

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**MOTİVASYON VE MOTİVASYON İLE BAĞLANTILI FAKTÖRLER:
BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARA YÖNELİK
YAPISAL EŞİTLİK MODELİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Seçil PAKSOY YILMAZ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

HAZİRAN, 2016

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**MOTİVASYON VE MOTİVASYON İLE BAĞLANTILI FAKTÖRLER:
BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARA YÖNELİK
YAPISAL EŞİTLİK MODELİ UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Seçil PAKSOY YILMAZ
(507121251)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Y. Doç. Dr. Cemil CEYLAN

HAZİRAN, 2016

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507121251 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Seçil PAKSOY YILMAZ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “MOTİVASYON VE MOTİVASYON İLE BAĞLANTILI FAKTÖRLER : BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARA YÖNELİK YAPISAL EŞİTLİK MODELİ UYGULAMASI” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur

Tez Danışmanı : **Y. Doç. Dr. Cemil CEYLAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Murat BASKAK**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Nihan ÇETİN DEMİREL
Yıldız Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **02 Mayıs 2016**
Savunma Tarihi : **06 Haziran 2016**





Canım eşim Ali'ye ve canım aileme,



ÖNSÖZ

Beyaz yaka çalışan motivasyonu ve ilgili kavramların araştırılıp ilişkilerinin analiz edildiği bu çalışmanın literatür araştırması kısmından, kurgulanan modelin yapılandırılıp sonuçlandırılmasına kadar her an gerekli desteği ve bilgiyi paylaşan Sn. Y. Doç. Dr. Cemil CEYLAN'a, Yurt içi Lisansüstü Burs Programı kapsamında burs sağlayarak katkıda bulunan TÜBİTAK'a, anket çalışmaları kısmında destek olan ve katılım sağlayan kişilere ve tüm süreç boyunca destek olan eşim Ali Rıza YILMAZ'a ve tüm aileme sonsuz teşekkür ederim.

Mayıs, 2016

Seçil Paksoy Yılmaz
(Endüstri Mühendisi)



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
SEMBOLLER	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ	xv
ŞEKİL LİSTESİ	xvii
ÖZET	xix
SUMMARY	xxi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	3
2.1 Motivasyon	3
2.1.1 Motivasyon tanımı	3
2.1.2 Motivasyon teorileri	4
2.1.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	5
2.1.2.2 Vroom'un beklenti kuramı	6
2.1.2.3 Herzberg'in çift-faktör kuramı	7
2.1.2.4 McGregor'un X ve Y teorisi	8
2.1.2.5 Özerk benlik yönetimi kuramı	8
2.2 Motivasyonu Etkileyen Faktörler	13
2.2.1 İş tasarımı – iş anlamlılığı	14
2.2.2 Sosyal destek	19
2.2.2.1 İş arkadaşlığı desteği	20
2.2.2.2 Yönetici desteği	23
2.3 Motivasyondan Etkilenen Faktörler	26
2.3.1 İşten ayrılma niyeti	26
2.3.2 Çalışma eforu	28
2.3.3 Duygusal tükenmişlik	30
3. ARAŞTIRMA MODELİ	35
3.1 Modelin Kurulması ve İzlenen Yöntemler	35
3.2 Hipotezler	37
3.3 Anket Uygulaması Ve Hedef Kitle	39
3.4 Veri Analizi	44
3.4.1 Demografik dağılım	44
3.4.2 Veri dağılımı ve normallik testi	46
3.4.3 Ölçüm modelleri bazında tutarlılık	50
3.5 Yapısal Eşitlik Modellemesi	51
3.5.1 Ölçüm modellerinin uygunluğu	52
3.5.2 İki aşamalı modeller	60
3.5.3 Doğrulayıcı faktör analizi ve sonuçları	63
3.5.4 Yol analizi	68
3.5.5 Modelin iyileştirilmesi	69

4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
4.1 Sonuçlar.....	73
4.2 Öneriler.....	78
KAYNAKLAR.....	81
EKLER	85
ÖZGEÇMİŞ	91



KISALTMALAR

JDS	: Job Diagnostic Survey
CMIN/df	: Chi-Squared/Degree of Freedom
CFI	: Comparative Fit Index
SRMR	: Standardized Root Mean Squared Residual
RMSEA	: Root Mean Squared Error of Approximation
TLI	: Tucker-Lewis Index
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
PCLOSE	: p of Close Fit





SEMBOLLER

p : İstatistiksel analiz anlamlılık düzeyi (%)





ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Üst Model – Ölçüm Modeli Eşleştirme Tablosu.	36
Çizelge 3.2 : Soru Kaynakları Tablosu.	39
Çizelge 3.3 : Beceri Çeşitliliği Ölçüm Modeli Soruları.	40
Çizelge 3.4 : Görev Bütünlüğü Ölçüm Modeli Soruları.	40
Çizelge 3.5 : Görevin Önemi Ölçüm Modeli Soruları.	40
Çizelge 3.6 : İş Arkadaşlığı Ölçüm Modeli Soruları.....	41
Çizelge 3.7 : Yönetici Desteği Ölçüm Modeli Soruları.	41
Çizelge 3.8 : İçsel Motivasyon Ölçüm Modeli Soruları.	41
Çizelge 3.9 : Bütünleştirme Ölçüm Modeli Soruları.	42
Çizelge 3.10 : Özdeşleşme Ölçüm Modeli Soruları.....	42
Çizelge 3.11 : Yansıtma Ölçüm Modeli Soruları.....	42
Çizelge 3.12 : Dışsal Düzenleme Ölçüm Modeli Soruları.....	43
Çizelge 3.13 : Çalışma Eforu Ölçüm Modeli Soruları.....	43
Çizelge 3.14 : Duygusal Tükenmişlik Ölçüm Modeli Soruları.	43
Çizelge 3.15 : İşten Ayrılma Niyeti Ölçüm Modeli Soruları.....	43
Çizelge 3.16 : Anket Bilgileri.	44
Çizelge 3.17 : Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	45
Çizelge 3.18 : Beceri Çeşitliliği Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.	46
Çizelge 3.19 : Görev Bütünlüğü Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	46
Çizelge 3.20 : Görev Önemi Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	47
Çizelge 3.21 : İş Arkadaşı Desteği Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	47
Çizelge 3.22 : Yönetici Desteği Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	47
Çizelge 3.23 : İçsel Motivasyon Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	48
Çizelge 3.24 : Bütünleştirme Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	48
Çizelge 3.25 : Özdeşleşme Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	48
Çizelge 3.26 : Yansıtma Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	49
Çizelge 3.27 : Dışsal Düzenleme Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	49
Çizelge 3.28 : Çalışma Eforu Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	49
Çizelge 3.29 : Duygusal Tükenmişlik Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	50
Çizelge 3.30 : Ayrılma Niyeti Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	50
Çizelge 3.31 : Ölçüm Modelleri Cronbach Alpha Analizi.....	51
Çizelge 3.32 : Ölçüm Modelleri Cronbach Alpha Analizi – Revize.....	51
Çizelge 3.33 : Ölçüm Değerlendirme Tablosu.....	52
Çizelge 3.34 : Beceri Çeşitliliği Çıktı Analizi.	53
Çizelge 3.35 : Görev Bütünlüğü Çıktı Analizi.....	53
Çizelge 3.36 : İş Arkadaşı Desteği Çıktı Analizi.....	54
Çizelge 3.37 : Yönetici Desteği Çıktı Analizi.....	55
Çizelge 3.38 : İçsel Motivasyon Çıktı Analizi.....	55
Çizelge 3.39 : Bütünleştirme Çıktı Analizi.....	56
Çizelge 3.40 : Dışsal Düzenleme Cronbach Analizi.....	57
Çizelge 3.41 : Kontrollü Motivasyon Cronbach Analizi.....	57

Çizelge 3.42 : Kontrollü Motivasyon Çıktı Analizi.	57
Çizelge 3.43 : Çalışma Eforu Çıktı Analizi.....	58
Çizelge 3.44 : Duygusal Tükenmişlik Çıktı Analizi.	59
Çizelge 3.45 : Ayrılma Niyeti Çıktı Analizi.	59
Çizelge 3.46 : İş Anlamlılığı Modeli Çıktı Analizi.	61
Çizelge 3.47 : Otonom Motivasyon Çıktı Analizi.....	63
Çizelge 3.48 : Doğrulayıcı Faktör Analizi Kriterleri.	64
Çizelge 3.49 : Aykırı Değer Tablosu.	65
Çizelge 3.50 : Faktörlerin Güvenilirlik ve Geçerliliği Sonuçları.	66
Çizelge 3.51 : Faktörlerin Güvenilirlik ve Geçerliliği Sonuçları – İyileştirilmiş.....	67
Çizelge 3.52 : Ana Model Çıktı Analizi.....	68
Çizelge 3.53 : Model Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları.	69
Çizelge 3.54 : Ana Model Çıktı Analizi (İyileştirilmiş).....	70
Çizelge 3.55 : Revize Model Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları.	71



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.	5
Şekil 2.2 : İş Tasarımı Modeli.	17
Şekil 3.1 : Yapısal Model.	38
Şekil 3.2 : Beceri Çeşitliliği Ölçüm Modeli.	53
Şekil 3.3 : Görev Bütünlüğü Ölçüm Modeli.	53
Şekil 3.4 : Görevin Önemi Ölçüm Modeli.	54
Şekil 3.5 : İş Arkadaşı Desteği Ölçüm Modeli.	54
Şekil 3.6 : Yönetici Desteği Ölçüm Modeli.	55
Şekil 3.7 : İçsel Motivasyon Ölçüm Modeli.	55
Şekil 3.8 : Bütünleştirme Ölçüm Modeli.	56
Şekil 3.9 : Özdeşleşme Ölçüm Modeli.	56
Şekil 3.10 : Kontrollü Motivasyon Ölçüm Modeli.	58
Şekil 3.11 : Çalışma Eforu Ölçüm Modeli.	58
Şekil 3.12 : Duygusal Tükenmişlik Ölçüm Modeli.	59
Şekil 3.13 : Ayrılma Niyeti ölçüm Modeli.	59
Şekil 3.14 : İş Anlamlılığı Modeli.	60
Şekil 3.15 : Sosyal Destek Modeli.	61
Şekil 3.16 : Otonom Motivasyon Modeli.	62
Şekil 3.17 : Otonom Motivasyon Modeli (Revize).	63
Şekil 3.18 : Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli.	64
Şekil 3.19 : Ana Model ve Faktör Yükleri.	68
Şekil 3.20 : Ana Model ve Faktör Yükleri (İyileştirilmiş).	70
Şekil A.1 : Anket Formu Açıklamaları.	86
Şekil A.2 : Anket Soruları.	89



**MOTİVASYON VE MOTİVASYON İLE BAĞLANTILI FAKTÖRLER:
BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARA YÖNELİK
YAPISAL EŞİTLİK MODELİ UYGULAMASI**

ÖZET

Çalışmanın odağında yer alan motivasyon kavramı günümüz iş yaşamında sürekli olarak konu edilen bir kavram haline gelmiştir. Biraz geçmişine gidilecek olursa, motivasyon ile ilgili olarak yıllar içerisinde çok çeşitli teoriler geliştirildiği, motivasyon üzerinde çok çeşitli araştırmalar yapıldığı ve günümüzde de yapılmaya devam edildiği görülmektedir.

Bu çalışmalar çerçevesinde, motivasyon kavramının kendisine ek olarak pek çok kavram ile ilgili olduğuna dair literatürde çeşitli araştırmalar yer almaktadır. Bu kavramların bir kısmı motivasyona etkisi olan kavramlar, bir kısmı ise motivasyondan etkilenmesi beklenen kavramlar olarak ayrılabilir.

Bu çalışmanın asıl amacı çalışma hayatındaki motivasyon kavramının çalışma hayatında yer alan diğer kavramlar ile ilişkilerini değerlendirebilmektir.

Özellikle beyaz yaka çalışan olarak tanımlanan, genellikle belirli bir seviyenin üzerinde eğitim almış kişilerin iş yaşamı ile ilgili olarak, eğitim aldıkları yıllardan itibaren belirledikleri hedefler bulunmaktadır. Dolayısıyla henüz eğitim hayatlarından mezun olurken motivasyon olarak yüksek seviyede olan bu kişilerin, çalışma hayatı ile karşılaştıklarında motivasyon derecelerinin olumlu veya olumsuz etkilendikleri söylenebilir. Bu olumlu veya olumsuz değişiklikler kişilerin çalıştıkları şirkette veya bulundukları pozisyonda, en basit olarak devam edip etmeme kararlarına etki etmektedir. Bunun yanı sıra gösterecekleri çaba veya duygusal durumları yine motivasyon düzeylerinden etkilenebilmektedir.

Ayrıca yine iş yaşamında geçirilen uzun saatler yeni bir sosyal çevrenin oluşması anlamına gelmektedir. Bu sosyal çevre yönetim seviyesi ve farklı seviyede kідeme sahip çalışma arkadaşlarından oluşmakta ve her seviye için farklı iletişim yolları bulunmaktadır. Yani kişiler hem çalışma arkadaşları ile hem de farklı seviyedeki yöneticileri ile iletişim metotları geliştirmektedir. Bu sosyal çevredeki olumlu veya olumsuz durumlar ve ilişkiler kişilerin motivasyon seviyelerine etki edebilmektedir.

En temelde de işin yapısı, niteliği, yapış biçimi, önemi gibi işin tamamen kendisini oluşturan, ancak kişilerin işi ele alıp yapmaya başlamadan önce tam olarak emin olamayacakları işe olan uygunluk seviyeleri, yine motivasyonlarının değişmesine sebep olabilecek faktörlerdendir.

