



## Sivas İnterdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi

ISSN: 2651-2742

2024 - Cilt: 7 Sayı: 2

Sayfa: 278-290

Dergi Web Sitesi: <http://sita.cumhuriyet.edu.tr/tr/>

Gönderilme Tarihi:10.12.2024

Kabul Tarihi:22.12.2024

### Araştırma Makalesi (Research Article)

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE MOTİVASYON DÜZEYLERİ İLE PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

An Evaluation on the Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment  
and Motivation Levels of Employees and Performance

Hilal ERTURHAN IŞKIN 

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

İ.İ.B.F.

Melike KOÇ\* 

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İfakat ATAĞ 

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO

### ÖZ

Alan yazın taraması sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda çalışanların işletmelerine karşı geliştirdikleri bağlılığın, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından önemli katkılar sağladığı söylenebilir. Aslında bu sonuç beklenen bir sonuçtur. İşletmelerde görev yapan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin motivasyon düzeylerine bağlı olarak değiştiği söylenebilir. Bunun tam aksine işletmelerde görev yapan çalışanların motivasyon düzeyleri ve işlerini yapma konusundaki istekleri de örgütsel bağlılık düzeylerine bağlı olarak farklılık gösterebilir. Duruma ve şartlara göre iki varsayımda geçerli olabilmektedir. Diğer taraftan örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu da varsayılmaktadır. Örgüt kültürünün olumlu yönde gelişmesi ve örgütsel bağlılığı etkilemesi aslında işletmenin ve çalışanların performansını artıracak nitelikte etkiler yapabilmektedir. Örgüt kültürünün performans ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinden söz edilebilir. Diğer taraftan çalışanların motivasyon düzeylerinin performans üzerinde etkisinin olduğu alan yazın tarandığında görülebilmektedir. Ancak çalışan motivasyonunun sağlanması ve çalışanların işleri yapma konusundaki isteklerinin artırılması, örgüt kültürü ve örgütsel

\* Sorumlu Yazar: [kocmelike87@gmail.com](mailto:kocmelike87@gmail.com).

Önerilen Atıf: Erturhan Işkın, H., Koç, M. ve Atak İ. (2024). Örgüt Kültürü, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri İle Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Değerlendirme, Sivas İnterdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi, 7(2), 278-290.

bağlılık düzeylerine göre farklılaşabilmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların motivasyonları örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık düzeylerinden etkilenmektedir denilebilir.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün çalışan motivasyonu düzeyinin ve çalışanların örgütsel bağlılığının işletme performansı üzerindeki etkisini kavramsal olarak incelemek ve bu ilişkiyi anlamak için bir çerçeve sunmaktır. Bu çerçeve, çalışanların bağlılık düzeyinin yanı sıra motivasyonel faktörlerin ve örgüt kültürünün de iş performansı üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Çünkü motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerine daha fazla bağlılık göstermekte oldukları varsayılmaktadır. Ayrıca işletmede olumlu örgüt kültürünün var olması işletmelerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini anlamak ve artırmak, işletmenin performansını artırmada kritik bir adımdır. Araştırmanın odak noktası, örgüt kültürü, çalışan motivasyonu ve örgütsel bağlılık ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi anlamak ve bu konuda işletmelere öneriler sunmaktır. Diğer taraftan çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler sonucunda ilerde yapılabilecek uygulamalı bir araştırma için model önerilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma, mevcut literatürün derinlemesine incelenmesini ve önceki araştırmaların değerlendirilmesini içermektedir. Çeşitli akademik kaynaklardan toplanan veriler ve çeşitli araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilen bulgular çalışmanın temelinin oluşturmaktadır. Yapılan derinlemesine alan yazın taraması ve değerlendirmeler sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılığının ve olumlu örgüt kültürünün işletme performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Örgüte bağlı çalışanların işletme içerisindeki iş tatmini ve motivasyon düzeyi daha yüksektir. Ayrıca, işletmelerin örgütsel bağlılığı artırmak için uygulayabilecekleri çeşitli stratejiler bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının işletme performansı açısından önemini vurgulamakta ve işletmelere bu alanda nasıl iyileştirmeler yapabilecekleri konusunda öneriler sunmaktadır. Çalışan bağlılığının artırılması, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmelerine yardımcı olabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. İşletmelerin, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için çeşitli stratejiler uygulaması önemlidir. Bunlar arasında insan kaynakları yönetimi, açık iletişim, adil yönetim uygulamaları, iş-yaşam dengesi politikaları, iş tatmini sağlayan politikalar ve çalışan katılımını teşvik eden uygulamalar sayılabilir. Liderlik eğitimi ve çalışan gelişimine yatırım yapmak da önemlidir.

