

İş tatminini yapılan işin zorluk derecesi olumlu olarak etkiler. Walker ve Guest (1952)'in otomotiv sektöründe yapmış oldukları bir araştırmada çok sayıda işlem yapan çalışanların %69'unun, basit ve tek bir işlem yapan çalışanlardan daha fazla iş tatmini sağladıkları belirlenmiştir (Silah, 2005: 106).

2.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme sistemi işletme için oldukça önemlidir. Performans değerlendirme; işletmenin ve çalışanların başarı ve başarısızlıklarını görmeleri, performans değerlendirme sonucuna göre yol haritası çizmeleri ve daha sonraki çalışmaların düzenlenmesi açısından fayda sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 427).

İnsan kaynakları yönetiminde tüm alanların önemli olması ile birlikte, performans değerlendirme sistemi ayrı bir önem taşır. Performans değerlendirme sistemi ile bireysel ve örgütsel uyum sağlanır. Tüm bunların yanı sıra performans değerlendirme sistemi; ücret politikası, kariyer planlama, eğitim, rotasyon gibi birçok insan kaynakları işlevlerini aynı anda etkiler (Kaymaz 2009: 82).

2.4.1. Performans değerlendirmenin tanımı

Performans değerlendirme sistemi; çalışanların hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını veya iş için gerekli olan bilgi ve donanıma ne kadar sahip olduklarının belirlenebilmesi için yapılan ölçümlerin değerlendirilme sürecidir (Erbaşı 2008: 47).

Performans değerlendirme süreci; her işletmenin çalışanların verimliliğini ölçebilmeleri için kullandıkları bir süreçtir. Çalışanların işlerini ne aşamada gerçekleştirdiklerine bakılır ve çalışanların gelişim periyodlarına ilişkin bilgileri içerir (Fry vd., 2004).

İşletmelerin üst yönetim kadrosunda çalışanların performanslarını, astların performanslarına göre değerlendirmek daha zordur. Yöneticilerde olan; kriz yönetimi, algılama yeteneği, ileriye görebilmek, yargılama, inisiyatif kullanma gibi özelliklerin değerlendirmesi oldukça zordur. Fakat işletmelerde, görev yapan her bir çalışanın performans değerlendirilmesinin yapılması da bir zorunluluktur (Sabuncuoğlu, 2013).

2.4.2. Performans değerlendirmenin önemi

Performans değerlendirme sistemi, işletmelerde karar alıcıların karar almaları ve aldıkları bu kararlar doğrultusunda, işletmenin kuruluş amacını gerçekleştirmesi ve işletmenin başarı oranının yükselmesi açısından oldukça önemlidir (Uyargil, 2008: 244).

Yöneticiler, işletmelerin daha verimli olabilmesi için nitelikli personel almak, alınan personellere gelişim olanakları sunabilmek ve performansı yüksek olan personelleri daha kıdemli görevlere taşımak isterler. Bu sebeple de, çalışan tüm personellerin yeterliliklerinin değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması oldukça önemlidir (Canman, 1993: 4).

Performans değerlendirme sistemi gerekliliği ve yararları konusundaki görüşler şöyle sıralanabilir (Fındıkcı, 2003: 300):

- Performans değerlendirme sistemi kişinin bireysel psikolojik bir ihtiyacı, kurumun ise motivasyonuna yönelik bir gereksinimdir.
- Çalışan personellerin daha yakından tanınmasına imkân hazırlar ve böylece kariyer yönetimine katkı sağlar.
- Bu sistemin hedefi, bireyin kendi yaptığı çalışmalar üzerine kendisine bilgi verilmesidir.
- Performans değerlendirme sistemi ile personeller ve yöneticileri arasında bir iletişim bağı kurulur ve geliştirilir.
- Performans değerlendirme sistemi ile personeller kendilerini daha iyi tanırlar.
- İşletme içerisindeki eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur ve eğitim programlarının hazırlanmasına olanak sağlar.

- Personellerin hedeflerini ne oranda gerçekleştirebildiklerini gösterir ve böylece işletme genelinde kontrol sağlanmış olur.
- Performans değerlendirme sistemi ile işten ayrılacak personellerin belirlenmesi sağlanır.
- Personellerin kurum içindeki başarılarını görmelerini sağlayarak, personellerde iş doyumunun oluşmasına olanak sağlar.
- Performans değerlendirme sonuçlarına göre personel kendisindeki eksiklikleri görür, kendini yeni atılımlar ve arayışlar için hazırlar.
- Performans değerlendirme sistemi ile işletmenin etkinliği belirlenir, çünkü her bir personelin performans düzeyi işletmenin performansının belirlenmesinde etkili rol oynar.

2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Birçok performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, yapılan görev bakımından nitelik ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık gösterir (Bingöl, 2006: 289).

İşletmelerin kullandığı yöntemler, o işletmenin gereksinim ve kültürel özelliklerine göre değişiklik gösterir. Her performans değerlendirme yönteminin kendine has avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Hangi yöntemin kullanılacağı konusunda ve karar verme noktasında, tüm tekniklerin yapısal özelliklerini ve neyi ölçtüğünü değerlendirmek gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 39).

2.5.1 Sıralama yöntemi

İş performansını değerlendirme sürecinde kullanılan en yalın ve en eski olan yöntemdir. Bu yöntemde; değerlendirilmesi yapılacak olan kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak kâğıdın sol kısmına yazılır ve üst taraftan en düşük ve en fazla değer alması gerektiği düşünülen kişinin ismi de kâğıdın en alt ve sağ kısmına yazılır. Bir sonraki aşamada ise; değerlendirmeyi yapan kişi, diğer tarafta kalmış olan isimleri, bu iki isim arasına değer sırasına göre yerleştirerek değerlendirme sırasını oluşturur (Beach, 1980: 300).

2.5.2. İkili karşılaştırma

Bu performans değerlendirme yönteminde kişilerarası karşılaştırma yapılır. Her bir personel diğer personeller ile bire bir karşılaştırılır. Çalışan sayısının çok olması karşılaştırma sayısını da artırır. Bu sebeple, çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde uygulanması oldukça zaman almaktadır. Bu performans değerlendirme yönetiminin amacı; iş görenler arasında kıyaslama yaparak adil bir değerlendirme yapabilmektir (Uyargil, 2008: 52).

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere bir kâğıt veya kart üzerine çalışanların isimleri yazılır. Bir sonraki aşamada ise, her bir çalışan diğer çalışanlar bire bir karşılaştırılır ve başarı bakımından yüksek olan çalışanın isminin karşısına bir işaret koyulur. İşlem bu şekilde tüm çalışanlar tamamlanana kadar devam eder. İşlem bittikten sonra isim karşısına koyulmuş olan işaretler sayılır ve sayılan bu işaretlere göre çalışanlarda sıralama yapılır.

| |
|-----------------------------------|
| Ercüment, Mustafa, Mete, Atlas |
| Atlas Ercüment’ten daha iyidir. |
| Ercüment Mete’den daha iyidir. |
| Mustafa Ercüment’ten daha iyidir. |
| Atlas Mete’den daha iyidir. |
| Atlas Mustafa’dan daha iyidir. |
| Mustafa Mete’den daha iyidir. |
| |
| Atlas xxx |
| Ercüment x |
| Mete |
| Mustafa xx |
| |
| Atlas’ın sıralamadaki yeri 1 |
| Mustafa’nın sırlamadaki yeri 2 |
| Ercüment’in sırlamadaki yeri 3 |
| Mete’nin sıralamadaki yeri 4 |

Şekil 2.1. İkili Karşılaştırma Değerlendirme Örneği (Woods,1997:204).

2.5.3. Kritik olay yöntemi

Değerlendirmeyi yapan yönetici, çalışan personeli görevi başındayken gözlemleyerek onun olumlu – olumsuz davranışlarını ve başarılı - başarısız yönlerini tespit eder. Bu yöntemde, çalışan kendisini baskı altında hisseder ve yönetici tarafından her yaptığı hareketin kayıt altına alındığı bilmek çalışanda huzursuzluk yaratır ve hatta bu durum verimlilikte azalmaya sebep olabilir (Bulut, 2004).

Bu yöntem ilk kez olarak İkinci Dünya Savaşındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenerek yapılmıştır. İkinci Dünya Savaşı'nda ABD' deki hava kuvvetlerinde görev yapan askerlerin başarı ve başarısızlıkları izlenmiş ve sebepleri kayıt altına alınarak liste halinde düzenlenip uygulamaya konmuştur. Daha sonra ise bu yöntem iş dünyasında kullanılmıştır. Bu yöntemin en önemli özelliği ise; çalışanların kişisel özelliklerini değil, iş ile ilgili olan davranışlarını değerlendirir (Pehlivan, 2008).

2.5.4. Kontrol listesi yöntemi

Bu yöntemde, sorulan her bir sorunun ayrı değeri ve ağırlığı bulunabilir. Değerlendirmeyi yapan kişinin objektif olabilmesi için soruların değerlerini bilmemesi gerekir (Barutçugil, 2004: 435-436).

Kontrol listesi yönteminin uygulamadaki en zor tarafı, her iş bölümü için farklı sorular oluşturulması ve bunun da zaman alıcı olmasıdır. Diğer bir önemli nokta da; değerlendirmeciler için sorulan soruların farklı anlamlar taşıyabilecek olmasıdır. Bu sebeple de yöntemin, personellere geri bildirim sağlanmasında oldukça zor olduğu görülmektedir (Barutçugil, 2002: 191).

2.5.5. Grafik değerlendirme yöntemi

Tercih edilen ve oldukça çok kullanılan bir yöntemdir, uygulama açısından hızlı ve basittir. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan kişiye değerlendirilecek her bir ast için basılı bir form verilir. Değerlendirmeci verilen bu form da, çeşitli kriterlere göre değerlendirmeler yaparak en iyi ve en kötü ölçütleri saptamak ister, bunu yaparken de birden beşe kadar puan vererek ilerler. Verilen bu form da, personelde olması istenilen özellikler ve bu özelliklerin

karşısında da özelliklerin derecelerini ifade eden rakam veya sıfatlar bulunur. Bu her bir sıfat sayısal bir değer taşır ve değerlendirmeci kendine göre uygun olan yeri işaretler. Değerlendirme sonunda ölçümleri ifade eden sayısal değerler toplanır ve değerlendirmenin toplam sonucuna ulaşılır. Toplanan sayısal verilerin sonuçları birbirleri ile karşılaştırılır ve her bir çalışanın diğer çalışana göre ne kadar başarılı olduğu saptanır (Bulut 2004).

Bu yöntem, belirli bir işin başarı ile yürütülebilmesi için en önemli ya da en kötüden en iyiye doğru derecelendirilmesi olarak ifade edilebilir (Bingöl, 1996: 225).

2.5.6. Derecelendirme ve puanlama yöntemi

Derecelendirme ve puanlama yönteminde, değerlendirmeyi yapan kişi çalışanların isimlerini alt alta yazar ve karşılıklarına da ‘yetersiz’, ‘çok yetersiz’, ‘yeterli’, ‘çok iyi’, ‘normal’ gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda kendince uygun olan birini seçer ve işaretler (Sabuncuoğlu, 2011: 173).

Değerlendirme yapılan formlarda, değerlendirilecek başarı faktörleri ve bu faktörlerin değerlendirme eşikleri bulunur. Bu yöntemde, tıpkı grafik değerlendirme yönteminde olduğu gibi çalışanın belirli kriterlere göre değerlendirilmesi yapılmaktadır (Erdoğan, 1991:183).

2.5.7. Zorunlu dağılım yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminin en belirgin özelliği, her bir personelin performansı diğer personelin performansına göre belirlenir. Yöntem uygulanırken personeller karşılaştırmalar yapılarak değerlendirilir (Uyargil, 2008: 92).

Bu yöntemde performansın değerlendirilebilmesi için öncelikle değerlendirilmesi yapılacak olan personele verilmiş olan puanların aritmetik ortalaması ile standart sapması hesaplanır. Yöneticiler veya değerlendirmeyi yapan kişiler; oranları önceden belirlenmiş bir boyut üzerinde çalışan personelleri bölümlere yerleştirerek ilerlerler.

Değerlendirmecinin olumlu bir değerlendirme eğilimi içinde bulunmaması için, kendisine hangisinin daha yüksek puan taşıdığını tahmin edemeyeceği ifadeler verilir ve bu ifadelerden birini seçmesi istenir. Ölçütleri genellikle personel uzmanları geliştirmektedirler ve bu ölçütlerin ayrımcılık ve arzu edilebilirlik derecelerini ise yöneticiler ve diğer uzman olanlar kontrol etmektedirler. Zorunlu dağılım yöntemini astlar, üstler, personeller ve çalışma arkadaşları kullanabilmektedirler (Aldemir vd., 2004: 306).

2.5.8. Amaçlara göre yönetim

Bu yöntem, P. Drucker tarafından oluşturulmuştur ve yönetim felsefesidir. Amaçlara göre yönetimde; işletmenin hedefleri yöneticiler tarafından belirlenir. Yöneticiler, bu hedeflere ulaşabilmek için faaliyet planları oluştururlar, oluşturulan bu faaliyet planları arasında koordinasyon sağlarlar ve aynı zamanda bu faaliyetleri denetlerler, çıkan sonuçları da değerlendirirler. Amaçlara göre yönetim yöneticiye bu sorumluluğun verildiği bir yönetim biçimini ifade eder (Bingöl, 1996: 236).

Amaçlara göre yönetimde; personeller ve yöneticiler geleceği birlikte kararlaştırırlar ve personelere bu performans hedeflerine göre değerlendirme yapılır (Baş ve Artar, 1991: 302).

Bu yönetim tekniğinin en belirgin özelliği; personeller ve yöneticiler bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar doğrultusundaki gelişmeleri birlikte değerlendirirler. Değerlendirme yapılırken, personellerin bu amaçları gerçekleştirme oranlarına bakılır. Başarı ölçütü olarak personelin amaçları kullanılır. Bu sebeple de, amaçlar ölçülebilir olmalıdır (Baykal, 2013: 27).

Bu yöntemin başarılı olarak uygulanabilmesi için bazı önkoşullar bulunur. Öncelikle, hedefler ölçülebilir ve sayısal olmalıdır. Ölçülemeyen hedefler belirlenmemelidir. Hedefler; belirgin, tutarlı, ulaşılabilir, anlaşılabilir ve yazılı şekilde olmalıdır. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için bir tarih belirlenmeli veya süre saptanmalıdır (Barutçugil, 2002: 188).

2.5.9. 360 derece yöntemi

Performans değerlendirme yöntemleri arasında olan 360 derece yönteminde, çalışanların performanslarında birçok açıdan değerlendirme yapılarak, istikrarlı bir sonuç elde edilebilmesi için çok kaynaklı değerlendirme yapılmasının temeli oluşmaktadır (Edwards ve Ewen, 1996: 11).

Bu yöntemde, karma bir değerlendirme yapısıdır. Değerlendirmede çok sayıda insan ve ölçüt kullanılır, bu sebeple 360 derece yöntemi ismini almıştır (Aldemir vd., 2001: 278-279).

Bu değerlendirme yönteminde, çalışanın performansı için; iş arkadaşlarından, üstlerinden, astlarından, yöneticilerinden, tedarikçilerden, müşterilerinden ve dahil olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgiler toplanılarak değerlendirme yapılır (Helvacı, 2002).

360 derece yöntemini diğer yöntemlerden ayıran en önemli fark geri bildirim sağlamasıdır. Geri beslemeler uygulanma biçimi açısından 360 derece değerlendirme yönteminin işletmelerde kurumsallaştırılması yönünden oldukça önemlidir. Bu geri beslemelerin kimseyi rahatsız ve rencide etmemesi gerekmektedir (Şenol, 2003).

360 derece yöntemi, çalışanlara ve yöneticilere kendilerini ve birbirlerini değerlendirme olanağı sağlar. 360 derece değerlendirme yönteminde farklı değerlendirenler tarafından toplanmış birçok bilgiyi almak mümkündür (Cornelius, 2001: 157).

360 derece yönteminde bir ast tarafından değerlendirme yapmak yerine birçok kanaldan gelen değerlendirme sonuçları ortak bir havuz içerisinde toplandığından, geribildirim sürecinde güven ve doğruluk artmaktadır. Bu yöntemde, çalışan hakkında diğer kişilerden bilgiler toplanmaktadır. Bu kaynakların içerisinde üstler, astlar, iş arkadaşları ve müşteriler bulunur (Edwards, 1996: 5).

360 derece yönteminde, birçok kanaldan gelen geribildirim objektifliği garanti edilemez. Çünkü işletmede bulunanların ve müşterilerin taraflı davranabileceği ihtimali bulunmaktadır. Fakat tek bir değerlendirici tarafından gerçekleştirilen değerlendirmelerde ise böyle bir risk daha yüksek oranda çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, performans değerlendirme sistemleri arasında olan 360 derece yönteminin geleneksel diğer performans değerlendirme yöntemlerine oranla daha güvenilir sonuçlar ortaya koyduğunu söylemek mümkündür (Yılmaz, 2005: 40).

Bu yöntem ile ulaşılan bilgiler, çalışanların iletişim halinde oldukları diğer kişilerden elde edildikleri için çalışanların yalnızca üstleri tarafından değerlendirildikleri diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre daha güvenilir ve adildir. Verilerin birden çok kaynaktan toplanmasının etkisi, yalnızca bir kaynaktan toplanan verilere kıyasla çok daha etkilidir (Turgut, 2001: 62).

2.6. Örgütsel Performans

Performans kavramı bireysel ve örgütsel olarak değerlendirilebilmektedir, performans kavramını oluşturan temel öge ise ölçümdür.

Performans kavramının ölçülmesi önemli bir sorun alanıdır ve performans ölçümünde geçerli bir sistem oluşturmak mümkün olmamaktadır (Beamon, 1999: 276-277).

Performans; amaçlanan bir hedef için, bir girişimin, bir grubun veya bir kişinin nitel ve nicel olarak neyi, hangi oranda gerçekleştirebildiğinin ifade edilmesidir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 43).

Örgütsel performansın ölçülmesi için genellikle üç teknik kullanılır. İlki, ölçütlerin nesnelliği ve öznelliğini içeren teknik, ikincisi finansal ve finansal olmayan ölçütler yardımıyla yapılan teknik, üçüncüsü ise içsel ve dışsal değerlendirmeleri kapsayan tekniktir (Çalışkan vd., 2011).

