STRATEJİK KARARLARIN, İŞ TATMİNİ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE KÂRLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Mehmet Uğur Öncel
17 11 56 108
Orcid: 0000-0002-0230-2470

DOKTORA TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr.Öğr. Üyesi İhsan Gülay

İstanbul
T.C. Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Ekim, 2021



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulutarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yükseköğretim Kurulutarafından 19.01.2021 tarihli *"Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge"* ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu kapsamında gizlenmiştir.

TEŞEKKÜR

Bu süreç boyunca, bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, süreçte güvenini ve desteğini hep hissettiren, çalışmama farklı bakış açıları katarak her defasında beni cesaretlendiren, samimi, içten ve güler yüzlü yaklaşımlarından dolayı tez danışmanım Sayın Dr.İhsan Gülay'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın her aşamasında, ihtiyaç duyduğum her an, benden desteklerini esirgemeyen, tezimin izleme komitesinde yer alarak bana ufuk açıcı önerilerde bulunan hocalarım Sayın Doç.Dr. Şafak Gündüz'e ve Sayın Dr.Ahmet Mithat Kiziroğlu'na şükranlarımı sunarım.

Beni akademik çalışmalar yapmaya teşvik eden canım kardeşim Dr.Özlem Öncel Güneş'e özellikle çok teşekkür ederim.

Tüm eğitim yaşamım boyunca en büyük destekçim olan canım annem Adile Öncel'e ve bu süreçte yanımda olamasa da hayatım boyunca attığım her adımda olduğu gibi yine o sıcak gülümsemesiyle benimle gurur duyduğunu hissettiğim babam Dr.Salih Öncel'e şükranlarımı sunarım.

Uzun sayılabilecek bu zaman diliminin başından sonuna kadar sabırla beni destekleyen ve her zaman yanımda olan sevgili eşim, canım hayat arkadaşım Merve Öncel'e çok teşekkür ediyorum ve bu çalışmamı biricik oğlum Mehmet Emir Öncel'e armağan ediyorum.

Mehmet Uğur Öncel

Ekim, 2021

ÖZ

STRATEJİK KARARLARIN, İŞ TATMİNİ, ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE KÂRLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Mehmet Uğur Öncel
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr.Öğr. Üyesi İhsan Gülay
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2021

Bu araştırmanın temel amacı yöneticilerin vermiş oldukları stratejik kararların çalışanların iş tatminleri, motivasyonları ve kârlılık algıları üzerindeki etkisini inceleyerek bu durumun bankacılık sektörünün gelişimindeki rolünü ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında sadece 5 mevduat bankasına odaklanılmıştır. Bu 5 banka "kolayda örneklem" yöntemiyle seçilmiş olup, araştırmacının iletişiminin olduğu bireylerin çalışıyor olmasından ötürü rahatça erişim sağlayabileceği ve gerekli verileri hızlı bir şekilde toplayabileceği bankalardan oluşmuştur. Her bankadan toplamda 80'er kişiye anketler e-mail aracılığı ile gönderilmiştir. Toplam 400 anket yapılması hedeflenmiş olsa da toplam 318 adet geçerli olarak belirlenmiş ve analiz kapsamına alınmıştır. Bulgular SPSS 24.0 yardımı ile analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlar göstermiştir ki banka çalışanları, çalıştıkları bankalarını stratejik karar verme başarısı açısından oldukça iyi görmektedirler. Ancak, her ne kadar başarılı bulsalar da, kararların rasyonellik noktasındaki görüşleri orta sınırın çak az üzerinde bulunmuştur. Özellikle iş tatmini toplam ölçek değeri ve motivasyon toplam ölçek değeri katılımcılar arasında oldukça düşük bulunmuştur. Araştırma sonuçlar aynı zamanda banka çalışanlarının sübjektif karlılık algılarının da orta sınır değer olan 3,5'in çok az üzerinde olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonuçları göstermiştir ki iş tatmini toplam puanı ile stratejik karar vermenin "rasyonellik" alt boyutu arasında; iş

tatmini alt boyutlarından “yükselme” boyutu ile stratejik karar vermenin “rasyonellik” alt boyutu arasında; motivasyon ölçeği alt boyutlarından “dışsal düzenleme-maddesel” ile stratejik karar vermenin “rasyonellik” alt boyutu arasında; motivasyon toplam puanı ile stratejik karar vermenin “çatışma” alt boyutu arasında; stratejik karar vermenin toplam puanı ile motivasyon ölçeği alt boyutlarından “motive olamama” arasında; algılanan karlılık performansı toplam puanı ile motivasyon ölçeği toplam puanı arasında; stratejik karar vermenin “belirsizlik” alt boyut ile motivasyon ölçeği alt boyutlarından “motive olamama” arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak farklı olarak motivasyon ölçeği alt boyutlarından “içe yansıtılan düzenleme” ile stratejik karar vermenin “çatışma” alt boyutu arasında; motivasyon toplam puanı ile “çatışma” arasında; iş tatmini alt boyutlarından “iş arkadaşları” boyutu ile stratejik karar vermenin “belirsizlik” alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Bu araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları da önemli bulguları ortaya koymuştur. Buna göre stratejik karar verme toplam puanının iş tatmini alt boyutlarından “işin yapısı” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif bir etkisi bulunmaktadır. Farklı olarak stratejik karar verme toplam puanının motivasyon alt boyutlarından “motive olamama” üzerinde; iş tatmini toplam puanının algılanan karlılık performansı üzerinde; motivasyon toplam puanının algılanan karlılık performansı üzerinde; iş tatmini toplam puanının motivasyon toplam puanı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Stratejik karar verme toplam puanının algılanan kârlılık performansı üzerinde ise bir etkisine rastlanmamıştır.

Aracı-moderatör etkisini test etmek amacıyla yapılan analizler göstermiştir ki stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak sonraki aşamalarda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular iş tatmininin dâhil edilmesiyle oluşan modelinin, çalışanların karlılık algıları üzerindeki değişimi açıklamada ilave katkı sağladığını göstermektedir. Yine moderatör etkinin araştırıldığı bir başka analizde çıkan sonuçlar göstermiştir ki stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak sonraki aşamalarda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışan motivasyonun dâhil edilmesiyle oluşan modelin, çalışanların karlılık algıları üzerindeki değişimi açıklamada ilave katkı sağladığını

göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, stratejik kararlar motivasyon alt boyutlarından “motive olamama” alt boyutunu etkilemektedir. Ancak bu boyut, çalışanların karlılık algıları üzerinde istatistik olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu, Karlılık, Bankacılık.

ABSTRACT

THE EFFECT OF STRATEGIC DECISIONS ON JOB SATISFACTION, EMPLOYEE MOTIVATION AND PROFITABILITY: A STUDY ON THE BANKING SECTOR

Mehmet Uğur Öncel
Ph.D. Thesis
Department of Business Administration
Business Administration Programme
Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. İhsan Gülay
Maltepe University Graduate School, 2021

The main purpose of this research is to examine the effects of the strategic decisions made by managers on job satisfaction, motivation and profitability perceptions of employees and to reveal the role of this situation in the development of the banking sector. Within the scope of the research, only 5 deposit banks were focused on. These 5 banks were selected with the "easy sampling" method and consisted of banks that the researcher can easily access and quickly collect the necessary data, since the individuals with whom the researcher communicates are working. Surveys were sent to 80 people in total from each bank via e-mail. Although it was aimed to conduct a total of 400 questionnaires, a total of 318 were determined as valid and included in the analysis. Findings were analysed with the help of SPSS 24.0. The results show that bank employees see their banks very well in terms of their strategic decision-making success. However, although they found it successful, their opinion on the rationality point of the decisions was slightly above the middle limit. Especially, job satisfaction total scale value and motivation total scale value were found to be quite low among the participants. The research results also revealed that the subjective profitability perceptions of bank employees are slightly above the middle limit value of 3.5.

The correlation analysis results made within the scope of this study showed that: between the total score of job satisfaction and the "rationality" sub-dimension of strategic decision making; between the "promotion" sub-dimension of job satisfaction and the "rationality" sub-dimension of strategic decision making; between the "external regulation-material" sub-dimensions of the motivation scale and the "rationality" sub-

dimension of strategic decision making; between the total score of motivation and the "conflict" sub-dimension of strategic decision making; between the total score of strategic decision making and "not being motivated" which is one of the sub-dimensions of the motivation scale; between perceived profitability performance total score and motivation scale total score; between the "uncertainty" sub-dimension of strategic decision making and "being not motivated" from the motivation scale sub-dimensions; there is a statistically significant and positive relationship. However, differently, between the sub-dimensions of the motivation scale "reflected regulation" and the "conflict" sub-dimension of strategic decision making; between motivation total score and "conflict" sub-dimension; between the "colleagues" sub-dimension of job satisfaction and the "uncertainty" sub-dimension of strategic decision making; there is a statistically significant and negative relationship.

The results of the regression analysis made within the scope of this research also revealed important findings. Accordingly, the total score of strategic decision making has a statistically significant but negative effect on the job satisfaction sub-dimensions "job structure". On the contrary, "not being motivated", which is one of the motivation sub-dimensions of the strategic decision-making total score; job satisfaction total score on perceived profitability performance; on perceived profitability performance of motivation total score; The total score of job satisfaction has a statistically significant and positive effect on the total motivation score. No effect of the total score for strategic decision making on the perceived profitability performance was found.

Analysis conducted to test the agent-moderator effect show that strategic decisions have no effect on employees' perceptions of profitability. However, the findings obtained as a result of the analysis made in the next stages show that the model formed by the inclusion of job satisfaction contributes additionally in explaining the change in the profitability perceptions of the employees. Again, in another analysis in which the moderator effect was investigated, the results showed that strategic decisions do not have an impact on employees' perceptions of profitability. However, the findings obtained as a result of the analysis made in the next stages show that the model formed by the inclusion of employee motivation contributes additionally in explaining the change in the profitability perceptions of the employees. According to the results obtained,

strategic decisions affect the “not being motivated” sub-dimension of motivation sub-dimensions. However, this dimension does not have a statistically significant effect on employees’ perceptions of profitability.

Keywords: Strategy, Job Satisfaction, Employee Motivation, Profitability, Banking.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT viii
İÇİNDEKİLER xi
TABLOLAR LİSTESİ xv
ŞEKİLLER LİSTESİ xvii
KISALTMALAR LİSTESİ xviii
ÖZGEÇMİŞ xix
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
1.1. Problem 1
1.2. Amaç 3
1. 3.Önem 4
1. 4.Varsayımlar 4
5.Sınırlılıklar 4
1.6.Tanımlar 5
BÖLÜM 2. BANKACILIK KAVRAMI VE BANKALARIN VARLIK NEDENLERİ. 6
2. 1. Bankacılık Kavramı ve Görevleri 6
2. 1. 1. Finansal Aracılık Yapmak 6
2. 1. 2. Likidite Yaratmak 6
2. 1. 3. Kredi Verme ve Değerlendirme 7
2. 1. 4. Yanlış Enformasyonun Önlenmesi 7
2. 1. 5. Devletin Finansal Politikalarını Etkinleştirmek 7
2. 1. 6. Finansal İstikrar Sağlanmasına Katkıda Bulunmak 8
2. 1. 7. Ölçek ve Kapsam Ekonomileri 8
2. 1. 8. Ödeme Sistemlerinin Etkinliğini Arttırmak 8
2. 1. 9. İhracatı Desteklemek 9
2. 2. Bankaların Türleri 9
2. 3. Bankacılık Sektöründe Rekabet 9
2. 3. 1. Bankacılıkta Rekabetin Önemi 9
2. 3. 2. Bankacılıkta Rekabet Yaklaşımları 10
2. 3. 3. Bankacılık Sektöründe Rekabetin Etkileri 10
2. 3. 4. Rekabet ve Etkinlik İlişkisi 11
2. 3. 5. Rekabetin Yarattığı Olumsuz Etkiler 12
2. 3. 6. Bankacılık Sektöründe Rekabetin Unsurları 12
2. 3. 6. 1. Küreselleşme ve Serbestleşme 12
2. 3. 6. 2. Uluslararasılaşma 13
2. 3. 6. 3. Konsolidasyon ve Yoğunlaşma 13

2. 4. Bankacılıkta Fark Yaratmanın Gerekliliği 14
2. 5. Türkiye'de Bankacılık ve Performans Arttıran Kararlar 15
2. 5. 1. Türkiye'de Bankacılık Sektörü 15
2. 5. 2. Türkiye Bankacılık Sektöründe Performans Arttırıcı Kararlar 15
BÖLÜM 3. STRATEJİK KARAR KAVRAMI, ÖNEMİ VE BANKACILIKTA STRATEJİK KARARLAR 19
3. 1. Strateji Kavramı 19
3. 2. Kurumsal Strateji 23
3. 3. Stratejik Yönetim 25
3. 4. Stratejik Yönetimde Performans 26
3. 4. 1. Performans Kavramı ve Tanımı 26
3. 4. 2. İş Performansı 27
3. 4. 3. İş Performansını Etkileyen Faktörler 27
3. 5. Performans Arttırıcı Stratejiler – İnovasyon 29
3. 6. Örgüt ve Stratejik Karar Verme Kavramı 32
3. 7. Stratejik Karar Kavramı ve Özellikleri 34
3. 8. Yöneticilerin Karar Verme Davranışı 36
3. 9. Stratejik Karar Verme Sürecine Etki Eden Faktörler 39
3. 10. Stratejik Karar Verme Kuramları 39
3. 10. 1. Statik Kuramlar 40
3. 10. 1. 1. Rasyonel Karar Kuramı 40
3. 10. 1. 2. Beklenen Fayda Kuramı 41
3. 10. 2. Dinamik Kuramlar 41
3. 10. 2. 1. Davranışsal Karar Kuramı 41
3. 10. 2. 2. Beklenti Kuramı 42
3. 10. 2. 3. İşlem Maliyetleri Kuramı 42
3. 10. 2. 4. Oyun Kuramı 43
3. 11. Bankacılıkta Kârlılık Temelli Stratejik Kararlar 43
BÖLÜM 4. İŞ TATMİNİ 45
4. 1. İş Tatmini Kavramı 45
4. 2. İş Tatmininin Boyutları 50
4. 3. İş Tatmininin Önemi 51
4. 4. İş Tatmininin Etkileri 52
4. 4. 1. Bağlılık ve Çalışan Maliyeti 53
4. 4. 2. Ödül – Tazminat 53
4. 4. 3. Kurallar ve Değerler 54
4. 4. 4. Liderlik ve Yatırım Geri Dönüşümü 55
4. 5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 58
4. 6. İş Tatmini Modelleri 65
4. 7. İş Tatmini Ölçekleri 68
4. 7. 1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi 69
4. 7. 2. Minnesota Tatmin Anketi 69

4. 7. 3. İş Tanımlama Ölçeği 69
4. 8. İş Tatmini Araştırmaları 70
BÖLÜM 5. MOTİVASYON 74
5. 1. Motivasyon Kavramı ve Önemi 74
5. 2. Motivasyonun Etkileri 76
5. 2. 1. Verimlilik 76
5. 2. 2. Etkinlik 77
5. 2. 3. Kalite 77
5. 2. 4. Kârlılık 77
5. 3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler 78
5. 4. Motivasyon Teorileri 79
5. 5. Motivasyon Ölçekleri 82
5. 6. Motivasyon Araştırmaları 83
5. 7. Motivasyon, İş Tatmini ve Performans İlişkisi 85
5. 8. Performans Yönetimi 93
BÖLÜM 6. YÖNTEM 99
6. 1. Araştırmanın Metodu 99
6. 2. Araştırmada Kullanılacak Olan Ölçekler 100
6. 2. 1. Stratejik Karar Verme Ölçeği 100
6. 2. 2. İş Tatmini Ölçeği 101
6. 2. 3. Motivasyon Ölçeği 102
6. 2. 4. Kârlılık Performansı Ölçeği 103
6. 2. 5. Kişisel Bilgi Formu 104
6. 3. Araştırma Modeli ve Hipotezler 104
6. 4. Hipotezler 105
6. 5. Evren ve Örneklem 106
6. 6. Veriler ve Toplanması 106
6. 7. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 106
6. 8. Süre ve Olanaklar 106
BÖLÜM 7. BULGULAR 107
7. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 107
7. 2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik ve Faktör Analizleri 107
7. 2. 1. Stratejik Karar Verme Ölçeği 108
7. 2. 2. İş Tatmini Ölçeği 110
7. 2. 3. Motivasyon Ölçeği 111
7. 2. 4. Kârlılık Performansı Ölçeği 113
7. 3. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler 114
7. 4. Stratejik Kararlar, İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu ve Kârlılık Performansı Arasındaki İlişki Analizi 115
7. 5. Stratejik Kararların İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu ve Kârlılık Performansı Üzerine Etkisi 118
7. 6. Aracı-Moderatör Etkisi Testleri 120

7. 6. 1. “Stratejik Kararların”, “Çalışanların Karlılık Algılarına” Pozitif Etkisinin “İş Tatmininin” Aracı-Moderatör Etkisi ile Değerlendirilmesi 120
7. 6. 2. “Stratejik Kararların”, “Çalışanların Karlılık Algılarına” Pozitif Etkisinin “Motivasyonun” Aracı-Moderatör Etkisi ile Değerlendirilmesi 123
7. 7. Hipotez Testi 126
BÖLÜM 8. SONUÇ VE TARTIŞMA 127
EKLER 133
Anket Formu 133
KAYNAKÇA 137

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 60
Tablo 2. İşletme Performansı Ölçüm Yöntemleri 103
Tablo 3. İşletme Performansı Ölçümünde Sübjektif ve Objektif Kriterler 103
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri 107
Tablo 5. Stratejik Karar Verme Ölçeği Güvenilirlik Analizi 108
Tablo 6. Stratejik Karar Verme Ölçeği KMO & Bartlett Testi 108
Tablo 7. Stratejik Karar Verme Ölçeği Faktör Analizi 109
Tablo 8. Stratejik Karar Verme Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları 109
Tablo 9. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi 110
Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği KMO & Bartlett Testi 110
Tablo 11. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi 110
Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları 111
Tablo 13. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi 111
Tablo 14. Motivasyon Ölçeği KMO & Bartlett Testi 111
Tablo 15. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi 112
Tablo 16. Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları 112
Tablo 17. Kârlılık Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi 113
Tablo 18. Kârlılık Performansı Ölçeği KMO & Bartlett Testi 113
Tablo 19. Kârlılık Performansı Ölçeği Faktör Analizi 113
Tablo 20. Stratejik Karar Verme Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri 114
Tablo 21. İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri 114
Tablo 22. Motivasyon Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri 115
Tablo 23. Kârlılık Performansı Ölçeği Betimsel İstatistikleri 115
Tablo 24. Korelasyon Analizi Tablosu 116
Tablo 25. Stratejik Kararların İş Tatmini Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu 118
Tablo 26. Stratejik Kararların Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu 118
Tablo 27. Stratejik Kararların Kârlılık Performansı Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu 119

Tablo 28. İş Tatmininin Kârlılık Performansı Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu.... 119
Tablo 29. Motivasyonun Kârlılık Performansı Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu .. 119
Tablo 30. İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu..... 120
Tablo 31. İş Tatmini Aracı-Moderatör Etkisi / Model-1 Yol Katsayıları..... 121
Tablo 32. İş Tatmini Aracı-Moderatör Etkisi / Model-2 Yol katsayıları..... 123
Tablo 33. Motivasyon Aracı-Moderatör Etkisi / Model-1 Yol Katsayıları 124
Tablo 34. Motivasyon Aracı-Moderatör Etkisi / Model-2 Yol katsayıları 126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi 79
Şekil 2. Araştırma Süreci 100
Şekil 3. Araştırma Modeli 105
Şekil 4. İş Tatmini Aracı-Moderatör Etkisi / Model-1 Test Sonuçları 121
Şekil 5. İş Tatmini Aracı-Moderatör Etkisi / Model-2 test sonuçları 122
Şekil 6. Motivasyon Aracı-Moderatör Etkisi / Model-1 Test Sonuçları 124
Şekil 7. Motivasyon Aracı-Moderatör Etkisi / Model-2 Test Sonuçları 125

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA : Açımlayıcı faktör analizi

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme

BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

EFMA : European Financial Management & Marketing Association

GİM : Görüntülü işlem merkezi

JDI : İş Tanımlama Endeksi (Job description Index)

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

Vd : ve diğerleri

ÖZGEÇMİŞ

Mehmet Uğur Öncel

İşletme Anabilim Dalı

Eğitim

Derece	*Yıl*	*Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı*
Y.Ls.	2015	Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Ls.	1993	İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi İnşaat Mühendisliği
Lise	1987	İstanbul Fenerbahçe Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2011-	İnşaat Koordinatörü

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
1993 -	Üye: İnşaat Mühendisleri Odası
1998 -	Üye: Büyük Kulüp
2018 -	Üye: Fenerbahçe Spor Kulübü

BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.1. Problem

Strateji kavramının tarihsel süreçte askeri bilimler içerisinden çıkarak endüstriye ve iş alanlarına yayılan bir düşünce sistemi olduğu belirtilmektedir (Clausewitz, 1968). Askeri bilimde strateji, düşmanı yenebilmek için yapılan genel bir plandır. Bu anlamda kavram katı ve statik değil, aksine düşmanın da akıl sahibi olduğunun kabul edildiği ve yeni hamleler düşünebileceği ya da en azından hamlelerinde değişiklikler yapabileceğinin öngörüldüğü bir planlama sistemidir. Strateji kavramı bu nedenle düşmanın neler yapabileceğinin tahmin edilerek gerekli tedbirlerin alınması anlamına da gelmektedir.

İş dünyasındaki "düşman" ise rakip şirketler olabileceği gibi, şirket aktivitelerini belirli kısıtlamalara itebilecek güce sahip olan toplum gerçeği de olabilir. Bu noktadan hareketle strateji genellikle bir şirketin kendine özgü bir ürün, pazar profili ya da iç üretim veya personel gelişimi profili seçerek rakiplerine üstünlük sağlamaya çalışması anlamına gelmektedir (Rothwell ve Zegveld, 1985). Bir başka deyişle strateji, genellikle bir şeye sahip olabilmek üzere takip edilen yol veya askerlikteki gibi belli bir hedefe varmak üzere hazırlanan bir tasarının işletme yöneticileri tarafından uygulamaya koyulmasıdır (Açıkgöz, 1996).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere strateji, başarıya ulaşmak üzere izlenen yoldur ve bu anlamda tüm sektörler için önem taşımaktadır. Ancak strateji kavramı bankacılık sektörü için çok daha önemli bir anlam içermektedir. Temelde bankalar, "mudilerine hizmet veren, ürettiği hizmetin maliyetlerine katlanan ve hem fiyat hem de fiyat dışındaki araçları kullanarak belli kazançlar elde eden finansal organizasyonlardır" (Deb ve Murthy, 2008). Ancak bankalar içinde bulundukları ekonomik yapının önemli birer parçasıdır ve bu nedenle her ne kadar kâr amacıyla kurulan işletmeler olsalar da ekonomik sistem içinde diğer ticari işletmelerden farklı olarak bazı görevler üstlenmektedirler. Bu görevler arasında, likidite yaratmak, kredi verme ve değerlendirme,

yanlış enformasyonun önlenmesi, finansal aracılık yapmak, finansal istikrarı sağlamak gibi unsurlar yer almaktadır (Kalaycı, 2010).

Görüleceği üzere bankalar tüm ülke ekonomisine yön veren organizasyonlardır ve bu nedenle bu sektör özelinde alınacak her türlü stratejik karar sadece bankanın kendisini değil tüm ülke ekonomisini etkileyebilmektedir. Bu anlamda sektörünün gelişiminde yöneticilerin alacağı stratejik kararların önemi de açıktır. Bu temelde bu araştırma kapsamında ilk olarak yöneticilerin stratejik kararlarının bankacılık sektörünün gelişimindeki etkisi araştırılacaktır.

Ancak bankacılık sektöründe yöneticilerin stratejik kararlarının önemi sadece sektör gelişimini etkilememekte, aynı zamanda sektörde çalışanların iş tatminlerini de derinden etkilemektedir. Bunun en temel sebebi, bankacılık sektöründe çalışmanın oldukça stresli koşullarının olması ve bu koşullar altında çalışanları tatmin ve motive etmenin zorluğudur. Bu anlamda yöneticiler, çalışanlarının iş tatminlerini artıracak ve onları motive edecek stratejileri belirlemeli ve adımlarını buna göre atmalıdırlar. Literatürde iş tatmini bir "his ya da davranış" olarak belirtilmektedir. His olarak bakıldığında iş tatmini, iş yerindeki çalışma ortamı ve koşullar ve çalışanların bunlara karşı hissettikleri olumlu veya olumsuz duygular ve reaksiyonların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Gündüz vd., 2013). Davranış olarak ise iş tatmini, bir çalışanın yaptığı işi ve iş hayatını değerlendirmesi sonucunda pozitif veya negatif davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Erdil vd., 2004).

Bu noktalardan hareketle, işletmeler tarafından birçok çeşitli psiko-sosyal araçların yardımı ile çalışanları motive edilmesi ve bunun sonucunda çalışanlarda iş tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır. İş tatminine etki eden etmenlerin ortaya çıkarılması adına gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, "yönetim şekli, çalışma şartları, yakın arkadaş çevresi, takdir görme, liderlik, güvenlik, terfi" gibi faktörlerin iş tatminine önemli ölçüde etki eden faktörler oldukları belirlenmiştir (Yürür ve Keser, 2011).

Literatürde iş tatmini kavramı genellikle motivasyon teorileri kapsamı içerisinde ele alınıp incelenmiştir. "Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in ERG teorisi" motivasyon teorileri içinde, davranışın ne

tarafından motive edildiğini araştıran kapsam teorileri olarak yerlerini almışlardır. “Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Eşitlik Kuramı, Vroom’un Beklenti Teorisi, Amaç Teorisi” gibi teoriler de davranışın nasıl ve ne şekilde motive edildiğini araştıran süreç teorileridir. İş tatmini kavramı da, motivasyon kavramı içerisinde bu kapsam ve süreç teorileri içeriğinde araştırılan bir kavram olmuştur (Kurt, 2010). Bu temelde bu araştırma kapsamında stratejik kararların önemi, bankacılık sektörünün gelişimindeki etkisi üzerinde değerlendirilecek olması ile birlikte çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını etkilemeleri noktasında da incelenecektir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı yöneticilerin vermiş oldukları stratejik kararların çalışanların iş tatminleri, motivasyonları ve kârlılık algıları üzerindeki etkisini inceleyerek bu durumun bankacılık sektörünün gelişimindeki rolünü ortaya koymaktır. Bu araştırmada sektör gelişimi, incelenen bankaların çalışanlarının kârlılık algıları anlamında değerlendirilecektir. Bu amaçla bu araştırma kapsamında cevaplandırılmaya çalışılacak sorular aşağıda sıralanmıştır:

Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?

Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların motivasyonları üzerinde etkisi var mıdır?

Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların kârlılık algıları üzerinde etkisi var mıdır?

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin motivasyonları üzerinde etkisi var mıdır?

Çalışanların iş tatmini düzeylerinin kârlılık algıları üzerinde etkisi var mıdır?

Çalışanların motivasyon düzeylerinin kârlılık algıları üzerinde etkisi var mıdır?

1. 3.Önem

Araştırmanın problemi aşamasında da belirtildiği üzere bankalar içinde bulundukları ekonomik yapının önemli birer parçasıdır ve bu nedenle her ne kadar kâr amacıyla kurulan işletmeler olsalar da ekonomik sistem içinde diğer ticari işletmelerden farklı olarak piyasalara likidite yaratmak, hükümet para politikalarının etkinliğini arttırmak, ekonomik istikrarı sağlamakta devlete yardımcı olmak, dış ticareti fonlamak ve ihracatı teşvik etmek (Kalaycı, 2010) gibi bazı kritik görevleri de üstlenmektedirler.

Bu anlamda bu denli kritik bir sektör üzerinde "stratejik kararların etkisini" araştırmak oldukça önemlidir. Bu kritik önemin yanı sıra, ülkemizde bankacılık sektörü istihdam olarak da önemli bir katkı sunmaktadır. Haziran 2019 itibarıyla mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında toplam istihdam eden 190.493 kişi bulunmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2019).

Bu sayı aileler ile birlikte değerlendirildiğinde 1 milyon kişinin üzerinde bir sayının bankacılık sektöründe yaşanan gelişmelerden birebir etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda bu sektör çalışanlarının iş tatminlerinin ve motivasyonlarının yüksek olması hem ülke ekonomisinde kritik bir öneme sahip olan sektörün gelişimine yardımcı olacak hem de büyük bir kitlenin iş-hayat doyumunu artıracaktır. Bu nedenle de bu sektör çalışanlarının iş tatmin ve motivasyon düzeylerini araştırmak önemlidir.

1. 4.Varsayımlar

Araştırma için belirlenecek örneklemin evreni temsil edeceği var sayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın anket bölümüne katılacak kişilerin sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılarak cevapların gerçek durumlarını yansıttığı kabul edilecektir.

5.Sınırlılıklar

Haziran 2019 itibari ile Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren toplamda 53 banka vardır. Bu bankaların 34 tanesi mevduat bankaları, 13 tanesi kalkınma ve yatırım bankaları, 6 tanesi de katılım bankalarından oluşmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2019). Araştırmanın evreni bu sayıdan oluşsa da bu araştırma kapsamında sadece 5

mevduat bankasına odaklanılacaktır. Bu anlamda bu araştırma mevduat bankaları ile sınırlıdır.

Ayrıca mevduat bankaları arasından özel bankalara odaklanılacaktır. Bunun en temel sebebi kamu bankalarında stratejik kararların genellikle siyasiler tarafından alınıyor olmasıdır. Bu anlamda bu araştırma özel bankalar ile sınırlıdır. Bunlara ek olarak bu araştırma İstanbul ilinde yapılacak olup araştırma bu il ile sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Strateji, bir şeye sahip olabilmek üzere takip edilen yol veya askerlikteki gibi belli bir hedefe varmak üzere hazırlanan bir tasarının işletme yöneticileri tarafından uygulamaya koyulmasıdır (Açıkgöz, 1996).

Stratejik karar, bir organizasyonun uzun vadedeki geleceğine yön vermek amacıyla yüksek seviyede belirsizlik ve risk içeren şartlar altında verilen kritik nitelikli kararlardır (Johnson vd., 2005). Finans sektörü dolayasıyla da bankacılık sektörü yüksek düzeyde belirsizlik ve risk barındıran sektörlerin başında gelmektedir (Kaval, 2000). Bu anlamda stratejik kararların önemi bu sektör üzerinde daha da belirginleşmektedir.

İş tatmini, iş yerindeki çalışma ortamı ve koşullar ile ilgili çalışanların besledikleri olumlu-olumsuz hisler ya da davranışlar bütünüdür (Erdil vd., 2004).

Motivasyon, herhangi bir zamanda bir kişinin neleri yapmaya ihtiyaç duyduğunu kavraması olarak tanımlanmaktadır (Amabile ve Kramer, 2011).

Bankacılık sektörü gelişimi, bankaların kârlılıklarındaki artış anlamında ele alınacaktır.

BÖLÜM 2. BANKACILIK KAVRAMI VE BANKALARIN VARLIK NEDENLERİ

2. 1. Bankacılık Kavramı ve Görevleri

Kâr elde etmek amacı ile faaliyetlerini yerine getiren birer ticari işletme olan bankalar, ekonomik sistemin önemli bir parçası konumundadırlar. Piyasalarda likidite yaratmak, finansal aracılık yapmak, ihracatı teşvik etmek, ödeme sistemlerinin etkinliğini sağlamak, kredi talep edenlere kredi vermek ve değerlendirmek gibi birçok farklı görev üstlenmiş durumdadırlar (Yağcılar, 2011).

Bankalar, mudilerine hizmet sağlayan ve verdiği hizmetin maliyetlerini kendisi üstlenen finansal kuruluşlar şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer tüm işletmelerin olduğu gibi bankalar da belirli bir kâr amacı güden kuruluşlardır. Bununla birlikte, kendi sektörleri içerisinde tüm bankalar birbirleri ile rekabet içerisinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu yüzden bankalar, hem fiyat hem de fiyat dışındaki araçları kullanmakta ve belli kazançlar sağlamaktadırlar (Deb ve Murthy, 2008). Bankalar içinde yer aldıkları ekonomik yapının önemli bir parçası konumundadırlar. Bu nedenle her ne kadar kâr amacıyla kurulan işletmeler olsalar da ekonomik sistem içinde diğer ticari işletmelerden farklı olarak bazı görevler üstlenmektedirler. Bu görevler aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

2. 1. 1. Finansal Aracılık Yapmak

Piyasalarda kredi sağlayan finansal kuruluşlar olan bankalar, bu işlemi halktan topladıkları mevduat aracılığı ile yapmaktadırlar. Bu anlamda bankacılık, yatırım yapmak veya borç vermek amacıyla talep edildiğinde geri ödenmek üzere halktan mevduat toplamak şeklinde tanımlanabilmektedir (Deb ve Murthy, 2008).

2. 1. 2. Likidite Yaratmak

Bankalarda hesabı olan kişiler ve şirketler, vadesiz mevduat hizmetleri sayesinde hesaplarındaki parayı istedikleri zaman kullanabilme olanağına sahiptirler. Aynı zamanda bankalar, müşterilerine kredi kullanma imkânı sunarak da piyasadaki likit akışını

sağlamakta; bu sayede likit fonların ekonomiye katılımı söz konusu olmaktadır (Kalaycı, 2010).

2. 1. 3. Kredi Verme ve Değerlendirme

Bankalar tarafından halktan toplanan mevduatlar, kredi kullanma ihtiyacı olan kişi veya firmalara kredi olarak verilmektedir. Bunun için öncelikle bankalar, kredi kullanılacak olan kişi veya firmaların kredibilite durumlarını incelemekte ve bunun sonucunda kredi kullanımına onay vermektedirler. Yatırımcılar ve tasarruf sahiplerinin bankalar dışında karşılaşma olanakları olmadığı için özellikle yatırım yapmak isteyen girişimciler için bu oldukça önemli olmaktadır. Bu anlamda tasarrufların yatırıma dönüşmesinde bankaların rolü büyüktür. Gerekli olan tüm şartları sağlayan projeler bankalar tarafından verilen krediler ile finanse edilmekte; verilen kredilerin geri ödemesi tamamlanıncaya kadar da yine bankalar tarafından kontrol ve takip edilmektedir (Kalaycı, 2010).

2. 1. 4. Yanlış Enformasyonun Önlenmesi

Bankalar tarafından finansmanı sağlanacak olan proje ile ilgili gerekli olan tüm bilgilere ulaşılması gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda bu bilgilere erişimde sıkıntılar yaşanabilmekte, bazı bilgilere hiç ulaşılamamakta, bazı bilgiler de yanlış elde edilebilmektedir. Bu durum bankacılık sektöründe "asimetrik bilgi problemi" şeklinde tanımlanmaktadır (Kalaycı, 2010). Ekonomide, bilgi eksikliği ve yanlış bilgi "ahlaki zafiyet" ve "ters seçim" olmak üzere iki tarz soruna neden olmaktadır (Vardareri ve Dursun, 2010). Kredi piyasasında yaşanabilecek olan bu taraz sorunlar, bankalar tarafından genellikle çözüme ulaştırılmaktadır (Kalaycı, 2010).

2. 1. 5. Devletin Finansal Politikalarını Etkinleştirmek

Para politikalarının etkinliği bankacılık sistemlerinin gelişmişliği ile tamamen doğru orantılı olmaktadır. Bu anlamda bankacılık sistemi ne kadar gelişmiş ise, Merkez Bankasının para politikalarına yönelik araçları ekonomi üzerinde daha çok etkili olmakta; bu anlamda para politikalarının etkinliği de o kadar artmaktadır (Kalaycı, 2010).

2. 1. 6. Finansal İstikrar Sağlanmasına Katkıda Bulunmak

Bankalar, diğer sektörler ile karşılaştırıldıklarında piyasalarda meydana gelebilecek finansal istikrarsızlıklar karşısında daha savunmasız bir konumda yer almaktadırlar. Bunun en temel nedeni, bankaların sahip oldukları mevduat toplamının büyük bir bölümünün aslında küçük yatırımcıya ait olmasından kaynaklanmaktadır (Carletti ve Hartmann, 2001). Bununla birlikte, bir bankanın yaşayabileceği ekonomik sıkıntı veya başarısızlık, sektörde faaliyetlerini devam ettiren diğer bankaların da etkilenmesine neden olabilmekte; bu anlamda bulaşma etkisi ile finansal istikrar çok kolay bir şekilde etkilenebilmektedir (Gomes, 2004).

2. 1. 7. Ölçek ve Kapsam Ekonomileri

Bankalar, uzmanlaşmaya bağlı olarak finansal aracıların ölçek ekonomilerine ulaşarak işlem maliyetlerini düşürme imkanına sahiptirler. Bankalar tarafından müşterilerine ilişkin tüm finansal bilgilere çok düşük maliyetler ile ulaşım sağlanabilmekte ve yaptıkları araştırmalarıyla ilgili maliyetlerini de düşürebilmektedirler (Kalaycı, 2010).

2. 1. 8. Ödeme Sistemlerinin Etkinliğini Arttırmak

Finansal piyasalarda ödeme sistemleri üstlendikleri amaçlar açısından büyük öneme sahiptir. Bankalar arası fon aktarımlarında ve yönetiminde etkinliğin sağlanması, ödeme risklerinin en aza indirilmesi, bankacılık sistemine yeni hizmetler sunulması gibi etmenler ödeme sistemlerinin amaçları arasında yer almaktadır (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2014). Gelişen teknoloji ile birlikte ödeme sistemlerinde de birtakım gelişmeler ve değişiklikler yaşanmaktadır. Bankacılığın temel unsuru olan para artık elektronik ortamda “kaydi para” olarak şekil değiştirmiş konumdadır. Ekonominin büyümesi ve aynı zamanda rekabetin de artması sonucunda piyasalarda işlem hacimleri de artmış durumdadır. Bunun sonucunda personel ihtiyacı yükselerek maliyetlerin artmasına neden olmuştur. Müşterilere sağlanan hizmetin kalitesinin ve verimliliğinin arttırılması için yaşanan teknolojik gelişmelerin bankacılıkta etkin bir şekilde kullanılmasını zorunlu hale getirmektedir (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2014).

2. 1. 9. İhracatı Desteklemek

Bankalar, dış ticaret için önemli finans kaynağı konumundadırlar. Banka teminatları, belge karşılığı ödeme seçenekleri, peşin ödeme, prefinansman gibi sürekli gelişen bankacılık uygulamaları ile firmalar tarafından ithalat ve ihracat işlemleri daha kolay, daha hızlı ve daha güvenilir şekilde yapılabilmektedir. Bu durum da piyasalarda ihracatı teşvik eden bir unsur olmaktadır (Altan, 2001).

2. 2. Bankaların Türleri

Bankalar kapsamlarına ve faaliyet alanlarına göre iki gruba ayrılabilmektedir. Bu gruplar aşağıdaki şekildedir:

Kapsamlarına göre bankalar; "özel bankacılık, perakende bankacılık, toptancı bankacılık, evrensel bankacılık, uluslararası bankacılık, holding bankacılığı ve kıyı bankacılığı" şeklinde sınıflandırabilmektedir.

Faaliyet alanlarına göre bankalar; "merkez bankaları, ticaret bankaları, yatırım bankaları, kalkınma bankaları ve katılım bankaları" şeklinde kategorize edilebilmektedir.

2. 3. Bankacılık Sektöründe Rekabet

2. 3. 1. Bankacılıkta Rekabetin Önemi

Bankacılık, devamlı olarak gelişen ve değişim içerisinde olan bir sektördür. Bu anlamda taşıdıkları riskleri çeşitlendirmek amacıyla yeni iş kollarına yönelmekte, sınır ötesi birleşmelerle bulundukları ülkelerin dışındaki ülkelerde de faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bununla birlikte bankaların dışında kalan diğer finansal kuruluşlar ise bankaların iş sahalarında faaliyet göstermeye başlamışlardır.

Tüm bu gelişmeler ve yeniliklerin doğrultusunda; aracıların devre dışı kalması, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, serbestleşme ve Avrupa Birliği'nin para birimi olarak Euro kullanmaya başlaması büyük bir rekabet ortamının oluşmasına yol açmış ve bankacılığın görünümü değişmiştir (Canoy vd., 2001). Ancak bankacılık sektöründe

etkinlik ve istikrar aynı anda sağlanırken ekonomik büyüme ve refahı destekleyecek olan rekabetin hangi düzeyde olacağı cevap bekleyen bir sorudur.

Tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de rekabetin derecesi, hizmet üretimindeki etkinlik, finansal ürünlerdeki nitelik ve sektörel yeniliğin derecesi bakımından önem taşımaktadır (Claessens ve Leaven, 2004). Ekonomistler tüketim toplumlarında en iyi hizmete sahip olmak için rekabetçi piyasanın gerekli olduğunu ileri sürerler ki bu duruma rekabetçi piyasalar teorisi adı verilmektedir. Bu teori bir takım katı varsayımlar içermekte ve bu varsayımlar sonucunda kaynakların tüketicilere en iyi hizmeti sağlayacak şekilde dağıldığını ileri sürer. Bu nedenle bankacılık sektörü açısından ele alındığında varsayımların tümü uygulanamamakla birlikte özellikle üç varsayımın bankacılık ile ilgili olduğu görülmektedir (Kidwell ve Peterson, 1990). Bunlar aşağıdaki şekilde sayılabilir:

- Giriş kısıtlamasının olmayışı
- Çıkış kolaylığı
- Doğal tekellerin olmaması

2. 3. 2. Bankacılıkta Rekabet Yaklaşımları

Rekabet yaklaşımı, bankacılık piyasasının yapısının belirlenmesi ve işleyişin değerlendirilmesi konusunda araştırmacılara birtakım öngörüler sağlamakta ve yol gösterici bir rol üstlenmektedir. Deb ve Murthy (2008), bankacılıkla ilgili çalışmaları yönlendiren yaklaşımları dört grupta toplamaktadır. Bunlar, finansal kurumlar olan bankaların ekonomik gelişmelerle olan ilişkisinin analiz edilmesi; bankaların finansal yönetim açısından incelenmesi; para politikası yaklaşımları ve endüstriyel organizasyon yaklaşımıdır.

2. 3. 3. Bankacılık Sektöründe Rekabetin Etkileri

Günümüzde küreselleşmenin sonucu olarak rekabet, bir tercih değil yönetilmesi gereken bir olgudur. Etkin olarak yönetilen rekabetin etkileri toplam beş temel kategoride birleştirilebilmektedir. Bunlar; “finansal büyüme ve ekonomik refah üzerindeki etkileri,

istikrar üzerindeki etkileri, faiz oranları üzerindeki etkileri, etkinlik üzerindeki etkileri ve diğer olumsuz etkiler" şeklindedir.

2. 3. 4. Rekabet ve Etkinlik İlişkisi

Etkinlik kavramı, kıt kaynakların en düşük maliyetle kullanılmasıyla istenen amaca ulaşmak olarak tanımlanabilmektedir (Canoy vd., 2001). Etkin bir rekabetin olduğu piyasalarda tam rekabet koşulları olmasa dahi sektörün dinamizmi bakımından etkinlik gerekli bir husustur. Bankacılık sektörünün kendine özgü özellikleri olmasına rağmen rekabetin dağılımsal, üretimsel ve dinamik etkinliğe yaptığı katkılar diğer sektörlerden farklı olmamaktadır. Finansal etkinlik konusuna bakıldığında, "kaynak tahsisinde etkinlik (dağılımsal etkinlik)" ve "üretimde etkinlik" olmak üzere iki kavram bulunmaktadır. Toplumsal getirisi en yüksek olan alanlara yönelmek kaynak tahsisinde etkinlik olarak tanımlanırken; tahsis edilen kaynakların en verimli olarak kullanılması ise üretimde etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Tunay, 2005).

Etkinlik kavramına geniş bir açıdan bakıldığında ise, ölçek ve kapsam ekonomilerinin dikkate alındığı görülmektedir. Bu bağlamda; içinde bulunduğu sektörde optimal büyüklüğe ulaşan ve belli bir fiyat düzeyinde optimal ürün karmasını üreten firmalar etkin firmalar olarak adlandırılmaktadır. Rekabet ve etkinlik arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Hicks'in (1935) "quiet life" kavramına göre rekabet etkinliği pozitif yönde etkilemektedir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektöründe kendilerine avantaj sağlamaya çalışan bankaların gösterdiği çaba etkinliklerini de artıracaktır. Bu durumda rekabet, etkinliği artıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öte yandan Demsetz'in (1973) "etkin yapı hipotezi", piyasada en etkin bankaların diğer bankalardan daha düşük olan maliyetleri nedeniyle daha yüksek bir pazar payına sahip olacağını ileri sürerek, etkinliğin rekabeti bozacağını ve piyasa gücüne doğru bir yönelme olacağını belirtmektedir.

Rekabet ve etkinlik kavramları arasında var olan bu çift yönlü zıt ilişkinin bankacılıkta oligopol bir yapı oluşmasına sebep olacağı yönünde düşünceler mevcuttur. Bu görüş ve düşüncelerin doğru olması durumunda rekabeti destekleyen her türlü

müdahale genel işleyiş içinde piyasada eriyerek piyasada yeniden oligopol bir yapı oluşmasına sebep olacaktır.

2. 3. 5. Rekabetin Yarattığı Olumsuz Etkiler

Bankacılık sektörüne bakıldığında yasal kısıtlamaların azalması, faiz oranlarındaki serbestlikler, teknolojik gelişmeler gibi durumlar rekabet ortamı ve rekabet koşullarının giderek daha da ağırlaşmasına sebep olan faktörler arasında görülebilir. Bu aşırı rekabet asimetrik bilgi ve marka değeri argümanı olmak üzere iki olumsuz durum ortaya çıkabilmektedir (Kraft, 2006).

Asimetrik Bilgi Argümanı: Rekabet düzeyinin yüksek seviyelerde olması, asimetrik bilginin sebebiyet verdiği ters seçim ve ahlaki tehlike problemlerini de beraberinde arttırabilmektedir. Bankaların mevcut durumunda temel sorunu, iyi borçlu ve kötü borçluyu birbirinden ayırmaktır; çünkü borç almak isteyenler kendi durumlarını bankadan daha iyi bilmektedir (Kraft, 2006).

Marka Değeri Argümanı: Yüksek rekabet ile birlikte, risk alma eğilimlerinde artış ve marka değerlerinde de düşüşler olabileceği ileri sürülmektedir. Bu durum sonucunda, aynı şartlar içerisinde daha rekabetçi bankacılık sistemi, daha yüksek portföy riskine ve daha düşük marka değerine sahip olacaktır.

2. 3. 6. Bankacılık Sektöründe Rekabetin Unsurları

2. 3. 6. 1. Küreselleşme ve Serbestleşme

Günümüz ekonomisinde finans piyasalarında meydana gelen serbestleşme ve bu serbestleşme sonucunda oluşan işbirliği ve entegrasyon, küreselleşmenin en önemli sonuçlarından biridir.

Avrupa Birliği'nin Euro'yu kabul etmesiyle birlikte piyasalar bankacılık açısından genişlerken, bilgi ve iletişimdeki teknolojik ilerlemeler katılımcılara yeni fırsatlar yaratmıştır (Corvoisier ve Gropp, 2002). Bankacılığın serbestleşmesi sonucunda meydana gelen değişimler aşağıdaki gibidir (Vesala, 1995):

1. Yatırım ve faaliyetlerle ilgili olarak bankalar üzerindeki kısıtlamalar kaldırılmıştır. Aynı zamanda, piyasalardaki rekabet şartlarının eşitlenmesi amacı ile farklı kredi kuruluşları arasında var olan yasal ayrımlar da kaldırılmıştır.

2. Bankaların rekabetçi davranışlarına düzenlemelerle yapılan doğrudan müdahaleler (hizmetler için alınan ücretler, şubeleşme, kredi ve mevduat faizlerinin denetimi) kaldırılmıştır.

3. Serbestleşmenin bir sonucu olarak devlet koruması anlayışına ve giriş kısıtlamalarına son verilmiştir.

2. 3. 6. 2. Uluslararasılaşma

Uluslararası ticaretin ve sınır ötesi finansal işlemlerin artışı ile birlikte uluslararası bankacılığın gelişmesine olanak sağlanmıştır. Bu durum, yabancı banka birleşmeleri ve yabancı banka şubelerinin işlem hacminden açıkça anlaşılabilmektedir (Focarelli ve Pozzolo, 2003). Yabancı bankaların piyasaya girişleri ya şube açarak ya da mevcut kuruluşların birini satın almak suretiyle olmaktadır. Piyasaya giren yabancı bankalar ülkede mevcut bankaların verimlilik artışı ve hizmetlerinin geliştirilmesi konularında baskı yaratmaktadır. Ayrıca yerli bankaların yabancı bankaların uzmanlıklarından faydalanmaları da yerli bankaların etkinliğini arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Claessens ve Klingebiel, 2001).

