

Makalenin Türü : Araştırma Makalesi
Geliş Tarihi : 04.07.2025
Kabul Tarihi : 15.10.2025

 <https://doi.org/10.29029/busbed.1735337>



MOTİVASYON UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERSONELİN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ: ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ*

Nevzat UÇAR¹, Turgay KARALINÇ²

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, kurumlarda yönetimsel motivasyon uygulamalarının, çalışan personelin performansı üzerine etkilerinin neler olduğunu araştırmaktır. Kurumlarda yönetimsel motivasyon uygulamalarının, çalışan personelin performansı üzerine ne gibi avantajlar sağlayabileceği, kurumlara, çalışanlara ve ülke ekonomisine hangi faydaları sağlayabileceği konusunda öneriler anketlerden elde edilen verilerden yararlanılarak ilgili tarafların yararına sunulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Araştırmanın ilk temel amacı motivasyonun çalışanların performansını etkileyip etkilemediğini tespit etmek; araştırmanın ikinci temel amacı ise demografik özelliklere göre çalışanların motivasyon ve performans durumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırmanın evreni; Bingöl Üniversitesinde çalışan 706 akademik ve 692 idari olmak üzere toplam 1.398 personel olup, örnekleme 596 kişidir. Araştırmanın verilerinin elde edilmesinde kullanılan anketin ilk kısmında demografik özelliklerin belirlenebilmesi için cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, gibi kişisel bilgilere yönelik sorular yer almıştır. İkinci kısımda “Motivasyon Ölçeği” ve üçüncü kısmında “Çalışan Performansı Ölçeği” soruları yer almıştır. Anket verilerine SPSS 21 programında “güvenilirlik analizleri”, “frekans analizleri”, “regresyon analizi” ve “farklılık analizi” uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda motivasyon tutumlarının çalışan performansına etkileri kapsamında, yönetsel araçların özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik ve sosyal araçların dürüstlük üzerinde pozitif yönlü etkisi, örgütsel ve yönetsel araçların özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Performans Değerlendirme, Çalışan Performansı

*Bu makale Nevzat UÇAR'ın Yüksek Lisans tez çalışmasından üretilmiştir

¹ İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, nucar@bingol.edu.tr,  <https://orcid.org/0009-0005-4203-4000>

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, tkaralinc@gelisim.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0003-2763-9851>

Article Type : Research Article
Date Received : 04.07.2025
Date Accepted : 15.10.2025



 <https://doi.org/10.29029/busbed.1735337>

EFFECTS OF MOTIVATIONAL APPLICATIONS ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEE STAFF: THE EXAMPLE OF UNIVERSITY EMPLOYEES

Nevzat UÇAR¹, Turgay KARALINÇ²

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the effects of managerial motivation practices on the performance of employees. In this context, the research questions are; Does motivation affect the performance of employees? Is there a statistical difference between demographic characteristics, motivation and employee performance? Suggestions on what advantages managerial motivation practices in enterprises can provide on the performance of employees, what benefits they can provide to enterprises, employees and the national economy are presented for the benefit of the relevant parties by using the data obtained from the surveys. The population of this research is 706 employees and 692 administrative staff in Bingöl University, totaling 1.398, and the sample is 596 people. In the first part of the questionnaire used in obtaining the data of the research, questions about personal information such as gender, age, educational status, working time, etc. were included in order to determine demographic characteristics. In the second part; "Motivation Scale" and in the third part "Employee Performance Scale" questions were included. "Reliability analysis", 'frequency analysis', 'regression analysis' and 'difference analysis' were applied to the survey data in SPSS 21 program. As a result of the analyses; within the scope of the effects of motivational attitudes on employee performance; it was determined that managerial tools have a positive effect on altruism. In addition, psychological and social tools have a positive effect on honesty; organizational and managerial tools have a positive effect on altruism.

Keywords: Motivation, Performance Evaluation, Employee Performance

* This study was produced from the doctoral thesis prepared by Nevzat UÇAR

¹ İstanbul Gelişim University, Institute of Graduate Studies, nucar@bingol.edu.tr,  <https://orcid.org/0009-0005-4203-4000>

² Asst., Prof, İstanbul Gelişim University, Faculty of Health Sciences, tkaralinc@gelisim.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0003-2763-9851>

1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, kurumların yönetsel motivasyon uygulamalarının, çalışan personelin performansı üzerine etkilerinin neler olduğunu araştırmaktır. İşletmelerde motivasyon uygulamaları çalışanların verimliliğini artırma ve kurumların amaçlarına ulaşması açısından önemli bir role sahiptir. Motivasyon uygulamaları genellikle yönetsel, psiko-sosyal ve ekonomik olmak üzere üç kapsamda gerçekleştirilmektedir. Yönetsel motivasyon uygulamaları; çalışanlarla birlikte karar alma, ortak hedef paylaşımı, iyi etki paylaşımı, sorumluluk verme, esnek çalışma saatleri, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, yönetimde açıklık, yönetimde tarafsızlık ve pozitif yönetim yaklaşımları ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Psiko-sosyal motivasyon uygulamaları ise çalışanların yaptıklarının takdir edilmesi, işletme başarılarının paylaşımı, bağımsız çalışma fırsatlarının tanınması, özel yaşama saygı duyulması, sosyal etkinliklerin yapılması ve öneri sisteminin geliştirilmesi gibi çabaları ve faaliyetleri kapsamaktadır. Ekonomik motivasyon uygulamaları ise çalışanların terfi olanağı, ücret artışları, ödül sistemleri, sosyal güvenlik uygulamaları ve kârdan pay vermek gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Aksu, 2020, s. 2044).

Araştırmanın ilk bölümünde; araştırmanın teorik altyapısı ele alınacak olup; ikinci bölümünde ise yöntem başlığı altında araştırmanın modeli, hipotezleri, örnekleme, veri toplama araçları veri analizi yöntemlerine yer verilecektir. Bu kısmın ardından bulgular kısmında araştırmanın istatistikî sonuçlarına yer verilecek ve son kısımda ise araştırmanın ulaştığı sonuçlar yer alacaktır.

İşletmelerin artan küresel rekabet karşısında en önemli üretim faktörlerinden birisi olan insan kaynaklarına gereken önemi veren ülkeler, dolayısıyla kurumlar liderliklerini sürdürebilmekte ve yeni teknolojilere en iyi şekilde uyum sağlayarak başarılarını sürekli hale getirmektedir. Bu kapsamda kurumların ya da çalışanların tek başlarına bu başarıları sağlamaları mümkün görülmektedir. Dolayısıyla kurumların çevreleriyle iletişimlerini ve işbirliklerini en iyi şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada eğitim alanında yapılan bu tür alan uygulamalı araştırmaların; kurumlara, çalışanlara, araştırmacılara, topluma ve ülke ekonomisine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüş ve bu çalışmanın yapılması planlanmıştır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Motivasyon Kavramı

TDK’da “isteklendirme” veya “güdüleme” gibi biçimlerde de tanımlanan motivasyon kavramı; bireyi bir davranışı göstermeye yönelik harekete geçirici güç şeklinde değerlendirilebilir. Motivasyon, bireyi önceden belirlenmiş bir hedef doğrultusunda harekete geçiren veya birey zaten bu hareketi gösteriyorsa istenilen hareketin devamını sağlayan güç olarak tanımlanabilir (Eren, 2014, s. 498). Bu gücü ortaya çıkabilmesi için 4 aşamalı bir sürecin gerçekleşmesi gerekmektedir. Motivasyon sürecinin başlayabilmesi için ilk olarak bir ihtiyacın (gereksinimin) ortaya çıkması gerekmektedir. İkinci aşamada birey ihtiyacını karşılamak üzere uyarılır, üçüncü aşamada ise birey bu uyarılma neticesinde davranış sergiler. Motivasyonun dördüncü ve son aşamasında ise birey sergilediği davranışlar neticesinde ihtiyacını gidererek tatmin sağlar (Özkalp & Kirel, 2016, s. 279; Aksu, 2020, s. 2044).

Motivasyon, çalışan ihtiyaçları ile çalışanın davranışını etkileyen iç ve dış faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan psikolojik bir durumdur (Sahono & Danim, 2004, s.119). Motivasyon; enerji sağlayan, faaliyetleri teşvik eden ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik davranışları yönlendiren zihinsel bir durum ve insan zihinsel tutumudur (Steel vd., 2018, s. 2). Motivasyon, kişinin davranışa yönelmesi veya bir davranışı tekrarlamak istemesine neden olan şey, güdülerin arkasında hareket eden bir dizi güçtür. Bir bireyin motivasyonu başkalarından veya olaylardan ilham alabilir (dışsal motivasyon) veya bireyin içinden gelebilir (içsel motivasyon) (Vinoy Vincent & Kumar, 2019, s. 483),

Motivasyon, çalışanların en yüksek performanslarını sergilemelerini sağlayan ve örgütlerin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan stratejik bir faktördür. Pozitif motivasyonun varlığı, çalışanların verimliliklerini artırırken; negatif motivasyon performans düşüşüne neden olmaktadır. Bu bağlamda, personel yönetiminde motivasyonun merkezi bir rol üstlendiği görülmektedir (Uçar, 2025, s. 2). Çalışanların motivasyon düzeyleri uygun uygulamalarla geliştirilebilmekte ve bu durum işletmelerin sürdürülebilirliği ile başarıları açısından kritik bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin rekabet gücü elde edebilmesi için motivasyon artırıcı uygulamaları sistematik bir biçimde hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Motivasyon uygulamaları, işletme yönetimi tarafından çalışanların tutum veya davranışlarını etkilemek için kullanılan araçlar veya stratejilerdir. İnsan davranışı, kuruluşların hayatta kalması ya da kalmaması için kritik öneme sahiptir. Çalışanlar, kuruluşları iyi maaş, ödenek, eğitim, terfi ve iyi çalışma ortamı gibi iyi motivasyon paketleri sunmadığında genellikle tedirgin olurlar (Adefulu, Amos & Ogunkanmi, 2020, s. 20). Çalışanların yaşadığı bu tedirginlik ise işletme tarafından talep edilen örgütsel çıktılara olumsuz yansır.