**Anahtar kelimeler:** Örgüt Kültürü, motivasyon, örgütsel bağlılık, rekabet avantajı, işletme performansı

## ABSTRACT

In line with the data obtained as a result of the literature review, it can be said that the commitment that employees develop towards their businesses makes significant contributions to the competitive advantage of businesses. In fact, this result is an expected result. It can be said that the organizational commitment levels of employees working in enterprises change depending on their motivation levels. On the contrary, the motivation levels of employees working in enterprises and their willingness to do their jobs may also differ depending on their level of organizational commitment. Both assumptions may be valid according to the situation and conditions. On the other hand, it is also assumed that organizational culture has an effect on organizational commitment. The positive development of organizational culture and its effect on organizational commitment can actually increase the performance of the business and employees. Organizational culture can have direct and indirect effects on

performance and organizational commitment. On the other hand, it can be seen in the literature that the motivation levels of employees have an effect on performance. However, ensuring employee motivation and increasing employees' willingness to do their jobs may differ according to organizational culture and organizational commitment levels. In other words, it can be said that employees' motivation is affected by organizational culture and organizational commitment levels.

The purpose of this study is to conceptually examine the impact of organizational culture on the level of employee motivation and organizational commitment of employees on business performance and to provide a framework for understanding this relationship. This framework emphasizes the importance of motivational factors and organizational culture on business performance as well as employee engagement level. Because it is assumed that employees with high motivation levels show more commitment to their jobs. In addition, the existence of a positive organizational culture in the business makes it easier for businesses to achieve their goals. Therefore, understanding and increasing the level of organizational commitment of employees is a critical step in improving the performance of the business. The focus of the study is to understand the relationship between organizational culture, employee motivation and organizational commitment and business performance and to provide recommendations to businesses in this regard. On the other hand, as a result of the evaluations made within the scope of the study, it is aimed to propose a model for a future applied research.

This research involves an in-depth review of the existing literature and an evaluation of previous research. The data collected from various academic sources and the findings obtained using various research methods form the basis of the study. As a result of the in-depth literature review and evaluations, it can be said that employees' organizational commitment and positive organizational culture positively affect business performance. Employees who are committed to the organization have higher levels of job satisfaction and motivation. In addition, it has been determined that there are various strategies that businesses can implement to increase organizational commitment. This study emphasizes the importance of organizational culture and organizational commitment of employees in terms of business performance and offers suggestions to businesses on how they can make improvements in this area. Increasing employee engagement can help businesses achieve sustainable success and provide competitive advantage. It is important for businesses to implement various strategies to increase employees' organizational commitment. These include human resource management, open communication, fair management practices, work-life balance policies, policies that provide job satisfaction and practices that encourage employee participation. It is also important to invest in leadership training and employee development.

**Keywords:** Organizational Culture, motivation, organizational commitment, competitive advantage, business performance,

## 1. GİRİŞ

Çalışanların çalıştıkları işletmelerde örgüt kültürüne ilişkin olumlu algıya sahip olmalarının, kendi performansları ve dolayısıyla işletmenin performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olması beklenmektedir. Yapılan alan yazın taramaları söz konusu beklentiyi desteklemektedir (Shahzad vd. 2012; Martinez vd. 2015; Karmila vd. 2024). Diğer taraftan çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin işletme performansına etkisi, günümüz iş dünyasında giderek artan bir öneme sahip olan ve işletmelerin başarısını belirleyen önemli faktörler olarak

belirtilebilir. Daha önce yapılan çalışmalarda araştırmacılar, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyinin, performans üzerine etkisini ortaya koymuşlardır (Meyer vd. 1989; Angle ve Lawson, 1994; Agustina vd. 2024). İnsanlar neden çalışır, insanları çalışma arzusuna iten sebepler nelerdir? İşte bu sorular, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonunu anlamak için temel bir başlangıç noktası oluşturur. Çünkü insanların çalışma arzusu hem kişisel hem de işletme düzeyinde önemli sonuçlar doğurur. İnsanlar, geçimlerini sağlamak için çalışırken aynı zamanda kişisel tatmin, başarı ve sosyal kabul gibi psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamak isterler. İşte bu noktada, işletmelerin çalışanlarını motive etmeleri ve örgütsel bağlılıklarını artırmaları gerekmektedir. Çünkü bağlı ve motive çalışanlar, işletmenin hedeflerine daha sadık ve etkili bir şekilde hizmet ederler, dolayısıyla işletmenin performansını artırır. Bu bağlamda, işletmelerin çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonunu artırmak için çeşitli stratejiler uygulamaları kaçınılmazdır (Angle ve Lawson, 1994). Örneğin, açık iletişim kanalları sağlamak, adil iş uygulamaları benimsemek, çalışanları ödüllendirmek ve gelişim fırsatları sunmak gibi stratejiler, çalışanların işletmeye duydukları bağlılığı ve motivasyonu artırabilir. Bu şekilde, işletmeler hem çalışanlarının refahını artırabilir hem de performanslarını yükseltebilir, böylelikle sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler. Bu çalışma, örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin işletme performansına olan etkisini daha derinlemesine incelemeyi ve bu ilişkiyi anlamak için bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin işletmeler için önemi, işletmelerin verimliliği ve başarısı üzerinde doğrudan etkili olan kritik faktörlerdendir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye olan duygusal ve profesyonel bağlarını ifade ederken, motivasyon ise çalışanların işlerine olan ilgilerini ve iş performanslarını belirleyen temel unsurdur. İşletmelerin karlılığı ve sürdürülebilirliği açısından hayati önem taşıyan faktör iş görenlerdir. Bu yüzden iş görenlerin motivasyonu ve işyerine bağlılığı oldukça önemlidir. Sonuç olarak, bağlılık ve performansı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Performansı artırmak için yöneticilerin, çalışan memnuniyetini ön planda tutmaları gerekmektedir. Giderek küreselleşen dünyada, örgütlerin devamlılığını sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek için çalışanlar ve çalışan performansı oldukça önemlidir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artıracak stratejiler geliştirmeleri, işletmelerin başarısı için kritik bir gerekliliktir denilebilir.