Örgütsel performans yüksek ise, çalışanların da motivasyonları olumlu olarak etkilenecektir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki etkileşimin güven içermesi, kaliteli bir iletişim oluşturması ve bunun sonucunda da, çalışanlara, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmeleri, iş doyumlarını en üst seviyeye ulaştıracak kadar motive olmaları, örgütsel performansın artırılması konusunda yöneticilerin görevlerindedir (Çalışkan vd., 2011).

2.7. Bireysel Performans

Performans yönetim kavramı ve performans değerlendirme sistemi günümüzde özel ve kamu işletmeleri açısından oldukça önemsenmeye başlayan bir kavram haline gelmiştir. Bu sebeple de, bir bütün olarak örgütün kurumsal performansının ve örgüt çalışanlarının bireysel performanslarının ölçülmesi oldukça önemsenen bir uygulama haline gelmiştir (Çalık, 2003: 177).

Performans kavramı, kurum içindeki her bir çalışanın, belli dönemlerde elde ettiği sonuçlar olarak ifade edilir (Erdoğan, 1991, 155).

İşletmelerde belirlenen amaçlara ulaşabilmek için kurumsal performansların artırılması gereklidir. Bunun için de her bir çalışanın performans artışı önemlidir. Bireysel performansın bir sistem içinde yürütülmesi sonucunda, işletmenin toplam performansı da artmaktadır (Turunç, 2010: 253-254).

Performans sözcüğü, işletmenin belirli bir zaman diliminde üretmiş olduğu mal veya hizmetin miktarı olarak ifade edilirken, bireyin de belirlenmiş bir hedef karşısında gösterilen çabanın bireysel olarak “verimlilik” ve “etkinlik” düzeyi olarak ifade edilir (Tutar ve Altınöz, 2010: 202).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

3. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI

Yenilikçilik kelimesi kökeni Latince olan “innovatus” kelimesinden gelmektedir ve “yeni ve değişik bir şey yapmak” anlamı taşımaktadır (TDK).

Yenilikçilik kavramı, iktisatçılar tarafından kabul edilmiş ve önemi anlaşılmış olsa da uzunca bir süre bu konuya yeterince önem verilmemiştir. Thorstein Veblen ve Joseph Alois Schumpeter’in bu konuda yaptıkları alan çalışmaları bir başlangıç niteliği taşımaktadır (Biçer, 2017).

1950-1960 verimlilik çağı, 1970-1980 kalite çağı, 1990 yıllarındaki esneklik çağından sonra yaşanan ve içinde bulunduğumuz dönemin “yenilikçilik çağı” olduğu söylenebilir. Günümüzde kullanılan mal ve hizmet üretimi giderek artmakta ve yeni teknolojiler üretilmektedir.

Kavram olarak yenilik; bir yenilenme süreci ile beraber bir sonucu da anlatır. AB ve OECD’ye göre yenilik; “bir fikri pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir (OECD, 2005).

3.1. Yenilikçiliğin Tanımı, Önemi ve Karakteristik Özellikleri

Araştırmanın bu bölümünde yenilikçiliğin tanımı, önemi ve karakteristik özellikleri ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1.1. Yenilikçiliğin tanımı

Literatür araştırması yapıldığında yenilikçilik ile ilgili birçok tanımlama vardır. İşletmelerin süreçlerinde olumlu ve farklı değişikliklerin oluşması veya işletme bünyesinde yeni bir ürün oluşturmaktır (Gareth, 2001). İşletme organizasyonu bünyesinde yeni bir mal ve hizmet üretilip, yeni metodların geliştirilmesi ve çalışma şartlarında yeni olumlu uygulamaların oluşturulmasıdır (Samuel, 2000).

Yenilikçilik kelime olarak Latince “innovane” kelimesinden türetilmiş olup, daha önce yapılmamış olanı veya mevcuttaki bir durumu geliştirmek anlamında kullanılmakta olup, Türkçe literatürlerde ise bu kavram; yenilik, yenilikçilik, yenilenme şeklinde ifade edilmektedir (Erdem vd., 2011).

Yenilikçilik, işletmelerde örgüt kültürünün oluşmasında da kendine yer bulmuştur. Yenilikçilik kavramı ile işletmelerde, çalışanlara yenilikçi yönlerini fark ettirecek ve bunu kullanmalarına özendirilecek yapısal ve yönetsel mekanizmalar ve çalışma ortamları hazırlanmaya başlanmıştır (Yahyagil, 2001).

Barker’e göre yenilikçiliğin tanımı; müşterileri tatmin edebilmek için onların ihtiyaçlarına yönelik yenilikçi yeni kaynaklar oluşturmaktır (Barker, 2001: 22).

Yenilikçilik, işletmelerin birbirleri ile rekabet edebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için farklı ve yeni ticari fikirleri uygulamaktır (Kırım, 2007: 5).

Yenilikçilik, işletmelerde mevcut olan bilgilerin farklı şekilde kullanımını oluşturmak veya yeni fikirler oluşturarak fark yaratmak olarak ifade edilen bir terimdir. Bu kavram, mevcudun dışında bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi anlamında ifade edilirse eğer, bu durum yeni örgütsel yapıları, yönetim tekniklerini ve yeni iş modellerini de kapsar (Jamrog vd., 2006).

Yenilikçilik kavramında, yeni bir fikir üretmekten öteye geçilerek üretilen fikrin hayata geçirilmesi ve insanlar tarafından kullanılması yenilikçilik kavramını ifade etmektedir. Üretilen yeni fikir sadece üreten kişinin gözetiminde kalırsa o yenilik kavramını ifade etmede yetersiz kalır. Yenilik fikrinin kabul görmesine onu kullanan insanlar karar vermelidir (Johansson, 2013: 30).

3.1.2. Yenilikçiliğin önemi

Yapılan birçok araştırma ve raporlama sonucunda sürdürülebilir bir büyümenin olabilmesi için yenilikçilik kavramının olması gerektiğini ortaya çıkmıştır. 1995 yılında Avrupa Birliği tarafından yayınlanan bir belgede yenilikçilik resmi politika haline gelmiştir. Oslo Kılavuzu ise 2005 yılında on eylemden oluşan bir yenilikçilik stratejisi yayınlamıştır. Türkiye’de ise, TÜBİTAK tarafından geliştirilen çok önemli yenilik strateji ve politikaları mevcuttur (Aksay, 2011).

Çalışma hayatında ve ticari hayatta her geçen gün artan rekabet sonucunda yenilikçilik; işletmeler ve yöneticiler açısından oldukça önemli bir hale gelmiştir. Yapılan

tüm çalışmalar da değişim ve yeniliğin yadsınamaz önemini ispatlar niteliktedir (Caldwell ve O'Reilly, 2003).

Yenilikçilik, piyasada faaliyet gösteren her bir sektör için hayati önem taşıyacak bir noktaya gelmiştir. Bu sebeple, yenilikçilik dinamiğinin farkına varıp, onu tanımlamak ve gerçekleştirmek kaçınılmaz bir gerçek haline gelmiştir (Gündüz Çekmecelioğlu, 2002).

3.1.3. Yenilikçiliğin karakteristik özellikleri

Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz ticaret hayatında, yenilikçilik birçok işletme ve sektörde rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsur haline gelmiştir. Yakın dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmalar, yenilik ve değişim kavramlarının işletmeler ve yöneticiler için oldukça önemli olduğunu göstermektedir (Caldwell ve O'Reilly, 2003). Yenilikçilik kavramı; esneklik ve açık fikirlilik ile gelişmeye başlamıştır ve sorunların çözülmesi için yeni fikirlerin oluşturulmasını, yeni bir hizmet-ürün modelinin uygulanmaya konmasını ve yeni bir örgütsel yönetim metodunun uygulanmasını savunmaktadır (Goyal ve Akhilesh, 2007).

3.2. Yenilikçilik İle İlgili Kavramlar

Yapılan araştırmalar sonucunda yenilikçilik kavramı ile ilişkili birçok kavram olduğu söylenebilir. Bu kavramlardan bazıları yenilikçilik kavramı ile eş değer tutulmakta, bazen de anlam olarak karışmaktadır. Bu noktada yenilikçilik kavramına yakın olan; yaratıcılık, değişim, risk alma, proaktiflik ve özgüven kavramları ele alınacaktır.

3.2.1. Yaratıcılık

Yaratıcılık, kelime olarak İngilizce "Creativity", Latince "Creativität" ve Fransızca "créer" fiilinden türetilerek "Créativité" kelimesinin karşılığı olarak dilimize çevrilmiştir (TDK).

Yaratıcılık en basit haliyle; icat etme, yeni fikirler ve ürünler geliştirme, yenilik yaratma, ortaya çıkarma şeklinde tanımlanabilir (Akat; 1984: 224). Maslow ise yaratıcılık

kavramını; kontrollü ve disiplinli yaratıcılık olarak ikiye ayırmıştır ve yaratıcılığı tutum, yeni bir ürün, süreç olarak ifade etmiştir (Rouquette: 1992: 14).

Yaratıcılık, her faaliyet alanında ne zaman, niçin, nasıl, ne, kim vb. sorularına cevap aranmasıyla birlikte günümüzde tanımlanması güç hale gelen kavramlardan biri olmuştur (Üstündağ, 2002: 1). Yaratıcılık, mevcut bir şeyi diğerlerinden farklı yöntemlerle yapabilmek, yeni ve farklı fikirler üretebilmek, mevcuttaki sorunların çözümüne yönelik fayda sağlayabilecek yeni fikirler üretebilme sürecidir (Aksüzek, 2008).

Günümüzde başarı faktörü için, yaratıcı düşünme yeteneğine sahip olmak önemli hale gelmiştir. Çağımızda hızla değişen çevre koşulları önemli bir sorundur. Tüm dünyada yayılan küreselleşme, kalite kavramını da beraberinde getirmiştir. Bu sebeple, mevcut yaklaşımların dışına çıkıp yeni arayışlar bulmak, farklı stratejiler geliştirmek ve yeni yönetim teknikleri uygulamak neredeyse ilk hedef haline gelmiştir.

Yenilikçilik ile yaratıcılık arasındaki fark oldukça önemlidir. Yaratıcılık; bireyseldir, yenilikçilik ise daha örgütseldir. Yaratıcılık; uzmanlık, kişilik, motivasyon gibi kavramları incelediğinden bireyseldir. Yenilikçilik ise, takım çalışması, örgüt düzeyindeki faaliyetleri ve çalışma konularını içerdiğinden dolayı örgütseldir (Van de Ven ve Angle, 1989: 12).

İşletmeler için yaratıcılık oldukça önemlidir. A.B.D.'de, "Yaratıcılığı Ortaya Çıkarma Teknikleri" olarak işletme bilimcilerinin uyguladığı özel yöntemler mevcuttur ve işletmelerin ortalama girişimcilik düzeyini arttırması amaçlanmaktadır (Akat vd., 1999: 355).

Organizasyon yaşamında yaratıcılık ile yenilikçilik kavramları arasındaki ayrım oldukça önemlidir. Organizasyonlar, tüm fikirleri kullanabilmek için yaratıcı ve aynı zamanda yenilikçi personeller ile çalışmak isterler (Stonar ve Wankel, 1986: 397).

Günümüzde bilgi sahibi olmanın yanında yaratıcılık kavramına ihtiyaç duyulmaktadır. Teknoloji çağından bilgi çağına geçiş olan günümüz dünyasında temel ilke, işletmelerin tüketicileri tatmin edebilmeleridir. Tüketicilerin ileride isteyebileceklerini tahmin etmeyi başaran işletmeler geleceği görebilen işletmelerdir. İşletmelerin yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarına ayrı bir önem vermelerinin sebebi de, her kuruluşun rekabet gücünü elde etmek istemesi ve tüketicilerin gün geçtikçe artan yaratıcı ve yenilikçi çözümler talep etmeleridir (Aksüzek, 2008).

3.2.2. Değişim

Değişim kelime olarak; bir durumdan başka bir duruma, bir düzeyden başka bir düzeye geçmektir. Değişim süreci döngüseldir ve değişim sürecini etkin bir şekilde uygulayabilmek, kaos ve düzeni bir arada dengede tutmaya bağlıdır. Değişim döngüsünün aşamaları şu şekildedir (Çalışkan, 2007):

1. Değişimin Gerekliliğini Belirlemek

- Değişime İhtiyaç Olduğunu Tespit Etmek
- Değişim Kararının Alınması
- Değişim Konusunda Üst Düzey Fikir Birliğinin Oluşturulması



2. Organizasyonların Değişime Hazırlanması

- Değişim Kararının Tüm İşletme Birimlerine Duyurulması
- İnsanların Değişime Hazırlanması
- Yapı ve Kaynakların Değişime Hazırlanması



3. Değişimin Planlanması

- Sorumluların Belirlenmesi
- Vizyon ve Misyonun Tanımlanması
- Amaçların Tanımlanması ve Hedeflerin Belirlenmesi
- Mevcut Durumun Ortaya Koyulması
- Alternatif Çözüm Yollarının Geliştirilmesi
- Kullanılacak Strateji ve Taktiklerin Alternatifler Arasından Seçimi
- Planın Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli İş Gücü ve Diğer Kaynakların Saptanması



4. Aksiyon Planının Realize Edilmesi

- Pilot Uygulama Yapılması
- Olumlu - Olumsuz Yönlerinin Tespit Edilmesi
- Gerekli Düzeltme ve Takviyelerle Değişim Modelinin Güçlendirilmesi
- Yeni Modelin Şemasının Çizilmesi
- Modelin İşletmenin Tüm Bölümlerine Yayılması
- Uygulamaya Geçiş Evresi



5. Değişimin Değerlendirilmesi ve Kurumsallaştırılması

- Değişim Sonuçlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi
- Değişimin Kurumsallaştırılması



Şekil 3.1. Organizasyon içindeki değişimin yol haritası

Şekilde de görüldüğü gibi, değişim süreci sistematik ve planlıdır. Öncelikle yapılması gereken mevcut durumun analiz edilmesi ve arkasından da istenilen durumun belirlenmesi şeklindedir. Değişim sürecinin etkili olarak uygulanabilmesi için her bireyin katılımcı ve hevesli olması önemlidir.

İşletmelerdeki yenilikçi hareket ve politikaların sonucunda gelen değişimler, işletme üyeleri veya personellerinde aynı duygu durumunu yansıtmazlar. Kişilerin değişimler karşısında gösterdikleri tepkiler; olumlu-olumsuz, aktif-pasif olarak farklılıklar gösterir. Belirlenmiş olan hedefleri direkt olarak reddetme ile sonuçlanan bu davranışlar, yeni iş modellerini yadırgamak ve diğer personeller ile birlikte iş faaliyetlerini gerçekleştirmeye dolaylı olarak gizlice savaş açma şeklinde kendini gösterebilir. Yenilikleri ve değişimleri reddetme tepkileri, işletmelerin yeniden yapılanma süreçlerine olumsuz etki edebilir ve bu da işletmenin gelecek ile ilgili planlarında istenmeyen sonuçlar doğurabilir (Clark ve Koonce, 1998: 14). Gordon (1993), değişimi reddetmenin sebeplerini; baskı, itimat yoksunluğu, ekonomik ve sosyal zarar, beklenmeyen tepkiler, zorluk, eksik bilgi ve kaynaklar gibi nedenler olarak ifade etmiştir (Gordon, 1993).

1990-1999 yılları arasında detaylı olarak incelemesi yapılan organizasyonel değişim teorileri ve araştırmaları sonucunda Armenakis ve Bedeian (1999: 293) tarafından varılan sonuç; değişimin güçlü bir faktör olduğu ve organizasyonel talepler ile uyuma dayandığı şeklindedir. İşletmenin başarılı bir değişim süreci geçirebilmesi için birçok etken faktörü, değişkeni ve bu değişimi oluşturan elementleri uyumlu olarak kurgulayarak yönetmesi gerekmektedir.

İşletmelerin, başarılı bir değişim süreci başlatabilmeleri için şu faktörleri bilmeleri gerekmektedir (Moran ve Brightman, 2000: 67):

- Değişim sürecinin doğrusal bir boyutu yoktur, başlangıç ve bitiş noktaları açıkça belirlenemez.

- Değişim süreci tabandan tavana ve yukardan aşağıya doğru kendini gösterir. Değişimin vizyon ve yapı oluşturabilmesi için yukardan aşağıya doğru olması, katılımcılarla işbirliği yapabilmek ve genel bir destek oluşturabilmek için de tabandan tavana doğru ilerlemelidir.
- Organizasyonel bir değişim gerçekleştirebilmek için personelin boyutu oldukça önemlidir.
- Değişimde başarıyı yakalayabilmek ve bu değişimin sürdürülebilir olmasını sağlayabilmek için ölçme işleminin kilit noktası olduğunu bilmek önemlidir.

3.2.3. Risk alma

Risk alma kelime olarak “zarara uğrama tehlikesi” anlamı taşımakta olup, köken olarak Fransızca “Risque” kelimesinden dilimize çevrilmiştir (TDK).

Değişim ile beraber giderek artan belirsizlik ortamı şartlarında çalışanlar belirli sınırlar çerçevesinde risk alarak ilerlemek durumunda kalmışlardır. Bu belirsiz ortamının bir sonucu olarak işletmelerin fırsat kaçırma, zamanında alınamayan kararlar ve rekabet avantajlarını yitirmelerine sebebiyet vermektedir. Bu sebeple, bu belirsizlik ile çalışanların risk alarak karar vermeleri gerekmektedir. Bu noktada yöneticilere düşen; gerekli görülen durumlarda planlarda büyük değişimler yaparak fırsatları değerlendirebilmektedir (Hitt vd., 2005).

Short risk ile ilgili görüşünü; “İnsanların yaşamlarındaki bir olay veya durumdan kaynaklanan tehlike etkisini deneyimleme olasılıklarıdır” şeklinde ifade etmiştir. Riskin kendine has bir biçimi, süreci ve sonucu vardır. Risk denildiği zaman, insan zihninde tehlike anlamı uyandırması sebebiyle korku ve endişe kavramları olarak bilinmekte olup, kesinlik taşımamakla birlikte ilerde ortaya çıkabilecek olaylar olarak ifade edilebilir (Timuroğlu ve Çakır, 2014).