Literatürde geçerliliği genel kabul gören ve kurumların motivasyon uygulamalarını biçimlendiren özendirici faktörler; ekonomik, örgütsel-yönetimsel ve psiko-sosyal olmak üzere üç şekilde incelenmektedir (Kuşluvan, 1999, s. 57).

2.2. Performans Kavramı

Performans kavramı, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe farklı açılardan tanımlanmıştır. Genel olarak performans, bireylerin ya da örgütlerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Campbell, 1990). Performans, “çalışanların örgüt tarafından beklenen iş sonuçlarını ortaya koyma düzeyi” (Bernardin & Russell, 1993); “belirlenen standartlara uygun olarak görevleri yerine getirme süreci (Armstrong, 2006), bireylerin iş bağlamında sergilediği davranışların ve bu davranışların örgütsel amaçlara katkısının toplamı (Sonnentag & Frese, 2002) gibi biçimlerde ifade edilmiştir. Bu tanımlardan hareketle performans, önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak belirli bir işin yapılması, amaca ulaşmak ve belirli bir iş neticesinde elde edilen başarı kriteri olarak tanımlanabilir. Performans ile ilgili tanımlamaların çoğu, performansın örgütsel amaç ile kişisel beklenti arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Performans; bir çalışanın, bir grubun ya da bir örgütün hedefe ulaşmada gösterdiği etkinliğin nitel ve nicel ölçütü biçiminde de ifade edilmektedir (Uçar, 2025, s. 65).

Örgütlerin temel amaçları veya misyonları ile politikalarının ve stratejik planlarının gerçekleştirilebilmesi ise genelde performanslarının belirlenmesiyle alakalıdır. Bununla birlikte, işletme birimlerinin ya da çalışanlarının içinde yer aldıkları örgütün amaçlarına sağladıkları katkı da direkt olarak birim ya da çalışanların performanslarının belirlenmesi neticesinde ortaya konulabilmektedir (Tutar & Altınöz, 2010, s. 202).

Performans yönetimi, geleneksel olarak yönetimin bir kuruluştaki insan performansını optimize etmeyi amaçlayan süreçleri sistematik olarak uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir tanıma göre ise performans yönetimi "bireylerin ve ekiplerin performansını geliştirerek kurumsal performansı iyileştirmeye yönelik sistematik bir süreci" içermektedir (Armstrong, 2006, s. 1). Performans işletmeler için önemli örgütsel çıktılarla ilişkilendirilen bir süreç olduğundan performans yönetiminin doğru bir şekilde yapılması işletmeler açısından stratejik bir unsurdur.

Performans yönetiminin üç temel amacı bulunmaktadır. Performansın 3 temel amacı; çalışanları güdülemek, örgütsel etkinliği artırmak ve eğitim ve geliştirmeyi iyileştirmektir. Çalışanların örgütte sergileyecekleri performans, örgütün verimliliğini etkileyeceğinden çalışanların işlerinde gösterecekleri performansları değerlendirilmelidir (Bingöl, 2006).

Bireyin performansını etkileyen 9 temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, ego tatmini, motivasyon, işe erken gelme, işgücü devir azlığı, tam kapasite çalışma, temel ihtiyaçların karşılanması, ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik şeklinde sıralanabilir (Uçar, 2025, s. 71).

2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulması

İçsel motivasyon, faaliyetin doğasında var olan zevk ve tatmini deneyimlemek amacıyla bir faaliyeti kendisi için gerçekleştirme motivasyonudur. Dolayısıyla, farklı çalışma motivasyonları arasında içsel motivasyon, tutumları, deneyimleri ve becerileri zenginleştirmeye odaklanan gelişimsel bir Performans Değerlendirme (PD) perspektifi açısından özellikle ilgi çekicidir. Hedef belirleme ve geri bildirimin, iş performansı için gerekli motivasyonu artırarak performans olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Buna göre, PD'den memnuniyet ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkiye içsel motivasyonun aracılık etmesi beklenebilir (Earley, vd., 1990, s. 88).

Katılım, hedefler ve geribildirim değerlendirme kabulünü etkilediğini, bunun da değerlendirme memnuniyetini ve nihayetinde çalışan motivasyonunu ve verimliliğini etkilediğini öne sürmüştür. Stratejik vizyon ve hedefleri çalışanlara iletme ve tercüme etme aracı olarak PD, işin deneyimlenen anlamlılığı yoluyla içsel motivasyonu artırabilir; çünkü üst düzey hedefler çalışanlara inanabilecekleri bir şey iletme kapasitesine sahiptir (Roberts & Reed, 1996, s. 29).

Performans ile motivasyon arasındaki ilişkiyi anlamada bir diğer önemli dayanak öz belirleme teorisidir. Öz belirleme teorisine göre, örgütsel hedeflerin iletişimi işteki davranışlar için bir gerekçe sağlarsa içsel motivasyon artacaktır. İş performansına ilişkin sistematik geribildirim de sonuçlara ilişkin artan sorumluluk deneyimi ve işin gerçek sonuçlarına ilişkin bilgi yoluyla içsel motivasyonu etkileyebilir. Son olarak, PD faaliyetleri aracılığıyla alınan geri bildirim, çalışanların algılanan yetkinliğini artırdığı ölçüde içsel motivasyonu artırabilir (Ryan & Deci, 2000, s. 73).

Performans değerlendirme sistemi genellikle çalışan motivasyonunun artırılması için kritik bir unsur olarak tanımlanır. Performans değerlendirme sistemi, iş performansını ve çalışan motivasyonunu değerlendirmek için daha iyi, daha doğru, daha uygun maliyetli yollar arayan önemli bir itici güçtür. Performans değerlendirme sistemi, kurumdaki çalışanların performansını artırmaya yönelik önemli bir tekniktir (Vasset vd., 2011, s. 2).

Literatürde daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda motivasyon ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Pangastuti ve Kristanti'nin (2021, s. 48) yaptıkları araştırmaya göre ise motivasyonun, çalışan performansı üzerinde bir etkisi vardır. Burada etkili motivasyon bir çalışanın tatmin hissetmesini artırabilir veya teşvik edebilir. Motivasyonun başarı üzerinde bir etkisi vardır. Kendini kuruma adanmış bir çalışan, kurumun bir parçası olmaktan mutluluk duyacak, kuruma karşı güven ve iyi duygular besleyecek, kurumda kalma arzusuna sahip olacak ve kurum için en iyisini yapmaya niyetli olacaktır. Javed ve Javed'e (2013, s. 115) göre kurumlarda personel yönetiminin çok önemli bir işlev haline dönüşmesi ile birlikte, çalışan motivasyonu da yüksek iş ahlakı ve başarısı için yöneticilerin dikkatlice takip etmeleri gerekli olan hususların başındaki yerini almıştır. Özgür, (2006, s. 84)'e göre ise motivasyonun artması için uygulamalar yapılıyorsa performans da artmaktadır. Performansı değerlendirilen iş görenlerin takdir edilmesi ile motivasyonlarının sağlanması bu aşamada uygun bir netice elde edildiğini göstermektedir. Çünkü başarının değerlendirilmesi aşamasında elde edilen netice, iş görenlere gösterdiği becerilerinin ve gayretlerinin örgüt için önemli olduğu manasını uyandırmakta olup, bu da çalışanların yüksek bir performans ile iş görmelerini sağlamaktadır.

İnce ve Gençay (2017, s. 112), performans kavramı ile motivasyon araçları hakkında yaptıkları araştırma sonucunda motivasyon seviyesinin çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır. Uludağ kış otellerine yönelik yaptıkları bir çalışmada motivasyon unsurlarının demografik özellikler üstündeki etkisi incelenmiş ve bu araştırmada erkek çalışanların kadın çalışanlara nazaran motivasyon araçlarına çok daha önem gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yine çalışanların medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde motivasyon araçlarının evli olan çalışanlarca daha önemli görüldüğü sonucuna varılmıştır. Özsoy ve Aksu'nun (2020, s. 35) araştırma sonuçlarına göre çalışma arkadaşları arasındaki ahenk, dengeli ve dostane ilişkiler geliştirilmesi motivasyon ve performansı pozitif anlamda etkilemekte ve psiko-sosyal motivasyon unsurlarının çalışma arkadaşları üzerinde olumlu anlamda bir etki sağlaması araştırmayı destekler niteliktedir. Çalışanların mesai arkadaşlarıyla iyi yönlü ilişkiler kurmaları motivasyonu olumlu anlamda etkilemektedir. Meyer ve Herscovitch, (2001, s. 299) ise yaptıkları araştırma sonuçlarına göre duygusal bağlılığın davranış üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve daha geniş bir yelpazedeki sonuç ölçütleriyle ilişkili olduğunu savunmaktadır.

Shang, Wu, ve Li,'ne (2017, s. 244) göre ise özgecil motivasyona sahip kişiler, gönüllü olarak başkalarına yardım etmenin doğru olan şey olduğunu düşünme eğilimindedirler. Literatürde yer alan pek çok çalışmada özgeciliğin bilgi bölüşüm tavrı için önemli itici bir kuvvet olduğu, bu bağlamda özgecil tutum sergileyen bireylerin bilgi bölüşümü konusunda daha arzulu oldukları ortaya konulmuştur. Shi, Rui ve Whinston,'ne (2014, s. 128) göre bilgi paylaşımı bireylere doğrudan finansal bir geri dönüşüm sağlamamaktadır. Bu davranışlar daha çok dışsal maddi bir mükâfat beklentisi olmaksızın gerçekleştirilen pro sosyal tutumlara bağlı olarak açıklanmaktadır. Bunun yanında, özgecilik kavramının literatürde çokça değişik perspektif ile kavramsallaştırıldığı görülmektedir.

İyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve özgecilik ruh sağlığını etkileyen önemli etkenler arasında yer almaktadır (Şahin, 2015, s. 71) Özgecilik kavramı iyimser olma kavramıyla yakından ilişkilidir. Şahin 2015 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında, iyimserlik ile özgecilik arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir. Bunu destekleyecek şekilde Sezer ve Genç 2018 yılında gerçekleştirdikleri araştırmalarında algı ile özgecilik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Sezer ve Genç, 2018, s. 489). Yine bu araştırmalara paralel olarak Çam ve Büyükbayram (2015, s. 130) özgeciliğin psikolojik direnci etkileyen bireysel koruyucu bir faktör olduğunu tespit etmişlerdir. Aydın da (2018, s. 19) iyimserliğin ortaya çıkmasına neden olan faktörler arasında psikolojik dayanıklılığın önemine atıfta bulunmuştur. Ayrıca yapılan çalışmalar psikolojik direnci yordayan en önemli etkenin iyimserlik olduğunu ve aralarında kuvvetli bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır.

Literatürde motivasyon ve performansı demografik değişkenlere göre inceleyen araştırmalar mevcuttur. Özsoy ve Aksu'ya göre, (2020, s. 22) motivasyon araçlarının dürüstlük performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Yine Özsoy ve Aksu' ya göre, (2020, s. 35), motivasyon unsurlarından olan iktisadi takdir değişkeni çalışma arkadaşlarına yönelik ve itimat değişkenleri üzerinde anlam ifade eden bir etkiye sahip değilken iş ahlakına yönelik dürüstlük ve fedakarlık değişkenleri üzerinde anlam ifade eden bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda öneri olarak, çalışanların dürüstlüğüne sağlayabilmek amacıyla onların motivasyonunu artırıcı araçları kullanmanın önemli olduğu söylenebilir. Bu amaçla daha adil bir iş ortamı sağlanabilir. Ayrıca adaletli bir ücretlendirme sistemi uygulanabilir. Çalışanları ekonomik olarak ödüllendirmenin iş ahlakı ve dürüstlüğü pozitif etki yaptığı

söylenbilir. Fakat, iş ortamındaki arkadaşlarına yönelik ise negatif bir etki bıraktığı söylenbilir. Bu nedenle sadece ekonomik takdir inisiyatifinin ön plana alınmaması, iş ortamında adaleti sağlayacak diğer faktörlerinde ön plana çıkarılması önerilebilir.

Bilgin'e göre (2016, s. 1104), erkek ve kadın psikolojik danışmanların araçsal değerleri incelendiğinde; bağımsızlık, dürüstlük, yardımseverlik ve sorumluluk faktörleri en önemli değerler olarak bulunmuştur. Bunun yanında, erkek psikolojik danışmanlar için sevecenlik, kadın psikolojik danışmanlar için neşelilik bir diğer önemli değerdir. Hizmet süresine göre sonuçlar irdelendiğinde; 0-3 yıl arasında çalışanlar, 4-10 yıl arasında çalışanlar, 11 ve üzerinde hizmeti bulunan psikolojik danışmanların en önemli ilk üç araçsal değerleri dürüst olmak, bağımsız olmak ve sorumluluk sahibi olmak değerleridir. Buna karşın, 4-10 yıl hizmeti olan psikolojik danışmanlar için sevecenlik ve mantıklı olma; 11 yıl ve üzerinde hizmet yılı olan psikolojik danışmanlar için cesaretli olma ve geniş görüşlülük değerleri, 0-3 yıl hizmet süresi olan psikolojik danışmanlar için geniş görüşlülük ve yardımseverlik değerleri öteki en önemli araçsal değerlerdir. Bu bağlamda öneri olarak, çalışan kadın ve erkeklerde motivasyonu sağlayan en önemli faktörlerin dürüstlük, bağımsızlık, sorumluluk ve yardımseverlik olduğu söylenbilir. Dolayısıyla bu çalışan gruplarında bağımsızlığı sağlayacak önlemler alınabilir. Çalışanların sorumluluğunu artırıcı önlemler sağlanabilir. Bu kapsamda onların motivasyonunu artırabilmek amacıyla, çalışanlara görevlerini daha rahat bir şekilde yerine getirebilecekleri ferah bir çalışma ortamı sağlanabilir ve kendilerine yöneticilik pozisyonunda görevler verilerek sorumlulukları artırılabilir. Çalışanlara yönelik dürüstlüğü ilke edinen ve toplumsal yardımseverliği ön plana alan bir birey olmalarına yönelik eğitimler verilebilir. Bu nedenle yaş ilerledikçe tecrübe arttığı için çalışan birey daha cesaretli olabilmektedir. Ayrıca deneyim ve tecrübe, motivasyon üzerinde etkili olan faktörleri etkilemektedir.

Töremen ve Tan'a göre (2010, s. 59) doğruluk, hak, dürüstlük, meşruluk, eşitlik, insaniyet, hak yemezlik, tarafsızlık, hakkaniyet ölçülerine uyma, iyilik gibi manalar taşıyan adalet kavramı, bir kişi ya da insan topluluğuna adaletli ya da adaletten yoksun, dürüst ya da dürüstlükten yoksun bir biçimde davranılabileceğini ortaya koymaktadır. Bireyleri etkileyen hakların hak sahibine verilmesi, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz etmekte ve adalet, toplumsal bir varlık olan insanın, bir toplumun mensubu olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber görevini görmektedir. Bu bağlamda öneri olarak, işletme yönetiminin çalışanlara yönelik uygulayacağı performans değerlendirme ölçütlerinin açık ve net olması önemlidir. Bu sayede geri dönüşler adil olabilir ve çalışanların performansları artmaktadır.

İşgör'e (2017, s. 423) göre ise öğrencilerin cinsiyet ayrımına göre özgecilik seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Özgeci davranışlar bir manada karşı tarafa sunulan birer hediye gibidirler. Bu tür hediyeler genellikle kişilere kendilerini iyi hissettirmektedir. Fortin, (2006, s. 1)'e göre, kişilerin özgecilik davranışları cinsiyete göre değişebilmektedir. Yapılan araştırmalar bu bulguları destekler mahiyettedir. Erkek ve kadınların özgecilik seviyelerini mukayese ettiğimizde erkeklere oranla kadınların daha fazla özgeci davranış sergiledikleri belirlenmiştir. Burada sağlanan bulgular bazı çalışmalarla desteklenmektedir. Bu farklılığın nedeni araştırmayı yapanlara göre cinsiyetten kaynaklanmaktadır. Fortin boylamsal araştırmasında erkek bireylerin bakmakla sorumlu oldukları bir ailenin bulunduğu ve bu ailenin geçimini sağlama sorumluluğuna sahip olması nedeniyle daha tatminsiz olduklarını, dolayısıyla kendilerine lider olma imkânı ve daha çok para kazandıran işlerde çalışmaya istekli olduklarını ortaya koymuştur. Ancak kadınların ise, aile ortamında çocuk bakımı ile ilişki desteği sağlamak gibi geleneksel rol ve sorumluluklarından dolayı daha özgeci oldukları, öteki insanlara ve topluma faydalı işlerde çalışmaya daha çok istekli oldukları sonucuna varılmıştır. Akgül, Yıldırım, Dinç, İnan ve Kurtuldu'nun (2024, s. 78) yaptıkları araştırmada; cinsiyet değişkenine bağlı olarak dürüstlük eğilimi ölçeğinin toplam puan ortalamaları içinde anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamışlardır. Bu farklılık, bayan katılımcıların lehine olup, kadınların dürüstlük eğilimi konusunda daha fazla puanlar aldığını göstermektedir. Bu sonuç bize cinsiyet rolünün dürüstlük eğilimi üzerinde etkili olduğunu ve kadın katılımcıların genellikle daha yüksek dürüstlük karakterine sahip olduklarını göstermektedir. Dürüstlük eğilimi hususunda kadınların daha yüksek puan almaları farklı etkenlerle ilişkilendirilebilir. Mesela, toplumsal değerler ve normlar kadınların daha çok dürüstlüğe yönelmesini özendirir. Ayrıca, kadınların empati yapma yeteneklerinin daha kuvvetli ve duygusal zekalarının çok daha iyi olması, dürüstlük hususunda daha dikkatli ve hassas olmalarını sağlamaktadır. Yılmaz, Esentürk ve İlhan, (2017, s. 4979) çalışmalarında, katılımcıların ölçeğin tamamından totalde elde ettikleri dürüstlük puanının cinsiyete bağlı olarak anlam ifade eden bir farkın olduğunu saptamışlardır. Sıra ortalamalarına göre ise katılım gösteren kadınların puanının, katılım gösteren erkelerin puanlarına göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Şahin ve Arslan'ın (2023, s. 67) yaptıkları araştırmada ise cinsiyet değişkeni bakımından "dürüstlük ve sorumluluk" boyutlarında anlamlı farklılık görülmüş ve erkek katılımcılara oranla kadın katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Medeni durum değişkeni bağlamında ise; "dürüstlük" boyutunda anlamlı farklılık görülmüş ve bekâr katılımcılara

göre evli katılımcıların puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda öneri olarak, yapılan bilimsel çalışmalar cinsiyet ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bu sonuç kadınların erkeklerden daha özgecil olduğunu ortaya koymaktadır. Erkeklerin daha özgecil davranışları sergilemeleri için onların özgecil davranışlarını artırıcı motivasyon araçları kullanılabilir. Böylelikle hem erkeklerden hem de kadınlardan istenilen özgecil davranışlara yönelik geri dönüşümler sağlanabilir.