Tüm bu çıkarımların yapılabildiği literatür araştırması neticesinde, çalışmanın kapsamı ve ölçümlenecek model yapısı belirlenmiştir. Bahsedildiği gibi temel olarak üç kademede yani motivasyonu etkileyen, motivasyon ve motivasyondan etkilenen faktörler şeklinde bir kurgu uygun görülmüştür.

Motivasyon kavramı Özerk Benlik Yönetimi Teorisi baz alınarak irdelenmiştir, dolayısıyla motivasyon otonom ve kontrollü olarak iki grup ve toplamda beş alt faktörden oluşacak şekilde ele alınmıştır. Hem Özerk Benlik Yönetimi Teorisi, hem de motivasyonu anlatan pek çok kuram ilgili bölümde detayları ile bulunmaktadır.

Çalışan motivasyonunu etkileyen iki faktöre yer verilmiştir. Bunlardan ilki, literatürde kabul görmüş bir kavram olan iş tasarımının, yani İş Özellikleri Modeli'nin ana yapısı olan iş anlamlılığı faktörüdür. Diğer ise sosyal destek kavramıdır. Kişilerin motivasyon düzeylerinin sonucunda oluşabilecek ve çalışmada yer alan kavramlar ise çalışma eforu, işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenmişlik kavramları olarak belirlenmiştir.

Yapılan literatür araştırmalarında motivasyon kavramının pek çok sektörde farklı çalışan grupları üzerinden ölçülmeye çalışıldığı görülmektedir. Sonuçta, temel olarak beyaz yaka çalışanların yaşantılarında yapılan gözlemler, literatür araştırmaları çerçevesinde belirlenen kavramlar ve seçilen motivasyon teorisinin harmanlanması ile bir Yapısal Eşitlik Modeli ortaya konulmuştur. Bu model üzerindeki bağlantıların yani kurulan hipotezlerin hedef kitlesi bazında doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi amaçlanmıştır.

Literatürde, hem motivasyonu hem de ilgili faktörleri ölçecek standart bir ölçüm metodolojisinin bulunmadığı görülmektedir. Seçilen Özerk Benlik Yönetimi Teorisi baz alınarak ve literatürde kabul görmüş yöntemlerden yararlanılarak uygun ölçüm metodu yani anket soruları derlenmiştir. Ayrıca etkileyen ve etkilenen faktörlerin de yine literatür araştırmalarında elde edilen uygun ölçüm metotları bu çalışmanın amacına uygun olarak derlenmiştir. Bunların neticesinde, kapsamlı bir anket formu oluşturulmuş ve pilot uygulamalar sonrasında anket uygulamaya geçilmiştir.

Anket sorularının tutarlılığı, uygunluğu başta IBM SPSS programından yararlanılarak çeşitli testler ile analiz edilmiştir. Sonrasında, Yapısal Eşitlik Modeli kurgusunun çözümü için yararlanılan AMOS programında Doğrulayıcı Faktör Analizi ve gerekli uyumluluk testleri yapılmıştır.

En son olarak, kurulan hipotezleri temsil eden okları test eden ve yine AMOS programında gerçekleştirilen Yol Analizi yöntemleri uygulanmıştır. Gerekli uyum iyiliği testlerinden geçen model üzerinden hipotezlerin değerlendirilmesi çalışmanın son aşamasını oluşturmaktadır. Kurulan onbir hipotezden biri dışında tümü seçilen örneklem için anlamlı bulunmuş ve reddedilmesine sebep olacak yeterli kanıt bulunamamıştır.

Sonuçta, otonom ve kontrollü motivasyonun teoride belirtildiği gibi, belirlenen faktörler üzerinde farklı ve hatta zıt yönlü sonuçlar doğurabileceği ve motivasyonu etkileyen faktörler olarak belirtilen kavramlardan farklı ve bazı durumlarda zıt şekilde etkilenebileceği seçili örneklem üzerinde görülmektedir. Bu farklılıklar altında yatan sebepler ile birlikte yorumlanarak ve gelecek araştırmalar için öneriler yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

**MOTIVATION AND MOTIVATION-RELATED FACTORS:
A STRUCTURAL EQUATION MODELLING APPLICATION ON
WHITE-COLLAR EMPLOYEES**

SUMMARY

Motivation has become one of the main concepts in today's business life. In the literature of recent years, it is clear that too many researchers have developed new theories and many others have worked for motivation researches. The researchers still continue working on this subject today.

In addition to sole motivation, motivation related concepts have also been investigated in order to analyze their relationships with motivation. These concepts can be separated in two parts, one of which is the concepts affecting motivation and the other one is the concepts affected by motivation.

The main purpose of this research is to evaluate and analyze the relationships between motivation and mentioned motivation related concepts which take place in today's business life.

Especially white-collar employees, who are generally well-educated, have some ideas and expectations about their professional lives since their education years. So, when these people, who have high motivation at the time of their graduation from university, face with real business life their motivation levels are affected positively or negatively by the work environment.

Positive and negative changes at motivation level can be the reason for these people to continue or quit their position or their organization. These can also affect some other work related decisions and behaviors, for instance, their work effort and emotional situation can also be affected by motivation levels.

Today's business life requires people spend most of their time at work. This situation brings them to have a social environment at work place. These social interactions contain relationships with managers and coworkers in different positions and with different experience levels. Thus these people have to build methods of communication both with their co-workers and managers at different hierarchical levels. In their work environment, positive and negative interactions and relationships can easily result in changes at motivation level and as a consequence well-being of people.

Another factor that can influence motivation of white-collar employees is how the job requirements and their skill set fit each other. For a new graduate, it is very difficult to understand his/her convenience with the work requirements because sub group of work characteristics like importance, composition, structure of the job and course of implication can be understood only when the job is actually done by him/her.

As a result of mentioned implications obtained through literature research, scope of this study and the structure of the model to be investigated were defined. As mentioned before, the model construction was made up on three phases. These phases are simply, motivation itself, the factors affecting motivation and finally factors influenced by motivation that are known as motivation related attitudes.

The motivation concept was investigated through Self Determination Theory of motivation. In addition to this theory, other motivation theories were also explained in detail in the related part of this study. Self-determination theory was chosen because this is one of the most accepted and contemporary theories explaining motivation.

Self Determination Theory defines motivation in two groups which are autonomous motivation and controlled motivation. Beyond these two main groups, there are five sub-groups forming these two groups, which are intrinsic, integrated, identified, introjected and external regulation forms of motivation. Intrinsic and external regulation forms of motivation constitute the opposite edges of this motivation theory. Intrinsic motivation is generated by the positive feelings of the people on their job, on the other hand external regulation is completely caused by environmental effects and considerations. These concepts were also explained in detail in the related section.

Two concepts which have influence on motivation, were included in the scope of this study. Job design concept, which is also studied in the literature widespread, was considered under Job Characteristics Model as the first concept. One and core part of this model was chosen to be analyzed, which is called job meaningfulness containing three sub groups. The second concept is called Social Support factor which includes two important groups which are managers' support and co-workers' support on employees. This factor also takes place in the literature because in general well-being of people in their work environment is expected to be affected by approaches of their managers and attitudes of their co-workers since they spend most of their time with these people.

Three other concepts, which are influenced by the motivation of people, were taken place in this study. First one is named as intention to quit job, the second is work effort of people and finally the third one is the emotional exhaustion which is the core part of burnout concept. These three factors are commonly analyzed with motivation concept and in this study these were taken together to be analyzed in the same structural model.

When the recent literature examined, it is observed that motivation concept is tried to be measured or analyzed in many different occupational groups in different sectors. As a result of the observations on white-collar employees' work lives, the motivation theory and the factors decided to be analyzed, as the consequence of the literature research, were combined in order to create research model. Structural equation modelling method was chosen to analyze the research model, since this method is one of the accepted methods to explain the relationships between conceptual factors which cannot be directly measured. So, it can be supposed that the aim of this study is to understand and test the relationships between mentioned factors and motivation on chosen target sample.

In the literature research, it is obvious that there is no unique common solution to test and measure the motivation concept. On the base of Self Determination Theory and commonly mentioned methods, a measurement model, namely survey questions were compiled for all sub groups of proposed theory. In addition to motivation, a similar

way was followed to measure other factors that affect or are affected form motivation. So, from mentioned methods coming from the literature review, survey questions for each sub groups were generated.

As a consequence, the questions of all subgroups were combined and an extensive questionnaire was built. After pilot applications and improvements phases, questionnaire was published on the internet.

Totally 241 white-collar employees responded the survey completely and the necessary analysis started with demographics results.

With the purpose of the analysis of questionnaire in terms of reliability and normality, IBM SPSS program was used. Cronbach alpha values for each measurement model, which means all sub groups of main factors, were analyzed. At this stage, for only one variable modification was required before the next sections, namely structural modelling steps. The details of the conducted modification are explained in the related section.

At the next section, each first order measurement models were tested on AMOS program and according to the results, some modifications including adding covariances between survey questions of each construct were done. In addition to these, the second order measurement models, which are autonomous motivation, controlled motivation, social support and job meaningfulness, were also tested in the same way by using their own first order measurement models in higher level. All results and the methods are explained in detail in the relevant part.

At the next stage on AMOS program, by combining the modified measurement models, structural equation model was built. In this step, at first without putting arrows between variables, confirmatory factor analysis was executed after having done the necessary modifications in the previous stages. The results of goodness of fit tests for confirmatory factor analysis were found in the accepted intervals. Secondly, convergent validity, discriminant validity and reliability tests were executed by using the results of confirmatory factor analysis on Microsoft Excel. These test results were also accepted according to the proposed test methods.

Having passed all necessary tests until this step, path analysis tool of AMOS program was executed by putting the proposed arrows for each hypothesis. The extracted results of path analysis goodness of fit tests were found in accepted intervals. This means the proposed hyphothesis is suitable to be analyzed through the results of the program.

As a result, the evaluation of the hypothesis of the proposed model that successfully passed through necessary goodness of fit test constitutes the final stage of this study. Among the proposed 11 hypothesis, all of them except one were supported by analysis results. Only one hypothesis was rejected because of its p value exceeding the limits.

To sum up, it is observed that, as it is mentioned at literature review sections, effects of autonomous motivation and controlled motivation on model factors were different, moreover results showed opposite direction at some cases for two main types of motivation. In addition, the motivation variables were influenced differently, even in different direction, from affecting factors of the model. These differences with the underlying reasons are interpreted and suggestions for the further researches are stated at the end of the study.



1. GİRİŞ

Çalışmanın amacı çalışma hayatındaki motivasyon kavramının çalışma hayatında yer alan diğer kavramlar ile ilişkilerini değerlendirebilmektir.

Öncelikle motivasyon kavramının tanımı ve motivasyonu anlatan kuramlar araştırılmıştır. Daha sonra, motivasyon ile bağlantılı olan faktörlerin incelenmesine geçilmiştir. Literatür çalışmaları ile motivasyonu etkilediği düşünülen faktörler ve motivasyon durumunun sonucundan etkilenebilecek faktörler belirlenmiş ve ilgili bölümlerde detaylı olarak anlatılmıştır.

Seçilen motivasyon teorisini baz alarak etkileyen ve etkilenen faktörleri birleştiren bir motivasyon modeli oluşturulmuştur. Yine literatür çalışması baz alınarak, motivasyon ve bahsedilen tüm faktörlerin ölçüm metotları incelenerek önerilen modeli kapsayacak şekilde anket formu oluşturulmuştur. Likert 5’li skalası kullanılan anket formu internet üzerinden yayına açılmıştır.

Çalışmanın kapsamı olarak beyaz yaka çalışanlar ele alınmış ve bu anket uygulaması pilot uygulamalar sonrasında gerçekleştirilerek istenen modelin yani bu modelde kurulan hipotezlerin doğruluğu ve modelin uyumluluğu analiz edilmiştir.

Sonuçlar ve öneriler ile çalışma tamamlanmıştır.

Sırasıyla burada bahsedilen adımlar ilerleyen bölümlerde yer almaktadır.



2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1 Motivasyon

Küreselleşen dünya ekonomisi, iletişim ve ulaşımın gün geçtikçe kuvvetlenmesi pazardaki rekabet seviyesini arttırırken organizasyonlar hızlı büyüme hedeflerini sürdürülebilir büyüme olarak değiştirmektedir. Bu durum verimliliğin önemini bir derece daha arttırmaktadır. Makine ve ekipman kullanımı dışında Entelektüel Sermaye diye adlandırılan bilgi birikiminin verimlilik üzerindeki etkisi de göz ardı edilemez hale gelmektedir. Entelektüel sermayenin kaynağının direkt çalışanlar (beyaz/mavi yaka) olması yönetim ve yönetici olgularını ön plana çıkarmaktadır. Asıl sermayenin çalışanlar olması verimliliğin çalışan performansı olarak nitelendirilmesi anlamına gelmektedir.

Böyle bir ortamda yönetimin elinde olan en büyük silah ise motivasyon faktörü haline gelmektedir. Kanfer, Chen ve Pritchard'ın 2008'de belirttiği gibi, iş motivasyonu hem iş hayatı, hem de organizasyon bilimleri açısından gizemli bir konu olarak nitelendirilmektedir. Günümüzün ekonomik şartları göz önüne alındığında motive iş gücü hem rekabet avantajı hem de kritik stratejik kaynak anlamında ciddi bir fırsat yaratmaktadır (Tremblay ve diğ, 2009'da atıfta bulunulduğu gibi).