Çalışanların risk almalarının altında yatan duygunun temelinde yenilikçilik kavramı ile benzerlik taşıdığı söylenebilir. Örgütlerde uygulanacak olan ödül sistemi ile çalışanların yenilikçi davranışlarda bulunmalarının ve risk alma eğilimlerinin artmasının desteklenmesi gerekmektedir (Hitt vd., 2005).

Günümüz yönetim sistemlerinde, kişilerin girişimciliğinin yanı sıra işletmelerin girişimciliği de oldukça önemsenen ve hassasiyetle üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. İşletmelerin de büyümeleri ve performanslarını arttırabilmeleri için risk almayı öğrenmeleri gerekmektedir. Bu sebeple de; stratejik planlar yapıp, mevcut durumlarından sıyrılıp yenilikçi bir örgüt yapısı oluşturmaları gerekmektedir (Hitt vd., 2005).

İşletmelerin riski arzulama dereceleri pazarın belirsizliği ve rekabet ortamının şiddeti ile yakından ilişkilidir (Covin ve Slevin, 1988). Yöneticilerde genel olarak, rekabetin sert ve belirsiz olduğu pazarlarda risk almaktan daha çok bekle ve gör politikası mevcuttur (Mintzberg, 1973: 44-53). Bu sebeple de yöneticiler, rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için yeni ticari alanlar keşfetmek ve oluşturmak konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar (Miller ve Friesen, 1982).

Yeni pazar ve faaliyet alanları oluşturabilme girişimleri belirli derecede risk almayı gerektirir (Kuratko ve Goldsby, 2004). İşletmenin risk almaktan kaçınması, orta ve uzun vadede pazarda rekabet üstünlüğünü kaybetmesine ve hatta pazardan çekilmesine bile sebebiyet verebilir (Slater ve Narver, 1995).

3.2.4. Proaktiflik

Proaktif kelime olarak, bilinçli veya bilinçsiz olarak sonunun olumlu veya olumsuz olabileceği olaylar karşısında mevcut koşulların seyrini değiştirebilmek veya yeni koşullar oluşturabilmek için kullanılan insiyatif olarak tanımlanabilir (TDK).

Geleceğe yönelik bir takım ihtiyaçlar, sorunlar ya da yeni koşulların tahmin edilebilmesi ile ilgili olarak bireyin aktif girişimde bulunmasını ifade eder. Proaktifliği yüksek olan birey girişkendir ve değişim süreci sonuçlanana kadar da aynı kararlılığı sürdürür.

Kavram, öncü olmak ile ilişkilidir ve mevcut pazarın dışına çıkıp yeni pazarlar keşfetmeyi ve yeni fırsatlar yakalamayı teşvik eder (Kaygın, 2012: 98).

Günümüz çağında, yaşanan zorluk ve sorunlarla baş edebilmek için, yöneticilerin geleceği görebilme, etkili bir insan ilişkileri politikası yürütme, stratejik bir şekilde düşünebilme özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Budak ve Kar, 2014: 171).

Bugünden geleceği görebilme ve gelecekte oluşabilecek problemlere ilişkin tedbirler oluşturabilme yani proaktiflik stratejik düşünebilen yöneticilerin özelliklerindedir (Lumpkin ve Dess, 1996: 147).

Proaktif yapıya sahip olan insanlar, fırsatlar yaratırlar. Bu fırsatları kullanarak girişimde bulunarak düşündürücü bir ince ayırım oluşturana kadar kararlılık ile çalışmalarını sürdürürler. Proaktif kişilik, bireylerin değişme eylemini başlatarak çevrelerine tesir edebilecek bir rol üstlenmeleri anlamı taşımaktadır. Bu özelliklere sahip olan bireyleri, diğerlerinden ayıran özellik ise yapılan işte durgun olmak yerine oldukça etkin bir davranış sergilemeleridir (Bateman ve Crant, 1993).

3.2.5. Özgüven

Özgüven duygusu; kişinin yaşamının kontrolünün kendi hâkimiyetinde olduğunu bilme duygusudur. Kendilerine karşı güven duyan bireyler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için kendilerinde var olan güçlere ve yeteneklere güvenirlir ve bir başkasının onayına bağlı kalmama eğilimi gösterirler. Bu sebeple özgüven duygusu, bireyin neyi başarabileceğini bilmesi ve kendine inanmasıdır (Dündar ve Ağca, 2007). Yapılan birçok araştırmada; girişimci bireylerin, girişimci olmayan bireylere oranla çok daha yüksek düzeyde özgüven duygusuna sahip oldukları ifade edilmektedir (Robinson vd., 1991).

Bazı araştırmacılar, girişimci kişilerde olması gereken özgüven duygusunun, belirsizlikten kaçınma, risk alma ve içsel kontrol etme becerisi ile bağlantılı olduğu görüşündedirler (Koh, 1996: 15).

Koh (1996), başarılı bir girişim ve yenilikçilik için özgüvenin önemli bir önkoşul oluşturduğunu ifade etmektedir. Busenitz ve Barney (1997) ise; girişimci bireylerin, bilgiye ulaşma konusunda kısıtların olduğu veya sonuç konusunda büyük bir belirsizlik ortamının var olduğu bir durumda kendilerindeki özgüvenin yöneticilerdeki özgüvenden daha yüksek olduğunu dile getirmektedirler.

3.3. Yenilikçi Davranış Kavramı

Yenilikçilik; rekabetin oldukça güçlü yaşandığı iş yaşamında, sektörler, işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar için oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir.

Yenilikçi davranış, yenilik ile ilgili davranışları kapsamasının yanı sıra birlikte çalışılan personelin departmanını ve işletmenin her düzeyinde yeniliğin oluşturulup uygulanmasını ifade eder (Yuan ve Woodman, 2010).

Teknolojik gelişmeler, yeni stratejiler geliştirme, mevcut çalışma sistemlerinin dışına çıkıp yeni arayışlar peşinde olma, yeniliklerin takipçisi olma, yeni fikirleri uygulayabilmek için kaynak bulma çalışmaları, yöneticilerin ve personellerin yenilikçi davranışları olarak dikkat çekmektedir (Yuan ve Woodman, 2010).

3.3.1. Yenilikçi davranış tanımı ve önemi

Araştırmanın bu bölümünde yenilikçi davranışın tanımı ve önemi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.3.1.1. Yenilikçi davranışın tanımı

Yenilikçi davranış kavramı ile ilgili olarak bir çok araştırmacı ve yazar, farklı tanımlamalar yapmış olsa da literatür incelemesi sonucunda en yaygın tanım West ve Farr'a (1989) aittir. West ve Farr (1989) yenilikçi davranış kavramını, bir personel veya bir örgüt üyesinin kendi isteği ile ürün, prosedür, süreç ve hizmete ait bilgileri ve düşünceleri kabullenip, bu düşünceleri oluşturan fikirleri içinde, biriminde ve işletmede uygulaması olarak ifade etmişleridir.

Yenilikçi davranış aşamalı bir süreç özelliği gösterir, yaratıcılık ve yeni olanın uygulandığı bir kavramdır (Axtell vd., 2000; Scott ve Bruce, 1994).

Janssen (2000) ise yenilikçi davranışı; örgüte yarar sağlayacak fikir ve düşüncelerin bilinçli olarak oluşturulup uygulanması olarak ifade eder. Kanter ise yenilikçi davranışı üç boyutta inceler. Bunlar; fikrin oluşturulması, ortak bir yönetim şekli oluşturulması ve oluşturulan fikrin uygulanmaya konulması süreçlerinden oluşur (Scott ve Bruce, 1994).

Ardts vd., (2010)' ne göre yenilikçi davranış; yeni ve farklı problem çözebilme tekniklerinin ortaya çıkarılma sürecidir. Von Hippel (1988) ise yenilikçi davranışı; işletmelere rekabet gücü kazandıran, bunun sonucunda da rekabet üstünlüğü oluşturan, aksi durumda ise rekabeti kötü etkileyebilecek bir aktivite olarak tanımlamıştır.

Son yıllarda teknolojik gelişmeler ile beraber işletmelerin yenilikçi politikalar uygulamaları ve bunun sonucunda da personellerin yenilikçi davranışlar sergilemeleri önemli bir boyut kazanmıştır. İşletmelerin, rekabet üstünlüğünü gerçekleştirerek yenilikçi davranışları son zamanlarda oldukça yoğunluk göstermektedir. Bu durumun sonucu olarak işletmeler ve personeller; problemlerin çözümü için yeni yöntemler bulmak, yeni ve farklı fikirler üretmek, yeni ürün ve hizmetler sunmak, yeni ve farklı yönetim politikaları uygulamak açısından avantajlı konumda olacaklardır (Çalışkan, 2013).

3.3.1.2. Yenilikçi davranışın önemi

Çağımız iş dünyasında değişim kaçınılmaz bir gerçektir. Bu değişim ile birlikte hareket edebilmek için yenilikleri takip etmek gerekmektedir.

Yenilikçilik kavramı, günümüz dünyasında kalite anlayışının bir parçasını oluşturmaya başlamıştır. Son yirmi yıldır yapılan çalışmalarda yenilik ve değişim kavramlarının işletmeler ve yöneticiler için önemi gözler önüne serilmektedir (Caldwell ve O'Reilly, 2003).

Perdomo-Ortiz vd., (2006) göre, işletmelerin sistemli bir faaliyet oluşturup, bu faaliyetleri geliştirip, iyileştirebilmeleri için stratejik ve etkin bir yenilikçi davranışa sahip olmaları ve bu durumu iyi yönetmeleri gerekmektedir.

Rekabet ortamının yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, işletmelerin kalıcı olabilmeleri ve mevcut durumlarını koruyabilmeleri için rantabilitelerini ve başarılarını üst noktalarda tutabilmek adına yenilikçi davranmayı benimsemeleri gerekmektedir (Mone vd., 1998).

Yeniliğin oluşmasında, araştırma ve geliştirme ile buluşlar dışında, işletmede rutin olarak gerçekleştirilen yenilikler de önemli rol oynar. İşletmenin varlığına devam edebilmesi ve refahını koruyabilmesi için yenilikler gereklidir (Janssen, 2000). Bu sebeple; yöneticiler, insan kaynakları bölümü ve sosyal bilimciler işletmedeki çalışanları yenilikçi davranmaya teşvik etmeyi amaçlarlar (Spiegelaere vd., 2012).

3.3.2. Yenilikçi davranışı etkileyen faktörler

İşletmelerde oluşan problemler, çözüm bekleyen sorunlar ve işletmenin olumsuz özellikleri, yenilik sürecini ve çalışan personellerin yenilikçi davranışlarını negatif etkileyebilir. Bu sorunların çözülmesi ile yenilikçi davranış sürecinde olumlu ve etkili sonuçlar ile karşılaşılabilir. Çalışan personellerin yenilikçiliği gerçekleştirme davranışlarına engel olan unsurlar arasında yöneticilik problemi, müşterilerin fikir ve düşüncelerini dikkate almamak, bilgi eksikliği, değişme kaygısı, finansal problemler, bürokrasi gibi faktörler sıralanabilir (Yeşil vd., 2010).

Yenilikçi davranışları etkileyen olumlu veya olumsuz faktörleri belirlemeye yönelik yapılmış araştırmalar alanyazında mevcuttur. Yenilikçi davranışı etkileyen olumlu ve olumsuz faktörleri belirlemeye yönelik yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkan unsurlar MaxQDA 10 Plus programında kodlanmış bulunmaktadır. Çalışmanın neticesinde yenilikçi davranışı etkileyen unsurlar; bireysel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmıştır (Parzefall vd., 2008).

3.3.2.1. Bireysel faktörler

Çalışanların yenilikçi davranmalarına sebebiyet veren faktörlerin ne olduğu ve bu faktörlerin davranışlar üzerinde nasıl etkiler gösterdiği yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bireylerin yaşları, eğitim dereceleri, ihtisas alanları, hizmet süreleri, kariyer düzeyleri, bilgi ve birikimleri, sorun çözme tarzları gibi kendi kişiliklerinden kaynaklı özelliklerinin yenilikçi davranışları etkilediği belirtilmiştir (Scott ve Bruce, 1994).

Yenilikleri takip eden ve yenilikçi davranmaya yatkın olan bireylerin diğer bireylere oranla deneme-yanılma metodunu sık kullandıkları ve daha çok risk üstlendikleri tespit edilmiştir. Yapılan farklı bir araştırma sonucunda ise, yenilikçi olmak için gerekli olan özelliklerin içsel güç ve içsel motivasyon olduğu saptanmıştır. Yaratıcılığı olan bireylerde; yenilikçi olaylara karşı olumlu bakış açısı sergileme, özgüven, düzenli, disiplinli ve kararlı olmak gibi özelliklerin olduğu belirtilmiştir (Janssen vd., 2004).

3.3.2.2. Örgütsel faktörler

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda çalışan kişilerin yenilikçi davranışlar sergilemelerini etkileyen ve çalıştıkları işletmeden kaynaklanan birçok faktör olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin yenilikçilik içeren açık stratejileri, çalışanların yenilikçi davranışlar göstermelerine olumlu etki eder. Araştırmalar sonucunda ulaşılan bilgiler ışığında işletme kültürünün, çalışma arkadaşları desteğinin, işletmenin büyüklük derecesinin, gaye birliğinin, ödüllerin, çalışanın dahil olduğu takımın, psikolojik güvenin ve görev yapılan sektörün çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemelerinde olumlu etkiler gösterdiği; tutumun, içsel uyumsuzluğun, kaynak yetersizliğinin, işletmeden kaynaklanan katı kuralların ise çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemelerinde olumsuz yönde etkiler gösterdiği ortaya çıkmıştır (Scott ve Bruce, 1994).

Yeniliklerin ortaya çıkarılmasında işletmedeki tüm çalışanların bilgisi önemlidir (Taggar, 2002). İşletmeler; çalışanlarının bilgi ve birikimlerini, yeteneklerini, kabiliyet ve bakış açılarını kullanarak yenilikleri meydana getirirler (Gebert vd, 2006). Bundan dolayı, Parzefall vd., (2008), yenilikçiliğin yönetimi adına çalışan personeller için psikolojik olarak emniyetli ve riski almaya olanak sağlayan ve buna destek olabilecek bir işletme kültürünün

oluşturulması ve personellerin girişimci özellikleri neticesinde öncelik alabilmeleri için isteklendirilmeleri gerektiğini dile getirmişlerdir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

4. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Çalışmanın bu bölümünde, literatür taraması yapılarak motivasyonel faktörler içinde bulunan güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, ücret tatmini ile iş performansı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiler amprik ve kurumsal çalışmalara dayandırılarak incelenmiş ve hipotezler oluşturulmuştur.

4.1. Motivasyonel Faktörler Ve İş Performansı

Motivasyon kavramı; bireylerin ve örgütlerin gelişmesinde önemli katkıları olan bir olgudur ve motive olmuş iş görenlerden oluşan bir işletmenin daha başarılı olacağı söylenebilir. İş görenin motive olabilme durumu; iş görenin yaptığı göreve ve amacına odaklanması, görevini en iyi şekilde yapabilmek adına bir şevk durumunu ifade eder (Koçel, 2003).

Psikologlar, bireylerin davranışlarının motivasyon sonucunda oluştuğunu ifade ederler ve bireyin görevinden ayrılma niyetinde olması veya iş performansında artış olması gibi durumların motivasyondan kaynaklı bir sebebinin olduğunu dile getirirler (Dereli, 1981).

İşletmeler, iş görenlerin iş performanslarını üst düzeyde tutabilmek ve işe devamlılıklarını arttırabilmek için iş görenlerin motivasyonlarını arttıracak unsurlara önem vermelidirler (Öztürk ve Dünder, 2003). Literatür araştırması yapıldığında, motivasyonel faktörler ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkiler olduğu söylenebilir (Bouckenooghe vd., 2013; Zimmerman ve Todd, 2009; Ünsar, 2011; Hu vd., 2004).

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar ışığında, motivasyonel faktörlerin bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğine dair literatür araştırmalarına ve teorik açıklamalara dayanılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: *Motivasyonel faktörler, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

4.2. Güven Ve İş Performans

Yapılan araştırmalar sonucunda, çalışan kişinin çalıştığı kuruma güven duymasının çok önemli olduğu ve çalışanların çalıştıkları kuruma karşı güven duymaları sağlandığında, motivasyonlarının arttığı ortaya çıkmıştır (Ercan, 2000: 98).

Çalışanların kendilerine karşı olan güven ve birbirlerine karşı duydukları güven ile çalışma şartlarında olumlu etki yaratan bir örgütsel atmosfer oluşmaktadır. Bu ortam, işletmenin yönetimi açısından da olumlu değerlendirilirken aynı zamanda da örgütsel performansı arttırarak karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırır, sonuçları ise örgütün tüm üyelerine olumlu olarak yansır (Asunakutlu, 2002).

Güven ortamının olduğu bir örgüt ikliminde, çalışanların hislerini ve düşüncelerini düzeltmek mümkün olur. Bu rgt ikliminde çalışanlar birbirlerinden faydalanırlar ve birlikte öğrenmenin gerçekleşmesi desteklenir (Costigan vd., 1998).

Çalışanların yönetime karşı duydukları güven ile birbirlerine olan güvenleri performanslarını önemli derecede etkilemektedir. st düzeyde örgütsel güvene sahip olan örgütlerde; stratejik uyumun daha güçlü olduğu, kriz yönetimini daha etkin yönetebildikleri ve örgüt yapılarının daha uyum içerisinde olduğu görülmektedir (Tüzün, 2007, Fukuyama, 2000).

Yapılan bir araştırma neticesinde, güven ve belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda performansın oldukça düşük olduğu, sıradan günlük güven ortamında düşük performans eğilimi olduğu, ölçülü ve duygusal bir güven ortamında ise performansın oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Lewis ve Weigert, 1985). Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, güvenin iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂: Güven, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.3. Lider – ye Etkileşimi Ve İş Performansı

Lider – ye etkileşimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar yüksek kaliteye sahip olan bir lider - ye ilişkisinin kurum için oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Lider – ye etkileşimi ile ilgili olarak çalışmaların yoğun olarak yapıldığı Kuzey Amerika kökenli olan çalışmalar, yüksek seviyedeki ast – st ilişkisinin astın üstünden daha fazla destek görmesi, iş performansının daha yüksek olması, astın daha yüksek oranda iş tatmini elde etmesi ve üstün aldığı kararlarda astın onu daha çok etkilediği saptanmıştır (Gerstner ve Day, 1997).