2. 3. 6. 3. Konsolidasyon ve Yoğunlaşma

Konsolidasyon, aynı iş kollarında olabildiği gibi farklı iş kolları arasında da yapılabilmektedir. Bu durumun sonucunda, ticari ve yatırım bankacılığı, sigorta ve emeklilik fonu gibi hizmetlerin hepsini bir arada sunabilen büyük finans şirketleri oluşmaktadır. Konsolidasyonun etkileri ile ilgili beklentiler, bankaların etkinlik ve sağlamlığının yanı sıra finansal sistem içerisinde de istikrarın sürdürülebilmesidir. Bankacılık sektöründe meydana gelen konsolidasyon uygulamaları artan yoğunlaşmayla birlikte rekabetin azalmasına yol açabilmektedir (Corvoisier ve Gropp, 2002).

2. 4. Bankacılıkta Fark Yaratmanın Gerekliliği

Bankalar dışında diğer finans kuruluşlarının da finans sektörü içerisinde yer almaları, bankalar açısından büyük bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bunun sonucunda bankalar, fayda ve maliyet arasındaki dengeyi sağlayabilmek için yaptıkları birtakım düzenlemeler ile bu rekabeti yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Aynı zamanda, sektörün etkinliğini, sürdürülebilirliğini ve istikrarını koruyarak finansal büyümenin ve ekonomik refahın sağlanması için de rekabet seviyesini belirlemeye çaba göstermektedirler (Göçmen, 2011).

Rekabetle piyasada faaliyet gösteren firma sayısı arasındaki sıkı ilişkinin varlığı iktisat teorisi tarafından da kabul görmektedir. Bu bağlamda, piyasada faaliyetlerini devam ettiren firmaların sayısı ve bu firmaların davranışları, piyasadaki rekabetçilik adına bir gösterge olmaktadır. Ürün farklılaşmaları, reklam faaliyetleri, Ar-Ge çalışmaları, satış öncesi ve sonrası müşteri hizmetleri gibi faktörler piyasalardaki rekabet seviyesinin belirlenmesinde etkin rol oynamaktadırlar (Coşkun, 2012).

EFMA'nın (Infosys Technologies Ltd ve European Financial Management & Marketing Association) Avrupa'da yapmış olduğu bankacılık araştırmasında, ülkemizdeki bankaların inovasyonunun perakende bankacılık alanındaki önemine dikkat çekilmektedir. Söz konusu araştırmada kullanılan ve 26 ülkeden 89 bankanın üst düzey yöneticilerinin katılmasıyla gerçekleştirilen anket sonuçlarında ülkemizdeki bankaların tamamı tarafından inovasyonun, operasyonel kimlik ve gelecekteki büyüme adına öneminin büyük olduğuna inanıldığı ifade edilmiştir.

İnovasyon bankaların stratejilerinin hep üst sıralarında yer alırken Avrupa'daki bankaların %37'sinin resmi bir inovasyon stratejisi olmasına karşın ülkemizde bu oran %50'lerde olmaktadır. Günümüzde işletmelerin başarı ve büyüme yolunda hem kendi operasyonel inovasyonlarının hem de açık inovasyonlar sayesinde dışarıdan gelen fikirlerin önemi konusunda hemfikir oldukları açıktır. Ülkemizdeki bankacılık sektörü, özellikle hizmet inovasyonunu kredi kartı, kredi taksitlendirme ve seçenekleri, dokun geç gibi ödeme araçları, internet, ATM ve cep telefonu bankacılığı gibi birden çok alanda müşterilerin oturdukları yerden hizmet görebilecekleri kadar büyük inovasyonlar sunmak suretiyle inovasyonu en iyi yapan sektör olmaktadır (Öztürk ve Güven, 2013).

2. 5. Türkiye'de Bankacılık ve Performans Arttıran Kararlar

2. 5. 1. Türkiye'de Bankacılık Sektörü

Ekim 2012'de bir yabancı bankanın da faaliyetine başlamasıyla Türk Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren banka sayısı 49 olmuştur. Sektörde 2012 yılsonu rakamlarına göre 11.066 adet şubede 201.474 çalışanla faaliyet gösterilmektedir. 2012 yılsonu itibarıyla sektörde 34.709 adet ATM ve 2,6 milyon adet POS'la hizmet verilmektedir. Bankacılık hizmetlerine olan erişimin yaygınlaştığını 2012 yılı itibariyle ödemeler sisteminin önemli unsurlarından biri olan ATM adedinin %9,6 oranında ve POS adedinin %8,4 oranındaki artışından takip etmek mümkündür. Yine 2012 verilerine göre sektörün aktif toplamı %12,6 oranında artmak suretiyle 1.371 milyar TL seviyesine yükselmiştir. 2011 yılsonunu göre takipteki alacaklar ise, 4,4 milyar TL yani %23,4 oranında artmış ve 2012 Aralık itibarıyla 23,4 milyar TL seviyesine ulaşmıştır (BDDK, 2013).

2012 yılında ekonomideki ılımlı yavaşlamanın da etkisiyle sektörün toplam pasifleri %12,6'yla sınırlı bir artış göstermiş, 2012'de mevduat artı hızı ise %11 seviyesinde olmuştur. 2012 yılsonuna göre bankacılık sektörünün yurtdışındaki bankalardan temin ettiği borç toplamı, 13 milyar USD yükselerek 2012 Aralık verilerinde 110,6 milyar USD seviyesine ulaşmış, borcun temin edildiği ülkeler açısından da çeşitlilik oluştuğu gözlemlenmiştir (BDDK, 2013).

Sektör 2012 yılında 23.649 milyon TL net kâr elde etmiştir. Faiz dışı gelir gider dengesindeki gerilemeye ters orantılı olarak sektörün dönem net karı, temelde yükselen net faiz sebebiyle bir önceki yılın yine aynı dönemine oranla 3,8 milyar TL (%19,2) artmıştır (BDDK, 2013).

2. 5. 2. Türkiye Bankacılık Sektöründe Performans Arttırıcı Kararlar

Bankalar ticari ürün ve hizmetlerde muhafazakar davranırken konu bireysel ürün ve hizmetler olduğunda inovatif uygulamalar sayesinde sürekli ve düzenli olarak kar getiren müşteri portföyü oluşturmak suretiyle amaçlarına ulaşmayı hedeflerler. Bireysel bankacılıkta farkı meydana getiren yenilikler bir süre sonra diğer bankalar tarafından da

taklit edilseler dahi ilk ve öncü olan banka her zaman bir adım önde olmuştur. Her ne kadar GARTNER Danışmanı Alistair Newton tarafından bankacılık sektöründe inovasyonun en az görünen sektör olduğu belirtilmiş olsa da Türkiye açısından yaklaşıldığında özellikle son yıllar itibarıyla inovasyon alanında yapılan yatırımlar büyük ölçekte olmakta ve inovasyonlar ortaya çıkmaktadır. Fark yaratma stratejisiyle piyasaya çıkan ilk sunulduklarında fark ortaya koyan ve hali hazırda uygulanan bireysel bankacılık ürün ve hizmetlerinin bazıları şunlardır (Arıkan, 2015);

Altın Bankacılığı: Henüz tam olgunluğa ulaşmasa da 2006 yılında yürürlüğe girmiştir ve hızlı bir büyüme göstermektedir. Birçok bankada altın hesabı açılıp altın alım satımı yapmak şu an için mümkündür. Bununla birlikte yatırım amacıyla alınıp yastık altı yapılmış olan altınlar da bankalar tarafından alınıp altın hesaplarına aktarılabilmektedir. Kuveyt Türk Katılım bankası altın bankacılığı konusunda birçok ürünü ortaya çıkaran ilk banka olmuştur. Aynı zamanda bu alanda 20'den fazla ürüne sahip olan Kuveyt Türk dünyada ilk kez ATM üzerinden gram altın vermeyi hayata geçirmiştir (Tekin, 2013).

Sukuk (VDMK): Sukukları (securitized assets) teknik anlamda varlık senedi olarak adlandırmak mümkün olup diğer senetlerden farkı varlığa dayanmak zorunda olmasıdır. Nakit kredi ve ticari olmayan kredi kullandırmak şu an Türkiye'de de yapılan faizsiz bankacılık modelinde yasaktır. Kurum kredi (fon) kullandırırken kaynağın nereye aktarıldığını bilmelidir. Bu nedenledir ki Sukuk sisteminin işleyişi; ihraç edilen tüm sertifikaların özünde gerçek bir ticari ilişki ve gözle görülebilen maddi bir gerçeklik istenmesi durumu olarak açıklanabilir. Söz konusu ihracı ülkemizde ilk Kuveyt Katılım Bankası gerçekleştirmiştir.

Sanal Pos: Sanal POS'u (VPOS, Virtual point of sale-sanal ödeme noktası), gündelik hayatta kredi kartıyla yapılan alışverişlerde kullanılan POS (point of sale) cihazlarının e-ticaret ve bundan hareketle İnternet'e uyarlanmış hali olarak tanımlamak mümkündür. Bu sistem alıcı-satıcı arasındaki alışveriş ilişkilerinin elektronik ortamda, internet sayesinde online yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bu yöntemle müşterilerin ödemeleri, firmanın üye iş yeri hizmetinden ve Sanal Pos sisteminden faydalandığı bankadaki hesabına aktarılmaktadır. Garanti Bankası ülkemizdeki ilk "Sanal Pos" sistemini sunmuş olan bankadır.

Sanal Kredi Kartı: İnternet gibi nispeten güvenli olmayan bir ortamda kullanılmak üzere tasarlanmış kredi kartlarına sanal kredi kartı adı verilmektedir. Fiziksel olarak mevcut olmayan bu kartları bankalar kredi kartları sistemine sanki fiziksel kartmış gibi tanımlarlar. Bu "Sanal Kredi Kartı" sistemi Türkiye'de ilk Garanti Bankası tarafından sunulmuştur.

İnteraktif ATM: Bütün bankacılık işlemlerinin dokunmatik ve görüntülü yapıldığı sistem İnteraktif ATM sistemidir. Ülkemizde Ziraat Bankası tarafından ilk olarak geliştirilmiş olsa da daha sonra geliştirmekten vazgeçmişlerdir. Yakın zamanda Kuveyt Türk tarafından bütün müşterilerin kullanıma açılacak olan XTM adında yeni bir ürün geliştirilmektedir.

DenizBank Facebook Bankacılığı uygulaması: BAI bünyesinde düzenlenmiş olan 2012 Finacle Global Bankacılık İnovasyon yarışmasında Kanal İnavasyonu dalında 152 aday arasından finale kalan Denizbank'ın en yaygın sosyal paylaşım ağı olan Facebook'ta sunduğu bankacılık hizmetleridir. Bu hizmet sayesinde Denizbank müşterileri Facebook hesapları üzerinden para transferini, kredi kartı, mevduat ve kredi hesabı görüntülemelerini 7/24 gerçekleştirebilecek ve bu şekilde günlük ajandalarını düzenleyebilecekler. Bununla birlikte sitedeki "Önce Müşteri" uygulaması ile Facebook kullanan Denizbank müşterileri bankalarıyla devamlı bir iletişim kurma lüksüne sahip olacaklardır.

Hızlı kredi kartı basımı: Daha önceleri bankaların kredi kartı basım süreçleri bir haftadan fazla sürerken yeni süreç inovasyonu sayesinde 15-20 dakika içinde limit belirlenmesi de dahil olmak üzere kredi kartları basım işlemini gerçekleştirip müşterilerine kartlarını teslim etmektedirler. Bu uygulamayı ilk olarak gerçekleştiren banka Garanti Bankasıdır.

Özellikli kredi kartları: Müze kart özelliğiyle müzelere ücretsiz giriş imkanı sağlayan kredi kartları; yurt dışında da geçerli olan ve uçuş mili veren "air miles" ve deniz yolları için "sea miles" kartları, futbol takımı taraftarları için söz konusu takımın renklerinde fotoğraflı kişiye özel kredi kartları, ufak miktardaki harcamalara yönelik zaman kazandırması amaçlanan NFC adındaki temassız kredi kartları; kredi kartının üzerinde dokunmatik bir klavye ve dijital ekranın olduğu dokunmatik ekranlı kartlar.

Kredi çeşitlendirilmesi: Bireylerin ödeme ve harcama özellikleri göz önünde bulundurularak düzenlenmiş, kart kullanmayı gerektirmeden internetten güvenli alışveriş olanağı sağlayan kredi kartlarıyla ödeme ertelemeli ve ara ödemesi olmayan bireysel krediler; özellikle de konut-mortgage gibi uzun vadeli kredilerde bireyin işsiz kalması durumuna karşın ödemeyi garanti alan sigortalı bireysel krediler.

Bireysel finans paketleri: Enerji tasarrufunun finansmanı veya bina yalıtımda kullanılan eko kredi; içinde sigorta, kasko, asistan hizmetleri gibi birden fazla ürün barındıran bireysel finans paketleri ve kişiye özgü yatırım ürünleri, murabaha, icare, müşareke yöntemlerinin kullanıldığı faizsiz bankacılık uygulamaları.

Görüntülü işlem merkezi (GİM) bankacılık hizmetleri: Sadece Ziraat Bankası'nda bulunan ve dünyada da ilk olma özelliğine sahip olan bir hizmettir. Engellilere sunulan ve onlar için özel dizayn edilmiş hizmet noktaları. Bu hizmeti veren banka sayısı 2012 Haziran ayı itibarıyla daha önce 11 iken 28'e çıkmıştır.

Özel temsilci uygulaması: Müşterilerin sıralamalarına göre müşteriye özel temsilci, beklemeden randevulu görüşme ve bireye özel servet danışmanlığı yapılan bankacılık hizmeti, ticari bir ürün olan çeki yasadaki değişikliği fırsat bilerek riskin ortadan kaldırıldığı karşılıklı çek.

Toplantılar: Müşterilerin banka yetkilileriyle belirli ortamlarda buluşma imkanına sahip oldukları, banka müşterilerinin beklenti ve önerilerinin konuşulduğu ve ekonomik ve ticari değerlendirilmelerin yapıldığı toplantılar. Bu toplantılardaki amaç, mevcut müşterilerin farklı ihtiyaçlarını anlamak, kurumsal düzeyde doğrudan pazarlama yapmak ve bankaların müşterilerin doğru tanımaları için analitik CRM uygulamak olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri: Bankacılık müzesi, kültürel faaliyetler ve yayıncılık, ekolojik projeler, engelsiz hayata destek uygulamaları, spor ve sanatın desteklenmesi, doğal afet ve deprem yardımları gibi kurumsal ve sosyal sorumluluk faaliyetleri.

BÖLÜM 3. STRATEJİK KARAR KAVRAMI, ÖNEMİ VE BANKACILIKTA STRATEJİK KARARLAR

3. 1. Strateji Kavramı

Strateji teriminin kökleri, "ordu" ve "önderlik etmek" ifadelerinin karışımına karşılık gelen, erken dönem Atina strateji düşüncesinden gelmektedir (De Wit ve Meyer, 2004). Başka bir deyişle, modern işletmelerde stratejinin anlamı, stratejik eylemler ve karar verme ile ilgilidir (Mintzberg, 1987).

Ghemawat (2008) stratejiyi, kapsamlı bir bütünlük içinde temel hedefleri, politikaları ve faaliyet düzenleri açısından bir işletmenin ana hatları veya şeması olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Ireland vd.'ne (2010) göre sistemin etkin bir şekilde çalışabilmesi için güçlü bir stratejik yönetimin temel alınması gerekmektedir. Dolayısıyla strateji, bir işletmenin mevcut konumu ile beklenen durumu arasında bir bağlantı görevi görmektedir (Ireland vd., 2010). Mintzberg (1987) de benzer şekilde stratejinin beklentiye yönelik bir yol, kanal veya seçim olarak hareket eden bir şema ve zaman içinde tek tip bir eylem modeline sahip bir ana hat olduğunu öne sürmektedir.

Johnson vd. (2008) ise stratejinin yönlerini, bir işletmenin temel uzun vadeli amaçlarını ve hedeflerini belirlemek, gerekli adımları uygulamak ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için kaynakları buna göre dağıtmak olarak belirtmektedirler. Quinn'e (1980) göre de strateji, bir organizasyonun ana hedeflerini, politikalarını ve eylem dizilerini uyumlu bir bütün halinde bütünleştiren bir model veya plandır. Webster (1994) ise stratejiyi stratejik yönetimin yapı taşı olarak tanımlamakta ve sürecin (stratejik yönetim) düzgün işlemesi için güvenli bir temele (stratejiye) ihtiyaç duyulduğu üzerinde durmaktadır. Bu anlamda strateji, bir işletmenin şu anda bulunduğu yer ile gelecekte olmak istediği yer arasındaki bağlantıyı sağlamaktadır.

Mintzberg (1994) stratejiyi bir plan (geleceğe yönelik bir yön, rehber veya hareket tarzı) ve bir model (zaman içinde davranışta tutarlılık) şeklinde tasvir etmektedir. Çoğu işletme stratejik planlama döngüsüne insanlar, standartlar ve iş geliştirme, elde edilen sonuçlar ve geliştirme öncelikleri gibi kilit alanlarda performans incelemeleriyle ilgili iş hedeflerini güncelleyerek ve revize ederek başlamıştır (Storey ve Teare, 1991).

Stratejiyi tanımladıktan sonra, Mintzberg vd. (1998) tarafından "On Düşünce Okulu" geliştirilmiştir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

1. **Tasarım Okulu:** Bu düşünce okulunda strateji, bir anlayış süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda strateji oluşturma, iç güç ve zayıflık ile dış tehditler ve fırsatlar arasındaki temel uyumun sağlanması olarak görülmektedir. Üst yönetim, bilinçli düşünce üzerine bilinçli bir süreçte açık, basit ve benzersiz stratejiler formüle etmektedir.
2. **Planlama Okulu:** Bu okulda strateji resmi bir süreç olarak görülmektedir. Planlama okulu, sürecin sadece beyinsel değil resmi olduğunu, farklı adımlara ayrıştırılabileceğini, kontrol listeleriyle tanımlandığını ve özellikle hedefler, bütçe, programlar ve işletme planları ile ilgili tekniklerle desteklendiğini savunmaktadır.
3. **Konumlandırma Okulu:** Bu okulda strateji analitik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşte strateji, endüstri durumlarının resmileştirilmiş analizi yoluyla seçilen genel konumlara indirgenmektedir. Böylece planlamacılar analist olmaktadır.
4. **Girişimcilik Okulu:** Bu okulda strateji, vizyoner bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Girişimci okul, süreci baş yöneticiye odaklamaktadır; ancak tasarım ve planlama okulundan farklı olarak, bu süreci sezginin gizemlerine dayandırmaktadır. Bu, stratejileri kesin tasarımlardan, planlardan veya konumlardan, bir anlamda genellikle metafor yoluyla görülebilecek geniş perspektifler üzerindeki belirsiz vizyonlara kaydırmıştır. Bununla birlikte, bu görüşte lider, formüle ettiği vizyonun uygulanması üzerinde o kadar sıkı bir kontrole sahiptir ki, üç perspektif okulunun merkezinde yer alan ayrım bozulmaya başlamıştır.
5. **Bilişsel Okul:** Bu okulda strateji zihinsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, bilişin, gerçekliği az çok nesnel bir şekilde, ancak çarpıtılmış şekilde haritalamaktan ziyade, stratejileri yaratıcı yorumlama olarak inşa etmek için kullanıldığı strateji sürecine ilişkin daha öznel yorumlayıcı veya yapılandırmacı bir görüşü benimsemiştir.

6. **Öğrenme Okulu:** Bu okulda strateji, ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlanmaktadır Bu modelde, öğrenme olarak strateji oluşturma, önceki okullardan farklı olarak geliştirilmiştir. Bu görüşte stratejiler organizasyon genelinde bulunabilir ve sözde formülasyon ve uygulama iç içe geçmektedir.
7. **Güç Okulu:** Bu okulda strateji, stratejiyi bir müzakere süreci olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda strateji oluşturma, köklerini güçten almakta ve iki tür güç tanımlanmaktadır. Mikro güç, organizasyon içinde stratejilerin geliştirilmesini esasen politik olarak görmektedir. Bu tür bir güç, gücü bölen aktörler arasında pazarlık, ikna ve yüzleşmeyi içermektedir. Makro güçte ise, örgütler, çıkarları doğrultusunda "kolektif" stratejiler müzakere etmek için ittifaklar, ortak girişimler ve diğer ağ ilişkilerinde diğerleri ve ortakları arasındaki güçlerini kullanmaktadır.
8. **Kültürel Okul:** Bu okulda strateji, sosyal bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, iktidarın aksine kültüre vurgu yaparken, biçimsel olan kişisel çıkar ve parçalanmaya odaklanırken, entegrasyon stratejisi oluşumuna kültürden kaynaklanan bir sosyal süreç olarak odaklanmaktadır.
9. **Çevre Okulu:** Bu okulda strateji tepkisel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin çevrelerinde manevra yapmak için serbestlik derecelerini nasıl kullandıklarıyla ilgilenmektedir. Bu teori, belirli çevresel koşullarla karşı karşıya kalan işletmelerden yanıtların beklendiğini öne sürdüğü için, ikinci olasılık teorisi bu görüşe dahil edilmiştir. Ayrıca, işletmeler değişim için kurumsal baskıyla karşı karşıya kaldıklarında kurumsal teori de bu görüşe dahil edilmektedir.
10. **Bütünleştirme Okulu:** Bu okulda strateji bir dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşte iki taraf belirlenmektedir. İlk görüş, daha çok, organizasyonu tutarlı özellik ve davranış kümeleri olarak gören ve diğer okulların iddialarını bütünleştiren akademik ve tanımlayıcı bir görüştür. Diğer görüşte, organizasyonlar bu tür durumlar tarafından tanımlanabilir, bu nedenle değişim oldukça dramatik dönüşüm olarak tanımlanmalıdır. Bu görüş daha kuralcı ve uygulayıcı odaklıdır. Dolayısıyla bu iki farklı literatür ve uygulama birbirini tamamlamaktadır.

Strateji literatürünün kapsamlı bir incelemesiyle Mintzberg, stratejinin formülasyonu için on stratejik düşünce okulunu oluşturduğu görülmektedir. Öte yandan, Whittington'ın yaklaşımı Klasik, Evrimsel, Süreçsel ve Sistemik olmak üzere dört temel bakış açısı sunmaktadır. Bu çerçeve, dikey ve yatay eksen olmak üzere gösterilmektedir (Baylis vd., 2015). Martix'de dikey eksen, çeşitli kâr veya kâr amacı gütmeyen amaç ve hedeflerle ilişkili olabilecek strateji için çeşitli hedefleri veya sonuçları göstermektedir. Ek olarak, yatay eksen, planlanmış (kasıtlı veya tasarlanmış) veya ortaya çıkan (yanlışlıkla veya tesadüfen ulaşılan) belirli bir stratejiye ulaşma sürecini temsil etmektedir (Whittington, 1993).

Whittington (1993), kasıtlı eylem yoluyla sonuçları maksimize eden klasik bakış açısının, uzun vadede organizasyona avantajlar sağlamak için rasyonel olan ve oluşturulan kasıtlı analiz ve hesaplama süreçleri sağladığını belirtmektedir. Bu anlamda tasarım, planlama ve pazardaki konum üzerine odaklanmakta ve rasyonel analizlerin yanı sıra başkalarından etkilenen liderliği bilimsel yöntemlerle kontrol etmeye tepki gösteren makine bürokrasi şirketlerine odaklanmaktadır (Baylis vd., 2015). Ek olarak, konsantrasyon stratejinin formülasyonu üzerindedir. Bu bağlamda, stratejinin dahil edilmesinin sonuçsal olduğu görülmektedir. Ayrıca, kök disiplinler, epistemoloji ve ontoloji ile ilgili varsayımları içeren endüstriyel ekonomi ve sistem teorisidir (Kelly, 2009).

Whittington (1993) tarafından ele alınan evrimsel bakış açısı, biyolojik evrim kavramını bir metafor olarak kullanmaktadır. Bu bağlamda, piyasalar, Darwin'in hayatta kalmak için en uygun organizasyonu seçme özelliklerine sahip olarak algılanırken, diğer firmalar yok olmayı önleyecek kadar hızlı değiştirilemez. Bu anlamda, Whittington (1993) biyolojik evrim metaforunu kullanarak organizasyonun stratejik karar verme çabalarının az çok yararsız olduğunu çünkü organizasyonun hayatta kalmasının piyasanın rekabetçi ortamına ve sürecine bağlı olduğunu açıklamaktadır. Buradan pazar ortamına uyum sağlayan işletmelerin başka bir gün faaliyet göstermek için yaşayacakları, uyum sağlamayan işletmelerin ise öleceği görülmektedir (Baylis vd., 2015).

Süreç teorilerini benimseyenler, aktörün hedeflerini çok farklı görürken, örgütsel süreci iyi geliştirilmiş bir planı tamamlamak için çok karmaşık görmektedirler. Bu anlamda, aktörler uzlaşırken, durumlar değişir ve stratejiler sürekli olarak oluşturulur ve değiştirilir. Stratejiler, karmaşık sosyal yapılar olarak algılanan organizasyon içindeki grupların veya bireylerin öğrenme yeteneklerinden oluşturulurken süreçler üzerinde durulmuştur. Ek olarak, aktörün mükemmel bir plan oluşturma veya işletmenin bu planları uygulamadaki yeteneklerine çok az güven verilmektedir. Bu bağlamda strateji, rasyonel adımlardan ziyade öğrenme ve uzlaşma sürecinden gelmektedir (Whittington, 1993). Sistemik perspektif ise, stratejinin, stratejistlerin katıldığı belirli bir sosyal yapıyı temsil ettiğini ve dahil oldukları çıkarları ve hayatta kalma kurallarını tanımladığını öne sürmektedir (Whittington, 1993). Aktörler tarafından kâr yerine güvenlik, güç ve statü gibi çeşitli hedefler aranmaktadır. Ek olarak, strateji büyük ölçüde ulusal ve yerel kültürel ortamlara bağlıdır.

3. 2. Kurumsal Strateji

Kurumsal strateji, bir işletmedeki amaçları ve hedefleri belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için birincil yönergeler ve şemalar oluşturan karar modelleri olarak tanımlanabilmektedir (Srinivasan, 2009). Ayrıca kurumsal strateji, finansal hedeflerine ulaşmak için işletmede yer alan işlemleri ve müşterileri, çalışanları, hissedarları ve toplulukları dahil olmak üzere paydaşları için yaratmayı amaçladığı finansal ve finansal olmayan girdilerin karakterini belirlemektedir (Applegate vd., 2009).

Bu bağlamda kurumsal stratejinin, kaynaklara ve belirli yeteneklere odaklanması ve rekabet avantajı yaratma hedefini gerçekleştirmeye çalışması nedenleri ile bir işletmenin tüm yönlerinde yer aldığı da belirtilmektedir (Srinivasan, 2009). Bununla birlikte, Johnson vd. (2008) kurumsal stratejinin bir işletmenin temel amaçlarını ve onu oluşturan farklı bölümlere katkısını gösterdiğini iddia etmektedir.

Kurumsal stratejinin oluşturulmasının ardından işletmeler, iş ortamında rekabet etme yollarını belirlemek için rekabet stratejilerini oluşturmalıdır. Bu nedenle Baylis vd. (2015) rekabet stratejisini, işletme yöneticilerinin piyasada etkin bir şekilde rekabet etmeyi ve müşterilerine daha iyi değer sunmayı amaçlayan faaliyetler planı olarak tanımlamaktadır. İşletmelerin bu amaca Porter (1980) tarafından öne sürülen jenerik

stratejilerden seçim yaparak veya entegre ederek ulaşabilecekleri ileri sürülmektedir. Porter'a (1980) göre, işletmelerin rekabet gücü kazanmak için uygulayabilecekleri üç geniş strateji vardır. Bunlar "farklılaşma, toplam maliyet liderliği ve odaklanma" şeklindedir.

Porter'ın (1980) jenerik stratejileri ışığında, işletmeler ürünlerini üstün kalite açısından farklılaştırmayı seçebilir veya rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunmak için maliyetlerini en aza indirmeyi seçebilirler (Blythe ve Megicks, 2010). Jenerik stratejilerden üçüncüsü ise hedef segmentin sınırlarında farklılaşma veya maliyet liderliği seçerek sınırlı sayıda küçük hedef segmentlere odaklanmayı öneren odak pazarlamadır (Blythe ve Megicks, 2010).

Seçilen stratejilerin başarılı olması için, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme, üretim ve pazarlama dahil olmak üzere organizasyonun tüm fonksiyonları, genel iş hedeflerine ulaşmak için aynı tutumu benimsemelidir (Baylis vd., 2015). Bu, verilen hedefleri rutin prosedürlerde yürütmeyi amaçlayan ağ oluşturma veya operasyon stratejisi olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca Ghemawat (2008), bu stratejilerin başarılı olabilmesi için performans değerlendirme araçları ile maliyet, hız, mükemmellik, esneklik vb. açılardan değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bununla birlikte, ortamdaki dönüşümlere göre gerekirse yeniden yapılandırılmalıdır (Ghemawat, 2008).

Bir işletmenin çalışma stratejisi, iş hedeflerine göre değerlendirilebilmektedir. Bu anlamda başarı ölçütleri stratejik başarı ve ekonomik başarı olmak üzere iki türlü olabilmektedir (Ghemawat, 2008).

Bir işletmenin stratejik hedefleri, yönetimin ekonomik sonuçlara ulaşmanın yanı sıra işletmenin rekabet gücünü, kurumsal duruşunu ve uzun vadeli öngörülerini geliştirmeyi amaçladığını göstermektedir. Bu bağlamda, ekonomik ve stratejik amaçlar hem uzun vadeli amaçları hem de kısa vadeli hedefleri kapsamalıdır (Hillier vd., 2008). Bir işletmenin ekonomik başarısı, işletme yöneticilerinin başarmayı amaçladığı ekonomik ürünlere ve etkilere odaklanan önceden belirlenmiş ekonomik hedeflere göre değerlendirilmektedir. Varlıklarda tatmin edici bir getiri ve temettü artışı ile hisse fiyatlarındaki artış, ekonomik başarıların göstergeleri olarak belirtilebilmektedir (Hillier vd., 2008).

Ancak stratejik başarı, pazar payını artırma, rakiplere göre daha kaliteli mal veya hizmet üretme, uzun vadeli rekabet avantajı elde etme gibi sonuçlara göre değerlendirilebilmektedir (Porter, 1985). Bu bağlamda birleşme ve satın alma faaliyetleri, bir işletmenin pazardaki konumunu iyileştirecek ve yeni fırsatlar yaratacak araçlar şeklinde açıklanmaktadır (Baylis vd., 2015).

Birleşme ve satın alma faaliyetleri yoluyla işletmeler, operasyonları birleştirmeye, teknolojik yetenekleri geliştirmeye, rekabet becerilerini geliştirmeye, coğrafi pazar alanlarını genişletmeye, maliyetleri azaltmak için ölçek ekonomilerinden yararlanmaya ve ürün ve hizmetleri keyifli bir şekilde düzenlemeye yol açan rakipleriyle güçlü yönlerini birleştirebilmektedirler (Weston ve Weaver, 2001).

3. 3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir işletmenin uzun vadede başarısını belirlemeyi amaçlayan yönetici seçimlerinin ve uygulamalarının toplamı olarak kabul edilmektedir. Stratejik yönetim çerçevesinde, planlama, düzenleme, yürütme ve izleme gibi temel yönetim rollerinin tüm yönleri yer almalıdır (Robbins vd., 2005).

Grant (2010) stratejik yönetimin, bir işletmenin yeteneklerini, onu çevreleyen ortamdaki gereksinimlerle eşitleyerek hedeflerini belirlemek ve gerçekleştirmek olarak tanımlanabileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetimin, yöneticileri stratejik düşünme, tasarlama ve uygulama konusunda desteklerken, işletmelerin başarılarını etkileyen unsurları açıklamak amacıyla oluşturulmuş ana hatlar, modeller, yöntemler ve araçlar bütününe tekabül ettiği ifade edilebilmektedir (Grant, 2010). Diğer bir ifade ile stratejik yönetim, daha iyi bir başarıya ulaşmak ve sürdürmek için önceki başarıları değerlendirmek ve ileriye dönük faaliyetleri belirlemek için bir araçtır.

3. 4. Stratejik Yönetimde Performans

3. 4. 1. Performans Kavramı ve Tanımı

Örgütler için büyük öneme sahip olan konulardan birini performans oluşturmaktadır. Performans, çalışmakta olan bireylerin yapmış oldukları işin bir sonucu olarak görülerek, çalışan ekip ya da çalışan bireylerin örgütün hedeflerine özgü yapmış oldukları yardımların toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Bireysel performansta meydana gelen artış örgütsel performansın temelini oluşturarak, örgütsel performansı yükseltmektedir. Bu bağlamda performansta meydana gelen yükselişten sorumlu olan yöneticilerin bir başka görevi ise, çalışan bireylerin performansının artırılmasıdır (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2011).

Performans kavramı en çok insan kaynakları alanında kullanılmakla beraber bu kavrama ilişkin birden fazla tanım bulunmaktadır. Bunun nedeni ise, performans kavramına özgü içeriklerin net ve kesin olarak tespit edilememesidir. Erdoğan'ın (1991) yapmış olduğu tanıma göre; performans, bireysel özellikler göz önünde bulundurularak çalışanlara verilmekte olan işin belirli sınırlar dâhilinde yerine getirilmesidir. Konopaske, Ivancevich ve Matteson'a (2018) göre ise performans, bir görevi yerine getirme kapasitesi, istek ve fırsatın bir unsurudur.

Başaran (2008) örgüt penceresinden bakarak yapmış olduğu tanımda performansı, çalışan bireylerin bulundukları örgütün hedeflerine yönelik olarak kendilerine verilmiş olan görevin yerine getirilmesi sonucunda ortaya çıkan hizmet ya da mal olarak tanımlamıştır. Bununla benzerlik göstermekte olan bir başka tanım ise, Pugh (1991) tarafından yapılmıştır. Pugh'a (1991) göre performans, çalışan bireyler tarafından önceden belirlenmiş şartlar ışığında, bireysel özellikler dikkate alınarak, örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi adına bireye verilmiş olan işin son bulması ile meydana gelen düşünce, hizmet ya da malların toplamıdır. Diğer bir tanıma göre ise, performans, belirli bir zaman çerçevesinde üretimi gerçekleşmiş olan hizmet ve mal miktarını ifade etmektedir (Torrington ve Hall, 1995).

En yalın tanımı ile performans amaçların gerçekleştirilmesidir. Akal (2011) belirlenen süre zarfında hedefe yönelik olarak faaliyetlerin yerine getirilmesini performans olarak ifade ederken; Pugh (1991) ise, çalışan birey ya da örgütün önceden belirlenmiş olan bir işi yerine getirmesini performans olarak ifade etmektedir. Bireysel yönü ile tanımlandığında performans, belirli bir amaca yönelik görevini yerine getirmekte olan bir çalışanın işe yönelik göstermiş olduğu verimlilik ve etkinliktir. Örgüt açısından bakıldığında ise, belirli süre dâhilinde üretilmiş olan hizmet ve mal olarak tanımlanmaktadır. Performans sözlükte yer alan anlamı ile bir eylem veya bir işi başarma isteğidir.

3. 4. 2. İş Performansı

Ivancevich ve Matteson'a (1990) göre, iş performansı bir işi yerine getirme kapasitesi, istek ve fırsatın bir unsurudur. Bahsedilen bu kavramlara kısaca değinilecek olduğunda bir işi yerine getirme kapasitesi, gerçekleştirilecek olan işin özellikleri ile orantılı tecrübe, yetenek ve bilgiyi ifade etmektedir. Belirlenen görevin nasıl gerçekleştirileceğine dair bilgisi olmayan bir çalışandan bu işe yönelik yüksek performans göstermesinin beklenmesi söz konusu değildir. Verilen görevin yerine getirilebilmesi adına bu işin ihtiyacına yönelik kullanılacak olan alet ve makineler yapma fırsatını ifade etmektedir. Yapma isteği ise, yapılacak olan işe çalışanın duymuş olduğu istek ve göstermesi gereken gayrettir (Ivancevich ve Matteson, 1990).

3. 4. 3. İş Performansını Etkileyen Faktörler

Motivasyon, iş yaşamındaki performans ve davranışı harekete geçirerek devamlılığını sağlayan bir kavramdır. Motivasyonun esas özelliği bireye özgü olmasıdır. İş görenin davranışlarının şekillenmesinde etkili olarak performansının artış göstermesine olanak sağlamaktadır. Fakat yalnızca motivasyonun performans üzerinde etkili olduğu söylenemez. Motivasyon ile birlikte performansı etkilemekte olan unsurlar; kişilik özellikleri, bilgi birikimi, içgüdüler, yetenekler gibi kavramlardır (Ivancevich ve Matteson, 1990). Motivasyon sürecinde ilk olarak giderilmemiş gereksinimler ile karşı karşıya kalınmaktadır. Gereksinim veya ihtiyaç bireylerin belirli bir zaman diliminde hissetmiş oldukları eksiklikler olarak ifade edilebilir. Giderilmemiş gereksinimleri olan bir çalışan yöneticisinin davranışlarına yönelik çıkarımlarda bulunmaya başlamaktadır.

Buna bağlı olarak ise yöneticinin çalışanını motive gayreti daha hızlı sonuçlar verebilmektedir.

Motivasyon ile ilgili yapılmış olan birçok araştırmacıya göre motivasyonun temel hedefi amaçtır. Organizasyon içinde çalışan kişinin, amaçları ve elde etmek istediği sonuçlar gerçekleşince, ihtiyaçları da azalmaktadır. Robbins ve Judge (2013) motivasyonu, çalışan kişinin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi adına yön, yoğunluk ve çabasındaki süreklilik olarak ifade etmektedir. Yukarıdaki ifadede yer alan yön, kişilerin belirledikleri amacı gerçekleştirmek için göstermiş oldukları gayretin yönlendirilmesini; ısrar, hedefini gerçekleştirmek adına göstermiş olduğu gayretin devamlılığını; yoğunluk ise, kişinin çok çalışması gerektiğini belirtmektedir (Robbins ve Judge, 2013). Dolayısıyla yönetici koçluk tutumu oldukça önem arz etmektedir. İş görenlerin hedeflerini gerçekleştirmesindeki özelliği nedeniyle yönetim koçluğu iş performansı ve motivasyonu yükseltmektedir.

Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı şirketinin koçluk yaklaşımına yönelik yapmış olduğu çalışma, çalışan ve yöneticilerin gelişmesi, yüksek seviyede performans göstermesi ve öğrenmesi amacı ile uygulanmakta olan koçluğun örgütlerin büyümesi ve devamlılığını pozitif yönde etkilemekte olduğunu belirtmektedir (Barutçu ve Özbay, 2013). Çalışmaya katılan bu kurumlar koçluk hizmetine yatırım sağlayarak aşağı yukarı 6 kat (ROI) maddi kazanç elde etmektedirler (Barutçu ve Özbay, 2013). Gerçekleştirilmiş olan belirli araştırmalarda koçluk yaklaşımı çalışanın performansı üzerindeki pozitif etkisini deneye dayalı olarak ortaya koymuştur (Eren ve Akyüz, 2014).

Eren ve Akyüz (2014), koçluk eğitimine katılan çokuluslu kurum yöneticileri üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışma, yöneticilerin koçluk yetenekleri, bireyler arasında ilişki kurma seviyeleri, problemler karşısındaki çözüm yetenekleri ile değişimi yönetme becerileri, kurum içerisinde olumlu ve net iletişim sağlama yeteneği ve liderlik özellikleri ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu birden fazla çalışma ile ortaya koymaktadır (Eren ve Akyüz, 2014). Fakat akademisyenler iş performansı üzerinde etkili olan birden çok etmeninin olduğunu belirtmektedirler. Buna örnek olarak iş tatminini etkilemekte olan işle ilgili ve işle ilgili olmayan birçok değişenin bulunmakta olduğu gösterilebilir. Belirtilen değişkenler neden dolayı olursa olsun iş performansı üzerinde çoğunlukla etkilidirler. Zira mutlu bir şekilde çalışan kişilerin servisleri ve üretmiş

oldukları ürünler buna bağlı olarak daha iyi olacaktır. Bu konu ile ilgili birden fazla deneysel çalışma gerçekleştirilmiştir. Örneğin, Iaffaldano ve Muchinsky (1985), George ve Jones (1997) iş performansının iş tatmini ile arasında pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde benzerlik gösteren araştırmalar (Schnake, 1991; Organ ve Ryan, 1995) iş tatmini ile örgüt bağlılığı arasındaki pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir.

Bahsedilen olguları haricinde iş tatmini ile birden fazla değerin örneğin; tükenmişlik (Shirom, 1989), işten ayrılma (Wright ve Bonett, 2007), yaşam tatmini (Judge ve Watanabe, 1993) ve işe gitmeme (Tharenou, 1993) arasında ilişki olduğunu gösteren çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Kaplan vd. (2009) performans üzerinde, iş tatmini gibi yönetici tatmini, örgüt ve kariyer bağlılığı ve rol belirliliği gibi birçok faktörün de etkili olduğunu ifade etmektedir.

3. 5. Performans Arttırıcı Stratejiler – İnovasyon

Dictionary of Business (2002, s.266), inovasyonun sözlük anlamını şu şekilde vermektedir: "Yenilikçi olmak ya da rakipler üzerinde avantaj sağlamak amacıyla ürünün üretiminde ya da pazarlamasında yeni yaklaşımların geliştirilmesidir". Kavram olarak inovasyon sadece "yenileme" sürecini değil aynı zamanda bu süreç sonucunda meydana gelen durumu da açıklamaktadır (Atik, 2005). İnovasyon kavramını genel olarak ise, üretimde ve sunumda yeni yöntemler kullanmak, yeni hizmet ya da ürün tasarlamak olarak ifade edilebilir. Yenilikten söz edilebilmesi için daha önceden hiç yapılmamış bir şeyin ortaya çıkarılması veya var olan bir şeyin ilk olarak bir işletmede ya da sektörde kullanılması gerekmektedir. Ancak böyle bir durumda inovasyondan bahsetmek mümkün olabilir (Dinçer ve Fidan, 2017). Ayrıca inovasyonun yeni ve faydalı bir ürün yaratılması ve bu ürünün pazarlanması noktasındaki bilginin kullanılmasını içine alan bir süreç olduğu da ifade edilebilir. İnovasyonu bir fikrin bulunuşundan uygulanmasına kadar olan süreç olarak daha basit olarak tanımlamak da mümkündür (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011).

İnovasyon çoğu zaman araştırma, geliştirme ve üretim aşamalarını da içine almaktadır (Barutçugil, 1981). Bunlara ek olarak inovasyonun amacı işletmelerin sorunlarının çözümünde de rol almaktadır. İnovasyonun üç temel amacından bahsedilebilir (Kongar, 1995).

1. **İşletmenin varlığını sürdürebilmesi:** Genellikle işletmelerin ürün ve hizmetleri birden fazla olabilmektedir. Bu çeşitlilik birden fazla pazarda rekabet edebilme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Yenilik ve değişim özellikle yüksek teknoloji sahibi işletmelerden kurulu piyasalarda ürün-yaşam eğrisinin de kısa olması sebebiyle kaçınılmaz bir durumdur. Bu rekabetçi ortamda işletme ayakta kalabilmek adına devamlı surette kendini yenilemek mecburiyetindedir.

2. **İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi:** İşletmeler tüketicilerin ne istediğini, neye gereksinim duyduğu tam olarak anlar ve bu ihtiyaçları karşılayacak yenilikler sundukları oranda liderlik koltuğuna otururlar. Teknolojideki / pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek lider olabilmek için gereklidir. Bu sayede firmalar kendi çıkarları için piyasayı yönlendirip rekabet koşullarını da tek başlarına belirleme imkanına sahip olabilmektedirler.

3. **Karın arttırılması:** İşletmelerin başarısını gösteren en önemli unsur, karlılıktır. Yeni projeler üretmenin belli bir maliyeti söz konusudur. İlk başta yenilik projelerinin karlılığı azalttığı düşünülse de uzun vadede karlılığı arttırıcı etki yaratmaktadır. Söz konusu yeniliklerin başarıya ulaşması maliyetleri düşürdüğü gibi üretim sürecini kısaltır ve performans ve verimliliğin yükselmesine sebep olur. Tüm bu olumlu gelişmeler sayesinde firmanın karlılığı artacaktır. Yenilik çalışmalarında hemen sonuç alabilmek oldukça imkansız olduğundan bu konuda önemli olan sabır gösterebilmektir. Firmaya zaman içinde büyük yararlar getirecek olan bu yeniliğin, projelerin dolaylı ve dolaysız olarak karın artmasında ciddi katkıları olacaktır.

İnovasyonun süreç olarak farklı aşamaların birbirini izlemesi yoluyla ortaya çıktığı söylenebilir. Öncelik olarak yapılan araştırmaların sonucunda yeni düşüncelerin geliştirilmesi bu sürecin başlaması için gereklidir. İlham ve hayal gücünün inovasyonda yeni düşüncelerin ortaya çıkmasında önemi büyüktür.

Ancak ilham ve hayal gücünün yanında inovasyon sürecinde ortaya konan çaba ve uğraşın da son derece önemli olduğu belirtilmektedir. Araştırmalar göstermektedir ki; bu süreçte ilham ve hayal gücünün %10 etkisi varsa çaba ve uğraşın %90 etkisi söz konusudur (Ahmed ve Abdalla, 1999). İşletmelerdeki inovasyon stratejileri; saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejiler olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir (Barutçugil, 2003).

Saldırgan İnovasyon Stratejileri: Yeni bir ürünün ya da yeni bir üretim sürecinin rakip firmalardan çok önce geliştirmek, pazarlamasını yapmak suretiyle teknik alandaki ve piyasadaki önderliği ele geçirmek bu stratejinin amacıdır. Söz konusu stratejide, işletmeler dünya çapındaki bilim ve teknoloji sistemleriyle özel ilişkiler kurmalı, araştırma-geliştirme alanında güçlü olmalı ve sağlamış olduğu yeni teknik olanak ve üstünlüklerden de hızlı bir şekilde faydalanmasını bilmelidir. Firmalar bu stratejiyi benimsediklerinde yüksek getiri beklentisinin yanında yüksek risk ihtimalini de göz önünde bulundurmalıdır (Taşkın ve Adalı, 2003).

Savunmacı İnovasyon Stratejileri: Teknik değişimin gerisinde kalmak istemeyen savunmaya yönelik yenilikçiler dünyada ilk olmayı da istemezler. İlk olmanın verdiği ağır riske katlanmak istemediklerinden dolayı ilk yenilikçilerin hataları ve açtıkları pazarlardan yararlanmak onlar için önemlidir. Bu stratejiyi takip eden yenilikçiler ancak orijinal yenilikler adına kapasite eksiltmeye gidebilir veya pazar yaratmada ya da üretim mühendisliğinde yeteneğe veya özel güce sahip olabilir. Tüm bu faktörlerin hepsi birden veya başka benzer faktörler bu stratejinin benimsenmesinin muhtemel nedenleri olabilir. Bunun yanında saldırgan strateji benimseyen bir işletme daha başarılı bir rakip yüzünden saf dışı kalması üzerine istemeden de olsa savunmaya yönelik strateji benimsemek zorunda olabilir. Bu tip yenilikçi firmaların ikilemde kaldıkları bazı sorular mevcuttur. Bu soruları; mevcut başarılı ürün ve teknolojiyi yenisiyle değiştirmek, ne zaman değiştirmek veya hali hazırdaki ürünle devam etmek şeklinde sıralamak mümkündür. Firmalar başarılı mevcut üründen sonuna kadar faydalanırken yeni ürünle ilgili araştırmalarını da sürdürmelidir. Yeni ürünün performansı piyasada yapılacak pilot çalışma ve araştırmalarla ortaya çıkarılabilir (Durna, 2002).

Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejileri: Taklitçi inovasyon stratejisini takip eden firmalar mevcut teknoloji ve bilgileri kullanırken çoğunlukla yenilikleri belli bir mesafe gözeterek izlerler. Söz konusu stratejinin sonucu olarak patentlerle korunan yeniliklerin patent sürelerinin dolmasının beklenmesinden bahsedilebilir. Bu durumda firmaların hiçbir şekilde lisans ücreti ödemek gibi bir zorunlulukları olmamaktadır. Bu tipteki firmalar yeni piyasalar bulabildikleri ölçüde taklit ettikleri yeniliklerden elde edecekleri kar çok daha fazla olabilmektedir. Bu firmaların genel giderleri daha düşük olduğundan maliyet avantajına sahiptirler ve bu nedenle ürünü piyasaya daha ucuz olarak sunabilmektedirler. Bunların yanında bu firmalar için teknik bilgi gereksinimi ve üretim becerisi gerekmektedir (Gökçek, 2007). Bağımlı inovasyon stratejisini izleyen firmalar ise, küçük ve sermaye yoğun firmalar olup çoğunlukla ürün tasarlamada ve Ar-Ge çalışmalarında neredeyse hiçbir girişimde bulunmazlar. Bir bakıma bu firmalar büyük bir firmanın bir bölümü ya da atölyesi gibi çalışmaktadırlar. Ancak uzun vadede farklılaşmak ya da pazarlarını büyütmek istediği duymaları ihtimalinden dolayı şekilsel bağımsızlıklarını korumak istemektedirler. Büyük firmalar açısından ise, bağımlı firmaları bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul ederek müşteri ilişkilerini devam ettirmek olası ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltma yönünde fayda sağlayabilmektedir. Her ne kadar bu tip firmaların pazarlık gücü zayıf olsa da genel ve idari maliyetlerinin düşük olması, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükleri sebebiyle yeteri kadar kar elde edebilirler. Büyük firmalar tarafından devralmaların ve piyasadan çekilenlerin yaygın olmasına rağmen bu tip firmaların kurulmasına fazlaca rastlanmaktadır (Barutçugil, 2003).