2.1.1 Motivasyon tanımı

Motivasyon kelimesinin kökeni Latince “movere” kelimesine dayanmaktadır. Anlam olarak ise “hareket ettirme, hareketlendirme” demektir. Motivasyon, istekler, arzular, ihtiyaçlar, dürtüler ve ilgiler gibi birçok olguyu içinde barındıran genel bir kavramdır. Dürtüler açlık, susuzluk, barınma gibi insanın fizyolojik yapısından kaynaklı temel ihtiyaçlar olarak sınıflandırılabilir. Başarı, kendini kanıtlama gibi seviye olarak daha yüksek dürtüler ise ihtiyaçları oluşturmaktadır. Bu bağlamda motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve süreç boyunca etken olan uyarıcılar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin anlamları büyük önem taşımaktadır (Url-1).

Kişilerin duydukları heyecan, gerginlik, arzu, istek, efor ile davranışları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Yaptıkları davranışlar düşünüldüğünde, bahsedilen itici güçler yani ihtiyaçlar ile gerçekleştirilen hareketler arasında bir bağ bulunmaktadır (Wilson ve Madsen, 2008).

Bu anlamda motivasyon, kişinin davranışlarının arkasında bulunan ana sebep olarak değerlendirilmektedir. Kişileri istenen hedef doğrultusunda harekete geçiren itici güç olarak tanımlanabilir. Yine kişilerin bir hedef için gerçekleştirdiği gönüllü davranışlarının ardında yatan sebepler, bu davranışların doğrultusu ve devamlılığı olarak nitelendirilmiştir (Pinto, 2011).

Bütün bunlar düşünüldüğünde motivasyon psikolojik, zihinsel, davranışsal boyutları olan ve sosyal alanlardaki birikimleri de içeren kompleks bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bir yandan kişilerin en basit günlük ihtiyaçlarından temel alırken, diğer yandan da kişileri bilinçli olarak, hedefi olan işlerde bulunmaya yönlendiren dürtüler grubu olarak tanımlanabilir.

Benzer bir şekilde iş motivasyonu kavramı da Pinder'in 1998'de aktardığı gibi kişinin kendisinden ve çevresinden kaynaklanan ve iş yapma davranışını, şeklini, yoğunluğunu ve süresini etkileyen kuvvetler olarak değerlendirilmektedir (Hsu, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi).

Başka bir çalışmaya göre ise iş motivasyonu, çalışanın organizasyonel bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik gereken eforu sergilemeye yönelik isteklilik seviyesidir (Li ve diğ, 2014).

2.1.2 Motivasyon teorileri

Baron'un 1991'de belirttiği gibi örgütsel araştırmalarda, iş motivasyonu birçok teoriye konu olmaktadır. Steers, Mowday ve Shapiro'nun 2004'de açıkladığı gibi bu çalışmalar, çalışan motivasyonunu geliştirilecek teorilerin en temel yapı taşı olarak görülmektedir.

Motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalarda organizasyonel ve yönetsel boyutlar ele alındığı gibi, bağlılık, efor benzeri pozitif çalışan davranışları arasındaki ilişkiler de açıklanmaya çalışılmıştır (Tremblay ve diğ, 2009).

Motivasyon ve altında yatan sebep-sonuç ilişkilerini açıklamak için günümüze kadar birçok teori ve kuram oluşturulmuştur. Çalışmaların başlıcaları aşağıda anlatılmıştır.

2.1.2.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Motivasyon ile ilgili yapılan çalışmaların en önemli ve bilinenlerinden biri Maslow'a aittir. Maslow'un yaptığı çalışmada insanı etkileyen motivasyon faktörleri hiyerarşik bir piramit şeklinde tanımlanmıştır (Gagne ve Deci, 2005). Beş basamaktan oluşan piramit ve her basamağın karşılıkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Url-2).



şekil 2.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Maslow, 1948 ve 1968'de belirttiği gibi, kişinin mevcut seviyesindeki ihtiyaçları giderilmeden piramidin bir st seviyesindeki faktörler tarafından motive edilemeyeceğini savunur (Bassous, 2014'te atıfta bulunulduğu gibi). Piramidin seviyeleri ve iş hayatındaki karşılıkları aşağıdaki gibidir (Bassous, 2014):

- Fiziksel ihtiyaçlar : Maaş ve çalışma şartları
- Güvende olma ihtiyaı : İş güvenliği ve faydaları
- Sosyal bağlılık ihtiyaının karşılanması : Takım alışması ve ilişkiler
- Kendine güven ve zsaygı : Gelişim fırsatları ve otonomi seviyesi
- Kendini gerçekleştirme : Yaratıcı ve zorlayıcı görevler

Ramlall'ın 2004'te belirttiği gibi çalışanlar her bir seviyeye ulaşmak ve ulaştıklarını elinde tutmak için motive olurken, liderler de bu etkileşimi sağlayacak çevresel, organizasyonel faktörleri ve süreçleri oluşturmaya çalışmalıdır (Bassous, 2014'te atıfta bulunulduğu gibi).

2.1.2.2 Vroom'un beklenti kuramı

Vroom'un 1964'te belirttiği gibi Beklenti Kuramı bireylerin çeşitli davranış alternatifleri arasında karar verme süreçlerini anlatmaya yönelik bir çalışmadır. Bir kişiyi neyin motive edeceğinden daha çok motivasyonun nasıl ortaya çıkacağını açıklamaya çalışan bir süreç teorisidir (Chiang ve Jang, 2008'te atıfta bulunduğu gibi).

Teoriye göre kişi bir davranışı veya hareketi belirlerken 3 ana unsuru göz önünde bulundurmaktadır. Beklenti Teorisi motivasyon modeli aşağıdaki şekilde tariflenmektedir (2.1):

$$\text{Motivasyon Düzeyi} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Amaç Değeri} \quad (2.1)$$

Yapılan model kısaca efor, performans ve sonuç&ödül ile motivasyon arasındaki bağlantıyı açıklamaktadır. Kişinin, davranış seçenekleri arasında, en yüksek motivasyon düzeyine karşılık gelen alternatifi seçeceği öngörülmektedir. Modelin bileşenlerini aşağıda tanımlanmaktadır (Chiang ve Jang, 2008):

- Beklenti (Expectancy): Harcanacak çaba sonucunda istenilen performansa ulaşılma arasındaki beklentiyi/algıyı açıklamaktadır. Beklentiyi etkileyen alt bileşenler ise (Chiang ve Jang, 2008):
 - Geçmiş deneyimler
 - Kendine güven (öz-yeterlik)
 - Algılanan hedef zorluğu
- Araçsallık (Instrumentality): Ulaşılan iyi performansın beraberinde iyi sonuçlar/ödüller getireceği beklentisi/algısıdır. Ödüllendirme performanstan bağımsızlaştığı durumda araçsallık değeri düşmektedir. Sonuç & ödül olarak maaş artışı, bilinirlik, başarı duygusu ve terfi sayılabilir. Araçsallık faktörünü etkileyen alt bileşenler (Chiang ve Jang, 2008):
 - Güven
 - Kontrol
 - Politika & Prensip
- Amaç Değeri (Valance): Kişinin kendi ihtiyaç, hedef ve değerleri üzerinden ödüle biçtiği/verdiği değer olarak nitelendirilmektedir.

Model içerisinde değerleme aşağıdaki gibidir (Chiang ve Jang, 2008):

- -1: Sonuçtan sakınmak istendiğinde
- 0: Sonuç kişi için etkisiz ise
- +1: Sonuç kişi tarafından isteniyor ise

Chen ve Lou'nun 2002'de belirttiği gibi beklentisi teorisi, karar verme, tutum oluşumu, öğrenme ve motivasyon gibi çalışan davranışlarının değerlendirilmesi ve yorumlanması için bir ereve oluşturmaktadır. Bu sayede çalışanların karar verme süreçleri incelenebilmekte, kişilerin bir aksiyonu almak ve verimli bir şekilde sonuçlandırmak için yeteri kadar ikna ve motive olup olmadıkları gözlemlenebilmektedir (Chiang ve Jang, 2008'te atıfta bulunulduğu gibi).

2.1.2.3 Herzberg'in çift-faktör kuramı

Herzberg'in 1966 ve 1974'te belirttiği gibi Hijyen Teorisi olarak da anılan çift faktör teorisinde motivasyon faktörleri motive eden ve demotive eden şeklinde iki gruba bölünmüştür. Bunlar, motivatörler ve hijyen faktörler gruplarıdır (Mafini ve Dlodlo, 2014'te atıfta bulunulduğu gibi). Wright'in 1989'da belirttiği gibi insanlar iki değişik ihtiyaç grubuna sahiptir ve iş hayatındaki değişik faktörler bu ihtiyaçları farklı şekilde etkiler (Lundberg ve diğ, 2008'de atıfta bulunulduğu gibi).

- Motivatrler: Herzberg'in 1971'de belirttiği gibi başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vb. motivasyonel faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir (Lundberg ve diğ, 2008'de atıfta bulunulduğu gibi).
- Hijyen faktörler: Bu faktörler direkt işin kendinden ziyade iş ile ilgili çeşitli çevresel şartlardan kaynaklanmaktadır (Lundberg ve diğ, 2008). Herzberg'in 1971'de belirttiği gibi işletme politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, ücret düzeyi, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, organizasyonda ast-st arasındaki ilişkiler vb. unsurlar hijyen faktörler olarak adlandırılır. Hijyen faktörler mevcut olduğunda iş tatmini gerçekleşir ve bireyleri çalışmaya motive edebilir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise, örneğin, çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması

durumlarında, motivasyonel etki ortadan kalkar (Lundberg ve diğ, 2008'de atıfta bulunulduğu gibi).

Herzberg'in 1966'da belirttiği gibi çift faktör kuramı ile birlikte içsel ve dışsal motivasyon kavramlarının ayrışması ortaya çıkmaktadır. İçsel faktörler motivatörler olarak tariflenirken dışsal faktörler ise hijyen olarak belirtilmektedir.

Herzberg'in 2003'te, Ramlall'ın 2004'te belirttiği gibi teori yatay (benzer zorluktaki ek işler) iş yüklemesinden ziyade çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı sağlayacak dikey iş yüklemesinin yapılmasını önermektedir (Mafini ve Dlodlo, 2014'te atıfta bulunulduğu gibi).

2.1.2.4 McGregor'un X ve Y teorisi

Teori 1960 yılında McGregor tarafından oluşturulmuştur. McGregor'un yönetim yaklaşımı iki teoriyi merkez olarak almıştır (Bassous, 2014).

- X Teorisi: Klasik görüşü yansıtır. Çalışanların tembel, inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçtığını ve performans için çalışanların zorlanması gerektiğini savunur. Teori üç ana öngörü üzerine konumlandırılmıştır (Bassous, 2014):
 - İnsanlar bir ihtiyacı giderildiğinde yenilerini isteyen hayvanlardır.
 - Maslow'da olduğu gibi bir hiyerarşik yapı vardır ve alt seviye tatmin edilmeden üst seviyeye geçilmez.
 - Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde artık motive etmez.
- Y Teorisi: Neo-klasik bakış açısını yansıtır. Çalışanların bir hedef doğrultusunda sorumluluğu arzu edip işlerini yapacağını savunur. Çalışanların yaratıcı olduğunu ve kendi işlerini yönetebileceğini destekler. Teori, yönetim tarzını iş gereksinimlerini belirlemek, hedefleri belirlemek ve performans için gerekli olan geri beslemeleri yapmak üzerine kurgulamaktadır (Bassous, 2014).

2.1.2.5 Özerk benlik yönetimi kuramı

Öz benlik (öz irade) kişinin bir davranışı şekillendirirken veya gerçekleştirirken seçim yapma tecrübesini hissetmesidir (Deci ve diğ, 1989). Gagné ve Deci'nin 2005 yılında yaptıkları çalışmada belirttikleri gibi iş motivasyonu ile ilgili olan teorilerin

çoğunda, motivasyondaki değişiklikler, kaliteden ziyade miktar üzerinden kavramsallaştırılmıştır (Moran ve diğ, 2012'te atıfta bulunulduğu gibi). Seçim yaparken yaşanan tecrübenin arkasında olan motivasyonun nereden ve nasıl ortaya çıktığı, motivasyonun şekli göz önünde bulundurulmamıştır.

Deci ve Ryan'ın 2000'de yaptıkları çalışmada belirttikleri gibi Özerk Benlik Yönetimi Kuramının (Self Determination Theory) odağını motivasyonun doğası oluşturmaktadır, bu sebep ile ana soru davranışın sebebinin ne olduğudur. Teorinin altında yatan ana öngörü insanoğlunun aktif ve gelişim odaklı organizmalar olmaları ve bu sebep ile kendilerini daha büyük sosyal bir yapıya entegre etmek istemeleridir.

Yine Ryan ve Deci'nin 2002'de belirttiği gibi, insanoğlu psikolojik gelişim ve entegrasyon için çabalarken çevresel şartlar bu etkileşimi pozitif veya negatif bir şekilde etkilemektedir (Tremblay ve diğ, 2009). Bu etkenler davranışın kaynağını, şeklini ve şiddetini etkilemektedir. Ryan ve Deci'nin 2000'de dile getirdiği gibi, bu sebepten kişinin motivasyonu statik olmaktan ziyade dinamik olarak değerlendirilir (Hsu, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi)

Deci ve Ryan'ın 1985, Deci ve diğ.'nin 1994, Ryan ve Deci'nin 2000'de belirttiği gibi, teoride insanlar arasındaki ilişki iki değişik şekilde tariflenmiştir (Deci ve diğ, 2001'de atıfta bulunulduğu gibi).