Buna karşılık; üstleri ile ilişkileri daha düşük düzeyde olan kişiler üstlerine daha az ulaşabilmektedirler ve bu kişilerin kaynakları daha kıt ve bilgi edinmeleri daha kısıtlıdır. Bu durumun bir sonucu olarak iş tatminsizliği meydana gelmektedir, çalışanın kuruma olan bağlılığı azalmakta ve işten ayrılma düşüncesi artmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

Lider – Üye teorisinde yapılan araştırmalara göre, astlar ve üstler arasındaki ilişkinin kalitesi, astlar açısından performans bağlantılı olan işin sonuçlarını etkileyecektir (Janssen vd., 2004: 371). Üstleri ile ilişkileri iyi olan astlar, üstlerinin kendilerini desteklediğini hissedecek ve daha zor görevler için talepte bulunacaklardır. Bunun sonucu olarak da performans düzeyleri yükselecektir (Schyns vd., 2005: 16).

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; lider – üye etkileşiminde astlar ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki mevcuttur (Wayne vd.,1997). Fey ve Björkman (2000)'ın yapmış oldukları araştırmalar ışığında; işletmelerin yönetsel ve iş gören yapılarının performans ile aralarındaki ilişki incelenmiş, örgütün yapısı – yönetici – iş gören üçlüsü arasındaki ilişkilerin işletme performansı ile örgüt ve yönetim arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, lider üye etkileşimi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilmiş olan hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₃: Lider – üye etkileşimi, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.4. İş Tatmini Ve İş Performansı

İş tatmininin oluşması, işletmelerdeki iş görenlerin yerine getirdikleri görevlerinin kalitesinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Yoon ve Suh (2003), iş tatmini olmuş iş görenlerin daha fazla çalıştıklarını, daha iyi bir hizmet gerçekleştirdiklerini, çalıştıkları işletme ile ilişkilerinin güçlendiği ve görevlerini daha kaliteli olarak yapmak için eğilimlerinin arttığını ifade etmişlerdir.

İşletmeler, iş görenlerin iş tatminlerini artırabilmek için bir takım yönetsel teknikler uygulamaktadırlar. İş tatminini arttırmaya yönelik gösterilen çabaların sonucunda, iş tatminini yüksek düzeyde yaşayan iş görenlerin performansları ve faaliyetlerinde olumlu gelişmeler elde edilmektedir (Sevimli ve İşcan 2005: 55).

Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₄: İş tatmini, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.5. Ücret Tatmini Ve İş Performansı

Ücret tatmini, iş görenlerin çalışma hayatlarındaki olumlu - olumsuz davranış ve tutum sergilemelerinin belirleyicisi olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda da araştırmacılar ücret tatmini kavramının sonuçlarına oldukça önem vermektedirler (Faulk II, 2002: 1-4). Küresel rekabet içerisinde olan iş yaşantısı için karlılığı ve verimliliği arttırıp, maliyetleri azaltmak çabası dışında iş görenlerin aldıkları ücretlerde tatmin olmaları da çok ayrı bir önem taşımaktadır. Zira ücret tatmini oluşmayan iş görenlerde etik dışı ve sapkın olan davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Tang ve Tang, 2012: 97-98). Ücret tatminsizliğinin oluşması durumunda ise; iş tatmini, motivasyon ve iş performansında azalma olacağından iş görenin işe gelmemesi ve işten ayrılma düşüncesinin oluşması gerçekleşecek ve kurumda hukuksal bir sürecin başlaması olağan olacaktır (Terpstra ve Honoree, 2004: 528-529).

Kurumda etkin bir ücret sisteminin belirleyicisi olan ücret tatminin oluşması durumunda; iş görenlerin hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba göstermeleri ve nitelikli iş gücünün elde tutulması gerçekleşecektir. Bu doğrultuda daha verimli olan iş görenler ile kurumların performanslarının, kazanç ve rekabet güçlerinin artıp, beyin göçünün ise önlenmesi beklenmektedir (Zheng vd., 2014: 1219-1231).

Literatür taraması yapıldığında; Summers ve Hendrix (1991)'in ücret adaleti ile iş davranışlarını arasındaki ilişkiyi incelediği bir çalışma ile karşılaşmıştır. Summers ve Hendrix (1991), iş tatmininin ücret tatminini etkilediğini saptamışlardır. Summers ve Hendrix (1991), ücret tatmininin iş tatminini etkilediğini; iş görenin işinden tatmin olup iş tatminin pozitif olması durumunda, örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerin sonucu olarak performansın da pozitif olarak etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, ücret tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₅: Ücret tatmini, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.6. Motivasyonel Faktörler Ve Yenilikçi Davranış

Yenilikçilik sürecinde işletmenin ve çalışanların bu süreç üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Motivasyon yönetimi ile iş görenleri motive edebilen etkenlerin ne olduğu konusunda bilgi sahibi olunabilir ve iş görenler ortak bir amaç için daha verimli ve etkili olacak şekilde yönlendirilebilir (Öztürk ve Dündar, 2003). Bunun sonucu olarak da iş

görenlerin yaratıcılıkları geliştirilerek, yenilikçi faaliyetlere özendirilme sağlanır. Böylece çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi sağlanıp, yenilikçi faaliyetler özendirilmiş olur. Bu süreçte yaratıcı bireyler tarafından ortaya konulan yeni süreç, ürün ve fikirler firma performansını arttırarak işletmeye önem kazandırır (Eren vd., 2010).

Bu noktada, yapılan araştırmalar ve kuramdan hareketle, motivasyonel faktörlerin bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği düşünülmektedir. Motivasyonel faktörler ile bireylerin yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₆: Motivasyonel faktörler, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.7. Güven Ve Yenilikçi Davranış

Küresel bir rekabetin yaşandığı iş yaşamında, örgütler varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajını elde etmek durumundalar (Ellonen, 2008: 160-161). Bunun için de yenilikçi faaliyetlerde bulunmak önemlidir (Shalley ve Gilson, 2004: 33). Ellonen ve arkadaşları (2008: 176-177), örgütsel yenilikçi kavramının kurumsal güven ve yöneticiye duyulan güvenle alakalı olduğunu ifade etmişlerdir. Jafri (2010: 19) ise; iş görenin güven duygusunun yenilikçi davranışlara olumlu bir etkisinin olduğunu belirtmektedir. Renzl (2008) göre ise; iş görenin yönetime olan güveninin ekip içi ve ekipler arası bilgi paylaşımını arttırdığını dile getirmiştir.

Bu doğrultuda güven duygusunun, yenilikçi davranışlarını pozitif etkilediği düşünülmektedir.

H₇: Güven, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.8. Lider – Üye Etkileşimi Ve Yenilikçi Davranış

Lider – üye ilişkilerinin nitelikli olmasının yenilikçi davranışlar üzerinde pozitif bir etkisinin olduğuna ilişkin teorik açıklamalar yapılan araştırmaların bulgularını desteklemektedir (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009). Scott ve Bruce (1994) ‘ın yapmış olduğu araştırmalara göre liderlerin davranışlarının iş görenlerin yaratıcı davranışları ile ilişkili olduğuna dair neticeler vardır. Diğer yandan, Tierney vd., (1999) tarafından yapılmış olan araştırmada liderler ile üyeler arasındaki ilişkilerin niteliğinin iş görenlerin yenilikçi davranışları ve yaratıcılık yönlerinde etkili olduğu ifade edilmiştir.

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar ışığında, iş görenlerin yenilikçi davranışlarının lider – üye etkileşiminin niteliğinden etkilendiğine dair araştırma sonuçlarına ve teorik açıklamalara dayanılarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₈: Lider – üye etkileşimi, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.9. İş Tatmini Ve Yenilikçi Davranış

Çağımızda çalışma koşullarının hızla değişmesi, güçlükler ve hareketlilik, belirsizlik ortamı sebebiyle işletmelerin mevcut durumlarını korumalarında ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde yenilikçi davranış kritik bir öneme sahiptir (Yoon ve Suh, 2003).

Yapılan bir çalışmada, iş tatmini ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar iş çevresinin etkileşimi ile yenilikçilik gerektiren işleri karşılaştırmışlar ve bu karşılaştırmanın iş tatminine olan etkilerini sorgulamışlardır; yenilikçi uygulamaların iş tatminine etkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Shalley vd., 2000).

Yenilikçi davranışlarda bulunan iş görenlerin daha yüksek derecede iş tatminine ulaşmaları, daha fazla performans göstermeleri, iş arkadaşları ile ilişkilerinin daha olumlu olması ve kariyer tatminini hissetmeleri mümkündür (Shih ve Susanto, 2011: 113).

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar ışığında, iş tatmini ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₉: İş tatmini, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

4.10. Ücret Tatmini Ve Yenilikçi Davranış

Ücret yönetimi konusu, insan kaynakları biriminin en önemli fonksiyonlarından biridir. İnsan kaynakları biriminin tatmin edici bir yönetim uygulaması, ücret ödemelerinin tatmin edici olmasını gerektirmektedir (Bingöl, 2010: 312).

İş yaşamında gelir elde etmenin bir çok iş gören için bir mecburiyet olduğu düşünüldüğünde (Judge vd., 2009: 157); ücret konusunun işe özendirme etkili bir faktör olduğu söylenebilir. Mavi yakalı olarak çalışan iş görenlerin ücret ve ücret düzeylerinden duydukları tatmin, onların mevcut işlerinde devam etme niyetlerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Sosyal Mübade Kuramı (Blau, 1964)'da iş gören ile işletme arasında ekonomik olarak bir değişim ilişkisi olduğunu ifade etmekle birlikte, iş görenin işletmede gösterdiği çaba ve sarf ettiği emek ve karşılığında kazandığı ücreti kıyasladığını dile

getirmektedir. İş gören, işletmeye yapmış olduğu yatırımların (çaba, zaman, emek) sonucunu maddi kazanç olarak aldığı anda işletmeye yatırım yapmaya devam edebilmektedir. Tersî durumunda ise, yapmış olduğu yatırımları azaltmayı veya hiç yatırım yapmamayı tercih edebilmektedir. Buradan hareketle; ücret düzeyinden tatmin olan iş görenin tatmin olma derecesi arttıkça yenilikçi davranış sergilemesinin de pozitif yönde artacağı ifade edilebilir (Seçkin ve Çoban, 2017: 134-148).

Bu noktada, kuramdan hareketle ücret tatmini ve bireylerin yenilikçi davranış sergilemeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₀: Ücret tatmini, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

İş görenler, yapmış oldukları işlerinde veya çalıştıkları iş ünitelerinde yenilikçi davranışların verimlilik artışı sağlayacağına inandıkları zaman beklenen performansları olumlu olmaktadır (Ostroff ve Schmitt, 1993).

Lumpkin ve Dess (2005) ise, yapmış oldukları 39 çalışmadan oluşan meta analiz araştırmalarında yenilikçilik kavramı ile örgüt performansı arasında ilişki olduğunu saptamışlardır. Deshpandé ve arkadaşları (1993) tarafından yapılan çalışmada, Japon firmaları arasında yenilikçilik kavramı ile işletmenin finansal başarımı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Matsuo (2009), tarafından yapılan bir araştırmada ise satış departmanları incelenmiş ve yenilikçilik ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. KOBİ'lerde Vos (2004) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada ise yenilikçilik kavramının iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Bu noktada, deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle, yenilikçi davranışın iş görenlerin iş performansına olan etkisini ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₁: Yenilikçi davranış, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

İhtiyaçlar sonucu ortaya çıkan motivasyon, iş görenin yapacağı görevde başarılı olmasına olumlu etkileri olmakta ve iş görenin performansına doğrudan etki etmektedir (Kaplan, 2007: 82-83). Kuvaas (2006)'a göre ise, iş görenlerin iş performanslarını arttırabilmek için motivasyonlarının artırılması, iş görenlerin elde ettiği gelir veya diğer birçok araçtan daha etkilidir (Kuvaas, 2006: 369).

Vroom'un Beklenti Teorisi'nde, motivasyonel faktörler ile performans arasındaki etkileşim, iş görenin görevinde sarf ettiği gayretin performans ile sonuçlanacağı inancı yer almaktadır (Greenberg ve Baron, 1997: 159).

Nortcraft ve Neale (1990) ise, motivasyonun gayrete dönüşüp, gayretin de yetenekler ile desteklenip iş görenin performansını arttıracaklarını ifade etmişlerdir.

Motivasyonel faktörler ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar ve kuramdan hareketle, motivasyonel faktörlerin iş performansına olan etkisini ortaya koymaya ilişkin hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₂: Motivasyonel faktörlerin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

Yapılan bir araştırma sonucunda; iş görenin, yöneticisinin kendisine güven duyduğu algısına sahip olduğunda daha fazla sorumluluk aldığı ve bunun sonucu olarak örgütteki satış ve hizmet performansının arttığı ifade edilmiştir (Salamon ve Robinson, 2008).

Yapılan bir farklı meta analiz araştırmasında ise, örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulamaması sonucunda iş görenlerin performanslarının olumsuz etkilendiği ifade edilmekte ve örgüt içerisinde güven duygusu ile iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Gilboa vd., 2008).

İşletmeler, sürekli değişim içerisinde olan çevre koşullarına uyum sağlamak ve performanslarını arttırabilmek için yenilik yapma eğilimi içerisindedirler (Hagedoorn ve Cloodt, 2003). Kavousi ve Mansouri (2015)'nin İran Sigorta Şirketi üzerinde gerçekleştirmiş oldukları bir araştırmada, yenilikçiliğin iş görenlerin performansları üzerindeki etkileri test edilmek istenmiştir. Çıkan bulgular neticesinde ise, yenilikçilik ile iş performansı arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Teknolojik yeniliklerin iş görenlerin iş performanslarına olumlu etkiler yaptığı ve iş performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmada, teknolojik yenilikçilik iş görenlerin iş performanslarına direkt etki ederken, yönetsel yenilikçilik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Kavousi ve Mansouri'nin yapmış oldukları bu çalışma neticesinde; işletmenin teknolojik yenilikçilik faaliyetlerinin iş görenlerin iş performansını arttırdığı, fakat yönetsel yenilikçiliğin ise iş görenlerin iş performansına bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir (Biçer, 2017: 109-110).

Bu noktada, yapılan deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle güven, iş performansı ilişkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisini ortaya koymaya ilişkin geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₃: Güvenin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

Üstleri ile güçlü bir etkileşimi olan astlara üstleri tarafından verilen daha zorlayıcı ve önemli vazifeler, daha fazla yetki ve sorumluluk ile astların daha güçlü bir performans sergilemesi beklenecektir. Yapılan araştırmalar ve lider-üye etkileşim kuramına göre; iş görenler ile yöneticileri arasındaki ilişkilerin kalitesi özellikle iş görenler için, performans gerektiren görevlerin sonuçlarını etkileyecektir (Janssen vd., 2004: 371).

Üstleri ile güçlü ilişkileri olan astlar kendilerinin üstleri tarafından desteklendiğini bilerek daha zor görev taleplerinde bulunacaklardır. Bunun sonucu olarak da performansları yükselecektir (Schyns vd., 2005: 16).

Yapılan çeşitli araştırmalar, lider-üye etkileşimi ile astların iş performansları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Wayne vd., 1997).

Scott ve Bruce, (1994) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda; üstlerin davranışlarının astların yaratıcı davranışlarıyla etkileşim içinde olduğu ve algılanan iş ortamının buna aracılık ettiğine dair neticeler bulunmaktadır. Aynı çalışma da, lider-üye etkileşimin iş görenlerin yenilikçi davranışlarını anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ifade edilmiştir. Tierney ve arkadaşlarının (1999) gerçekleştirmiş oldukları çalışmaların sonuçları da lider-üye etkileşimin kalitesi iş görenlerin yaratıcılık ve yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğunu teyit etmektedir.

Lider ile açık etkileşim içerisinde olmanın, iş görenlerin yeniliğe yönelik olarak kendi motivasyonlarını olumsuz etkileyecek eleştiriler ile karşı karşıya kalma korkusunun azalacağı ifade edilmektedir (Amabile vd., 1996).

Bu noktada, yapılan deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle lider-üye etkileşimi, iş performansı ilişkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisini ortaya koymaya ilişkin geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₄: Lider – üye etkileşiminin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

İş tatminini artırabilmek için yapılan çabaların bir sonucu olarak, yüksek derecede iş tatminine ulaşan iş görenlerin faaliyet ve performanslarında pozitif gelişmeler yaşanabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55). İş tatmini; iş görenin performansını, işletmenin büyüme hızını, başarısını ve verimliliğini etkileyen unsurlardandır (Örücü ve Esenkal, 2005: 145).

Çeşitli ümitleri olan ve bir işletmeye katılan iş gören, bu ümitlerini gerçekleştirebildiği oranda görevinden ve içinde bulunduğu işletmeden hoşnut olmakta ve bunun sonucu olarak da verimliliği ve performansı artmaktadır (Nelson ve Quick, 1995).

İş tatminsizliği sorunun çözüldüğü işletmelerde görev yapan iş görenler, yenilikçi ilkeleri daha az bir direniş ile kabullenmektedirler (Eren, 2004).

Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in gerçekleştirmiş oldukları bir çalışma sonucunda; yenilikçi lider davranışları ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu noktada, yapılan deneysel çalışmalar ve kuramdan hareketle iş tatmini, iş performansı ilişkisinde yenilikçi davranışın aracılık etkisini ortaya koymaya ilişkin geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₅: İş tatmininin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

Ücret tatmini; iş görenin işletmede kalma veya işletmeden ayrılma kararı almasında rol oynayan en önemli etken olarak görülmektedir (Shtern, 2013: 22). Bu noktada, işletmede örgütsel amacın gerçekleştirilmesinde anahtar faktör olarak iş görenlerin ücretlerinden tatmin olmalarının etkili olduğu ifade edilmiştir (Panaccio vd., 2014: 822).

İşletmelerde, iş görenlerin ücretlerinin iş performanslarını arttırdığı bir ödül sisteminin uygulanması ile iş görenlerin emeklerinin karşılığında alacakları ücretten tatmin olmaları beklenmektedir (Jung ve Yoon, 2015: 22).