Çalışan bağlılığı kavramı sanayi devriminden sonra önem kazansa da ilk tanımını 1990'lı yıllarda Kahn yapmıştır. *Academy of Management Journal*' da yayımlanan "İş Yerinde Kişisel Bağlılık ve İlgisizlik Durumlarının Psikolojik Koşulları" başlıklı araştırmasında yer almıştır. Çalışan bağlılığı bireyin "tercih edilen benliği", bir kişinin iş davranışlarında fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini ifade etmesi ve işe tam olarak katılım sağlamasıdır. Uygun koşullar altında, çalışanlar gerçek kimliklerini, düşüncelerini ve duygularını işlerine yansıtarak enerjilerini bu yönde kullanırlar (Kahn, 1990).

Çalışan bağlılığı, çalışanların kendilerini işlerine adarken aynı zamanda gerçek kimliklerini ve kişisel değerlerini iş süreçlerine yansıtılmalarını sağlar. Bu tür bir bağlılık, çalışanların işlerine duyduğu sadakati ve motivasyonu artırarak, genel işletme performansına olumlu katkılar sunar. Çalışanların bu seviyede bir bağlılık sergilemeleri, işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir başarıya ulaşmaları açısından hayati öneme sahiptir. Bu, sadece iş verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda iş yerinde pozitif bir çalışma kültürü oluşturarak, çalışanların işlerine daha fazla bağlı ve memnun olmasını sağlar (Meyer vd. 1989).

Allen ve Meyer (1991) "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment" isimli makalesinde, örgütsel bağlılığı üç kısım da incelemiştir. Bu inceleme de örgütsel bağlılığı türleri olarak değil de bileşenleri olarak incelemiştir ve yaptıkları araştırma sonucunda bileşenleri şeklinde sınıflandırmanın daha doğru olduğunu görmüşlerdir. Çünkü türleri olarak sınıflandırıldığında birbirlerini tamamen dışlayacaklarını görmüşlerdir. Oysaki örgütsel bağlılığın birleşenleri birbirlerini tamamlamaktadırlar. Örneğin bir çalışan hem iş yerinde kalma isteği hem de kalmak zorunda olma hissi yaşayabilir. Fakat bununla birlikte kendini işe bağlı hissetme sorumluluğu hissetmeye bilir; diğer bir çalışan ise az bir istek duyabilir, ortalama düzeyde bir ihtiyaç hissedebilir ve güçlü bir bağlılık hissedebilir. Bu gibi benzer durumlar mevcut olabilir (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal Bağlılık (Affective Commitment) Bir çalışanın örgüte derin ve tutkulu bir bağlılık hissetmesini, örgütü benimsemesini ve örgüte aktif katılımını ifade eder. İşletmeye karşı derin bir bağlılık hissiyatını içerir ve çalışanların işletmeyi kendilerine ait bir parça gibi benimsemelerini teşvik eder. Duygusal bağlılığın sağlanması ve güçlendirilmesi, çalışanların işletmeye olan sadakatini artırmanın ve işletme performansını iyileştirmenin önemli bir yolu olarak kabul edilir. Devam bağlılığı (Continuance Commitment) Devam bağlılığı, örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak, çalışanın mevcut işletmeden ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olması ve bu maliyetlerin yüksekliği nedeniyle işletmede kalmaya devam etmesini ifade eder (Meyer ve Allen, 1991) Bu bağlılık türü, iş değiştirme maliyetleri, işsiz kalma riski ve yeni bir iş bulma zorluğu gibi faktörlerin, çalışanın mevcut işletmede kalmanın daha mantıklı bir seçenek olduğu düşüncesini desteklemesiyle şekillenir. Örneğin, uzun yıllardır aynı işletmede çalışan bir kişi, başka bir iş bulmanın zorluğunu ve iş değişikliğinin getirebileceği belirsizlikleri düşünerek mevcut işletmede kalmaya devam edebilir. Devam bağlılığı, çalışanların işletmede kalma niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. Ancak, yalnızca bu tür bağlılığa dayalı olarak işletmenin performansını artırmak zordur çünkü bu bağlılık, çalışanların işletmeye duygusal veya normatif bağlılık düzeyini yansıtmaz. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak için sadece devam bağlılığına değil, aynı zamanda duygusal ve normatif bağlılığı da hedefleyen stratejilere odaklanmaları önemlidir. Normatif bağlılık (Normative Commitment) Normatif bağlılık, işletme içinde ve dışında belirli etik değerlerin veya sosyal normların etkisi altında çalışanın işletmeye olan bağlılık düzeyini ifade eder. Bu bağlılık türü, çalışanın işletmeye olan sadakatini, işletme tarafından sağlanan fırsatlar veya geçmişteki iyilikler gibi etik değerler veya sosyal normlar nedeniyle bir yükümlülük veya sorumluluk duygusuyla ifade etmesini içerir. Örneğin, çalışanlar, işletme tarafından sağlanan eğitim fırsatları veya iş güvencesi gibi avantajlara minnettarlık duyabilirler ve bu nedenle işletmeye karşı bağlılık gösterebilirler. Normatif bağlılık, çalışanların işletmeye karşı hissettikleri bağlılığı derinleştirebilir ve işletme içinde olumlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunabilir. Bu bağlılık türü, işletme içinde etik bir kültürün geliştirilmesini teşvik edebilir ve çalışanların işletmeye olan güvenini artırabilir. Ancak, normatif bağlılık yalnızca duygusal bağlılıkla birlikte düşünüldüğünde, çalışanların işletmeye olan bağlılığını daha kapsamlı bir şekilde anlamak mümkün olur (Meyer ve Allen, 1991).