- Otonomiye Destekleyen (Autonomy supportive): Yöneticiler, öğretmenler ve aile üyeleri gibi etkin kişilerin diğer kişilerin karar süreçlerine katılmasını desteklediği, seçim hakkı tanıdığı, iletişimde baskı kurmayan bir dil kullandığı ortamlardır.

Bu tip ortamlarda kişiler sürece daha fazla dahil edilir ve aktivite ile ilgili düşünce ve kişilerin hissiyatlarına önem verilir (Arshadi, 2010). Deci ve Ryan'ın 1985'te değindiği gibi otonomi desteği yöneticinin, çalışanının bakış açısını anlamasını, gerekli ve anlamlı bilgiler ile geliştirmesini gerektirir. Ek olarak çalışana seçenek sunmasını, proaktifliği cesaretlendirmesini içerir (Deci ve diğ, 2001'de atıfta bulunulduğu gibi).

- Kontrollü (Controlling): Etkin kişilerin diğerlerini daha önce belirlenmiş bir yöntem ile davranmaya ve çalışmaya baskın bir dil ile yönlendirdiği ortamlardır. Diğer kişilerin alternatif veya gerekçeleri göz önünde bulundurulmaz (Arshadi, 2010).

Deci ve Ryan'ın 1987'de belirttiği gibi teori, sosyal ortamın, kişinin içsel temel ihtiyaç doygunluğunu dolayısı ile motivasyon ve performansını etkileyeceğini savunmaktadır (Arshadi, 2010'da atıfta bulunulduğu gibi). Bu bağlamda otonomi desteği ile ilgili derin çalışmalar yapılmıştır. İş ortamı ele alındığında ise temel araştırma konusu yönetici ve gözetmen etkisi olmaktadır (Deci ve diğ, 1989).

Deci ve Ryan'ın 2000 yılındaki çalışmalarında belirttikleri gibi Özerk Benlik Yönetimi Kuramı'na göre insanın bireysel davranışına yön veren iki ana güdüleme türü vardır (Moran ve diğ, 2012'te atıfta bulunulduğu gibi):

- İçsel Motivasyon: İçsel motivasyon bir kişinin bir işi içsel bir eğilim veya istekten ötürü yapmasıdır. Deci ve arkadaşlarının 1989'da belirttiği gibi kişi yaptığı işi eğlenceli veya ilginç bulmaktadır. Asıl motivatör işin kendisinden kaynaklanan içsel mutluluk ve ödüdür (Dysvik and Kuvaas, 2011'de atıfta bulunulduğu gibi). Hackman ve Oldham'ın 1980'de belirttiği gibi işin zenginleştirilmesi içsel motivasyonu arttıracak en büyük etkidir (Boxall ve diğ, 2014'te atıfta bulunulduğu gibi)
- Dışsal Motivasyon: Kişinin, aktivitenin kendisinden farklı olarak aktiviteden ayrılabilen bir ödül veya sonuç beklentisi ile bir şey yapmasıdır. Bu durumda sürece bir dış faktörün etki ettiği söylenebilir. İş ve aktivite araçsal bir faydadan dolayı yapılmaktadır (Tremblay ve diğ, 2009).

Özerk Benlik Yönetimi Kuramına göre, yine dışsal motivasyon özerklik (autonomy) seviyesine göre dört ana gruba ayrılabilir. Özerklik seviyesine göre azdan çoğa göre şu şekilde sıralanmaktadır (Gagne ve Deci, 2005) :

- Dışsal Düzenleme (external regulations): Ödül veya övgü bu grupta değerlendirilebilir. Olayın sonunda oluşacak kazanç veya kayıp en büyük faktördür. Ntoumanis'in 2002'de belirttiği gibi belirgin bir dış kontrol içeren ve güdüleme faktörleri arasında en dışsal olandır. Aktivitenin yapılma amacı sadece ödül kazanmaktır (Tremblay ve diğ, 2009'da atıfta bulunulduğu gibi).
- Yansıtma (introjection): Kişi tarafından dikkate alınan fakat kişisel olarak benimsenmemiş düzenlemeler ve faktörlerdir (Gagne ve Deci, 2005). Ego ve kendini gerçekleştirme hissinin yarattığı kaygı ve suçluluktan sakınma isteği vardır. Kişi işi yapma zorunluluğu hissetmektedir. Örnek olarak kişinin bir işi kendini değerli hissetmesi için yapmasıdır (Gagne ve Deci, 2005).

- Özdeşleşme (identification): Kişisel hedef ve kimlik açısından değerlendirdiğinde işi yapan, yapılan aktivitenin değerli veya önemli olduğunu düşünmektedir. Bu sebeple daha fazla özgürlük hissi hissetmektedir. Zorunda olma hissi yerini yapmak istemeye bırakmıştır. Örnek olarak bir hemşirenin hastasını yıkaması verilebilir (Gagne ve Deci, 2005).
- Bütünleştirme (integration) : Kişi davranışın sebeplerini içselleştirmiştir. En içselleştirilmiş dış güdüleme faktörüdür. İşin kendisinden kaynaklı bir ilgi olmasa da altındaki sebebe değer verilmektedir. Kişi, işi kendisinin bir parçası olarak değerlendirmektedir (Gagne ve Deci, 2005).

Özerk Benlik Yönetimi Kuramı motivasyon ile ilgili sınıflandırmalarına insanın temel ihtiyaçları üzerinden de devam etmektedir. Özerk Benlik Yönetimi Kuramına göre insanlar evrensel olarak üç temel psikolojik ihtiyaca sahiptirler. Bu kavram temel ihtiyaç doyumu olarak tariflenmiştir. Doğuştan gelen bu gereksinimler (Gagne ve Deci, 2005):

- Özerklik gereksinimi (autonomy): Kişilerin, başkalarının etkisi olmadan kendi davranışlarını belirlemelerini ve davranışlarının sonuçlarını iş hayatında tecrübe etmeleridir (Arshadi, 2010). Kişi kendi iradesi ile karar verir, süreci yönetir, sonuçlarını görür.
- Yetkinlik gereksinimi (competence): İş hayatında enerjinin verimli olarak kullanımı ve efektifliğidir. İşlerin iyi bir şekilde kişi kontrolünde yapıldığının deneyimlenebilmesidir (Arshadi, 2010). Kişinin yaptığı işte kendini yetkin görmesi ve hissetmesi olarak da tariflenebilir.
- Sosyal ilişki gereksinimi (relatedness): Kişinin etrafında bulunan kişiler ile anlamlı ilişkiler geliştirebilmesidir (Arshadi, 2010). Kişinin içinde bulunduğu ortamda kendini rahat hissetmesi ve çevresindekiler ile olumlu bağlar kurabilmesi olarak da düşünülebilir.

Ryan ve arkadaşlarının 1996'da belirttiği gibi, Özerk Benlik Yönetimi Kuramı tarafından bu ihtiyaçlar kişinin hayatta kalması, büyüebilmesi ve bütünlük sağlayabilmesi için gerekli olan temel besinler olarak nitelendirilmiştir (Arshadi, 2010'da atıfta bulunulduğu gibi). Sosyal ilişki ve yetkinlik gereksinimi güdülerinin doyumu kişinin bir işi veya olayı içselleştirmesinin önünü açarken özerklik

gereksinimi bu içselleştirmenin yansıtma, özdeşleşme veya bütünleştirme seviyesine kadar ilerlemesini belirlemektedir (Gagne ve Deci, 2005).

Sheldon ve Elliot'ın 1998'de belirttiği gibi motivasyon (güdüleme) faktörleri için kullanılan başka bir sınıflandırma türü ise aşağıdaki gibidir (Moran ve diğ, 2012):

- Özerk (Otonom) Güdüleme Formları (Autonomous forms of motivation)
 - İçsel, Özdeşleşme ve Bütünleştirme bu grupta değerlendirilmektedir.
- Kontrollü Güdüleme Formları (Controlled forms of motivation)
 - Dışsal Düzenleme, Yansıtma bu grupta değerlendirilmektedir.

Yazılan birçok makalede ve yapılan birçok çalışmada, motivasyon ile değişik faktörler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler inceleme altına alınmıştır. Bunlardan bazılarında, örneğin Baard ve diğ.'nin 2004 yılındaki çalışmalarında, özerk güdüleme formları ve bu formları pozitif etkileyen faktörlerin (örnek: otonomiye destekleyen çevre) kontrollü güdüleme formlarına kıyaslanacak olursa kişinin iyi olma durumu ve verimliliğini daha fazla arttırdığı savunulmaktadır (Moran ve diğ, 2012'te atıfta bulunulduğu gibi).

Fakat iş hayatı göz önüne alındığında içsel motivasyonun uygunluğu ve etkileri hakkında farklı tartışmalar bulunmaktadır. Baard'ın 2002'de belirttiği gibi, hobi ve benzeri alanlara kıyasla iş hayatında içsel motivasyonu tetikleyecek daha az faktörün bulunmaktadır. Öte yandan maaş ile çalışılan pozisyonlarda dışsal ödül ve benzeri uygulamaların içsel motivasyona olumsuz etkisinin olmayabileceği tartışılmaktadır (Arshadi, 2010'da atıfta bulunulduğu gibi).

Deci'nin 1975, Lepper, Greene ve Nisbett'in 1973 ve Ross'un 1975'te içsel motivasyon ile ilgili yaptıkları çalışmalarda, ödül mekanizmasının şartlı, belirgin ve beklenen olduğu durumlarda içsel motivasyonu olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Deci'nin 1972, Ryan, Mims ve Koestner'in 1983'te yaptıkları çalışmalarda ise ödül mekanizmasının şartlı olmayan veya kontrollü faktörler dışında tarifi olduğu durumlarda, içsel motivasyonu olumsuz etkilemediği aktarılmaktadır (Olafsen, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Grup olgusunun ve sosyal aidiyet hissinin olduğu durumlarda zaman baskısı gibi dışsal faktörlerin otonom motivasyonu olumsuz etkilemediği araştırılmıştır (Wang ve Zheng, 2012).

Başka bir makalede içsel motivasyonun iş hayatındaki özerklik ve çalışan eforu arasındaki etkileşimi etkilediği kanıtlanmaktadır. Farklı içsel motivasyon seviyesine sahip kişilerde, özerklik değişik çalışan eforu seviyelerine sebep olmaktadır (Dysvik ve Kuvaas, 2011).

Kovach'ın 1995 ve Rai'nin 2004'te belirttiği gibi değişik yaş ve tecrübeye sahip çalışanlar dış faktörlerden farklı şekilde etkilenmektedir. Örneğin ödül mekanizması genç çalışanları deneyimli çalışanlara kıyasla daha fazla motive etmektedir (Bassous, 2014'te atıfta bulunulduğu gibi). Gagné ve Deci'ye göre yönetim desteği ve iş tasarımı insanın temel psikolojik ihtiyaçlarını etkilediği için otonom motivasyonu kontrollü motivasyona göre daha fazla etkilemektedir (2005).

Parker ve Ohly'nin 2008'de belirttiği gibi, iş tasarımı anlamında bakıldığında, ilgili birçok teoride zenginleştirilmiş bir yapıya sahip işlerin otonom motivasyon üzerinde pozitif etkisi olduğu savunulmaktadır. Gerekçe olarak ise yapılan işe katılan anlam gösterilmektedir (Gagne ve diğ, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Yapılan çalışmalarda otonom motivasyon ile bağlılık, çalışan eforu gibi pozitif çıktılar arasında pozitif korelasyon bulunurken, isten ayrılma eğilimi, psikolojik stres gibi negatif çıktılar arasında negatif korelasyon bulunmuştur (Gagne, 2015). Kontrollü motivasyon ile işten ayrılma eğilimi arasında bir bağ bulunmazken, çalışan eforu ile pozitif bir bağ olduğu savunulmaktadır (Gagne, 2015).

Başka bir çalışmada ise motivasyon formları ile mükemmeliyetçilik ve işkoliklik arasındaki bağlar incelenmiştir. Sonuç olarak yansıtma ve özdeşleme formları ile iş koliklik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Stoeber ve diğ, 2013).

2.2 Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Bu çalışmada, kişilerin motivasyon seviyelerinin, iş ortamındaki çeşitli faktörlerden etkilenmesi, bu faktörlerin durumuna göre yapılması ve motivasyon seviyelerinin sonucunda da bir takım çıktıların oluşması ele alınmıştır.

Bu bölümde de motivasyonu etkilemesi beklenen iki ana faktör alt detayları ile açıklanmaktadır. Bunlardan ilki iş tasarımı-iş anlamlılığı, ikincisi ise iş arkadaşlığı ve yönetici desteği faktörlerini içeren sosyal destek kavramlarıdır. İlerleyen bölümlerdeki ilgili kısımlarda bu kavramların tanımları ve motivasyon ve sonucunda oluşabilecek durumlar ile bağlantılı araştırma örnekleri yer almaktadır.

2.2.1 İş tasarımı – iş anlamlılığı

Hackman ve Oldham'ın 1976'daki çalışmasına göre iş tasarımı çalışanların işlerini nasıl yürüttüklerini belirleyen ve çalışanlar tarafından günlük işlerinde sürekli olarak deneyimlenen olgular olarak tanımlanabilir. İş tasarımının çalışanların psikolojik durumları üzerinde derin izler bırakabileceği ifade edilebilir.