İşletmelerde ücret sistemini belirleyen en önemli etken olan ücret tatmini, iş görenleri motive ederek işletmenin amacını gerçekleştirmesinde çaba sarfetmesine ve etkili iş gücünün oluşturulmasına katkı sağladığı belirtilmiştir. Bunun bir sonucu olarak da, verimi daha yüksek olan iş görenler ile faaliyette bulunan işletmelerinin performanslarının, kazançlarının ve rekabet güçlerinin artması; ve aynı zamanda da beyin göçünün önlenmesi beklenmektedir (Zheng vd., 2014: 1219-1231).

Literatür taraması yapıldığında, ücret tatmininin bireylerin iş performansları üzerindeki yenilikçi davranışların aracılık rolüne ilişkin yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, ücret tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracılık rolünü test etmeye yönelik geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁₆: Ücret tatmininin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞGÖRENLERİN PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN ROLÜ: YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ARACILIK ROLÜ: MERSİN İLİ ÖZEL BANKALARINDA BİR UYGULAMA

5. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işgörenlerin, performansının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolünü ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracılık etkisini belirlemektir.

Araştırmanın Amacı

Bankacılık sektöründe görev yapan iş görenlerin performanslarının artırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü araştırılırken iş görenlerin sergilediği yenilikçi davranışın bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymak. Motivasyonel faktörler ile yenilikçi davranışın alt boyutları arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığının araştırılmasıdır.

Araştırmanın Önemi

Çağımızda, teknolojik gelişmeler, sosyal hayattaki hızlı değişimler, küreselleşme, çalışma koşullarının hızla değişmesi, gün geçtikçe şiddetlenen rekabet ortamı gibi gelişmelere bağlı olarak işletmeler son zamanlarda daha ahlaklı ve verimli çalışma ortamına gereksinim duymaktadırlar.

Her geçen gün hızla artan rekabet ortamına bağlı olarak yenilikçilik ve yenilikçi davranış kavramları da iş hayatı ve işletmeler için oldukça önem kazanmıştır. Bu çalışmada, motivasyonel faktörler ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracılık etkisini ölçmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacına bağlı olarak literatür taraması yapılmış ve kuramsal bilgiler iletilmiştir.

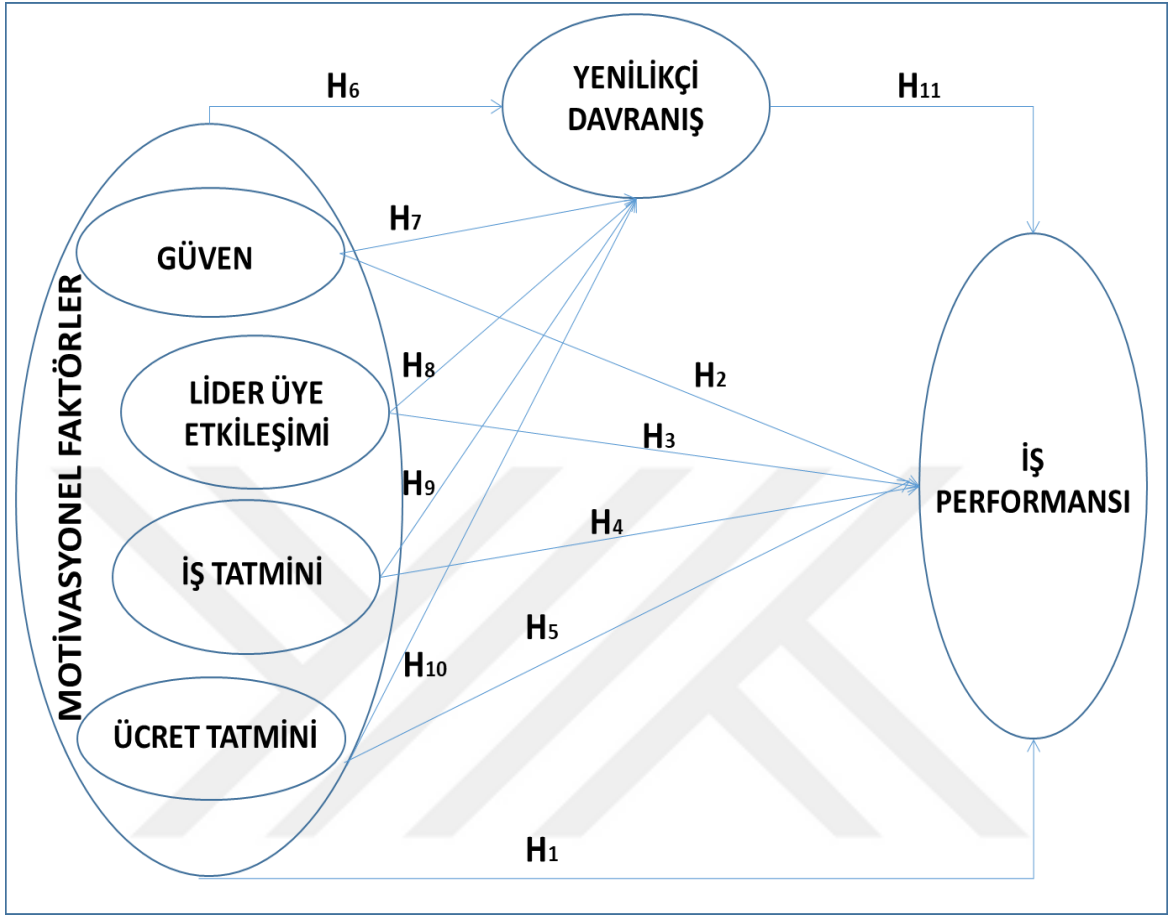
Araştırma Soruları

Bu çalışmada kuramsal çerçeveden hareket ederek aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

- Çalışanların iş performansları onların eğitim düzeylerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş performansları onların yaşlarına göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş performansları onların cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş performansları onların çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Çalışanların iş performansları onların medeni hallerine göre bir farklılık göstermekte midir?
- Motivasyonel faktörler içerisinde yer alan güven, lider – üye etkileşimi, iş tatmini ve ücret tatmini ile iş performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Motivasyonel faktörler içerisinde yer alan güven, lider – üye etkileşimi, iş tatmini ve ücret tatmini ile yenilikçi davranış arasında bir ilişki var mıdır?
- Yenilikçi davranışı ile iş performansı arasında bir ilişki var mıdır?
- Motivasyonel faktörler içerisinde yer alan güven, lider – üye etkileşimi, iş tatmini ve ücret tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkide yenilikçi davranışın aracılık rolü var mıdır?

Araştırma Modeli Ve Hipotezler

Araştırmaya ait model Şekil 5.1’de gösterilmiştir:



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Araştırmanın test edilmek üzere hazırlanan 16 hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: Motivasyonel faktörler, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Güven, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Lider – üye etkileşimi, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H4: İş tatmini, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H5: Ücret tatmini, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H6: Motivasyonel faktörler, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H7: Güven, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₈: Lider – üye etkileşimi, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₉: İş tatmini, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₀: Ücret tatmini, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H₁₁: Yenilikçi davranış, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler

H₁₂: Motivasyonel faktörlerin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

H₁₃: Güvenin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

H₁₄: Lider – üye etkileşiminin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

H₁₅: İş tatmininin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

H₁₆: Ücret tatmininin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracılık rolünü faaliyette bulunan tüm işletmelerden veri toplayarak analiz etmek zaman ve mekân kısıtlımsı sebebi ile mümkün olmayacağından dolayı Mersin ili içerisindeki bankacılık sektörü çalışanlarından veri toplanılarak analiz yapılacaktır.

5.1. Araştırmanın Yöntemi

5.1.1. Evren ve örneklem

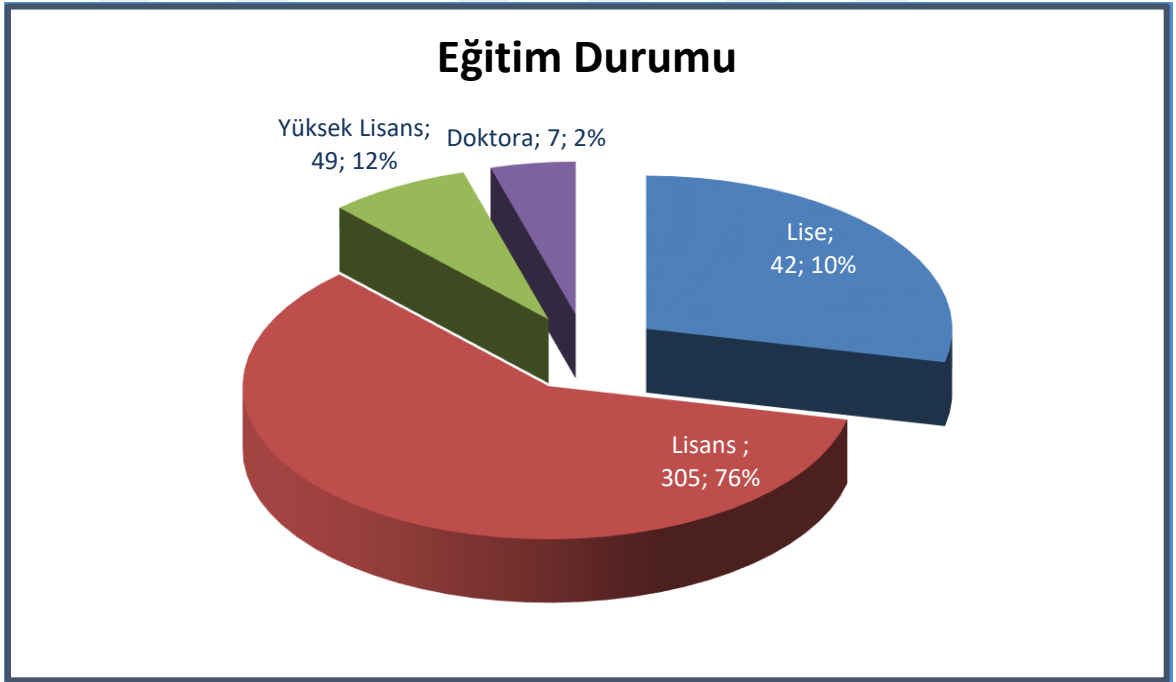
Araştırmanın evrenini Mersin’ deki bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bankacılık sektörü çalışanları arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu kurumlarda yaklaşık 5000 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 357 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda basit tesadüfi yöntem ile seçilen toplam 500 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 438’i geri dönmüş ve 417 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan

uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 14 veri seti çıkartılmış ve 403 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur:

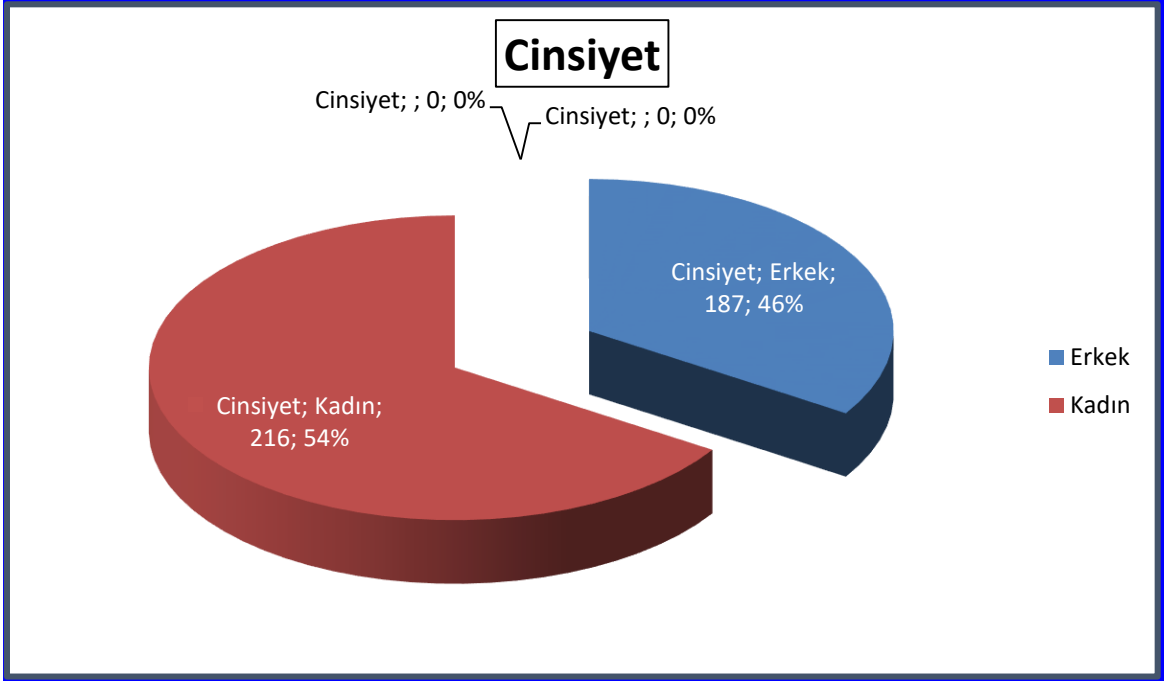
Tablo 5.1. Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları(Sekaran,1992: 253)

| Evren Büyüklüğü | 100 | 200 | 250 | 600 | 750 | 1000 | 5000 | 7500 | 1000000 0 |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|--------------|
| rneklem Sayısı | 80 | 132 | 152 | 234 | 254 | 278 | 357 | 365 | 384 |

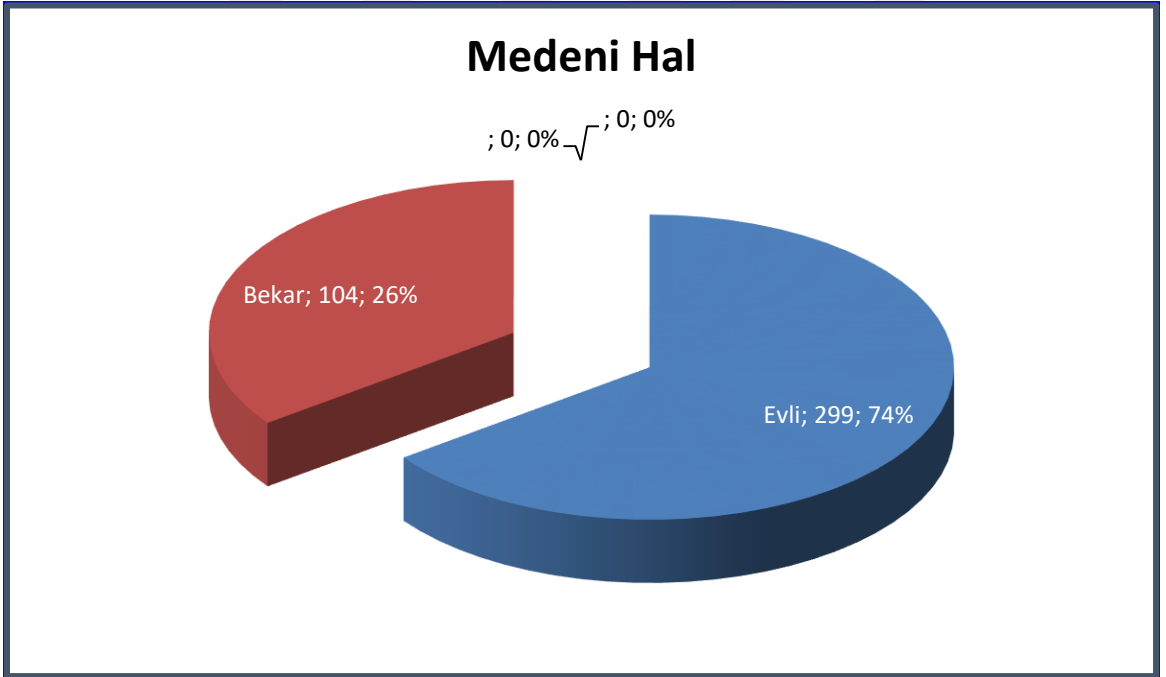
Demografik özelliklere ait bilgiler şekil 5.2 - 4 ve Tablo 5.2.' de sunulmuştur.



şekil 5.2: Eğitim durumu



Şekil 5.3: Cinsiyet



Şekil 5.4: Medeni Hal

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 36, ortalama çalışma süresi ise 12 yıldır.

Tablo 5.2. Betimleyici istatistikler

| | Yaş | Çalışma Süresi(yıl) |
|-----------|-------|---------------------|
| Ortalama | 36,26 | 12,34 |
| St. Sapma | 7.3 | 7.6 |
| Minimum | 22 | 1 |
| Maksimum | 62 | 43 |

5.1.2. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, gişe elemanı, nakit yönetmeni, bireysel müşteri ilişkileri yöneticisi, operasyon yetkilisi ve şube müdüründen oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 42 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 5 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise 39 ifadeden oluşan Motivasyonel Faktörler (Güven, 6 madde; Lider – üye etkileşimi, 5 madde; İş tatmini, 6 madde; Ücret Tatmini, 12 madde), yenilikçi davranış (1 boyut, 6 madde), iş performansı (1 boyut 4 madde) ölçekleri bulunmaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları SPSS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ise Amos programı ile analiz edilmiştir.

Güven (G), lider üye etkileşimi (LÜE), iş tatmini (İT) ve ücret tatmininin (ÜT); bireylerin iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide yenilikçi davranışın (YD) aracılık etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir:

5.1.2.1. Güven ölçeği (G):

Bankacılık sektöründe algılanan güven düzeyini belirlemek üzere Jarvenpaa, ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve Furumo (2009) tarafından kullanılan 6 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerliliği Çalışkan ve arkadaşları (2011) tarafından yapılmış ve güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .95 olarak bulunmuştur. Sorular “Çalıştığım işyerinde bizler, çoğunlukla diğer bir kişinin duygularını önemseriz.”, “Çalıştığım işyerinde bizler birbirimize güveniriz.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı

belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .92 ile .77 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .86 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .82 ile .71 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .78 olarak bulunmuştur.