İşletmelerde motivasyon önemli bir yere sahiptir. Çünkü işletmelerin belirli amaçları vardır. İşletmeler söz konusu amaçlar doğrultusunda planlar yaparlar ve bu planları uygulayarak amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Ancak planların uygulanması sürecinde insan faktörü devreye girmektedir. Planların uygulayıcısı olan çalışanların planları uygulama konusunda istekli olmaları gerekir. Söz konusu istekli olma durumunu sağlama süreci motivasyon süreci

olarak isimlendirilebilir. Motivasyon, bireylerin belirli bir amaca yönelik olarak çaba göstermelerini sağlayan içsel veya dışsal bir güçtür. İnsan davranışlarının temelini oluşturan motivasyon, bireylerin hedeflerine ulaşmak için ne kadar çaba göstereceklerini ve bu çabayı ne kadar süre devam ettireceklerini belirler (Walker vd. 1977; Schunk, 1995; Budiarto vd. 2024).

Bireylerin, örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli eylem ve davranışları sergilemeleri iş performansı olarak değerlendirilir. Performans ölçümü, işletmeler için son derece önemlidir. İşletme sahipleri ve yöneticilere, işletmenin devamlılığını sağlamak için izlenmesi gereken yolları ve mevcut eksiklikleri belirlemekte yardımcı olur (Kırvaç ve Armutcu, 2023). İş performansının yanı sıra işletmenin genel performansının da değerlendirilmesi önemlidir. İşletme performans ölçümü için kullanılan en yaygın ölçütler; finansal ölçütler (gelir, kâr marjı, işletmenin mali durumu), müşteri ölçütleri (müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati vb.), operasyonel ölçütler (üretim verimliliği, stok devir hızı vb.), çalışan ölçütleri (çalışan memnuniyeti, çalışan performansı vb.). Sonuç olarak işletmelerin rekabet edebilmesi ve devamlılığını sürdürmesi için ileriye dönük planlar yapması gerek bu planları yapmak için de performans ölçütlerine ihtiyaç vardır (Kanter ve Brinkerhoff, 1981; Shahzad vd. 2012).

## 2. ARAŞTIRMA KONUSUNA İLİŞKİN ALAN YAZIN DEĞERLENDİRMESİ

YÖK Tez Merkezi ve Google Akademik'de motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarına geniş bir şekilde değinilmiştir. Ancak, bu kavramların işletme performansı ile ilişkilendiren çalışmalar sınırlıdır. Bu sınırlı alanda incelemelerde bulunmuştur. Çalışmada yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini alan çalışmaların yöntem ve sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın bu kısmında çalışmada yer alan değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri konu edinen çalışmaların yöntem ve sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

AK'ın (2022) İçsel Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık ve Görev Performansına Etkileri başlıklı bir araştırmasında, bir kamu kurumunda yapılan çalışmadan yararlanılmıştır. Araştırmaya, gönüllü olarak 225 kişi katılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, içsel motivasyon araçlarının görev performansı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetlerin, kurum içerisindeki çalışanların iş performansını artırdığını göstermektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları, içsel motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde de olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Ali'nin (2022) Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Bağdat Üniversitesi'nde Bir Araştırma başlıklı çalışması kapsamında, eğitim sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan 246 katılımcıdan anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular, örgüt kültürünün çalışanların performansının belirlenmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürünün çalışanların performans düzeylerinin iyileştirilmesine katkı sağladığı söylenebilir. Ayrıca, örgüt kültürü ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Elramalli'nin (2022) Örgüt Kültürü, İşgören Performansı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Libya Demir Çelik Firması Üzerine Bir Örnek İnceleme Bu çalışmanın amacı, Libya Demir-Çelik Şirketi'nde çalışanlardan oluşan bir örneklem kullanarak örgüt kültürü, çalışan performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada 301 katılımcı yer almıştır: ticaret ve finans bölümünde 32 katılımcı (%10,6), üretim bölümünde 203 katılımcı (%67,4), idari bölümde 53 katılımcı (%17,6) ve teknoloji yapısında 49