3. 6. Örgüt ve Stratejik Karar Verme Kavramı

Alıç (1991) tarafından örgüt kavramı, belli bir amaca ulaşmak için birden fazla insanın görev ve sorumlulukları hiyerarşi içerisinde yerine getirmesi için oluşturulan bir sistem şeklinde tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle örgütler; bireylerin beceri, zaman, para gibi sadece kendi kendilerine yerine getiremeyecekleri amaçlarını gerçekleştirebilmek adına birleşerek meydana getirdikleri yapılardır (Ağaoğlu, 2005). Bu her iki tanımda da örgütlerin temelde insan ilişkileri ağından meydana geldiği belirtilmektedir (Başaran, 1992).

Örgütlerde belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için de etkin bir yönetimin varlığı olmazsa olmazdır (Peker ve İnandı, 2018). Yönetim kavramı ise, toplumsal ihtiyaçların bir kısmının karşılanması adına oluşturulan bir örgütte, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araya getirilen insan gücü ve fiziki kaynakların örgütlenerek harekete geçirilme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Alıç, 1991). Saxe (1980) ise yönetimi, örgütün ihtiyaçlarına göre insanları ve olayları organize etme süreci olarak ifade etmektedir. Yönetici ise, bir örgütte bir hizmetten veya birimden sorumlu olan ve bu görevle alakalı tüm kararları alan, denetleyen, yöneten üst kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Ergun, 1998). Bu noktada yöneticilerin en önemli ve işletmeler için en kritik olan görevi karar verici konumunda olmalarıdır. İşletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşmalarında bu kararların ne anlam ifade ettiği, işletmelerin diğer tüm değişkenlerini nasıl etkilediği oldukça önemlidir. Bu noktada karar ve karar verme kavramlarının da ne anlama geldiğinin anlaşılması gerekmektedir (Çelikten vd., 2019).

Karar kavramının sözlük anlamı şu şekildedir: "aralarında bir seçme yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edimi ve bu edimin sonucu". Karar verme kavramı ise sözlükte "karar birimlerinin belirlenmiş bir ya da daha fazla amaca ulaşmak için var olan çeşitli seçenekler arasında seçim yapmalarına yönelik davranış biçimi" şeklinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlük, 2020). Genel anlamda karar alma kavramı da, var olan seçenekler içerisinde bir seçim yapma süreci şeklinde belirtilmektedir.

Karar alma kavramının, liderlik, motivasyon, iletişim ve değişim süreçlerinde rolü oldukça büyüktür (Hogg ve Vaughan, 2006). Bu anlamda yöneticilerin görevi olan karar alma süreçleri, onlara büyük ve kritik sorumluluklar yüklemektedir.

Örgüt kuramları, temelde örgütlerin davranış biçimlerinin nedenlerini açıklamayı amaçlamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Bu sebeple yapılan araştırmalarda, örgüt davranışlarının çevre tarafından şekillendirildiği düşüncesinin hakim olduğu kadar, örgütün çevreyi etkilediği düşüncesi de hakimdir. Bu anlamda örgüt kuramları, oldukça geniş bir çerçeveden konuyu ele almaktadır. Yapılan çalışmalar, örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiğini anlamaya çalışırken, özellikle stratejik yönetim alanında iki konu üzerinde durmuşlardır; bunlar "bilgi akışı" ve "karar verme" konularıdır (Sargut ve Özen,

2007). Bu anlamda karar verme üzerine yapılan araştırmaların, yönetim alanının en büyük ilgi odağı konumunda olduğu düşünülmektedir (Yaşar, 2016). Bu noktada dikkat çeken bir diğer konu da, yöneticilerin karar vermedeki başarıları, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında büyük bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin, bilgi birikimleri, iş tecrübeleri, yaşam şekilleri, özellikleri karar verme sürecinde oldukça önemlidir. Sonuç olarak özellikle son yıllarda karar verme süreci ile ilgili çok fazla araştırma yapıldığı görülmekte ve örgütsel karar verme konusu giderek de önemini arttırmaktadır (Yaşar, 2016).

3. 7. Stratejik Karar Kavramı ve Özellikleri

İnsanlar bazı durumlarda bir olay veya konu karşısında verdikleri kararları fark etmekte güçlük çekebilmektedirler; çünkü aslında karar verme eylemi ile insan hayatı iç içe geçmiş bir durumdadır. Bu sebeple, bazı durumlarda verilmesi gereken kararlar basit ve alışılagelmiş olurken, bazılarında ise daha karmaşık ve riski yüksek olan kararlar olabilmektedir. Belirsizliği yüksek olan durumlar oluştuğunda karar verenler olasılıklar arasından çeşitli yöntemleri kullanarak olası alternatifler arasından birini ya da birkaçını seçmek zorunda kalabilmektedirler (Koçel, 2013). Verilen kararların karar vericiler üzerindeki baskısı ve önemi, kararların belirsizliği ve öneminin artmasıyla doğru orantılı olmaktadır. Bu anlamda karmaşıklık arttıkça, karar vericilerin yaşadığı baskı da artmaktadır. Kararların insan hayatında yaratabilecekleri olası değişiklerin ihtimali yüksek ise, doğru orantılı olarak kararların önem seviyeleri de yüksek olmaktadır.

Verilen kararların geri dönüşü olamayacağı durumlarda ise kararların önemi biraz daha fazla artmaktadır (Tekin ve Ehtiyar, 2010). Literatürde "karar vermenin" birçok tanımlaması yapılmıştır. Karar verme kavramı en genel anlamda Eren (2008) tarafından, kişinin belirli bir amaca varmada var olan olanaklar, seçenekler, araçlar içerisinden bir seçim yapmasını kapsayan zihinsel, ruhsal ve bedensel süreçlerinin bütünü şeklinde tanımlanmıştır. Karar verme sürenin başlangıcı olarak, bir sorunun var olduğunu tespit ederek benimsemek ve bu sorunun çözümü için bir arayışa girmek kabul edilmektedir. Dolayısıyla, karar verme sürecinde ilk olarak sorun tanımının yapılarak, daha sonra mevcut bulgular ile birlikte sorunun çözümü için alternatiflerin oluşturulması gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Oluşturulan bu alternatifler arasından da değerlendirme sonucunda biri seçilerek uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. Verilen kararların uygulanması, karar verme sürecinin bitimi anlamına gelmemektedir; sürecin mutlaka takip edilip sonuçlarının değerlendirmeye devam edilmesi gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008).

Karar vericiler tarafından karar verme ikiye ayrılmaktadır: "bireysel karar verme davranışı" ve "örgütsel karar verme davranışı". Bireysel karar verme davranışında, alternatifler arasından seçimin yapılması söz konusu olmakta; süreç ise problemin belirlenmesi ve tanımlanması, değerlendirme, seçim ve kontrol safhalarından meydana gelmektedir. Birey seviyesinde biliş, motivasyon ve duygu etkileri alınan kararı etkileyen temel unsular olarak gösterilmektedir. Daha geniş bir çerçevede bakıldığında ise grup, örgüt ve sosyal çevre de kararı etkileyen diğer etkenler olarak kabul edilmektedir (Yaşar, 2016).

Algılama süreci ve sınırlı rasyonellik, bireysel karar verme sürecinde göze çarpan iki değişken olarak ifade edilmektedir. Karar vericiler algılama sürecinde, karar verilecek konu ile alakalı çok fazla olay ve durumla karşı karşıya kalabilmektedirler. Her bir karar vericinin de deneyimleri ve geçmiş birikimleri birbirlerinden farklı olmaktadır, bu yüzden yaşanılan olay ve durumlarla alakalı her biri kendine has karar vermek zorundadır. Burada da karar verme sürecinde hangi kararın en etkili ve en doğru karar olduğunun belirsizliği söz konusu olmaktadır (Çelikten vd., 2019).

Karar verme sürecinde akılcı yöntemlerin kullanılması, karar vericilerin bireysel farklılıklarından doğan kaygılar nedeniyle gerekli hale gelmektedir. Bu yüzden, diğer bir karar verme yöntemi olan rasyonel karar verme sürecinin, örgüt ve yönetim açısından oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Çelikten vd., 2019).

Stratejik karar, riskin, karmaşıklığın, belirsizliğin, rekabetin ve değişimin oldukça yüksek seviyelerde yaşandığı ortamlarda, rakiplere göre daha avantajlı durum sağlayabilmek adına geleceğe yönelik ve sonuç odaklı alınan karar şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Başka bir ifade ile stratejik kararlar, riskin ve belirsizliğin daha fazla gözlemlendiği uzak geleceğe dair verilen kararlar şeklinde ifade edilebilmektedir. Belirsizliğin ve riskin yarattığı olumsuz durumları engelleyebilmek

adına stratejik kararların yenilikçi, yaratıcı, değişime uyumlu, sürdürülebilir ve etkin olmaları gerekmektedir.

Literatürde, stratejik yönetim alanında karar verme konusu ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Schwenk (1995) tarafından stratejik kararlar, bir işletme için oldukça büyük öneme sahip rutin dışında alınan kararlar şeklinde tanımlanmıştır. Mintzberg vd. (1976) ise stratejik kararların yapısal olmamasını bu kararların en karakteristik özelliği şeklinde belirtmektedir. Johnson vd. (2005) ise stratejik kararları, kaynaklar üzerinde uzun vadeli ve büyük etki yaratan, yüksek seviyede risk ve belirsizlik taşıyan kararlar şeklinde ifade etmektedir. Eisenhardt ve Zbaracki (1992) tarafından ise stratejik kararlar, örgüt sağlığına ve geleceğine yön veren üst düzey yöneticilerin aldığı kararlar şeklinde tanımlanmıştır. Hickson vd. (1986) tarafından da stratejik kararların, yöneticiler veya karar vericilerin davranış, değer ve beklentilerinin üst düzeyli yansımaları olduğu belirtilmiştir.

Yukarıdaki tüm tanımlamalar çerçevesinde stratejik karar kavramı ile ilgili ortak özellik, stratejik karar vermenin gelecek eylemleri hızla meydana getirmek için gerekli ve vazgeçilmez olan yönetsel bir faaliyet olmasıdır. Bu kapsamda, stratejik karar verme sürecinin geleceği oluşturmadaki önemi yadsınamaz bir gerçektir (Papatya, 2016).

Ülgen ve Mirze (2010) tarafından ise stratejik karar verme kavramının işletmeler açısından önemi üzerinde durulmuştur. Ülgen ve Mirze (2010) işletmelerde karar verme mekanizması olmadan herhangi bir işlevin gerçekleştirilemeyeceğine vurgu yapmışlardır. Aynı zamanda stratejik karar vermenin işletmelerin plan ve politikalarının oluşturulmasında yardımcı bir unsur olduğu da belirtilmektedir. Stratejik kararlar sayesinde tüm avantaj ve dezavantajlar dikkate alınarak en iyi alternatifler seçilebilmekte bunun sonucunda da alınan doğru kararlar neticesinde başarılı faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010).

3. 8. Yöneticilerin Karar Verme Davranışı

Yöneticilerin karar verme davranışlarına ilişkin önceki çalışmaların gözden geçirilmesi, bu çalışmaların çoğunun işlem maliyeti verimliliği, kaynak tabanlı değer, ağ ilişkileri ve temel mantık gibi perspektiflere dayalı olarak çeşitli etki faktörleri önerdiğini göstermiştir. Bu faktörler çoğunlukla, çalışma ortamlarının ve kurumsal kaynakların

nesnel gerçekleri ve koşulları ve değişkenleridir (Wu vd., 2017). Bu çalışmalar büyük ölçüde bu değişkenlerin yöneticilerin karar verme davranışları üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Ancak yapılan analizler, bu faktörlerin çeşitli karar verme davranışları üzerindeki etkilerinin büyük ölçüde yöneticilerin özellikleri ve algıları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Laufs vd., 2016).

Geleneksel ekonomik analizler, yöneticilerin ekonomik faydaları en üst düzeye çıkarmak için kararlar aldığını varsaymaktadır. Bununla birlikte, bazı bilim adamları, ekonomik analizlere ek olarak, başka karar verme modellerinin mevcut olduğunu ve farklı karar vericilerin risk algıları ve karar verme tarzlarında farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir (Baron vd., 2016). Çok sayıda çeşitlendirilmiş bilgiyi gözden geçirirken, karar vericiler kişisel niteliklerine ve deneyimlerine dayalı olarak seçici biliş veya hafızadan yararlanmaktadır. Farklı bilgi türlerini yorumlamaları, bilgileri anlamalarından ve bilgiyle ilgili duygularından etkilenmektedir.

Zihinsel modeller, yöneticilerin hafızalarındaki bilgilerin kodlanmasını ve depolanmasını kontrol etmekte, böylece onların yararlı bilgileri hızlı bir şekilde seçmelerini ve işlemelerini ve belirli durumlarda uygun kararlar vermelerini sağlamaktadır (Greca ve Moreira, 2000). İşletmeler stratejik karar verme sürecine girdiklerinde, kararları genellikle bir dizi belirsizlik faktöründen etkilenmektedir. Bu faktörler, zaman kısıtlamaları ve yetersiz bilgi ile birleştiğinde, karar vericileri deneyimlerine dayalı olarak öznel yargılar ve kararlar almaya zorlamaktadır. Bu nedenle, farklı karar vericiler genellikle farklı yatırım kararları verebilmektedir. Yöneticilerin karar verme davranışlarının stratejik kararları üzerindeki etkilerini anlamak, yöneticilerin karar verme sürecinde potansiyel bilişsel önyargılardan ve davranışsal tuzaklardan kaçınmasına yardımcı olmaktadır. Gerçekte, işletmelerin karar verme süreçleri ve sonuçları, yalnızca nesnel işlem gerçekleri ve ortamlarından değil, aynı zamanda yönetim ekibi üyelerinin zihniyet ve kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin öznel özellikleri ve nesnel koşulları, kararlarını etki altına alabilmektedir (Barker ve Mueller, 2002). Stratejik kararlar genellikle yöneticilerin kişisel deneyimlerinden veya yönetim ekibinin diğer üyelerinden etkilenmekte ve bu da yargı hatalarına yol açabilmektedir. Ayrıca, yönetim ekibi tarafından toplanan yetersiz veya hatalı verilerden dolayı yanlış değerlendirmeler de yapılabilmektedir. Bu nedenle, ekip

üyelerinin arka plan özellikleri ve öznel deneyimleri arasındaki farklılıkları analiz etmek, insan faktörlerinin işlem maliyetleriyle ilgili stratejik karar verme üzerindeki etkilerini açıklayabilmektedir. Bireylerin ve işletmelerin yetenekleri, bilgileri ve kaynakları zamanla kazanılmakta ve biriktirilmektedir.

Bilgi ve yeteneklerin birikme hızı olabileceği gibi, öğrenme ve gelişme yolları da bireyler ve işletmeler arasında farklılık göstermektedir. İşletmeler, yönetim ekiplerinden ve çalışanlardan oluşmaktadır. Yönetim ekipleri, kurumsal kararlar almaktan sorumludur. Ekip üyelerinin bilişsel temelleri, değerleri ve gözlemleri ve bu faktörlerin etkileşimli süreçleri, örgütsel rekabet gücünü ve davranışlarını etkilemektedir. Strateji formülasyonu, bir işletmenin gelişiminde kilit bir süreçtir. Strateji oluşturma süreçleri, ekip üyelerinin bilgi ve bilişsel süreçlerini ve ekip üyeleri arasında zihinsel modellerin paylaşımını içermektedir. Yönetim ekipleri, farklı ortamlar ve pazarlar için farklı modeller uygulamakta ve farklı rekabet stratejileri seçmektedir (Karakaya ve Yannopoulos, 2010). Kaynak tabanlı görünüm, iş performansını kolaylaştıran temel kaynaklar arasındaki farkları açıklamak için uygulanabilmektedir. Yöneticilerin karar verme davranışları, işletmeler benzer açık davranışlara sahip olduğunda, ekip üyeleri tarafından düşünce süreçlerine, bilişsel modellere ve karar verme davranışlarına göre seçilen temel kaynaklardaki farklılıkları açıklamaktadır. Ağ görünümü ilişkilere ve bağlara odaklanmaktadır. Ağlar, kuruluşlar içinde, kuruluşlar arasında ve yerleşik dış ortamlar arasında sürekli ve tekrarlayan değiş tokuş ilişkileridir. İşletmeler kendi ağlarında aktif olarak ilişkiler kurabilmekte ve değerli kaynaklar elde edebilmekte, bu sayede ağlarında öne çıkmaktadırlar (Park ve Luo, 2001).

Yatırım faaliyetleri, işletmelerin dış çevre ile ağ ilişkileri kurmaları için hayati kanallardır. Bu tür ilişkiler, işletmeler arasındaki etkileşim ve değişim yoluyla sürdürülmektedir. Daha sonra yönetim ekibi üyeleri, zihinsel modellerin paylaşımını sağlamak için deneme yanılma deneyimlerini paylaşarak bilişsel havuzlar oluşturmaktadır. Sosyalleşme, yönetim ekibi üyelerinin iş bilgilerini, endüstriyel normları ve teknolojileri ve tüketim özellikleri arasındaki farklılıkları paylaşmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle, ağ görüşü, işletmelerin ağ ilişkileri yoluyla değerli pazar kaynakları elde ettiğini açıklamaktadır. Buna karşılık, yöneticilerin karar verme davranışları, yönetim ekibi üyelerinin pazarları nasıl algıladığını, talebe nasıl yanıt

verdiğini ve işletmelerin ağ ilişkileriyle ilgili olarak ilgili stratejik kararları nasıl aldığını açıklamaktadır (Wu vd., 2017).

3. 9. Stratejik Karar Verme Sürecine Etki Eden Faktörler

Stratejik kararlar, uzun vadeli gelecek planlarına yönelik olarak tüm işletmeyi ilgilendiren kararlardır (Pearce ve Robinson, 2015). Stratejik kararlarda belirleyici olan unsur ise karar verme ortamı olmaktadır. Karar verme ortamı; belirli ortam, risk ortamı ve belirsiz ortam şeklinde gruplara ayrılmaktadır (Papatya ve Uygur, 2019):

- Belirli ortam, alternatiflerin ve izlenen stratejilerin getireceği sonuçların önceden bilindiği ortam şeklinde tanımlanmaktadır. Sonucu etkileyebilecek tüm çevresel değişkenler ve bu değişkenlerin izleri bilinmekte veya tahmin edilmektedir, diğer bir ifadeyle birçok faktör tanımlı olarak düşünülmektedir. Bu anlamda çevresel her türlü veri dikkate alınmaktadır.
- Risk ortamı, verilen kararların verilen kararın ortalama standart sapması, değişim katsayısı, beklenen getirisi ya da risk değerlendirilmesi yapılan ortam şeklinde tanımlanmaktadır. Alternatiflerin nasıl bir sonuç yaratacağı olasılıklar dahilindedir. Bu tarz ortamlarda karar vericinin geçmiş tecrübeleri, bilgisi ve sezgisi büyük önem arz etmektedir.
- Belirsiz ortam, hiçbir olasılığın bilinmediği durumları açıklayan ortamlardır. Fakat belirsiz ortamlarda, her bir kararın belirli sonuçlar doğuracağı reddedilmemektedir, sadece sonuçlara dair ihtimaller tam olarak bilinmemektedir. Bir kararın etkisinin diğer bir kararın etkisine oranla daha mı iyi veya daha mı kötü olduğu belirlenememekte, bu anlamda en iyi olan strateji hangisi bilinememektedir. Karar vericiler, belirsiz ortamlarda kalitesiz, eksik ve sınırlı veriler ile karar vermek zorunda kalmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, karar vericiler belirsiz ortamlarda her bir seçeneğin en kötü getirisine göre karar vermektedirler; çünkü olabilecek en kötü getiri üzerinden gidilirse, bu en kötü getiri dışındaki her bir getiriden daha olumlu sonuçlar elde edileceği varsayılmaktadır.

3. 10. Stratejik Karar Verme Kuramları

İşletmede görev yapan yöneticiler tarafından verilen rutin kararlar, işletme içerisinde hem günlük çalışmaların yürütülmesini, hem de işletmenin gelecek planlarını belirlenmesini sağlamaktadır. Bu anlamda yöneticilerin verdikleri en ufak bir karar bile işletme için stratejik anlamda büyük bir öneme sahip olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018). Alan yazında stratejik karar verme konusunda birçok araştırma yapılarak çok sayıda kuram geliştirilmiştir. Bu bölümde, stratejik karar verme kuramları iki grupta incelenecektir; statik kuramlar ve dinamik kuramlar.

3. 10. 1. Statik Kuramlar

Statik kuramlar, bireyin faydasını maksimize etmeye yönelik değerlendirilen kuramlardır. "Rasyonel karar kuramı" ve "beklenen fayda kuramı" olmak üzere iki grupta toplanan bu kuramlar, "birey, duygularından ve dış faktörlerden etkilenmez" varsayımından hareket etmektedirler. Ancak literatürde statik kuramlar ile ilgili birtakım eleştiriler de bulunmaktadır. Bu kuramların, dış çevresel etmenlerin değişkenliği ve karar vericinin bilişsel sınırlılıklarını göz ardı ederek dikkate almadığı düşünülmektedir.

3. 10. 1. 1. Rasyonel Karar Kuramı

Rasyonel karar kuramında temel yaklaşım, bilgiyi en etkin bir şekilde kullanarak maksimum faydayı sağlayacak kararların verilmesidir. Rasyonellik kavramı, Friedman (1979) tarafından "olumlu önsel çağrışımları olan" bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır. Hartmann ve Patrickson (1998) tarafından ise rasyonel kararları, en yüksek seviyede faydayı sağlamak amacıyla alınan kararlar şeklinde ifade etmişlerdir. Karar vericiler belirli amaçları gerçekleştirmek adına karar vermekteler ve verecekleri kararlar ile ilgili yeterli bilgi ve donanıma sahiptirler; karar verirken de bazı alternatifler geliştirmektedirler. Karar vericiler tarafından bu alternatifler geliştirilirken her birinin olası sonuçları değerlendirilmekte ve onların arasından maksimum seviyede fayda elde edilecek olan alternatifin seçileceği öngörülmektedir. Rasyonel karar kuramı, karar vericilerin rasyonel olduğunu ve kararlar alırken amaçları için en yüksek faydadan yararlanmayı hedeflediklerini savunmaktadır (Daft, 2010). Simon (1955) tarafından ise rasyonel karar verici, klasik iktisat teorisinde yer alan "ekonomik insan" şeklinde tanımlanmaktadır. Rasyonel karar verici, kendisine maksimum faydayı sağlayacak kararı almayı hedefleyen, bunun için yeterli bilgi sahibi olan kişidir.

3. 10. 1. 2. Beklenen Fayda Kuramı

Literatürde belirsizlik içerisinde karar verme süreçleri üzerine birçok kuram bulunmaktadır. Bu kuramların arasında en bilinen olanı "beklenen fayda kuramı"dır. Bernoulli tarafından 1738'de ortaya çıkartılan bu kuram, "belirsizlik altında verilen bir kararın sonucu olan olası faydanın, olayın gerçekleşme olasılığı ile çarpılması sonucunda elde edilen sonuç" şeklinde tanımlanmaktadır. Kavramın temelinin "St. Petersburg Paradoksu" olduğu belirtilmektedir. Bu paradoks, "yazı-tura oyununa giriş bedelinin hesaplanması" temeline dayandırılan bir paradokstur. Ancak Shoemaker (1982) tarafından Bernoulli'nin beklenen faydanın değil, beklenen maddi değerin maksimize edilmesinin önerildiği ve bu faydanın ölçümlenme yönteminin de açıklanmadığı iddia edilmiştir.

3. 10. 2. Dinamik Kuramlar

Dinamik kuramlar, karar vericilerin sınırlı bilişsel yetenekleri olması sebebiyle tam anlamıyla rasyonel davranışlar içerisinde olamayacaklarını varsaymaktadır. "Davranışsal karar kuramı", "beklenti kuramı", "işlem maliyetleri kuramı" ve "oyun kuramı" dinamik kuramlar arasında yer almaktadır. Tüm bu dinamik kuramlar, bireylerin karar verme süreçlerinde duygusal, sezgisel ve diğer dış faktörlerden etkilenebileceklerini savunmaktadır.

3. 10. 2. 1. Davranışsal Karar Kuramı

1958 yıllarında kullanılmaya başlanan davranışsal ekonomi kavramı, davranışsal karar kuramının temelini oluşturmaktadır. Davranışsal ekonominin temeli ise bilişsel psikolojiden gelmektedir. Camerer (1999) tarafından davranışsal ekonominin amacının psikolojiyi ekonominin içine dahil etmek olduğu ve ekonomik kuramların psikolojik temellere dayandırılarak oluşturulması ve açıklanması gerektiği savunulmaktadır. Geleneksel karar verme kuramında birey, sağlayacağı faydayı maksimum seviyeye çekmeyi amaçlayan "ekonomik insan" şeklinde tanımlanmıştır. Davranışsal karar kuramında ise faydayı ençoklamayı amaçlamanın yanında sınırlı bilişsel yeteneklere de dikkat çekmek amaçlanmıştır. Hastie ve Dawes (2001) tarafından bilişsel düzeneğin özelliklerinin yargı oluşturmada ve karar verme sürecinde büyük bir rol aldığı ifade edilmektedir.

3. 10. 2. 2. Beklenti Kuramı

"Beklenti kuramı", Kahneman ve Tvertsky (1970) tarafından beklenen fayda kuramına alternatif olarak geliştirilmiştir. Bu kuramın ortaya çıkışı, davranışsal karar verme alanındaki en önemli gelişme şeklinde değerlendirilmektedir. Kuram, belirsiz ortamlarda karar almayı, bireylerin davranışlarının sezgisel, duygusal ve rasyonel olmayan özelliklerini ele alarak incelemektedir. Bu anlamda aslında beklenti kuramının bir hedefi de, davranışsal karar kuramını daha gerçekçi bir temele oturtmak olmuştur.

Kahneman ve Tvertsky (1970) beklenen fayda kuramının geçersiz yönlerini ortaya çıkararak, bunları özellikle parasal sonuçları olan basit beklentiler ve olasılıklar için daha fazla seçenek içeren durumları da kapsayacak şekilde geliştirmişlerdir. Beklenti kuramına göre kişiler, kazanç sağlamak adına kayıplardan kaçınmak için daha güçlü dürtülere sahip olmaktadırlar. Kuramda, iki temel unsur yer almaktadır. Bunlardan ilki, değer işlevi kazançlar için iç bükey iken kayıp için dış bükeydir. Bu, bireylerin kazanç sağlamak için riskten uzak durdukları, kayıplar için de risk almaktan kaçınmadıkları anlamına gelmektedir. İkinci temel unsur ise, yüksek olasılığa sahip durumların kesin şeklinde düşünülüp değerlendirilmesidir. Düşük olasılıklar ise, doğrusal olmadıklarından tamamen imkansız olarak değerlendirilmekte ve kesinlikle kabul edilmemektedir (Uygur, 2016).

3. 10. 2. 3. İşlem Maliyetleri Kuramı

İşlem maliyetleri kuramı, davranışsal karar kuramı ile birlikte stratejik karar verme kuramının temelini meydana getiren kuramdır. Ronald Coase'nin 1937 senesinde yayımlanan "The Nature of the Firm" adlı çalışması piyasalarda örgütlerin varlığının sebeplerini araştırmış, işlem maliyetleri kuramının gelişmesine büyük katkılar sağlamıştır. Bununla birlikte Arrow'un 1969 senesinde yayımladığı işlem maliyetleri çalışması da kurama katkı sağlayan başka bir çalışma niteliğinde olmaktadır.

Williamson (1995) tarafından işlem maliyetleri teorisinin temelinde "sınırlı akılcılık" ve "fırsatçılık" şeklinde iki farklı varsayım olduğu belirtilmektedir. "Sınırlı akılcılık" kavramı Simon ve Newell (1971) tarafından ortaya çıkarılan bir kavram olup, insan zihninin bir sorunu tüm karmaşık yapısı ile kavrayıp anlayamayacağını iddia etmektedir. "Fırsatçılık" kavramı ise Ghoshal ve Moran (1996) tarafından bu teorinin

temel bileşeni olarak belirtilmektedir. Fırsatçılık, finans ve diğer sosyal bilimlerde "bireysel çıkarın güçlü bir motivasyon şekli" olarak da tanımlanmaktadır (Ghoshal ve Moran, 1996).

İşlem maliyetleri kuramının temel odak noktası, verimlilik ve etkinlik olmaktadır. Bu anlamda kuram, işlem maliyetlerinin işletme içerisinde mi yoksa piyasada mı daha az olacağı ve bunun sonucunda hangi durumun verimli olacağı üzerinde durmaktadır (Kalemci, 2013).

3. 10. 2. 4. Oyun Kuramı

Kuram, birden çok karar verici tarafından her birinin diğer karar verenlere karşı en kazançlı ve en stratejik kararın alınabileceği durumu modelleyen "uygulamalı matematik" dalı şeklinde ifade edilmektedir (Özarı vd., 2016). Diğer bir ifadeyle oyun kuramı, rekabet ortamında rakiplerin davranışlarını izleyerek ve takip ederek, kendi kazancını maksimum seviyeye getirebilmek için stratejiler oluşturmak ve bu yönde karar almak şeklinde oluşturulan bir modeldir. Oyun kuramının ilk defa, 1913 yılında Ernest Zermelo'nun satranç üzerinde yaptığı bir çalışmada kullandığı ve kuramı kanıtladığı belirtilmektedir (Schwalbe, 2001). Oyun kuramı, finans alanında ise ilk kez Oskar Morgenstern ve John Van Neumann tarafından yazılan "The Theory of Games and Economic Behaviour" isimli kitapta kullanılmıştır.

Harsanyi 1966 yılında yaptığı çalışma ile oyun kuramına önemli katkı sağlamış ve von Neumann ve Morgenstern teorisinin iki kişilik "sabit toplamlı oyunlar" için tatmin edici sonuçlar vermesine rağmen, bu durumun değişken toplamlı oyunlar için geçerli olmadığını savunmuştur (Wilson, 1999). John Nash tarafından da von Neumann ve Morgenstern'ın ortaya attığı oyun kuramının eksiklikleri tamamlanmıştır (Koç ve Hücümen, 2008). Crawford (2002) da çalışmasında oyun kuramını geliştirmek üzere bazı araştırmalar yapmıştır.

3. 11. Bankacılıkta Kârlılık Temelli Stratejik Kararlar

Finansal yönetimin üstlendiği 2 temel rol söz konusu olmaktadır. Bu rollerden birincisi, doğru kaynak yapılanmasını oluşturarak işletmenin en uygun maliyetler ile kaynaklarını tedarik etmesini sağlamaktır. İkincisi ise, işletmenin varlıklarına diğer bir

ifade ile yapacağı yatırımlarına karar verilmesini sağlamaktır. İşletmenin uzun vadeli başarısını sağlamada, kaynakların ve varlıkların doğru seçilmesi oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu kaynak ve varlıklar, işletmelerin bilançosunu oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle, eskiden görevi sadece işletmeye kaynak bulmayı sağlamak olan finansman yönetimi, günümüzde artık bilançoların diğer tarafı ile de ilgilenir duruma gelmiştir. Bunun ana nedeni ise kaynaklar ile varlıkların doğru eşleştirilme yapılmasının gerekliliğinden gelmektedir. Kaynakların maliyeti dışında vadelerinin de dikkate alınması ve yatırımlardan elde edilecek olan nakit akışının kaynakların beklediği nakit akışı ile örtüşmesi gerekmektedir. Tüm bunlar bir işletmenin işleyişini doğrudan etkileyen unsurlar olmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken sadece kârlı olmaları yetmemektedir. İşletmelerin kaynak bulmaya çalışırken yaşayacağı güçlükler en temel düzeyde likidite riskine sebep olabilmektedir. Bahsi geçen likidite riski, ödemelerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan nakit akışında aksaklıklar yaşanması ve bunun sonucunda işletmenin temerrüte düşme olasılığı şeklinde açıklanmaktadır. İşletmenin temerrüte düşmesi sonucunda da kaynak bulma ihtimali de azalarak, gelecekteki tüm faaliyetlerini finanse edememesine neden olabilmektedir.

Finansman yönetimi, işletmelerin yatırımlarını değerlendirirken, yatırım için gerekli olan ve yatırım sonucunda elde edilecek nakit akışlarını göz önünde bulundurmak zorundadır. Çoğunlukla ilk başta yatırım için işletmeden yoğun bir nakit çıkışı yapılır; sonrasında ise yatırımdan işletmeye nakit girişi gerçekleşir. Yatırımın büyüklüğü ve yapısı da, bu yatırım döneminin ne kadar süreceğini belirleyen unsurlar arasında yer alır. Örneğin; bir fabrikanın inşaatı ve faaliyete girmesi birkaç yıl sürebilirken; hizmet sektöründe faaliyet gösterecek olan bir işletmenin kurulması bir ay gibi kısa bir sürede tamamlanabilir. Finansman yönetimi de genellikle kurulumun bittiği ve faaliyete girildiği anı başlangıç noktası olarak belirler. İşletme kurulduktan sonra çalışmaya başlayarak gelir elde etmeye, giderlerini karşılayarak da nakit üretmeye başlar. Nakit girişleri ise nakit üretilen tüm dönemlerin sonunda hesaplanarak yatırım değerlendirilir. Yapılan yatırımları değerlendirmenin ise bazı farklı yöntemleri vardır; bunlar kârlılık, iç kârlılık oranı, geri ödeme süresi, net bugünkü değer gibi yöntemlerdir. Finansman yönetimi tarafından, geri ödeme süresinin paranın zaman değerine göre düzeltilip hesaplanması şeklinde, tüm bu yöntemlerin amaca göre yeniden düzenlenmiş türevleri de kullanılmaktadır.

BÖLÜM 4. İŞ TATMİNİ

4. 1. İş Tatmini Kavramı

Bir kavram olarak iş tatmini insan davranışları yazın alanında oldukça fazla sayıda araştırma ile incelenmiş bir kavramdır. Bu nedenle kavram için oldukça fazla sayıda tanımlama yapılmıştır. En sade olarak iş tatmini davranış bilimleri literatüründe tanımlanmış ve "çalışanının içinde işine karşı beslediği olumlu hisler" olarak nitelendirilmiştir. Bu bilim çerçevesinde kavram, ayrıca "çalışanın işten elde ettiği doyum" olarak da değerlendirilmiştir (Gündüz, Çapri ve Gökçakan, 2013). Kavrama yalın haliyle bakıldığında dahi konunun örgüt yönetimlerinin alanına girdiği ve bu anlamda onların sorumlulukları dahilinde olduğu söylenebilecektir. Bu anlamda örgüt yönetimleri çalışanın işine karşı içinde barındırdığı olumlu hisleri etkileyecek her türlü etkenin tespitinden ve düzenlenmesinden bizzat sorumludur (Yürür ve Keser, 2011).

Kavrama ilişkin yapılmış olan ilk değerlendirmelerden biri Hoppock'a (1935) aittir. Buna göre, işe karşı geliştirilen duygusal tepkiler bütününe iş tatmini denilmektedir. Yine ilk değerlendirmelerden birinde Beer (1964) de benzer bir tanımla ile iş tatminini, bireylerin işe karşı geliştirdikleri psikolojik durum olarak ifade etmiştir. Bu noktadan yola çıkarak kavram zaman içinde "mutluluk" (Hackman ve Oldham, 1976) ve/veya "uyum" (Vroom, 1964) davranışları ile inceleme konusu haline gelmiştir. Bu yaklaşımlara göre "işten duyulan mutluluk" (Hackman ve Oldham, 1976) veya "işe pozitif uyum" (Vroom, 1964) iş tatmini anlamına gelmektedir. İş tatmini, çalışanların değerleri ile işine ve çevreye yönelik algılarının etkileşiminin bir sonucu olarak da düşünülebilmektedir (Locke, 1976). Bateman ve Organ (1983), içsel bir değer olarak iş tatmininin, personelin işletme ve kendileri için çalışmasına yardımcı olabileceğini savunmaktadır. Bu, işletme ve bireyler için bir başarı atmosferi yaratacaktır. Ayrıca işletme içindeki örgütsel bağlılığı da artıracaktır. Nasurdin ve Ramayah (2003) görev ve örgütsel ödülleri iş tatmininde olumlu etki gösteren faktörler olarak görmektedir. Görev ödülleri bu nedenle içsel olarak kabul edilmekte ve doğrudan ilginç ve zorlu işlerle ve kişinin becerilerini kullanma

fırsatlarıyla ilişkili olmaktadır. Örgütsel ödüller ise maaş, terfi ve rahat çalışma koşulları gibi somut ve başkaları tarafından görülebilen ödüllerdir.

İş tatmini, işle ilgili eylem ve düşünceleri izleyen duyumsal duygunun bir tezahürüdür ve motivasyon, iş tatmini ile ilgili davranışları harekete geçiren bir uyarıcı olarak görülebilmektedir (Schermerhorn, 2002).

Zaman içinde yapılan araştırmalar iş tatmininin sadece uyum ve mutluluk gibi tek kelime ile anlatılamayacak kadar geniş bir kavram olduğu düşüncesi ortaya konmuştur. Bu noktadan hareketle, kavramı daha karmaşık bir şekilde ele alan araştırmalardan en önemlilerinden biri McPhee ve Townsend'e (1992) aittir. Bu araştırmada araştırmacılar iş tatmini insanların algısına bağlı olarak geliştirdikleri pozitif ruhsal durum olarak tanımlamışlardır. Bu noktada "algı" kişiye bağlı olduğundan işletme içinde salt bir tatmin geliştirmek mümkün olamamaktadır. Bu anlamda bireylerin iş gereklerini yerine getirmedeki özgürlükleri, sahip oldukları materyaller, iş koşulları ve benzeri pek çok öge iş tatminini etkileyen unsurlardandır.

Benzer bir tanım Günlü, Aksaraylı ve Perçin (2010) tarafından da öne sürülmüştür. Buna göre "iş" kavramını oluşturan ödül, ceza, iş ortamı ve koşulları, yöneticiler ve iş arkadaşları ile iletişim düzeyi, ücret, sosyal haklar vb. gibi bileşenler sebebiyle çalışan tarafından geliştirilen "genel davranışa" iş tatmini denilmektedir. Benzer bir tanım Schermerhorn (1993) tarafından da yapılmıştır. Buna göre iş tatmini, çalışanların iş bileşenlerine karşı verdikleri bir duygusal cevaptır. Özdevecioğlu ve Doruk'a (2009) göre de kavram fiziksel değil duygusal bir tepkidir.

İş tatminini bir his veya çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri duygusal cevap olarak tanımlayan araştırmalara verilebilecek örnekleri çoğaltmak mümkündür. Örneğin, Rue ve Byars (1992) kavramı çalışanların işlerinden dolayı içinde bulundukları ruhsal durum olarak ifade etmişlerdir. Yine Erdil vd. (2004) kavramı, iş yerinde çalışanlar tarafından geliştirilen toplam tutumlar olarak ifade etmişlerdir. Erdoğan (2007) da araştırmasında kavramı çalışılan işteki deneyimlerin oluşturduğu veya oluşturamadığı bireydeki olumlu duygu durumu olarak ifade etmiştir. Toker'e (2007) göre de kavram bireylerin işe karşı geliştirdikleri negatif ya da pozitif tepkiler bütünüdür.

İş tatmini, “bir kişinin işinden gerçekten memnun olduğunu söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu” olarak da tanımlanmıştır (Aziri, 2011). Locke (1976) ise iş tatminini “kişinin işini ve iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlamıştır. Saiyadain (2009) tarafından iş tatmini kavramı “hissetmenin son hali” olarak ifade edilmektedir. Duygular, ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığına bağlı olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir (Saiyadain, 2009). Robbins ve Judge (2013) ise iş tatmini, “bir işin özelliklerini değerlendirmek ve değerlendirmekten kaynaklanan olumlu bir duygudur” şeklinde tanımlamaktadır. İşi hakkında olumlu duygulara sahip insanlar yüksek düzeyde iş tatminine sahipken, işi hakkında olumsuz duygulara sahip insanlar düşük düzeyde iş tatminine sahiptir (Robbins ve Judge, 2013). Armstrong ve Taylor (2014) iş tatminini “insanların işleri hakkında sahip oldukları tutum ve duygular” olarak tanımlamıştır.

Herhangi bir organizasyonda insan unsurunu anlamak ve tanımak çok önemlidir (Putman, 2002). Başarılı bir işletme genellikle ortalama bir çalışanı kalite ve üretkenlik kazanımlarının temel kaynağı olarak görmektedir. Bu tür işletmeler, iyileştirmenin temel kaynağı olarak sermaye yatırımına değil, çalışanlara bakmaktadır (Gupta vd., 2012). İş tatmini, işletme organizasyonlarının verimliliğini ve etkinliğini etkileyen temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde organizasyonlar ve yönetimler, çalışanların refahına ve isteklerini, ihtiyaçlarını, kişisel amaçlarını ve arzularını anlamaya odaklanmaktadır (Cucina ve Bowling, 2015). Memnun çalışan mutlu çalışan, mutlu çalışan başarılı çalışandır. İş tatminsizliğinin sadakat eksikliği, artan devamsızlık, artan kaza sayısı gibi birçok olumsuz sonucu göz önünde bulundurulduğunda iş tatmininin önemi özellikle daha da fazla ortaya çıkmaktadır (Aziri, 2011). İş tatmini, müşteri tatmini ve finansal ölçüler gibi örgütsel ölçüler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Böylece örgütsel başarı ve rekabet gücü elde edilmektedir (Saari ve Judge, 2004).

Spector (1997), iş tatminini değerlendirmenin önemini açıklayan üç bakış açısı listelemiştir. Bunlardan birincisi, insani bakış açısıdır. İşletmelerin çalışanlara adil ve saygılı davranmanın öneminin farkında olmaları gerekmektedir. İkinci bakış açısı olarak, faydacı bakış açısı olarak belirtilmektedir. İş tatmini veya memnuniyetsizliği, çalışanların davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilmektedir, bunun sonucunda da işletmedeki işin işleyişi ve faaliyetleri etkilenebilecektir. Bu nedenle, iş tatmini var ise olumlu davranışlarla sonuçlanacak ve tam tersi, işten memnuniyetsizlik var ise çalışanların olumsuz davranışlarıyla sonuçlanacaktır. Üçüncü bakış açısı ise, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin göstergeleri olarak hizmet edebilmektedir. Farklı organizasyon birimlerinde iş tatmini değerlendirmesi yapılarak performansı artıracak organizasyonel birim değişiklikleri yapılabilmektedir (Spector, 1997).

İş tatmini bir dizi faktörün etkisi altındadır. Spector (1997) iş tatmini boyutlarının, ücret veya yan haklar, iş arkadaşları veya amirler, işin doğası ve organizasyonun kendisi, ödüller gibi unsurları içerdiğini belirtmektedir. Aziri (2011) ise iş tatmininin işin doğası, maaş, yükselme olanakları, yönetim, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi birçok faktörün etkisinde olduğunu ifade etmektedir.

Birçok araştırma, iş tatminini etkileyen iki faktörü, içsel iş tatmini faktörlerini veya motive edici tatmin faktörlerini ve dışsal iş tatmini faktörlerini veya tatminsizliği önleyen faktörleri gösteren Herzberg'in iki faktörlü modelini veya motivasyon-hijyen teorisini tartışmıştır. İçsel faktörler; başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme, büyüme ve işin kendisinden türemektedir. Yoklukları mutlaka tatmin edici olmasa da, mevcut olduklarında motive edici bir güç olabilmektedir. Hijyen faktörleri veya dış faktörler ise denetim, çalışma koşulları, iş arkadaşları, ücret, politikalar ve prosedürler, iş güvenliği, statü ve kişisel yaşamdır. Mutlaka tatmin edici değillerdir, ancak yoklukları memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir (Aziri, 2011).

Armstrong ve Taylor (2014) iş tatminini etkileyen üç düzeyden söz etmektedir. Birincisi, işin içeriğiyle ilgili içsel motive edici faktörlerdir (beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) İkincisi, denetimin kalitesi ile ilgilidir. Denetim, işçi tutumlarının en önemli belirleyicisidir. Üçüncüsü ise, başarı veya

başarısızlık ile ilgilidir. Başarı açıkça memnuniyet yaratmakta; diğer yandan başarısızlık ise kesinlikle memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Bir insan çok çalıştığında ve kendine ve başkalarına yetenekli olduğunu, başarılı olduğunu ve potansiyele sahip olduğunu kanıtlamak için azami yeteneklerini kullandığında, duygularını artıracak ve ona memnuniyet verecektir. Görevleri olması gerektiği gibi yerine getirmede sürekli başarısız olan bir başkası ise doyumsuz duygular yaşayacaktır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Gupta vd. (2012) iş tatmininin dört ana değişkenden etkilendiğini savunmaktadır. Birincisi, bireysel faktörler, ikincisi sosyal faktörler, üçüncüsü ise kültürel faktörlerdir. Son faktör ise örgütsel ve çevresel faktörlerdir (Gupta vd., 2012). İş tatminini etkileyen diğer değişkenler psikolojik güçlendirmedir. Çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların yönetime başvurmadan sorumluluk alma ve karar verme teşvikine sahip olma derecesini ifade etmektedir (Michailova, 2002). Esnek iş modeli, iş tatminini etkileyebilecek bir diğer değişkendir. Esnek çalışma "çalışma zamanlaması, iş yeri ve ne kadar çalıştığı konusunda esneklik derecesi" olarak tanımlanabilmektedir (Chen, 2015).

Bu noktaya kadar yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere iş tatmini kavramına temelde bir his olarak yaklaşıldığı görülmektedir. Bir başka deyişle çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri olumlu veya olumsuz tepkiler, düşünceler veya hisler onların iş tatmini düzeylerinin belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda geliştirilen tepkiler olumlu ise çalışan işinden tatmin, olumsuz ise tatmin değil şeklinde ifade etmek mümkün hale gelmektedir (Erdil vd., 2004). Ancak, tıpkı "kalite" literatüründe kalitenin beklenen ve gerçek performans arasındaki fark olarak açıklandığı gibi iş tatmini kavramının da gerçek sonuçlar ve istenilen sonuçlar arasındaki fark olarak açıklandığı başka iş tatmini yaklaşımları da bulunmaktadır. Örneğin Mosadeghrad (2003) kavrama bu şekilde yaklaşmış ve iş tatmini kavramını çalışanın işten beklentisi ile örgüt içindeki durum arasındaki fark olarak açıklamıştır. Buna göre fark örgüt içindeki gerçek durum beklentiden yüksekse pozitif değilse negatif bir tatmin söz konusu olmaktadır.

Her iki yaklaşım ele alındığında da temelde iş tatmini kavramını oluşturan üç farklı faktörün olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Luthans, 1992). Buna göre ilk olarak kavramın bir hissiyat olduğu ve bu nedenle ifade edilmediği sürece görülemeyeceğini söylemek mümkündür. Bir başka deyişle çalışan tatminsizliğini dile getirmediği sürece bu tatminsizliği belirlemek ve önleyici tedbirler almak mümkün

olamamaktadır. Kavramın yapısını oluşturan ikinci faktör ise tatminin beklenen ve gerçek sonuçlar arasındaki fark olduğudur. Üçüncü ve son faktör ise kavramın iş ile ilgili ödül, ceza, iş ortamı ve koşulları, yöneticiler ve iş arkadaşları ile iletişim düzeyi, ücret, sosyal haklar vb. gibi bileşenler ile birlikte değerlendirilmesi gerekliliğidir.

4. 2. İş Tatmininin Boyutları

Literatürde iş tatmininin tek bir boyuttan mı yoksa bir dizi ayrı boyuttan mı oluştuğu konusunda bazı tartışmalar bulunmaktadır. Bazı çalışanlar, çalışmalarının belirli yönlerinden memnun olabilir ve diğer yönlerden memnun olmayabilir. İş tatmininin kendisi karmaşık bir kavramdır ve objektif olarak ölçülmesi zordur. Bloisi vd.'ne (2007) göre iş tatmini düzeyi, bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgili çok çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir. Bu değişkenler aşağıdaki şekildedir:

- Bireysel faktörler arasında kişilik, eğitim ve nitelikler, zeka ve yetenekler, yaş, medeni durum, işe yönelim yer almaktadır.
- Sosyal faktörler, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, grup çalışmasını ve normları, etkileşim fırsatlarını içermektedir.
- Kültürel faktörler tutumları, toplumsal inançları ve değerleri kapsamaktadır.
- Örgütsel faktörler, nitelik ve büyüklük, resmi yapı, insan kaynakları politikaları ve prosedürleri, çalışan ilişkileri, işin doğası, teknoloji ve iş organizasyonu, denetim ve liderlik tarzları, yönetim sistemleri ve çalışma koşullarını içermektedir.
- Çevresel faktörler ise ekonomik, sosyal, teknik ve hükümet etkilerini kapsamaktadır.

Bu farklı faktörlerin tümü, belirli bir dizi durumda belirli bireylerin iş tatminini etkilemekte, ancak diğerlerinde mutlaka olması gerekmemektedir. Örneğin, ekonomik bunalım ve yüksek işsizlik korkusu zamanlarında, iş güvenliğinin birçok personel için önemli bir endişe olması muhtemeldir (Cai, 1993).