Seligman ve Mather'in (2002, s. 52) yaptıkları araştırmada ise medeni durumun, iyimserlik ve özgeciliğin psikolojik dayanıklılığın kuvvetli yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir. Günümüzde özgecilik ve iyimserlik pozitif psikoloji araştırmalarında önemli bir çalışma alanına dönüşmüştür. Özgecilik ve iyimserlik psikolojik dayanıklılığı kuvvetlendiren özellikler olduğundan mevcut araştırmacılar da bu pozitif kişilik karakterlerini araştırmışlardır. Psikolojik metanetin gelişiminde, yaşanacak risklerin tespiti, meydana getirdiği olumsuzlukların minimize edilmesi ya da mümkünse bu faktörlerin yok edilmesi için muhafaza edici unsurların varlığı çok önemlidir. Özgecilik ve iyimserlik de psikolojik dayanıklılığı etkileyen bireysel muhafaza edici etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Otoo ve Amuquandoh'ın (2014, s. 51) ise gönüllü kişilerin motivasyonlarını belirlemek gayesiyle gerçekleştirdikleri çalışmada öğrenme ve özgecilik motivasyonlarının medeni durum, yaş, eğitim seviyesi ve gönüllülük esasına göre çeşitlilik göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer biçimde (Keleş, 2018, s. 132) tarafından çevreye duyarlı sivil toplum örgütlerine üye kişilerin özgecilik seviyelerini belirlemek gayesiyle gerçekleştirilen çalışmada yaş, eğitim düzeyi, çalışma durumu ve medeni durum göre özgecilik seviyelerinin farklılaşmadığı neticesine varılmıştır. Bu çalışmanın tespitleri göz önüne alındığında medeni durum, yaş, çalışma durumu ve gönüllülük esasında katılımcıların özgecilik seviyelerinin farklılaşmaması halihazırdaki literatür ile uyumludur. Parmaksız (2020, s. 295) yaptığı çalışmada katılım sağlayanların özgeci davranışlarının, medeni durumlarının ve iyimserliklerinin psikolojik dayanıklılığı yordadığını tespit etmiştir. Elde edilen bu sonuca göre, koruyucu ve önleyici ruh sağlığı hizmeti sunan kişilerin yapacakları pratik ve teorik eğitimlere özgecilik, iyimserlik kavramlarını kazandırıcı ve tanıtıcı etkinlikler ilave edilmesinin yararlı sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Ayrıca kişiyi ruh sağlığı manasında güçlendiren ve yalnızlıktan uzaklaştırmak için birinci derecede öneme sahip olan sosyal destek ağlarının önemi hususunda kişileri bilinçlendirmek için etkinlikler yapılmalıdır.

İşler ve Yorulmaz, (2024, s. 1440)'a göre nitelikli bir ev ortamındaki eğitim için anne ve babanın eğitim seviyesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumu anlamak için anne ve babanın eğitim düzeyleri ile çalışma grubunda bulunan diğer öğrencilerin değer seviyeleri karşılaştırılmıştır. Annenin eğitim seviyesi ile talebelerin değer seviyeleri arasında ölçek genelinde ve dostluk/arkadaşlık, iş birliği, paylaşım/eşitlik, dürüstlük, alt boyutlarında anlam ifade eden bir farklılık saptanmıştır. Anne eğitim düzeyi arttıkça genellikle öğrencilerin değer düzeyi puanlarının da doğru orantılı olarak arttığı; ancak çoğunlukla ilkökul-lise mezunu ile ilkökul - üniversite mezunu olan annelerin puan ortalamaları bağlamında anlam ifade eden bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Babanın eğitim seviyesi ile talebelerin değer seviyeleri arasında da ölçek düzeyinde ve dostluk/arkadaşlık, iş birliği, paylaşım/eşitlik, dürüstlük, alt boyutlarında anlam ifade eden bir farklılık saptanmıştır. Bu noktada ebeveynlerin eğitim düzeyi ile talebelerin değer seviyeleri arasında aynı orantıda ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Babanın eğitim seviyesi yükseldikçe öğrencinin değer seviyesi puanları da artmaktadır. Annenin eğitim durumu gibi ilkökul-lise mezunu ile ilkökul -üniversite mezunu olan babaların puan ortalamaları bağlamında anlam ifade eden bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Konyalılar'a göre (2020, ss. 220-222) dürüstlük ve özgecilik ile kişilerin hizmet yılı ve yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde, işletmede iş görenlerin yaşlarının algılarını, işlerine dair davranışlarını ve isteklerini etkileyebildiği ortaya çıkmıştır. İş yaşamına yeni başlayan bir iş gören, bir iş ortamında bulunmanın, işe adapte olmanın ve kendisini ifade etmenin zorluğunu yaşamaktadır. İş arama sürecinde bireysel niteliklerine ve eğitim durumuna uygun işleri tercih etmektedir. Katma değer sağlayabileceği bir ortamda olmak, işine aidiyetlik duygusu hissetmek ve iş görme hevesi de istediği unsurlardır. İş görenlerin adaptasyonu için çalışma yerini ve şartlarını iyi tanıması, işin nasıl yapıldığını bilmesi ve uyum sürecinden geçmiş olması gerekmektedir. İş ortamının kendileri için isabetli bir iklime sahip olduğunu hissetmeleri belli bir süreç almaktadır. Bireyin yaşı ilerledikçe işletmenin performansına etkisi artmakta, çalışma yaşantısına ve işe yönelik birtakım değerleri de değişebilmektedir. İşletme ortamında yaş ayrımcılığı algısını tetikleyen yaşlı emeğe yönelik klişeler ve negatif algılar sadece kişi için değil, aynı zamanda işletme için de kayıplar meydana getirebilmektedir. Kurumlar, görece daha az deneyimli, daha düşük maaşlı ve sosyal yararı daha az önemseyen genç iş gücünü seçtiklerinde önemli bir deneyim, beceri ve çoklu bakış perspektif kaynağını kaybetmektedirler. Dürüstlük ve özgecilik ile kişilerin hizmet süresi arasındaki ilişkiye bakıldığında; çalışma süresi çok olan tecrübeli çalışanların, kurum içindeki etik değerlere çok daha saygılı olduğu ve adanmış olarak çalıştığı görülmektedir. Çünkü bu profildeki çalışanlar, kendilerini kurumun kaideleri ile bütünleşmiş olarak hissetmektedirler. Bu bağlamda öneri olarak, iş yerlerinde oryantasyon eğitimlerinin sürekli olarak yapılması, kariyer gelişimlerine önem verilmesi, yüksek lisans- doktora gibi eğitimler, teşvik uygulamalarının geliştirilmesini

çalışanların motivasyonun artmasını ve işletmenin performansının yükselmesini sağlamalıdır. Bu literatür bağlamı ve ampirik araştırmalardan hareketle performans ve motivasyona ilişkin aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli ve çalışma için belirlenen hipotezler değişkenleri arasındaki ilişkiler aşağıda yer almaktadır. Motivasyon Uygulamaları (bağımsız değişken), Çalışan Personelin Performansı (bağımlı değişken) ve Demografik değişkenler (kontrol değişkenleri) arasındaki Kavramsal İlişki olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1 (Ana Hipotez): Motivasyon, çalışanların performansını etkiler.

H1a: Ekonomik araçlar çalışanların özgecilik performansını etkiler.

H1b: Ekonomik araçlar dürüstlük boyutu açısından çalışanların performansını etkiler.

H1c: Psikolojik-sosyal araçlar çalışanların özgecilik performansını etkiler.

H1d: Psikolojik-sosyal araçlar dürüstlük boyutu açısından çalışanların performansını etkiler.

H1e: Örgütsel-yönetsel araçlar çalışanların özgecilik performansını etkiler.

H1f: Örgütsel-yönetsel araçlar dürüstlük boyutu açısından çalışanların performansını etkiler.

H2 (Ana Hipotez): Demografik özellikler, motivasyon ve çalışanların performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

H2, Alt Hipotezler;

H2a: Çalışanların cinsiyeti, motivasyon ve çalışanların performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

H2b: Çalışanların yaşı, motivasyon ve çalışanların performansı arasında istatistiksel olarak fark vardır.

H2c: Çalışanların medeni durumu, motivasyon ve çalışanların performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

H2d: Çalışanların eğitim durumu, motivasyon ve çalışanların performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

H2e: Çalışanların çalışma süreleri, motivasyon ve çalışanların performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi/Araştırmanın Çalışma Grubu

Tablo 1.

Evrenin büyüklüğü ve örneklemin tespiti

Evren Büyüklüğü	Örneklem +/-0.05 örnekleme hatası
750	254
1000	278
2500	333
5000	357

Araştırmanın evreni Bingöl Üniversitesinde çalışan 706 akademik ve 692 idari olmak üzere toplam 1.398 personeldir. Bu kapsamda Tablo 1 dikkate alındığında 1398 kişi için (Tabloda 2500 kapsamında) en az 333 kişinin örneklem olarak alınması gerekmektedir (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004, s. 50). Bu durumda, yapılacak olan anketlerin bazılarının geçersiz olacağı düşünülerek 600 adet anket online olarak “Google Formlar” aracılığıyla yürütücü tarafından katılımcılara dağıtılmıştır. Araştırmaya eksik veriler çıkarıldıktan sonra nihai olarak 596 personel katılmış olup bu bireyler araştırmanın örneklem grubunu oluşturmaktadır. Elde edilen verilere, güvenilirlik analizi, frekans analizi, Anova analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri SPSS 21 programından faydalanılarak yapılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde, çalışmanın evrenine dahil olan herkesin eşit seçilme şansına sahip olduğu basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir

3.4. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Araştırmanın verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılacaktır. Anketin ilk kısmında; demografik özelliklerin belirlenebilmesi için cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, gibi kişisel bilgilere yönelik sorular yer almıştır. İkinci kısımda; “Motivasyon Ölçeği” ve üçüncü kısmında “Çalışan Performansı Ölçeği” soruları yer almıştır. Bu ölçeklerle ilgili bilgiler;

Motivasyon Ölçeği: Bu çalışmada, (Amabile’nin 1985, s. 391) geliştirdiği “Motivasyon Ölçeği” kullanılmış olup, 4 madde örgütsel ve yönetsel araçlar, 4 madde ekonomik araçlar ve 5 madde psiko-sosyal araçlar olmak üzere toplam 3 boyut ve 13 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların sorular için cevaplandırılma seçenekleri; 1- “Kesinlikle Katılmıyorum, 2- “Katılmıyorum, 3- “Kararsızım, 4- “Katılıyorum ve 5- “Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik kat sayısı ise 0,82 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonunun Cronbach Alpha güvenilirlik kat sayısı ise 0,907 olarak tespit edilmiştir (İnce & Gençay, 2017, s.119)

Çalışan Performansı Ölçeği: Bu çalışmada Yusoff, Ali ve Khan’ın (2014, s. 36) çalışmalarında kullandıkları “Çalışan Performansı Ölçeği”nden faydalanılmıştır ve ölçeğin güvenilirlik kat sayısının 0,71 olarak hesaplandığı belirtilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanan halinin Cronbach Alpha güvenilirlik kat sayısı ise 0,941 olarak tespit edilmiştir (Varışlı, 2022, s. 2036)

Ölçekte; dürüstlük (9), özgecilik (7) olmak üzere toplam 2 boyut ve 16 madde vardır. Katılımcıların sorular için cevaplandırılma seçenekleri; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklindedir.