Ryan ve Deci'nin 2000 yılındaki çalışmalarında, iş tasarımının çalışanların işlerini yaptıkları ve geliştirdikleri ortam koşullarını şekillendirerek içsel motivasyonları üzerinde yaygın etki yaratabileceği belirtilmektedir (Pee ve Lee, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Parker ve Wall tarafından 2001 yılındaki araştırmalarında iş tasarımı, kişilerin yaptıkları işlerin içeriği ve doğası ile ilişkili yaptıkları seçimler ve bu seçimlerin sonucunda üretkenlik veya kişilerin psikolojik olarak iyi durumda olmaları gibi organizasyonel ve kişisel çıktıları olan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Dysvik ve Kuvaas, 2011'de atıfta bulunulduğu gibi).

Temelde iş tasarımı iş basitleştirme yani karmaşık görevleri daha kısıtlı ve basit işlere dönüştürme ve böylelikle kişilerin benzer işler yapmasını sağlayarak harcaacakları zamanı azaltmaya odaklanmıştır. Buna örnek olarak Taylor'un 1911'deki çalışmaları verilebilir. Ancak zamanla yapılan çalışmalar iş basitleştirmenin psikolojik açıdan yarattığı maliyetleri, yani kişilerin işten tatmin almamalarını, işlerine yabancılaşmalarını ve aslında verimlilikte düşüş yaşadıklarını ortaya koymuştur (Dysvik ve Kuvaas, 2011).

Bahsedildiği gibi Taylor'un zaman etüdü çalışmalarına dayanan iş tasarımı kavramı, ortaya atılışından bu yana konu hakkında binlerce çalışma yapılmıştır. Bu konuya bu kadar ilgi gösterilmesinin haklı sebebinin konunun hem kişi, hem de organizasyonlar için çeşitli çıktıların olması olduğu Morgeson ve Campion (2003), Parker ve Wall (1998) ve Wall ve Martin (1987) tarafından yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir (Morgeson ve Humphrey, 2006'da atıfta bulunulduğu gibi).

Hackman ve Oldham'ın geliştirdikleri İş Özellikleri Modeli ile hem kişilerin kendileri, hem iş arkadaşları, hem de organizasyonun bütünü açısından iyi sonuçlara ulaşılması için, kişilerin iş anlamındaki algılarını anlamak amaçlanmıştır. Bu anlamda öne sürülen beş boyutun çalışanların iş tatminini artıracakları ileri sürülmektedir (Dysvik ve Kuvaas, 2011).

Bu model temelde iş tasarımı doğru yapılmış kişilerin daha az iyi yapılmış kişilere oranla aynı işi daha efektif yapacağı fikri baz alınmaktadır (Eaton ve Thomas, 1997).

Teoriye göre belirtilen beş faktörün yani iş özelliklerinin varlığı, çalışanları motive eder. Bu motivasyon tipi de içsel motivasyon olarak ileri sürülmektedir. Bu tip kişiler işleri için ne kadar çok efor sarf ederlerse, kendi motivasyon durumlarını yenilenebilir hale getirme konusunda daha motive olurlar (Lee-Ross, 1998).

Pek çok çalışmada iş tasarımı konusu ele alınmaktadır. Ancak genelde temel olarak İş Özellikleri Modeli ile ilgili olarak geliştirilen Job Diagnostic Survey (JDS) ile iş tasarımının boyutlarının ölçülebileceğine işaret edilmektedir. JDS iş tasarımının alt bileşenlerini ele alarak bunların nasıl ölçülebileceği ile ilgili bir modeli ifade etmektedir. Bu yöntem 1974 ve 1980 yıllarında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiştir. Yöntem beş bileşeni temel almaktadır. Bunlar, yetenek çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik, geri bildirim bileşenleridir. Taber ve Taylor'ın 1990'daki çalışmalarında belirtildiği gibi bu yöntem, kişilerin işlerindeki objektif durumlarını ölçmeye yarayan yerleşmiş ve uluslararası bilinirliğe sahip yöntemlerden biridir. Bu yöntemin çevresel veya duygusal anlamda etki eden faktörleri kapsamadığı ve sadece işin kendisine odaklandığı görülmektedir (Ehrlich, 2006'da atıfta bulunulduğu gibi).

Hackman ve Oldham bu bileşenlerin çok çeşitli iş kaynaklı sonuçları doğurabileceğini ileri sürmektedir, bunlara örnek olarak iş kalitesi, iş tatmini, devamsızlık eğilimi ve işten ayrılma niyetini çalışmalarında belirtmektedirler (Pee ve Lee, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi). 1980 yılındaki çalışmalarında ise, içsel motivasyonun bu beş faktörden pozitif şekilde etkilendiğini öne sürmektedirler (Ehrlich, 2006'da atıfta bulunulduğu gibi).

Yine aynı çalışmada, optimal iş tasarımlarının çalışanların motivasyonuna etki eden en etkili faktör olduğu öne sürülmüştür. Teorilerinde yüksek içsel motivasyona sahip olmayı kolaylaştırma konusuna odaklanmışlardır, ki bu motivasyon türü Özerk Benlik Yönetimi Teorisindeki otonom motivasyon ile paraleldir. Ancak teori Özerk Benlik Yönetimi Teorisindeki gibi diğer motivasyon derecelerini ayrı ayrı ele almamaktadır.

Yazarlara göre içsel motivasyonu artırmak için iş tasarımını üç boyutta tanımlamak gerekir. Bunlardan ilki, çalışanlara işlerinde çeşitlilik sağlamak, işi bütün olarak ele

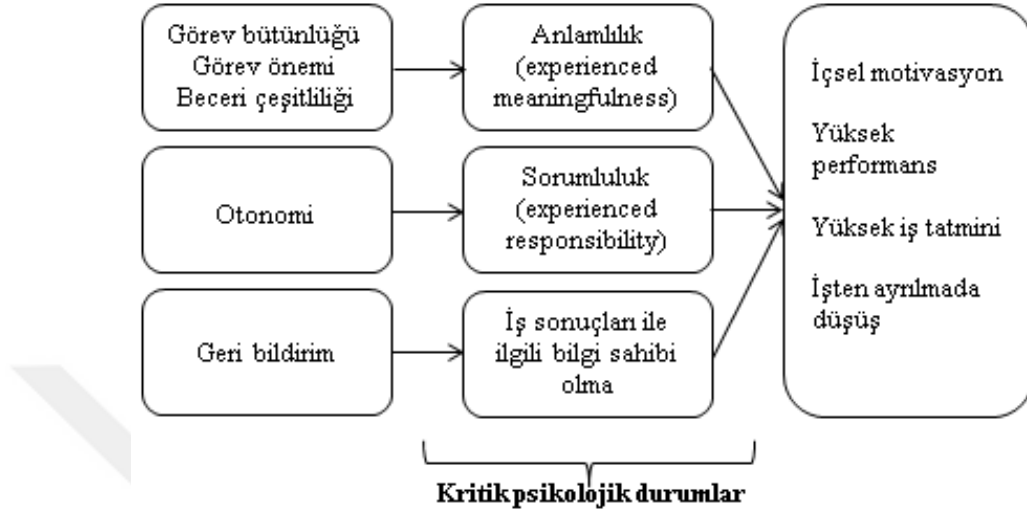
alıp tamamlamalarına olanak vermek ve başkalarının hayatlarına pozitif etki edebilme durumu sağlamaktır. İkincisi, çalışana özgürlük alanı tanımaktır. Üçüncüsü ise çalışana anlamlı geribildirimler sağlamaktır (Gagne ve Deci, 2005'te atıfta bulunulduğu gibi).

JDS yöntemi geliştirilirken amaç herhangi bir işin yeniden tasarlanması aşamasından önce sıkıntılı olabilecek alanların tespit edilmesini ve yeniden tasarlanan görevlerin çalışanların üzerindeki etkilerinin değerlendirilebilmesini sağlamak olarak belirtilmektedir.

Bu noktada tanımlanan ve yukarıda bahsi geçen beş temel faktör aşağıdaki bölümde açıklanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975).

- **Yetenek Çeşitliliği:** İşin ne derece farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğu ölçüsüdür.
- **Görev Kimliği/Bütünlüğü:** Bir işin tamamının ya da tamamlanabilir bir parçasının başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir. Yüksek derecede bu özelliğe sahip bir işin tamamlanması gereken temel adımları olur ve böylelikle ürün veya hizmet bir bütün olarak sağlanır.
- **Görevin Önemi:** Yapılan işe toplum tarafından ve diğer çalışanlar tarafından verilen değer ölçüsüdür. Çalışanlara yöneticiler, toplum, diğer çalışanlar tarafından değer verilmesi çalışanların işlerini anlamlı hissetmesini sağlamaktadır.
- **Özerklik:** Yaptığı işin çalışana özgürlük alanı sağlamasının, işini yapış şeklini kendisinin seçmesinin ve zaman planını kendisinin yapmasına olanak vermesinin, kısacası inisiyatif alabilmesinin ölçüsüdür. Yüksek otonomi seviyesi gerektiren işlerde işin çıktıları çalışanın eforu ve kararlarına bağlıdır, standart prosedürlerden ve yöneticilerinin yönlendirmesinden bağımsızdır. Foss ve diğ. 2009'daki çalışmasında, işte otonom olmanın içsel motivasyonun öncülerinden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- **Geri Bildirim:** İşin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür. Kritik nokta, geri bildirimin dolaysız olarak işin kendisinden elde edilebilir olmasıdır (Pee ve Lee, 2015).

Bu faktörler yine Hackman ve Oldham'ın modelinde üç kritik psikolojik durum ile ilişkilendirilmiş ve bunlar üzerinden motivasyon ve iş tatmini gibi kavramlar ile bağlanmıştır. Burada bahsedilen üç grup ve beş ana faktör ile eşleşmeleri şu şekildedir (1974):



Şekil 2.2 : İş Tasarımı Modeli.

Buradaki sınıflandırmadan farklı olarak, Bakker ve Demerouti 2007'deki çalışmalarında özerklik, geri bildirim ve görev önemi kavramlarının insanların temel gereksinimleri olan otonomi, yeterli olma ve sosyal ilişkilerde bulunabilme durumlarını sağlamaya yarayacak iş kaynakları olarak tanımlamaktadırlar. Grant'ın 2008'deki çalışmasında ise, karar verme özgürlüğü otonomi gereksinimini, işlerle ilgili geri bildirim alabilmek, gereken yönde gelişim sağlayarak işte kişinin kendisini yeterli hissetmesini, işin önemli olması da yarattığı sosyal etki ve değer algısı ile sosyal ilişkilerde ait olma ihtiyacını karşılamaktadır. Bunlara karşın, yetenek çeşitliliği ve görev kimliği iş taleplerinin özelliklerini göstermektedir. Chen ve Chiu'nun 2009'daki çalışmalarına göre çok fazla değişik yetenek gerektiren işlerin mental çabayı çok artırması ve bunun kişiye yük olabileceği belirtilmektedir. Görev bütünlüğü (kimliği) açısından yüksek bir işin de, çalışanı bütün işi ele alma konusunda kişinin limitlerini aştığı durumda, strese sokabilecek bir etmen olabileceği Hochwarter, Perrewe ve Ferris tarafından 2005 yılındaki çalışmalarında öne sürülmektedir (Pee ve Lee, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Başka çalışmalarda örneğin Fullagar ve Kelloway'in yaptıkları araştırmada kişilerin yeteneklerini zorlamayan çalışmaların kişilerin sıkılmalarına sebep olacağı ileri sürülmektedir (2009).

583 genç yetişkin üzerinde, Wiesner ve diğ. tarafından yapılan çalışmada da, düşük yetenek çeşitliliği ve otonomi seviyesi düşük olan işlerin kişilerin kendilerini depresif hissetmelerine yol açabileceği öne sürülmektedir. Bu tip çalışanların organizasyona bağlılıkları düşük olabilmektedir (2005).

İş rotasyonu gibi yetenek çeşitliliğini artırmaya yönelik girişimlerin bağlılığı artırabileceği Humphrey ve diğ.'nin 2007'deki çalışmasında belirtilmektedir (Pee ve Lee, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Naus, Van Iterson ve Roe'nin 2007'deki çalışmalarına göre, düşük otonomi çalışanların iş yapılarında sahip oldukları esnekliği düşürür, çünkü bu ortamlarda rijit kurallar ve prosedürler hâkimdir. Bu nedenle kişiler kendi yargılarının ve inisiyatif alma durumlarının baskılandığını hissederler.

Bunun sonucunda da kişilerde direnç gelişir ve olumsuz davranış sergileme eğilimleri ortaya çıkar. Sels, Janssens ve Van Den Brande'nin 2004'teki çalışmalarına göre, kişisel kontrole sahip olmak temel insan ihtiyacıdır ve kişilerin mutlu, iyi durumda olmaları buna sahip olmaları ile ilişkilidir. Yüksek otonomi seviyesi de kişilerin algılanan kontrol düzeyini artırarak çevrelerinde daha az tehdit ve hatta daha çok ödüllendirilme durumu algılamalarına sebep olabilmektedir (Pee ve Lee, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Parker ve Ohly'ye göre zenginleştirilmiş iş otonom motivasyonu pozitif etkiler ve bu etki bu karakterdeki bir işin işe anlam katmasından kaynaklanır. Ek olarak, kontrollü motivasyonu da harekete geçirebileceği veya yarattığı baskıyı azaltabileceği belirtilmektedir (Gagne ve diğ, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Pek çok ülkede çok sayıda çalışan üzerinde yapılan ve çeşitli motivasyon faktörlerinin ilişkilerini inceleyen bir çalışmada iş tasarımının motivasyona olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda iş tasarımının beklendiği gibi otonom motivasyonu pozitif yönde etkilediği, kontrollü motivasyonu ise daha düşük düzeyde olsa da pozitif etkilediği ve bu etkinin daha çok yansıtma aşamasından kaynaklandığı ve amotivasyon ile negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Gagne ve diğ, 2015).