4. 3. İş Tatmininin Önemi

Daha önce de belirtildiği üzere iş tatmini bireyler ve örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu anlamda Sertçe (2003), iş tatmininin bireyler, örgütler ve yöneticiler olmak üzere neden önemli olduğunu ayrı ayrı ifade etmiştir. Buna göre iş tatmini bireyler için önemlidir çünkü:

- İnsan, doğası gereği yeteneklerini sergilemek ve başarmak istemektedir. Bunu yapamadığı hallerde tatminsizlik yaşamakta ve gerçek performansını gösterememektedir.
- İnsan hayatı bölümlerden oluşmakta ve bu bölümlerden en önemlisi iş hayatı olmaktadır. çünkü iş hayatı insan hayatının merkezindedir. Eğer insan hayatının bu önemli bölümünde tatmin olamazsa psikolojik olgunluğa erişememekte ve sonuç olarak hayal kırıklığına da uğramaktadır. Bu durum da verimliliğin azalmasına sebep olmaktadır (Vroom, 1964).
- Tüm bu bireysel problemler toplumsal sorunlara sebep olmakta ve sonuç olarak sağlıksız bir toplum ortaya çıkmaktadır (Kaynak, 1990).

İş tatmini örgütler için de önemlidir çünkü:

- Yapılan araştırmalar göstermiştir ki iş tatmin seviyesi düşük olan bireyler daha fazla devamsızlık yapmakta, performansları daha düşük olmakta, örgüte ve işe olan bağlılıkları azalmakta (Keleş, 2006) ve örgüte mali açıdan oldukça fazla yük getirmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Bu mali yük temelde çalışan devridaimi sebebiyle oluşan oryantasyon eğitimleri maliyeti ve yeniden işe alımlarda karşılaşılan maliyetlerdir. Ayrıca işten ayrılmalar çalışan personel üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).
- Benzer şekilde tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların bağlılıkları yüksek, performansları yüksek ve verimlikleri yüksek seviyede gerçekleşmektedir (Keleş, 2006). Vroom (1964) araştırmasında iş tatmini ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Yine tatmin seviyesi yüksek bireylerin yaratıcılıklarının da yüksek olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Bu anlamda yenilikçi bir öğüt olabilmek için de iş tatmininin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Shih ve Hsu, 2012).

İş tatmini yöneticiler için de önemlidir çünkü:

- Tatmin düzeyi düşük çalışanlar işe devam, verimlilik ve performans gibi ögeler noktasında oldukça kötü olmakta bu nedenle yöneticilerin performanslarını da aşağı çekmektedirler. Hawthorne (1920) ve Judge vd. (2001) yaptıkları araştırmalar sonucunda iş tatmini ve çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
- İş tatminsizliğin vermiş olduğu psikoloji aile ve sosyal çevreye de yansımakta bu da hem yöneticilerin hem de çalışanların iş dışında başka problemler ile de uğraşmalarına sebep olmaktadır (Sertçe, 2003).

4. 4. İş Tatmininin Etkileri

İş tatminin, kişinin yaptığı işin değerlendirilmesine veya övülmesine karşı kişinin geliştirdiği pozitif duygusal durum şeklinde tarif edilmektedir (Locke, 1983). Beardwell vd. (2004), kişinin yaptığı işe karşı geliştirmiş olduğu tutumun da iş tatmini şeklinde değerlendirildiği belirtilmektedir. İş tatmini değerlendirmelerinde yer alan bazı ölçütler işin sadece belirli boyutlarını değerlendirirken, bazı ölçütler ise işin genel yapısı ve algılanış şeklini incelemektedir. Çalışanlardan yaptıkları işin niteliği ile ilgili bir değerlendirme yapmaları istendiğinde işin genel yapısı, zorluğu, kapsamı gibi unsurların oldukça önemli unsurlar olduğu ortaya çıkmaktadır (Saari ve Judge, 2004).

Hawthorne (1920) tarafından geliştirilen İnsan İlişkileri teorilerinin temelinde iş tatmini kavramının çalışan performansı ile yakın ilişki içerisinde olduğu yer almaktadır. Literatürde yapılan birçok araştırma sonucunda da, iş tatmini kavramının iş performansı ile arasında güçlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (George ve Jones, 1997). Benzer şekilde Vroom (1964) da iş tatminin iş performansını pozitif yönlü etkilediğini, bu yüzden çalışan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanarak onların iş tatminlerinin yükseltilmesi neticesinde işletmelerin verimliliklerinin de artacağını savunmaktadır.

Judge vd. (2001) tarafından yapılan araştırma sonucunda da iş tatmini ile iş performansı kavramları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kim vd. (2010) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre de iş tatmini ile kariyer taahhüdü kavramlarının arasında pozitif bir ilişki olduğu bunun da yine çalışan performansını etkilediği belirtilmektedir. İş tatminin etkileri aşağıda alt başlıklar halinde değerlendirilmiştir.

4. 4. 1. Bağlılık ve Çalışan Maliyeti

İş tatmini, çalışanların işe ve çalıştıkları işletmeye yönelik algılarına ve bağlılıklarına dayanmaktadır. Bu duygular olumlu olduğunda, daha yüksek iş tatmini seviyeleri genellikle bir takım kurumsal faydalar getirmektedir. İşlerinden memnun olan çalışanların aynı zamanda çalıştıkları işletmeye daha bağlı olmaları da muhtemeldir (Miller ve Monge, 1986). Çalışanlar işlerine daha fazla dahil oldukça, onların işten ayrılma ve devamsızlık seviyelerinde de azalma meydana gelmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık, işletmenin uzun vadeli karlılığını etkileyebilecek ve zarar verebilecek işgücü verimsizliklerine neden olmaktadır. Devamsızlık, şikayetler ve personel devri, çalışan memnuniyeti eksikliği ile ilgili bazı işaretlerdir (McNeese-Smith, 1996).

4. 4. 2. Ödül – Tazminat

Çalışan memnuniyeti, pozitif çalışan performansı için adil bir tazminat duygusundan da kaynaklanabilmektedir. Bazıları bunu bir beklenti değerliliği dinamiği olarak görebilmektedir. Çalışan katkıları nihayetinde örgütsel ödüller için bir çaba alışverişine dönüşmektedir. Ödüller çabalarla eşleşmediğinde, çalışanlar bir düzeyde uyumsuzluk veya adaletsizlik hissetmeye başlamaktadır. Bu adaletsizlik hissi, sonunda işi durdurma, devamsızlık ve diğer maliyetli emek tepkileri yoluyla direnç tipi davranışı artıracaktır. Yine de, çalışanların çevreleriyle meşgul olmalarının tek motive edici nedeni ücret değildir. Yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde tatmin olmuş çalışanların, amirleri bir ödülden hemen yararlanmadan yardıma ihtiyaç duyduklarında ek çaba göstermeye istekli oldukları fikrini desteklemeye yardımcı olmaktadır (Berkowsitz, 1972).

Çalışanlar, örgütsel başarıyı sağlamak için gereken sosyal değişimden habersiz değildirler. Sosyal varlıklar olarak çalışanlar, uygun bir sonraki tarih için acil organizasyonel engelleri ve gecikmiş tatmini aşmak için zaman ve çaba harcamaya istekli olmaktadırlar. Huseman ve Hatfield (1989), çalışanların harcadıkları enerjiyle orantılı olarak yatırım getirisi elde etmedikleri zaman, stres ve kaygı hissettiklerini belirtmektedirler. Bu stres ve kaygı, genel yatırım getirilerini azaltan daha yüksek güvensizlik ve hoşnutsuz eylemlere yol açacak uyumsuzluk yaratabilmektedir. Sosyal gruplarına ve işyeri görevlerine aktif olarak katılma konusundaki bilinçli ve bilinçaltı seçim, bir dizi faktöre dayanmaktadır. Fischman (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçları, çalışanların kendi mutluluklarını rasyonel olarak aramak için genetik ve sosyal gelişimlerine dayalı olarak rasyonel seçimler yaptıkları kavramını vurgulamaya yardımcı olmaktadır. Eğer maksimum verimlilik sağlanacaksa, çalışanların zorlama olmaksızın örgütlerinin iyileştirilmesine girişmek için rasyonel ve istekli bir seçim yapmaları gerekmektedir. Çalışan memnuniyeti, bir işletmenin genel başarısı ve verimli çalışması için önemli bir unsurdur (Abel, 2013).

4. 4. 3. Kurallar ve Değerler

Sistem, grup ilişkilerinden üretilen normlar, ödüller, içsel tatmin ve duyguların uygun bir karışımı olduğunda en iyi şekilde çalışmaktadır. Çalışanlar, olumlu bir benlik imajı yaratacak şekilde örgütsel ve sosyal ağlarına katkıda bulunmaya çalışmaktadırlar. Genellikle bu ağlarda bir anlam bulmakta ve doğru öğe karışımı mevcut olduğunda etkileşime geçmek için motive olmaktadırlar. Bir işletmenin başarısı, büyük ölçüde çalışanların sürecin bir parçası olduğunu hissetme ihtiyacına ve organizasyonel refaha önemli katkıda bulunanlara bağlıdır. Bu tür örgütsel vatandaşlık davranışı itaat, katılım ve sadakatten oluşmaktadır (Graham, 1989). Bu tür davranış, genellikle, işlemsel olan ve araçsal kişisel çıkarları aşan ahlaki-bakım ilişkilerini içermektedir. Bu ilişkiler, işverenlerin ve çalışanların olumlu toplumsal değerlere dayalı ortak çıkarları ve benzer ihtiyaçları olduğuna dair bir güven duygusu oluşturmaktadır. Çalışanlar, katılım kurallarını sezgisel olarak anlamakta ve bu katılımın çabalarına değdiğini hissettiklerinde, daha yüksek motivasyon seviyeleri göstermektedirler. Katılım karışıklığıyla ilgili sorunların çoğu, mesajı örgütsel ağlar aracılığıyla aktaran iletişim sürecine dayanmaktadır. Belirli bir şirkette beklentiler ve başarıya giden yollar hakkında çok az

kafa karışıklığı olmamasını sağlamak için CEO'dan bölüm amirine kadar tüm departmanlardaki mesajlar tutarlı olmalıdır. Bu tür bir güven ve işbirliği, işverenler tarafından aynı şekilde karşılık verildiğinde daha da artmaktadır (Griesinger, 1990). Daha fazla sosyal etkileşim ve ödüllerin paylaşımı, çalışanların daha yüksek düzeyde katılım ve katılım için zorlamaya devam etme olasılıkları daha yüksektir. Bu güven olmadan, her iki varlığın da ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için çok az neden vardır. İşbirlikçi ve karşılıklı yarar sağlayan bir ilişki, alternatif ihtiyaçların karşılanması için bir güç mücadelesi haline gelmektedir.

Ahlaki-etik ideallere yönelik kurumsal dikkat, iş arkadaşlarının özgecil ve vicdani davranışlarına ilişkin memnuniyet ve algılarına ilişkin öz bildirimleri etkilemektedir. Paylaşılan değerler, adil oyunun genel değerinin ve karşılıklı beklentilerin bol olduğu bir ortamın yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Süreçte haksız ve dürüst olmayan bir faaliyet olduğunda, karşılıklı çıkarların faydaları bozulmaya başlamakta ve işletmenin üretkenliğine zarar vermektedir. Çalışan memnuniyeti ve güveni, basit yasal yükümlülükleri aşan bir sözleşmeye dayanmaktadır. Bu güven faktörü, sadakat, işbirliği ve katılım duygusundan türetilmiştir (Tser-Yieth vd., 2012). Her iki taraf da bu güven oluşturucu davranışlara ne kadar çok dahil olursa, güven seviyesi o kadar yüksek olmaktadır. İşverenler, çalışanlarından sadık olmalarını, faaliyetlerde işbirliği yapmalarını ve çözümlere katılmalarını beklerken, çalışanlar da işverenin kendilerine insanca davranmasını, onlara büyüme fırsatları vermesini ve gelişim ihtiyaçlarını paylaşmalarını bekleyebilmektedir (Abel, 2013).

4. 4. 4. Liderlik ve Yatırım Geri Dönüşümü

Dönüşümcü liderlik, işi çalışanın fiziksel, zihinsel ve ruhsal ihtiyaçları bağlamına koyarken, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş değerlendirme davranışlarını içermektedir (Tser-Yieth vd., 2012). Bu liderlik sadece sonuçlara odaklanmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanların ince ihtiyaçlarının bu kurumsal sonuçların elde edilmesini nasıl etkilediğine de odaklanmaktadır. Çalışan memnuniyetini, liderler ve çalışanlar arasında ve çalışanların kendi aralarında kurulan bağ ve ilişkiler açısından görmek mümkündür. İlişki memnuniyeti ve çalışan gönüllü performansları derinden ilişkilidir (Moorman, 1993). Çalışanlar çalıştıkları işletmelerde

doğal olarak birtakım gruplar oluşturmaktadır. Bu gruplar, çalışanların kim olduklarını ve beklenen katkı düzeylerinin ne olacağını tanımlamalarına yardımcı olmaktadır. Liderler de bu grupların değerlerini tanımlama fırsatına sahiptir. Çalışan memnuniyeti ve bağlılığının sosyal yönlerin ötesine geçen ve doğrudan yatırımcıların cebine giren ek faydaları vardır. Çalışan bağlılığı, katılım yoluyla verimlilik yaratarak memnuniyet, etkinlik ve motivasyon yoluyla kârları artırabilmekte ve giderleri azaltabilmektedir (Maylett ve Nielsen, 2012). İşletmenin genel gelişimine ne kadar çok çalışan katılırsa, zaman, malzeme ve emek israfını azaltarak işletme o kadar verimli gelişmektedir.

Liderler, olumlu iş ilişkileri ve uygun gelişimsel liderlik tarzları yaratarak ve geliştirerek örgütsel gelişimlerini ve kâr potansiyellerini geliştirebilmektedirler. Liderlik kavramı, çalışan memnuniyetinin gücünden yararlanmadan önce, liderlik tarzları ve çalışanlarının gizli potansiyeli ile ilgili bazı önemli sonuçlara dayanmalıdır. Güçlü liderler, çalışanlarını güçlendirebilir ve kendi kararlarını vermeleri için onları cesaretlendirebilir (Avolio ve Bass, 1995). Resmi insan kaynakları yaklaşımlarıyla kolayca ölçülemeyen alt düzey verimlilikler yaratan şey, bir grup çalışana yayılan bu yetkilendirmedir.

Çalışan memnuniyeti, bir işletmenin genel başarısı ve verimli çalışması için önemli bir unsurdur. Küreselleşme ek rekabet yönetim biçimlerini teşvik ettiğinden, işverenlerin önceki basitleştirilmiş matematiksel modellere kolayca uymayan yeni verimlilikler bulmaları gerekecektir. İnsan davranışı ve inançlarına ilişkin anlaşılması zor kavramlar, daha yüksek düzeyde örgütsel rekabet gücü yaratmak için tanımlanmaya devam edilebilir. Çalışan memnuniyeti durumunda, kuruluşları yeni üretken zirvelere ulaşmaya teşvik edebilecek bağlılık, tazminat, grup normları ve liderliktir (Abel, 2013).

Yenilikçilik de iş tatminini artıran etmenlerdir. Yenilikçilik, ekonomi, ticaret, sosyoloji ve mühendislik alanlarındaki araştırmalarda önemli bir konu olarak ele alınır. Günlük konuşma dilinde “yenilikçilik”, genellikle süreç sonucu ortaya çıkan ürün ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak, ekonomistler sürecin kendisi yani fikrin ortaya atılmasından başlayarak, faydalı bir şeye dönüştürülmesi ve uygulamaya konmasına kadar olan süre ve bu sürecin meydana geldiği sistem üzerine yoğunlaşırlar (Karlsson, 2008). Yenilikçilik, özellikle artan verimliliğe sebep olduğunda, aynı zamanda ekonominin en önemli lokomotiflerinden biri olarak düşünüldüğü için, yenilikçiliğe

yönelten faktörler de politika yapıcılar tarafından oldukça önemsenmektedir. Yenilikçiliğin uygulanmasından direkt olarak sorumlu olanlar, bireysel de kurumsal da olsalar, genellikle alanlarında öncü konumundadır.

Çeşitli alanlarda araştırma yapan pek çok bilim adamı, kurumların ne şekilde değiştiğini ve yenilikçilik uyguladığını araştırmışlardır. Yenilikçilik, değişimin önemli bir paydaşıdır. Sosyal ve ekonomik gelişimin kaynağı durumundadır. Yeni ürünler ve üretim süreçleri ile karşımıza çıkmaktadır (Poole ve Van de Ven, 2004).

Karlsson (2008), yenilikçiliğin verimlilik ve yaratıcılık için çok önemli bir itici güç olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bütün bu kavramlar birbirleri ile ilişkilidir. Herhangi bir yenilikçilik fikri başarılı olduğu takdirde verimlilik açısından olumlu değişimlere neden olabilir. Yenilikçiliğin yaratıcılığa ihtiyacı vardır. Bir çeşit destek gereklidir. Yaratıcılık, sadece motivasyona ihtiyaç duymayabilir, aynı zamanda onu yaratabilir de (Sternberg, 1999). Bu motivasyon, sadece bu yenilikçi fikirlerin uygulamaya konmasında yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda normal işlerin yürütülmesinde de faydalı olur.

Yenilikçilik, fırsatların ticarileştirilmesi ve işlerin farklı yollarda yapılması ile ilgilidir. Daha iyi uygulamalar yapmak için yeni yollar bulmak, performansı artıracak stratejiler ile alakalıdır. Örneğin, teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeleri uygulamalarını değiştirmeye zorlamıştır. Eğer işletmeler değişmezse, kendileri ile aynı sektörde bulunan ve başarılı bir şekilde değişim gerçekleştirmiş olan işletmeler ile rekabet etme şansı bulamazlar.

Bu nedenle, araştırma yapmak ve yeni ürünler, pazarlar, süreçler ve kârlılık modelleri bulmak için parasal yatırım yapmak işletmelerin ayakta kalabilmeleri için son derece önemlidir. Bunu gerçekleştirmek ise yeni stratejiler geliştirmeyi gerektirir. Yeni stratejiler, eski stratejiler etkilerini yitirmeden önce geliştirilmelidir. Bu sebeple, yenilikçilik ve strateji birbirlerine çok sıkı bir şekilde bağlıdır. Yenilikçi bir fikrin uygulanabilmesi için bir stratejiye ihtiyaç vardır. Aynı zamanda, yenilik sebebiyle meydana gelen zorluklar ile mücadele etmek için de bir strateji zorunludur. Yenilikçilik, müşterilerin ilgisini uyanık tutmak için kullanılan yöntemlerden biridir. Müşterilere yeni ve daha ilginç ürün seçeneklerini katlanabilecekleri bir maliyette sunarak onların ilgisini sürdürürler. Bunun sonucu olarak, satış rakamları artar. Satışlardaki düşüşü tersine

çevirmek için kullanılan bir araç olduğu da kanıtlanmıştır. Her işletmenin hedefi müşterilerini kaybetmemek olduğuna göre yenilikçilik ve işletme stratejisi arasında mantıklı bir bağ bulunabilir. Bu iki kavram birbirleri ile çok yakından ilişkilidir.

4. 5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Temel motivasyon teorileri aracılığıyla iş motivasyonunun unsurları incelenebilmektedir. Bu unsurlar, çalışanların çalışma motivasyonunu etkileyen faktörlerdir. Bu teorileri uygulayan birçok çalışma, motivasyonu etkileyen faktörlere ve farklı bakış açılarından nasıl motive edileceğine dikkat çekmiştir. Spesifik olarak Boeve (2007), Herzberg'in iki faktör teorisini ve Smith'in çalışmasını (JDJ) (Smith, 2000) kullanarak, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki tıp fakültelerinde doktor asistanları yetiştirmek için fakülte asistanlarının motivasyonel faktörleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya göre, motivasyon faktörleri iki gruba ayrılmaktadır: işin doğası, eğitim ve terfi fırsatları gibi iç faktörler ve maaş, üstün destek ve ilişki gibi dış faktörler. Teck-Hong ve Waheed (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, iş motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemek üzere satış personellerinin motivasyon algıları üzerine bir model önerilmiştir. Model sonucunda yapılan analiz verileri, en önemli motivasyonun çalışma koşulları ve tanınma olduğunu kanıtlamıştır. Sonuçlar, satış görevlilerini motive etmede faktörlerin motive edicilerden daha etkili olduğu göstermektedir. Kukanja ve Planinc (2012) ise Slovenya'nın Piran kıyı bölgesinde turizm hizmet sektöründe görev yapan çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine bir araştırma yapmışlardır. Bar, restoran ve kafelerde çalışan 191 çalışan üzerinde yapılan araştırma, en önemli faktörün ücret olduğunu, bunu sosyal refah ve esnek çalışma süresinin izlediğini ortaya koymuştur. Eğitim unsurları en az önemli olarak derecelendirilmiştir. Barzoki vd. (2012) de Herzberg'in teorisine dayalı olarak çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin bir analizini yapmıştır. Barzoki vd. (2012) tarafından yapılan bu araştırmaya göre, çalışan motivasyonunu etkileyen toplam yedi faktör vardır: iş güvenliği, şirket politikası, meslektaşlarla ilişkiler, denetim ve süpervizörle ilişkiler, çalışma koşulları, kişisel yaşam, ücretler ve ikramiyeler.

Çalışan motivasyonu üzerine yapılan birçok araştırmayı inceledikten sonra, Herzberg'in iki faktör teorisi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en yaygın kullanılanlar arasında olduğu söylenebilmektedir. İş motivasyonunu etkileyen faktörlerin araştırılması, hangi faktörlerin çalışan motivasyonu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirlemek, teşvik mekanizmaları oluşturmak için bir öncül belirlemek, çalışanları işletmede insan kaynakları yönetiminin verimliliğini artırmaya teşvik etmek için yöneticilere bilgi sağlayacaktır (Truong ve Duc Le, 2020).

Sonuçları açısından değerlendirildiğinde iş tatmini çalışma hayatının paydaşları olan çalışanlar ve örgütler açısından hayati öneme sahiptir (Shih ve Hsu, 2012). Bu nedenle yukarda üçüncü faktörde bahsi geçen iş bileşenleri noktasında yazında çok sayıda ekleme yapılmıştır. Örneğin çalışanların yaşam kalitelerinin arttırılması, geri bildirim verilmesi ve bu bildirimlerin sıklığı (Demerouti ve Bakker, 2011), birlikte çalışmadan alınacak haz, başarı mutluluğu (Keser 2006), stres, belirsizlik, fazla çalışma, iş temelli çatışmalar (Yazıcıoğlu, 2010) gibi pek çok bileşen de iş tatmin seviyesini belirleyici etkenler arasında gösterilmiştir. Ancak bu etkenler Evans (2001) tarafından toplumda gerçekleşen anlayış durumuna göre dört farklı seviyeye ayrılmıştır. Buna göre ilk seviyede iş tatmini yapılan iş karşılığında elde edilen ücrete bağlıdır. Bu seviye basit bir iş tatmini algısı olmakla birlikte örgütün ücret politikasının tamamını içermektedir. Son seviyeye gelindiğinde ise iş tatmini çok karmaşık bir yapı ile alınmakta ve bu seviyede artık fiziksel, sosyal ve psikolojik beklenti ve istekler, ihtiyaçlar ve değerler gibi pek çok olgu da iş tatmini kavramı üzerinde etkili olmaktadır.

Cherrington (1994) de benzer bir ayrıma giderek iş tatmini iki farklı alanda incelemiştir. Bunlardan ilki bölüm tatmini olarak adlandırılan yine Evans'ın (2001) birincisi seviyesinde olduğu gibi temelde ücretten duyulan tatmindir. Bu noktada kişi aldığı ücret ile memnuniyet arasında bir denge kurmakta ve tatmin düzeyini belirlemektedir. Ancak bu noktada ücret dışında farklı bölümlerinde kişinin tatminini belirleyebileceğini öne süren araştırmalar da bulunmaktadır (Coster, 1992). Örneğin Grobler vd. (2002) terfi olanakları gibi kariyer adımlarının olduğu statü kazanımlarının olduğu durumların da "bölüm tatminini" sağlayabileceğini öne sürmüştür. Kim (2010) da kariyer taahhüdünün iş tatminini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. İkinci alan ise genel

tatmin olarak adlandırılmış, yine Evans'ın (2001) modelinde olduğu gibi iş ile ilgili tüm bileşenlerin değerlendirilmesi yapılarak elde edilen tatmin düzeyini ifade etmektedir.

Ghazzawi'ye (2008) göre ise bireysel tatmini etkileyen toplamda dört etken bulunmaktadır: karakter, değerler, iş (meslek) durumu ve sosyal etkidir. Bu etkenler sonucunda bireyler tatmin ya da tatminsiz olmakta ve sonucunda eğer tatmin olmuşlarsa bağlılıkları, performansları ve verimlilikleri artmakta, aksi durumda ise azalmaktadır (Özcan, 2010). Aşağıda yer alan tabloda iş tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörler belirtilmektedir:

Tablo 1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş Tatmini Etkileyen İçsel Faktörler	İş Tatmini Etkileyen Dışsal Faktörler
• Cinsiyet • Medeni Durum • Yaş ve İşte Kalma Süresi • Tecrübe / iş Deneyimi • Meslek • Eğitim • Statü • Kişilik Özellikleri • Değerler, Sosyo-Kültürel Çevre • Zeka ve Yetenek	• İşin Kendisi ve Özellikleri • Ücret • Terfi • Ödül • Fiziksel Çalışma Koşulları • Örgütsel İlişkiler • Yetki ve Sorumluluk Devri • Kararlara Katılma • İletişim • İş Güvencesi/İş Güvenliği • Yönetim Biçimi

Bu farklı görüşlere rağmen yazında en çok kullanılan ve Minnesota Memnuniyet Ölçeği olarak ifade edilen, kavramı üç farklı açıdan ele alan tatmin yaklaşımı bulunmaktadır. Buna göre bir davranış olan tatmin üç faktörden oluşmaktadır: iç güdümlü faktörler (bireysel değerler), dış güdümlü faktörler (ücret, terfi vb. örgütsel değerler) ve genel destek faktörlerdir (yönetici ve arkadaşlar) (Günlü, Aksaraylı ve Perçin, 2010).

Eğitim iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Mondy ve Noe'ye (2005) göre eğitim ve gelişimin etkililiğini etkileyen birkaç faktör bulunmaktadır. Bunlar; üst yönetim desteği, bağlılık, teknolojik gelişmeler, organizasyon karmaşıklığı ve öğrenme stilleri şeklinde belirtilmektedir. Bu faktörlerin eğitim ve geliştirme sürecini ve dolayısıyla eğitim faaliyetlerinin etkililiğini büyük ölçüde etkilediği ifade edilmektedir (Bratton ve Gold, 2003).

Bolton (1999) ise belirlenen faktörler arasında üst yönetim desteğinin yanı sıra bölüm yöneticilerinin bağlılığının en etkili faktörlerden olduğuna vurgu yapmaktadır. Aynı şekilde Marchington ve Wilkinson (2005) da üst yönetimin desteğinin yanı sıra bölüm yöneticilerinin bağlılığının da eğitim faaliyetlerinin etkinliği üzerinde önemli etkisi olduğunu belirtmektedirler. Üst yönetimin desteğinin, ihtiyaç duyulduğunda gerekli kaynakların sağlanmasının yanı sıra eğitim faaliyetlerinde aktif rol alarak sağlanabileceği de belirtilmektedir.

Literatürde, eğitim ve geliştirmenin performans üzerindeki etkilerinin varlığına dair birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları performansa, sadece alışan performansı perspektifinden bakmış (Harrison, 2000; Purcell vd., 2003), bazıları ise genel bir örgütsel performans perspektifinden değerlendirme yapmıştır (Guest, 1997; Swart vd., 2005). Çalışan performansının genel örgütsel performansı direkt olarak etkilemesinden kaynaklı olarak, her iki perspektif de eğitim ve geliştirmenin örgütsel performans üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Wright ve Geroy'a (2001) göre, etkili eğitim programları aracılığıyla çalışan yetkinlikleri değiştirilip geliştirilebilmektedir. Etkin bir eğitim programı, mevcut işi etkin bir şekilde yerine getirmek için çalışanların genel performansını iyileştirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların gelecekteki iş için gerekli bilgi, beceri ve tutumlarını da geliştirerek üstün organizasyonel performansa katkıda bulunmaktadır. Eğitim yoluyla çalışanların yetkinlikleri geliştirilmekte ve işle ilgili görevleri verimli bir şekilde uygulamalarına ve rekabetçi bir şekilde işletmenin hedeflerine ulaşmalarına olanak tanınmaktadır. Dahası, çalışanlara verilen eğitimler sayesinde onların memnuniyetsizlik şikayetleri, devamsızlık ve işten ayrılma oranları büyük ölçüde azaltılabilmekte, bu da başarı duygusuyla ilişkili olarak doğrudan iş memnuniyetini getirmektedir (Nassazi, 2013). Appiah (2010) tarafından da eğitimin, çalışanların bilgi, beceri, yetenek, yetkinlik ve davranışlarının geliştirilmesi yoluyla çalışan performansını olumlu yönde etkileyerek hem çalışan hem de işletme için performans iyileştirme ile ilgili faydalar sağladığı kanıtlanmıştır.

Ayrıca Swart vd. (2005), çalışan performansını iyileştirmenin bir yolu olarak beceri eksiklikleri ve performans boşluklarıyla başa çıkılması gerektiğini, bunun da eğitim ile mümkün olabileceğini belirtilmektedirler. Swart vd.'ne (2005) göre performans açığını kapatmak, çalışanların belirli becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek ve çalışan performansını artırmak adına ilgili bir eğitim müdahalesinin uygulanmasını ifade etmektedir. Buna ek olarak Swart vd. (2005) eğitimin, işletmenin çalışanlarının iyi performans göstermediğini fark etmesini kolaylaştırdığını ve dolayısıyla bilgi, beceri ve tutumlarının işletme ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi gerektiğini de belirterek kavramı daha da detaylandırmışlardır. Aynı araştırmada, çalışanların performanslarının düşük olmasının çeşitli nedenleri olabileceği belirtilmektedir. Örneğin; çalışanların artık yetkinliklerini kullanmak için motive olmadıkları, yeteneklerine yeterince güvenemeyebilecekleri veya iş-yaşam çatışmasıyla karşı karşıya oldukları gibi durumlar çalışanlarda performans düşüklüklerine sebep olabilmektedir. İşletmenin tüm sorunları çözmesine yardımcı olan ve çalışan motivasyon düzeyini artıran ve istenen performansı göstererek firma beklentilerini karşılayan en uygun eğitim müdahalesini seçerken yukarıdaki tüm hususların işletme tarafından dikkate alınması zorunludur.

Swart vd. (2005) tarafından da belirtildiği gibi, çalışanın performansı, çalışanın motivasyonunun arttırılmasına ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik oluşturulan kaliteli eğitim programları sayesinde mümkün olabilmektedir.

Guest'e (1997) göre de insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan eğitim ve geliştirme programları çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin kalitesini olumlu yönde etkilemekte ve böylece çalışanların işteki performanslarının artmasına neden olmaktadır. Bu ilişki nihayetinde üstün organizasyon performansına katkıda da bulunmaktadır. Harrison'ın (2000) çalışmasında ise eğitim yoluyla öğrenmenin, daha yüksek çalışan performansı ile örgütsel performansını etkilediği ve kurumsal hedeflere ulaşmada kilit bir faktör olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte, beklenen performans ile mevcut performans arasındaki boşluğu doldurmak gibi performans sorunlarını kapsayan bir çözüm olarak eğitim programlarını uygulamak, çalışan performansını iyileştirmenin etkili bir yoludur (Swart vd., 2005).

Tüm bunlara ek olarak, çalışan performansının şirket kültürü, organizasyon yapısı, iş tasarımı, performans değerlendirme sistemleri, işletmede hakim olan güç ve politika gibi bazı çevresel faktörlerden ve grup dinamiklerinden de etkilendiği belirtilmektedir. İşletme içerisinde bu belirtilen faktörler ile alakalı bazı sorunlar mevcutsa, çalışan performansı ilgili bilgi, beceri ve tutum eksikliğinden değil, bu belirtilen sorunlarda dolayı azalmaktadır. Eğitimi etkili kılmak ve eğitimin çalışan performansı üzerinde olumlu etkisini sağlamak için bu faktörlerin mutlaka dikkate alınması gerekmektedir (Wright ve Geroy, 2001).

Ayrıca Eisenberger vd. (1986), çalışanların kendilerini işletmeye daha bağlı hissettiklerinde örgütsel bağlılık seviyelerinin de yükseldiğini ve dolayısıyla daha yüksek performans gösterdiklerini de belirtmişlerdir. Bartel (1994) ise etkili eğitim programı ile çalışan verimliliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ancak bunu mümkün kılmak için eğitim programını engelleyen faktörleri belirlemenin yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu bildirmektedir. Buna ek olarak Ahmad ve Bakar (2003) yaptıkları araştırma sonucunda, eğitimin öğrenme çıktılarına ulaşması ve performansı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde iyileştirmesi durumunda yüksek düzeyde çalışan bağlılığının elde edildiği sonucuna varmışlardır. Bu bulgular, Kim'in (2006) gerçekleştirdiği araştırma çalışmasının sonuçlarıyla da tutarlıdır.

Literatürde eğitim programlarının çalışan performansı üzerine etkisini inceleyen birçok araştırma bulunmasına karşın, eğitimin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi diğer çalışan çıktıları üzerindeki etkisine dair çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Buna ek olarak işletmelerin uygun eğitim müdahaleleri yoluyla çalışanlarının tutumunu etkileyip etkilemeyeceğini test eden araştırmaların sayısı da oldukça azdır. Lang'a (1992) göre eğitimin, örgütsel bağlılıkla sonuçlanacak şekilde planlanması gerekmektedir. Öte yandan Gaertner ve Nollen (1989), çalışanların bağlılığının terfi, kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları gibi bazı insan kaynakları uygulamalarının bir sonucu olduğunu öne sürmüşlerdir. Tüm bu uygulamalar, gerçekleştirildiğinde daha yüksek çalışan performansı ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca Meyer ve Smith (2000), etkili çalışan performansının nedenlerini keşfetmek için insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır.

Yapılan çalışmalar, eğitimin faydaları ve çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi ile ilgili birçok kanıt ortaya koysa da buna rağmen yönetimlerin çeşitli nedenlerle insan kaynağına yatırım yaparken çoğunlukla tereddüt ettikleri öne sürülmektedir (Cheramie vd., 2007).

Bazen, etkili ve zamanında eğitim programları almasına rağmen, çalışanın kendi piyasa değeri ve istihdam fırsatı uğruna bunu nakde çevirmesi veya sadece daha yüksek maaşlar nedeniyle işini değiştirmeye istekli olması ve bu nedenle, kârdan ziyade bir maliyet. Örgütün eğitim vermeye karşı gösterdiği direnç nedeniyle, bireyleri kariyer gelişimi ve daha yüksek performans için yatırım yapmaya ittiği de görülmektedir (Baruch, 2006).

Bazı zamanlarda, etkili ve zamanında eğitim programları almasına rağmen çalışanın, kendi piyasa değeri ve istihdam fırsatı uğruna veya sadece daha yüksek maaşlar nedeniyle işini değiştirmeye istekli olması sonucunda işletmenin eğitime yapmış olduğu yatırımlar kâr yerine bir maliyet olarak sonuçlanmaktadır. İşletmenin eğitim vermeye karşı gösterdiği direnç nedeniyle, bireyleri kariyer gelişimi ve daha yüksek performans için yatırım yapmaya ittiği de görülmektedir (Baruch, 2006). Arnoff'un (1971) da belirttiği gibi eğitim programları, işgücünün inisiyatif yeteneğini ve yaratıcılığını hızlandırmakta ve yaş, tutum veya teknolojik değişikliklerle baş edememe gibi demografik faktörler nedeniyle oluşabilecek insan kaynakları eskimesini önlemeyi kolaylaştırmaktadır.

Obisi (2001) de eğitimin bilgi, beceri ve tutumu geliştirmeye yönelik sistematik bir süreç olduğunu, dolayısıyla çalışanların işyerinde tatmin edici performans göstermesine yol açtığını bildirmiştir. Ancak çalışanlara sunulmadan önce eğitim programının ihtiyaç ve hedeflerinin belirlenmesinin eğitimin etkinliği için oldukça önemli olduğu üzerinde durulmaktadır.

4. 6. İş Tatmini Modelleri

Literatürde iş tatmini kavramı daha çok motivasyon kuramları ile incelenmeye çalışılmıştır (Yüksel, 2005). Ancak insanların yapısal özelliklerinden kaynaklanan birbirleri ile aralarında çeşitli davranış farklılıkları bulunmaktadır; bu nedenle de hiçbir motivasyon kuramının tek başına motivasyon ve iş tatmini konularını bir bütün içerisinde açıklayamadığı bilinmektedir (Can vd., 2001).

Eşitlik Kuramı (Equity Theory): Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı, temelde bir motivasyon kuramı olarak değerlendirilmekte ve iş tatmini üzerine oldukça mühim noktalara dikkat çekmektedir. Eşitlik kuramına göre, çalışan bir bireyin kazandığı başarı ve duyduğu tatmin düzeyi, işyerinde algıladığı eşitlik düzeyine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Çalışan birey, işyerinde sergilediği gayret sonucunda elde ettiği başarıyı, aynı işyerindeki diğer çalışma arkadaşlarının sergilediği çaba karşısında elde ettikleri başarı ile kıyaslamaktadır (McCormick ve Ilgen, 1980).

İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model): İş özellikleri modeli 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Bu modelde iş kavramı "beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları" şeklinde beş ana özellik ile tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu anlamda iş kavramı, kabiliyet çeşitliliğine ihtiyaç duymakta, görev ve sorumluluklar bir bütünlük içermektedir. Çalışan birey tarafından bu görev ve sorumluluklar ne kadar önem arz ediyorsa, kişide o kadar iş ile ilgili anlam duygusu oluşmaktadır (Sun, 2002). Bununla birlikte, Hackman ve Oldham tarafından, ileri sürdükleri değişkenlerin ölçülebilmesi adına "İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey)" oluşturulmuştur (Beck, 2004).

Cornell Modeli: Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen bu modelde, kişinin işi ile ilgili sahip olduğu tüm duygu ve hisler iş tatmini şeklinde isimlendirilmektedir. Modelin temelinde "referans çerçevesi (frame of reference)" kavramı yer almaktadır. Bu kavram, bireyin karşılaştığı durum ve olaylar ile alakalı değerlendirme yaparken kullanmış olduğu iç standartları ifade etmektedir. Bu kavramdan yola çıkan Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından "yapılan işin kendisi, ücret, yükselme imkanları, denetim ve ekip arkadaşları" unsurları da eklenerek "İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)" geliştirilmiştir (Sun, 2002).

Teori X ve Teori Y: McGregor'a göre, merkezi bir karar verme süreci ve hiyerarşik bir piramidi olan geleneksel bir organizasyon, insan doğası ve motivasyonu hakkında çeşitli varsayımlara dayanmaktadır (Dobre, 2013). Bu varsayımlara McGregor tarafından Teori X denilmektedir ve çoğu insanın yönlendirilmek istediğini, sorumluluk almak istemediğini ve her şeyden önce güvenliğe değer verdiğini düşünmektedir. Ayrıca bu felsefe, insanların maddi imkanlarla ve ceza tehdidiyle motive olduklarını varsaymaktadır. Bu teoriyi benimseyen yöneticiler, sorumsuz insanlarla uğraşırken dış kontrolün gerekli olduğunu düşündüklerinden, çalışanlarını denetleme ve kontrol etme olasılıkları yüksektir. Yine de McGregor, özellikle çağdaş ve demokratik toplum bağlamında X Teorisinin geçerliliğini sorgulamaya başlamıştır (Alalie vd., 2018).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini kullanan McGregor, X Teorisinin evrensel olarak uygulanabilir olmadığı, çünkü insan doğası hakkındaki varsayımlarının çoğu durumda yanlış olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, bu varsayımlardan geliştirilen yönetim uygulamalarının çoğu, bireyleri örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışmaya motive etmekte başarısız olmuştur. McGregor, bu yöntemlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanan insanlar için geçerli olmadığını, sosyal saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının daha önemli hale geldiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte, Teori X yönetimi altında, bir yandan oyun birey tarafından kontrol edilirken, diğer yandan iş başkaları tarafından kontrol edildiğinden, aralarında net bir ayrım vardır. Bu nedenle insanlar, özellikle temel ihtiyaçları için yeterli paraları varsa, sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak adına işe gitmemek için herhangi bir bahane aramaktadırlar. Bu şartlar altında insanlar işi hiç de zorlayıcı bulmamakta ve daha çok gerekli bir kötülük olarak görmektedirler (Alalie vd., 2018).

Öte yandan, Y Teorisi uygulamaları, bireylerin hedeflerini örgütsel hedeflerle birebir uyumlu hale getirmeye odaklanmaktadır. Bunun sonucunda verimlilik artmakta ve işler üstün ihtiyaçlarını karşıladığından insanlar memnuniyetle işe gelmektedirler. Bu teori, insanların tembel ve güvenilmez olmadığını düşünmektedir. Aksine, eğer doğru bir şekilde motive edilirlerse, insanların kendi kendilerini yönetebileceklerini ve çok yaratıcı olabileceklerini varsaymaktadır. Daha sonra, yönetimin ana görevlerinden ve zorluklarından biri, her çalışanın tüm potansiyelinden yararlanmaktır. Motive olmuş insanlar, örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanarak kendi hedeflerine ulaşacaktır. Yine de

tüm bunlardan Teori X'in kötü ve Teori Y'nin iyi olduğu sonucunun çıkarılması yanlış olmaktadır. Aksine, bu teoriler çalışanlara yönelik tutumlardır (Dobre, 2013). Genel olarak, bir yönetici varsayımlarını Y Teorisine dayandırmak zorunda olsa da, bazı insanların yaratıcı ve kendi kendini yöneten hale gelene kadar gelişmesine yardımcı olmak için yönlendirici ve kontrol edici bir davranışın gerekli olduğu durumlar vardır. Bir çalışan daha yüksek komisyonlarla yaptığı işte motive olabilirken, diğer çalışanlar daha iyi bir çalışma ortamıyla ilgilenebilirler (Tietjen ve Myers, 1998).

Model A ve Model B: Chris Argyris, Teori X ve Y'ye ek olarak A ve B davranış kalıplarını belirlemiş ve tartışmıştır. Bir yandan Model A, X Teorisi ile ilişkili kişiler arası davranışı, grup dinamiklerini ve organizasyonel normları yansıtırken; diğer yandan, Model B aynı fenomeni temsil etmektedir, ancak Teori Y ile ilişkilidir. Model A bireyleri açık değildir, deney yapmayı reddeder ve takımlarda düzgün performans göstermezler. Buna karşılık, Model B çalışanları açıktır, deney yapmaktan hoşlanır ve başkalarını da benzer şekilde davranmaya teşvik eder. Teori X genellikle Model A bireyleri ile ve Teori Y Model B bireyleri ile ilişkilendirilse bile, bazı yöneticiler XB veya YA olabilir. XB yöneticileri çalışanlar hakkında olumsuz varsayımlara sahiptir, ancak genellikle destekleyicidirler ve bu şekilde verimliliği artıracaklarını deneyimlerinden öğrendikleri için bireyleri yaratıcı olmaya teşvik ederler (Dobre, 2013). Buna ek olarak, XB yöneticileri, örgütsel ortama entegre olmak istedikleri için destekleyici davranışlarda bulunurlar. Öte yandan, YA yöneticileri, genellikle insanların bağımsız ve kendi kendini motive eden olduğunu varsaymalarına rağmen, insanları kontrol eder ve denetler. Bu yöneticiler, bireylerin YB yöneticileri olarak hareket edebilecekleri bir ortam yaratmak için ihtiyaç duydukları beceri ve yeterlilikleri geliştirmelerine yardımcı olmaya çalışırken, kalıp A davranışını kullanırlar (Hersey vd., 2001).

Gayri Resmi Çalışma Grupları Teorisi: Gayri resmi çalışma grupları, üyelerinin davranışlarını kontrol etme gücüne sahiptir ve bu nedenle verimlilik seviyesini etkilemektedir. George Homans (1958), bireylerin davranışlarını etkileme gücünün nereden geldiğini açıklamak için bir sosyal sistem modeli geliştirmiştir. Homans (1958), bir sosyal sistemi oluşturan üç unsuru tanımlamıştır: faaliyetler, etkileşimler ve duygular. Faaliyetler, çalışanların gerçekleştirdiği olağan görevlerdir; etkileşimler, görevleri yerine getirirken insanlar arasındaki davranışlardır ve duygular, bireyler arasında meydana gelen

tutumlardır. Bu kavramlar birbirinden farklı olsa da aralarında güçlü ve karşılıklı bir bağımlılık vardır. Sonuç olarak, bu unsurlardan birinde meydana gelen herhangi bir değişiklik diğer ikisini de etkileyecektir. Herhangi bir organizasyonda, üyelerinden belirli faaliyetler, etkileşimler ve duygular talep edilmektedir, aksi takdirde ayrılmaları gerekmektedir. Bu nedenle, birlikte çalışan insanlar tarafından belirli faaliyetler yapılmalı ve insanların organizasyon içinde çalışmaya devam etmeleri için tatmin edici olmalıdır (Dobre, 2013).

İnsanlar birlikte çalıştıkça duygular geliştirirler, bu nedenle olumlu duygular geliştirmek için gerekli koşulları yaratmak esastır. Ayrıca, duygular daha olumlu hale gelirse, insanlar aralarındaki etkileşimi artıracaktır. Bu süreç devam ederse, insanlar benzer duygu ve davranışlar geliştireceklerdir. Grubun uyumu arttığında, grup ayrıca belirli durumlarda insanların kabul edilen davranışlarını vurgulayan beklentiler ve normlar geliştirecektir. Bu nedenle, grup önemli ölçüde uyumluysa, üyeler ayrılmak istemezler ve normları hızla benimserler. Kişilerin normlardan saptığı bir durum varsa ya yaptırıma uğrayacak ya da örgütten ayrılmaya zorlanacaktır. Güçlü bir gayri resmi grup, genel performansın iyileştirilmesine yardımcı olabileceğinden, kuruluş için bir sorun olarak görülmemelidir. Bu nedenle, kendi hedeflerini organizasyonun hedefleri ile bütünleştirmelerine ve hizalamalarına yardımcı olmak esastır (Dobre, 2013).

4. 7. İş Tatmini Ölçekleri

İş tatmini seviyesinin belirlenebilmesi adına geliştirilen tüm ölçekler, bilimsel araştırmalar için oldukça önemli değerler olarak görülmektedir. Ancak bilimsel araştırmalara yapılan bu katkının yanında geliştirilen tüm bu ölçekler, işletmelerin çalışanlarını anlamaları açısından oldukça büyük bir öneme de sahip olmaktadır (Greenberg ve Baron, 2003). "Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi", "Minnesota Tatmin Anketi" ve "İş Tanımlama Ölçeği" en fazla tercih edilen ve kullanılan iş tatmini ölçekleridir (Erdoğan, 2004; Tütüncü, 2000):

4. 7. 1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter'ın geliştirmiş olduğu bu anketin temeli Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına dayanmaktadır. Anket, mevcutta var olan çalışan kişi tarafından algılanan şartlar ile ideal şartlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Tütüncü ve Çiçek, 2000). Bu anket genellikle, yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanlara uygulanmaktadır (Luthans, 1992).

4. 7. 2. Minnesota Tatmin Anketi

1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş olan bu anket, akademik çalışmalarda en fazla tercih edilen anket niteliğindedir. Anket temelde, iş tatmini seviyesi ile çalışma şartları arasındaki ilişki üzerine kurgulanmıştır (Kantarcı, 1997). Anket; iş tatmini kavramını toplam 20 farklı boyut ile ölçmeyi hedeflemiştir. Bu boyutlar arasında başarma, terfi, ücret, yönetim ile olan ilişkiler, ekip arkadaşları ile olan ilişkiler, ahlaki değerler, çalışma koşulları gibi farklı faktörler yer almaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001).

4. 7. 3. İş Tanımlama Ölçeği

İş tanımlama ölçeği Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Schneider ve Dachler (1978) ve Johnson, Smith ve Tucker (1982) geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak özgün haline uygun olan sonuçlar elde edilmiştir (Ergin, 1997). Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından 3'lü ölçüm skalası kullanılan ölçekte, Johnson, Smith ve Tucker (1982) yaptıkları çalışmaları sonucunda 5'li Likert skalasının kullanılmasının daha doğru ve güvenilir sonuçlar verdiğini tespit etmişlerdir.

Yukarıda açıklanan anket ve ölçeklere istinaden iş tatmini araştırmalarında kullanılabilecek birçok farklı model ve ölçek yer almaktadır. Bu anlamda, araştırma kapsamında değerlendirilecek olan hedef kitleye en uygun metot ve modelin seçilmesi üzerinde durulması gereken önemli bir konu olmaktadır (Tütüncü, 2000).

4. 8. İş Tatmini Araştırmaları

Alan yazında, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisini test eden çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Araştırmaların çoğu, iş tatmininin çalışanların motivasyonu üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ve motivasyon seviyesinin üretkenlik ve dolayısıyla performans üzerinde bir etkisi olduğu için iş tatmininin çalışan performansı üzerinde bir etkisi olduğunu belirtmektedir (Aziri, 2011).