katılımcı (%16,3). Araştırma bulguları, örgüt kültürü ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgüt kültürü ile işletme performansı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur. Bunun yanı sıra, çalışan performansı ile işletme performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün hem çalışanların hem de işletmenin genel performansını artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Koç Tazıcı'nın (2022) "Toplam Kalite ve Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları Bağlamında Motivasyon Araçlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı çalışmasının amacı, ilaç sektöründeki işletmelerde toplam kalite ve stratejik kalite yönetimi uygulamaları bağlamında motivasyon araçlarının işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu araştırmanın bağımlı değişkeni işletme performansı, bağımsız değişkeni ise motivasyon araçlarıdır. Araştırmanın örneklem grubu, İstanbul ilinde faaliyet gösteren iki farklı ilaç firmasında aktif olarak çalışmaya devam eden 415 çalışandan oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, genel işletme performansının cinsiyet ve eğitim değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği, işletmenin finansal performansının ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve çalışanların kurumdaki iş tecrübesi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Motivasyon boyutlarından biri olan çalışanların içsel motivasyonunun, işletme performansının boyutlarından olan finansal performansa ( $p=0,002\leq 0,01$ ) ve müşteri performansına ( $p=0,021\leq 0,05$ ) pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların toplam kalite ve stratejik kalite uygulamaları baz alınarak içsel motivasyonlarının artırılması ile işletmelerin finansal performanslarının ve müşteri memnuniyeti performanslarının artacağı ifade edilebilir.

Mohamadou'nun (2022) "Müşteri Memnuniyetinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışması, sağlık işletmeleri üzerine yapılmış olup, müşteri memnuniyetinin işletme performansı üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, sağlık sektöründe faaliyet gösteren altı özel hastane üzerinde yürütülmüş ve 308 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin elde edilmesinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri kullanılarak güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi gibi yöntemler doğrultusunda müşteri memnuniyetinin işletme performansı üzerinde pozitif yönde güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde, sağlık işletmelerinin hastaları birer müşteri olarak gördükleri ve bu nedenle hastaların memnuniyetini ön planda tuttıkları anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım hem insan sağlığının korunmasını hem de sağlık kuruluşlarının kâr etme zorunluluğunu yansıtmaktadır. Dolayısıyla, sağlık kuruluşlarında çalışan tüm personelin insan sağlığını öncelikli tutarak performanslarını artırmaya yönelik çabalarının, sağlık kuruluşlarının genel performansına olumlu yönde katkı sağlaması beklenmektedir.

Şimşek Evren ve Çakıcı'nın (2022) "Örgüte ve yöneticiye bağlılığın iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici rolü: Otel Mutfak Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı çalışması, kurumsallaşmış otellerde mutfak çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkide aşçıbaşına bağlılığın düzenleyici rolünü incelemektedir. 2019 yılı Mart-Nisan aylarında, ulusal zincir otellerden birinin mutfak personelinin anket yoluyla toplanan verilere dayanan bu çalışmada ( $n=124$ ), yöneticiye ve örgüte bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Bulgular, gelirin örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynadığını, ancak yöneticiye bağlılık ile

iş performansı arasındaki ilişkide anlamlı bir etkisi olmadığını göstermiştir. Aşçıbaşına yüksek bağlılık gösteren çalışanların, gelir düzeyleri ne olursa olsun, yüksek performans sergilediği belirlenmiştir. Örgüte bağlılık, ortalamanın altındaki gelir grubunda iş performansını artırmakta, ancak ortalamanın üzerindeki gelir grubunda belirgin bir artış yaratmamaktadır. Örgütsel bağlılığın boyutları incelendiğinde, gelirin düzenleyici rolü devam bağlılığının iş performansı ile ilişkisinde anlamlı bulunmuş, ancak normatif ve duygusal bağlılıkların iş performansı ile ilişkisi üzerinde anlamsız bir etkisi olduğu görülmüştür. Normatif ve duygusal bağlılıklar arttıkça, gelirden bağımsız olarak iş performansı da yükselmektedir. Diğer yandan, devam bağlılığı arttıkça ortalamanın altında geliri olanların iş performansı artarken, ortalamanın üzerinde geliri olanların iş performansı düşmektedir.

Karadirek'in (2022) "Örgüt Kültürü, Örgütsel Performans ve Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi" başlıklı araştırması, örgüt kültürü özelliklerinin örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma, Kilis ilinde faaliyet gösteren ve 250 çalışanı bulunan bir işletmeyi kapsamaktadır. Araştırma kapsamında, 158 işletme çalışanın anket yanıtları analiz edilmiştir. Sonuçlar, örgüt kültürü ve boyutları (tutarlılık, uyum yeteneği, katılım, misyon) ile örgütsel bağlılık ve performans arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle, örgüt kültürünün örgütsel performans ile ilişkisi, örgütsel bağlılık ile olan ilişkisinden daha güçlü bulunmuştur. Bu bulgular, örgüt kültürünün örgütsel performansı ve çalışanların kuruma bağlılığını artırabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak, işletmelerin kültürel özellikleri benzer olsa bile, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkileri her zaman aynı veya benzer olumlu sonuçlar doğurmayabilir.