Bu çalışmada, iş tasarımının işin anlamlılığı algısını desteklediği öne sürülen üç bileşenden oluşan kısmı ele alınmıştır. Bu faktörler, görev önemi, görev bütünlüğü, beceri çeşitliliği faktörleridir. Literatürde iş tasarımı adı altında farklı gruplamalar yapılabildiğine yukarıdaki kısımda değinilmiştir.

Bu çalışmada da bir kısmın seçilmesinin nedeni, iş özellikleri modelinin alt bileşenlerinin motivasyon türleri üzerinde farklı etkileri olup olmadığını incelemektir. Özellikle temel iş özellikleri olarak nitelenebilecek bu bölümün motivasyonun her türünü artırıcı etkisi olması beklenmektedir. Johns ve diğ.'nin 1992 yılında yaptıkları çalışmada da, iş anlamlılığı deneyiminin beş ana iş özellikleri faktörünün kilit kısmını oluşturduğu tüm modelin deneysel olarak test edilmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu sebeple iş özelliklerinin bu kısmı motivasyonun ana tetikleyicisi olarak nitelendirilmiştir (Thako ve Joshi, 2003'te atıfta bulunulduğu gibi).

Toode ve diğ.'nin yaptıkları bir başka çalışmada da, yine iş tasarımının alt birimlerinin ayrı ayrı incelenemediği ve bunların motivasyon türleri üzerinde ayrı etkileri olabileceği sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada incelenmiştir (2014).

2.2.2 Sosyal destek

Sosyal destek, bir işin başkalarından gelecek tavsiye ve yardım anlamında ne derece fırsatlar sunduğunun göstergesidir. Karasek'e göre bu kapsamda yönetici ve çalışma arkadaşları sosyal desteği ve iş hayatındaki arkadaşlık imkanları ele alınmaktadır. Pek çok çalışmada belirtildiği üzere, örneğin Deci ve Ryan (2001), Wrzesniewski, Dutton ve Debebe (2003) özellikle yoğun stres yaratan ve iş özelliği olarak motivasyonel sayılamayacak işlerde sosyal destek, kişilerin iyi durumda olabilmeleri için çok büyük önem taşımaktadır (Morgeson ve Humphrey, 2006'da atıfta bulunulduğu gibi).

Sosyal destek kavramının iş bakımından değerli bir faktör olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmaktadır. Wrzesniewski ve diğ.'ne göre (2003) diğer kişiler ile olan bağlantının anlamlandırılmasına yönelik farkındalık artmaktadır (Morgeson ve Humphrey, 2006'da atıfta bulunulduğu gibi).

Destekleyici bir çalışma ortamından kaynaklı olarak motive olan kişilerin işlerinde kendilerini güvenli hissetmeleri daha mümkün olmaktadır. Bu durum, arkadaşça, uyumlu ve güven dolu bir atmosferin bir gereksinim olduğunu ortaya koymaktadır (Buelens ve Broeck, 2007).

Ryan ve Deci ise sıcak, güven veren ve destekleyici insan ilişkilerinin varlığının insanların iyi durumda olabilmelerinin başlıca nedenlerinden olduğunu

belirtmektedir (2003). Bu tip ilişkilerin sağlanmasının pozitif çıktıları olacağı belirtilmektedir.

Ek olarak, artan sosyal desteğin yüksek düzeyde eğitim veya ücret gereksinimi doğurmasının beklenmeyeceği söylenebilir. Çünkü kişiler arası pozitif ilişkilerin mental açıdan bir etkisi olmamaktadır. Hatta eğitim, gelişim gereksinimlerinin sosyal destek ortamında daha da azalabileceği belirtilmektedir. Çünkü bu ortamda, yeni işler öğrenmede veya problemler ortaya çıktığında yardım etme durumlarında kişiler arası ilişkilere güvenme durumu vardır (Morgeson ve Humphrey, 2006).

Sosyal destek çoğu kez tükenmişlik durumunu engelleme konusunda önerilmektedir. Pek çok çalışmada bahsedildiği üzere, örneğin Grosch & Olsen (1995), MacBride (1983) iş arkadaşlarından, yöneticilerden hatta daha geniş boyutta bakılacak olursa sosyal çevrenin bir parçası olan aile ve arkadaşlardan alınan destek, iş stresi ile başa çıkmak konusunda kişilere yardımcı olmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998’de atıfta bulunulduğu gibi).

Bu çalışmada da bu doğrultuda iş ortamı düşünüldüğünde hem iş arkadaşları, hem de yöneticiler tarafından verilen destek sosyal destek adı altında gruplanmıştır ve bu şekilde ileriki bölümlerde ele alınacaktır.

2.2.2.1 İş arkadaşlığı desteği

Günümüz şartlarında kompleks yapılar ve sınırları net olarak belirlenemeyen işlerin varlığı çalışanlar arasındaki ilişkinin önemli olduğunu göstermektedir. Daha çok takım çalışması, proje çalışmaları, çalışma grupları gibi kavramlar altında, aslında kişilerin beraber çalışması gerekliliği de açık olarak görülmektedir. Organizasyonların daha etkin olabilmesi için de buradaki çalışmaların ve buna doğrudan etki eden iş arkadaşlığının önemi açıkça görülmektedir (Basford ve Offermann, 2012). Chiaburu ve Harrison (2008) pozitif iş arkadaşlığı ilişkisini iş arkadaşlarının sosyal desteği olarak kategorize edip pozitif kaynakların koşulu olarak, negatif iş arkadaşlığını ise istenmeyen, hoş olmayan davranışların diğer kişilere gösterilmesi yani iş arkadaşının düşmanlığı olarak tanımlamıştır (Basford ve Offermann, 2012’de atıfta bulunulduğu gibi).

Yönetici-çalışan ilişkileri hakkında literatürde araştırmalar bulunmaktadır. İş arkadaşlığına odaklanıldığında ise aynı seviyede birbirlerine hiyerarşik olarak etkisi bulunmayan kişilerin ilişkilerinden söz edilmektedir.

Yöneticiler hiyerarşik otoriteye sahipken çalışanların kendi aralarında yatay ilişki bulunmaktadır. Ve çalışanların birbirleri arasında ilişkilerin sıklığı yöneticileriyle olana oranla oldukça fazladır. İş arkadaşları belki bir kişinin işten atılmasına doğrudan yetkili değildir ancak aradaki ilişkinin kalitesi iş yaşamını ve geçirilen iş gününü dayanılmaz bir hale getirebilir. Dolayısıyla sıklık ve bu durum da düşünülecek olursa, bu ilişkilerin önemi açıkça görülmektedir.

Çalışma arkadaşlığının önemi hakkında da araştırmalar bulunmaktadır. Çalışma arkadaşlıkları organizasyon ortamını doğrudan etkiler, ortamın üretken, enerji dolu olmasını veya ortamın kötü durumda olmasını belirler. Ayrıca organizasyonel kültür ile de karşılıklı etkileşim halindedir. Bunun dışında iyi bir iş arkadaşlığı ortamı bir çalışmada stresi azaltan bir faktör olarak öne sürülmüştür. Psikolojik olarak iyi durumda olmayı sağladığı için iş yorgunluğunu ve stresini azaltabildiği iddia edilmiştir (BASFORD ve OFFERMANN, 2012).

Iverson 2000’de ve Karatepe ve diğ. 2010 yılında, iş arkadaşlığı desteğinin varlığının çalışanlar için önemli bir kaynak olduğunu ve bunun çalışanlar üzerindeki stresi ve duygusal tükenmişlik durumunu azalttığını çalışmalarında tespit etmişlerdir.

Yine Karatepe ve diğ. çalışmalarında yoğun zamanlarda iş arkadaşlığı desteği almanın müşteri ihtiyaçlarını daha başarılı şekilde karşılamaya yardımcı olduğunu ileri sürmektedirler (Karatepe ve AĞA, 2013’te atıfta bulunduğu gibi).

Fernet ve diğ. yaptıkları çalışmada iş arkadaşlığının kalitesinin motivasyon ile etkileşim içinde olduğunu belirtmektedir (2010). Ferres ve diğ.’nin 2006 yılındaki çalışmalarında ise iş arkadaşları arasındaki güvenin işten ayrılma üzerinde negatif etkisi olduğunu ileri sürmektedir (Forret ve Love, 2007’de atıfta bulunduğu gibi).

Deci ve Ryan’ın Özerk Benlik Yönetimi Teorisi’ne göre, hem fonksiyonel olarak, hem de psikolojik bakımdan insanların diğerleri ile ilişkilere ihtiyacı olduğu, bu ilişkiler pozitif olduğunda insanların ihtiyaçlarını karşılama hislerinin arttığı, böylelikle daha motive ve bağlı hale geldikleri, negatif olduğunda da tam ters olarak motivasyon ve bağlılıklarında düşüş olacağı söylenebilir (BASFORD ve OFFERMANN, 2012’de atıfta bulunduğu gibi).

İş arkadaşlıklarının iyi ve kaliteli olma durumu Richer ve çalışma arkadaşlarınca incelenmiş ve kaliteli iş arkadaşlığı ilişkisinin çalışma motivasyonu ile olumlu, duygusal tükenmişlik ile ise ters yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (2002).

Çalışma motivasyonu, tükenmişlik, iş arkadaşlığı kalitesi gibi kavramların ilişkilerini inceleyen bir araştırmada, bu ve benzeri tespitlerden de yola çıkılarak iş motivasyonunun tükenmişlik ve iş arkadaşlığı arasında hafifletici bir etmen olabileceği ve daha çok içsel tarafa yakın, yani daha fazla otonom motive olan kişilerin diğerlerine göre farklı duruş sergileyebileceği araştırılmıştır. Daha az özerk, yani daha çok kontrollü motive olan kişilerin iş arkadaşlığı ilişkisinden daha fazla etkilenebileceği beklenmektedir.

Deci ve Ryan'ın 2000 yılındaki çalışmalarında belirttiği gibi bu tip kişilerin dışsal faktörlere, örneğin ödül alma, onaylanma gibi, daha fazla duyarlı oldukları belirtilmiştir. Bu tip kişiler arkadaşlarının tavrı ve davranışları sayesinde işlerine daha rahat adapte olup, streslerini daha iyi yöneterek, kendilerini daha iyi hissedebilirler. Tüm bunları birleştiren araştırmanın ilgili bölümünde bu hipotezlerin sonuçları araştırılmıştır.

Kanada'da okul çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada, çalışma arkadaşlığı ilişkisindeki kalite ile birlikte işini yaparken keyif alan kişilerin tükenmişlik seviyesinin çok düşük olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca kontrollü motive olan kişilerin çalışma arkadaşlıklarından, tükenmişlik bakımından öne sürülen hipotez çerçevesinde, diğerlerine göre daha çok yarar sağladığı gözlemlenmiştir. Yani işinden çok fazla zevk almayan ya da işini kendisi için çok değerli görmeyen kişilerin tükenmişlik belirtileri gösterme derecesinde azalma ve işleri ile başa çıkabilme durumları iyi arkadaşlık ilişkileri sayesinde mümkün olmaktadır. Tam ters açıdan bakıldığında, zayıf arkadaşlık ilişkilerinin kişileri duygusal tükenmişliğe daha eğilimli hale getirdiği sonucuna varılmıştır. Ek olarak, iş arkadaşlığı ilişkisi ne kadar güçlü olursa kişiler otonom tarafa daha da yakınlaşabilir. Deci ve Ryan'a göre (2005) iş arkadaşlıklarının kaliteli olması psikolojik gereksinimleri karşılama açısından fayda sağlayarak kişilerin daha otonom motive olmalarını kolaylaştırmaktadır (Fernet ve diğ., 2010).

Bir başka örnekte KKTC'de banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, iş arkadaşlarından destek gören kişilerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu belirtilmektedir. Bunu kanıt olarak ele alıp yapılan çalışmada da iş arkadaşlığı desteğinin rol karmaşası, rol çatışması ve duygusal tükenme faktörlerini azaltma konusunda çok önemli bir faktör hatta bir panzehir olduğu yorumu yer almaktadır (Karatepe ve Aga, 2013).

ABD hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, iş arkadaşlığı ilişkisinin çalışan motivasyonuna ve işte kalma isteğine olan etkisi incelenmiştir. Çalışmada işten ayrılma niyeti ile iş arkadaşlığı bağlantısının pozisyonun seviyesine göre farklı sonuçlar verebildiği belirtilmiş, özellikle üst seviye pozisyonlarda çalışan kişilerin iş arkadaşlığı ilişkisine bağlı olarak gösterdikleri işten ayrılma niyetlerinin düşük pozisyonlardaki kişilere göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Gerekçe olarak da üst seviye çalışanların başarılı olabilmelerinin altında efektif sürdürülen takım arkadaşlığı ilişkisinin olabileceği belirtilmiştir.

Ek olarak, bu kişilerin daha çok iş fırsatına sahip olabilecek durumda olmalarından dolayı ortamlarında bu anlamda negatif bir durumun olmasının ayrılma niyetini tetikleyecek bir faktör olabileceği açıklanmıştır. Yine aynı çalışmada iş arkadaşlığının motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuş ancak bunun işten ayrılma niyetinde olduğu gibi pozisyon düzeyine göre farklı sonuçları tespit edilmemiştir. Yani, iş arkadaşları arasındaki zayıf ilişkilerin hem yüksek hem de daha alt seviyelerde çalışan kişiler üzerinde demotivasyona sebep olduğu belirtilmiştir (Bassford ve Offermann, 2012).