3.5. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler IBM SPSS21 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında; güvenilirlik, normal dağılım, faktör, frekans, regresyon ve korelasyon, analizleri sonucunda elde edilen verilere yer verilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Motivasyon ve Çalışan Performansı Ölçekleri için Normal Dağılım Testi

Araştırma ölçeklerinin normal dağılıma uygun olup olmadığı çarpıklık ve basıklık katsayıları ile incelenmiştir.

Tablo 2.
Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Ölçekler	Boyutlar	Çarpıklık /Skewness	Basıklık / Kurtosis
Motivasyon	Ekonomik Araçlar	-,386	,137
	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	-,262	-,374
	Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	-,163	-,097
Çalışan Performansı	Özgecilik	-,164	-,197
	Dürüstlük	,055	,153

Araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık katsayıları “Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları” tablosunda görüldüğü gibidir. Hesaplanan değerler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık katsayılarının tamamının +1,5 ile -1,5 değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle değişkenlerin normal dağılıma uygun olduğunu söylemek mümkündür (Büyüköztürk, 2013, s. 68).

4.2. Motivasyon ve Çalışan Performansı Ölçekleri için Faktör Analizi

Araştırmada her bir ölçek için faktör analizi ayrı ayrı uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.

Faktör Analizi, KMO ve Bartlett Testi Bulguları

	Motivasyon Ölçeği			Çalışan Performansı Ölçeği	
	Ekonomik Araçlar	Psikolojik ve Sosyal Araçlar	Örgütsel ve Yönetsel Araçlar	Özgecilik	Dürüstlük
Madde1	,886	,093	,283		
Madde2	,731	,419	,064		
Madde3	,722	,331	,150		
Madde4	,582	,534	,200		
Madde5	,131	,788	,147		
Madde6	,161	,683	,494		
Madde7	,150	,631	,515		
Madde8	,432	,567	,512		
Madde9	,375	,670	,462		
Madde10	-,003	,313	,795		
Madde11	,272	,126	,790		
Madde12	,273	,381	,633		
Madde13	,242	,442	,731		
Madde14				,598	,242
Madde15				,502	,367
Madde16				,690	-,013
Madde17				,748	,217
Madde18				,548	,451
Madde19				,662	,327
Madde20				,656	,356
Madde21				,166	,752
Madde22				,354	,673
Madde23				-,132	,745
Madde24				,277	,778
Madde25				,151	,772
Madde26				,249	,783
Madde27				,333	,779
Madde28				,379	,537
Madde29				,316	,572
	KMO: 0,910			KMO: 0,825	

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen KMO değerlerinin 1'e yakın değerler olduğu görülmektedir. Bu değerler değişkenler arasında ilişkinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett testi sonucunda elde edilen p değerleri 0,00 olarak hesaplanmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu nedenle veriler üzerinde faktör analizi uygulanması anlamlı bulunmuştur. Her bir ölçeğe ayrı ayrı faktör analizi uygulanmış olup motivasyon ölçeğine ait 3 alt boyutun, çalışan performansı ölçeğine ait 2 alt boyutun olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada motivasyon ölçeğinin ilk 4 maddesi "ekonomik araçlar", 5-8. Maddeler arasındaki maddeler "örgütsel yönetsel", son 5 maddesi ise "psiko sosyal araçlar" boyutunu oluşturmuştur. Çalışan performansı ölçeği için ise ölçeğin ilk dokuz maddesi bir faktör altında birleşerek "dürüstlük" alt boyutunu; ölçeğin son 6 maddesi bir faktör altında birleşerek "özgecilik" alt boyutunu oluşturmuştur. Faktör yükü 0,30'un altında olan bir madde olmadığından herhangi bir madde analizden çıkarılmamıştır.

4.3. Güvenilirlik Analizi

Motivasyon ve Çalışan Performansı ölçekleri için güvenilirlik analizi ile ilgili analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.*Motivasyon ve Çalışan Performansı Ölçekleri için Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

	Boyut	Boyut Güvenilirlik	Ölçek Güvenilirlik
Motivasyon	“Ekonomik Araçlar”	0,818	0,910
	“Psikolojik ve Sosyal Araçlar”	0,882	
	“Örgütsel ve Yönetsel Araçlar”	0,832	
Çalışan Performansı	“Özgecilik”	0,825	0,825
	“Dürüstlük”	0,855	

Yapılan bu araştırma ile hem ölçeklerin hem de boyutların güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Hesaplanan Cronbach alfa katsayıları yukarıdaki tabloda özetlenmiştir. Hesaplanan bu değerler incelendiğinde boyutlar için en küçük güvenilirlik katsayısının 0,818 olduğu görülmektedir. En küçük değer olmasına rağmen bakıldığında “Ekonomik Araçlar” boyutunun oldukça güvenilir olduğunu gösteren bir değerdir. Ayrıca Motivasyon ($\alpha=0,910$) ve Çalışan Performansı ($\alpha=0,825$) ölçekleri için hesaplanan Cronbach alfa değerleri incelendiğinde ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları görülmektedir (Çokluk vd., 2012, s. 46)

4.4. Frekans Analizi

Araştırmanın bu bölümünde yapılan anket çalışmasından elde edilen demografik veriler özetlenerek tablo halinde sunulmuştur. Hazırlanan özet tabloda cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet süresi ve eğitim durumu değişkenlerinin dağılımları frekans ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 5.*Demografik Değişkenlerle İlgili Frekans Analizi Sonuçları*

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	119	20,0
	Erkek	477	80,0
Medeni Durum	Bekar	132	22,2
	Evli	464	77,8
	20-30 Yaş Arasında	34	5,7
Yaş	31-41 Yaş Arasında	102	17,1
	42-52 Yaş Arasında	197	33,1
	52 Yaş+	263	44,1
Eğitim Durumu	Lise ve Dengi Okul	27	4,5
	Ön Lisans	28	4,7
	Lisans	135	22,7
	Lisans Üstü	406	68,1
	1-10 Yıl	369	62,0
Çalışma Süresi	11-21 Yıl	227	38,0

Katılımcıların 119’u kadın (% 20,0) ve 477’si erkeklerden (% 80,0) oluşmaktadır. Ankete katılan kişilerin 132’si bekar (% 22,2) ve 464’ü evlidir (% 77,8). Katılımcıların 34’ü 20-30 yaş arasında (% 5,7), 102’si 31-41 yaş arasında (% 17,1), 197’si 42-52 yaş arasında (% 33,1), 263’ü ise 52 yaş üzerindedir (% 44,1). Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde 27 kişinin lise ve dengi okul (% 4,5), 28 kişinin ön lisans (% 4,7), 135 kişinin lisans (% 22,7) ve 406 kişinin ise lisans üstü (% 68,1) düzeyde eğitim aldığı görülmektedir. Çalışma sürelerine bakıldığında 369 kişinin 1-10 yıl (% 62,0), 227 kişinin 11-21 yıl (% 38,0), yıl hizmet verdikleri görülmüştür. Üniversitenin 17 yıldır faaliyette olması nedeniyle bu üniversitedeki hizmet süreleri baz alınmıştır.

4.5. Korelasyon Analizleri

“Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçümlemek amacıyla uygulanan bir analiz yöntemidir. Bu analiz yöntemiyle ilişkilerin büyüklüğü ve yönü belirlenirken korelasyon katsayısından yararlanılır. Bu değer en düşük -1 en yüksek +1 değerini alır. Katsayı değeri -1’e yaklaştıkça negatif güçlü, +1’e yaklaştıkça pozitif güçlü ilişki ve 0’a yaklaştıkça da değişkenler arasındaki ilişkisizlik artacaktır (Büyükoztürk, 2014, s. 32; Aksu, 2024, s. 1096). Korelasyon analizi 2 değişken arasındaki ilişkiyi tespit edebilse bile hangi değişkenin hangi değişken üzerinde etkisi olduğunu saptayamamaktadır.”