Gürbüz'ün (2023) "Çalışanların Motivasyon Düzeyleriyle Performans Arasındaki İlişkide Yaşam Doyumunun Aracı Rolü: Restoran İşletmeleri Örneği" çalışmasının amacı, motivasyon düzeyleri ile performans arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yaşam doyumunun aracılık rolünü incelemektir. İstanbul'daki restoran çalışanlarından toplanan 393 anket verisiyle yapılan analizler, yüksek motivasyonun performansı olumlu etkilediğini ve yaşam doyumunun bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

İbragimova'nın (2023) "Kurumsal Bağlılığın Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Bir Aile İşletmesi Örneği" çalışmasının amacı, çalışan yetişkinlerde kurumsal bağlılık, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma, İstanbul'da aile işletmelerinde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, aile işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılıkları yüksek bulunmuştur. Ayrıca, örgüte bağlılık ve güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin de yüksek olduğu belirlenmiştir.

Maraşlı ve Sönmez Karapınar'ın (2023) "İş Güvencesizliği Algısının İşgören Motivasyonu ve Performansına Etkisi: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasının amacı, iş güvencesizliği algısının işgören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma, Türkiye'deki ulusal ve uluslararası ilaç firmalarında görev yapan tıbbi satış temsilcileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, iş güvencesizliği algısının işgören motivasyonunu anlamlı ve negatif yönde etkilediğini, buna karşın performansı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, iş güvencesizliği algısı ile işgören motivasyonu ve performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, ancak işgören motivasyonunun performans üzerinde doğrudan etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Jaber Mohammed'in (2023) "İşyerinde Zorbalık, Örgüt Bağlılığı ve Çalışan Memnuniyeti ile Performans İlişkisi: Irak'ta Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma" başlıklı çalışmasının



amacı, işyerinde zorbalığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Irak'taki yükseköğretim kurumlarında çalışanlardan rastgele seçilmiş 398 nitelikli anket verisi toplanmıştır. Araştırma bulguları, işyerinde zorbalığın örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve performans üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel bağlılığın performans üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkisi tespit edilmiştir. İşyerinde zorbalığın performans üzerindeki etkisinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti aracılığıyla gerçekleştiği süreç makro analizi ile doğrulanmıştır. Analiz sonuçları, her iki değişkenin de bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

Özşahin'in (2023) "Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışan Performansı İlişkisinde Sağlık Çalışanlarının Görüşlerinin Belirlenmesi: Devlet ve Özel Hastanelerde Bir Araştırma" başlıklı çalışmasının amacı, Trabzon ilindeki devlet ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışan performansı ve çalıştıkları hastane sektörü arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırma kapsamında 590 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, hastanelerin iş performanslarını artırmak amacıyla stratejik insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi gerektiği önerilmiştir.

Uysal'ın (2023)"Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış İlişkisi Üzerine Bir İnceleme" başlıklı çalışması, Türkiye'de insan kaynakları yönetiminin (İKY) temel prensiplerini ve İKY ile örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Ayrıca, Türkiye'de stratejik insan kaynakları yönetimine vurgu yapılmaktadır. Çalışmada, İKY uygulamalarının önce bireysel performansı, ardından bireysel performans aracılığıyla işletme performansını etkilediği belirtilmiştir. Bireysel performans ile işletme performansı arasındaki bağlantıda ise iş performansı aracı rol oynamaktadır. İKY'de üç kavram ön plana çıkmaktadır: performans, yetenek yönetimi ve yönetici-çalışan ilişkisi. Çalışanların performansının yüksek olması ve hedeflerine ulaşabilmesi, iş performansının artmasını sağlamaktadır. Ayrıca, İKY'de yetenek yönetimi, yönetici ve işletme performansı arasında önemli ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler, stratejik insan kaynakları yönetiminin, işletme performansını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Ücel ve Yılmaz'ın (2023)"Örgütsel Bağlılığın Bireysel İş Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışması, İstanbul Ataşehir ilçesinde bulunan Aile Sağlığı Merkezlerinde çalışan sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının bireysel iş performanslarına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma kapsamında 248 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, örgütsel bağlılığın bağlamsal performans ve görev performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Yavuz'un (2023)"Çağrı Merkezi Çalışanlarının Motivasyon, Performans ve İş-Yaşam Dengesi İlişkileri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında, çağrı merkezi çalışanlarının motivasyon, performans ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Çalışmada, personelden daha fazla verimlilik elde edebilmek için çalışanların duygu, düşünce, istek ve hislerinin göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır. Yüksek ücrete sahip bir çalışanın kötü çalışma koşulları altında çalışması, motivasyon eksikliğine yol açabilmektedir. Performans ilişkileri incelendiğinde, gelir düzeyi ile performans arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, gelir düzeyi arttıkça performans ve motivasyon da artmaktadır.