2.2.2.2 Yönetici desteği

Günümüz iş hayatı yöneticileri geçmişte olduğundan farklı şekilde etkilemektedir. Pek çok sektör dinamik olmayı gerektirmekte, bu da yönetimin hızlı şekilde bunu karşılaması anlamına gelmektedir. Geçmişten beri gelmekle beraber günümüzde halen önemini koruyan çalışan motivasyonu konusu her yöneticinin karşı karşıya kaldığı bir durumdur, çünkü bu, başarılı çalışan ve çalışan performansı ile ilgilidir. Çalışanları şirketin hedefleri doğrultusunda ilerlemeleri için harekete geçirecek ve bağlılığı artıracak şekilde yöneticilerin yaratıcı bir bakış açısı ile konuyu ele almaları gerekmektedir (Rahimic ve diğ, 2012).

Pek çok teorisyen motivasyon sistemleri tasarlamış ve bunlar üzerinden farklı çalışmalar yapılmış olsa da çalışanların motive edilmesi konusunda tekil bir çözüm oluşturulamamıştır.

Kişilerin diğerlerine göre daha motive olmasının nedenleri veya kişilerin çalıştıkları şirkete daha bağlı olmalarını nelerin sağladığı konusunda hem bilim adamları hem de yöneticiler zorluk yaşamış ve tüm bunların sonucu olarak da pek çok motivasyon teorisi ve modeli geliştirilebilmiştir (Rahimic ve diğ, 2012).

Deci ve diğ. (1994) yönetici desteği kavramını, yöneticinin çalışanını anlayarak onun bakış açısını geliştirmesi, çalışanına anlamlı bilgiler vermesi, seçme fırsatı tanınması ve çalışanın inisiyatif almasını desteklemesi şeklinde tanımlamıştır (Olafsen ve diğ, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Yönetici desteği kavramı, Baard ve diğ.'ne göre ise, işin kendi özelliklerinden ziyade yönetici tarafından oluşturulan ve çalışanı direkt etkileyen çalışma şartları ve ortamı olarak açıklanmaktadır (2004).

Kram'a göre (1983) yönetici desteği, kariyer desteği ve psikososyal olarak ikiye ayrılmaktadır. Psikososyal taraf çalışanların yetkinliklerini artırma, kendini yeterli hissetmesini sağlama, profesyonel ve kişisel anlamda kendini geliştirme gibi konulara odaklanır. Kariyer fonksiyonlarında ise kişiye hareket özgürlüğü tanıma ve organizasyon içerisinde ilerleme yollarına yönlendirme davranışlarından bahsedilebilir. Jung & Tak'ın (2005) araştırmasına göre, her iki fonksiyon da çalışanın işine bağlılığını, performansını ve iş tatmini artırmaktadır (Jung ve Tak, 2008'de atıfta bulunulduğu gibi).

Güncel çalışmalar çoklu motivasyon faktörlerini ele almaktadır, çünkü motivasyon kişiden kişiye değişen bir olgudur, hatta zamanla da değişiklik gösterir. Bu sebeplerden dolayı çalışanları ayrı bireyler olarak ele almak gerekir ve bu da yöneticiler için önemlidir. Örneğin yöneticilerin çalışanları ile görüşmeler yapması, sık sık konuşması ve her zaman kapısını açık tutması gerekir. Sonuçta ortaya çıkan motivasyon şekli de yöneticinin ne istediğine bağlıdır. Yani yönetici çalışanın daha hızlı çalışmasını isteyebilir ve de çok iş çıkarmasını bekleyebilir veya farklı yöntemler kullanarak yaratıcı fikirler yaratarak çalışmasını isteyebilir.

Bu noktada yapılan çalışmalar motive edici faktörler arasında liderliğin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Liderin temel motive edici noktaları, görev tanımları ile işleri uygun şekilde anlatarak ve karar verme konusunda katılımcı yaklaşım tarzı sunarak belirlemesi gerekmektedir. Yöneticinin motivasyon sağlayıcı yetkinliği doğrudan çalışanların bağlılığını ve işine gösterdiği yaklaşımı etkileyecek bir faktördür (Rahimic, 2012).

Örnek olarak, otonomi desteği sağlayan yönetici tipi, çalışanın bakış açısını anlayan, inisiyatif almasını teşvik eden ve ona seçim yapması için fırsatlar sağlayan bir davranış sergiler. Bu anlamda yapılan pek çok çalışmada, örnek olarak Deci ve

diğ.'nin 1989'daki çalışmasında, yöneticinin otonomi desteği sağlaması durumunda çalışanların hem iş tatminlerinin, hem de organizasyona bağlılıklarının yüksek olduğu görülmüştür. Blaias ve Briere (1992) yaptıkları çalışmada benzer şekilde, yüksek otonomi desteğinin beraberinde yüksek iş tatmini, düşük devamsızlık, daha iyi fiziksel ve psikolojik sağlık durumu getirdiğini gözlemlemiştir (Baard ve diğ, 2004'te atıfta bulunulduğu gibi).

İş hayatındaki dinamizm yöneticilerin ve liderlerin rollerini değiştirmesine sebep olmaktadır, bu da onların motivasyon ve liderlik açısından yeni yöntemler geliştirmesi gerektiği anlamına gelir. Hem çalışanın motivasyonunu artırmak, hem de şirketin amaçları doğrultusunda işleri yürütebilmek için yöneticilerin davranışlarını, değerlerini ve birincil hedeflerini uyarlaması gerekmektedir (Rahimic, 2012).

Yapılan bir çalışmada yöneticilerin çalışanlarına yaklaşımlarının nasıl olduğu araştırılmıştır. Sonuçlarda, yöneticilerinin en önemli hedefinin çalışanlarına eşit ve adaletli davranmak olduğu, ikinci önemli hedefinin de takım çalışması yapabilmek olduğu ortaya konmuştur. En düşük seviyede ise, ödüller ve disiplin açısından konan ölçütlerin yer aldığı tespit edilmiştir. Aynı çalışmada yönetici yaklaşımının da dahil olduğu doğru kurgulanmış motivasyon sistemlerinin, çalışanların bağlılığını artırırken performansını da yüksek şekilde artıracığı ve hepsinin sonucunda organizasyonel hedefler için doğru bir şekilde ilerlenebileceği belirtilmektedir (Rahimic, 2012).

Görüldüğü gibi motivasyonu artırmak için yöneticinin rolü çok kritiktir. Çünkü sonuçta şirketlerin hedeflerine ulaşması gerekir ve bunun yolu da en başta çalışan motivasyonuna dayanabilmektedir.

Aynı paralelde, yöneticinin liderlik yaklaşımının, yöneticilik yetkinliğinin, geribildirim yapmasının ve yöneticinin destek vermesinin organizasyonel hedefleri başarma konusunda etkili olduğu belirtilmektedir (Mafini ve Dlodlo, 2014).

Sherman ve Bohlander'e göre yöneticinin davranış ve tutumu iş kaynaklı şikayetleri azaltma yönünde çalışanları etkilemektedir (Mafini ve Dlodlo, 2014'te atıfta bulunulduğu gibi).

Kuvaas'ın 2009 yılında kamu sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında, yöneticilerin otonomi açısından çalışanlarını desteklemesi durumunda kişilerin otonom motivasyonunun artacağı ve sonucunda da performansının artacağı öne sürülmüştür (Gillet ve diğ, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi).

Yine başka bir çalışmada, yöneticinin otonomi desteği vermesi ile otonom motivasyonun arttığı ve bunun işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur. Ayrıca yönetici desteği algısının yüksek olduğu ortamlarda organizasyonel desteğin de yüksekliği ile ilgili algılar oluşmaktadır. Bu da personel devir hızında azalış, organizasyona bağlılık, organizasyon hedefleri ile uyumlu olarak çalışma arzusu gibi sonuçlar oluşturmaktadır (Gillet ve diğ, 2013).

Kuvaas'ın çalışmasında özellikle içsel motivasyon düzeyi düşük kişilerin yöneticilerinden alacakları yönlendirme ile daha iyi performans gösterecekleri belirtilmiştir (Kuvaas, 2006).

2.3 Motivasyondan Etkilenen Faktörler

Bu çalışmada daha önceden de bahsedildiği gibi, motivasyon ve motivasyonu etkileyen faktörlerden sonra, kişilerin motivasyon seviyelerinin sonucunda ortaya çıkabilecek çeşitli durumlar ele alınmaktadır.

Bu bölümde, motivasyon ile bağlantılı olabilecek ve kişilerin motivasyon derecesinin bir sonucu olarak ortaya çıkması muhtemel ve literatürde yer alan üç kavram açıklanmaktadır. Bunlar işten ayrılma niyeti, duygusal tükenmişlik ve çalışma eforu kavramlarıdır. İlerleyen bölümlerdeki ilgili kısımlarda bu kavramların tanımları ve motivasyon ile bağlantılı araştırma örnekleri yer almaktadır.

2.3.1 İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti bir çalışanın yakın zamanda organizasyondan ayrılma olasılığı olarak tanımlanabilir. Diğer taraftan işte kalma çalışanların bilinçli olarak bir organizasyonda isteyerek çalışmaya devam etmesi anlamına gelir.

Bazı çalışmalarda bu iki kavram birbirinin tam tersi olduğu yaklaşımı yer almıştır. Bazı çalışmalarda ise birbirini tam olarak karşılamadıkları ortaya konmuştur.

Bu iki kavramdan işten ayrılma niyeti bu çalışmada yer alacaktır.

Pfeffer ve Sutton'a göre çalışanların işten ayrılmaları günümüz iş dünyasında önemli bir yönetsel sorun haline gelmiştir. Collins ve Smith'in 2006'da belirttiği üzere, çalışanların değiştirilmesi hem uygun çalışanın bulunması, hem de istenen performansı gösterebilecek şekilde eğitilmesi anlamında oldukça maliyet yaratan bir durumdur (Dysvik ve Kuvaas, 2010'da atıfta bulunulduğu gibi).

Ayrıca Trevor ve Nyberg'in 2008'deki araştırmasına göre çok fazla sirkülasyon olması organizasyonların müşterilerine sunabildikleri hizmetlerin kalitesini, hızını ve tutarlılığını olumsuz etkileyebilmektedir (Dysvik ve Kuvaas, 2010'da atıfta bulunulduğu gibi).

İşten ayrılma niyeti doğrudan ölçülebilir bir değişken olarak tanımlanabilir. Ancak bir taraftan da literatüre bakıldığında pek çok faktörün etkisine bağlı olarak şekillendiği görülmüştür. Örneğin, Richer ve diğ.'nin çalışması, çalışanların iş motivasyonlarının işten ayrılma niyeti konusunda önemli bir tahmin edici olduğunu ortaya koymaktadır (2002). Farklı kültürler üzerinde, örnekte 2006'da Kuvaas, 2002'de Richer ve diğ., 2007'de Vansteenkiste ve diğ. tarafından yapılan araştırmalarda içsel motivasyonun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Dysvik ve Kuvaas, 2010'da atıfta bulunulduğu gibi).

Bir başka çalışmada yine otonom motivasyonun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu, buna karşın kontrollü motivasyon ile ilişkisinin bulunmadığı ve bekleneneği gibi amotivasyon ile yüksek derecede pozitif ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Gagne ve diğ, 2015).

Forret ve Love 2007'deki çalışmalarında, motivasyonun yanı sıra motivasyonu etkileyen faktörlerden olan iş arkadaşları ile olan ilişkilerdeki güven duygusunun işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkisinin olduğu belirtilmiştir (Basford ve Offermann, 2012'de atıfta bulunulduğu gibi).

Başka bir çalışmada ise işten ayrılma niyeti ile iş arkadaşlığı bağlantısının pozisyonun seviyesine göre farklı sonuçlar verebildiği belirtilmiş, özellikle üst seviye pozisyonlarda çalışan kişilerin iş arkadaşlığı ilişkisine bağlı olarak gösterdikleri işten ayrılma niyetlerinin alt pozisyonlardaki kişilere göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun sebebi olarak, üst seviye çalışanların başarılı olabilmelerinin altında efektif sürdürülen takım arkadaşlığı ilişkisinin olabileceği belirtilmiştir. Ayrıca, bu kişilerin daha çok iş fırsatına sahip olabilecek durumda olmalarından dolayı ortamlarındaki arkadaşlık kaynaklı negatif bir durum olmasının ayrılma niyetini tetikleyecek bir gerekçe olabileceği açıklanmıştır (Basford ve Offermann, 2012).

Rhoades, Eisenberger ve Armeli tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada, bir başka faktör olarak sayılabilecek olumlu olarak algılanan organizasyon desteğinin, kişinin

gönüllü olarak işten ayrılma kararı vermesini negatif yönde etkileyebileceği belirtilmiştir (Arshadi, 2010’da atıfta bulunulduğu gibi).

2006 yılında Wegge ve diğ. tarafından yapılan bir başka araştırmada, dışsal düzeyde sahip olunan motivasyonun da işten ayrılma niyetini azalttığı açıklanmıştır. Burada bahsi geçen dışsal motivasyon faktörleri ise ücret, iş yaşamındaki kalite, promosyon, yönetici yönlendirmeleri ve takım çalışması faktörleridir (Mafini ve Dlodlo, 2014). Burada bahsedildiği gibi Schaufeli ve Bakker’in (2004) çalışmasında da performans geri bildirimi, çalışan desteği ve yönetici koçluğu etmenlerinin kişilerin işten ayrılmaları niyetine engel olduğu ifade edilmiştir (Fernet ve diğ, 2012’de atıfta bulunulduğu gibi).