Tablo 6.*Motivasyon ve Çalışan Performansı için Korelasyon Analizi*

		Motivasyon			Çalışan Performansı	
		“Ekonomik Araçlar”	“Psikolojik ve Sosyal Araçlar”	“Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar”	“Özgecilik”	“Dürüstlük”
Motivasyon	“Ekonomik Araçlar”	1				
	“Psikolojik ve Sosyal Araçlar”	,751**	1			
	“Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar”	,665**	,888**	1		
Çalışan Performansı	“Özgecilik”	,362**	,473**	,524**	1	
	“Dürüstlük”	,455**	,597**	,581**	,666**	1

Motivasyon ve çalışan performansı etkenlerinin birbirleri üzerindeki etkilerini incelemek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Uygulanan analiz sonucunda hesaplanan korelasyon katsayıları özet tablo şeklinde sunulmuştur. Tablo incelendiğinde bazı kısımlar boş bırakılmıştır çünkü alt kısımda yer alan değerler ile üst kısımdaki değerler benzerdir, dolayısıyla korelasyon tablolarındaki simetrik olan değerler silinmiştir. Tablodaki değişkenler arasında düşük, orta ve yüksek derecede pozitif yönlü ilişkilerin var olduğu görülmektedir. Örnek olarak “Özgecilik” ile “Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar” arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer yandan “Özgecilik” ile “Ekonomik Araçlar” arasında pozitif yönlü bir ilişki olmasına rağmen ilişki büyüklüğünün yeterince yüksek olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda mevcut ilişkilerin neden sonuç açısından daha iyi açıklanabilmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

4.6. Regresyon Analizi

“Regresyon analizi için denklemden yararlanılmakta ve regresyon analizi için kurulacak denklem, $Y = \beta_0 + \beta_i X_i + \varepsilon_i$ şeklinde ifade edilmektedir. Burada X_i i. bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni, β_i i. bağımsız değişkene ait katsayıyı, ε_i ise i. bağımlı değişkene sahip hata terimlerini ve β_0 sabit katsayı değerini temsil etmektedir (Alpar, 2017).”

H1: “Motivasyon Tutumlarının, Çalışan Performansı düzeylerine etkisi vardır” hipoteziyle ilgili regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7.*Motivasyon Tutumlarının, Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları*

		Çalışan Performansı			
	Boyutlar	“Özgecilik”		“Dürüstlük”	
		β	P	β	P
Motivasyon	Sabit Katsayı	2,250	0,000	2,111	,000
	“Ekonomik Araçlar”	,019	,716	,016	,740
	“Psikolojik ve Sosyal Araçlar”	,019	,825	,371	,000
	“Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar”	,494	,000	,241	,001
Model Anlamlılığı		0,000		0,000	
Açıklama Yüzdesi		0,524		0,607	

“Özgecilik” üzerindeki etkileri incelemek için yapılan regresyon analizi sonucunda “Ekonomik Araçlar” ($p=0,716$) ve “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” etkenlerinin “Özgecilik” üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiş ve ilgili hipotezler reddedilmiştir ($p>0,05$). “Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar” ($p=0,000$) etkeninin “Özgecilik” üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş ve ilgili hipotezler kabul edilmiştir ($p<0,05$).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 \rightarrow \text{“Özgecilik”} = 2,250 + 0,494 \text{ “Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar”}$$

Regresyon denkleminde göre “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar” 1 birim arttığında “Özgeçilik” 0,494 birim artacaktır. Yani sonuç olarak “Özgeçilik” üzerinde, “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar”ın pozitif yönlü ve % 49,4 oranında bir etkisinin olduğu gözlenmiştir.

“Dürüstlük” üzerindeki etkileri incelemek için yapılan regresyon analizi sonucunda “Ekonomik Araçlar” ($p=0,740$) etkeninin “Dürüstlük” üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiş ve ilgili hipotezler reddedilmiştir ($p>0,05$). “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” ($p=0,000$) ve “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar” ($p=0,001$) etkeninin “Dürüstlük” üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiş ve ilgili hipotezler kabul edilmiştir ($p<0,05$).

$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \rightarrow$ “Dürüstlük” = 2,111 + 0,371 “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” + 0,241 “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar”

Regresyon denkleminde göre “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” 1 birim arttığında “Dürüstlük” 0,371 birim artacaktır. Yani sonuç olarak “Dürüstlük” üzerinde, “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” pozitif yönlü ve % 37,1 oranında bir etkisinin olduğu gözlenmiştir.

“Örgütsel ve Yönetmel Araçlar” 1 birim arttığında “Dürüstlük” 0,241 birim artacaktır. Yani sonuç olarak “Dürüstlük” üzerinde, “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar”ın pozitif yönlü ve % 24,1 oranında bir etkisinin olduğu gözlenmiştir.

4.7. Farklılık Analizleri

Bu çalışma için yapılan “H2: Demografik değişkenler açısından; Motivasyon ve Çalışan Performansı düzeyleri arasında fark vardır” hipotezi ile ilgili analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır.

4.7.1 Cinsiyete Göre Motivasyon ve Çalışan Performansının Gösterdiği Farklılıklar

H2a: Motivasyon (Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar) ve çalışan performansı (Özgeçilik, Dürüstlük) etkenleri, cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir.

Tablo 8.

Cinsiyet ile Motivasyon ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için t-Testi Bulguları

	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort.	t	p	Hipotez
Motivasyon	“Ekonomik Araçlar”	Kadın	119	3,5567	-1,831	,048	H2 Kabul
		Erkek	477	3,7128			
	“Psikolojik ve Sosyal Araçlar”	Kadın	119	3,2218	-1,768	,038	H2 Kabul
		Erkek	477	3,3933			
	“Örgütsel ve Yönetmel Araçlar”	Kadın	119	3,2122	-1,427	,154	H2 Red
		Erkek	477	3,3454			
Çalışan Performansı	“Özgeçilik”	Kadın	119	3,7473	,444	,657	H2 Red
		Erkek	477	3,7130			
	“Dürüstlük”	Kadın	119	3,6088	-1,448	,148	H2 Red
		Erkek	477	3,7123			

Motivasyon ve Çalışan Performansı tutumlarının cinsiyete bağlı farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiştir. Uygulanan test sonucunda “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar” ($p=0,154$), “Özgeçilik” ($p=0,657$) ve “Dürüstlük” ($p=0,148$) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ancak “Ekonomik Araçlar” ($p=0,048$) ve “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” ($p=0,038$) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle cinsiyete bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde erkeklere ait “Ekonomik Araçlar” ve “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.7.2. Yaşa Göre Motivasyon ve Çalışan Performansının Gösterdiği Farklılıklar

H2b: Motivasyon (Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar) ve çalışan performansı (Özgeçilik, Dürüstlük) etkenleri, yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir.

Tablo 9.

Yaş ile Motivasyon ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Anova Testi Bulguları

Düzeyler	Yaş	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
	20-30 Yaş Arasında	34	3,8309			H2 Red

Motivasyon	“Ekonomik Araçlar”	31-41 Yaş Arasında	102	3,5637	1,107	,346	H2 Red
		42-52 Yaş Arasında	197	3,7056			
		52 Yaş+	263	3,6901			
		20-30 Yaş Arasında	34	3,6059			
	“Psikolojik ve Sosyal Araçlar”	31-41 Yaş Arasında	102	3,2804	1,040	,374	
		42-52 Yaş Arasında	197	3,3411			
		52 Yaş+	263	3,3711			
		20-30 Yaş Arasında	34	3,3971			
	“Örgütsel ve Yönetsel Araçlar”	31-41 Yaş Arasında	102	3,3015	,165	,920	
		42-52 Yaş Arasında	197	3,2944			
		52 Yaş+	263	3,3337			
		20-30 Yaş Arasında	34	3,5294			
Çalışan Performansı	“Özgecilik”	31-41 Yaş Arasında	102	3,7493	1,152	,328	H2 Red
		42-52 Yaş Arasında	197	3,6853			
		52 Yaş+	263	3,7589			
		20-30 Yaş Arasında	34	3,6797			
	“Dürüstlük”	31-41 Yaş Arasında	102	3,6275	,369	,776	H2 Red
		42-52 Yaş Arasında	197	3,7011			
		52 Yaş+	263	3,7110			

Motivasyon ve Çalışan Performansı tutumlarının yaşa bağlı farklılık gösterip göstermediği anova testi ile irdelenmiştir. Uygulanan test sonucunda “Ekonomik Araçlar” ($p=0,346$) ve “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” ($p=0,374$), “Örgütsel ve Yönetsel Araçlar” ($p=0,920$), “Özgecilik” ($p=0,328$) ve “Dürüstlük” ($p=0,776$) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle yaşa bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.7.3. Medeni Duruma Göre Motivasyon ve Çalışan Performansının Gösterdiği Farklılıklar

H2c: Motivasyon (Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetsel Araçlar) ve çalışan performansı (Özgecilik, Dürüstlük), etkenleri medeni durum değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir.

Tablo 10.

Medeni Durum ile Motivasyon ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için t-Testi Bulguları

	Düzeyler	Medeni Durum	N	Ort.	t Değeri	p Değeri	Hipotez
Motivasyon	“Ekonomik Araçlar”	Bekar	132	3,7178	,560	,576	H2 Red
		Evli	463	3,6717			
	“Psikolojik ve Sosyal Araçlar”	Bekar	132	3,4197	,806	,420	H2 Red
		Evli	463	3,3443			
	“Örgütsel ve Yönetsel Araçlar”	Bekar	132	3,4318	1,592	,112	H2 Red
		Evli	463	3,2889			
Çalışan Performansı	“Özgecilik”	Bekar	132	3,8038	1,424	,155	H2 Red
		Evli	463	3,6981			
	“Dürüstlük”	Bekar	132	3,6566	-,665	,507	H2 Red
		Evli	463	3,7024			

Motivasyon ve Çalışan Performansı tutumlarının medeni duruma bağlı farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiştir. Uygulanan test sonucunda “Ekonomik Araçlar” ($p=0,576$) ve “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” ($p=0,420$), “Örgütsel ve Yönetsel Araçlar” ($p=0,112$), “Özgecilik” ($p=0,155$) ve “Dürüstlük” ($p=0,507$) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle medeni duruma bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.7.4. Eğitim Durumuna Göre Motivasyon ve Çalışan Performansının Gösterdiği Farklılıklar

H2d: Motivasyon (Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetsel Araçlar) ve çalışan performansı (Özgecilik, Dürüstlük) etkenleri, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir.