Kappagoda (2012) iş tatmininin görev performansının ve kavramsal performansın gelişimini etkileyen faktörlerden biri olduğunu vurgulamaktadır. Indermun ve Bayat (2013) iş tatmini ile çalışan performansı arasında yadsınamaz bir ilişki olduğu konusunda hemfikirdir. Indermun ve Bayat (2013) yaptıkları çalışma sonucunda, psikolojik ve fiziksel ödüllerin iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Sonuç olarak yazarlar, çalışanların verimliliği ve etkinliği üzerinde önemli, olumlu bir etkiye ve dolayısıyla daha iyi bir genel performansa yol açacak olan iş tatminine ulaşmak için çalışanların ödüllendirilmesi ve motive edilmesi gerektiğine inandıklarını vurgulamışlar. Javed vd. (2014) çalışan güçlendirme ve işyeri ortamının iş tatmini ile önemli pozitif ilişkisi olduğunu iddia etmektedirler. Bu nedenle, bir çalışana iş kararlarında özerklik verildiğinde ve ona uygun ve temiz bir ortam verildiğinde tatmin düzeyinin yükseleceğini, bunun sonucunda da performans düzeyinin de yükseleceğini savunmaktadırlar (Javed vd., 2014). Awan ve Asghar (2014), ücret paketi, güvenlik düzeyi ve ödül sistemi açısından iş tatmini ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanların performansı, ücretlerinden memnun olduklarında, işlerinden emin olduklarında ve ödül sisteminden memnun olduklarında en üst seviyede olmaktadır (Awan ve Asghar, 2014). Yine Shmailan (2016) tarafından da iş tatmininin, çalışan performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. İş tatmini olan çalışanlar, daha iyi performans gösterdikleri ve herhangi bir işletme için bir yük olarak görülen tatmin olmayan çalışanların aksine, bir işletmenin genel hedeflerine ve başarısına katkıda bulundukları için çalıştıkları işletme için oldukça değerlidir (Shmailan, 2016).

Tüm bunların yanında literatürde, iş tatmininin özellikle gönüllü işlerde bireysel performansın iyileştirilmesine yol açmayabileceğini gösteren bazı yeni araştırma kanıtları da bulunmaktadır (Pugno ve Depedri, 2009; Aziri, 2011). Birçok araştırmacı, çalışan performansının kendisinin, çalışanın iş tatmin seviyesini etkilediğini savunmaktadır. Örneğin, Sonnentag vd. (2008), derinlemesine performans çalışmalarını, yüksek performansın tatmin, öz-yeterlik duyguları ve ustalıkla sonuçlandığı fikrine dayandırmıştır. İş performansı, benlik saygısını etkilediği için iş tatminine neden olmaktadır (Pugno ve Depedri, 2009). Platis vd. (2015) çalışan performansını etkileyen çok sayıda faktörden birinin de iş tatmini olduğu belirtmektedir.

Bazı araştırmacılar ise çalışan performansının memnuniyet düzeylerini etkilemediğini öne sürmektedirler. Örneğin; Pugno ve Depedri (2009), ödül ve terfi gibi ekonomik teşviklerin rollerini göz önünde bulundurarak iş performansı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, iş performansından iş tatminine giden olumsuz bir rota ile sonuçlanmıştır (Pugno ve Depedri, 2009). Bazı araştırmacılar ise çalışmalarında hem iş tatminini hem de iş performansını tek bir değişken olarak incelemiştir. Örneğin; Funmilola vd. (2013) iş tatmini boyutlarının birlikte ve bağımsız olarak iş performansını öngördüğünü keşfetmişlerdir. Folami ve Jacobs (2005), hem performansın hem de tatminin aynı faktörlerin sonuçları olduğunu varsayan bir iş bağlamı modelini meydana getirmişlerdir.

Bartol ve Martin (1998), motivasyonu davranışı pekiştiren ve devam etme eğilimini tetikleyen güçlü bir araç olarak görmektedir. Başka bir deyişle, motivasyon, tatmin edilmemiş bir ihtiyacı karşılamak ve belirli bir hedefe ulaşmak için içsel bir dürtüdür. Aynı zamanda, bir hedef tarafından belirlenen bir performansı teşvik eden fizyolojik veya psikolojik bir ihtiyaçla başlayan bir prosedürdür. İnsan kaynakları, finansal kaynaklara kıyasla, organizasyonları için rekabet avantajı yaratma yeteneğine sahiptir. Genel olarak, çalışan performansı motivasyon, değerlendirmeler, iş tatmini, eğitim ve gelişim vb. gibi çok sayıda faktöre bağlıdır; ancak performansı etkileyen en önemli unsurun motivasyon kavramı olduğu üzerinde durulmaktadır.

Kamalian vd.'ne (2010) göre motive olmuş bir çalışanın hedefleri örgütünkilerle uyumludur ve çabalarını bu yönde yönlendirmektedir. Ayrıca, çalışanları sürekli olarak işlerini iyileştirmenin yollarını aradıkları için bu işletmeler daha başarılıdır. Çalışanları stresli koşullar altında işyerinde tam potansiyellerine ulaştırmak zorlu bir iştir, ancak bu onları motive ederek başarılabilmektedir. Mary (1996) ise örgütsel etkinliği, bir örgütün amaçlarını belirli kaynakları kullanarak ve üyelerini zorlamadan gerçekleştirme derecesi olarak açıklamaktadır.

Alan yazın incelemesi sonucunda, bankacılık sektöründe örneklem sınırlarının belirgin olması sebebiyle, çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesine yönelik oldukça fazla araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Örücü vd. (2006), yaptıkları araştırmada bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminini ve etkileyen faktörleri ele almışlardır. İş tatminini etkileyen bağımsız değişkenler; "ücret düzeyi, arkadaşlık ilişkileri, terfi beklentileri, iş-personel uyumu, fiziksel ortam, yönetim uygulamalarından memnuniyet" olarak belirlenmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup, bu bağımsız değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri regresyon analizi uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, bağımsız değişkenlerin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu anlaşılmıştır. Bağımsız değişkenler içerisinden "iş-personel uyumu" değişkeni, iş tatminine en yüksek seviyede olumlu yönde etki eden faktör olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerinin de iş tatmini üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

Kesici'nin (2006) gerçekleştirdiği araştırmada, bankacılık sektörü çalışanlarının iş motivasyon ve iş tatmini seviyeleri incelenmiştir. Buna istinaden, işin niteliği, yönetici yaklaşımı, kurum imajı, yönetim anlayışı, çalışma arkadaşları, ücret politikası gibi faktörlerin motivasyon ve tatmin üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırmada anket yöntemi uygulanmış ve toplam 183 çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma sonuçları iş ile ahlaki değerlerin uyumunun, iş tatminini en çok etkileyen faktör olduğunu göstermiştir. Bunun aksine, dinlenme ve hobiler için zaman yaratabilme gibi şahsi unsurların ise iş tatminine en az etki eden faktör olduğu belirlenmiştir.

Hunjra vd. (2010) ise bankacılık sektöründe çalışan bireylerin iş tatminini belirleyen faktörleri incelemek adına bir araştırma gerçekleştirmiş ve çalışmada toplam 295 katılımcı kullanılmıştır. Katılımcılardan alınan verilere göre, "çalışma arkadaşları, yönetsel davranışlar ve bireysel inisiyatif alabilme olanağı" etmenleri iş tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip olan etmenler olmuştur.

Sowmya ve Panchanatham'in (2011) yaptığı araştırma ise, Hindistan'da banka çalışanlarının iş tatminini belirleyen faktörler incelenmiştir. Çalışma 120 kişi üzerinden gerçekleştirilmiş olup, faktör analizleri ile iş tatminini belirleyen faktörlere ulaşılmıştır. "Ücret, kurum imajı, yönetsel davranışlar, çalışma ortamı ve iş arkadaşları" iş tatminini belirleyen unsurlar olarak ifade edilmiştir.

Bayhan Karapınar vd. (2013) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide kişisel özelliklerin yeri ve etkisi araştırılmıştır. Araştırma kapsamında hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış ve yönetsel adaletin iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bu ilişkide kişilik özelliklerinin de düzenleyici bir rolü olduğu belirtilmiştir.

Özaydın ve Özdemir'in (2014) yaptıkları araştırmada ise, kişisel özelliklerin iş tatminine olan etkileri incelenmiştir. Bu araştırmada Minnesota iş tatmini ölçeği kullanılmış ve toplam 342 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, kişilerin yaşlarının, çalışma sürelerinin, unvanlarının, eğitim seviyelerinin ve beklenti düzeylerinin iş tatmini üzerinde etkili olan kişisel özellikler olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

BÖLÜM 5. MOTİVASYON

5. 1. Motivasyon Kavramı ve Önemi

Sanayi Devrimi ile birlikte küreselleşmenin hız kazanması sonucunda teknolojik, enformasyon, ulaşım ve iletişim gibi alanlarda yaşanan etkileşimler, çalışanların işe karşı takındıkları tutum ve davranışların da bazı değişiklikler yaşanmasına neden olmuştur.

Belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere kurulan işletmelerin, bu hedeflere başarı ile ulaşabilmeleri için faaliyetlerini gerçekleştiren çalışanlarının da bu hedefler ile doğru orantılı olarak hareket etmeleri gerekmektedir (Dulkadir ve Güçlüer, 2016). Çalışanların, işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri ve bunları hayata geçirebilmek için çaba sarf etmelerinin sağlanması, onların motive edilme seviyelerine bağlı olmaktadır. Bu noktada motivasyon kavramı, yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları özendirici ve caydırıcı aksiyonların bütününü oluşturmaktadır (Öztekin, 2002).

Motivasyon kelimesi, "hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek" anlamlarında kullanılan Latince "movere" kelimesinden türetilmiştir (Richard ve Porter, 1975). Motivasyon kavramı temelde şu soruya cevap aramaktadır: kişiyi harekete geçirmeye yöneltmek hangi yöntemle sağlanır? (Küçük, 2007). Bireyler bir örgüte dahil olduklarında beraberlerinde o örgüte, başarıya etki eden birtakım ihtiyaçlar da getirmektedirler. Bu ihtiyaçlar, fizyolojik, psikolojik ve sosyal değerler şeklinde kategorize edilebilmektedir (Maslow, 1971).

Motivasyon temelde ikiye ayrılmaktadır: içsel motivasyon ve dışsal motivasyon. İçsel motivasyon, bireylerin kişisel hedeflerini gerçekleştirebilmek adına yaptığı faaliyetlerde kullandığı motivasyon çeşididir. İçsel motivasyona sahip olan kişiler, problemleri anlamak, açıklamak ve bunların giderilmesine yönelik yaratıcı çözümler bulmak için çaba göstermektedirler. İçsel motivasyonun kişideki yaratıcılığı da arttırdığı belirtilmekte, bu anlamda içsel motivasyonun doyurucu ve büyüleyici bir özelliğe sahip olduğu ifade edilmektedir. İçsel motivasyona sahip kişilerin özellikleri arasında, yeniliğe açık olma, tecrübe için fırsatlar araştırmaya meyilli olma ve karmaşaya meydan okuma gibi özellikler yer almaktadır (Gürdoğan, 2012).

Dışsal motivasyon ise, kişisel olmayan bazı dışsal hedeflere ulaşmak için yerine getirilen faaliyetlerde kullanılan motivasyon çeşitidir. Dışşal motivasyona sahip olan kişiler için ise içsel motivasyona sahip bireylerin aksine tahminler ve sıradanlıklar çekici olmaktadır (Gürdoğan, 2012).

Herzberg vd. (1959) tatmin ve tatminsizlik kavramlarını motivasyon ve hijyen etmenlerinin etkisi altında olan tamamen birbirlerinden farklı kavramlar olarak açıklamaktadırlar. Bu anlamda, Herzberg vd. (1959) tarafından geliştirilen "Motivasyon-Hijyen Teorisi", tatmin ve tatminsizliğe neden olan etmenleri açıklamaktadır. Teoriye göre isteklendirici faktörler, bireylerin kişisel alaka, sorumluluk, başarı, kişisel gelişim, ahlaki değerler gibi psikolojik gereksinimlerini karşılayan içsel faktörler olarak tanımlanmaktadır. İsteklendirici faktörler, içsel motivasyon için gerekli olan unsurlardır ve kişisel tatmin ile bağlantılıdır. Çalışma şartları ve çalışma ortamı ile ilgili olan tüm dışsal faktörler de hijyen faktörleri şeklinde açıklanmaktadır (Kosmoski, 1997). Motivasyon-Hijyen Teorisi, isteklendiriciler ve hijyen faktörleri arasındaki farka işaret etmesinden dolayı örgütsel davranış alanında oldukça faydalı katkılar sağlamaktadır (Schermerhorn vd., 2008). Bunun yanında teori, Çift Faktör Teorisinin daha kolay anlaşılabilmesi ve motivasyon ile verimliliğin arttırılmasını sağlayan programların geliştirilebilmesi açısından da büyük öneme sahiptir (Chuang vd., 2009). Aynı zamanda Motivasyon-Hijyen Teorisi, sadece kişisel değil kurumsal şartların da iş hayatındaki motivasyon düzeylerini anlamak ve yön vermek anlamında önemli olduğu vurgusunu yapmaktadır.

Yönetim alanında motivasyon konusu, çalışanları farklı davranmaya iten etmenlerin belirlenmesi, bu etmenlerin çalışan davranışları üzerinde nasıl ve ne derecede etkili olduğunun belirlenmesi, çalışanların olumlu davranışlarında sürdürülebilirlik sağlamalarına yardımcı olunması gibi durumlar ile ilgilenmektedir (Koçel, 2013). Çalışanlarda motivasyonun sağlanabilmesindeki en önemli unsur, kişilerin gönüllü çalışmak istemeleri olmaktadır. Kişideki bu gönüllü çalışma isteği de çalışanların arkadaşları ve işletmenin işleyişi için duyduğu endişeye bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Finkelstein, 2006). Çalışanlar ne kadar nitelikli olursa olsunlar, onların çalışma isteklerinin yönetim tarafından harekete geçirilmesi gerekmekte, ancak bu şekilde işletmeye gerekli faydayı sağlayabilmektedirler (Akçakaya, 2004).

Bu noktada önemli olan nokta, çalışanın sadece çalışma yeterliliğine sahip olması değil, bununla birlikte çalışanın çalışmaya karşı istek ve heves de duyması gerekmektedir. Yeterlilik, bir işin yapılabilmesi için gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olunması anlamına gelmektedir.

Çalışmaya karşı duyulan istek ise, kişinin kendisinden kaynaklanan bir olgudur. Ancak işletmeye fayda sağlanabilmesi için çalışanın kendisinde olan bu isteğin iyi yönetilmesi de gerekmektedir. Çalışanın işe karşı duyduğu istek ve yönetim şekli gibi motivasyona etki eden bu faktörler ile kişisel ve örgütsel verimliliğe bağlı olarak meydana gelen başarı arasında doğrusal yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Smithers ve Walker, 2000).

Bir işletmede çalışanların işe karşı duydukları isteği ve motivasyonu sağlayarak başarıyı en yüksek seviyede tutmak için üst düzey yönetimin desteğinin olması şarttır. Bu üst düzey yönetim desteği ile çalışanların sorunları çözmede ve başarıya ulaşmada daha istekli ve motivasyonlu olacakları düşünülmektedir. Aynı zamanda çalıştığı işletme ile uyum içerisinde olan ve işletmenin değerlerini destekleyerek korumayı amaçlayan çalışanların motivasyon ve başarı seviyelerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir (Öztürk ve Dündar, 2003).

5. 2. Motivasyonun Etkileri

5. 2. 1. Verimlilik

Verimlilik veya rasyonellik kavramları genel olarak "akla uygunluk, doğru ile yanlışı birbirinden ayırabilme gücü" anlamlarında kullanılmaktadırlar. İşletmelerde ise verimlilik kavramı, en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek veya belirli bir hedefe en az araç kullanarak ulaşmak şeklinde ifade edilmektedir. İşletmelerde verimliliğin artıp azalmasında rol oynayan en büyük unsurlardan biri de örgüt üyeleri olmaktadır. Bu anlamda işletme çalışanlarının motivasyonu sağlayarak verimliliği arttırmak, işletme yöneticilerinin temel görevleri arasında yer almaktadır. Kişilerin verimliliğini, yetenekler ile motivasyon durumu belirlemektedir. Yetenek, bir çalışanın ne yapabileceğini gösterirken, motivasyon ise ne yapmak istediğini ifade etmektedir. Çalışanın yaptığı işten memnun olmasını ve onu severek yapmasını sağlamak, yöneticinin çalışanı motive

edebilme durumuna bağlı olarak değişmektedir. Bu anlamda işletme verimliliğinin arttırılmasında yöneticinin çalışanlar üzerindeki rolü yadsınamaz bir öneme sahip olmaktadır.

5. 2. 2. Etkinlik

Bir işletmenin kuruluş hedeflerine ne derece ulaştığının bir göstergesi olan "etkinlik" unsuru, işletmeler için olmazsa olmaz bir kavram haline gelmiştir (Drucker, 1992). İşletmede etkinliğin sağlandığının göstergeleri olarak da verimliliğin sağlanmış olması, çalışanların tatmini, büyüme, çevreye uyum, rekabet edebilirlik, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar ele alınmaktadır (Kaldırımcı, 1985).

Çalışanların motivasyon seviyelerinin arttırılması ile işletme etkinliğinin arttırılması da sağlanabilmektedir. Bu sayede işletmenin hedeflerine ulaşmasında daha çok başarı elde edilebilecektir (Dicle ve Dicle, 1973).

5. 2. 3. Kalite

Performans, uygunluk, dayanıklılık, estetik, güvenilirlik gibi birçok karakteristik özelliği kapsayan "kalite" kavramı, çok boyutlu bir kavram şeklinde ele alınmaktadır. Klasik yönetim anlayışı çerçevesinde motivasyon, iş tatmini gibi konular, yalnızca daha çok üretim yapılarak işletme verimliliğini arttırmak ve daha çok satış yapmak amaçları için ilgi duyulan konular olmuştur. Kalitenin yükseltilmesinin ise, daha çok çalışanların bilgi ve becerilerini kullanmalarına bağlı olarak değiştiği savunulmaktadır. Bir başka deyişle, kalite iyileştirmede örgütün yapısından ziyade esas önemli olan örgüt içerisindeki beşeri ilişkilerdir. Eğer, işletme çalışanlarının teknik konular, motivasyon, ekip ruhu ile ilgili bilgileri yoksa, en iyi örgüt şemasının bile bir işe yaramayacağı düşünülmektedir (Bozkurt, 1996). Bir başka ifade ile çalışanlar ve çalışanların davranışları değiştirilmediği sürece örgüt yapısının değiştirilmesinin bir anlamı olmayacağı savunulmaktadır.

5. 2. 4. Kârlılık

Kâr etmek, işletmelerin en temel ekonomik amacıdır. Kâr elde etmek, işletme sahiplerinin olduğu kadar, işletmeden daha fazla çıkar sağlamayı amaçlayan yönetici ve çalışanların da en büyük motivasyon aracı niteliğindedir. Birçok yönetici tarafından terfi, ücret, zam, ödül gibi dışsal motivasyon araçlarından ziyade bir işi başarmanın verdiği

özsaygı ve gurur gibi içsel motivasyon araçlarından yararlanmanın daha önemli ve iyi olduğu savunulmaktadır (Weaver, 1997). Ancak dışsal motivasyona kıyasla içsel motivasyonu harekete geçirip yönetmek daha zor ve karmaşık olmaktadır.

Örneğin, satışlarda %10'luk bir artışın sağlanması gibi bir dışsal motivasyondan yararlanmak ve bu hedefe ulaşılıp ulaşılamadığına bakılarak ödül veya ceza sistemini uygulamak daha kolaydır. Fakat özsaygı, gurur gibi içsel motivasyon araçlarının açıkça ve kesin olarak belirlenememesinden dolayı, içsel motivasyondan yararlanmak dışsal motivasyondan yararlanmak kadar kolay olmamaktadır.

Bu sebeple de klasik yönetim tarzında yöneticiler, çalışanları dışsal etmenlerle motive etmenin içsel etmenlerle motive etmekten daha kolay olduğu düşüncesi ile daha çok dışsal motivasyon araçlarından yararlanmayı tercih etmektedirler (Weaver, 1997).

5. 3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Birbirleri ile etkileşim içerisinde olan ve başka birçok unsur tarafından da etkilenen, aynı zamanda değişkenlere göre farklılıklar gösterebilen çok sayıda motivasyon faktörleri vardır. Örgütsel ve bireysel olarak iki ana gruba ayrılan bu faktörler, farklı özelliklere ve farklı bakış açılarına göre kategorize edilmektedir (Qu vd, 1999). Örgütsel faktörler, örgütün çalışanlarına olan bakış açısı, onları değerlendirmesi, onlara sunduğu olanaklar ile kişilerin yeteneklerini kullanmalarında belirleyici roller oynamaktadır. Bu örgütsel faktörler, örgütün çalışma alanı, teknolojisi, fiziki şartları, çevresel koşulları, yönetim anlayışı gibi unsurlardan oluşmaktadır (Karakaya ve Ay, 2007).

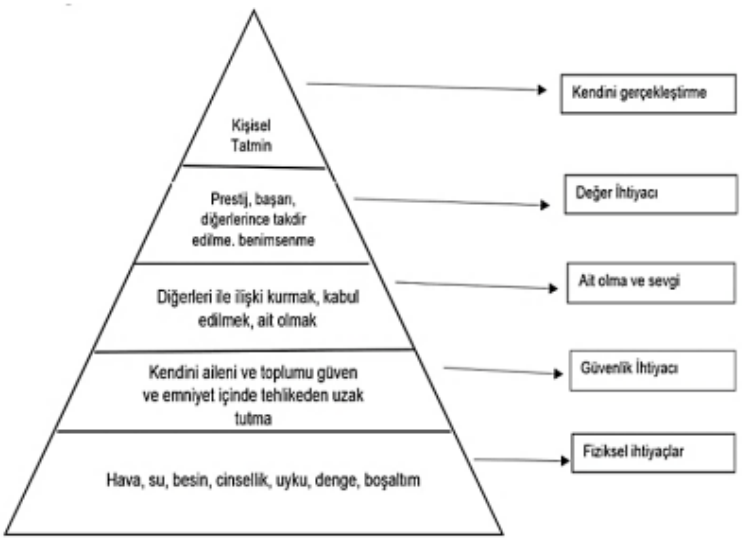
Bireysel faktörler ise, çalışan bireyin kendi kişisel özellikleri ile ilgili olan faktörlerdir. Bu faktörler, çalışanın çalıştığı işyerini benimsemesi, kabullenmesi ve işletme içerisinde sergilediği tutum ve davranışlarının belirleyiciliği açısından oldukça önemli olmaktadır. İşletmenin hedef ve amaçlarını benimseme, çalışma arkadaşlarıyla uyum, beklentilere ulaşılabilme gibi unsurlar bireysel faktörler arasında yer almaktadır (Karakaya ve Ay, 2007).

5. 4. Motivasyon Teorileri

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Maslow tarafından geliştirilen "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"na göre, kişinin motivasyon düzeyinin temelinde ihtiyaçlar yer almaktadır. Kişi bu ihtiyaçlarını karşılamayı arzulamakta ve bunun için harekete geçmektedir (Us, 2007). Bu anlamda kişinin davranışlarını belirleyen, kişinin kendi gereksinimleri olmaktadır. Bu kuram, bireylerin karşılanması gereken gereksinimleri anlamında temel bir kuram niteliğinde olup, sadece iş yaşamında kullanılan bir kuram değil de daha genel bir kuram şeklinde değerlendirilmektedir (Onaran, 1981)

Bu kuramda ihtiyaçlar, birbirini takip eden aşağıdan yukarıya doğru sıralanan beş farklı grupta toplanmaktadır (Johns ve Saks, 2001). Bu gruplar; "fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar (ait olma ve sevgi), saygı/statü (değer) ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı" şeklinde belirlenmiştir. En alt basamakta fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yer alırken, daha üst basamaklarda ise kişinin statü ve saygı gibi sosyal ihtiyaçları yer almaktadır (Özkalp ve Kırel, 1996). En alt basamakta yer alan ihtiyaç karşılandıkça bir üst basamakta yer alan ihtiyaçlara sıra gelmektedir. Giderilen her bir ihtiyacın kişinin motivasyonu üzerindeki etkisini kaybedeceğine inanılmaktadır (Maslow, 1970).

Şekil 1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Kula ve Çakar (2015)

Çift Faktör Kuramı: En çok kullanılan ve bilinen motivasyon kuramlarından biri olan Çift Faktör Kuramı, Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Kuram, aynı zamanda iş tatmini konusunda da önemli kuramlar arasında yer almaktadır. Çalışanların çalıştıkları işyerlerinde birtakım ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu kuramda, bu ihtiyaçlar iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; "durum koruma etkenleri ve motivasyon etkenleri" şeklindedir. Durum koruma etkenleri çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olurken, motivasyon etkenleri ise iş tatmini sağlamaktadır. Genel olarak dış çevre ile ilgili olan durum koruma etkenleri arasında, yönetim tutum ve stratejileri, ücret politikası, çalışma koşulları, denetim gibi unsurlar yer almaktadır (Başaran, 2008). Motivasyon etkenleri ise hem işin kendisi, hem de çalışanın işinde gösterdiği başarı ile ilişkili unsurlardır (Greenberg ve Baron, 2003).

Herzberg'in Motivasyon Teorisi, insanlara uygun iki farklı ihtiyacın olduğunu savunmaktadır (Herzberg vd., 1967). Temel fizyolojik ihtiyaçların etkisi ile insanda birtakım dürtüler meydana gelmektedir. Örneğin; kişinin açlığını gidermek adına bir şeyler satın almak için para kazanmaya mecbur kalmasına neden olan biyolojik dürtünün birincil içgüdüsü olarak kabul edilmektedir, bu nedenle para önemli bir dürtü haline gelmektedir (Herzberg, 1987). Bir insanın diğer tamamlayıcı özellikleri, başarma potansiyelidir ve başarı yoluyla psikolojik gelişmeye ulaşılabilmektedir. Herzberg (1987) ayrıca, çaba, tanınma, sorumluluk, büyüme ve ilerleme gibi içsel unsurlar olarak adlandırılan büyüme veya uyarıcı faktörlerin de olduğunu varsaymaktadır. Dışsal olan memnuniyetsizlik veya hijyen faktörleri, büyüme ve gelişmeye yol açan gelişen ihtiyaçları harekete geçirmek için bir teşvik olarak çalışan denetim, maaş, personel arasındaki ilişki, çalışma ortamı, statüdür.

Öz-belirleme Kuramı: İş motivasyonu kavramını çok boyutlu bir yaklaşım şeklinde ele alan bu kuramda, üç adet motivasyon boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, motive olamama, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon şeklindedir. Motive olamama durumu, bir işi gerçekleştirmeye karşı duyulan motivasyon eksikliği şeklinde tarif edilmektedir. Kişiler, kendilerini yetersiz hissetme, sonucun iyi olmayacağı inancına sahip olma, istenilen gayreti sarf etmede isteksizlik yaşama, başarılı olamayacaklarına olan inançları gibi nedenler sebebiyle motive olmakta bazı zorluklar yaşayabilmektedirler.

Kişi, motive olamama durumunda kendini kötü hissetmekte ve yüksek performans sergileyememektedir (Rigby ve Ryan, 2018). İçsel motivasyon, kişinin ilginç ve keyifli olduğunu düşündüğü için bir faaliyeti tamamen kendi isteğiyle gerçekleştirme durumudur. İçsel motivasyona sahip olan bireyler, baskı, ödül, kışkırtma gibi dışsal faktörlerden etkilenmemekte, tamamen kendi istekleri doğrultusunda harekete geçmektedirler. Dışsal motivasyon ise, ödül kazanma, takdir edilme, saygı görme, onaylanma, eleştiri veya cezadan kaçınma, kişisel olarak değerli bir hedefe ulaşma gibi sebepler sonucunda eyleme geçerek faaliyeti yerine getirme biçimini tanımlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000).

Eşitlik Teorisi: Adams (1963), yönetim ödül sistemleri için uygun bir belirteç olarak "eşitsizlik" kavramını önermiştir. Adam'ın Eşitlik Teorisi, eşitsizliği vurgulayan bir sosyal bağlamda ücret eşitsizliklerine özel bir önem vermektedir. Teori, bir çalışanın maaşının performansının kalitesine bağlı olduğunu öne süren ücret (uzmanlık ve becerilerine dayalı) gibi bir değişkenler zincirini içermektedir. İyi bir iş yapılmışsa maaşta bir artış beklenir ve bunun tersi de geçerlidir. Söz konusu faktör, bir organizasyondaki motivasyon şemasıyla olumlu bir çatışmaya sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların maaşları, bir işletmenin getirisi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Taboli, 2012).

Huseman vd. (1987), Eşitlik Teorisinin açıkça "düşük ödüllerin (ücret) memnuniyetsizlik yarattığını, ancak çalışanların cesaretini ve motivasyonunu arttırmanın başka bir yolunu sunabileceğini ve çalışanların girdi ve çıktıları arasındaki farkı büyük ölçüde azaltabileceğini" öne sürdüğünü savunmaktadırlar. Al-Zawahreh ve Al-Madi'nin (2012) eşitlik teorisi bünyesinde savunduğu gibi, insanlar örgütlerden elde edilen çıktılara göre algılarını, görüşlerini ve isteklerini değiştirmenin tam bilinciyle eşitsizliğe entelektüel olarak başvurabilmektedirler. Bu açıdan yöneticiler, çalışanlarına adil ve eşit davranmalıdır, çalışanlar tarafından uygulanan eksik ve fazla ödüllendirmenin genel durumunu değerlendirmek kaçınılmaz sonuçlar doğurabilmektedir (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012).

Eşitlik Teorisi ayrıca, bir çalışanın, çaba, özveri, sadakat, bağlılık, çok yönlülük, sabır, yeni durumu kabul etme esnekliği gibi girdilerin adil ve istikrarlı bir dengesini koruyarak aşırı derecede motive olduğunu varsaymaktadır. Teori, bir çalışanın işçiliğinin çıktısından ne kadar memnun olduğu, bir görevi olumlu bir şekilde tamamlamak için

amansız çaba sarf ettiği ve meslektaşlarına kıyasla kendi yatırım-ödül oranını veya daha büyük bir yatırım-ödül oranını değerlendirerek sonuca değer verdiği gerçeğine dayanmaktadır (Hossain ve Hossain, 2012).

ERG Teorisi: Clayton Alderfer (1969) tarafından önerilen ERG Teorisi, genel olarak Maslow'un İhtiyaçlar Teorisini daha da basitleştiren bir teori niteliğindedir. ERG Teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Teorisinde yer alan beş ihtiyacı üçe inmiştir. Bunlar; var olma ihtiyaçları, ilişkisel ihtiyaçlar ve gelişme ihtiyaçları. Alderfer'in ERG Teorisi, daha yüksek seviyeli ihtiyaçlar harekete geçirilmeden önce daha düşük seviyeli ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiğini belirtmesiyle Maslow'un Teorisinden büyük ölçüde farklıdır. Bahsedilen bu unsurlardan herhangi birinin, bireyin belirli bir zamanda davranışı üzerinde bir etkisi olabileceğine inanmaktadır. Ayrıca tatmin edilen ihtiyaçların motivasyonel içgüdülerini kaybedeceklerini de içermemektedir. Genel olarak, daha düşük ihtiyaçların bazen daha yüksek ihtiyaçlar harekete geçirilmeden önce karşılanabileceğine dair bir spekülasyon olacaktır (Schermerhorn, 2002). İlişkisel ihtiyaçlar ve hatta belki de var olma ihtiyaçları yeterince karşılanmadığında büyüme deneyimleri aranabilmektedir (Alderfer, 1969).

Beklenti Teorisi: İnsanların eylemlerinin hedefe ulaşmasını bekledikleri sürece istenen bir hedefe ulaşmak için motive olacaklarını önermektedir. Aslında Vroom'un (1964) belirttiği gibi bu teori, beklenti, araçsallık ve değerlik olarak adlandırılan üç değişken arasındaki bir olasılık ilişkisini ifade etmektedir. Bireysel ihtiyaçların ve motivasyonun önemini kabul etmekte ve bu nedenle Maslow veya Herzberg'in teorilerinden daha az basit olmaktadır. Argyris ve Schon (1992) modern örgütleri, yukarıdan aşağıya, hiyerarşik olarak yapılandırılmış kontrol mekanizmasını vurgulayan bir eylem teorisi kullanan yönetim tarafından karakterize edilenler olarak görmektedirler. Bu durum da, yönetim hakimiyetine vurgu yapmaktadır.

5. 5. Motivasyon Ölçekleri

Literatürde yer alan motivasyon kavramı ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, motivasyonun birçok değişken ile ilişkili olduğu görülmektedir (Sarıçam ve Erdemir, 2019). Örneğin çalışmalar, motivasyon kavramının benlik saygısı (Green vd., 2006; Topçu ve Leana-Taşçılar, 2016), başarı (Reraki vd., 2015), kaygı (Koca, 2019;

Müezzin ve Özata, 2019), akademik kontrol odağı (Sarıçam, 2015), olumlu düşünme becerileri (Çelik ve Sarıçam, 2018) gibi değişkenler ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu anlamda motivasyonu ve ilişkili olduğu kavramları değerlendirebilmek adına bazı ölçme araçları geliştirilmiştir. Bu araçlardan bazıları şunlardır: Karataş ve Erden, (2012) tarafından geliştirilen "Akademik Motivasyon Ölçeği"; Özbay (2008) tarafından geliştirilen "Motivasyon Stratejileri Ölçeği"; Erturan-İlker, Arslan ve Demirhan'ın (2014) oluşturduğu "Öğrenmeye İlişkin Motivasyonel Stratejiler"; Dede ve Yaman'ın (2008) oluşturduğu "Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği"; Aydemir ve Öztürk (2013) tarafından geliştirilen "Metinlere Yönelik Okuma Motivasyonu Ölçeği"; Yurt ve Bozer (2015) tarafından geliştirilen "Akademik Motivasyon Ölçeği".

5. 6. Motivasyon Araştırmaları

İş tatmini ve motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanlar aynı zamanda yüksek morale sahip çalışanlardır. Yüksek morale sahip çalışanların da işletmeye sağlayacağı yararlar her zaman daha fazla olmaktadır. Bir işletmede çalışanların ne kadar motivasyon seviyeleri yüksek olursa, işletmeye sağladıkları olumlu katkılar da o kadar yüksek seviyede olmaktadır (Kesici, 2006).

Yüksek motivasyona sahip çalışanlar tarafından onlara verilen görevler ve sorumluluklar büyük bir zevk ve istekle yapılmaktadır. Bu tarz çalışanlar, işletmenin değerlerini, kendi kişisel değerleri gibi benimsemekte ve kabul etmekte; işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini de kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmek ile bir tutmaktadırlar. Motivasyonu yüksek olan çalışanların aynı zamanda işten ayrılma oranları da düşük olmaktadır. Tüm bunların bir sonucu olarak da bu tarz çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin de yüksek olduğu belirtilmektedir. Çalışan bireylerin çalıştıkları işletmeye karşı hissettikleri psikolojik bağlılık, örgütsel bağlılık şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlılık, işe ve örgütsel değerlere karşı hissedilen istek, arzu, heves, sadakat ve inançtan kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Sonuç olarak, yüksek motivasyonu olan çalışanların, işletmeye karşı hissettiği bağlılık da yüksek olmaktadır.

İşletmelerde, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetsel araçlar şeklinde gruplandırılan motivasyon üzerinde etkisi olan birtakım motivasyon araçları bulunmaktadır (Ölçer, 2005; Robbins ve Coulter, 2009). Ücret zammı, primler, kar

ortaklığı, ekonomik ödüller, sosyal güvenlik, emeklilik planları gibi unsurlar motivasyon üzerinde etkili olan ekonomik araçlar şeklinde ifade edilmektedir. Bağımsız ve esnek çalışma olanakları, statü, özel hayata saygı duyulması, takdir ve saygı görme, çevreye uyum, sosyal uğraşlar gibi unsurlar ise psiko-sosyal araçlar arasında yer almaktadır. Örgütsel/yönetsel araçlar ise, eğitim olanakları, kararlara dahil olma, yükselme imkanları, delegasyon, sorumluluk eşitliği, işyeri fiziki koşullarının iyileştirilmesi, açık yönetim politikası uygulaması gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Her bir işletme için yukarıda bahsi geçen motivasyon araçlarının tatmin sağlama düzeyleri farklı olmakta, aynı zamanda bu araçların önemi kişiye ve duruma göre değişiklik gösterebilmektedir.

Motivasyon araçlarının etkinlikleri, çalışanların sahip oldukları değer yargılarına, eğitim seviyelerine, yöneticilerin tutum ve davranışlarına, toplumsal yapıya göre de farklılıklar gösterebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçer, 2005). Aynı zamanda her bir çalışanın farklı beklenti ve ihtiyaç içerisinde olmasından dolayı da motivasyon araçlarının kişilerdeki tatmin sağlama seviyeleri farklı olmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen işletmeler tarafından çalışanlarını motive etme aracı olarak genellikle ekonomik araçlar tercih edilmektedir. Modern yönetim anlayışı içerisinde faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler ise çalışanlarının motivasyon seviyelerini arttırmada sadece ekonomik motivasyon araçlarını değil, onlarla birlikte psiko-sosyal ve örgütsel/yönetsel araçlarını da kullanmaktadırlar. Fakat bireyler arasındaki farklı kişilik özellikleri, insan davranışlarının oldukça karmaşık yapısı ve toplumsal farklılıklardan ötürü, işletmeler açısından kendilerine uygun bir motivasyon modeli geliştirmenin zorluğunun yadsınamaz bir gerçek olduğu vurgulanmaktadır (Eren, 2008).

Çalışan verimliliği de motivasyondan oldukça etkilenmektedir. Çalışan verimliliği, çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için etkin ve etkili bir şekilde çalışma yeteneğidir (Kovach, 1995). Ryan vd. (2009) çalışanların yenilikçiliğinin, yaratıcılığının ve bağlılığının çalışan performansına yol açtığını belirlemiştir. Hunter ve Hunter (1984), çalışanların kişilik, beceriler, bilgi, deneyim, yetenek ve motivasyon gibi çalışan performansının beş belirleyicisi olduğunu öne sürmektedir. Çalışan performansı gerçekten motivasyondan etkilenmektedir, çünkü eğer çalışanlar motive edilirse daha fazla çaba harcayarak çalışacaklar ve sonuç olarak performansları artacaktır (Azar ve

Shafighi, 2013). Çalışan performansı, çalışan stresinden, rol çatışmalarından ve iş/iş dışı durumlardan oldukça fazla etkilenmektedir. Çalışan performansı, işlerinden elde edilebilecek kişisel yeteneklerin, iş ortamının, fırsatların ve zorlukların bir birleşimidir.

5. 7. Motivasyon, İş Tatmini ve Performans İlişkisi

Performans ile ilgili olarak motivasyon ve iş performansı arasındaki bağlantının incelenmesinde, motivasyon ve performansın karşılıklı olarak şartlandırıldığı açıktır. Bireysel beklentiler ve örgütsel gereksinimler örtüştüğünde, mesleki performans elde etme şansının da olduğuna inanılmaktadır; tersi durumda, performansın elde edilmesi ve/veya sürdürülmesi daha zordur (Lut, 2012). Psikolojik araştırmalar, bir işletmede yüksek performans sonuçları elde etmek amacıyla çalışan motivasyonunun iş verimliliğinin artmasına katkıda bulunduğunu, ancak performans artışının her zaman motivasyonun yoğunluğu ile doğru orantılı olmadığını göstermektedir. Psikoloji alandaki araştırmacılar, motivasyon yoğunluğu ile performans düzeyi arasındaki ilişkinin birey tarafından yerine getirilmesi gereken görevin karmaşıklığına bağlı olduğuna göre "Yerkes-Dodson yasası" olarak adlandırılan sonuca varmışlardır. Bu yasaya göre, karmaşık görevler durumunda motivasyon yoğunluğundaki bir artış, performansın bir noktaya kadar artışını belirlemekte, sonrasında ise durgunluk ve hatta düşüş olmaktadır.

"Yerkes-Dodson yasasına" göre, aşırı güçlü motivasyon, sinirliliğe yol açabilmekte, bu da belirli bir düzeyde düzensizliğe sebep olmakta, böylece ilerlemeyi engellemekte ve hatta gerilemeye yol açmaktadır. Düşüşün başladığı an, görevin karmaşıklığına bağlıdır: zor bir görev, bükülme noktasına varmayı ve dolayısıyla düşüşü hızlandırırken; basit, tekrarlayan, rutin görevlerde bu noktaya çok geç bir aşamada ulaşılmaktadır. Böylece, yüksek performans elde etmeyi mümkün kılan motivasyon yoğunluğunun derecesi anlamına gelen motivasyonel optimum kavramı ortaya çıkmaktadır. Motivasyonel optimum, iki değişken üzerinde çalışarak elde edilebilmektedir: bir yandan, bireylerin bir görevin zorluğunu mümkün olduğunca doğru algılamaya alıştırmak (önemine dikkat çekerek); diğer yandan, duruma göre motivasyonun yoğunluğunu artırmak veya azaltmak için manipüle etmek. Motivasyonel optimuma ulaşmak için, sadece performansın arttırılması değil, aynı zamanda kişisel yaşamın insan potansiyelini geliştirmeyi de amaçlayan, pozitif dışsal motivasyon ile içsel

motivasyonun kalıcı bir kombinasyonunun da düşünülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların bireysel psikolojik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır (sinirlilik, denge, öz kontrol vb.). Bu özellikler görevin yerine getirilmesini hem teşvik eden hem de engelleyen unsurlardır.

Her yöneticinin, çalışanlarının yaptıkları işe motive ve bağlı olmasını istediği kesindir; soru, yöneticilerin çalışanları nasıl motive ettikleri ve kendilerinden beklenen örgütsel performansı elde etmek için yaptıkları faaliyetlere katılmalarını sağlamak ve aynı zamanda çalışanların istedikleri memnuniyeti elde etmeleridir (Lut, 2012). Bu noktadan bakıldığında iş tatmini konusu ve iş tatmini ile iş performansı ve iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişki, araştırmacılar için olduğu kadar uygulayıcılar için de sürekli bir endişe kaynağı olmuştur. İş tatmini ve iş performansının elde edilmesindeki rolü konusunda zaman içinde farklı görüşler olmuştur. 1950'lerde, tatminin iş performansının doğrudan nedeni olduğu düşünülmüştür. Ancak günümüzde, toplumun ve bilimin evrimi sayesinde, tatminin performansla ilgili olmasına rağmen, olası nedenlerinden sadece biri olduğu düşünülmektedir.

İş tatmininin çeşitli yönleri olduğu kabul edildikten sonra, araştırmacılar bu konuda çok sayıda çalışma yapmışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda iş tatminini etkileyen faktörlerin beş ana başlık altında toplanabileceği belirtilmiştir. Bunlar; işin kendisi, ücret, denetim, iş arkadaşları ve terfi. Motivasyon ve tatmin arasındaki ve tatmin ile performans arasındaki ilişkinin belirlenmesi, incelenen olgunun karmaşıklığı göz önüne alındığında, uzmanlar arasında hala tam bir anlaşmaya varılmış değildir. Zamanla, motivasyon ve tatmin arasındaki ilişki, örgütsel yönetim psikolojisi tarafından birden fazla perspektiften ele alınmıştır. Bunlardan ilki, yalnızca motivasyonun davranış değişikliğine yol açtığını, bu açıdan dürtüyü temsil ettiğini düşünen araştırmacılara aittir. Bu nedenle, yalnızca motivasyonun iş performansını etkilediği, ancak memnuniyeti etkilemediği sonucuna varılmıştır. Araştırmalar, tatmin ve üretken davranış arasında açık bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Bir kısım araştırmacılar ise tek taraflı olarak sunulan motivasyon ve tatmin arasındaki ilişkide, sadece motivasyondan tatmine kadar olan ve motivasyonun bir etkisi olarak değerlendirilen ilişkide ısrar etmektedirler. İnsan ilişkileri hareketi, tatmini motivasyonun doğrudan nedeni olarak kabul ederek, tatminden motivasyona ters ilişkiyi genelleştirmektedir. Üç perspektifin her biri, aralarındaki

etkileşimi açıklamadan ve birimlerine bakılmaksızın analiz edilen fenomenin bir yönünü vurgulamaktadır (Lut, 2012).

Sonuç olarak, iş motivasyonu, iş tatmini ve iş performansı arasındaki bağlantının doğrusal bir bağlantı veya sürekli bir bağlantı olmadığı ve kendini gösterdiği koşullara bağlı olarak nüanslı olarak yorumlanması gerektiği söylenebilmektedir. Bu durum, çalışma ortamının hem performansı hem de tatmini artırmadaki önemini ve yönetim açısından değerleri, yaratıcılığı, adaleti ve adaleti teşvik eden, hem örgütsel performansı hem de çalışan tatminini elde etmeyi amaçlayan bir örgüt kültürünün geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir (Lut, 2012).

İş tatmini, kişinin işine karşı geliştirdiği olumlu ya da olumsuz tutum olarak ifade edilmektedir. İş tatmini, çalışan tarafından mesleki koşulların ve iş ödüllerinin değerlendirilmesinin sonucudur. Çalışan işinden memnun kaldığında performansını maksimize etmekte, örgütsel performansı ve karlılığı arttırmaktadır (Nelson ve Quick, 2000). İş tatmini düşük olduğunda düşük performans, devamsızlık ve iş gücü devrinde artış gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır (Judge vd., 2001). Bu koşullar altında iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir.

İşletmeler, çalışanları motive etmek ve iş tatminini artırmak için farklı psikososyal araçlara sahiptir (Lester ve Kickul, 2001). Herzberg'in teorisine dayalı çalışmalarda hem motivasyonel faktörlerin hem de hijyen faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu gösterilmiştir. Motivasyonel faktörlerin iş doyumunun yüksek düzeyde olmasına neden olduğu belirtilmektedir (Güçlü Nergiz ve Ünsal Akbıyık, 2019).

Mitchell (2009) tarafından sağlık sektöründe hemşireler üzerine yapılan bir araştırmada, işin kendisi, ücretler, çalışma koşulları, süpervizör ve meslektaşlar gibi hem hijyen hem de motivasyon faktörlerinin hemşirelerin iş tatminini etkilediği bulunmuştur. Russell ve Van Gelder (2008) de sağlık sektöründe hemşireler üzerinde yaptıkları başka bir çalışmada başarı, tanınma, işin kendisi ve ilerleme fırsatları, motivasyon faktörleri olarak iş tatminine yol açmaktadır. Tayvan'daki otel işletmelerinde iş tatmininin öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan bir araştırma da, iş tatmininin örgütsel etkinliğin psikolojik sonuçlarına (duygusallık ve devam bağlılığı, işten daha az ayrılma niyeti gibi) önemli

katkıları olduğu sonucuna varılmıştır (Yang, 2010). İlgili örgütsel ve mesleki faktörler bir anlamda motivasyonel faktörlerdir (Kovach, 1987). Bu faktörlerin düzeyi çalışanın motivasyonunu ve bunun sonucunda işten ve çalışma ortamından beklentileri ile örtüştüğünde iş tatmini artırmaktadır.

Lam vd. (2001), Hong Kong'daki fast food restoranları üzerine yaptıkları çalışmada ise, iş özellikleri, eğitim ve gelişim, ücretler ve eşitlik gibi faktörlerin iş tatminini etkilediğine işaret etmiştir. Lowry vd. (2002), Avusturya'daki otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada örgün eğitim, esnek çalışma saatleri ve yetkilendirmenin iş tatminini artırdığını bulmuşlardır. Emek yoğun bir sektör olan konaklama sektöründe çalışanın performansı, organizasyonun karlılığı ve müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir. Görev performansı iki tür davranış içermektedir. Tip 1 davranışlar, herhangi bir malın üretilmesi veya herhangi bir hizmetin sunulması görevlerinin yerine getirilmesinden kaynaklanan davranışları temsil eder. Tip 2 davranışlar, organizasyonun teknik yeterliliğine katkıda bulunan planlama, organizasyon, koordinasyon ve denetim işlevleriyle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmek için sergilenen davranışları kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Görev performansında kişinin bilgi, beceri, deneyim ve kapasitesinin belirleyici olduğu kadar motivasyonun da önemli bir rol oynadığı dikkat çekmektedir (Otluoğlu, 2015). İş özellikleri modelinde yer alan beş motivasyonel faktörün iş özellikleri olması çalışanın görev performansını artırmaktadır (Otluoğlu, 2015). Bu nedenle hizmet sektöründeki performanslarını artırmak için çalışanları motive edecek faktörlerin belirlenmesi bir zorunluluktur. Görev performansı ile iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ile görev performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, çalışanın iş tatmini ile görev performansının arttığını ve görev performansı ile iş tatmininin arttığını belirlemiştir (Judge vd., 2001).