5.1.2.2. Lider - üye etkileşimi ölçeği (LÜE):

Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin lider üye etkileşimini belirlemek üzere Graen, Liden ve Hoel (1982) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çalışkan ve arkadaşları (2011) tarafından yapılmış ve güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur. Toplam beş ifadeden oluşan ölçekte sorular “Yöneticim yaptığım işi geliştirici tarzdaki değişimler konusunda esnektir.”, “Yöneticimin işimle ilgili problemlerimi çözmek için ne gerekiyorsa yapmak konusunda kişisel eğilimi vardır.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .91 ile .76 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .84 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .86 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

5.1.2.3. İş tatmini ölçeği (İT):

Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerini belirlemek üzere Arnett (1999) ve Judge ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen 5 maddeli ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe geçerlemesi Çalışkan ve arkadaşları (2011) tarafından yapılmış ve güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .81 olarak bulunmuştur. Toplam beş ifadeden oluşan ölçekte sorular “İşimden tatmin olduğumu

hissediyorum.”, “Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .88 ile .68 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .83 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .87 ile .76 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .78 olarak bulunmuştur.

5.1.2.4. Ücret tatmini ölçeği (ÜT):

Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin ücret tatmin düzeylerini belirlemek üzere Sharma ve Bajpai (2011) tarafından geliştirilen ve Aydemir ve Erdoğan (2013) tarafından kullanılan 12 maddeli ölçek kullanılmıştır. Aydemir ve Erdoğan (2013) tarafından yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Ölçekte sorular “İşyerimde ödeme sistemimde eşitlik ve adalet temel alınır.”, “İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir.” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .84 ile .69 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .79 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .78 ile .66 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.4’de sunulmuştur. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur.

5.1.2.5. Yenilikçi davranış ölçeği (YD):

Bankacılık sektörü çalışanlarının yenilikçi davranışa eğiliminin ölçülmesinde Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan ve Türkçe geçerlemesi Çalışkan vd.,(2011) tarafından

yapılan ölçek kullanılmıştır. Çalışkan ve arkadaşları (2011) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur. Altı ifadeden oluşan ölçekte sorular “Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretirim” ve “Yenilikçiyim” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .90 ile .79 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .91 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .88 ile .77 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.4’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .84 olarak bulunmuştur.

5.1.2.6. İş performansı ölçeği (İP):

Bankacılık sektöründe çalışan bireylerin iş performanslarını belirlemek üzere önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçekte sorular “İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir” ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı her iki çalışmada da .70’in üstündedir. Türkiye’de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .86 ile .79 arasında olduğu, KMO analiz sonucu .82 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Ardından Amos paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .86 ile .75 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerinki ile birlikte Tablo 5.4’de sunulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.3. Yapısal eşitlik modeli uyum kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

| Ölçüm (Uyum istatistiği) | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|--------------------------|-------------|-----------------------|
| CMIN/DF(χ^2/sd) | ≤ 3 | 4-5 |
| RMSEA | ≤ 0.05 | 0.06-0.08 |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.89-0.85 |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.89-0.85 |
| IFI | ≥ 0.95 | 0.94-0.90 |
| CFI | ≥ 0.97 | ≥ 0.95 |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.94-0.90 |

Tablo 5.4. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

| Değişkenler | X ² | df | CMI N/ DF ≤ 5 | GFI | AGFI | CFI | NFI | TLI | RMSEA |
|-------------------------|----------------|-----|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | | | ≥ 0.85 | ≥ 0.80 | ≥ 0.90 | ≥ 0.90 | ≥ 0.90 | ≤ 0.08 |
| 1. Güven | 332,4 | 159 | 2,09 | 0.89 | 0.86 | 0.96 | 0.93 | 0.96 | 0.06 |
| 2. Lider Üye Etkileşimi | 0,48 | 1 | 0,4 | 0.99 | 0.99 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0,00 |
| 3. İş Tatmini | 137,4 | 70 | 1,9 | 0.93 | 0.90 | 0.98 | 0.95 | 0.92 | 0,05 |
| 4. Ücret Tatmini | 127,7 | 68 | 1,2 | 0.96 | 0.92 | 0.95 | 0.97 | 0.96 | 0,03 |
| 5. Yenilikçi Davranış | 89,9 | 34 | 1,7 | 0.98 | 0.96 | 0.98 | 0.96 | 0.98 | 0,04 |
| 6. İş Performansı | 144,8 | 63 | 1,9 | 0.97 | 0.94 | 0.99 | 0.95 | 0.97 | 0,02 |

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “*kabul edilebilir*” standartlara göre düzenlenmiştir.

5.1.2.7. Veri toplama ve değerlendirme tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve Güven, Lider – ye Etkileşimi, İş Tatmini, cret Tatmini, Yenilikçi Davranış ve İş Performansı değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek **EK-A'da** verilmiş olan toplam 1 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin rnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulatoryıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların bağımlı değişken iş performansının ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak amacıyla bağımsız örnekleme t-testleri ve tek yönlü ANOVA analizleri yapılmıştır.

5.2. Araştırmanın Bulguları

5.2.1. Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular

Araştırmada 403 katılımcıdan elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 5.5.'de verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan güven, lider – ye etkileşimi, iş tatmini, ücret tatmini ölçeklerinde yer alan toplam 17 madde dört boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Diğer bağımsız değişken yenilikçi davranış faktör analizi sonucu belirlenen 6 maddenin aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olan iş performansı ise toplam 6 madde faktör analizi sonucu belirlenen tek boyut olarak aritmetik ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5.5'de görülmektedir.

Tablo 5.5. Değişken ve boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler

| Değişken | Toplam | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------|--------|----------|------------|
| GÜVEN | 403 | 3,53 | 0,75 |
| LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ | 403 | 3,48 | 0,95 |
| İŞ TATMİNİ | 403 | 3,36 | 0,68 |
| ÜCRET TATMİNİ | 403 | 2,68 | 0,79 |
| YENİLİKÇİ DAVRANIŞ | 403 | 3,77 | 0,74 |
| İŞ PERFORMANSI | 403 | 4,04 | 0,68 |

5.2.2. Değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 5.6). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların iş performansının, motivasyonel faktörler olarak belirlenen dört değişken güven, lider – üye etkileşimi, iş tatmini, ücret tatmini ve aracı değişken olarak belirlenen yenilikçi davranış ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.6. Değişkenler arası korelasyon değerleri

| Değişken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1.G | (.78) | | | | | | |
| 2.LÜE | .77** | (.89) | | | | | |
| 3.İT | .62** | .79** | (.78) | | | | |
| 4.ÜT | .64** | .68** | .76** | (.83) | | | |
| 5.İP | .78** | .67** | .69** | .72** | (.86) | | |
| 6.YD | .82** | .72** | .78** | .79** | .83** | (.84) | |
| 7.MF | .81** | .88** | .79** | .80** | .77** | .83** | (.88) |

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. ** $p < .001$,

5.3. Demografik Gruplardaki Farklılıklar

Araştırmada bağımlı değişken olan iş performansının, cinsiyet ve medeni duruma, göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi”; çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş performansının cinsiyete ve medeni duruma, göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5.7), bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarının cinsiyete ve medeni duruma, göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle, bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarının cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.7. T testi bulguları

| Değişken | Grup | N | Ort. | SS | Sig |
|----------------|-------|-----|------|-----|-----|
| İş Performansı | Kadın | 216 | 4,01 | ,66 | ,37 |
| | Erkek | 187 | 4,07 | ,70 | |
| | Evli | 263 | 4,05 | ,69 | ,40 |
| | Bekar | 142 | 4,01 | ,63 | |

* p<.05

Bankacılık sektörü çalışanlarının iş performanslarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ise “ANOVA analizi” ile test edilmiştir.

İş Performansının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü ANOVA analizleri Tablo 5.8’ de sunulmuştur.

(Tablo 5.8)’de de görüldüğü üzere çalışanların iş performansları, eğitim seviyelerine göre farklılık göstermemektedir (F=0,944, p>0,05). Farklılaşan gruplar 2 den az sayıda olduğundan Tukey testi yapılmamıştır.

Tablo 5.8. ANOVA testi bulguları

| Değişken | Grup | N | Ort. | SS | F | Sig. |
|----------------|----------|-----|------|-----|-------|------|
| İş Performansı | Lise | 114 | 3,78 | ,87 | 0,944 | ,42 |
| | Lisans | 238 | 3,77 | ,80 | | |
| | Y.Lisans | 30 | 3,77 | ,96 | | |
| | Doktora | 18 | 4,23 | ,67 | | |

** $p < .01$, * $p < .05$

5.4. Çalışanların Yenilikçi Davranışını Yordayan Değişkenler: Regresyon Analizi

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde çalışanların iş performansları bağımlı değişken olarak ele alınmış, motivasyonel faktörler ile motivasyonel faktör olarak belirlenen dört değişken güven, lider – üye etkileşimi, iş tatmini, ücret tatmini ve aracı değişken olarak belirlenen yenilikçi davranış, bağımsız değişkenler olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Motivasyonel faktörler (MF) ve motivasyonel faktör olarak belirlenen güven (G), lider – üye etkileşimi (LÜE), iş tatmini (İT) ve ücret tatmininin (ÜT), iş performansı (İP) üzerine etkisini ve bu etkide yenilikçi davranışın (YD) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken (İP) üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda YD düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, G-YD, İP; LÜE-YD, İP; İT-YD, İP ve ÜT-YD, İP arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş ve Sobel testleri yapılmıştır. Aracılık testine ilişkin bulgular Tablo 3, 4, 5, 6 ve 7’de verilmektedir.

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken güven ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **G’ nin İP’ yi** ($\beta = .78$, $p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda G’ nin aracılığı araştırılan

YD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **G' nin YD' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .82, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan YD' nin İP' ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. **YD' nin İP' yi** ($\beta = .83, p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise G ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **G' nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .47, p < .001$), **YD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .53, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.9, p < .001$). Bu bulgu **G' nin İP' ye etkisinde YD' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H8, H11 ve aracılık hipotezi olan H14' ün desteklendiği görülmektedir.**

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken lider – üye etkileşimi ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **LÜE' nin İP' yi** ($\beta = .67, p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda LÜE' nin aracılığı araştırılan YD' ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **LÜE' nin YD' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .72, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise LÜE ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **LÜE' nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .36, p < .001$), **YD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .48, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 8.2, p < .001$). Bu bulgu da **LÜE' nin İP' ye etkisinde YD' nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H5, H10 ve aracılık hipotezi olan H16' nın desteklendiği görülmektedir.**

Üçüncü adımda bağımsız değişken iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **İT' nin İP' yi** ($\beta = .69, p < .001$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda İT' nin aracılığı araştırılan YD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **İT' nin YD' yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .78, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise İT ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **İT' nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .52, p < .001$), **YD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .59, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 5.7, p < .001$). Bu bulgu **İT' nin İP' ye etkisinde YD' nin**

kısmi aracılıkrolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H4, H9 ve aracılık hipotezi olan H15' in desteklendiği görülmektedir.

Dördüncü adımda, bağımsız değişken ücret tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **ÜT' nin İP' yi** ($\beta = .72, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda ÜT' nin aracılığı araştırılan YD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **ÜT' nin YD' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .79, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise ÜT ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **ÜT' nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .42, p < .001$), **YD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .51, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z = 8.1, p < .001$). Bu bulgu **ÜT' nin İP' ye etkisinde YD' nin kısmi aracılıkrolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H2, H7 ve aracılık hipotezi olan H13' ün desteklendiği görülmektedir.**

Son olarak, bağımsız değişken motivasyonel faktörler bir bütün olarak ele alınmış ve iş performansı ile arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **MF' nin İP' yi** ($\beta = .77, p < .001$) **anlamli olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda MF' nin aracılığı araştırılan YD' ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda **MF' nin YD' yi anlamli olarak etkilediği** ($\beta = .83, p < .001$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise MF ve aracılığı araştırılan YD birlikte analize sokulmuş ve İP üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda **MF' nin YD ile birlikte analize sokulmasıyla İP üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .39, p < .001$), **YD' nin de İP üzerindeki etkisi devam etmiştir** ($\beta = .43, p < .001$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamli bulunmuştur ($z = 7.4, p < .001$). Bu bulgu **MF' nin İP' ye etkisinde YD' nin kısmi aracılıkrolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H6 ve aracılık hipotezi olan H12' nin desteklendiği görülmektedir.** Bu sonuçla, regresyon analizleri ile test edilen **toplam 16 hipotezin tamamı destek bulmuştur.**

Tablo 5.9. Aracılık testi sonuçları (G-YD-İP)

| | | β | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|------------------|
| | | YD | İP |
| G | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.07 |
| | Çal.Süresi | | .07 |
| | G | | .78** |
| | <i>Adjusted R²</i> | | .29 |
| | ΔR^2 | | .29 |
| | | | (F=696**) |
| | Test 2 | | YD→İP |
| | Yaş | -.22 | .001 |
| | Çal.Süresi | .07 | -.46 |
| | G | .82** | .83** |
| | <i>Adjusted R²</i> | .75 | .77 |
| | ΔR^2 | .75 | .77 |
| | | (F=284***) | (F=369**) |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.005 |
| | Çal.Süresi | | -.01 |
| | G | | .47** |
| YD | | .53** | |
| <i>Adjusted R²</i> | | .61 | |
| ΔR^2 | | .61 | |
| | | (F=249**) | |
| <i>Sobel Test(z)</i> | | 6.9** | |

*** p< .00

Tablo 5.10. Aracılık testi sonuçları (LÜE-YD-İP)

| | | β | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------|
| | | YD | İP |
| LÜE | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.08 |
| | Çal.Süresi | | .07 |
| | LÜE | | .67** |
| | <i>Adjusted R²</i> | | .35 |
| | ΔR^2 | | .35 |
| | | | (F=156**) |
| | Test 2 | | |
| | Yaş | -.06 | |
| | Çal.Süresi | .01 | |
| | LÜE | .72** | |
| | <i>Adjusted R²</i> | .70 | |
| | ΔR^2 | .70 | |
| | | | (F=268**) |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.002 |
| | Çal.Süresi | | .004 |
| | LÜE | | .36** |
| YD | | .48** | |
| <i>Adjusted R²</i> | | .33 | |
| ΔR^2 | | .33 | |
| | | (F=359.2**) | |
| <i>Sobel Test(z)</i> | | 8.2** | |

*** p< .001

Tablo 5.11. Aracılık testi sonuçları (İT-YD-İP)

| | | β | |
|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------|
| | | YD | İP |
| İT | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.02 |
| | Çal.Süresi | | .01 |
| | İT | | .69** |
| | <i>Adjusted R²</i> | | .67 |
| | ΔR^2 | | .67 |
| | | | (F=198**) |
| | Test 2 | | |
| | Yaş | -.04 | |
| | Çal.Süresi | .02 | |
| | İT | .78** | |
| | <i>Adjusted R²</i> | .62 | |
| | ΔR^2 | .62 | |
| | | | (F=371**) |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.002 |
| | Çal.Süresi | | .004 |
| | İT | | .52** |
| YD | | .59** | |
| <i>Adjusted R²</i> | | .50 | |
| ΔR^2 | | .50 | |
| | | (F=322.4**) | |
| <i>Sobel Test(z)</i> | | 5.7** | |

*** p< .001

Tablo 5.12. Aracılık testi sonuçları (ÜT-YD-İP)

| | | β | |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|
| | | YD | İP |
| ÜT | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.02 |
| | Çal.Süresi | | .01 |
| | ÜT | | .72** |
| | <i>Adjusted R²</i> | | .69 |
| | ΔR^2 | | .69 |
| | | | (F=359**) |
| | Test 2 | | |
| | Yaş | -.04 | |
| | Çal.Süresi | .02 | |
| | ÜT | .79** | |
| | <i>Adjusted R²</i> | .61 | |
| | ΔR^2 | .61 | |
| | | | (F=283**) |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.002 |
| | Çal.Süresi | | .004 |
| | ÜT | | .42** |
| YD | | .51** | |
| <i>Adjusted R²</i> | | .31 | |
| ΔR^2 | | .31 | |
| | | (F=295**) | |
| <i>Sobel Test(z)</i> | | 8.1** | |

*** p< .001

Tablo 5.13. Aracılık testi sonuçları (MF-YD-İP)

| | | β | |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------|--------------------|
| | | YD | İP |
| MF | Test 1 | | |
| | Yaş | | -.02 |
| | Çal.Süresi | | .01 |
| | MF | | .77** |
| | <i>Adjusted R²</i> | | .72 |
| | ΔR^2 | | .72 |
| | | | (F=143**) |
| | Test 2 | | |
| | Yaş | -.04 | |
| | Çal.Süresi | .02 | |
| | MF | .83** | |
| | <i>Adjusted R²</i> | .79 | |
| | ΔR^2 | .79 | |
| | | | (F=172.8**) |
| | Test 3 | | |
| | Yaş | | -.002 |
| | Çal.Süresi | | .004 |
| | MF | | .39** |
| YD | | .43** | |
| <i>Adjusted R²</i> | | .37 | |
| ΔR^2 | | .37 | |
| | | (F=268**) | |
| <i>Sobel Test(z)</i> | | 7.4** | |

*** p< .001

Tablo 5.14. Aracılık testi sonuçları

| HİPOTEZLER | SONUÇ |
|--|--------------------|
| H₁: Motivasyonel faktörler, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₂: Güven, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₃: Lider – üye etkileşimi, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₄: İş tatmini, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₅: Ücret tatmini, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₆: Motivasyonel faktörler, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₇: Güven, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₈: Lider – üye etkileşimi, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₉: İş tatmini, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |
| H₁₀: Ücret tatmini, bireylerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkiler. | Desteklendi |

| | |
|---|--------------------|
| H11: Yenilikçi davranış, bireylerin iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler | Desteklendi |
| H12: Motivasyonel faktörlerin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır. | Desteklendi |
| H13: Güvenin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır. | Desteklendi |
| H14: Lider – üye etkileşiminin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır. | Desteklendi |
| H15: İş tatmininin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır. | Desteklendi |
| H16: Ücret tatmininin, bireylerin iş performansı üzerine etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü vardır. | Desteklendi |

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Motivasyonel faktörlerin iş performansı ile ilişkisini incelemek ve bu ilişkide yenilikçi davranışın aracılık rolünü incelemek için, banka sektöründe yapılan araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir ve bu konu ile ilgili araştırma yapacak olan araştırmacılara katkılarda bulunabilmek adına önerilerde bulunulmuştur.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sosyal ve ekonomik bir düzen içerisinde varlıklarını sürdürmeye çalışan örgütler, hedeflerini gerçekleştirebilmek ve belirli amaçlara hizmet verebilmek için oluşturulmuşlardır. Örgütlerin oluşturulan bu amaçlar neticesinde hedeflerini yakalayabilmeleri için iç ve dış faktörler doğrultusunda diğer rakiplerine göre farklılık yaratarak rekabet üstünlüğü kazanmaları gerekmektedir.