Tablo 11.*Eğitim Durumu ile Motivasyon ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Anova Testi Bulguları*

	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Motivasyon	“Ekonomik Araçlar”	Lise ve Dengi Okul	27	3,7037	1,679	,170	H2 Red
		Ön Lisans	28	3,6250			
		Lisans	135	3,5463			
		Lisans Üstü	406	3,7291			
	“Psikolojik Sosyal Araçlar” ve	Lise ve Dengi Okul	27	3,3778	,305	,822	H2 Red
		Ön Lisans	28	3,3714			
		Lisans	135	3,2904			
		Lisans Üstü	406	3,3798			
	“Örgütsel Yönetsel Araçlar” ve	Lise ve Dengi Okul	27	3,6111	1,562	,198	H2 Red
		Ön Lisans	28	3,4464			
		Lisans	135	3,2278			
		Lisans Üstü	406	3,3208			
Çalışan Performansı	“Özgecilik”	Lise ve Dengi Okul	27	3,8466	,364	,779	H2 Red
		Ön Lisans	28	3,6633			
		Lisans	135	3,6938			
		Lisans Üstü	406	3,7240			
	“Dürüstlük”	Lise ve Dengi Okul	27	3,6337	,897	,442	H2 Red
		Ön Lisans	28	3,6032			
		Lisans	135	3,6255			
		Lisans Üstü	406	3,7236			

Motivasyon ve Çalışan Performansı tutumlarının eğitim durumuna bağlı farklılık gösterip göstermediği anova testi ile incelenmiştir. Uygulanan test sonucunda “Ekonomik Araçlar” ($p=0,170$) ve “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” ($p=0,822$), “Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar” ($p=0,198$), “Özgecilik” ($p=0,779$) ve “Dürüstlük” ($p=0,442$) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle eğitim durumuna bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.7.5. Hizmet Yılına Göre Motivasyon ve Çalışan Performansının Gösterdiği Farklılıklar

H2e: Motivasyon (Ekonomik Araçlar, Psikolojik ve Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar) ve çalışan performansı (Özgecilik, Dürüstlük) etkenleri hizmet yılı değişkenine göre anlamlı fark göstermektedir.

Tablo 12.*Hizmet Yılı ile Motivasyon ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki için Anova Testi Bulguları*

Düzeyler		Hizmet Yılı	N	Ort.	f Değeri	p Değeri	Hipotez
Motivasyon	“Ekonomik Araçlar”	1-10 Yıl	115	3,6457	,929	,426	H2 Red
		11-21 Yıl	115	3,7196			
		22-32 Yıl	267	3,6404			
		33 Yıl+	99	3,7904			
	“Psikolojik ve Sosyal Araçlar”	1-10 Yıl	115	3,3948	,936	,423	H2 Red
		11-21 Yıl	115	3,4174			
		22-32 Yıl	267	3,2884			

Çalışan Performansı	“Örgütsel ve Yönetmel Araçlar”	33 Yıl+	99	3,4404	1,359	,255	H2 Red
		1-10 Yıl	115	3,3500			
		11-21 Yıl	115	3,4043			
		22-32 Yıl	267	3,2378			
		33 Yıl+	99	3,4015			
		1-10 Yıl	115	3,6770			
	“Özgecilik”	11-21 Yıl	115	3,8261	2,687	,046	H2 Kabul
		22-32 Yıl	267	3,6459			
		33 Yıl+	99	3,8456			
		1-10 Yıl	115	3,6821			
	“Dürüstlük”	11-21 Yıl	115	3,7440	,851	,467	H2 Red
		22-32 Yıl	267	3,6488			
		33 Yıl+	99	3,7576			

Motivasyon ve Çalışan Performansı tutumlarının Hizmet Yılına bağlı farklılık gösterip göstermediği Anova testi ile incelenmiştir. Uygulanan test sonucunda “Ekonomik Araçlar” ($p=0,426$) ve “Psikolojik ve Sosyal Araçlar” ($p=423$), “Örgütsel ve Yönetmel Araçlar” ($p=255$), ve “Dürüstlük” ($p=467$) etkenleri için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle “Hizmet Yılı”na bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Ancak “Özgecilik” ($p=046$) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle hizmet yılına bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda motivasyon tutumlarının çalışan performansına etkileri kapsamında, yönetsel araçların özgecilik üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar literatürde daha önce yapılmış araştırmalar ile de uyumluluk göstermektedir (Pangastuti & Kristanti, 2021, s. 48; Javed & Javed, 2013, s. 115; Özgür, 2006, s. 84) Bu kapsamda öneri olarak, yöneticilerin işletme çalışanlarının performanslarını değerlendirmeleri, başarılarını takdir etmeleri, ödüllendirmeleri ve kişisel gelişimlerine destek olmaları çalışanların motivasyonlarını artırabilir. Bu bağlamda çalışanlar, performanslarının dikkate alındığını ve değer gördüğünü fark ederek iş devamlılığı, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, etik kurallara daha çok dikkat etme ve işletmenin alacağı kararlara daha çok katılma davranışında bulunabilirler.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda motivasyon tutumlarının çalışan performansına etkileri kapsamında, psikolojik ve sosyal araçların dürüstlük üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar literatürde daha önce yapılmış araştırmalar ile de uyumluluk göstermektedir (İnce & Gençay, 2017, s. 112; Özsoy & Aksu, 2020, s. 35; Meyer & Herscovitch, 2001, s. 299) Bu kapsamda öneri olarak, işletme yöneticileri, çalışanlardan daha iyi verim alabilmek için çalışanların demografik özelliklerini ön plana almalıdır. Motivasyon araçlarını kullanarak çalışanların motivasyon seviyeleri artırılarak performansları istenilen seviyeye getirilebilir. Yine iş ortamındaki çalışma arkadaşlarının birbirileri ile olan münasebetlerinde de psiko sosyal araçlar vasıtasıyla iyileştirmeler yapılarak çalışanlardan daha verimli bir performans alınabilir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda örgütsel ve yönetsel araçların, özgecilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar literatürde daha önce yapılmış araştırmalar ile de uyumluluk göstermektedir (Shang vd., 2017, s. 244; Shi vd., 2014, s.128; Özsoy & Aksu, 2020, s. 22). Bu kapsamda öneri olarak, bünyesinde özgecil motivasyona sahip olan çalışanları bulunduran kurumların başarılı olma olasılığı daha yüksek olabilir. Çünkü özgecil motivasyona sahip çalışanlar herhangi bir mükâfat beklentisi içinde olmadan sahip oldukları bilgi birikimini paylaşabilir ve aidiyet duygusuyla verimliliğini artırabilir. Bu kapsamda öneri olarak, gündelik yaşamda çalışanlar iş koşullarında olumsuz durumlarla karşılaşabilmektedir. Bu durumda önemli olan olumsuz durumu pozitif çevirebilmektir. Olumsuz durumu pozitif çevirebilmenin en temel yolu iyimser olmaktır. İyimser olabilmek için de işletme yöneticilerince gerekli psikolojik dayanıklılığın iş görenlere aşılanması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütlerde iyimser bir iklimin oluşturulması performansı artırıcı önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada cinsiyet, motivasyon tutumları, çalışan performansı değişkenleri için yapılan analizler sonucunda; ekonomik araçlar ve psikolojik ve sosyal araçlar arası ilişkide katılımcılar arasında cinsiyete bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar literatürde daha önce yapılmış araştırmalar ile de uyumluluk göstermektedir (Bilgin, 2016, s. 1104; İşgör, 2017, s. 423; Fortin, 2006, s. 1; Akgül vd., 2024, s. 78; İlhan, 2017, s. 4979; Arslan, 2023, s. 67). Cinsiyet değişkeni bağlamında dürüstlük eğilimi ölçeğinin total puan ortalamaları içinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiş olması, kişilerin dürüstlük tutumlarını etkileyen etkenlerin daha detaylıca

incelenmesi gerektiğini göstermektedir. Cinsiyet farklılıklarının dürüstlük eğilimleri üzerindeki etkisi, değerler, toplumsal normlar, eğitim ve kültürel faaliyetlerle şekillenen bir husustur.

Bu çalışmada yaş ile motivasyon ve çalışan performansı arasındaki ilişki için yapılan analizler sonucunda; ekonomik araçlarla psikolojik ve sosyal araçlar arası ilişki, özgecilik ve dürüstlük için katılımcılar arasında yaşa bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte literatürde farklılık tespit eden araştırmalara da rastlanmaktadır. Örneğin; Schwartz, Keyl, Marcum ve Bode, (2009, s. 435), yaptıkları çalışmaya göre ise özgeciliğin sağlıksal ve psikolojik iyi oluşla olumlu ilişkisinin bulunduğunu saptamışlardır. Bu niteliklere sahip kişilerin yaş seviyesi ve hayat deneyimi ruh halini etkilemektedir. Sosyal yardım ve baş etme mekanizmalarını güçlendiren bir araç olan ve kişiyi yalnızlaşmaktan uzaklaştıran evli olma kriteri de psikolojik dayanıklılığa pozitif yönlü katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda öneri olarak, psikolojik olarak sağlıklı olabilmek ve iyimser bir bakış açısına sahip olabilmek için evliliğin önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca zaman ilerledikçe ve buna bağlı olarak yaş ilerledikçe insanoğlu tecrübe edindiği için bu durumun iyimserliğin üzerinde olumlu bir etki bıraktığı söylenebilir. Bu durumda psikolojik dayanıklılığın sağlanması için bekâr bireylerin evlenmeleri ve ileri yaşta olan tecrübeli bireylerin fikirlerinden faydalanılması gerekmektedir.