Gerçekten de iş tatmininin önemli yönetsel etkileri vardır. İş tatmini yüksekse, çalışanlar daha iyi performans göstereceklerdir. Öte yandan iş tatmini düşükse performans sorunları ortaya çıkacaktır. İş tatmininin sonuçlarını incelerken, analizi bir dizi spesifik değişkene ayırmak önemlidir. Bunlar üretkenlik, işten ayrılma, devamsızlık ve diğer etkilerdir (kazalar, şikayetler, fiziksel ve zihinsel sağlık) (Pushpakumari, 2008). Ödüller bu noktada önemli bir rol oynamaktadır. Ödül programlarının temel amacı,

çalışanların işe gelmelerini sağlamak ve çalışanları yüksek performans düzeyine ulaşmak için motive etmek adına nitelikli insanları organizasyona çekmektir. Ödüller işletme tarafından sağlansa da, kişi tarafından değerlendirilmektedir. Ödüller yeterli ve adil olduğu ölçüde, birey bir tatmin düzeyine ulaşmaktadır. Ödüller genel olarak içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere iki gruba ayrılabilmektedir. İçsel ödüller, doğrudan bir birey tarafından deneyimlenen psikolojik ödüllerdir. Bunlar, işin kendisinin bir parçası olan ödüller olarak tanımlanmaktadır (Gibson vd., 1991). Çalışan tarafından doğrudan deneyimlenen psikolojik ödül olarak da tanımlanmıştır (Stoner ve Freeman, 1992). Dışsal ödüller ise, süpervizör veya çalışma grubu gibi bir dış temsilci tarafından sağlanmaktadır. Bu ödüller işin dışında verilen ödüller olarak tanımlanmıştır (Gibson vd., 1991). Ücret, terfiler, kişiler arası ilişkiler, statü ve yan haklar, dışsal ödüllere örneklerden bazılarıdır. Sorumluluk, başarı, özerklik, kişisel gelişim, meydan okuma, tam çalışma ve işin geri bildirim özellikleri bazı içsel ödüllerdir. Performans büyük ölçüde algıya, değerlere ve tutumlara bağlıdır.

İş performansını etkileyen o kadar çok değişken var ki, onları anlamlandırmak oldukça zor olmaktadır. Performans, belirli bir durumda bireysel yetenek, beceri ve çabanın bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Porter ve Lawler, 1974). Kısa vadede, çalışanın becerileri ve yetenekleri nispeten istikrarlıdır. Bu nedenle, araştırmanın amacı için araştırmacı performansı, bir çalışanın işine harcanan çaba açısından tanımlamaktadır. Çaba, işgörenlerin işlerinden memnun olduklarında ve ihtiyaçları karşılandığında, işe bağlılık geliştirdiklerinde, kişinin isteyerek çalışmasını sağlayan içsel bir güçtür. Artan çaba daha iyi performansla sonuçlanmaktadır.

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki, çeşitli organizasyonel ortamlarda eleştirel olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmaların sonuçları karıştırılmıştır. Cummings (1970) bu ilişkiyle ilgili üç ana bakış açısı belirlemiştir. Tatmin performansa neden olmakta, performans tatmine neden olmakta ve ödüller hem performansa hem de tatmine neden olmaktadır. Bu üç görüşün tamamı çeşitli araştırmalarla desteklenmektedir. Kornhanuser ve Sharp (1976), endüstriyel sektörde tatmin ve performans arasındaki ilişkiyi belirlemek için otuzdan fazla çalışma yürütmüştür. Çalışmaların çoğu, iş tatmini ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Katzell vd. (1952), iş tatmininin ne ciroyla ne de üretim kalitesiyle ilişkili olmadığını göstermiştir. Smith ve

Cranny (1968) literatürü gözden geçirmiş ve tatminin performansla olduğu kadar çaba, bağlılık ve niyetle de ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Porter ve Lowler (1974) tatminin çalışanın çabasını etkileyeceğini öne sürerek, performans olasılığından artan tatminin, ödüllere yol açan performans beklentilerinin artmasına yardımcı olduğunu belirtmiştir. Carroll vd. (1964) de tatmin ve verimliliğin önemli bir ilişki içerisinde olduğunu bulmuşlardır. Algılanan yüksek beklenti nedeniyle performansın daha fazla çabaya yol açtığını öne sürmüşlerdir. Çaba, yine önemli ilişkilerde doyuma yol açan etkili performansa yol açmaktadır. David vd. (1970), çalışanların performans gösterdiği ödül sisteminin tipinin, memnuniyet-performans ilişkisini güçlü bir şekilde etkilediğini öne sürmektedir.

Örgütsel başarı ile ilgili tartışmalarda yöneticiler genellikle çalışanların moralinin başarı için çok önemli faktörlerden biri olduğunu söylemektedirler. İş yerinde kendini iyi hisseden çalışanlar; işe olumlu bakan insanlarla çalışmayı tercih etmektedirler. İş tatmini yüksek olan çalışanlar genellikle işlerini sevmekteler; çalıştıkları bir ortamda adaleti hissetmekte ve işlerinin kendilerine çeşitlilik, meydan okuma, iyi ücret ve güvenlik, özerklik, hoş iş arkadaşları vb. gibi olumlu özellikler kazandırdığını düşünmektedirler (Bakotic, 2016).

Örgütsel performans, bireysel performansların basit bir toplamı olarak görülememektedir. Birçok çalışmanın araştırma sonuçları iş tatmini ile bireysel performanslar arasında pozitif bir ilişkinin varlığını öne sürse de (Goslin, 2005; Wright ve Cropanzano, 2000), iş tatmini ile örgütsel performans arasındaki ilişki ile ilgili durum daha karmaşıktır. Organizasyonel performans, hem işletmenin etkileyebileceği dahili hem de işletmenin etkisinin ötesindeki harici faktörlerden etkilenmektedir.

İş tatmini ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalarla ilgili olarak, iş tatmini ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların sayısına oranla bu bağlantıya odaklanan araştırmaların sayısının çok daha az olduğu belirtilmelidir. Bu çalışmalar yenidir ve oldukça tutarsız sonuçlar vermektedir (Bakotic, 2016).

Bazı yazarlar iş tatmini ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulurken (Chan vd., 2000; Harter vd., 2002; Zohir, 2007), bazıları ise bu iki değişken arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulmamışlardır (Daily ve Near, 2000; Mohr ve Puck, 2007).

Daha somut olarak, Ostroff (1992), daha iş tatmini çalışanları olan organizasyonların, tatminsiz çalışanları olan organizasyonlardan daha etkili olma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Ryan vd. (1996), çalışan moralinin müteakip iş performansı göstergeleri, müşteri memnuniyeti duyguları ve ciro oranları ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Harter vd. (2002), çalışan memnuniyeti-bağlılığı ile verimlilik, kar, çalışan devri, çalışan kazaları ve müşteri memnuniyeti ile ölçülen örgütsel performans arasında pozitif korelasyonlar bulmuşlardır. Gould-Williams (2003), çalışanlar gayretli davrandıklarında ve üstün performansa sahip olduklarında, örgütsel performansın daha üstün olacağını öne sürmektedir. Evans ve Jack (2003) ise çalışan memnuniyetinin hisse başına kazanç üzerinden analiz edilen piyasa performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve piyasa performansının finansal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Schneider vd. (2003), daha yüksek varlık getirisi (ROA) ve daha yüksek hisse başına kazancın, daha yüksek iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

İş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisinin yanı sıra, ters etkinin de incelenmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel başarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin varlığı da dikkate alınması gereken bir başka konudur. Bununla birlikte, kurumsal başarı ile özdeşleşme derecesinin, bireysel başarıya kıyasla önemli ölçüde daha küçük ve çok daha az motive edici olduğuna dikkat edilmelidir. Ryan vd. (1996), iş tatmini ile örgütsel performans arasındaki zıt ilişki ile ilgili olarak, tüketici tatmininin moral üzerinde etkili olduğunu bulmuştur. Cole ve Cole (2005) araştırmaları sonucunda, örgütsel performansın çalışanda iş tatminine neden olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda, Gross ve Etzioni (1985) "örgütsel gerçeklik ve insan mutluluğunun el ele gittiğine" işaret etmiştir.

İş tatmini, işle ilgili eylem ve düşüncelerin ardından meydana gelen duygunun oluşumudur (Kingira ve Mesci, 2010). Motivasyon ise davranışı harekete geçiren bir uyarıcı olarak görülebilmektedir. İş tatmini ile ilgili teoriler, iş tatmininin motivasyon alanındaki temel kavramlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır (Herzberg vd., 1967). Örneğin, Herzberg'in iki faktör teorisi, çalışanlar üzerindeki motivasyon yönüne vurgu

yapmaktadır. İhtiyaçları tatmin ve tatminsizlik açısından tanımlamıştır. Herzberg vd. (1967) motivasyonları iş özellikleri içinde doğrulamıştır ve çalışanları motive etmenin onların iş tatminine yol açtığına ve organizasyonun sonucunu mutlaka etkilediğine inanmaktadır.

Bianchi (2012) finansal gelişmenin bireysel motivasyon ve meslek arasında daha iyi bir eşleşmeyi desteklediğini, dolayısıyla rekabetin azaldığını ve fayda ve işbirliğinin arttığını ortaya koymaktadır. Liu ve Tang (2011) ayrıca motivasyon, iş tatmini ve finansal gelişmelerin birbirinin doğrusal olarak gelişmesine yardımcı olabileceğini ortaya koymaktadır. Teck-Hong ve Waheed'a (2011) göre ise para insanları motive edememektedir. Toplumun farklı geçmişlerinden gelen farklı insan gruplarında paraya olan arzu seviyelerinde değişiklikler olabilmektedir (Teck-Hong ve Waheed, 2011). Çalışanların özelliklerinin ve davranışlarının, bir firmanın karlılığının artmasıyla sonuçlanan örgütsel canlılığın ana nedenleri olduğunu bilmek oldukça önemlidir (Bakhare Sinha, 2011). Cano ve Castillo (2004), iş tatmininin bireyin kendi tanımında görevleri yerine getirmesinde öncü bir faktör olmadığına, ancak bir organizasyonun refahına ve gelişmesine yol açabileceğine inanmışlardır. İnsanların iş içeriğine ilişkin değerlendirmeleri orantılı olarak farklılık gösterdiğinden, her bireyin işle ilgili gerçek tatmin düzeyini ölçmek zor olacaktır (Millan vd., 2011).

Herzberg'in (1987) iki faktör teorisine göre, para bir hijyen faktörü olarak görülmektedir. Teoride para, bireylerin ihtiyaç ve isteklerini yerine getirmek için tamamlayıcı bir unsur olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla genel olarak iş tatminini sağlamayabilmektedir (Lee ve Lee, 2012). Ayrıca finansal performans ile müşteri memnuniyeti arasında karşılıklı bir ilişki ve ayrıca müşteri memnuniyetinden etkilenen çalışan memnuniyeti ile de dolaylı bir ilişki olacaktır.

Memnuniyet ile finansal performans arasındaki ilişki yalnızca müşteri memnuniyetine bağlıdır ve bu da çalışanlar arasında iş tatmini yaratmaktadır. Bir organizasyonun finansal gelişimi, tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların, daha az tatmin seviyesi olanlardan daha verimli ve faydalı hale geldiğini göstermektedir (Naseem vd., 2011).

Cappelli vd. (1997), etkili iş değişikliklerinin motivasyona, iş tatminine ve örgütsel bağlılığa bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Egan vd. (2004) ayrıca örgütsel genel gelişim ile motivasyonel faktörlerin harekete geçirdiği iş tatmini arasındaki karşılıklı ilişkiyi tartışmaktadır. Hazra vd. (2013) ise motivasyonun bir görevi yerine getirmede çok önemli bir rol oynadığına inanmakta ve yöneticilerin motivasyonun anlamını anlamaları ve çalışanlarını tam olarak neyin motive ettiğini bilmeleri gerektiğini savunmaktadır. Çalışanların da görevlerini nasıl yerine getireceklerini ve uygun geri bildirim alma konusunda potansiyel bir farklılığa sahip olmaları gerektiği üzerinden durulmaktadır (Hazra vd., 2013). Motive olmuş bir çalışan, işletmeye daha fazla kar ve gelir üretmek için çaba göstermektedir. Bianchi (2012) de finansal gelişmenin, bireysel motivasyon ve meslek arasında daha iyi bir eşleşmeyi desteklemekte olduğunu ve ayrıca bir işletmede iş tatmini ile finansal gelişme arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmaktadır.

Bianchi (2012) gibi Liu ve Tang (2011) da motivasyon, iş tatmini ve finansal gelişmelerin doğrusal bir korelasyona sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ampirik çalışmaların sonuçları ayrıca, ödül ve tanınmanın, iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu etkiler bıraktığını ve bunun bir işletmenin toplam verimliliğini ve gelirini dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (Danish ve Usman, 2010). Sekyewa'ya (2009) göre motive olmuş çalışanlara sahip olmak herhangi bir organizasyon için bir ayrıcalıktır.

Cragg ve King (1998), motive olmuş bir işgücünün görevini yerine getirmek için büyük bir istek ve sinerji ile hareket ettiğini ve bunun da nihayetinde çalışanın performansını ve dolayısıyla iş finansal büyüme ve gelişimini artırmasıyla sonuçlandığını savunmaktadırlar. Bir çalışan iş yerinde beğeniliyor ve tatmin oluyorsa, bu iyi bir muamelenin bir izlenimi olacaktır. İş tatmini, çalışanların elde tutulmasıyla sonuçlanacak ve çıktı ve iş verimliliğini artıracaktır (Kaplan ve Norton, 1996).

5. 8. Performans Yönetimi

Performans yönetimi örgüt içerisindeki performansın beklenilen seviyede etkin olması açısından gereklidir. Performans yönetimi, örgütte yer alan bütün kaynakların etkin ve verimli bir düzeyde olması ve bu düzeyin korunması şeklinde tanımlanmaktadır (Bolton, 1997). Sürdürülebilir performans yönetimi bir süreci ifade etmektedir.

Performansın yönetimi ve belirlenmesi adına bazı standart şartların bulunması gereklidir. Ölçüme dayalı olan performans yönetim sisteminde ölçümlenemeyen veriler yer almamaktadır (Leatherbarrow ve Fletcher, 2014). Buna bağlı olarak ise, örgütlerin ölçümlenmekte olan standartlar kullanması oldukça önemlidir.

Performans yönetimi sisteminde yer alan çalışanların mesleki yeterlilikleri, bilgi, yetenek ve becerilerinin yükseltilmesi ile kurumsal performansın arttırılması ve örgütün amaçlarına ulaştırılması temel esastır. Kurumlarda performans yönetiminden bahsedilmesi için, çalışanların becerileri ile uyum gösteren görevlerde bulunması, gerçekleştirilen görev için başarı standartlarının belirlenmesi ve iş tanımının yapılmış olması gerekmektedir (Leatherbarrow ve Fletcher, 2014). Bu değerlendirme tarzının sayılarla yapılıyor olması, tüm çalışanlar tarafından onaylanmamakla birlikte, uygulama yönünden de oldukça sıkıntılı bir süreçtir. Fakat performans değerlendirme sistem şartlarının çalışan tarafından iş ölçme aşaması öncesinde tayin edildiğinin bilinmesi nedeniyle ya da çalışanlar arasında olması gerekli olan benzer yönlere dayanması nedeniyle uygulama sürecinde kullanılmaktadır (Kew ve Stredwick, 2016). Belirtilen sistem çalışanlar arasında uygulanmakla beraber çeşitli kurum ya da bölümler arasında da kullanılabilmektedir.

Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılmakta olan kriter kavramı esas olarak çalışanlar arasında ortaya çıkan farklılıkların tespit edilmesine yönelik olan veriler şeklinde belirtilmektedir. Çalışan bireyler işyerinde kendilerinden istenilen roller dâhilinde davranış sergilemektedirler (Hollinshead, 2009). Bu rollere bağlı olarak göstermiş oldukları davranış biçimleri yer aldıkları konuma göre biçimlenmekle beraber, ulaşılan sonuçlar her bir çalışanın işe olan hâkimiyeti, tecrübesi, işi yapma şekli gibi kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Fakat elde edilen bu sonuçların şirketin amaçlanan başarı ve temel ilkeleri ile uygunluk göstermesi beklenmektedir (Henry, 2008). Bunun elde edilmesi ise, ulaşılan verilerin değerlendirilmesi sonucunda izlenecek olan yöntem ile belirlenmektedir. Örgütsel psikoloji ve iş psikolojisinin iş yaşamından uygulamaya konulmasından beri iş şartları; insan kaynakları uygulama alanlarının geliştirilmesi, çalışanların gelişimleri, kariyer planları gibi çeşitli konular yöneticilerin en fazla ilgi gösterdiği konular arasındadır (Hollinshead, 2009).

Gösterilen performansın yüksek olması kurumsal yönden olduğu gibi çalışanlar yönünden de oldukça önemlidir. Çalışanlar yönünden ele alındığında yapılan işte en üst seviyedeki performansı sergilemek daha fazla maddi getiri sağlamak, iyi bir makama sahip olmak ve manevi anlamda yaşanacak olan doyumu içermektedir.

Kurumlar yönünden bakıldığında ise kurumların yüksek performansa sahip olan kişiler ile çalışma arzusu kurumların rekabet gücünü artıracak ve kurumsal amaçların kısa süre zarfında gerçekleşmesini sağlayacaktır (Sonnentag ve Frese, 2002).

Performans değerlendirme sistemlerine yönelik olan yöntemler incelendiğinde birkaç çeşitli metodun bulunduğu tespit edilmiştir. Bu aşamada izlenecek olan yöntem hangi konu üzerinde ölçüm yapılmak istendiği ve bu ölçüm sonucunun neye göre ölçüleceği konusunda farklılık göstermektedir. Modern ya da klasik yöntemler ile ölçüm yapılmasının yanı sıra ortak standart ve performansa dayalı, kişisel performans standartlarına dayalı ve kişiler arası karşılaştırmaya dayalı üç farklı yöntem kullanılarak da değerlendirme yapılabilmektedir (Schermerhorn, 1993). Örgütün kültürü, uygulanabilirliği ya da içyapısı uygulanacak olan değerlendirme sisteminde değişikliğe sebep olacak konulardır. Uygulanacak olan yöntemin belirlenmesinde etkili olan başka bir kriter ise, değerlendirme ile ulaşılacak olan sonuçtur. Bununla beraber hatırlanması gereken başka bir konu ise her değerlendirme sisteminin kendine özgü olumsuz ve olumlu yanlarının bulunduğudur. Tüm bunlar değerlendirildiğinde hangi sistemin uygulanacağı, ölçülecek olan konuya ve elde edilen sonuçların hangi amaç ile kullanılacağına göre tercih edilmelidir (Yelboğa, 2006).

Performans değerlendirmesine yönelik önem arz eden en önemli kısım, bulunan sonuçların yalnızca performansa bakılarak, objektif ve tarafsız olarak değerlendirilmesidir. Elde edilecek sonuçların çalışanlar tarafından bilinmesi ise, bu sürecin doğal bir parçasıdır. Böylelikle çalışan kişi başarılı olduğu yönlerini ya da eksik ve zayıf olduğu yönlerini öğrenme ve görme imkânına sahiptir (Demir, 2009).

Geribildirim ile ilgili olarak farklı iki görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisine göre, elde edilen sonuçların çalışan ile paylaşılması kurum yöneticilerinin otoritesinde olumsuz sonuçların doğmasına neden olabilecektir. Fakat çoğunlukla kabul edilen ikinci görüşe göre, elde edilen sonuçların çalışan ile paylaşılması kişilerin motivasyonlarında

yükselişe ve örgüt hedeflerinin iyi anlaşılmasına neden olmaktır. Buna bağlı olarak çalışan kişinin performansı ve kuruma olan bağlılığı pozitif olarak yükselişe geçecektir (Yelboğa, 2006).

Performans değerlendirme sistemi değişen şartlara bağlı olarak her sistemde olduğu gibi belirli bir süre içerisinde yeniden aktivite edilmelidir. Örgüt içerisindeki koşulların ve ortamın aktif olarak kullanılması için zaman içerisinde yapılabilecek olan yanlışlar değerlendirilerek ve değişen şartlar altında yenilenerek kullanımın sürdürülmesi gereklidir (Lund, 2003).

Bir kurumda yer alan çalışanların belirli aralıklarla başarı düzeylerinin ölçülmesi ve buna bağlı olarak gelecekteki amaç ve iş tanımlarının planlanmasına yönelik olan çalışmalar performans değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Uyargil vd., 2008). İki nedenden dolayı yapılmakta olan performans değerlendirmesi, ilk olarak kişinin kendi çalışma performansını görerek buna yönelik çalışmakta olduğu kurum içerisindeki kariyer planlaması ve hedefine imkân sağlanması; ikinci olarak ise, çalışanların yardımı ile kurum yönetimi ile yakından bilgi akışı oluşturularak kurumun amaçlarına ulaşmasında destek olmaktır (Palmer ve Winters, 1993).

Sabuncuoğlu'na (2013) göre performans değerlendirmesinin gerçekleştirilmesindeki nedenler aşağıda yer almaktadır.

- İş görenlerin sahip oldukları özellikler hakkında bilgi sahibi olunarak insan kaynakları politikalarının planlanması
- Yeterli olunmayan konulara yönelik eğitimlerin düzenlenmesi için çalışanların hangi konularda zayıf olduğunun belirlenmesi
- İş görenin tayin ve terfi edilebilmesine yönelik kişisel performansın belirlenerek bu doğrultuda seçim yapılması
- İş görenlerin ücretlerinde uygulanacak olan zam konusunda yönetime yol gösterecek olan bilgilerin sağlanması

- Kurumsa ödül ve ceza sisteminin kurulması ve geliştirilmesi adına kullanılabilecek olan ilk verilerin elde edilmesi,
- Kurum yönetimi ve çalışanlar arasındaki bağların kuvvetlendirilmesi
- İş görenlerin yeterli olmadığı konuların belirlenerek elde edilen bilgilerin kendisine iletilmesine ve bunun sonucunda yeterli olmadıkları konular üzerinde kendilerini geliştirmelerine imkân sağlanması
- Yapılmış olan eğitim veri geribildirimler sonucunda çalışma performansı beklenilen düzeye ulaşmayan çalışanların işlerine son verilmesi

Sabuncuoğlu (2013) performans değerlendirme sisteminin kurulması ve iyi bir şekilde işletilebilmesi adına ön hazırlık yapılmasının gerekli olduğunu belirtmektedir. Ön hazırlık sürecinde açık olarak belirlenmesi gereken konular aşağıdaki şekildedir (Sabuncuoğlu, 2013):

- Performans değerlemesi hangi çalışanlara yapılacaktır
- Performans değerlendirme çalışmasını kimler gerçekleştirecektir.
- Performans değerleme çalışması ne kadar sürede bir yapılacaktır.
- Performans değerleme çalışmasında hangi değerleme metodu uygulanacaktır.

Performans değerlendirmesinin etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için göz önünde bulundurulması gerekli olan belirli konuların başında ölçülmesi beklenilen konunun ölçülecek olan konu ile bağlantılı olmasıdır. Bu bağlamda performans değerlendirilmesi hangi iş için uygulanacak ise o konu ile ilgi belirlenmiş olan şartlar dâhilinde değerlendirme yapılmalıdır. Performans değerlendirilmesi ile ilgili göz önünde tutulması gereken diğer bir konu ise değerlendirmede yer alan çalışana kesinlikle geri bildirim sağlanmasıdır. Söz edilen geri bildirim çalışan kişiye ulaştırılmadığında, kişi göreviyle ilgi olan performans tespitini yapamayacağından kariyer planlamasını etkin bir şekilde düzenleyememektedir (Werther ve Davis, 1996). Şirketlerin niteliğini arttırması açısından performans değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Gerçekleştirilecek olan bu değerlendirmeler ile neyin ölçüleceği ve bununla

beraber bu ölçümün ne zaman, nasıl, ne için ve nerede yapılacağı da önem arz etmektedir (Zairi, 1994).

BÖLÜM 6. YÖNTEM

6. 1. Araştırmanın Metodu

Araştırma yöntemleri, nicel ve nitel şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Nicel araştırmalardaki temek amaç objektif olmaktır. Nicel araştırmalarda, araştırmaya dair tüm bulgular ve gerçekler sayısal değerler ile ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu anlamda nicel araştırmalarda, bulguların meydana getirilmesinde istatistiksel veriler kullanılmaktadır (Saunders vd., 2009). Nitel araştırmalarda ise temel amaç insan doğasını ve ilişkilerini tanımlayabilmek adına sözcükleri veri olarak kullanmaktır. Bu anlamda nitel araştırmalarda, veriler sayısal olarak ortaya koyulmamakta, insan doğasına ilişkin veriler çözümlenmekte ve yorumlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Bu araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemleri çalışanların çalıştıkları bankadaki stratejik karar verme süreçlerine bakış açılarını, çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeylerini tespit etmek ve bankaların kârlılık performanslarını çalışanların gözünden belirlemek için kullanılmıştır. Bu anlamda nicel araştırma yöntemleri arasından Betimsel Araştırma Yöntemi kullanılmıştır. Betimsel Yöntemin amacı bir konudaki mevcut durumu araştırmak ve belirlemektir. Bu anlamda betimsel yöntem kullanılarak banka çalışanlarının şu andaki iş tatmin düzeyleri ve motivasyonları ile bankalarının karlılıklarına bakış açıları belirlenecektir. Bir başka deyişle bu araştırmada tarama deseni yöntemi kullanılacaktır. Tarama deseni genellikle var olanları olduğu gibi gözleyip tanımlamayı amaçlayan araştırma yöntemidir.

Bu amaca ulaşmak için bu araştırmada anket tekniği kullanılacaktır. Bu teknikte, araştırmacı belirli bir yapıda tasarlanmış sorular dizisi oluşturmakta ve ankete katılan katılımcılardan düşüncelerini ve duygularını içeren doğru ve güvenilir yanıtlar almaya çalışmaktadır (Hussey ve Hussey, 1997). Bu anlamda bu araştırmada banka çalışanları ile stratejik karar verme, iş tatmini ve motivasyon ve banka performansı ölçekleri ile oluşturulmuş anketler yapılarak stratejik kararların iş tatmini ve motivasyon düzeylerini

nasıl etkiledikleri istatistiksel olarak ortaya konacaktır. Bunu takiben çalışanların gözünden stratejik kararların, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin incelenen bankaların kârlılıklarına etkisi analiz edilecektir. Bulgular SPSS 24.0 yardımı ile analiz edilerek sonuçlara ulaşacaktır.

Şekil 2. Araştırma Süreci



6. 2. Araştırmada Kullanılacak Olan Ölçekler

Araştırmada anket yöntemi kullanılacak ve anket toplamda beş kısımdan oluşacaktır. Bu kısımlar: stratejik karar verme ölçeği, iş tatmini ölçeği, motivasyon ölçeği, kârlılık performansı ölçeği ve kişisel bilgi formudur. Bu kısımlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

6. 2. 1. Stratejik Karar Verme Ölçeği

Stratejik karar vermenin ölçümü için Dean ve Sharfman (1993) ve Baum ve Wally (2003) tarafından oluşturulan ölçeklerden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenirliliği Cronbach Alfa analizi ile test edilmiş ve 0.743 olarak belirlenmiştir. Ölçek, toplam 18 sorudan oluşturulmuştur. Anket için 7'li likert skalası kullanılmıştır. Ölçekte toplam beş adet alt boyut bulunmaktadır. Bunlar "rasyonellik, kararın önem derecesi, çatışma, belirsizlik, stratejik karar verme başarısı" şeklindedir.

Rasyonellik: Bu boyutun test edilmesi için Dean ve Sharfman (1993) tarafından oluşturulan ölçekten uyarlanan 4 soruluk rasyonellik ölçeği kullanılmıştır. Bu alt boyutun güvenilirlik katsayısı 0.875 olarak bulunmuştur.

Kararın Önem Derecesi: Bu boyutun test edilebilmesi için Dean ve Sharfman'dan (1993) uyarlanan 3 soruluk önem derecesi ölçeği kullanılmıştır. Boyutun güvenilirlik katsayısı ise 0,824'dür.

Çatışma: Bu boyut için Dean ve Sharfman'dan (1993) uyarlanan 3 soruluk çatışma ölçeği kullanılmıştır. Boyutun güvenilirlik katsayısı ise 0.869'dur.

Belirsizlik: Bu boyut için Dean ve Sharfman'dan (1993) uyarlanan 3 soruluk belirsizlik ölçeği kullanılmıştır. Boyutun güvenilirlik katsayısı 0.831 olarak bulunmuştur.

Stratejik Karar Verme Başarısı: Bu alt boyut için Baum ve Wally'den (2003) uyarlanan 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Bu alt boyutun Alfa katsayısı 0,887 olarak hesaplanmıştır.

6. 2. 2. İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırma kapsamında Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen İş Tanımlama Endeksi (Job description Index) (JDI) kullanılacaktır. Yaptıkları araştırmada Smith, Kendall ve Hulin (1969) güvenilirlik katsayısını 0.89 olarak bulmuşlardır. Bu anlamda tercih edilen endeksin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilecektir. Ölçekte toplam 19 soru bulunmakta olup, "1= Oldukça Kötü / 2= Kötü / 3= Orta / 4= İyi / 5= Oldukça İyi" şeklinde derecelendirilen beşli Likert skalası kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, bireylerin iş tatmin düzeylerini belirleyen toplam 5 ana alt boyutu oluşturmaktadır. Bu boyutlar ve kapsadığı ifadeler aşağıda açıklamaktadır:

"İş arkadaşları" boyutu: Toplam 4 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır; "sorumluluk sahibi olması, çalışkan olması, akılcı olması, sıkıcı olması".

"Yönetim" boyutu: Toplam 4 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır; "üstlerin zor memnun olması, üstlerin kaba olması, yeterli denetim yapılmaması, iyi çalışmanın övülmesi"

"Ücret" boyutu: Toplam 5 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır; "normal giderler için yeterliliği, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygunluğu, yeterli gelirin olmaması, yüksek olması, hak edilenden az"

"Yükselme olanakları" boyutu: Toplam 3 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır; "düzenli olması, becerilere dayanması, yükselme olanakları".

"İşin yapısı" boyutu: Toplam 3 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ifadeler şunlardır; "iyi olması, tatmin edici olması, gurur duyulması".

6. 2. 3. Motivasyon Ölçeği

Bu araştırmada "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği" tercih edilmiştir. Bu ölçek Gagne vd. (2010) tarafından literatüre kazandırılmış olup çalışanların motivasyonlarına yüzeysel bir bakış açısı ile bakmayıp konuyu faklı boyutları ile birlikte ele almasından ötürü bu araştırma için tercih edilmiştir. Bu özelliği sebebiyle yazında pek çok araştırma tarafından da tercih edilmektedir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.76 olarak hesaplanmıştır (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017). Ölçek toplam 6 alt boyut ve 18 sorudan oluşmakta olup "hiç uygun değil (1), çoğunlukla uygun değil (2), uygun değil (3), orta (4), uygun (5), oldukça uygun (6) ve tamamen uygun (7)" olmak üzere 7'li Likert skalası ile değerlendirilmektedir. Ölçeğin alt boyutları ve kapsadığı ifadeler ise aşağıdaki şekildedir:

Kişisel düzenleme: 8., 10. ve 12. maddeleri kapsamaktadır.

Dışsal düzenleme-maddesel: 13., 15. ve 17. maddeleri kapsamaktadır.

Dışsal düzenleme-sosyal: 7., 9. ve 11. maddeleri kapsamaktadır.

Motive olmama: 1., 3. ve 5. maddeleri kapsamaktadır.

İçe yansıtılan düzenleme: 14., 16. ve 18. maddeleri kapsamaktadır.

İçsel motivasyon: 2., 4. ve 6. maddeleri kapsamaktadır.

6. 2. 4. Kârlılık Performansı Ölçeği

Yıldız (2010) alan yazında yer alan işletme performansının ölçümünü konu alan toplam 58 makaleyi incelemiş ve bunlara göre işletme performansının ölçüm yöntemlerini ve kullanılan kriterleri belirlemiştir. Bu yöntem ve kriterler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 2. İşletme Performansı Ölçüm Yöntemleri

ÖLÇÜM YÖNTEMİ	FREKANS
Sadece Subjektif Ölçüm	29
Sadece Objektif Ölçüm	24
Hem Objektif Hem Subjektif Ölçüm	5
Toplam	58

Yıldız'a (2010) göre sıklıkla objektif ve sübjektif ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır. Objektif ölçüm yöntemleri içerisinde aktif kârlılık ve öz sermaye kârlılığı en önemli kriterlerdir. Sübjektif ölçüm yöntemleri arasında ise en önemli kriterler kârlılık ve satışlar olmaktadır.

Tablo 3. İşletme Performansı Ölçümünde Sübjektif ve Objektif Kriterler

SUBJEKTİF KRİTERLER	FREKANS	OBJEKİF KRİTERLER	FREKANS
1. Karlılık ve Karlılık Artışı	23	1. Aktif Karlılığı	16
2. Satışlar ve Satışlardaki Artış	22	2. Tobin Q Oranı	6
3. Piyasa Payı ve Artışı	18	3. Özsermaye Karlılığı	6
4. Yeni Ürün Çıkarma Başarısı	16	4. PD / DD Oranı	3
5. Genel İşletme Performansı	10	5. Hisse Başına Kazanç Oranı	3
6. Aktif Karlılığı ve Artışı	10	6. Piyasa Değeri	3
7. Satış Karlılığı	10	7. Yatırımın Geri Dönüş Oranı	2
8. Müşteri Memnuniyeti	9	8. Satışlar ve Artışı	2
9. İtibar ve İmaj	9	9. Diğer (Otel doluluk oranı, tahliye edilen hasta sayısı, çalışan başına satışlar vb)	19
10. Rekabet Üstünlüğü	8		
11. Diğerleri (sektör liderliği, çalışan memnuniyeti, kaliteli ürün sunma, yatırımın geri dönüş oranı, patent sayısının fazla olması vb)	89		
TOPLAM	224	**TOPLAM**	60

Bu bulgulardan hareketle Yıldız (2011), Bontis (1998), Naktiyok (2004) ve Bozbura'nın (2004) çalışmalarından esinlenerek 5 sorudan oluşan sübjektif performans ölçeği hazırlamıştır.

Bu sorular: “Bankamız sektörde bir numaradır; Karlılığımız sürekli olarak artmaktadır; Bankamızın itibarı (imajı) yüksek düzeydedir; Yeni ürün ve proje başlatılmasındaki başarı oranı yüksektir; Bankamızın genel performansı düşüktür” şeklinde olup çalışanların algıları yoluyla bankanın kârlılığını ölçümlemeyi amaçlamaktadır. “Bankamızın genel performansı düşüktür” ifadesi ise ters skor ile hesaplanmaktadır. Bu 5 soru tek bir faktör olarak “sübjektif (algılanan) performans” olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.862 olarak bulunmuştur.

6. 2. 5. Kişisel Bilgi Formu

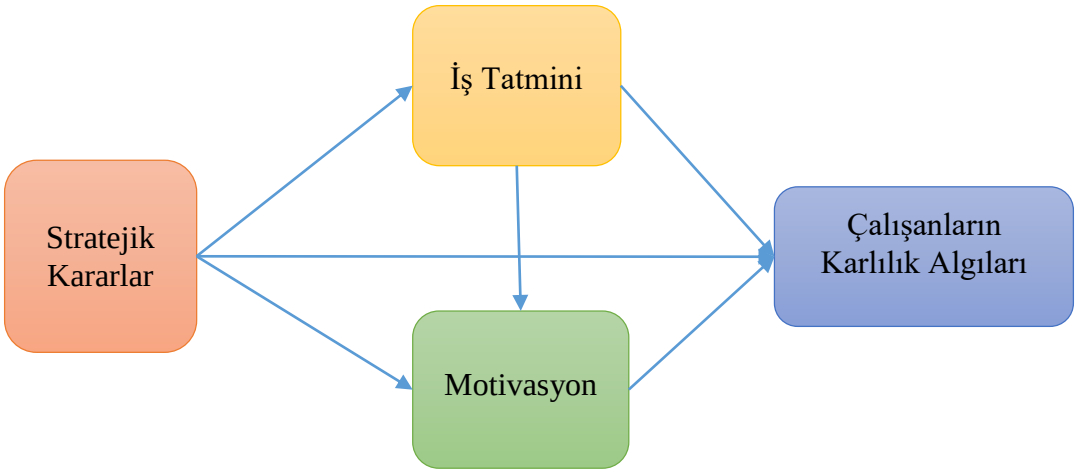
Anketin son kısmında ise demografik verilerle ilgili cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışılan kuruluş olmak üzere 5 soru yer almaktadır.

6. 3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma kapsamında bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların iş tatmini ve kârlılık algıları üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

Stratejik kararların çalışanların iş tatmini ve kârlılık algıları üzerindeki etkilerini araştıran az sayıda çalışma olmasına rağmen bu araştırmaların hemen hemen tamamının konuyu “kaynak temelli – (Resource Based View)” stratejik yaklaşım ile açıklanmaya çalıştıkları görülmektedir (Conner, 1991; Hoskisson vd., 1999). Bu anlamda bu araştırmalar baz alınarak bu çalışma için aşağıdaki model geliştirilmiştir.

Şekil 3. Araştırma Modeli



6. 4. Hipotezler

H1: Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H2: Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H3: Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların kârlılık algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin kârlılık algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H5: Çalışanların motivasyon düzeylerinin kârlılık algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H6: Çalışanların iş tatmini düzeylerinin motivasyon düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H7: Stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde iş tatmininin pozitif aracı-moderatör etkisi vardır.

H8: Stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde motivasyonun pozitif aracı-moderatör etkisi vardır.

6. 5. Evren ve Örneklem

Haziran 2019 itibari ile Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren toplamda 53 banka vardır. Bu bankaların 34 tanesi mevduat bankaları, 13 tanesi kalkınma ve yatırım bankaları, 6 tanesi de katılım bankalarından oluşmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2019). Araştırmanın evreni bu sayıdan oluşsa da bu araştırma kapsamında sadece 5 mevduat bankasına odaklanılacaktır. Bu 5 banka "kolayda örneklem" yöntemiyle seçilmiş olup, araştırmacının iletişiminin olduğu bireylerin çalışıyor olmasından ötürü rahatça erişim sağlayabileceği ve gerekli verileri hızlı bir şekilde toplayabileceği bankalardan oluşmaktadır. Her bankadan toplamda 80'er kişiye anketler e-mail aracılığı ile gönderilmiştir. Toplam 400 anket yapılması hedeflenmiş olsa da toplam 318 adet geçerli katılıma ulaşılmıştır.

6. 6. Veriler ve Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması için iki ayrı yöntem kullanılacaktır. Bunlardan ilki ikincil verilerin toplanma sürecidir. Bu süreçte strateji, iş tatmini ve çalışan motivasyonu konularında yazılmış olan kitaplar, dergiler ve makaleler taranarak araştırmaya temeli sayılabilecek literatür bölümü oluşturulacaktır. Araştırmada kullanılacak olan diğer veri toplama yöntemi ise anket yöntemidir.

6. 7. Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında yapılacak olan anketlerden elde edilen veriler ise SPSS 24.0 programı kullanılarak çözümlenecektir. Bu anlamda ilk önce bankacılık sektörü çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon seviyeleri betimsel istatistikler yardımı ile analiz edilecek ardından korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak stratejik kararların çalışanların iş tatmini ve motivasyon seviyeleri ve kârlılık algıları üzerindeki etkileri incelenecektir.

6. 8. Süre ve Olanaklar

Araştırmanın başlangıç tarihi 1.09.2019 tarihi olup, sonlandırma tarihi de 01.02.2021 şeklinde planlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın, toplam 18 ayda gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

BÖLÜM 7. BULGULAR

7. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Aşağıdaki tabloda araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin detaylar yer almaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	178	%56
	Erkek	140	%44
Yaş	20-29	41	%13
	30-39	138	%43
	40-49	131	%41
	50+	8	%3
Medeni durum	Evli	195	%61
	Bekar	123	%39
Eğitim durumu	Üniversite mezunu	213	%67
	Yüksek lisans mezunu	97	%30
	Doktora mezunu	8	%3

Tabloda yer alan sonuçlara göre, katılımcıların %56'sı kadın, %44'ü ise erkekler oluşmaktadır. Katılımcıların %13'ü 20-29 yaş, %43'ü 30-39 yaş, %41'i 40-49 yaş ve %3'ü de 50 yaş üzerinde olup, katılımcıların çoğunluğunun 30 ile 49 yaş aralığında toplandığı görülmektedir. %61'i evli ve %39'u bekar bireylerden oluşan katılımcıların çoğunluğunun üniversite mezunu (%67) olduğu anlaşılmaktadır.

7. 2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Cronbach Alfa katsayısının 0.70 değerinden büyük olması, ölçeğin güvenilir olduğu anlamını taşımaktadır (Kalaycı, 2005).

Ölçeklerin yapı geçerliliklerini belirlemek amacıyla ise açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenebilmesi adına öncelikli olarak Bartlett ve KMO testi yapılmıştır. Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun sağlanabilmesi için, Bartlett küresellik testinden elde

edilen sonucun istatistiksel anlamlı olması ($p<0.05$) ve KMO testinden elde edilen sonucun da 0,50 ve üzeri olması gerekmektedir (Field, 2000).

7. 2. 1. Stratejik Karar Verme Ölçeği

Tablo 5. Stratejik Karar Verme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Soru sayısı
0.769	18

Araştırmada kullanılan "stratejik karar verme ölçeği" güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.769 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, 0.70'den büyük olduğu için ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 6. Stratejik Karar Verme Ölçeği KMO & Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		**,737**
Bartlett Test	Approx. Chi-Square	10900,061
	df	153
	Sig.	**,000**

Stratejik karar verme ölçeğinin KMO testi sonucu 0.737'dir. Bartlett küresellik testi sonucu ise istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Bu sonuçlara göre, değişkenler arasında yüksek seviyede korelasyon bulunmaktadır. Bu da veri setinin faktör analizi yapılması için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 7. Stratejik Karar Verme Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör				
	1	2	3	4	5
SKV1		,965			
SKV2		,970			
SKV3		,965			
SKV4		,763			
SKV5				,993	
SKV6				,986	
SKV7				,989	
SKV8			,995		
SKV9			,989		
SKV10			,996		
SKV11					,992
SKV12					,979
SKV13					,989
SKV14	,786				
SKV15	,919				
SKV16	,914				
SKV17	,789				
SKV18	,922				

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda stratejik karar verme ölçeğinin toplam 5 alt boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Bu 5 alt boyut toplam varyansın %89,579'unu açıklamaktadır.

Tablo 8. Stratejik Karar Verme Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach Alfa	Madde sayısı
Rasyonellik	,939	4
Kararların önem derecesi	,991	3
Çatışma	,994	3
Belirsizlik	,988	3
Stratejik karar verme başarısı	,911	5

Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde de Cronbach Alfa katsayılarının .910 ile .992 değerleri arasında olduğu, bu anlamda güvenilirlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

7. 2. 2. İş Tatmini Ölçeği

Tablo 9. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Soru sayısı
0.825	19

Araştırmada kullanılan "iş tatmini ölçeği" güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.825 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği KMO & Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		**,825**
Bartlett Test	Approx. Chi-Square	5049,938
	df	171
	Sig.	**,000**

İş tatmini ölçeğinin KMO testi sonucu 0.825'dir. Bartlett küresellik testi sonucu ise istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Bu sonuçlara göre, değişkenler arasında yüksek seviyede korelasyon bulunmaktadır. Bu da veri setinin faktör analizi yapılması için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 11. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör				
	1	2	3	4	5
IT1			,862		
IT2			,840		
IT3			,845		
IT4			-,839		
IT5		,871			
IT6		,873			
IT7		,777			
IT8		,764			
IT9	,812				
IT10	,861				
IT11	,931				
IT12	,926				
IT13	,915				
IT14					,785
IT15					,685
IT16					,716
IT17				,831	
IT18				,799	
IT19				,872	

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, iş tatmini ölçeğinin toplam 5 adet alt boyuttan meydana geldiği anlaşılmaktadır. Bu 5 alt boyut toplam varyansın %76,968'ini açıklamaktadır.

Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach Alfa	Madde sayısı
İş Arkadaşları	,838	4
Yönetim	,885	4
Ücret	,953	5
Yükselme	,722	3
İşin Yapısı	,806	3

Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde de Cronbach Alfa katsayılarının .720 ile .953 değerleri arasında olduğu, bu anlamda güvenilirlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

7. 2. 3. Motivasyon Ölçeği

Tablo 13. Motivasyon Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Soru sayısı
0.700	18

Araştırmada kullanılan "motivasyon ölçeği" güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.700 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Motivasyon Ölçeği KMO & Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		**,769**
Bartlett Test	Approx. Chi-Square	4265,570
	df	153
	Sig.	**,000**

Motivasyon ölçeğinin KMO testi sonucu 0.769'dur. Bartlett küresellik testi sonucu ise istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Bu sonuçlara göre, değişkenler arasında yüksek seviyede korelasyon bulunmaktadır. Bu da veri setinin faktör analizi yapılması için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 15. Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
M1			,850			
M2		,908				
M3			,877			
M4		,933				
M5			,889			
M6		,867				
M7					,869	
M8						,846
M9					,741	
M10						,796
M11					,887	
M12						,744
M13	,807					
M14				,849		
M15	,940					
M16				,791		
M17	,939					
M18				,903		

Açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre, motivasyon ölçeğinin toplam 6 adet alt boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Bu 6 alt boyut toplam varyansın %79,740'ını açıklamaktadır.

Tablo 16. Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach Alfa	Madde sayısı
Motive olmama	,894	3
İçsel motivasyon	,920	3
Dışsal düzenleme-sosyal	,790	3
Kişisel düzenleme	,790	3
Dışsal düzenleme-maddesel	,932	3
İçe yansıtılan düzenleme	,824	3

Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde de Cronbach Alfa katsayılarının .790 ile .932 değerleri arasında olduğu, bu anlamda güvenilirlik düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

7. 2. 4. Kârlılık Performansı Ölçeği

Tablo 17. Kârlılık Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Soru sayısı
0.872	5

Araştırmada kullanılan "kârlılık performansı ölçeği" güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi amacı ile yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.872 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Kârlılık Performansı Ölçeği KMO & Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		**,877**
Bartlett Test	Approx. Chi-Square	2172,481
	df	10
	Sig.	**,000**

Kârlılık performansı ölçeğinin KMO testi sonucu 0.877'dir. Bartlett küresellik testi sonucu ise istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0.05$). Bu sonuçlara göre, değişkenler arasında yüksek seviyede korelasyon bulunmaktadır. Bu da veri setinin faktör analizi yapılması için uygun olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 19. Kârlılık Performansı Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör 1
K1	,980
K2	,980
K3	,950
K4	,977
K5	,952

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere göre, karlılık performansı ölçeğinin 1 adet alt boyuttan meydana geldiği anlaşılmıştır. Toplam varyansın ise %75,642'si açıklanmaktadır.

7. 3. Ölçeklere Ait Betimsel İstatistikler

Tablo 20. Stratejik Karar Verme Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Rasyonellik	318	1,00	7,00	3,7657	1,12109
Kararların önem derecesi	318	1,00	7,00	4,0723	1,03429
Çatışma	318	1,00	7,00	3,7778	1,00623
Belirsizlik	318	2,00	5,67	4,1373	,99262
Stratejik karar verme başarısı	318	1,60	7,00	4,3384	,86442
Stratejik karar verme - Toplam	318	2,89	5,17	4,0398	,47940

Çıkan sonuçlar göstermektedir ki banka çalışanları bankalarını stratejik karar verme başarısı açısından oldukça iyi görmektedirler (Min:1,60; Max: 7,00, Ortalama: 4,3384). Her ne kadar başarılı bulsalar da, kararların rasyonellik noktasındaki görüşleri orta sınırın çak az üzerindedir (Min:1,00; Max: 7,00, Ortalama: 3,7657). stratejik karar verme ölçeği alt boyutlarından çatışma için bulunmuş olan ortalama değer de aynı şekilde orta sınır puanı olan 3,5'in çok üzerindedir (Min:1,00; Max: 7,00, Ortalama: 3,7778).

Tablo 21. İş Tatmini Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
İş Arkadaşları	318	2,00	4,50	3,5480	,36811
Yönetim	318	1,00	5,00	3,6384	,90875
Ücret	318	1,00	5,00	2,5138	,85298
Yükselme	318	1,00	5,00	4,0346	,70836
İşin Yapısı	318	1,00	5,00	3,5283	1,01672
İş tatmini - Toplam	318	2,26	4,47	3,3686	,34340

Çıkan sonuçlar göstermektedir ki banka çalışanları "yükselme" alt boyutu hariç diğer iş tatmini alt boyutlarından duydukları memnuniyet değerleri oldukça düşüktür. Özellikle iş tatmini toplam ölçek değeri oldukça düşük bulunmuştur (Min:1,00; Max: 4,47, Ortalama: 3,3686).

Tablo 22. Motivasyon Ölçeği ve Alt Faktörlerinin Betimsel İstatistikleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Motive olmama	318	1,00	5,00	2,2872	,82502
İçsel motivasyon	318	1,00	7,00	3,9958	1,01201
Dışsal düzenleme-sosyal	318	1,00	5,00	3,9287	,83001
Kişisel düzenleme	318	1,00	6,00	4,1426	,63319
Dışsal düzenleme-maddesel	318	1,00	6,67	3,7128	,96302
İçe yansıtılan düzenleme	318	1,00	6,33	3,6069	1,09083
Motivasyon - Toplam	318	2,00	5,11	3,6123	,41220

Çıkan sonuçlar göstermektedir ki banka çalışanları "kişisel düzenleme" alt boyutu hariç diğer motivasyon ölçeği alt boyutlarından duydukları memnuniyet değerleri oldukça düşüktür. Özellikle motivasyon toplam ölçek değeri düşük bulunmuştur (Min: 2,00; Max: 5,11, Ortalama: 3,6123). Alt boyutlardan motive olamama boyutu kayda değer bir düşüklük göstermektedir (Min: 1,00; Max: 5,11, Ortalama: 2,2872).