Bayhan'ın (2024)"Örgüt Kültürü ve Kalite Kültürünün İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Gıda İşletmesi Örneği" başlıklı çalışması, kalite kültürünün kalite algısı ve işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma için "X Gıda A.Ş" adlı işletme seçilmiş ve iki farklı bölge ve yerleşkede çalışan 27 beyaz yaka ve 99 mavi yaka olmak üzere toplam 126 çalışanın kalite kültürünün, kalite algısı ve işletme performansı üzerindeki olası etkileri incelenmiştir. Araştırmanın bulguları, örgüt performansı algısının çalışılan yerleşkeye göre anlamlı farklılık gösterdiğini ve örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

### 3. SONUÇ

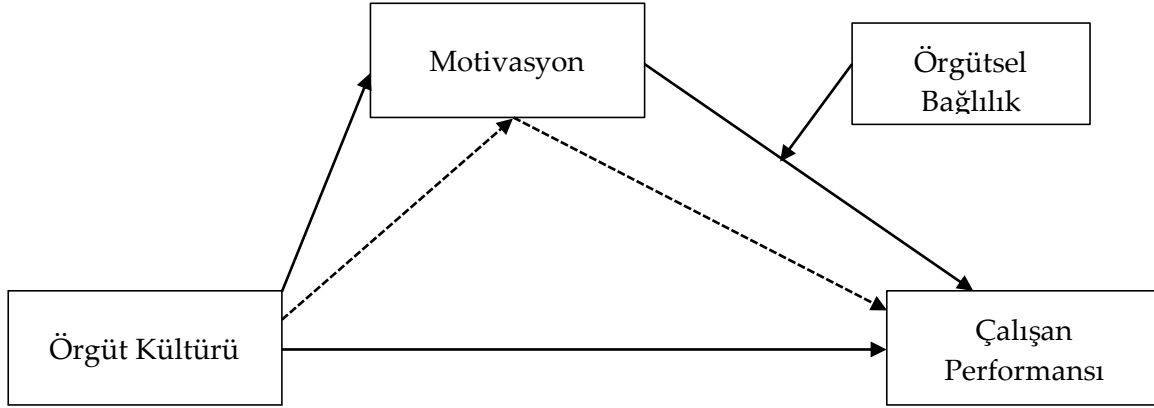
Bu çalışmanın değişkenleri olan örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, çalışan motivasyonu ve performans üzerine yapılmış olan çeşitli çalışmalar incelenmiştir. Söz konusu çalışmaların yöntemleri ve sonuçlarına çalışmanın alan yazın değerlendirmesi kısmında yer verilmiştir. Yapılan alan yazın değerlendirmesi sonucunda çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Konuya ilişkin yapılan çıkarımlara aşağıda yer verilmiştir.

Genel olarak örgütsel kültürün çalışan ve işletme performansı üzerine etkisini konu alan araştırmalar incelendiğinde, örgüt kültürünün çalışan ve işletme performansını etkilediği çıkarımı yapılabilir. Daha önce yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin olumlu algıları arttıkça bireysel performanslarının da arttığı görülmüştür. Diğer taraftan örgüt kültürüne ilişkin olumlu algı düzeyi arttıkça, işletmenin genel performansının yükseldiği görülmüştür. Bu doğrultuda örgüt kültürünün çalışan ve işletme performanslarını olumlu etkilediği söylenebilir. Çalışma sonucunda oluşturulacak olan araştırma önerisi modelinde örgüt kültürü algısı değişkeni bağımsız değişken olarak yer alabilecek niteliktedir.

Küreselleşen dünyada işletmelerin sürdürülebilirliği için rekabet avantajı elde etmeleri kritik bir öneme sahiptir. Bu rekabet avantajını sağlamanın en önemli faktörlerinden biri, çalışanların bağlılığı ve motivasyonudur. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları ve motivasyon seviyeleri arttıkça, verimlilik ve performansları da doğru orantılı bir şekilde yükselmektedir. Yapılan araştırmada, motivasyonun ve çalışan bağlılığının işletme performansı üzerindeki etkilerini inceledik. Bulgular, motivasyonun ve örgütsel bağlılığın, çalışanların iş performansını ve dolayısıyla işletme performansını olumlu yönde etkilediğini açıkça göstermektedir. Bağlı ve motive çalışanlar, daha yüksek verimlilik, daha düşük devamsızlık ve işten ayrılma oranları ve daha yüksek iş memnuniyeti düzeyleri sergilemektedir.

Çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler doğrultusunda örgüt kültürünün çalışan ve işletme performansı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Ancak yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların işletmelerin performansları hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları mümkün görülmemiştir. Çünkü yönetici pozisyonunda olmayan çalışanların işletmelerin mali yapıları, satış düzeyleri, gelirleri ve maliyetleri hakkında bilgi sahibi olmaları olası bir durum değildir. Bu neden önerilecek olan araştırma modelinde sadece çalışan performansı değişkenine yer verilmiştir. Önerilecek olan araştırma modelinde çalışan performansı bağımlı değişken olarak yer alabilecek niteliktedir. Diğer taraftan çalışma kapsamında yer alan değişkenlerden motivasyonun örgüt kültürü ve çalışan performansı etkileşiminde aracı rol oynayabileceği varsayılmıştır. Bu varsayım olumlu örgüt kültürü algısının, çalışanlarının

motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu etki yapacağı ve bu kapsamda örgüt kültürünün motivasyon üzerinden çalışan performansını daha yüksek düzeyde olumlu etkileyeceği temeline dayanmaktadır. Ayrıca çalışanların işletmelerine bağlılık düzeylerinin, örgüt kültürünün çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olabileceği varsayılmıştır. Belirtilen ilişkiler doğrultusunda Şekil 1’de verilen araştırma modeli önerilmiştir.