Bu çalışmada medeni durum, motivasyon tutumları, çalışan performansı değişkenleri için yapılan analizler sonucunda; ekonomik araçlar psikolojik ve sosyal araçlar arası ilişki, özgecilik ve dürüstlük için katılımcılar arasında medeni duruma bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın tespitleri göz önüne alındığında medeni durum, yaş, çalışma durumu ve gönüllülük esasında katılımcıların özgecilik seviyelerinin farklılaşmaması halihazırdaki literatür ile uyumludur.

Bu çalışmada eğitim durumu, motivasyon tutumları, çalışan performansı değişkenleri için yapılan analizler sonucunda; ekonomik araçlar psikolojik ve sosyal araçlar arası ilişki ve dürüstlük için farklılık göstermediği ve özgecilik için farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın temel kısıtlarından birisi araştırmanın tek bir coğrafi bölgede ve ilde gerçekleştirilmesidir. Bu bakımdan araştırma coğrafi ve kültürel farklılıkları tam olarak ele alamamaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı araştırmanın tek bir kurumda gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu açıdan araştırma diğer yüksek öğrenim kurumlarına ilişkin bir yordamada bulunmamaktadır. Ayrıca araştırma yalnızca eğitim sektörü üzerinden gerçekleştirilmiştir. Diğer sektörlere ilişkin bir çıkarımda bulunulmaması araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda konu kapsamının genişletilerek, örgüt iklimi, liderlik, performans geliştirme, örgütsel adalet ve örgüt kültürü gibi konuların çalışma kapsamına alınması, ayrıca yapılacak olan araştırmaların bölgesel, şehirlerarası hatta ülkeler arası boyutlara taşınması çalışmaların alana katkısını artırabilir. Ayrıca araştırmanın eğitim sektörü dışındaki sektörlerde ve farklı kurumlarda da uygulanmasının sektörel ve örgütsel farklılıkların etkisinin ortaya konması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adefulu, A. D., Amos, B. N., & Ogunkanmi, A. T. (2020). Motivation practices and employee turnover intentions in selected paramilitary agencies in south-west Nigeria. *International Journal of Business and Management Invention*, 9(4), 19-27.
- Akgül, F., Yıldırım, M., Dinç, F., İnan, M., ve Kurtuldu, T. (2024). Ortaokul öğrencilerinin dürüstlük eğilimlerinin spor yapma durumlarına göre incelenmesi. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-82. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4268564>
- Aksu, B. Ç. (2024). Çatışma yönetimi stratejilerinin kariyer değerleri ve kişilik tiplerine göre farklılığının irdelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(47), 1085-1114.
- Aksu, B. Ç., & Doğan, A. (2020). Kuşaklar açısından motivasyon araçlarının ve kariyer çapalarının karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2040-2060.
- Amabile, M. T. (1985). Motivation and creativity: effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393-399. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org/buy/1985-19751-001>
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines. 3rd edition*. London and Philadelphia: Kogan Page. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/356791944>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aydın, E. (2018). *Çocukluk çağı travmatik yaşantılarının psikolojik sağlık ve depresyon belirtileri üzerine etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Bilgin, M. (2016). Psikolojik danışmanların ve psikolojik danışmanlık öğrencilerinin yaşam ve mesleki değerleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(4), 1091-1113.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Carlo, G., & Randall, B., (2002), The development of a measure of prosocial behaviors for late adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 31(1), 31-44. <https://doi.org/10.1023/A:1014033032440>
- Çam, O. ve Büyükbayram A. (2015). The results of nurses' increasing emotional intelligence and resilience. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 6(3), 130-136. <https://doi.org/10.5505/phd.2015.96729>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem akademi.
- Demirci, P. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışının iş gören motivasyonu üzerine etkisi*. Editors: Tülin Durukan ve Cihat Kartalı, International Congress of Business, Economics And Marketing, 11-14 Ekim, Kiev, 73-84.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C., & Lituchy, T. R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33(1), 87-105. <https://doi.org/10.5465/256353>
- Fortin, N. M. (2006). *Greed, altruism, and the gender wage gap*. (Unpublished manuscript), Department of Economics, University of British Columbia. 1-40. Erişim adresi: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=954fc4206d8fe58191f3315cfa43ba38cdf98f75>
- İnce, C., ve Gençay, İ. C. (2017). İşgören motivasyonu sağlamada kullanılan araçlar: Uludağ kış otellerinde bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 112-126. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/tdtad/issue/33538/350228>
- İşgör, İ. Y. (2017). Eğitim ve sağlık çalışanlarında psikolojik iyi oluş ve özgeciliğin incelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 12(6), 423-438. doi: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.11439> ISSN: 1308-2140.
- İşler, Z. B., & Yorulmaz, B. (2024). Ebeveynleri boşanmış ve boşanmamış ilkököl öğrencilerinin değer düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 1422-1445. doi:10.51460/baebd.1457778.
- Javed, L., & Javed, N. (2013). An empirical study on the factors that affect employee motivation and their relationship with job performance. *International Journal of Management Sciences*, 1(4), 114-124. Erişim adresi: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32371002/Paper_2-libre.pdf?

- Keleş, M., & Özkan, Y. (2018). Çevreci sivil toplum kuruluşu çalışanlarının sosyal sorumluluk ve özgecilik tutumlarının incelenmesi Ankara ili örneği. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 127-160. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/497114>
- Konyalılar, N. (2020). *Entelektüel sermaye ve inovasyonun çalışan performansına etkisi: Havacılık sektörü örneği*, [Yayınlanmamış Doktora Tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Kuşluvan, Z. (1999). Örgütlerde motivasyonun önemi ve kullanılan motivasyon araçları. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3), 55-64. Erişim adresi: <https://hrdergi.com/>
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace. Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11, 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Otoo, F. E. & Amuquandoh, F. E. (2014). An exploration of the motivations for volunteering: A study of international volunteer tourists to Ghana. *Tourism Management Perspectives*, 11, 51-57. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.04.001>
- Özgür, E. (2006). *Performans yönetimi ile motivasyon ilişkisi bir uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi,
- Özsoy, G., & Aksu, M. (2020). Otel işletmelerinde kullanılan motivasyon araçlarının işgören performansı üzerindeki etkisi: Edirne ili örneği. *Gastroia: Journal of Gastronomy And Travel Research*, 4(1), 17-42. <https://doi.org/10.32958/gastoria.655492>
- Pangastuti, R. L., & Kristanti, D. (2021). Influence organizational citizenship behavior and work motivation on job performance of PT JNE kota kediri. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 8(1), 48-60. <https://doi.org/10.22225/ji.8.1.2786.48-60>
- Parmaksız, İ. (2020). İyimserlik, özgecilik ve medeni durumun psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkileri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 285-302. <https://doi.org/10.9779/pauefd.576186>
- Roberts, G. E. & Reed, T. (1996). Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback. *Review of Public Personnel Administration*, 16(4), 29-60. <https://doi.org/10.1177/0734371X9601600404>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-462. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.
- Sahono, B., & Danim, S. (2022). Implementation of internet-based learning system with utilizing the web enhanced course model to enhance students' learning motivation. In *Corolla International Conference*, 2(1), 119-127. Erişim adresi: <https://conference.yayasancec.or.id/cfc/index.php/intc/article/view/56>
- Schwartz, C. E., Keyl, P. M., Marcum, J. P., & Bode, R. (2009). Helping others shows differential benefits on health and well-being for male and female teens. *Journal Happiness Studies*, 10(4), 431–448. doi:10.1007/s10902-008-9098-1
- Seligman, M., & Mather, P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Simon and Schuster.
- Sezer, Ö., & Genç, H. (2018). The relation between altruism and positive perception and social comparison in preservice teachers. *The Journal of International Social Research*, 11(58), 489-495. Erişim adresi: <https://www.sosyalarastirmalar.com/>
- Shi, Z., Rui, H., & Whinston, A. B. (2014). Content sharing in a social broadcasting environment: evidence from twitter. *MIS Quarterly*, 38(1), 123-142. <https://www.jstor.org/stable/26554871>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Steel, P., Svartdal, F., Thundiyil, T., & Brothen, T. (2018). Examining procrastination across multiple goal stages: A longitudinal study of temporal motivation theory. *Frontiers in Psychology*, 9(4), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00327>
- Şahin, E., & Arslan, A. (2023). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *ISPEC International Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(1), 47-73. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7769250>
- Şahin, Y. (2015). *Üniversite öğrencilerinin mutluluk, iyimserlik ve özgecilik düzeylerinin incelenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Töremen, F., ve Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47952/606710>
- Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218. <https://doi.org/10.1501/SBFder.0000002162>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*, 7. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi

- Uçar, N. (2025). *Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri: Üniversite Çalışanları Örneği* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Varışlı, N. (2022). Dönüşümcü liderlik uygulamalarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2030-2049.
- Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2011). The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services: a case study. *Human Resources for Health*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-9-22>
- Vinoy Vincent, T., & Kumar, M. S. (2019). Motivation: Meaning, definition, nature of motivation. *International Journal of Yogic, Human Movement and Sports Sciences*, 4(1), 483-484. Erişim adresi: <https://www.theyogicjournal.com/pdf/>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS applied scientific research methods. *Ankara: Detay Publishing*.
- Yılmaz, A., Esentürk, O. K., & İlhan, E. L. (2017). Sportsmanship tendency in terms of moral development of middle school students. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4969- 4988. Erişim adresi: <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/4869>
- Yusoff, R. B., Ali, A. M., & Khan, A. (2014). Assessing reliability and validity of job performance scale among university teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 35-41. Erişim adresi: <https://openalex.org/works/W2182386048>

ÇALIŞMANIN ETİK İZNİ

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: İstanbul Gelişim Üniversitesi

Etik değerlendirme kararının tarihi: 12.01.2024

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 2024-01

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

1.yazarın araştırmaya katkı oranı %50, 2. yazarın araştırmaya katkı oranı %50'dir.

Yazar 1: Tezin Yazımı

Yazar 2: Danışmanlık

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.