Tablo 23. Kârlılık Performansı Ölçeği Betimsel İstatistikleri

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Sübjektif (algılanan) karlılık performansı	318	1,80	4,60	3,5403	,64653

Çıkan sonuçlar göstermektedir ki banka çalışanlarının sübjektif karlılık algıları orta sınır değer olan 3,5'in çok az üzerindedir (Min: 1,80; 4,60, Ortalama: 3,5403).

7. 4. Stratejik Kararlar, İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu ve Kârlılık Performansı Arasındaki İlişki Analizi

Bu bölümde, stratejik kararlar, iş tatmini, çalışan motivasyonu ve kârlılık performansının birbirleri ile aralarında olan ilişkiler incelenmektedir. Bu kapsamda, 4 ölçek ve alt boyutları arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Analizden elde edilen sonuçların istatistiksel açıdan anlamlılığı "p (sig.)" değerine bakılarak belirlenmiştir. Bu değerin 0,05 değerinden küçük olması sonuçların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 24. Korelasyon Analizi Tablosu

		Rasyonellik	Kararların önem derecesi	Çatışma	Belirsizlik	Stratejik karar verme başarısı	Stratejik karar verme - Toplam	İş Arkadaşları	Yönetim	Ücret	Yükselme	İşin Yapısı	İş tatmini - Toplam	Motive olmama	İçsel motivasyon	Dışsal düzenleme-sosyal	Kişisel düzenleme	Dışsal düzenleme-maddesel	İçe yansıtılan düzenleme	Motivasyon - Toplam	Algılanan karlılık performansı
İş Arkadaşları	Pearson	,038	-,013	-,004	**-,131***	-,001	-,032	1													
	Sig. (*p*)	,502	,823	,946	**,019**	,992	,573														
Yönetim	Pearson	,051	,056	,050	-,009	-,005	,059	,334*	1												
	Sig. (*p*)	,368	,316	,370	,866	,935	,297	,000													
Ücret	Pearson	,047	-,040	-,032	,118*	,057	,069	-,282*	-,387*	1											
	Sig. (*p*)	,401	,479	,570	,036	,307	,223	,000	,000												
Yükselme	Pearson	**,113***	,063	-,034	,012	,049	,098	,283*	,404*	-,338*	1										
	Sig. (*p*)	**,044**	,262	,541	,829	,385	,081	,000	,000	,000											
İşin Yapısı	Pearson	,040	-,003	-,091	,006	-,090	-,056	,068	,170**	-,128*	,326*	1									
	Sig. (*p*)	,483	,956	,103	,915	,108	,321	,224	,002	,022	,000										
İş tatmini - Toplam	Pearson	**,123***	,022	-,048	,049	,009	,076	,351**	,590*	,204*	,546*	,600**	1								
	Sig. (*p*)	**,028**	,701	,397	,384	,879	,175	,000	,000	,000	,000	,000									
Motive olmama	Pearson	,050	,052	,058	**,142***	,027	**,127***	**-,143***	-,100	**,438***	**-,119***	**-,165***	,082	1							
	Sig. (*p*)	,377	,352	,305	**,011**	,636	**,023**	**,011**	,075	**,000**	**,034**	**,003**	,143								
İçsel motivasyon	Pearson	-,047	,014	-,095	-,022	,042	-,040	,105	**,268***	**-,177***	**,165***	,074	**,145***	-,350*	1						
	Sig. (*p*)	,406	,803	,090	,690	,460	,483	,062	**,000**	**,002**	**,003**	,190	**,009**	,000							
Dışsal düzenleme-sosyal	Pearson	,092	,081	-,019	,066	-,026	,080	**,155***	**,190***	**-,190***	**,467***	**,127***	**,228***	-,023	,026	1					
	Sig. (*p*)	,102	,151	,730	,241	,639	,157	**,006**	**,001**	**,001**	**,000**	**,024**	**,000**	,686	,645						
Kişisel düzenleme	Pearson	-,034	,052	-,065	-,083	,067	-,017	**,536****	**,263***	**-,334****	**,307***	,106	**,199***	-,349*	,321*	,239*	1				
	Sig. (*p*)	,551	,359	,247	,142	,235	,767	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	,059	**,000**	,000	,000	,000					
Dışsal düzenleme-maddesel	Pearson	**,113***	,058	-,050	-,040	-,024	,036	**,211***	**,153***	**-,227***	**,343***	,087	**,137***	-,313*	,195*	,272*	,415*	1			
	Sig. (*p*)	**,044**	,304	,376	,481	,675	,517	**,000**	**,006**	**,000**	**,000**	,121	**,014**	,000	,000	,000	,000				
İçe yansıtılan düzenleme	Pearson	,066	,026	**-,115***	,014	-,062	-,023	-,022	,106	**-,137***	**,231***	**,651***	**,344***	-,229*	,199*	,064	,097	,179*	1		
	Sig. (*p*)	,238	,649	**,040**	,803	,269	,684	,692	,060	**,014**	**,000**	**,000**	**,000**	,000	,000	,254	,085	,001			
Motivasyon - Toplam	Pearson	,093	,097	**-,113***	,030	-,002	,053	**,257***	**,313***	**-,225***	**,499***	**,366***	**,419***	-,129*	,547*	,534*	,556*	,641*	,562*	1	
	Sig. (*p*)	,098	,083	**,044**	,594	,965	,348	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	,021	,000	,000	,000	,000	,000		
Algılanan karlılık performansı	Pearson	,031	-,031	,014	-,072	-,037	-,033	**,198***	**,347***	**-,123***	,095	,097	**,234***	**-,142***	**,144***	,076	**,171***	,049	,053	**,123***	1
	Sig. (*p*)	,580	,582	,798	,198	,510	,552	**,000**	**,000**	**,028**	,091	,083	**,000**	**,011**	**,010**	,175	**,002**	,380	,343	**,028**	

***p<0,05**

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere iş tatmini toplam puanı ile stratejik karar vermenin "rasyonellik" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=,028 / p<0,05) pozitif (Pearson=,123) bir ilişki bulunmaktadır. Yine, çıkan sonuçlar göstermiştir ki iş tatmini alt boyutlarından "yükselme" boyutu ile stratejik karar vermenin "rasyonellik" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=,044 / p<0,05) pozitif (Pearson=,113) bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde motivasyon ölçeği alt boyutlarından "dışsal düzenleme-maddesel" ile stratejik karar vermenin "rasyonellik" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=,044 / p<0,05) pozitif (Pearson=,113) bir ilişki bulunmaktadır.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere motivasyon toplam puanı ile stratejik karar vermenin "çatışma" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=,044 / p<0,05) pozitif (Pearson=,113) bir ilişki bulunmaktadır. Yine, çıkan sonuçlar göstermiştir ki stratejik karar vermenin toplam puanı ile motivasyon ölçeği alt boyutlarından "motive olamama" arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=,023 / p<0,05) pozitif (Pearson=,127) bir ilişki bulunmaktadır. Yine, algılanan karlılık performansı toplam puanı ile motivasyon ölçeği toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=,028/ p<0,05) pozitif (Pearson=,123) bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka sonuç göstermiştir ki stratejik karar vermenin "belirsizlik" alt boyut ile motivasyon ölçeği alt boyutlarından "motive olamama" arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=,011 / p<0,05) pozitif (Pearson=,142) bir ilişki bulunmaktadır.

Ancak farklı olarak motivasyon ölçeği alt boyutlarından "içe yansıtılan düzenleme" ile stratejik karar vermenin "çatışma" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı (p= ,040 / p<0,05) ancak negatif (Pearson=-,115) bir ilişki bulunmaktadır. Benzer bir negatif ilişki motivasyon toplam puanı ile "çatışma" arasında da bulunmuştur. Buna göre, motivasyon toplam puanı ile stratejik karar vermenin "çatışma" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı (p=,044 / p<0,05) negatif (Pearson=,113) bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka negatif ilişki iş tatmini alt boyutlarından "iş arkadaşları" boyutu ile stratejik karar vermenin "belirsizlik" alt boyutu arasında bulunmuştur. Bu anlamda iş tatmini alt boyutlarından "iş arkadaşları" boyutu ile stratejik karar vermenin "belirsizlik" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı (p= ,019 / p<0,05) negatif (Pearson= -,131) bir ilişki bulunmaktadır.

7. 5. Stratejik Kararların İş Tatmini, Çalışan Motivasyonu ve Kârlılık Performansı Üzerine Etkisi

Bu bölümde stratejik kararların; iş tatmini, çalışan motivasyonu ve kârlılık performansı üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Aynı zamanda buna ek olarak, iş tatmini ve motivasyonun çalışanların kârlılık algıları üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığı da test edilmiştir. Tüm bunlar için regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçların istatistiksel açıdan anlamlılığı "p (sig.)" değerine bakılarak belirlenmiştir. Bu değerin 0,05 değerinden küçük olması sonuçların istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 25. Stratejik Kararların İş Tatmini Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Std. sapma	Beta	t	Sig. (p)
	3,735	,337		11,081	,000
İş Arkadaşları	-,123	,092	-,094	-1,331	,184
Ücret	,016	,048	,028	,331	,741
Yükselme	,075	,057	,111	1,323	,187
İşin Yapısı	-,079	,039	**-,168**	**-2,050**	**,041**
İş tatmini - Toplam	,201	,163	,144	1,238	,217

Yukarıdaki tablo göstermektedir ki stratejik karar verme toplam puanının iş tatmini alt boyutlarından "işin yapısı" üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=,041 / p<0,05) ancak negatif (β=-,168) bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 26. Stratejik Kararların Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Std. sapma	Beta	t	Sig. (p)
	3,606	,278		12,984	,000
Motive olmama	,087	,042	**,150**	**2,078**	**,039**
İçsel motivasyon	,003	,041	,006	,065	,948
Dışsal düzenleme-sosyal	,041	,044	,071	,940	,348
Kişisel düzenleme	-,005	,055	-,007	-,096	,924
Dışsal düzenleme-maddesel	,037	,043	,074	,849	,396
Motivasyon - Toplam	-,014	,154	-,012	-,092	,927

Yukarıdaki tablo göstermektedir ki stratejik karar verme toplam puanının motivasyon alt boyutlarından "motive olamama" üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=,039 / p<0,05) pozitif (β=,150) bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 27. Stratejik Kararların Kârlılık Performansı Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Std. sapma	Beta	t	Sig. (p)
	4,128	,150		27,514	,000
Sübjektif (algılanan) karlılık performansı	-,025	,042	-,033	-,595	,552

Yukarıdaki tablo göstermektedir ki stratejik karar verme toplam puanının algılanan kârlılık performansı üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 28. İş Tatmininin Kârlılık Performansı Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Std. sapma	Beta	t	Sig. (p)
	2,929	,105		28,016	,000
Sübjektif (algılanan) karlılık performansı	,124	,029	**,234**	**4,275**	**,000**

Yukarıdaki tablo göstermektedir ki iş tatmini toplam puanının algılanan karlılık performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=,000 / p<0,05) pozitif (β=,234) bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 29. Motivasyonun Kârlılık Performansı Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Std. sapma	Beta	t	Sig. (p)
	3,334	,128		26,029	,000
Sübjektif (algılanan) karlılık performansı	,079	,036	**,123**	**2,210**	**,028**

Yukarıdaki tablo göstermektedir ki motivasyon toplam puanının algılanan karlılık performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=,028 / p<0,05) pozitif (β=,123) bir etkisi bulunmaktadır.

Tablo 30. İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi / Regresyon Tablosu

	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar		
	B	Std. sapma	Beta	t	Sig. (p)
	2,107	,155		13,620	,000
Motivasyon - Toplam	,349	,043	**,419**	**8,209**	**,000**

Yukarıdaki tablo göstermektedir ki iş tatmini toplam puanının motivasyon toplam puanı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p=,000 / p<0,05) pozitif (β=,419) bir etkisi bulunmaktadır.

7. 6. Aracı-Moderatör Etkisi Testleri

7. 6. 1. "Stratejik Kararların", "Çalışanların Karlılık Algılarına" Pozitif Etkisinin "İş Tatmininin" Aracı-Moderatör Etkisi ile Değerlendirilmesi

İş tatmininin stratejik kararlar ile çalışanların karlılık algıları arasındaki ilişkide aracı-moderatör etkisini test etmek amacıyla, Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş olduğu üç kademeli regresyon analizi, doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görebilmek üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Oluşturulan modeller Amos 16 programı kullanılarak test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından bir aracılık etkisinin söz konusu olabilmesi için üç durumun var olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu durumlar aşağıdaki şekildedir:

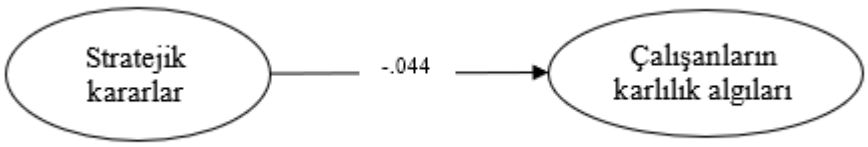
1)Stratejik kararların aracı değişken (iş tatmini) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

2)Bağımsız değişkenin (stratejik kararlar) bağımlı değişken (çalışanların karlılık algıları) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

3)Aracı değişkenin (iş tatmini) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişkenin (stratejik kararlar) bağımlı değişken (çalışanların karlılık algısı) üzerindeki etkisi düşerken, ara değişkenin (iş tatmini) de bağımlı değişken (çalışanların karlılık algıları) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Belirtilen etkileri araştırmak üzere iki farklı model oluşturulmuştur:

Şekil 4. İş Tatmini Aracı-Moderatör Etkisi / Model-1 Test Sonuçları



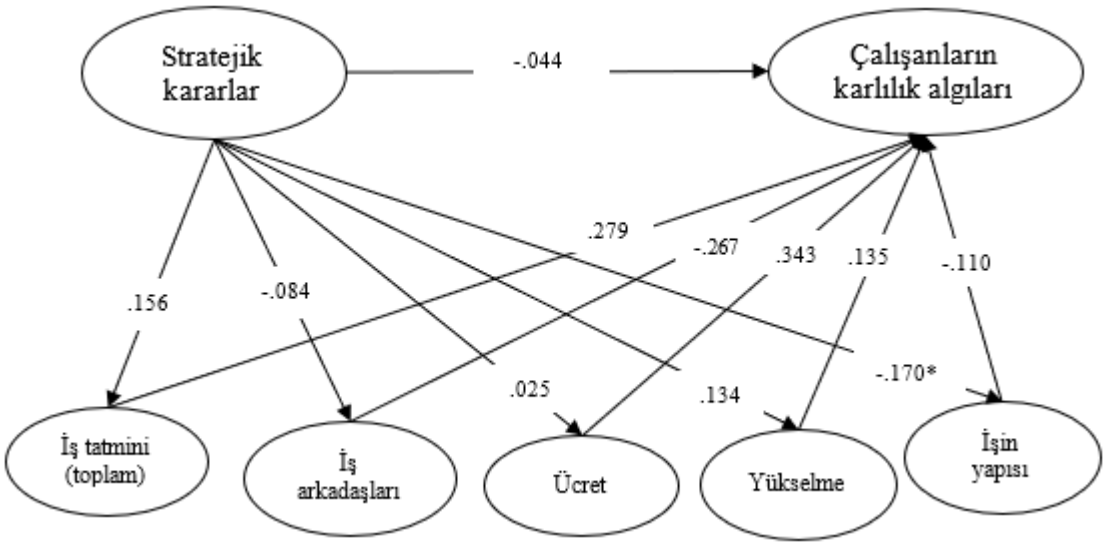
Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen birinci etkinin araştırılması amacıyla, Model-1'de çalışanların karlılık algıları bağımlı değişken, stratejik kararlar ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Model testi sonucunda elde edilen uyum indeksleri sonucunda, modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu anlaşılmaktadır ($\Delta\chi^2$=11.736; df=3; goodness of fit index (GFI)=0.81; comparative fit index (CFI)=0.83; relative fit index (RFI)=0.84; root mean square error of approximation (RMSEA)=0.05). Stratejik kararlardan çalışanların karlılık algılarına giden yola ait standardize edilmiş beta ve anlamlılık değeri ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Çıkan sonuçlara göre, stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 31. İş Tatmini Aracı-Moderatör Etkisi / Model-1 Yol Katsayıları

Yol	Beta (β)	Sig. (p)
Stratejik kararlar → Çalışanların karlılık algıları	-,044	,559

Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen ikinci ve üçüncü etkinin araştırılması amacıyla kurulan Model-2'de ise, çalışanların karlılık algıları bağımlı değişken, stratejik kararlar bağımsız değişken ve iş tatmini aracı değişken olarak belirlenmiştir. Model-2 testi sonucunda elde edilen uyum indekslerinden, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığı anlaşılmaktadır ($\Delta\chi^2$=10.432; df=4; goodness of fit index (GFI)=0.80; comparative fit index (CFI)=0.81; relative fit index (RFI)=0.84; root mean square error of approximation (RMSEA)=0.05).

Şekil 5. İş Tatmini Aracı-Moderatör Etkisi / Model-2 test sonuçları



Model-2'deki yollara ait standardize edilmiş beta ve anlamlılık değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Elde edilen bulgular iş tatmininin dâhil edilmesiyle oluşan modelin, Model-1'e kıyasla çalışanların karlılık algıları üzerindeki değişimi açıklamada ilave katkı sağladığını göstermektedir (ikinci modelin $R^2 = .244$, $\Delta R^2 = .401$, $F = 3,784$ ve $p < .05$). Elde edilen sonuçlara göre, stratejik kararlar iş tatmini alt boyutlarından "işin yapısı" alt boyutunu etkilemektedir ($\beta = -.170$. $p = .038 < .05$). Ancak bu boyut, çalışanların karlılık algıları üzerinde istatistik olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu durum, Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş olduğu aracı değişken koşullarına uygundur. Buna göre, bağımlı ve bağımsız değişken arasında herhangi bir ilişki bulunmuyor ise, aracı değişkenin aracılık/moderatörlük edeceği bir ilişki de bulunmamaktadır. Aracı değişken ise bağımsız değişken tarafından tahmin edilmekte ve aracı değişken bağımlı değişken rolüne bürünmektedir. Burada da stratejik kararların iş tatmini alt boyutlarından "işin yapısı" alt boyutunu istatistik olarak anlamlı ve negatif yönlü etkilediği ancak "işin yapısı" alt boyutunun çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 32. İş Tatmini Aracı-Moderatör Etkisi / Model-2 Yol katsayıları

Yol	Beta (β)	Sig. (p)
Stratejik kararlar → Çalışanların karlılık algıları	-,044	,559
Stratejik kararlar → İş tatmini (toplam)	,156	,218
Stratejik kararlar → İş arkadaşları	-,084	,154
Stratejik kararlar → Ücret	,025	,632
Stratejik kararlar → Yükselme	,134	,139
Stratejik kararlar → İşin yapısı	**-,170**	**,038**
İş tatmini (toplam) → Çalışanların karlılık algıları	,279	,130
İş arkadaşları → Çalışanların karlılık algıları	-.267	,230
Ücret → Çalışanların karlılık algıları	,343	,240
Yükselme → Çalışanların karlılık algıları	,135	,245
İşin yapısı → Çalışanların karlılık algıları	-,110	,181

7. 6. 2. "Stratejik Kararların", "Çalışanların Karlılık Algılarına" Pozitif Etkisinin "Motivasyonun" Aracı-Moderatör Etkisi ile Değerlendirilmesi

Çalışan motivasyonunun stratejik kararlar ile çalışanların karlılık algıları arasındaki ilişkide aracı-moderatör etkisini test etmek amacıyla, Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş olduğu üç kademeli regresyon analizi, doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görebilmek üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Oluşturulan modeller Amos 16 programı kullanılarak test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından bir aracılık etkisinin söz konusu olabilmesi için aşağıdaki üç durumun var olması gerektiği ifade edilmektedir:

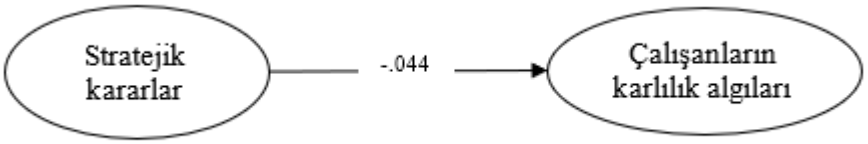
1)Stratejik kararların aracı değişken (motivasyon) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

2)Bağımsız değişkenin (stratejik kararlar) bağımlı değişken (çalışanların karlılık algıları) üzerinde bir etkisi olmalıdır.

3)Aracı değişkenin (motivasyon) ikinci adımdaki regresyon analizine dahil edildiğinde bağımsız değişkenin (stratejik kararlar) bağımlı değişken (çalışanların karlılık algısı) üzerindeki etkisi düşerken, ara değişkenin (motivasyon) de bağımlı değişken (çalışanların karlılık algıları) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır.

Belirtilen etkileri araştırmak üzere iki farklı model oluşturulmuştur:

Şekil 6. Motivasyon Aracı-Moderatör Etkisi / Model-1 Test Sonuçları



Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen birinci etkinin araştırılması amacıyla, Model-1'de çalışanların karlılık algıları bağımlı değişken, stratejik kararlar ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Model testi sonucunda elde edilen uyum indeksleri sonucunda, modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu anlaşılmaktadır ($\Delta\chi^2$=12.446; df=3; goodness of fit index (GFI)=0.72; comparative fit index (CFI)=0.93; relative fit index (RFI)=0.91; root mean square error of approximation (RMSEA)=0.05). Stratejik kararlardan çalışanların karlılık algılarına giden yola ait standardize edilmiş beta ve anlamlılık değeri ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Çıkan sonuçlara göre, stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Aşağıdaki tabloda Model-1'in yol katsayıları yer almaktadır:

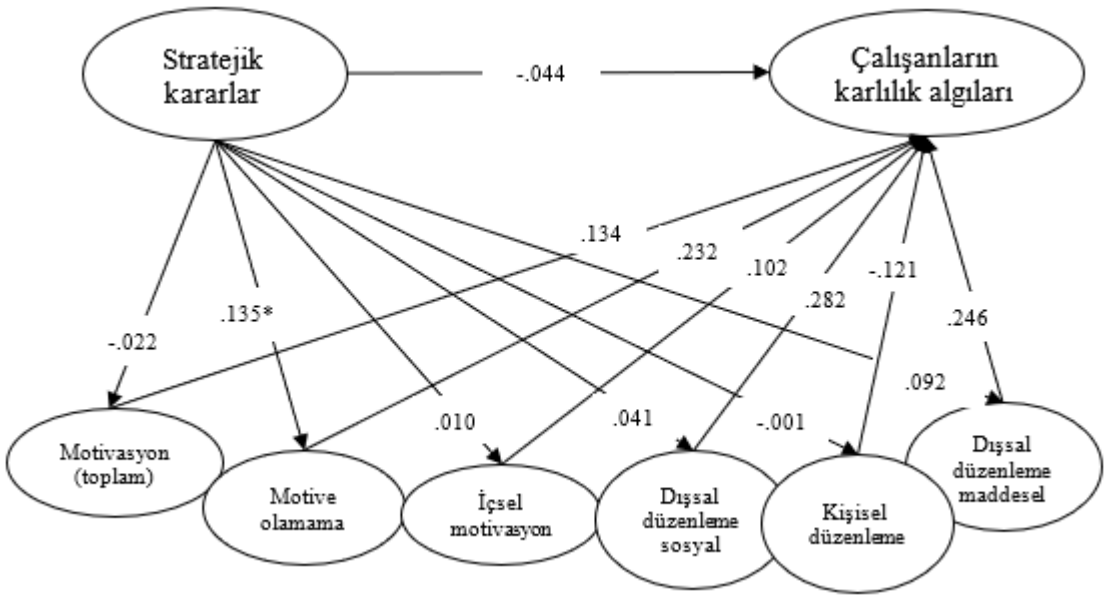
Tablo 33. Motivasyon Aracı-Moderatör Etkisi / Model-1 Yol Katsayıları

Yol	Beta (β)	Sig. (p)
Stratejik kararlar → Çalışanların karlılık algıları	-,044	,559

Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen ikinci ve üçüncü etkinin araştırılması amacıyla kurulan Model-2'de ise, çalışanların karlılık algıları bağımlı değişken, stratejik kararlar bağımsız değişken ve motivasyon aracı değişken olarak belirlenmiştir. Model-2 testi sonucunda elde edilen uyum indekslerinden, modelin kabul edilebilir sınırlar içinde yer aldığı anlaşılmaktadır ($\Delta\chi^2$=11.263; df=4; goodness of fit index (GFI)=0.80;

comparative fit index (CFI)=0.71; relative fit index (RFI)=0.72; root mean square error of approximation (RMSEA)=0.05).

Şekil 7. Motivasyon Aracı-Moderatör Etkisi / Model-2 Test Sonuçları



Model-2'deki yollara ait standardize edilmiş beta ve anlamlılık değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Elde edilen bulgular çalışan motivasyonun dâhil edilmesiyle oluşan modelin, Model-1'e kıyasla çalışanların karlılık algıları üzerindeki değişimi açıklamada ilave katkı sağladığını göstermektedir (ikinci modelin $R^2 = .335$, $\Delta R^2 = .441$, F=3,346, p<.05). Elde edilen sonuçlara göre, stratejik kararlar motivasyon alt boyutlarından "motive olamama" alt boyutunu etkilemektedir (β= .135. p = .023 <.05). Ancak bu boyut, çalışanların karlılık algıları üzerinde istatistik olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu durum, Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş olduğu aracı değişken koşullarına uygundur. Buna göre, bağımlı ve bağımsız değişken arasında herhangi bir ilişki bulunmuyor ise, aracı değişkenin aracılık/moderatörlük edeceği bir ilişki de bulunmamaktadır. Aracı değişken ise bağımsız değişken tarafından tahmin edilmekte ve aracı değişken bağımlı değişken rolüne bürünmektedir. Burada da stratejik kararların çalışan motivasyonu alt boyutlarından "motive olamama" alt boyutunu istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği ancak "motive olamama" alt boyutunun çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır. Aşağıdaki tabloda Model-2'nin yol katsayıları verileri yer almaktadır:

Tablo 34. Motivasyon Aracı-Moderatör Etkisi / Model-2 Yol katsayıları

Yol	Beta (β)	Sig. (p)
Stratejik kararlar → Çalışanların karlılık algıları	-,044	,559
Stratejik kararlar → Motivasyon (toplam)	-,022	,854
Stratejik kararlar → Motive olamama	**,135**	**,023**
Stratejik kararlar → İçsel motivasyon	,010	,748
Stratejik kararlar → Dışsal düzenleme – sosyal	,041	,201
Stratejik kararlar → Kişisel düzenleme	-,001	,832
Stratejik kararlar → Dışsal düzenleme - maddesel	,092	,232
Motivasyon (toplam) → Çalışanların karlılık algıları	,134	,123
Motive olamama → Çalışanların karlılık algıları	,232	,334
İçsel motivasyon → Çalışanların karlılık algıları	,102	,672
Dışsal düzenleme-sosyal → Çalışanların karlılık algıları	,282	,345
Kişisel düzenleme → Çalışanların karlılık algıları	-,121	,675
Dışsal düzenleme-maddesel → Çalışanların karlılık algıları	,246	,764

7. 7. Hipotez Testi

H1	Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların iş tatmini düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır. (sadece işin yapısı alt boyutu üzerinde negatif)	**X**
H2	Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların motivasyon düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır. (sadece motive olmama alt boyutu üzerinde)	√
H3	Yöneticilerin almış oldukları stratejik kararların çalışanların kârlılık algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	**X**
H4	Çalışanların iş tatmini düzeylerinin kârlılık algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	√
H5	Çalışanların motivasyon düzeylerinin kârlılık algıları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	√
H6	Çalışanların iş tatmini düzeylerinin motivasyon düzeyleri üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	√
H7	Stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde iş tatmininin pozitif aracı-moderatör etkisi vardır.	**X**
H8	Stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde motivasyonun pozitif aracı-moderatör etkisi vardır.	**X**

BÖLÜM 8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı yöneticilerin vermiş oldukları stratejik kararların çalışanların iş tatminleri, motivasyonları ve kârlılık algıları üzerindeki etkisini inceleyerek bu durumun bankacılık sektörünün gelişimindeki rolünü ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada sektör gelişimi, incelenen bankaların çalışanlarının kârlılık algıları anlamında değerlendirilmiştir. Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemleri arasından ise betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Bu araştırmada banka çalışanları ile stratejik karar verme, iş tatmini ve motivasyon ve banka performansı ölçekleri ile oluşturulmuş anketler yapılarak stratejik kararların iş tatmini ve motivasyon düzeylerini nasıl etkiledikleri istatistiksel olarak ortaya konmuştur. Bulgular SPSS 24.0 yardımı ile analiz edilerek sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında sadece 5 mevduat bankasına odaklanılmıştır. Bu 5 banka "kolayda örneklem" yöntemiyle seçilmiş olup, araştırmacının iletişiminin olduğu bireylerin çalışıyor olmasından ötürü rahatça erişim sağlayabileceği ve gerekli verileri hızlı bir şekilde toplayabileceği bankalardan oluşmuştur. Her bankadan toplamda 80'er kişiye anketler e-mail aracılığı ile gönderilmiştir. Toplam 400 anket yapılması hedeflenmiş olsa da toplam 318 adet geçerli olarak belirlenmiş ve analiz kapsamına alınmıştır.

Çıkan sonuçlar göstermektedir ki banka çalışanları, çalıştıkları bankalarını stratejik karar verme başarısı açısından oldukça iyi görmektedirler. Ancak, her ne kadar başarılı bulsalar da, kararların rasyonellik noktasındaki görüşleri orta sınırın çak az üzerinde bulunmuştur. Stratejik karar verme ölçeği alt boyutlarından çatışma için bulunmuş olan ortalama değer de aynı şekilde orta sınır puanı olan 3,5'in çok az üzerindedir.

Bir başka bulgu, banka çalışanlarının "yükselme" alt boyutu hariç diğer iş tatmini alt boyutlarından duydukları memnuniyet değerlerinin oldukça düşük olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle iş tatmini toplam ölçek değeri katılımcılar arasında oldukça düşük

bulunmuştur. Benzer sonuçlar motivasyon açısından da ortaya çıkmıştır. Buna göre çıkan sonuçlar göstermektedir ki banka çalışanları "kişisel düzenleme" alt boyutu hariç diğer motivasyon ölçeği alt boyutlarından duydukları memnuniyet değerleri oldukça düşüktür. Özellikle motivasyon toplam ölçek değeri de düşük bulunmuştur. Alt boyutlardan motive olamama boyutu kayda değer bir düşüklük göstermektedir.

Literatürde de belirtildiği üzere iş tatmini ve motivasyon seviyesi yüksek olan çalışanlar aynı zamanda yüksek morale sahip çalışanlardır. Yüksek morale sahip çalışanların da işletmeye sağlayacağı yararlar her zaman daha fazla olmaktadır. Bir işletmede çalışanların ne kadar motivasyon seviyeleri yüksek olursa, işletmeye sağladıkları olumlu katkılar da o kadar yüksek seviyede olmaktadır (Kesici, 2006). Bu anlamda bankalarda çalışanların motivasyon seviyelerini yükseltici çalışmalar yapılmalıdır. İşletmelerde, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetsel araçlar şeklinde gruplandırılan motivasyon üzerinde etkisi olan birtakım motivasyon araçları bulunmaktadır (Ölçer, 2005; Robbins ve Coulter, 2009). Motivasyon araçlarının etkinlikleri, çalışanların sahip oldukları değer yargılarına, eğitim seviyelerine, yöneticilerin tutum ve davranışlarına, toplumsal yapıya göre de farklılıklar gösterebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçer, 2005). Buna göre yöneticiler farklılıkları göz önünde bulundurarak motivasyon yükseltici seçenekleri değerlendirmelidirler. Araştırma sonuçlar aynı zamanda banka çalışanlarının sübjektif karlılık algılarının da orta sınır değer olan 3,5'in çok az üzerinde olduğunu ortaya koymuştur.

Bu araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonuçları da oldukça önemli bulguları ortaya koymuştur. Çıkan sonuçlar göstermiştir ki iş tatmini toplam puanı ile stratejik karar vermenin "rasyonellik" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; iş tatmini alt boyutlarından "yükselme" boyutu ile stratejik karar vermenin "rasyonellik" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; motivasyon ölçeği alt boyutlarından "dışsal düzenleme-maddesel" ile stratejik karar vermenin "rasyonellik" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; motivasyon toplam puanı ile stratejik karar vermenin "çatışma" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; stratejik karar vermenin toplam puanı ile motivasyon ölçeği alt boyutlarından "motive olamama" arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; algılanan karlılık

performansı toplam puanı ile motivasyon ölçeği toplam puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; stratejik karar vermenin "belirsizlik" alt boyut ile motivasyon ölçeği alt boyutlarından "motive olamama" arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak farklı olarak motivasyon ölçeği alt boyutlarından "içe yansıtılan düzenleme" ile stratejik karar vermenin "çatışma" alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir negatif ilişki motivasyon toplam puanı ile "çatışma" arasında da bulunmuştur. Bir başka negatif ilişki iş tatmini alt boyutlarından "iş arkadaşları" boyutu ile stratejik karar vermenin "belirsizlik" alt boyutu arasında bulunmuştur.

Literatürde de belirtildiği üzere stratejik kararlar, uzun vadeli gelecek planlarına yönelik olarak tüm işletmeyi ilgilendiren kararlardır (Pearce ve Robinson, 2015). İşletmede görev yapan yöneticiler tarafından verilen rutin kararlar, işletme içerisinde hem günlük çalışmaların yürütülmesini, hem de işletmenin gelecek planlarını belirlenmesini sağlamaktadır. Bu anlamda yöneticilerin verdikleri en ufak bir karar bile işletme için stratejik anlamda büyük bir öneme sahip olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018). Gerçekten de çıkan sonuçlar göstermiştir ki verilen stratejik kararlar çalışanları derinden etkilemektedir. Bu anlamda kararların belirsizlik dereceleri çalışanların motive olamamasına sebep olurken çalışanlar ve yöneticilerin almış oldukları kararlar arasında "fayda" çatışması oluşursa bu durumda çalışanların motivasyonlarının düştüğü görülmektedir. Yine, kararlardaki rasyonelliğin önemi bu araştırma ile belirlenmiştir. Literatürde de belirtildiği üzere rasyonel karar kuramı, karar vericilerin rasyonel olduğunu ve kararlar alırken amaçları için en yüksek faydadan yararlanmayı hedeflediklerini savunmaktadır (Daft, 2010). Simon (1955) tarafından ise rasyonel karar verici, klasik iktisat teorisinde yer alan "ekonomik insan" şeklinde tanımlanmaktadır. Rasyonel karar verici, kendisine maksimum faydayı sağlayacak kararı almayı hedefleyen, bunun için yeterli bilgi sahibi olan kişidir. Bu anlamda çalışanların yöneticilerine rasyonel karar verdiklerine inanmaları noktasında duydukları güvenin onları motivasyonu üzerindeki önemi bu araştırmayla ortaya konmuştur.

Bu araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçları da önemli bulguları ortaya koymuştur. Buna göre stratejik karar verme toplam puanının iş tatmini alt boyutlarından "işin yapısı" üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ancak negatif bir etkisi

bulunmaktadır. Farklı olarak stratejik karar verme toplam puanının motivasyon alt boyutlarından "motive olamama" üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; iş tatmini toplam puanının algılanan karlılık performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; motivasyon toplam puanının algılanan karlılık performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif; iş tatmini toplam puanının motivasyon toplam puanı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlar literatür ile de tutarlıdır. Örneğin Hawthorne (1920) tarafından geliştirilen İnsan İlişkileri teorilerinin temelinde iş tatmini kavramının çalışan performansı ile yakın ilişki içerisinde olduğu yer almaktadır. Literatürde yapılan birçok araştırma sonucunda da, iş tatmini kavramının iş performansı ile arasında güçlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (George ve Jones, 1997).

Benzer şekilde Vroom (1964) da iş tatminin iş performansını pozitif yönlü etkilediğini, bu yüzden çalışan kişilerin ihtiyaçlarının karşılanarak onların iş tatminlerinin yükseltilmesi neticesinde işletmelerin verimliliklerinin de artacağını savunmaktadır. Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular da iş tatmini olan çalışanların sadece verimliliklerinin değil aynı zamanda hem motivasyonlarının hem de karlılık algılarının yükseldiğini göstermektedir. Yine, literatürde de belirtildiği üzere yüksek motivasyona sahip çalışanlar tarafından onlara verilen görevler ve sorumluluklar büyük bir zevk ve istekle yapılmaktadır. Bu tarz çalışanlar, işletmenin değerlerini, kendi kişisel değerleri gibi benimsemekte ve kabul etmekte; işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini de kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmek ile bir tutmaktadırlar. Motivasyonu yüksek olan çalışanların aynı zamanda işten ayrılma oranları da düşük olmaktadır.

Tüm bunların bir sonucu olarak da bu tarz çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu ve aynı zamanda örgütlerine karşı pozitif düşünceler geliştirdikleri belirtilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006). Bu anlamda regresyon analizi sonuçları da literatürü destekler niteliktedir.

Stratejik karar verme toplam puanının algılanan kârlılık performansı üzerinde ise bir etkisine rastlanmamıştır. Bu araştırma kapsamında aracı-moderatör etkisi de inleme altına alınmıştır. İş tatmininin stratejik kararlar ile çalışanların karlılık algıları arasındaki ilişkide aracı-moderatör etkisini test etmek amacıyla, Baron ve Kenny'nin (1986) önermiş olduğu üç kademeli regresyon analizi, doğrudan ve dolaylı etkileri aynı anda görebilmek

üzere iki ayrı yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Oluşturulan modeller Amos 16 programı kullanılarak test edilmiştir.

Çıkan sonuçlara göre, stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Ancak sonraki aşamalarda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular iş tatmininin dâhil edilmesiyle oluşan modelinin, çalışanların karlılık algıları üzerindeki değişimi açıklamada ilave katkı sağladığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, stratejik kararlar iş tatmini alt boyutlarından "işin yapısı" alt boyutunu etkilemektedir. Ancak bu boyut, çalışanların karlılık algıları üzerinde istatistik olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Yine moderatör etkinin araştırıldığı bir başka analizde çıkan sonuçlar göstermiştir ki stratejik kararların çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak sonraki aşamalarda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışan motivasyonun dâhil edilmesiyle oluşan modelin, çalışanların karlılık algıları üzerindeki değişimi açıklamada ilave katkı sağladığını göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre, stratejik kararlar motivasyon alt boyutlarından "motive olamama" alt boyutunu etkilemektedir. Ancak bu boyut, çalışanların karlılık algıları üzerinde istatistik olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bir başka deyişle stratejik kararların çalışan motivasyonu alt boyutlarından "motive olamama" alt boyutunu istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği ancak "motive olamama" alt boyutunun çalışanların karlılık algıları üzerinde bir etkisinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen bulgular baz alınarak ilerleyen dönemde bankacılık sektörü çalışanları arasında nörobilim temelli araştırmalar yapılarak motivasyon düşüklüğünün ve iş tatmini düşüklüğünün altında yatan sebeplere ulaşılabilir. Bu anlamda sonraki araştırmalar için bir nörobilim çalışması önerilebilecektir. Gerçekten de, özellikle çalışanlar arasında yapılan iş tatmini ve motivasyon anketleri, yine çalışanlar tarafından yönetimin bilgi sağlamaya yönelik yapmış olduğu örtülü araştırmalar olarak algılanabilmektedir. Bu anlamda çoğunlukla sağlanan cevapların yanlış olabileceği noktasında düşünceler bulunmaktadır.

Bu noktadan hareketle çalışan söylemlerine dayanmayan tamamen objektif ve beyin dalgaları göz izleme yöntemleri gibi bilimsel veriler ışığında sonuçlara ulaşan

nörobilim araştırmaları özellikle çalışan motivasyonu ve iş tatmini araştırmalarında yeni yol gösterici nitelikte sonuçlara ulaşılmasına yardım edebilecektir. Bu araştırma kapsamında çalışanların vermiş olabilecekleri yanlış ya da yanıltıcı cevaplar da bu araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

EKLER

Anket Formu

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

Yaşınız

……..

Medeni Durumunuz

Evli () Bekar ()

Eğitim Durumunuz

Lise Mezunu () Üniversite mezunu () Yüksek lisans mezunu ()

Doktora mezunu ()

Kuruluşunuz?

…….

Sübjektif Kârlılık Performansı Ölçeği					
1= Kesinlikle Katılmıyorum / 2= Katılmıyorum / 3= Orta / 4= Katılıyorum / 5= Kesinlikle Katılıyorum					
Bankamız sektörde bir numaradır.	1	2	3	4	5
Karlılığımız sürekli olarak artmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızın itibarı (imajı) yüksek düzeydedir.	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve proje başlatılmasındaki başarı oranı yüksektir.	1	2	3	4	5
Bankamızın genel performansı düşüktür.	1	2	3	4	5

Stratejik Karar Verme Ölçeği							
Her bir ifadenin size uygunluk derecesine göre yanında bulunan seçeneklerinden en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.							
RASYONELLİK (Sektörel çevrede analitik kararlar vermenin SKVS üzerindeki etkilerini ölçmektedir. 7'li likert ölçeği kullanılmıştır.)							
Şirketiniz verilecek kararlar için ne ölçüde kapsamlı bilgi toplar? (1- Asla 7- Çok Kapsamlı)	1	2	3	4	5	6	7
Şirketiniz karar vermeden önce topladığı bilgileri nasıl analiz eder? (1- Asla 7- Çok detaylı)	1	2	3	4	5	6	7
Şirketiniz için karar verme süreçlerinde sayısal/çözümleyici teknikler ne ölçüde önemlidir? (1- Hiç 7- Çok önemli)	1	2	3	4	5	6	7
Şirketiniz karar verme süreçlerini nasıl tanımlarsınız? (1- Her zaman analitik 7- Her zaman sezgisel)	1	2	3	4	5	6	7
KARARLARIN ÖNEM DERECESİ (Verilen kararların önem derecesinin SKVS üzerindeki etkilerini ölçer. 7'li likert ölçeği kullanılmıştır.)							
Verilen/verilecek kararlar şirketiniz için ne ölçüde önemlidir? (1- Hiç önemli değildir 7- Her zaman önemlidir)	1	2	3	4	5	6	7
Verilen kararların şirketiniz üzerindeki olası etkileri hakkındaki düşünceniz nedir? (1- Yıkıcı kötü etki 7- Mükemmel gelişme)	1	2	3	4	5	6	7
Şirketinizin verdiği kararları ertelemesi ne ölçüde sonuçlar doğurur? - (1- Hiç sorun yaratmaz 7- Çok ciddi sorunlar yaratır)	1	2	3	4	5	6	7
ÇATIŞMA (Karar verme sürecinde yöneticilerin fikir birliğine varamamanın SKVS üzerindeki etkilerini ölçmektedir. 7'li likert ölçeği kullanılmıştır.)							
Şirket içinde bir departmanda verilen kararın sonuçları diğer departmanlar üzerinde ne ölçüde etkilidir? (1- Hiç etkili değildir 7- Çok büyük etkisi vardır)	1	2	3	4	5	6	7
Karar vericilerin çıkarları, ne ölçüde şirket içi çatışmalara neden olur? (1- Asla 7- Her zaman)	1	2	3	4	5	6	7
Şirketinizin yöneticileri verilen fırsatları, şirket lehine ne ölçüde avantaja çevirebilir? (1- Asla 7- Her zaman)	1	2	3	4	5	6	7
BELİRSİZLİK (Değişen iş çevresi koşullarında bilginin karar verme sürecindeki etkisini ölçmektedir. 7'li likert ölçeği kullanılmıştır.)							
Şirketiniz karar verdikten sonra ne ölçüde yeni bilgiye ihtiyacı olur? (1- Tüm gerekli bilgilere sahibiz 7- Çok büyük ölçüde yeni bilgiye ihtiyaç duyarız)	1	2	3	4	5	6	7
Karşılaştığınız sorunlar ne ölçüde geçmişteki diğer sorunlarla benzerlik gösterir? (1- Hiç göstermez 7- Çok büyük benzerlik gösterir)	1	2	3	4	5	6	7
Şirketiniz bir karar verdiğinde, bu kararın doğru seçim olduğuna ne ölçüde güvenebilirsiniz? (1- Hiç Güvenilir Değil 7- Her zaman Güvenilir)	1	2	3	4	5	6	7
STRATEJİK KARAR VERME BAŞARISI (7'li likert ölçeği kullanılmıştır.)							
Müşteri tatmin düzeyi göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)	1	2	3	4	5	6	7
Satışlarınızdaki artış/azalışı göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)	1	2	3	4	5	6	7
Uzun dönemli kârlılık düzeyini göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanların tatmin düzeyi ve firma amaçlarına bağlılıklarını göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)	1	2	3	4	5	6	7
Mevcut finansal gücünü (finansal kaynakları arttırma yeteneği) göz önünde bulundurduğunuzda şirketinizin verdiği kararların ne ölçüde başarılı olduğunu düşünüyorsunuz? (1- Hiç Başarılı Değil 7- Çok Başarılı)	1	2	3	4	5	6	7

İş Tatmini Ölçeği					
Her bir ifadenin size uygunluk derecesine göre yanında bulunan seçeneklerinden en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. **1= Oldukça Kötü / 2= Kötü / 3= Orta / 4= İyi / 5= Oldukça İyi**					
İş Arkadaşları					
Sorumluluk Sahibi Olması	1	2	3	4	5
Çalışkan Olması	1	2	3	4	5
Akılcı Olması	1	2	3	4	5
Sıkıcı Olması	1	2	3	4	5
Yönetim					
Üstlerin Zor Memnun Olması	1	2	3	4	5
Üstlerin Kaba Olması	1	2	3	4	5
Yeterli Denetim Yapılmaması	1	2	3	4	5
İyi Çalışmanın Övülmesi	1	2	3	4	5
Ücret					
Normal Giderler İçin Yeterliliği	1	2	3	4	5
Diğer Çalışanlarla Kıyaslandığında Uygunluğu	1	2	3	4	5
Yeterli Gelirin Olmaması	1	2	3	4	5
Yüksek Olması	1	2	3	4	5
Hak Edilenden Az	1	2	3	4	5
Yükselme					
Düzenli Olması	1	2	3	4	5
Becerilere Dayanması	1	2	3	4	5
Yükselme Olanakları	1	2	3	4	5
İşin Yapısı					
İyi Olması	1	2	3	4	5
Tatmin Edici Olması	1	2	3	4	5
Gurur Duyulması	1	2	3	4	5

Motivasyon Ölçeği							
Her bir ifadenin size uygunluk derecesine göre yanında bulunan seçeneklerinden en uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.							
1= hiç uygun değil / 2= çoğunlukla uygun değil / 3= uygun değil / 4= orta / 5= uygun / 6= oldukça uygun / 7= tamamen uygun							
Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5	6	7
Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	1	2	3	4	5	6	7
İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	1	2	3	4	5	6	7
İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	1	2	3	4	5	6	7
Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,	1	2	3	4	5	6	7
İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	1	2	3	4	5	6	7
İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	1	2	3	4	5	6	7

KAYNAKÇA

Abel, Murad. "The Social And Financial Benefits Of Developing Employee Satisfaction", **International Journal of Management & Information Systems**, 17-2: 83-87, 2013.

Açıkgöz, Kamile Ün. **Etkili Öğrenme ve Öğretme**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1996.

Adams, J. S. "Towards an understanding of inequity", **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67-5: 422-431, 1963.

Ağaoğlu, E. **Sınıf yönetimi ile ilgili genel olgular**. Z. Kaya (Der.). Sınıf yönetimi içinde. Ankara: PEGEMA Yayıncılık, 2005.

Ahmad, Z.K. & Bakar, R.A. "The association between training and organisational commitment among the white-collar workers in Malaysia", **International Journal of Training and Development**, 7-3: 166-185, 2003.

Ahmed, A.M. & Abdalla, H.S. "The role of innovation process in crafting the vision of the future", **Computers & Industrial Engineering**, 37-(1-2): 421-424, 1999.

Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. 7. Bs. Ankara: MPM Yayınları, 2011.

Akçakaya, Murat. "Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6-2, 2004.

ALalie, HelalMouneer, Harada, Yoshifumi & Md Noor, ldris. "Role of Theory X and Y in Empowerment Strategies to Improve Performance Iraqi Banks", **International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)**, 3-12: 17-21, 2018.

Alderfer, C. P. "An empirical test of a new theory of human needs", **Organizational Behavior and Human Performance**, 4-2: 142-175, 1969.

Alıç, M. **Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1991.

Altan, Mikail. **Fonksiyonlar ve İşlemler Açısından Bankacılık**. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. "The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 46: 158-170, 2012.

Amabile, Teresa & Steven Kramer. **The Progress Principle**. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

Appiah, B. “The Impact of Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank (GHANA) Ltd”, 15-17, 2010.