Örgütün yönetim tarzı, insan kaynakları uygulamaları, bilginin paylaşılması ve yönetimi, etik yönetim tarzı, etkin müşteri hizmetleri yönetimi, kaliteli mal ve hizmet, işletmenin ve iş görenlerin yenilikçi davranışları gibi birçok etkenin örgütlerin performanslarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği bir gerçektir.

Örgütsel performansın gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan örgütsel motivasyon kavramı; hem örgütün hem de iş görenlerin ihtiyaçlarının tatmin ile sonuçlanmasıdır. Örgütün amaçları ile iş görenlerin amaçlarını yakınlaştırabilmek için iş görenlerin davranışlarının ardındaki ihtiyaçları doğru algılayabilmek oldukça önemlidir. Özellikle, iş hayatında çevresel amaçlar iş görenlerin amaçlarından daha fazla öne çıkabilmektedir. Bu iki amacın birbiri ile uyumsuz olması tatminsizlik ile sonuçlanabilmekte ve iş görenlerde demotivasyon oluşmaktadır. İnsan davranışlarında her duruma uyum sağlayabilen bir motivasyonel yaklaşım söz konusu olmadığı için; yöneticilerin etkin bir tanıma süreci ile iş görenleri önemsemeleri gereklidir.

İş görenlerin mutluluğu ve işlerini keyif alarak yapabilmeleri önemlidir. İş görenlerin istekleri ile yaptıkları işin özelliklerinin uyum içerisinde olması memnuniyet duygusunu oluşturacaktır. İş görenlerde iş tatmininin oluşması, işletme verimliliğini arttıracak ve bu da beraberinde örgütsel bağlılığı oluşturacaktır. Yöneticilerin iş tatminin

oluşmasını sağlayacak stratejiler benimseyip, bu stratejiler doğrultusunda etkili bir uygulama oluşturmalarıdır.

Yapılan araştırmalar neticesinde iş görenlerin motivasyonları ile iş tatminleri arasında önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İş tatmini yüksek olan iş görenlerin ruhsal ve fiziksel olarak kendilerini iyi hissetmelerin yanı sıra; kısa zaman dilimi içinde yeni işler öğrenebildikleri, başkaları ile iyi ilişkiler içinde oldukları, müşterilere daha uyumlu yaklaşabildikleri ve iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğu görülmektedir. Kısacası, iş tatmini yüksek olan iş görenler, daha mutlu, özverili ve verimliliği yüksek çalışanlardır.

Küresel değişimin oldukça hızlı yaşandığı çağımızın rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri önemli farklılıklar yaratmaktadır. Bu rekabet ortamında işletmenin en güçlü ve aslında en önemli varlığı kendi iş görenleridir. İşletmenin, her geçen gün hızla değişen ve sürekli gelişen rekabet ortamında yarışın gerisinde kalmamak için yaratıcı iş görenlerin katkıları oldukça önemlidir. İşletmenin fark yaratabilecek ve yeni fikirler üreterek geleceği yakalayabilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Gelecekte başarıya sahip olabilecek işletmeler, kendilerini sürekli yenileyip geliştirebilen iş görenlerden oluşan akıllı işletmeler olacağı görülmektedir. Bu akıllı işletmeler, bilgi ve beceriyi ancak kendileri gibi akıllı iş görenlerde kullanabilecekler ve bu sayede de rakipleri ile aralarında ciddi fark oluşturabileceklerdir (Yıldırım, 2007). Bu sebeptir ki işletmede buna uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması; yaratıcı faaliyet ve uygulamaların yönetim tarafından desteklenerek bireysel yaratıcılıktan bütüne yayılarak örgütün yapısına entegre olup örgütsel sermayeye dönüşmesini sağlayacaktır.

Yaratıcılık konusunu örgütsel açıdan inceleyen bilimsel araştırmaların esas merkezini iş görenlerin belirli özellikleri ile yaratıcılık süreci oluşturmaktadır (Yahyagil, 2001). Yapılan araştırmalarda yaratıcılık ile ilgili çalışmalarda odak noktasının iş gören olduğu, iklimin yaratıcılık üzerindeki etkilerine dair araştırmaların oldukça az olduğu görülmektedir (Amabile et al., 1996; akt. Çekmecelioğlu, 2010).

Bu çalışmada Mersin ili içerisinde faaliyet gösteren banka sektörü üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve bu sektörde görev yapan iş görenlerin iş performanslarının arttırılmasında motivasyonel faktörlerin rolü ve bu ilişkide yenilikçi davranışların aracılık rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini bankacılık sektörü çalışanlarının arasından basit tesadüfî yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır.

Yapılan araştırma ile bankacılık sektörüne ilişkin motivasyonel faktörler ile iş performansı arasındaki ilişkilere yönelik açıklayıcı neticeler elde edilmiştir.

Yapılan çalışmanın amacına yönelik olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla; diğer bir ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İş görenlerin iş performanslarının, motivasyonel faktörler olarak belirlenen dört değişken olan; güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve ücret tatmini ve aracı değişken olarak belirlenen yenilikçi davranış ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle; iş görenlerin motivasyonları arttıkça iş performanslarının da artacağı söylenebilir.

Araştırmada, iş performansının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği 't-testi' ile test edilmiş ve iş görenlerin iş performanslarının cinsiyete ve medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Banka sektörü çalışanlarının iş performanslarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği 'ANOVA analizi' ile test edilmiş ve iş görenlerin iş performanslarının eğitim seviyelerine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan analizler kapsamında ilk aşamada, bağımsız değişken olan güven ile iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve güven (G)' in iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, güven (G)' in iş görenlerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve güven (G)' in iş görenlerin iş performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Aracılık testinin ikinci aşamasında, bağımsız değişken olan lider-üye etkileşimi (LÜE) ile iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve lider-üye etkileşimi (LÜE)' in iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, lider-üye etkileşimi (LÜE)'in iş görenlerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve lider-üye etkileşimi (LÜE)'in iş görenlerin iş performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü adımda, bağımsız değişken olan iş tatmini (İT) ile iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve iş tatmini (İT)'in iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, iş tatmini (İT)' in iş görenlerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve iş tatmini (İT)'nin iş görenlerin iş performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Dördüncü adımda ise, bağımsız değişken olan ücret tatmini (ÜT) ile iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve ücret tatmini (ÜT)'in iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, ücret tatmini (ÜT)'in iş görenlerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve ücret tatmini (ÜT)'in iş görenlerin iş performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Analizin son aşaması olarak ise bağımsız değişkenler olan motivasyonel faktörler bir bütün olarak ele alınmış ve iş performansı ile aralarındaki ilişkilere bakılmıştır. İlk olarak motivasyonel faktörler (MF)'in iş performansı (İP)'ı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği, motivasyonel faktör (MF)'in iş görenlerin yenilikçi davranışlarını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği ve motivasyonel faktörlerin (MF)' in iş görenlerin iş performansı üzerinde olan etkisinde yenilikçi davranışın aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışma banka sektöründe çalışan 403 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya konu olan, motivasyonel faktörler, iş performansı ve yenilikçi davranış kavramları arasındaki ilişkilere yönelik olan araştırmalar farklı işletmeler, kamu ve kurumlarında farklı iş departmanları üzerinde de uygulanabilir. Araştırma neticeleri ile farklı sektör, departmanlar ve farklı örneklemeler ile yapılacak çalışmalar ışığında elde edilecek sonuçlar kıyaslanarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilebilir olacaktır. Bunun bir sonucu olarak da, işletmelerin yenilik ve değişimleri yakalayabilmek adına iş görenlerin yenilikçi davranabilme süreçlerinde motivasyon ve iş performansı kavramlarını önemsemeleri ve süreçlere katkıda bulunmaları, iş görenler ve yöneticilerde oldukça önemli etkiler yaratacaktır.

Öneriler

Bu bağlamda elde edilen sonuçlar ışığında aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiş olan motivasyonel faktörler, iş performansı ve yenilikçi davranış kavramları ile ilgili olan çalışma banka sektörü içinde olacak şekilde tasarlandı ve uygulandı.

- Motivasyonel faktörler, iş performansı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişki farklı büyüklükteki mavi yakalı iş görenler üzerinde de test edilebilir.
- Yapılan çalışmanın sadece bir sektör, bir ilde yapılmış olması araştırmanın kısıtıdır. Bu sebeple, farklı sektörler ve farklı illerde yapılacak araştırma

neticelerinden elde edilecek sonuçlar ile kıyaslanarak farklı alan çalışmalarında da geçerlilikleri test edilmiş olacaktır. Böylece, işletmelerin değişimleri yakalayabilmesi ve uyum sağlayabilmesi adına iş görenlerin yenilikçi davranışlar sergileyebilme süreçlerinde motivasyonel faktörler ve iş performansı kavramlarını önemseyerek sürece katkı sunmaları, yöneticiler ve iş görenlerde olumlu etkiler yaratacaktır.

- Bu alanda yapılacak olan diğer çalışmalarda, bu çalışmada değinilmemiş olan diğer motivasyonel faktörlerin iş gören ve örgütsel düzeyde iş performansının artırılmasındaki etkileri ve bu etkide de yenilikçi davranışların rolü incelenebilir.
- Bu çalışmanın analizi için AMOS ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Fakat analizlerin farklı bir program kullanılarak yapılması ile çıkan sonuçların teyit edilmesi bakımından faydalı olabileceği düşünülmektedir.
- Bu çalışmada veri toplanma aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu alanda, bundan sonra çalışma yapacak araştırmacıların veri toplama, yerinde gözlem veya farklı bir veri toplama yöntemini seçerek çalışma yapmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir.
- EK-A' da belirtilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Bu ölçeklerin dışında oluşturulacak olan ölçekler ile veri toplanması ile çıkan sonuçların yeniden değerlendirilmesi bakımından faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aldemir, C., vd., (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, 278-279.
- Aldemir M. C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 306.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayımcılık, 224.
- Akat, İ., ve Budak, G., Budak, G., (1999). *İşletme Yönetimi* (3. Baskı). İzmir: Barış Yayınları, 355.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Yaratılabilirliği Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Amabile, T. R., Conti, H., Coon, J. L., and Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 1154- 1184.
- Ardıç, K., ve Türker, B. (2001). *Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*. 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 24-26 Mayıs 2001, Silivri, İstanbul.
- Arnds, J.C.A., Van der Velde, M.E.G. and Maurer, T.J., (2010) *The Influence Of Perceived Characteristics Of Management Development Programs On Employee Outcomes*. Human Resource Development Quarterly. vol. 21, no. 2, 411-434.
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisine Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Armenakis, A. A., and Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*. 25(3), 293-315.
- Arnett, J. J. (1999). Adolescent Storm And Stress, Revisited, *American Psychologist*, 54(5), 317-326.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz (9).
- Ataay, İ. D. (1985). *Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri*. İstanbul: Banksis Yayınları, 254-255.

- Ataman G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Axtell, C. M., Holman, D.J., Unsworth, K., Wall, T.D., Waterson, P., and Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285. doi: 10.1348/096317900167029
- Aydemir, P. ve Erdoğan E. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı, *Kamu İş*, 13(2), 127-213.
- Balçık, B. (2004). *İşletme Yönetimi*. (4. Basım). Konya: Atlas Kitabevi, 135.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. (Çev. A. KARDAM). MESS Yayınları. Yayın No: 391, say:22
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayını, 191.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 435-436.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction İn Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baş İ.M. ve Artar A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: MPM Yayınları, 302-435.
- Bateman, T. S., and Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2). 103-118.
- Baykal, R. E. (2013). *Örgütsel Adalet Algısı ile Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Beach, D.S. (1980) *Personnel: The Management of People at Work*, New York: Macmillan. 300.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring Supply Chain Performance. *International Journal of Operations Production Management*. 19 (3), 276–277.

- Bıçer, M. (2017). *Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi* (İkinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 225.
- Bingöl, D. (2001). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları, 309.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Altıncı Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, 46-312.
- Blau, P.(1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Free Press
- Bouckennooghe, D., Raja, U., and Butt, A. N. (2013). Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147 (2), 105-123.
- Budak A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerin'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Budak, F., ve Kar, A. (2014). The Importance of Strategic Leadership In Healthcare Management, *IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, 15(5), 155-171.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, Sayı:79, 9.
- Busenitz, L.W., and Barney J.B. (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making, *Journal of Business Venturing*, 12, s. 9-30.
- Caldwell, D. F., and O'reilly, C. (2003). *The Determinants of Team-Based Innovation In Organizations*, *Small Group Research*, 34(4), 497-517. doi: 10.1177/1046496403254395.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları, 4.
- Case, R. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*, 21(4), 387-396.
- Clark, J., and Koonce, R. (1998). *Hayatta kalanlar*. Executive Excellence Publishing, 14.
- Cornelius, N. (2001). *Human Resource Management*. (İkinci Baskı). New Yorkshire: Thomson Learning Yayınları, 157.

- Costigan, R. D., Ilter, S. S., and Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study Of Trust In Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10 (3), 303-317.
- Covin, J. G., and Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, 25, 217-237.
- Crossman, A., and Abou-Zaki, B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.
- Çakır, G. (2009). *İş Görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları Ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, 177.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 363-401.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (1), 88-112.
- Çiçek, E. (2005). Süpermarket ve Hipermarketlerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 11.
- Çolak, G. (2016). *Motivasyon Araçları ve Ekonomik Faktörler Üzerine Bankada Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İş Gören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Deluga, R. J. (1994). The Relationship Of Upward Influencing Behavior With Subordinate Impression Management Characteristics. *Journal Of Applied Social Psychology*, 21, 1145-1160.

- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Deshpandé, R., Farley J. U., and Webster, Jr. F. E. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Ar Yayınları.
- Dewey, J. (1896). The Reflex Arc Concept in Psychology, *Psychological Review*, 3, 357-370.
- Dienesch, R. M., and Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dündar, S., ve Ağca V. (2007). Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 121-142.
- Edwards, M. R. (1996). Improving Performance With 360 –Degree Feedback. *Career Development International*, 1(3), 5-8.
- Edwards , M. R., and Ewen, A. J. (1996). 360- degree feedback: royal fail or holy grail? *Career Development International*, 1(3), 11-31.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., and Puumalainen, K. (2008). The Role of Trust in Organisational Innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181.
- Erbaşlı, A. (2008). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 47.
- Ercan, H. (2000). *Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma Örneği: Ford Otosan A.Ş. İnönü Fabrikası*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdem, R. (1998). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2).
- Erdem, B., Gökdeniz, A., ve Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Çalışan Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: Küre Yayını, 155-376.

- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 428.
- Eren, M.Ş., Yücel, R. ve Eren, S.S. (2010). Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk, Pazar Dinamizmi, Müşteri Odaklılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18 (5), s. 3102-3116.
- Ergül, H. (2005). Etkili Bir Sağlık İletişimi: Azerbaycan'da Bir Saha Çalışması, *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (2).
- Ergül, B. (2006). *Yönetimde Yetki Devri Ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ersel, H. (1988). Aracıların Kendi İç İşleyişinde ve Müşterileri ile Olan İlişkilerinde Etik Değerler. *Türk Sermaye Piyasasında Etik Değerler ve İş Adabına İlişkin Çalışma Kuralları*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Yatırımcı Danışma Merkezi, İstanbul, 14.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri* (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 245.
- Erdoğan İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 242.
- Faulk II, L. H. (2002). Pay Satisfaction Consequences: Development and Test of a Theoretical Model. *The Degree of Doctor of Philosophy in the Interdepartmental Program of Business Administration, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College*.
- Fey, F. C., and Björkman I. (2000). The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Stockholm School of Economics in St. Petersburg Working Paper*.
- Fındıkcı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, 300.
- Fong, S. C. L., and Shaffer, M. A. (2003). The Dimensionality and Determinants of Pay Satisfaction: A Cross-Cultural Investigation of A Group Incentive Plan. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 559–580.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması* (İkinci Baskı). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Furumo, K. (2009). The Impact Of Conflict And Conflict Management Style On Deadbeats And Deserters İn Virtual Teams. *Journal of Computer Information Systems*, Summer.
- Fry, F.L., Stoner, C.R., and Hattwick, R.E. (2004). *Business an Integrative Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Gareth, R. J. (2001). *Organizational Theory and Cases*. London: Prentice Hall International Inc.
- Gebert, D., Boerner, S., and Kearney E. (2006). *Cross Functionality and Innovation In New Product Development Teams: A Dilemmatic Structure and Its Consequences For The Management Of Diversity*, *Eur J Work Organ Psychol*, 15, 431–458.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık ve San. ve Tic. A.Ş., 233.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları, 234-241.
- Gerstner, C. R., and Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., and Cooper C. (2008). A Meta-analysis of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects', *Personnel Psychology*, 61, 227– 271.
- Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach To Organizational Behavior*. (4th Ed). Allyn and Bacon.
- Goyal, A., and Akhilesh, K. B. (2007). Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence And Social Capital Of Work Teams, *Team Performance Management*, 13 (7/8), 206-226.
- Gümüşlüoğlu, L. ve İlsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2002). *Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. (Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 364-365.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 364.
- Graen, G. B., Liden, R. C., and Hoel, W. (1982). Role of Leadership in The Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868–872.
- Graen, G., B., and Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Over 25 Years: Applying a Multilevel, Multi-Domain Perspective*, *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.

- Hagedoorn, J., and Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There An Advantage In Using Multiple Indicators? *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- Handy, C. (2000). *Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları, Geleceğin Lideri*. İstanbul: Form Yayınları, 37.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Heneman, H. G., and Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-41.
- Hitt, M. A., Black, J.S., and Porter, L.W. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Hodgetts, M. R. (1994). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (Çev. Canan Çetin). Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Hu, C., Woods, R. H., Chen, S., and Brandmeir, K. D. (2004). Perceptions of Job Satisfaction and Job Performance in the Timeshare Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2 (1), 53-67.
- Işık, M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Jafri, M. H. (2010). Impact of Employee Trust on Organizational Commitment and Innovative Behaviour of Employees: An Empirical Study on Public Sector Employees in Bhutan. *Parikalpana - KIIT Journal of Management* 7, 11-26.
- Jamrog, J., Vickers, M., and Bear, D. (2006). Building and Sustaining a Culture That Supports Innovation. *Human Resources Planning*, 29 (3).
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O., Yperen, N., and W. Van. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Janssen, O., Van De Vliert, E., and West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129–145. doi: 10.1002/job.242.

- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., and Leidner, D. E. (1998). Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 29-64.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., and Hurst, C. (2009). Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-157.
- Jung, H. S., and Yoon, H. H. (2015). Understanding Pay Satisfaction: The Impacts of Pay Satisfaction on Employees' Job Engagement and Withdrawal in Deluxe Hotel, *International Journal of Hospitality Management*, 48, 22-26.
- Johansson, F. (2013). *Yaratıcılık ve İnovasyon: Mecidi Etkisi Yaratmak*. (Çev. D. TAYANÇ). MediaCat Kitapları, 30.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş Gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaygın, E. (2012). Sürdürülebilir Bir Rekabet Avantajı Sağlamanın Yolu: İç Girişimcilik Anlayışı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 98.
- Kaynak, T. (1990). Organizasyonel Davranış. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 117*.
- Kaynak, E. (2016). *Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*. İstanbul: Dora Basım Yayıncılık, 82.
- Kawaguchi, D. (2002). Compensating Wage Differentials Among Self-Employed Workers: Evidence From Job Satisfaction Scores. *Institute of Social and Economic Research*, June, Osaka University.
- Kırım, A. (2007). *Süreç İnnovasyonu: Maliyetleri Sistem Dışına Çıkarmak*, Sistem Yayıncılık, 556 (5).
- Kirkman, B. L., and Rosen, B. (1999). Beyond Self- Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 633.

- Koh, H. C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A study of Hong. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), 12-25.
- Konur, D. Y. (2006). *İşletmelerde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koyuncuoğlu, Y. (2016). *Motivasyon Faktörleri İle Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Kuratko, D. F., and Goldsby, M. G. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55, 13-30.
- Kutaniş, Ö. R. (2004). Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği, *Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4 (1), 49.
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Levely, *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (3), 365–385.
- Latham, G., and Locke, E. (2002). Building A Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.
- Lester, S. W., and Kickul, J. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations. *HR Human Resource Planning*, Vol. 24 No. 1, 10-21.
- Lewis, J. D., and Weigert, A. M. (1985). *Workforce Performance Model*. <http://links.jstor.org/> . <http://www.hbmaynard.com/> Erisim Tarihi: 03.01.2018.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (2005), The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship, *Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*, New York, 80-91.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*, Third Edition, Addison-Wesley Educational Publishers, 56.

- Masllyn, J. M., and Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 697-708.
- Matsuo, M. (2009), The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), 321-331.
- Miller, D., and Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, Jan-Mar, 1-25.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes, *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mone M. A., and McKinley W., & Barker V. L. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy Of Management Review*, 23 (1), 115-32.
- Moran, J. W., and Brightman, B. K. (2000). Leading Organizational Change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counelling Today*, 12 (2).
- Morrison, D. E., Elizabeth W., and Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Develops. *The Academy Of Management Review*, 22 (1).
- Nelson, D. L., and Quick, J. C. (1995) *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Alternate Edition. New York: West Company.
- Northcraft, G. B., and Neale, M. A. (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. USA: The Dryden Pres.
- OECD, (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. (Üçüncü Baskı). Oslo Kılavuzu.
- Oğuzhan, T. (2016). *Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider-üye Etkileşimi Ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Ordun, G. (2002). *Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ostroff, C., and Schmitt, N. (1993), Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency, *Academy of Management Journal*, 36, 1345-1361.

- Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Değerlendirme*. (Uzmanlık Yeterlik Tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Haziran.
- Örücü, E., ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8 (14), 141-166.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir çalışma, *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 85-97.
- Öznur, Y. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 130.
- Öztay, F. E. (2006). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimiyle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Z., ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 57-67.
- Palmer, M., and Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları*. (Çev. D. ŞAHİNER). Rota Yayınları, 39.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C., and Ayed, A. K. B. (2014). The role of negative Affectivity in the Relationships between Pay Satisfaction, Affective and Continuance Commitment and Voluntary Turnover: A Moderated Mediation Model, *Human Relations*, 67 (7), 82-848.
- Parzefall, M. R., Seeck, H., and Leppänen, A. (2008). Employee İnnovateness in Organizations: A Review of Antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2 (08), 165-182. <http://lta.hse.fi/>.
- Pehlivan, B. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito J., and Galende J. (2006). Total Quality Management As A Forerunner Of Business Innovation Capability. *Technovation*, 26, 1170-1185.
- Porter, L. W., and Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: R.D. Irwin Inc.
- Renzl, B. (2008). Trust in Management and Knowledge Sharing: The Mediating Effects of Fear and Knowledge Documentation. *Omega The International Journal of Management Science*, 36 (2), 206-220.

- Robbins, S. P. (2003). Organizational Behavior (Tenth Edition). *Prentice-Hall*, 156.
- Robinson, P. B., Stimpson, D.V., Huefner J.C., and Hunt, H.K. (1991). An Attitude Approach to The Prediction of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 13-31.
- Rouquette, M-L. (1992). *Yaratıcılık* (Çev. I. GÜRBÜZ). Presses Universitaires de France, İletişim Yayınları, 14.
- Rusbelt, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G. (1988). Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An İntegrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction. *Academy Of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetmelikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 225.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Salamon, S.D., and Robinson, S.L. (2008). Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance, *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 593-601.
- Samuel, C. C. (2000). Modern Management Diversity, Quality, Ethics & The Global Environment. *London: Prentice Hall International Inc.*
- Scandura, T. A., Graen, G. B., and Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not To Decide Autocratically: An Investigation Of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G., and 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.
- Seçkin, Ş. N., ve Çoban, R. (2017). Ücret Düzeyinden Tatmin, İşte Kalma Niyeti ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Algılanan Alternatif İş Fırsatlarının Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (3), 134-148.
- Sevimli, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini, *Ege Akademik Bakış* 5 (1-2), 55-64.

- Shalley, C., Gilson, L., and Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions to Leave. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 215-223.
- Shalley, C. E., and Gilson, L. L. (2004). What Leaders Need to Know: A Review of Social and Contextual Factors that Can Foster or Hinder Creativity. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 33-53.
- Sharma, J.P., and Naval P. (2011). Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization. *European Journal of Social Sciences*, 18 (3), 450-461.
- Shih, H-A., and Susanto, E. (2011). Is Innovative Behavior Really Good for the Firm? Innovative Work Behavior, Conflict With Coworkers and Turnover Intention: Moderating Roles of Perceived Distributive Fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22 (2), 111-130.
- Shittu, O. (2008). Pay Referent Comparison and Pay Level Satisfaction. Some Differences among Employees in the UK Food Retail Sector. *Management Research News*, 31 (7), 538-548.
- Shrader, J. C., and Singer, L. (2014). The Impact of Personality on Pay Satisfaction Among Small Business Managers in the United States and China. *Journal of Technology Management in China*, 9 (2), 123-132.
- Shtern, R. (2013). *Organizational Commitment and Pay Satisfaction as Predictors of Turnover Intention: A Comparative Study of Nonprofit and For-Profit Organizations*, Doctoral Dissertation, Faculty of The Chicago School of Professional Psychology.
- Sigler, T. H., and Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi (İkinci Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Slater, S.F., and Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, 59 (3), 63-74.
- Spiegelaere, S. D., Gyes G.V., Vandekerckhove S., and Hootegem G.V. (2012). *Job Design and Innovative Work Behavior Enabling Innovation Through Active or Low-Strain Jobs?*, HIVA - K.U. Leuven, CeSO, Katholieke Universiteit Leuven.
- Steiner, Dirk D. (1997). Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (1), 59-71.

- Stonar, J., and Wankel, C. (1986). *Management*, New Jersey: Prestige Hall Pres. pp. 397.
- Summers, T. P., and Hedrix, W. H. (1991). Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145-157.
- Şenol, G. (2003). İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (1), 18.
- Şimşek, M., ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayınları, 43.
- Taggar, S. (2002). A Multi-Level Model Of Creativity In Intact Workgroups. *Academy of Management Journal*, 45, 315-331.
- Tang, T. L. P., and Tang, T. L. N. (2012). The Love of Money, Pay Satisfaction and Academic Tenure: Professors in a Public Institution of Higher Education, *Public Personnel Management*, 41 (1), 97-126.
- Tengilimoğlu D., ve Yiğit A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 374-400.
- Terpstra, D. E., and Honoree, A. L. (2004). Job Satisfaction and Pay Satisfaction Levels of University Faculty by Discipline Type and by Geographic Region. *Education*, 124 (3), 528-539.
- Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:5, 389-406.
- Tierney, P., Farmer, S. M., and Graen, G.B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Timuroğlu, M. K. ve Çakır, S. (2014). Girişimcilerin Yeni Bir Girişim Yapma Niyetlerinin Risk Alma Eğilimi ile İlişkisi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 119-136.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Geribildirim Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, Temmuz-Eylül (42), 56-68.
- Turnalı, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimde Örgütsel Bağlılığın İş Gören Performansı Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turunç, Ö. ve Kabak, M. (2009). Değişen Çalışma Yaşamında Motivasyona Faktör Önceliklerinin Analitik Hiyerarşik Yöntemiyle (AHP) Belirlenmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 34, 315-337.

- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Performansına Etkisi, *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65 (02), 196-218.
- Tümer, M. (1975). *Yönetim ve Yönetici*. İstanbul: Üçler Matbaası, 316.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Aralık, 93-118.
- Uyargil, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Akademik Bakış*, 25 (1), 15.
- Üstündağ, T. (2003). *Yaratıcılığa Yolculuk*. Ankara: Pagem Yayıncılık, 1.
- Van de Ven, A. H., and Angle, H. L. (1989). An Introduction To The Minnesota Innovation Research Program, Research on The Management of Innovation. *Harper & Row Publishing*, New York, 12.
- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Newyork: Oxford University Press.
- Vos, J. P. (2004), Developing Strategic SelfDescription of SMEs. *Technovation*, 25, 989-999.
- Wagner, J. A. III., and Hollenbeck, J. R. (1992). *Management and Organizational Behavior*, pp. 24.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R.D., Wang, D., and Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 48 (3), 420-432.
- Wang, C. Y. P., Chen, M. H., Hyde, B., and Hsieh, L. (2010). Chinese Employees' Work Values and Turnover Intentions in Multinational Companies: The Mediating Effect of Pay Satisfaction, *Social Behavior and Personality*, 38 (7), 871-894.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., and Sparrowe, R. T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges the Influence of Gender and Ingratiation. *The American Behavioral Scientist*, 37 (5), 697-714.
- Wayne, S.J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.

- West, M. A., Farr, J. L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, 4, 15-30. <http://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/63023>.
- Woods, R. H. (1997). *Human Resources Management* (Second Edition). Educational Institute, American Hotel and Motel Association, 203-204.
- Yahya, F. (1996). Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi, M.P.M. Yayınları, *Verimlilik Dergisi*, 3, 55.
- Yahyagil, M. M. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 38, 7-16.
- Yalçın, S. (1994). *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Yener, H. (2007). *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yeşil, S., Çınar, Ö. ve Uzun, E. (2010). Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5 (2), 81-100.
- Yuan, F., and Woodman R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and İmage Outcome Expectations. *Academy Of Management Journal*, 53 (2), 323-342. doi: 10.5465/AMJ.2010.49388995.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 130.
- Yılmaz, K. (2005). Performans Değerlendirme Sürecinde 360 Derece Geribildirim Sistemi. *Milli Prodüktivite Merkezi Yayını Verimlilik Dergisi*, (1), 27-44.
- Yoon, M. H., and Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors And Service Quality As External Effectiveness Of Contact Employees. *Journal of Business Research* 56 (8), 597–611.
- Zheng, S., Wang, Z., and Song, S. (2014). Pay Satisfaction of Employees: A Case Study of a State-Owned Science Institute in China. *Soc Indic Res*, 119, 1219-1231.
- Zimmerman, R. D., and Todd, C. D. (2009). The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and The Voluntary Turnover Process: A Meta-Analysis And Path Model. *Personnel Review*, 38 (2), 142-158.

EKLER

Ek-1 Tezde Kullanılan Anket

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. **Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır.

1. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora
2. Yaşınız :
3. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
4. Çalışma Süreniz :
5. Medeni haliniz : Evli Bekar

| Bu bölümde size, siz ve işinizle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz | | KESİNLİKLE KATILMAM | KATILMAM | KARARSIZIM | KATILIRIM | KESİNLİKLE KATILIRIM |
|--|---|---------------------|----------|------------|-----------|----------------------|
| Maddeler | | | | | | |
| 1 | Genel anlamda, iş arkadaşlarım oldukça güvenilirdir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Çalıştığım işyerinde bizler, çoğunlukla diğer bir kişinin duygularını önemseriz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Çalışma arkadaşlarım arkadaş canlısıdır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Çalıştığım işyerinde bir "takım ruhu" yoktur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Birlikte çalıştığım insanlarda ciddi bir güvenilirlik sorunu var | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Çalıştığım işyerinde bizler birbirimize güveniriz | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Yöneticim yaptığım işi geliştirici tarzdaki değişimler konusunda esnekler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Yöneticimin işimle ilgili problemlerimi çözmem için ne gerekiyorsa yapmak konusunda kişisel eğilimi vardır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Yöneticime ona gerçekten ihtiyacım olduğunda bana kefil olacağına güvenebilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Yöneticim işimle ilgili tekliflerime çok açıktır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Yöneticimle olan ilişkimi ortalamanın üzerinde olarak tanımlayabilirim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | İşimden tatmin olduğumu hissediyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | İşimden heyecan duyuyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | İşimi yaparken, gün hiç bitmeyecekmiş gibi geliyor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İşimde kendimi mutlu hissediyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Görevlerimi tam zamanında tamamlarım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 22 | Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırım ve fikirler üretim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Yaratıcı fikirler üretim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendirir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Yenilikçiyim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | İş yerimde çalışanlar pozitifdir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | İş yerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | İş yerimde çalışanlar ve yöneticiler "performansa göre ücret sistemi" ne inanır | | | | | |
| 31 | İş yerimde ödeme sisteminde eşitlik ve adalet temel alınır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | İş yerimde ödeme kıdeme göre yapılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | İş yerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | İş yerimde çalışanlar kendilerini yapacakları/yaptıkları işler konusunda güvende hissederler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Ücretim, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygundur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | İş yerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | İş yerim ödeme sistemini çalışanın deneyimine göre ayarlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Ücretimi yeterince tatmin edici buluyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | İş yerimde güvenli ve sağlıklı bir ortam vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

LÜTFEN BOŞ BIRAKTIĞINIZ SORU OLUP OLMADIĞINI KONTROL EDİNİZ! TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÖZEL GÜNDOĞDU, Eda

Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Tarihi (gün/ay/yıl) : 01/03/1986

Doğum Yeri : ERZURUM

Medenihali : EVLİ

Telefon : 545 2150810

E-Posta : edagundogduozel@hotmail.com

| Eğitim Derecesi | Eğitim Birimi | Mezuniyet yılı |
|-----------------|--|----------------|
| Yüksek lisans | Toros Üniv. Sosyal Bil. Ens. İşletme Tezli YL. | 2018 |
| Lisans | Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. İktisat Bölümü | 2011 |
| Lise | Mersin 19 Mayıs Lisesi | 2003 |

İş Deneyimi

| Yıl | Çalıştığı Yer | Görev |
|--------------------|--------------------------|------------------------------------|
| 2008-2009 | T.C. Ziraat Bankası A.Ş. | Yatırım Uzmanı |
| 2012-devam ediyor. | T. Garanti Bankası A.Ş. | Özel Müşteri İlişkileri Yöneticisi |

Yabancı Dil

İngilizce

İlgi Alanları

Puzzle



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 20/04/2018

Tezin Başlığı: İŞ PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN ROLÜ;
YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ARACILIK ROLÜ: MERSİN BÖLGESİ ÖZEL BANKALARINDA BİR
UYGULAMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 82 sayfalık kısmına ilişkin, 20/04/2018 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 16 'dır.

Uygulanan filtrelemeler:



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

Yapıldığında en fazla %10,



- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- Benzer kelime sayısı 10 adet

Yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin tez yazım kurallarına uygun olarak intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Eda GÜNDOĞDU ÖZEL

İmzası

Tarih: 20/04/2018

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tezi Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

İmzası

Tarih: 20/04/2018

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (2 sayfa)

İŞ PERFORMANSININ
ARTIRILMASINDA
MOTİVASYONEL
FAKTÖRLERİN ROLÜ;
YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN
ARACILIK ROLÜ: MERSİN
BÖLGESİ ÖZEL
BANKALARINDA BİR

Gönderim Tarihi: 20-Nis-2018 11:04AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 950280415

Dosya adı: Eda_G_NDO_DU_ZEL_Tez_20.04.2018.docx (373.78K)

Kelime sayısı: 25986

Karakter sayısı: 189352

UYGULAMA

Yazar Eda Gündoğdu Özel



İŞ PERFORMANSININ ARTIRILMASINDA MOTİVASYONEL FAKTÖRLERİN ROLÜ; YENİLİKÇİ DAVRANIŞIN ARACILIK ROLÜ: MERSİN BÖLGESİ ÖZEL BANKALARINDA BİR UYGULAMA

ORIJINALLIK RAPORU

| | | | |
|-------------------|---------------------|-------------|------------------|
| % 16 | % 11 | % 11 | % 14 |
| BENZERLİK ENDEKSİ | İNTERNET KAYNAKLARI | YAYINLAR | ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ |

BİRİNCİL KAYNAKLAR

| | | |
|----------|---|-------------|
| 1 | Submitted to Toros Üniversitesi Öğrenci Ödevi | % 11 |
| 2 | sablon.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı | % 2 |
| 3 | isarder.org İnternet Kaynağı | % 1 |
| 4 | ijaedu.ocerintjournals.org İnternet Kaynağı | % 1 |
| 5 | openaccess.dogus.edu.tr İnternet Kaynağı | % 1 |
| 6 | citeseerx.ist.psu.edu İnternet Kaynağı | % 1 |

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart Kapat