Şekil 1. Önerilen Araştırma Modeli

Sonuç olarak, çalışanların olumlu örgüt kültürü algısı, yüksek motivasyonları ve güçlü örgütsel bağlılıkları, çalışanların iş performansını ve dolayısıyla işletme performansını artırmaktadır. Çalışanların işlerine olan ilgilerini ve işletmeye duydukları bağlılığı güçlendirmek, işletmelerin verimlilik ve karlılık düzeylerini önemli ölçüde yükseltebilir. Bu bulgular, işletme yöneticilerinin çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, motivasyonu artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi hem çalışan bağlılığını hem de işletme performansını olumlu yönde etkileyecektir.

#### KAYNAKÇA

Agustina, R., Yusuf, M., Sutiyan, O. S. J., Ardianto, R., & Norvadewi, N. (2024). Employee Performance Mediated Quality Of Work Life Relationship Satisfaction On The Job And Organizational Commitment. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 589-605.

Ak, B. (2022). İçsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansına etkileri: kamu sektöründe araştırma [Yüksek lisans]. *Ufuk Üniversitesi*.

Ali, M. S. A. (2022). Örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkisinin incelenmesi: bağdat üniversitesinde bir araştırma [Yüksek lisans]. *Selçuk Üniversitesi*.

Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological reports*, 75(3\_suppl), 1539-1551.

Bayhan, M. A. (2024). Örgüt kültürü ve kalite kültürünün işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma: gıda işletmesi örneği [Yüksek lisans]. *Düzce Üniversitesi*.

Budiarto, B. W., Karyadi, S., Judijanto, L., & Febrian, W. D. (2024). Analysis Of The Influence Of Spiritual Capital, Motivation And Work Competencies On Performance Of Human Resource In Smes Sector. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(1), 240-246.

- Elramalli, O. M. (2022). Örgüt kültürü, işgören performansı ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin belirlenmesi: Libya demir çelik firması üzerine bir örnek inceleme [Doktora]. Kastamonu Üniversitesi.
- Gürbüz, Y. (2023). Çalışanların motivasyon düzeyleriyle performans arasındaki ilişkide yaşam doyumunun aracı rolü: restoran işletmeleri örneği [Yüksek lisans]. Ankara Hacı Bayramı Veli Üniversitesi.
- İbragimova, S. (2023). Kurumsal bağlılığın çalışan performansına etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü: Bir Aile İşletmesi Örneği [Yüksek lisans]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Jaber Mohammed, M. (2023). İşyerinde zorbalık, örgüt bağlılığı ve çalışan memnuniyeti ile performans ilişkisi: Irak'ta Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma [Doktora]. Kastamonu Üniversitesi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. (1981). Organizational performance: Recent developments in measurement. *Annual review of sociology*, 7, 321-349.
- Karadirek, G. (2022). Örgüt kültürü, örgütsel performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *International Journal of Management and Social Researches*, 9(17), 13.
- Karmila, T., Romauli, R., Rahmawati, R., & Hakim, A. (2024). The Influence of Organizational Culture on the Performance Efforts of Pusdatin Employees to Support the Main Tasks of Pusdatin Kemhan. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3), 460-467.
- Kırvaç, G., & Armutcu, B. (2023). Bir örgütsel tüketici olarak çalışanların performanslarını etkileyen faktörler. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 6(4), 614-635. <https://doi.org/10.33723/rs.1362611>
- Koç Tazıcı, S. (2022). Kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri anabilim dalı kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri bilim dalı [Yüksek lisans]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Maraşlı, T., & Sönmez Karapınar, E. (2023). İş güvencesizliği algısının işgören motivasyonu ve performansına etkisi: Tıbbi satış temsilcileri üzerine bir araştırma. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 181-194. <https://doi.org/10.51177/kayusoder.1394339>
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American economic review*, 105(5), 331-335.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152.
- Mohamadou, A. (2022). Müşteri memnuniyetinin işletme performansı üzerindeki etkisi: sağlık işletmeleri üzerinde bir araştırma [Yüksek lisans]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Özşahin, F. (2023). Sağlık kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetimi ve çalışan performansı ilişkisinde sağlık çalışanlarının görüşlerinin belirlenmesi: devlet ve özel hastanelerde bir araştırma [Doktora]. Ankara Hacı Bayramı Veli Üniversitesi.

Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of applied sport psychology*, 7(2), 112-137.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*.

Şimşek Evren, E., & Çakıcı, A. C. (2022). Örgüte ve yöneticiye bağlılığın iş performansına etkisinde gelirin düzenleyici rolü: otel mutfak çalışanları üzerinde bir araştırma, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 10. <https://doi.org/10.21325/jotags.2022.1014>

Uysal, G. (2023). Türkiye’de insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış ilişkisi® üzerine bir inceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 325-333.

Ücel, M., & Yılmaz, S. (2023). Örgütsel bağlılığın, bireysel iş performansına etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 9(4), 297-315. <https://doi.org/10.24289/ijsser.1313964>

Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of marketing research*, 14(2), 156-168.

Yavuz, A. (2023). Çağrı merkezi çalışanlarının motivasyon, performans ve iş-yaşam dengesi® ilişkileri® üzerine bir araştırma [Yüksek lisans]. Avrasya Üniversitesi.