Applegate, L.M., Austin, R.D. & Soule, D.L. **Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases**. 8th Ed. Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2009.

Argyris, C. & Schon, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. MA: Addision-Wosley Reading, 1992.

Arıkan, Başak. “Türk Bankacılığında İnovasyon ve Kreatif Bankacılık”, İstanbul Üniversitesi, 2015.

Armstrong, M. & Taylor, S. **Armstrong’s handbook of human resource management practice**. 13 ed. London: Michael Armstrong, 2014.

Arnoff, J. “Achievement Motivations Training and Executives advancement”, **Journal of Applied Science.** Vol. 7-1, 1971.

Atik, H. **Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2005.

Avolio, B. & Bass, B. “Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi level framework for examining the diffusion of transformational leadership”, **Leadership Quarterly**, 6-2: 1995.

Awan, A. & Asghar, I. “Impact of employee job satisfaction on their performance... a case study of banking sector in Muzaffargarh district, Pakistan”, **Global Journal of Human Resource Management**, 2(4), 71-94, 2014.

Aydemir, Z.İ. & Öztürk, E. “Metinlere Yönelik Okuma Motivasyonu Ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması”, **İlköğretim Online**. 12-1: 66-76, 2013.

Azar, M. & Shafighi, A. “The effect of work motivation on employees’ job performance”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3-9, 23-51, 2013.

Aziri, B. “Job Satisfaction: A Literature Review”, **Management Research and Practice**, 3-4: 77-86, 2011.

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. “Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**. 13-1: 29-56, 2008.

Bakhare Sinha, R.S. “The impact of employee satisfaction on customer delight, service quality and profitability of the firm”, **International Journal of Multidisciplinary Research**, 1-2: 178-179, 2011.

Bakotic, Danica. “Relationship between job satisfaction and organisational performance”, **Economic Research**, 29-1: 118-130, 2016.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), “Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü-Aralık 2012”, 2013.

Barker, V.L. & III; Mueller, G.C. “CEO characteristics and firm R&D spending”, **Management of Science**, 48: 782-801, 2002.

Baron, R.A., Franklin, R.J. & Hmieleski, K.M. "Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital", **Journal of Management**, 42: 742-768, 2016.

Bartel, A.P. "Productivity gains for the implementation of employee training programs", **Industrial Relations**, 33-4: 411-428, 1994.

Bartol, K.M. & Martin, D.C. **Management**, McGraw Hill, 1998.

Baruch, Y. "Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints", **Human Resource Management Review**, 16: 125-138, 2006.

Barutçu, E. & Özbay Ö. "Koçluk yaklaşımının yönetici ve iş gören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma", **Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**. 1: 47-62, 2013.

Barutçugil, İlhan S. **Teknolojik Yenilik ve Araştırma–Geliştirme Yönetimi**. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 2003.

Barzoki, A.A., Attafar, A. & Jannati, A.R. "An analysis of factors affecting the employees motivation based on Herzberg's hygiene factors theory (The Study Golpayegan City Saipa Corporation Industrial Complex's Staff)", **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 6-8: 115-123, 2012.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2008.

Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.

Bateman, T.S. & Organ, D.W. "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between affect and employee citizenship", **Academy of Management Journal**, 26-4: 587-595, 1983.

Baum, Robert J. & Wally, Stefan. "Strategic Decision Speed and Firm Performance", **Strategic Management Journal**. 24-11: 1107-1129, 2003.

Bayhan Karapınar, P., Metin Camgöz, S. & Ergeneli, A. "Banka Çalışanları Üzerinde Örgütsel Adalet- İş Tatmini İlişkisi: Beş - Faktör Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkileri", **İktisat İşletme ve Finans**. 35-60, 2013.

Baylis, J., Wirtz, J.J., Gray, C.S. and Cohen, E. **Strategy in the Contemporary World: An Introduction to Strategic Studies**. 5th ed. New York: Oxford University Press, 2015.

Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. **A Contemporary Approach Human Resource Management**. 4th ed. Essex: Pearson Education Ltd., 2004.

Beck, Robert C. **Motivation Theories and Principles**. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

Beer, Micheal. "Organizational size and job satisfaction", **Academy of Management Journal**. 7-1: 34-44, 1964.

Berkowitz, C. “Social norms, feeling and other factors affecting helping behavior and altruism”, In Berkowitz (ED), **Advances in Experimental Social Psychology**. pp 63-108. New York: Academic Press, 1972.

Bianchi, M. “Financial development, entrepreneurship, and job satisfaction”, **Review of Economics and Statistics**, 94-1: 273-286, 2012.

Bloisi, W., Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. **Management & organizational Behaviour**. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill, 2007.

Blythe, J. & Megicks, P. **Marketing Planning: Strategy, Environment and Context**, Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2010.

Boeve, W. D. “A National Study of Job factors among faculty in physician assistant education”, Eastern Michigan University, 2007.

Bolton, Trevor. **Human Resource Management: An Introduction**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1997.

Bontis, N. “Intelectual Capital: An Explotary Study that Develops Measures and Models”, **Management Decision**. 36-2: 63-76, 1998.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, **Human Performance**, 10-2: 99-109, 1997.

Bozbura, T. “Measurement and Application of Intellectual Capital in Turkey”, **Learning Organization**, 11-4/5: 357-367, 2004.

Bozkurt, Ö. & Ergun, T. **Kamu yönetimi sözlüğü, (Fransızca ve İngilizce karşılıklarıyla)**. Ankara: TODAİE Yayınları, 1998.

Bozkurt, Rıdvan. “Hizmet Endüstrisinde Kalite”, **M.P.M. Verimlilik Dergisi**. 2, 1996.

Bratton, John & Gold, Jeffrey. **Human Resource Management: Theory and Practice**. 3rd Ed. London: Palgrave Macmillan, 2003.

Cai, B. (1993). “The impact of employee motivation on hotel service and employee turnover. A Comparison between two properties in China and the United States”, University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin, United States, 1993.

Camerer, Colin. “Behavioral Economics: Reunifying Psychology and Economics”, **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**. 96: 10575-10577, 1999.

Can, Halil, Kavuncubaşı, Şahin & Yıldırım, Selami. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Cano, J. & Castillo, J. X. “Factors explainingjob satisfaction among faculty”, **Journal of Agricultural Education**, 45-3: 65-74, 2004.

Canoy, M., Van Dijk, M., Lemmen, J., De Mooij, R. and Wiegand, J. “Competition and Stability in Banking”, **Central Planning Bureau, Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, Document No:15**, 2001.

Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P. & Useem, M. **Change at work**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

Carletti, E. & Hartmann, P. "Competition and Stability: What's Special About Banking?", **Bank of England Conference in Honour of Charles Godhart**, 15-16: 1-50, 2001.

Carroll, S, Keflas, R. & Watson, C. **Job Satisfaction and Productivity**, Irwin: Illinois, 1964.

Chan, K.C., Gee, M.V. & Steiner, T.L. "Employee happiness and corporate financial performance", **Financial Practice and Education**, 10: 47-52, 2000.

Chen, Y. "The link between flexible wok arrangements and employee work outcome: a multilevel model", **The State University of New Jersey**, 2015.

Cheramie, R.A., Sturman, M.C. & Walsh, K. "Executive career management: switching organizations and the boundary less career", **Journal of Vocational Behavior**. 71-3: 359-374, 2007.

Cherrington, David J. **Organisational Behaviour**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1994.

Chuang, N.K., Yin, D. & Dellmann-Jenkins, M. "Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 21-3: 323-340, 2009.

Claessens, Stijn & Klingebiel, Daniela. "Competition and Scope for Financial Services", **World Bank Research Observer**. 16-1: 18-40, 2001.

Claessens, Stijn & Leaven, Luc. "What Drives Bank Competition? Some International Evidence", **Journal of Money, Credit and Banking**. 36-3: 563-583, 2004.

Clausewitz, Carl von. **On War**. London: Routledge and Kegan Paul, 1968.

Cole, L.E. & Cole, M.S. "Employee satisfaction and organisational performance: A summary of key findings from applied psychology", 2005.

Conner, Kathleen. "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", **Journal of Management**. 17-1.121-54, 1991.

Corvoisier, S. & Gropp, R. "Bank Concentration and Retail Interest Rates", **Journal of Banking and Finance**. 26: 2155-2189, 2002.

Coster, E.A. "The perceived quality of work life of job facet satisfaction", **Journal of Industrial Psychology**, 18-2: 6-9, 1992.

Cragg, P.B. & King, M. "Organizational characteristics and small firm's performance revisited", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 49-64, 1998.

Cucina, J. & Bowling, N. "Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer", **The Industrial-Organizational Psychologist**, 53-2: 114, 2015.

Cummings, K. “Job satisfaction and Performance”, **Journal of Social Psychology**, 141-5: 541-563, 1970.

Çekmecelioğlu, Hülya. “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. 8-2: 153-168, 2006.

Çelik, İ. & Sarıçam, H. “The relationships between academic locus of control, positive thinking skills and grit in high school students”, **Universal Journal of Educational Research**. 6-3: 392-398, 2018.

Çelikten, Mustafa, Gılıç, Fahrettin, Çelikten, Yıldız & Yıldırım, Ahmet. “Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 15-2: 581-592, 2019.

Çivilidağ, Aydın & Şekercioğlu, Güçlü. “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması”, **Mediterranean Journal of Humanities**. VII/1: 143-156, 2017.

Daft, R.L. **Management**. 9th Ed. New York: South Western Publishing, 2010.

Daily, C.M. & Near, J. P. “CEO satisfaction and firm performance in family firms: Divergence between theory and practice”, **Social Indicators Research**, 51: 125-170, 2000.

Danish, R. Q. & Usman, A. “Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan”, **International Journal of Business and Management**, 5-2: 159, 2010.

David, F, Joseph & William, K. **Job satisfaction Commitment**, Irwin: Illions, 1970.

De Wit, B. & Meyer, R. **Strategy: Process, Content, Context**. 3rd Ed. London: Thomson, 2004.

Dean, James W. Jr. & Sharfman, Mark P. “Procedural Rationality in The Strategic Decision Making Process”, **Journal of Management Studies**, 30-4: 587-607, 1993.

Deb, Ashis Taru & Bhanu Murthy. “Theoretical Framework of Competition as Applied to Banking Industry”. **MPRA Paper No: 7465**, January, 2008.

Dede, Y. & Yaman, S. “Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması”, **Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi**. 2-1: 19-37, 2008.

Demerouti, E. & Bakker, A.B. “The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research”, **Journal of Industrial Psychology**. 37-2: 1-9, 2011.

Demir, Y. “Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi: örnek bir hizmet işletmesi için karşılaştırmalı bir model”, **e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences**. 4-1: 35-59, 2009.

Dicle, Ülkü & Dicle, Atilla, "İsteklendirme (Motivasyon)", **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. 1-1, 1973.

Dictionary of Business. 3rd Ed., New York: Oxford University Press, 2002.

Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya. **İşletme Yönetimine Giriş**. 15. Bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2017.

Dobre, Ovidiu-Iliuta. "Employee motivation and organizational performance", **Review of Applied Socio- Economic Research**, 5-1: 53-60, 2013.

Drucker, Peter F. **Etkin Yöneticilik**. Çev: Ahmet Özden & Nuray Tunalı. İstanbul: Eti Kitapları, 1992.

Dulkadir, Berkant & Güçlüer, Kadir. "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adıyaman İli İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED**. 32: 123-132, 2016.

Durna, Ufuk. **Yenilik Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları, 2002.

Egan, T.M., Yang, B. & Bartlett, K.R. "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention", **Human Resource Development Quarterly**, 15-3: 279-301, 2004.

Ehtiyar, V.R. & Tekin, A.Ö. "Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma", **Yaşar Üniversitesi**. 5-20: 3395-3414, 2010.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. "Perceived organisational support", **Journal of Applied Psychology**, 71: 500-507, 1986.

Eisenhardt, K.M. & Zbaracki, M.J. "Strategic decision making", **Strategic management journal**. 13-S2: 17-37, 1992.

Erdil, Oya, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu, & Serhat Erat. "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi.** 5-1: 17-26, 2004.

Erdoğan, G.T "**Toplam kalite yönetimi yaklaşımında insan kaynakları yönetiminin çalışanların iş doyumuna etkisi ve uygulama sonuçlarına yönelik bölgesel bir araştırma**", Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2004.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: MİAD Yayınları, 2007.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi, 1991.

Eren, E. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2008.

Eren, Müfide Şule & Akyüz, Bülent. "Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 14-1: 167-182, 2014.

Ergeneli A. & Eryiğit, M. "Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 19-2: 159-178, 2001.

Ergin, C. "Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği: uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması", **Türk Psikoloji Dergisi**. 12-39: 25-36, 1997.

Erturan-İlker, G., Arslan, Y. & Demirhan, G. "Öğrenmeye İlişkin Motivasyonel Stratejiler Ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik çalışması", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. 14-3: 821-833, 2014.

Evans, J.R. & Jack, E.P. "Validating key results linkages in the Baldrige Performance Excellence Model", **The Quality Management Journal**, 10: 7-24, 2003.

Evans, L. "Diving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: re-examining the leadership dimension", **Educational Management in Administration**. 29-3: 291-306, 2001.

Feinstein, A.H. & Vondrasek, D. "A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees", **Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science**. 1-4: 1-20, 2001.

Field, A. **Discovering Statistics Using SPSS For Windows**. London: Thousand Oaks, 2000.

Finkelstein, Marcia A. "Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment and Role Identıty", **Social Behavior and Personality**, 34-6, 2006.

Fischman, J. "The marketplace in your brain", **The Chronicle Review**, 2012.

Focarelli, D. & Pozzolo, A.F. "Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis", **Economics & Statistics Discussion Papers, University of Molise**, 9/03, 2003.

Folami, L. & Jacobs, F. "The Joint Effect Of Task Characteristics And Organizational Context On Job Performance: A Test Using SEM", **Journal of Business & Economics Research**, 3-7: 25-40, 2005.

Friedman, Benjamin, M. Optimal Expectations And The Extreme Information Assumptions Of 'Rational Expectations' Macromodels. **Journal of Monetary Economics**. 5-1: 23, 1979.

Funmilola, O., Sola, K. & Olusola, A. "Impact Of Job Satisfaction Dimensions On Job Performance In A Small And Medium Enterprise In Ibadan, South Western, Nigeria", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 4(11), 509-521, 2013.

Gaertner, K.N. & Nollen, S.D. "Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organisation", **Human Relations**, 42: 975-991, 1989.

Gagne, Marylene, Forest, Jacques, Gilbert, Marie-Helene, Aube, Caroline, Morin, Estelle & Malorni, Angela. "The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages", **Educational and Psychological Measurement**. 70-4: 628-646, 2010.

George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. "Organizational Spontaneity in Context", **Human Performance**. 10-2: 153-170, 1997.

Ghazzawi, Issam. "Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda", **The Business Review**. 11: 1-11, 2008.

Ghemawat, P.E. **Strategy and the Business Landscape**. 3rd Ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2008.

Ghoshal, Sumentra & Moran, Peter. "Bad for Practice: A Critique of Transaction Cost Theory", **The Academy of Management Review**. 21-1: 13-47, 1996.

Gibson, J.L., John, M., Ivancevich, H. & Donnely Jr. **Organizations, Behavior, Structure, Process**, Irwin: Illions, 1991.

Gomes, A.F. "The Banking Firm, Competition and Growth: Overview of the Literature", **Working Papers No 23**, 2004.

Goslin, P. A. "Managing employee satisfaction of volunteers in South African sport", **African Journal for Physical Health Education**, 12: 30-40, 2005.

Gould-Williams, J. "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations", **The International Journal of Human Resource Management**, 14: 28-54, 2003.

Gökçek, O. "Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Graham, J. "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, andvalidation", Department of Management, Loyola University, Chicago, 1989.

Grant, R.M. **Contemporary Strategy Analysis: Text & Cases**. 7th Ed. John Wiley & Sons, 2010.

Greca, I.M. & Moreira, M.A. "Mental models, conceptual models, and modelling", **Int. J. Sci. Educ**., 22: 1-11, 2000.

Green, J., Nelson, G., Martin, A.J. & Marsh, H. "The causal ordering of self-concept and academic motivation and its effect on academic achievement", **International Education Journal**. 7-4: 534-546, 2006.

Greenberg, J. & Baron, R.A. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

Griesinger, D. "The human side of economic organization", **Academy of Management Review**, 15: 478-499, 1990.

Grobler, P.A., Warnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. **Human Resource Management in South Afric**a. 2nd ed. London: Thomson Learning, 2002.

Gross, E. & Etzioni, A. **Organizations in Society**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1985.

Guest, D.E. "Human resource management and industrial relations", **Journal of Management Studies**, 24-5: 503-521, 1997.

Gupta, K., Kaur, S., Gupta, P., Jain, L. & Sharma, S. "Impact of Job Satisfaction on Employee Performance, a Challenge for HR Managers in Changing Environment", **International Journal of Scientific Research and Reviews**, 1-3: 88-95, 2012.

Güçlü Nergiz, H. & Ünsal Akbıyık, B.S. "The Relation between Motivation, Job Satisfaction and Task Performance: Kovach's Ten Factor Model", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 7-3: 1534-1548, 2019.

Gündüz, Bülent, Burhan Çapri & Zafer Gökçakan. "Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. 3-1: 29-49, 2013.

Günlü, E., Aksaraylı, M. & Perçin, N.Ş. "Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 22-5: 693-717, 2010.

Gürdoğan, Arzu. "Öğrencilerin Eğitimde Motivasyon Düzeyleri: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Ortaca Meslek Yüksekokulu Örneği", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 28: 149-165, 2012.

Hackman, Richard J. & Oldham, Grey R. "Development of the Job Diagnostic Survey", **Journal of Applied Psychology**. 60-2: 159-170, 1975.

Hackman, Richard J. & Oldham, Grey R. "Motivation through the design of work: Test of a theory", **Organizational Behavior and Human Performance**. 16-2: 250-279, 1976.

Hambrick, Donald C. & Mason, Phyllis. "Upper Echolons: The Organization as A Reflection of Its Top Managers", **Academy of Management Review**. 9: 193-206, 1984.

Harrison, R. **Employee Development**. Silver Lakes, Pretoria: Beekman Publishing, 2000.

Harsanyi, John C. "A General Theory Of Rational Behavior In Game Situations", **Econometrica**. 34-3: 613-634, 1966.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 87: 268-279, 2002.

Hartmann, C.L. & Patrickson, M. "Individual Decision Making: Implications for Decision Training in TQM", **International Journal of Quality & Reliability Management**. 15-6: 619-633, 1998.

Hastie, Reid & Dawes, Robyn. **Rational Choice in an Uncertain World: The Psychology of Judgment and Decision Making**. California: Thousand Oaks Library, 2001.

Hazra, K., Sengupta, P.P. & Gosh, P. "Impact of human resource policies on employee's Performance: An empirical study of selected hospitality of organization", **SIT Journal of Management**, 3-2: 654-674, 2013.

Henry, A. **Understanding Strategic Management**. New York: Oxford University Press, 2008.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. **Management of organizational behavior. Leading human resources**. 8th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

Herzberg, F. "One more time, how do you motivate employees?", **Harvard Business Review**, 46: 109-120, 1987.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. **The Motivation to work**. 2nd ed. New York, NY: Wiley, 1967.

Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B.B. **The Motivation to Work**. New York: Wiley, 1959.

Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G,R. & Wilson, D.C. **Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

Hillier, D., Grinblatt, M. & Titman, S. **Financial Markets and Corporate Strategy**. London: McGraw-Hill Higher Education, 2008.

Hogg, Michael A. & Vaughan, Graham M., **Sosyal Psikoloji**. Çev: İbrahim Yıldız & Aydın Gelmez, Ankara: Ütopya Yayınevi, 2006.

Hollinshead, Graham. **International and Comparative Human Resource Management**. New York: McGraw-Hill, 2009.

Homans, G.C. "Social Behavior as Exchange", **The American Journal of Sociology**, 63-6: 1958.

Hoskisson, Robert, Hitt, Michael, Wan, William & Yiu, Daphne. "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum", **Journal of Management**. 25-3: 417-57, 1999.

Hossain, M.K. & Hossain, A. "Factors affecting employees' motivation in the fast food industry: The case of KFC UK Ltd.", 5: 22, 2012.

Hunjra, A.I., Chani, M., Aslam, S., Azam, M. & Rehman, K.-U. "Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector", **African Journal of Business Management**. 2157-2163, 2010.

Hunter, J.E. & Hunter, R.F. "Validity and utility of alternative predictors of job performance", **Psychological Bulletin**, 96-1: 72-98, 1984.

Huseman, R. & Hatfield, J. **Managing the equity factor**. Boston: Houghton Mifflin, 1989.

Huseman, R.C., Hatfield, J.D. & Miles, E.W. "A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct", **Academy of Management Review**, 222-234, 1987.

Hussey, Jill & Hussey, Roger. **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**. Basingstoke: Macmillan, 1997.

Iaffaldano, Michelle & Muchinsky, Paul. "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", **Psychological Bulletin**. 97-2: 251-273, 1985.

Indermun, V. & Bayat, M. "The Job satisfaction-Employee performance relationship:a theoretical perspective", **International journal of Innovative Research in Management**, 11-2: 1-9, 2013.

Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. & Hitt, M.A. **The Management of Strategy Concepts and Cases**. 9th Ed. South-Western College Publishing, 2010.

Ivancevich, M. John, & Matteson, T. Michael. **Organizational Behaviour and Management**. New Jersey: Prentice Hall International, 1990.

İşcan, Ö. Faruk & Timuroğlu, M. Kürşat. "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 21-1: 119-135, 2007.

Javed, M., Balouch, R. & Hassan, F. "Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions", **International Journal of Learning & Development**, 2014.

Johns, G. & Saks, A.M. **Understanding and Managing at Work, Organizational Behaviour**. Addison Wesley Longman, Toronto, 2001.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 8th Ed. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2008.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 7th. Ed. Harlow: Prentice Hall, 2005.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard. **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**. 7th Ed. Harlow: Prentice Hall, 2005.

Judge, T. & Watanabe, S. "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship", **Journal of Applied Psychology**. 78-6: 939-948, 1993.

Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E. & Patton, Gregory K. "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", **Psychological Bulletin**. 127: 376-407, 2001.

Kahneman, Daniel & Tversky, Amos. "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", **Econometrica**. 47-2: 263-292, 1979.

Kalaycı, Şeref. **Nedenleri Etkileri ve Sonuçlarıyla Bankacılık Krizleri ve Öncü Göstergeleri**. Ankara: Asil Yayın, 2010.

Kalaycı, Şeref. **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.** Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005.

Kaldırımcı, Nurettin. "Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma", **Erciyes Ünv. İ.İ.B.F. Dergisi**. Temmuz, 1998.

Kalemci, Rabia Arzu. "İşlem Maliyeti Kuramının Davranışsal Varsayımlarında Güvenin Yeri Tartışması", **İş Ahlakı Dergisi**. 6-2: 55-83, 2013

Kamalian, A. R., Yaghoubi, N. M. & Moloudi, J. "Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study)", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 24: 165-171, 2010.

Kantarcı, K. "**Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri**", Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir, 1997.

Kaplan, R.S. & Norton, D. **The balanced scoreboard translating strategy to action**. U.S.A., 1996.

Kaplan, Seth, Bradley, J., Luchman, J. & Haynes, D. "On The Role of Positive and Negative Affectivity in Job Performance: A Meta-Analytic Investigation", **Journal of Applied Psychology**. 94-1: 162-176, 2009.

Kappagoda, S. "Job Satisfaction And Its Impact On Task And Contextual Performance In The Banking Sector In Sri Lanka", 1st International Conference on Management and Economics 2012. Sahiwal: COMSATS Institute of Information Technology. 2012.

Karakaya, Abdullah & Ay, Ferda Alper. "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**. 31-1: 55-67, 2007.

Karakaya, F. & Yannopoulos, P. "Defensive strategy framework in global markets: A mental models approach", **Eur. J. Mark**. 44: 1077-1100, 2010.

Karataş, H. & Erden, M. "Akademik Motivasyon Ölçeğinin dilsel eşdeğerlik, geçerlik ve güvenirlik çalışması", **Education Sciences**. 7-4: 983-1003, 2012.

Karlsson, C. **Handbook of Research on Innovation and Clusters**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

Katzell, A., Barret, C. and Porker. **Motivation and Labour Turnover**, Irwin Inc. Illions, 1952.

Kaval, Hasan. **Bankalarda Risk Yönetimi**. Ankara: Yaklaşım Yayınları, 2000.

Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış**. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 223, 1990.

Keleş, Ç. Necla Hatice; "**İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma**", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Konya, 2006.

Kelly, P. **International Business and Management**. London: Cengage Learning, 2009.

Keser, Aşkın. "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Tatmini İlişkisinin Araştırılması", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 11-1: 100-119, 2006.

Kesici, S. "**Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek**". Pamukkale Üniversitesi Sosyal BİIimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organziasyon Bilim Dalı Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Kew, John & Stredwick, John. **Human Resource Management in a Business Context**. 3rd Ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2016.

Kidwell, D.S & Peterson, R.L. **Financial Institutions, Markets and Money**. 4th Ed. Chicago: The Dryden Press, 1990.

Kim, S. "Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea", **International Journal of Manpower**, 26-8: 722-740, 2006.

Kim, Sewon "**Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis**", Unpublished doctoral dissertation, Texas A&M University, College Station, 2010.

Kingira, S. & Mesci, M. "Factors that affect hotel employees' motivation: The case of Bodrum", **Serbian journal of management**, 5-1: 59-76, 2010.

Koca, F. "Akademik öz-yeterlik ile akademik başarı arasındaki ilişkide sınav kaygısı ve akademik motivasyonun aracı rolü", **İlköğretim Online**. 18-1: 241-252, 2019.

Koç, Şevket Alper & Hücümen, Murat. "Oyun Teorisi Modelleri Çerçevesinde Firmaların Stratejik Davranışlarının Analizi", **Mevzuat Dergisi**. 11: 121, 2008.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 14. Bs. İstanbul: Beta BasımYayım Dağıtım, 2013.

Kongar, E.N. "İnovasyon: Yenilik", Yıldız Teknik Üniversitesi, 1995.

Konopaske, Robert, Ivancevich, John M. & Matteson, Michael T. **Organizational Behavior and Management**. 11th Ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2018.

Kornhanuser, F. & Sharp, P. "Job Satisfaction and Motivation of Employees in Industrial Sector", **Journal of Social Psychology**, 145: 323-342, 1976.

Kosmoski, G. **Supervision**. Mequon: Stylex Publishing Company, 1997.

Kovach, K. "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers", **Business Horizons**, 30: 58-65, 1987.

Kovach, K.A. "Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organizations performance", **Employment Relations Today**, 22-2: 93-107, 1995.

Kraft, E. “How Competitive is Croatia’s Banking System”, **Croatian National Bank Working Papers**, W–14, March, 2006.

Kukanja, M. & Planinc, S. “The impact of economic crisis on the motivation to work in food service: the case of the Municipality of Piran”, **Academica Turistica**, 5-2: 27-38, 2012.

Kurt, İlge. “Rol Stres Kaynakları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Amirin Algılanan Sosyal Desteğinin Etkisi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. 2-1: 79-87, 2010.

Küçük, Ferit. “Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon - Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. 44-511: 75-94, 2007.

Lam, T., Zhang, H. & Baum, T. “An Investigation of Employees’ Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong”, **Tourism Management**, 22-2: 157-165, 2001.

Lang, D.L. “Organisational culture and commitment”, **Human Resource Development Quarterly**, 3-2: 191-196, 1992.

Laufs, K., Bembom, M. & Schwens, C. “CEO characteristics and SME foreign market entry mode choice: The moderating effect of firm’s geographic experience and host-country political risk”, **International Marketing Review**, 33: 246-275, 2016.

Leatherbarrow, Charles & Fletcher, Janet. **Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice**. 2nd Ed. London: CIPD, 2014.

Lee, C.H. & Lee, W.J. “Analysis of the relationship between the hospitality workforces and job satisfaction factors according to age, gender, native language and racial ethnicity”, **Journal of Hospitality**, 1-6, 2012.

Lester, S.W. & Kickul, J. “Psychological Cotracts in the 21st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations are Responding to These Expectations”, **People and Strategy**, 24-1: 10-21, 2001.

Liu, B.C. & Tang, T.L.P. “Does the love of money moderate the relationship between Public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the Publicsector”, **Public Administration Review**, 71-5: 718-727, 2011

Locke, E. **Nature and Cause of Job Satisfaction**. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1983.

Locke, E.A. “The ubiquity of the technique of goal-setting in theories and approaches to employee motivation”, **Academy of Management Review**, 3: 594-601, 1978.

Lowry, D.S., Simon, A. & Kimberley, N. “Toward Improved Employment Relations Practices of Casual Employees in the New South Wales Registered Clubs Industry”, **Human Resource Development Quarterly**, 13-1: 53-70, 2002.

Lund, Brett D. “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business and Industrial Marketing**. 18-3: 219-236, 2003.

Lut, Dina Maria. “Connection between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises”, **Fascicle I. Economics and Applied Informatics**, 45-50, 2012.

Luthans, Fred. **Organizational behaviour**. New York: McGraw Hill, 1992.

Marchington, M. & Wilkinson, A. **Human Resource Management at Work: People Management and Development**, London: The Chartered Institute of Personnel and Development, 2005.

Maslow, A., **A theory of human motivation**. In: V.H. Vroom, And E.L. Decı, ed. Management and motivation, Penguin Books, London, 1970, s. 27.

Maslow, A.H. **Motivation and Personality**. New York: Horper and Row, Publishers Incorporated, 1971.

Maylett, Tracy & Nielsen, Julie. “There is no cookie-cutter approach to engagement”, **T&D**, 66-4: 2012.

McCormick, E.J. & Ilgen, D. R. **Industrial psychology**. New Jersey: Prentice Hall, 1980.

McNeese-Smith, D. “Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment”, **Hospital & Health Services Administration**, 41-2: 1996.

McPhee, S.D. & Townsend, L.J. “A study of organisational commitment and job satisfaction among Air force occupational therapy officers”, **Military Medicine.** 153-3: 117-121, 1992.

Meyer, P.J. & Smith, A.C. “HRM practices and organisational commitment: test of a mediation model”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 17-4: 319-331, 2000.

Michailova, S. “When common sense becomes uncommon: participation and empowerment in Russian companies with Western participation”, **Journal of World Business**, 2002.

Millan, J.M., Hessels, Jolanda, Thurik, J. & Aguado, R. “Determinants of Job Satisfaction: A European Comparison of Self-Employed and Paid Employees”, 4, 2011.

Miller, K. & Monge, P. “Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review”, **Academy of Management Journal**, 29: 727-753, 1986.

Mintzberg, H. “The Fall and Rise of Strategic Planning”, **Harvard Business Review**, January- February: 107-114, 1994.

Mintzberg, H. “The strategy concept I: Five PS for strategy”, **California Management Review**, 30: 11-23, 1987.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. **Strategy Safari**, London: Prentice Hall, 1998.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. “The Structure of Unstructured Decision Processes”, **Administrative Science Quarterly**, 21-2: 246-275, 1976.

Mitchell, J.E. “Job Satisfaction and Burnout among Foreign-Trained Nurses in Saudi Arabia: A Mixed Method Study”, Unpublished PhD, University of Phoenix, USA, 2009.

Mohr, A.T. & Puck, J.F. “Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of international joint ventures”, **European Management Journal**, 25: 25-35, 2007.

Mondy, R.W. & Noe, R.M. **Human Resource Management. International Edition**. 9th Ed. New York: Prentice Hall, 2005.

Moorman, R. “The influence of cognitive and affective based job measures on the relationship between satisfaction and organizational citizen behavior”, **Human Relations**, 46-6: 759-776, 1993.

Mosadeghrad, A.M. “Participative management’s role in hospital effectiveness & efficiency”, **Research in Medical Sciences**. 8-3: 85-89, 2003.

Müezzin, E.E. & Özata, B.Ç. “Ortaöğretim öğrencilerinde fen öğrenmeye yönelik kaygı ve motivasyon ilişkisi”, **Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi**. 1-1: 14-21, 2019.

Naktiyok, A. “Entelektüel Sermaye: Yöneticilerin Entelektüel Sermaye Göstergelerinin Faydasına İlişkin Algıları”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 18-1: 389-411, 2004.

Naseem, A.A., Sheikh, E.S. & Malik, P.H. “Impact of Employee Satisfaction on Success of Organization: Relation between customer experience and employee satisfaction”, **International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering**, 2-5: 42, 2011.

Nassazi, Aidah. “Effects of training on employee performance.: Evidence from Uganda”, 2013.

Nasurdin, A.M. & Ramayah, T. “The link between satisfaction and commitment: Is it different for old and young workers?”, **The National Human Resource Development**, 2003.

Nelson, D.L. & Quick, J.C. **Organizational Behavior (Foundations, and Challenges)**. 4th ed. Thomson South-Western, Australia, 2000.

Obisi, Chris. “Employee development, Issues and dimensions”, **Unical Journal of Public Administrator**. 1, 2001.

Onaran O. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.

Organ, D.W. & Ryan, K. “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**, 48-4: 775-802, 1995.

Ostroff, C. “The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 77: 963-974, 1992.

Otluoglu, K.Ö.Ç. “Örgütsel Nedenlerle Yaşanan Olumsuz Şokların İş Performansına Etkisi: Örgüt temelli özsaygının biçimlendirici değişken rolü”, **METU Studies in Development**, 2-2: 221-246, 2015.

Ölçer, F. “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 25: 1-26, 2005.

Örücü, E., Kılıç, R. & Savaş, A. “KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 12-1: 58-73, 2011.

Örücü, Edip, Yumuşak, Sedat & Bozkır, Yasin. “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**. 13-1: 39-51, 2006.

Özarı, Çiğdem, Turan, Kemal Kağan & Ulusoy, Veysel. **Oyun Teorisi (İşletme, Ekonomi ve Finans Öğrencileri İçin…).** Ankara: Pegem Yayınları, 2016.

Özaydın, M. & Özdemir, Ö. “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. 251-281, 2014.

Özbay, A. “**Yabancı dilde bilgilendirici yazma alanında öz düzenleme becerilerinin kullanımı ve başarı arasındaki ilişki**”, Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008

Özcan, Esra D. “**Algılanan Örgüt Yapısı İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü Ve Bir Araştırma”,** İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Ensititüsü, Doktora Tezi, 2010.

Özdevecioğlu, M. & Doruk, N.Ç. “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 33: 69-99, 2009.

Özkalp, Enver & Kırel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.

Öztekin, Ali. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002.

Öztürk, A. & Güven, Ö.F. “Bireysel Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Pazarlanmasında Bankaların Fark Yaratma Stratejileri”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**. 5-1: 63-72, 2013.

Öztürk, Zekai & Dündar, Hakan. “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **CumhuriyetÜniversitesi İİBF Dergisi**. 4-2, 2003.

Palmer, Margaret & Winters, K.T. **İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi**. Çev. D. Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları, 1993.

Papatya, G. **Temel İşletmecilik Bilgisi: Teorik Düzenlemeler. Entelektüel Birikim ve Notlar**. Isparta: Beyazıt Kitap Evi Yayınevşi, 2016.

Papatya, Gürcan & Uygur, Mehmet Nedim. "Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler: Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi KAÜİİBFD**. 10-19: 338-358, 2019.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. "A conceptual model of service quality and its implications for future research", **Journal of Marketing**. 49: 41-50, 1985.

Park, S.H. & Luo, Y. "Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms", **Strategetic Management of Journal,** 22: 455-477, 2001.

Pearce, J. Robinson Jr. & Richard, B. **Stratejik Yönetim**. Çev. Mehmet Barca. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015.

Peker, S. & İnandı, Y. **Sınıf Yönetimi İle İlgili Kavramlar Ve Olgular**. Y. İnandı (Der.). Sınıf Yönetimi. Adana: Karahan Yayınevi, 2018.

Platis, C., Reklitis, P. & Zimeras, S. "Relation between job satisfaction and job performance in healthcare", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 175: 480-487, 2015.

Poole S.M. & Van de Ven, A.H. **Handbook of Organizational Change and Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

Porter, L. W. & Lawler, E. E. "The Effect of Performance on Job Satisfaction." In Edwin A. Fleishman (ed) **Studies in Personal and Industrial Psychology**. Third Edition, Illinois, 1974.

Porter, M. E. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.

Porter, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1980.

Pugh, Derek. **Organizational Behaviour**. London: Prentice Hall International, 1991.

Pugno, M., & Depedri, S. "Job performance and job satisfaction: an integrated survey", 2009.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. **Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black-Box**. London: Research Report, CIPD, 2003.

Pushpakumari, M.D. "The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis", **City Forum**, 9-1: 89-105, 2008

Putman, D. "Job Satisfaction and Performance Viewed From a Two Dimensional", **The Journal of Defense Software Engineering**, 2002.

Qu, Hailin & Ping, Elsa Wong Yee. "A Service Performance Model of Hong Kong Cruise Travelers' Motivation Factors and Satisfaction", **Tourism Management**. 20, 1999.

Quinn, J.B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Irwin: Homewood, 1980.

Reraki, M., Çelik, İ. & Sarıçam, H. "Grit as a mediator of the relationship between motivation and academic achievement", **Ozean Journal of Social Science**. 8-1: 19-32, 2015.

Richard, Steers M. & Porter, Lyman W. **Motivation and Work Behaviour**. New York: McGraw-Hill, 1975.

Rigby, Scott C. & Richard, Ryan M. "Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations", **Advances in Developing Human Resources.** 20-2: 133-147, 2018.

Robbins, S. & Judge, T. **Organizational behavior**. 15th ed. New York: Prentice Hall, 2013.

Robbins, S.P. & Coulter, M. **Management**. 10th. Ed. New Jersey: PearsonEducation, Inc., 2009.

Robbins, S.P., Coulter, M., Stagg, I. & Bergman, R. **Management**. 8th Ed. London: Prentice Hall, 2005.

Rothwell, Roy & Walter Zegveld. **Re Industrialisation and Technology**. London: Longman, 1985.

Rue, L.W. & Byars, L.L. **Management Skills and Application**. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall International, 1992.

Russell, C.L. & Van Gelder, F. "An International Perspective: Job Satisfaction among Transplant Nurses", **Progress in Transplantation**, 18-1: 32-40, 2008.

Ryan, A.M., Schmitt, M.J. & Johnson, R. "Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level", **Personnel Psychology**, 49: 853-882, 1996.

Ryan, G., Emmerling, R.J. & Spencer, L.M. "Distinguishing high performing European executives: the role of emotional, social and cognitive competencies", **Journal of Management Development**, 28-9: 859-875, 2009.

Ryan, Richard M. & Edward L. Deci. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", **Contemporary Educational Psychology**. 25: 54-67, 2000.

Saari, L. & Judge, T. "Employee Attitudes and Job satisfaction", **Human Resource Management**, 43-4: 395-407, 2004.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. Bs. İstanbul: Beta Basın Yayım, 2013.

Saiyadain, M. **Human Resource Management**. 4th ed. New York: Prentice Hall, 2009

Sargut, A.S. & Özen, Ş. "Örgüt Kuramlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme", A. S. Sargut & Ş. Özen (Der.) **Örgüt Kuramları**. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları, 11-34, 2007.

Sarıçam, H. "Academic locus of control and motivational persistence: Structural equation modeling", **Journal of Educational Sciences Research**. 5-1: 79-92, 2015.

Sarıçam, Hakan & Erdemir, Nusret. "Üniversite Öğrencilerinin Motivasyon Düzenleme Düzeylerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", **IX. Uluslararası Yükseköğretimde Psikolojik Danışmanlık Ve Rehberlik Araştırmaları Kongresi Bildiriler Kitabı**. 233-241, 2019.

Saunders, Mark, Lewis, Philip & Thornhill, Adrian. **Research Methods for Business Students.** 5th Ed. Harlow: FT/Prentice Hall, 2009.

Saxe, W.R. **Educational Administration Today**. California: Mr. Cutchan Publishing Corporation, 1980.

Schermerhorn, J.R. **Management.** 7th. ed. New York: John Wiley & Sons. Inc, 2002.

Schermerhorn, John R. **Management for Productivity.** 4th ed. Canada: John Wiley & Sons, Inc., 1993.

Schermerhorn, John R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. **Organizational Behavior.** Hoboken: Wiley, 2008.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G. & Osborn, Richard N. **Managing Organizational Behavior**. 11th Ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 2011.

Schnake, M. "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda", **Human Relations**. 44-7: 735-759, 1991.

Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B. & Salvaggio, A.N. "Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance?", **Journal of Applied Psychology**, 88: 836-851, 2003.

Schwalbe, Ulrich Walker. "Zermelo and the Early History of Game Theory", **Games and Economic Behavior**. 34-1: 123-125, 2001.

Schwenk, C.R. "Strategic Decision Making", **Journal of Management**. 21-3: 47-493, 1995.

Sekyewa, G. Accessibility to long-term finance: Its determinants and effect on growth of EIB- funded small and medium size enterprises in Uganda's hotel industry. 128, 2009.

Sertçe, Selahattin. "**Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma",** İzmir, DEÜ, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2003.

Shih, C.P. & Hsu, L.I. "Measuring the Impact of Person-Environment Fit on Affective Outcomes for International Cooperaion and Development Fund in Taiwan", **The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management**. 7-2: 23-36, 2012.

Shirom, A. “Burnout in Work Organizations”, In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. pp. 25-48. New York: John Wiley & Sons, 1989.

Shmailan, A. “The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study”, **Issues in Business Management and Economics Original Research Article**, 4-1: 1-8, 2016.

Shoemaker, P.J.H. “The Expected Utility Model: Its Variants, Purposes, Evidence And Limitations”, **Journal Of Economic Literature**. 20-2: 531-532, 1982.

Simon, Herbert, A. & Newell, Allen. “Human Problem Solving: The State of The Theory in 1970”, **American Psychologist**. 26-2: 145-159, 1971.

Simon, Herbert, A. “Behavioral Model of Rational Choice”, **The Quarterly Journal of Economics**. 69-1: 99, 1955.

Smith, D. & Cranny, F. “Job Satisfaction, Effort and Commitment”, **Journal of Business management**, 123-3: 151-164, 1968.

Smith, Patricia Cain, Kendall, Lorne & Hulin, Charles. **The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement**. Chicago, IL: Rand McNally, 1969.

Smithers, Guinevere L. & Walker, Derek H.T. “The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals”, **Construction Management and Economics**. 18, 2000.

Sonnentag, S., Volmer, J. & Spychala, A. (2008). **Job Performance**. (B. Julian, Ed.) SAGE, 1, 427- 447, 2008

Sonnentag, Sabine & Frese, Michael. “Performance Concepts and Performance Theory”, In Ed. S. Sonnentag (Ed.). **Psychological Management of Individual Performance**. pp. 4-25. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2002.

Sowmya, K. & Panchanatham, N. “Factors influencing job satisfaction of banking sector”, **Journal of Law and Conflict Resolution.** 76-79, 2011.

Spector, P. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**. London, 1997.

Srinivasan, M.S. “Rethinking Corporate Strategy - A Consciousness Perspective”, **Journal of Management**, March: 119-130, 2009.

Sternberg, R.J. **Handbook of Creativity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

Stoner, J.A.F. & Freeman, S. **Management**, New Delhi: Prentice Hall of India, 1992.

Storey, A. & Teare, R. “Formulating a strategy for growth in a regional contract catering company”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 3-3: i-iii, 1991.

Sun, Ö. H. “**İş doyumu üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**”, Yayınlanmamış uzmanlık yeterlilik

tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara, 2002.

Swart, J., Mann, C., Brown, S. & Price, A. **Human Resource Development: Strategy and Tactics**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, 2005.

Taboli, H. "Approach based on motivation theories", **Life Science Journal**, 9-4: 559, 2012.

Taşkın, Harun & Adalı, Rıza. **Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri**. İstanbul: Değişim Yayınları, 2003.

Teck-Hong, T. & Waheed, A. "Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of Money", **Asian Academy of Management Journal**, 16-1: 1046-1062, 2011.

Teck-Hong, T. & Waheed, A. "Herzberg"s motivations-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of Money", **Asian Academy of Management Journal**, 16-1: 78-79, 2011.

Tekin, M. "Bankacılık Sektörü ve İnovasyonlar", 2013.

Tharenou, Phyllis. "A Test of Reciprocal Causality for Absenteeism", **Journal of Organizational Behavior**. 14-3: 269-290, 1993.

Tietjen, M.A. & Myers, R.M. "Motivation and job satisfaction", **Management Decision**, 36-4: 226-231, 1998.

Toker, Boran. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 8-1: 92-107, 2007.

Topçu, S., & Leana-Taşçılar, M. "Üstün zekalı öğrencilerde motivasyon ve benlik saygısı düzeylerinin cinsiyet ve sınıf düzeyine göre incelenmesi", **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 23: 591-622, 2016.

Torrington, D. & Hall, L. **Personel Management: HRM in Action**. 3rd Ed. London: Prentice Hall International, 1995.

Truong, The Con & Duc Le, Quang. "Factors affecting motivation and performance of lawyers in Vietnam", **Management Science Letters**, 10: 1903-1914, 2020.

Tser-Yieth, C. Hwang, S. & Liv, Y. "Antecedents of the voluntary performance of employees:clarifying the roles of employee satisfaction and trust**", Public Personnel Management**, 41-3: 2012.

Tunay, Batu K. **Finansal Sistem: Yapısı, İşleyişi, Yönetimi ve Ekonomisi**. İstanbul: Birsen Yayınevi, 2005.

Türk Dil Kurumu Sözlük, "**Türk Dil Kurumu Sözlükleri**", URL: https://sozluk.gov.tr/, 2020

Türkiye Bankalar Birliği. "Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri". Haziran 2019, URL: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/

istatistikiraporlar/ekler/1193/Banka_Calisan_ve_Sube_Sayilari-Haziran_2019.pdf

Tütüncü Özkan. "Kâr amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmelerinde iş doyumunun analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 2-3, 2000.

Tütüncü, Özkan & Çiçek, Olgun. "İş doyumunun ölçülmesi: İzmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerine bir inceleme", **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. 11: 124-126, 2000.

Us, Ahmet T. **İşletmelerde Motivasyon**. İstanbul: İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayını, 2007.

Uyargil, Cavide, Adal, Z., Ataay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Dündar, G. & Tüzüner, L. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.

Uygur, Mehmet Nedim. "**İşletmelerde Stratejik Karar Verme Süreci Ve Başarısını Etkileyen Temel Faktörler: Mersin İli Merkezli Uluslararası Taşımacılık Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma**", Süleyman Demirel Üniversitesi, 2016.

Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 9. Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2018.

Vardareri, Demet & Dursun, Gülten. "Asimetrik Bilgi Çerçevesinde 2008 Küresel Krizinin İncelenmesi", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**. 5-1: 137-150, 2010.

Vesala, J. **Testing for Competition in Banking: Behavioral Evidence form Finland**. Bank of Finland Studies, E:1., 1995.

Vroom, V.H. **Work And Motivation**. New York: Wiley, 1964.

Weaver, Charles N. **Toplam Kalite Yönetimin Dört Aşaması**. Çev: Tuncay Birkan & Osman Akınsoy. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997.

Werther, William B. & Davis, Keith. **Human Resources and Personnel Management**. 5th Ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

Weston, F.J. & Weaver, S.C. **Mergers & Acquisitions**, London: McGraw Hill, 2001.

Whittington, R. **What Is Strategy: Does it Matter?**. London: Routledge, 1993.

Williamson, Oliver, E. "Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed", **De Economist**. 146-1: 1-32, 1995.

Wilson, C. "A Model of Insurance Markets with Incomplete Information", **Journal of Economic Theory**. 18-2: 24-26, 1999.

Wright, P. & Geroy, D.G. "Changing the mindset: the training myth and the need for word-class performance", **International Journal of Human Resource Management**. 12-4: 586-600, 2001.

Wright, T.A. & Cropanzano, R. "Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance", **Journal of Occupational Health Psychology**, 5: 84-94, 2000.

Wright, Thomas & Bonett, Douglas. "Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover", **Journal of Management**. 33-2: 141-160, 2007.

Wu, Tungju, Wu, Yenchum Jim, Tsai, Hsientang & Li, Yibin. "Top Management Teams' Characteristics and Strategic Decision-Making: A Mediation of Risk Perceptions and Mental Models", **Sustainability**, 9-2265: 1-15, 2017.

Yağcılar, Gamze G. **Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi**. Ankara: BDDK Yayınları, Aroks Döküman Merkezi, 2011.

Yang, J.T. "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry", **International Journal of Hospitality Management**, 29-4: 609-619, 2010.

Yaşar, O. **Davranışsal Karar Verme, Düşünme, Problem Çözme**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2016.

Yazıcıoğlu, İrfan. "Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması", **Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**. 55: 243-264, 2010.

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

Yıldırım, Ali & Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.

Yurt, E. & Bozer, E.N. "Akademik Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması", **Gaziantep University Journal of Social Sciences**. 14-3: 669-685, 2015.

Yüksel, İhsan. "İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 6-2: 291-306, 2005.

Yürür, Senay & Aşkın Keser. "İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. 65-4: 165-193, 2011.

Zairi, Mohamed. **Measuring Performance for Business Results**. London: Chapman & Hall, 1994.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. "The Behavioral Consequences Of Service Quality", **Journal of Marketing**. 60-2: 31-46, 1996.

Zohir, S.C. "Role of Dhaka export processing zone: Employment and empowerment", **Research Report**, Bangladesh Institute of Development Studies, Dhaka, People's Republic of Bangladesh, 2007.