Bahsedilenlerin aksine, Richer, Blanchard ve Vallerand tarafından 2002 yılında yapılan bir araştırmada kontrollü motivasyonun işten ayrılma niyetini pozitif etkilediği anlatılmıştır (Fernet ve diğ, 2012). Paralel şekilde başka araştırmacıların da çalışmalarında, örnekte Dysvik ve Kuvaas (2008, 2010), Gagne’ ve diğ. (2010) ve Grant ve Sonnentag (2010), kontrollü motivasyonun işten ayrılma niyeti ve beraberinde psikolojik yorgunluk ve duygusal tükenmişlik kavramlarını tetikleyen bir motivasyon türü olduğu kanıtlanmış, buna karşın otonom motivasyon türünün tam tersi bir etki yarattığı belirtilmiştir (Gillet ve diğ, 2013).

Görüldüğü gibi işten ayrılma niyeti konusunda pek çok çalışma bulunmaktadır ve benzer sonuçlar gibi, farklı sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. Motivasyon türüne göre sonuçların farklı olabileceği de gözlemlenmektedir. Bu çalışmada da, net bir fikir birliği olmaması nedeniyle, seçilen örneklem üzerinde motivasyon türlerinin ayrılma niyetine etkisi gözlemlenmeye çalışılacaktır.

2.3.2 Çalışma eforu

DeCooman ve çalışma arkadaşları tarafından 2009 yılında çalışma eforu şu şekilde tanımlanmıştır.

Çalışma eforu iş motivasyonunun davranışa dönüşmüş halidir ve iş için harcanan çabanın yoğunluğu, süresi ve o işe olan uygunluğu olarak detaylandırılabilir (DeCooman ve diğ, 2013).

Ayrıca DeCooman ve diğ. 2009 yılındaki çalışmalarında, çalışma eforunun motivasyon ile performans arasında yer alan bir kavram olduğunu ilave etmiştir.

Ilgen ve Klein ve Naylor ve diğ., eforu pek çok gözlenebilir davranışın ortaya çıkmasını sağlayan ancak motivasyon kaynaklı oluşan ve gözlemlenemeyen bir durum olduğunu ifade etmişlerdir (Bidee ve diğ, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi).

Özerk Benlik Yönetimi Teorisine göre otonom motivasyonun çalışma eforu üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Teorinin kurucuları olan Deci ve Ryan'a göre (2000) otonom motivasyonun varlığı kalıcı ve güçlü çalışma eforu açısından altyapıyı oluşturmaktadır. İş ortamında bu konu ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır.

689 servis sektörü çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada Özerk Benlik Yönetimi Kuramının çalışma eforu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bir işi yapmanın ve o iş için çaba göstermenin otonom motivasyon ile kuvvetli derecede ilgisi bulunduğu literatür ile paralel şekilde tespit edilmiştir. Yani otonom motivasyon beraberinde kişisel verimliliği artırmakta, bu da sonuçta efor olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmada, yalnızca bir grup kişide zıt sonuca rastlanmıştır. Yani, daha az beceriye sahip mavi yaka çalışanların otonom motivasyonları düşük olsa bile fazla efor gösterdiği bulgular arasında yer almaktadır (De Cooman ve diğ, 2013).

Yine Özerk Benlik Yönetimi Kuramından yola çıkarak Belçika'da gönüllü çalışanlar üzerinde çalışma eforu ve motivasyon kavramları incelenmiştir. Dört farklı organizasyonda 206 kişi üzerinde yapılan bu çalışma da otonom motivasyonun çalışma eforunu artıracığı, kontrollü motivasyonun ise tam ters etki yapacağı hipotezleri üzerinden irdelenmiştir.

Sonuçta, teoriden de beklendiği gibi, otonom motive kişilerin gönüllü çalışma alanında da, organizasyon farketmeksizin daha fazla efor gösterdikleri tespit edilmiştir. Ancak ve ancak motivasyon seviyesi ortalamaya yakın kişilerin efor dereceleri organizasyona göre farklılık göstermektedir. Kontrollü motivasyon konusunda ise beklenen sonuç alınamamış ve kontrollü motivasyon ile çalışma eforu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır (Bidee ve diğ, 2013).

Norveç'te bir finans şirketindeki 146 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ise otonom motivasyonun en uç noktası olan içsel motivasyonun çalışma eforu ve kalitesini artırdığı belirtilmektedir (Dysvik ve Kuvaas, 2011).

İçsel motivasyona sahip kişilerin daha fazla görev ve sorumluluk alabildiği, bunun işlerini anlamlı bulmalarından kaynaklandığı ve dolayısıyla otonom olabildikleri, sonuçta yüksek çalışma efor gösterebildikleri söylenebilir (Dysvik ve Kuvaas, 2011).

Özerk Benlik Yönetim Teorisini baz alarak yapılan araştırmanın ilgili kısmında, otonom motivasyonun çalışma eforu ile pozitif ilişkili olması ve kontrollü motivasyonun da benzer şekilde çalışma eforunu olumlu etkilemesi hipotezleri araştırılmıştır (Gagne ve diğ, 2015). Norveçli çalışanların çalışma eforu kısmında örneklem olarak seçildiği bu çalışmada, sonuç olarak çalışma eforunun otonom motivasyon ile pozitif ilişkisi, kontrollü motivasyon seviyelerinden biri olan yansıtma seviyesindeki motivasyon ile de aynı şekilde pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kontrollü motivasyonun en uç seviyesi olan dışsal düzenleme ile çalışma eforu arasında da, diğerlerine göre daha az olmakla beraber, anlamlı pozitif ilişki bulunmuş, bunlara karşın çalışma eforunun amotivasyon ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gagne ve diğ, 2015).

2.3.3 Duygusal tükenmişlik

1970’li yıllarda Freudenberger iş kaynaklı tükenmişlik kavramını, iş nedeniyle kişilerin fiziksel ve/ya psikolojik olarak yıpranmaları, zedelenmeleri olarak ortaya attı. Çok sonra ise Garland ve Kokkinos tarafından sırasıyla 2002 ve 2007 yıllarında iş kaynaklı tükenmişliğin kişilerin iş hayatlarında karşılaştıkları ancak başa çıkmakta başarılı olamadıkları baskı olarak tanımlandığı görülmektedir (Hsu, 2013’te atıfta bulunulduğu gibi).

Tükenmişlik kavramı yapılan çalışmalarda üç ana bileşenden oluşan psikolojik bir sendrom olarak ele alınmaktadır. Bu bileşenler aşağıda genel olarak tanımlanmıştır.

- Duygusal tükenme: Kişilerin duygusal anlamda gereğinden fazla olumsuz yönde dolmuş olması olarak tanımlanmaktadır. Kaynak olarak ise aşırı iş yükü ve iş ortamındaki kişisel çatışmalar gösterilmektedir. İnsanların bu durumdayken yeni bir güne başlarken veya bir başka çalışan ile iş yapması gerekirken yeterli enerjiyi kendilerinde bulamamaktadırlar. Bu nedenle bu bileşen tükenmişlik kavramının temel stres faktörü olarak görülmektedir.
- Duyarsızlaşma: Kişilerin başka kişilere duygudan yoksun hatta negatif şekilde davranmaları olarak tanımlanmaktadır. Özellikle bir önceki evre olan duygusal tükenme faktörünün iyice artması ile ortaya çıkmakta ve zamanla insanlardan uzaklaşması, onları nesne olarak görmesi şekline dönüşmektedir.
- Kişisel başarının azalması: Kişilerin kendi yetkinliklerine olan güvenini kaybetmeleri ve işleri için gösterdikleri verimlilikte düşüş yaşamaları olarak

açıklanmaktadır. Kendine olan güveni kaybeden kişilerin depresyona yakın olabilecekleri ve iş hayatının beklentileri olarak tanımlanabilen iş talepleri ile baş etme konusunda sıkıntı yaşayabilecekleri ifade edilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Yapılan araştırmalarda tükenmişlik yaşayan kişilerin işten ayrılma niyetleri olabileceği gibi olmayabileceği de belirtilmiştir. Sebep olarak çok daha fazlasını yapmaktansa sıkıntıya katlanabilmeyi tercih etmeleri gösterilmiştir.

Ancak bu durum çalışanın performansındaki düşüş ile beraber çevresindeki kişilerin de etkilenmesine, yani herkesin fiziksel ve psikolojik sağlık durumları açısından maliyet doğuran bir olumsuzluk yaratabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Literatürde Özerk Benlik Yönetimi Kuramında belirtilen motivasyon düzeyi ile tükenmişlik kavramı arasında ilişki olduğunu gösteren çalışmalar yer almaktadır. Genel eğilim olarak, yüksek seviyede motivasyona sahip kişilerin, yani içsel motivasyona daha yakın olan kişilerin tükenmişlikten o kadar uzak oldukları pek çok araştırmada gösterilmiştir. Bu araştırmalara örnek olarak Lonsdale ve diğ. (2009), Lonsdale ve Hodge (2011) ve Curran ve diğ. (2011) verilebilir (Hsu, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi).

Bu çalışmada ise duygusal tükenme kavramı ele alınacaktır. Bunun sebebi duygusal tükenmenin tükenmişlik sendromunun başlatıcısı olmasıdır.

Bu faktörü Cordes ve Dougherty'nin 1993' te belirttiği gibi bir başka şekilde daha tanımlamak gerekirse, iş hayatında stres yaratan faktörlere karşı duygusal olarak verilen yanıt denilebilir (Karatepe ve Aga, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi).

Halbesleben ve Bowler tarafından 2007'de yapılan tanımlamada bu faktörün, yani duygusal tükenme kavramının, tükenmişliğin ana bileşeni olduğu belirtilmiştir. Maslach ve diğ. tarafından ise iş kaynaklı aşırı yükleme nedeniyle oluşan zorlanma ve kronikleşmiş yorgunluk şeklinde ifade edilmiştir (Fernet ve diğ, 2012'de atıfta bulunulduğu gibi).

Bir başka tanımda ise, iş hayatındaki görev karmaşaları, fazla görev yükü gibi iş taleplerinin sonucunda duygusal olarak yılgın, bitkin hissetmek olarak açıklanmaktadır. Ayrıca kişilerin iş hayatında, duygularının başkaları ile olan iletişim sonucu veya çevresel faktörler nedeniyle tüketilmesi sonrasında kendilerini bitap düşmüş şekilde hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998).

Duygusal tükenme kavramının da motivasyon ile ilişkisi olduğu literatürde yer almaktadır. Yapılan bir grup çalışmada, örnek olarak Dysvik ve Kuvaas (2008, 2010), Gagne ve diğ. (2010) ve Grant ve Sonnentag (2010), kontrollü motivasyonun da işten ayrılma niyetine ek olarak duygusal tükenmişliğe de pozitif yönde etki ettiği gözlemlenmiştir (Gillet ve diğ, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi).

Otonomi, yeterlik ve ait olma kavramlarının, yani otonom motivasyonun varlığını ortaya çıkaran faktörlerin, çalışmada iş kaynakları olarak tanımlanan, performans geribildirimi, iş arkadaşlığı desteği, yönetici koçluğu faktörleri ile duygusal tükenmişlik durumu arasında negatif yönde ilişki kurduğuna dair 2008 yılında, örnek olarak Fernet ve diğ, Broeck ve diğ. tarafından yapılmış çalışmaların olduğuna değinilmektedir (Gagne ve diğ, 2015'te atıfta bulunulduğu gibi).

Deci ve Ryan'a göre (2000) bu iş kaynaklarında eksiklik olması durumunda kişilerin otonom motivasyon seviyelerinin azalacağı, sonucunda da, hem işe olan bağlılık hem de duygusal tükenme yönünde eğilimleri olabileceği söylenebilir. Bu anlamda kontrollü motivasyon seviyesinde olunması durumunda da kişilerin kendilerinden istenenleri yaparken, içsel olarak daha fazla baskı hissetmeleri sonucunda enerjileri tükenebilir. Fernet ve diğ. göre oluşan durum yine düşük bağlılık, yüksek duygusal tükenme sonuçlarını doğurabilir (Fernet ve diğ, 2012'de atıfta bulunulduğu gibi).

Pek çok ülkeyi kapsayan ve okul müdürleri üzerinde yapılan bir araştırmada yukarıdaki literatür sonuçlarına paralel şekilde hem otonom, hem de kontrollü motivasyonun duygusal tükenme ve bağlılığa etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine de otonom motivasyonun etkisinin kontrollü motivasyona göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Fernet ve diğ, 2012'de atıfta bulunulduğu gibi). Ayrıca sosyal destek (iş arkadaşlığı gibi) kavramından negatif olarak etkilendiği ve olması durumunda işten ayrılma niyeti, bağlılık gibi kavramları pozitif yönde etkilediğine dair araştırmalar literatürde yer almaktadır.

Örnek olarak yine KKTC'de banka çalışanları üzerinde yapılan araştırma verilebilir. Araştırmada iş arkadaşlarından destek gören kişilerin duygusal tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu belirtilmektedir. Bunu kanıt olarak ele alıp yapılan çalışmada da iş arkadaşlığı desteğinin rol karmaşası, rol çatışması ve duygusal tükenme faktörlerini azaltma konusunda çok önemli bir faktör hatta bir panzehir olduğu yorumu yer almaktadır (Karatepe ve Aga, 2013).

Fazla iş yükü, duygusal anlamda kişilere etki eden iş kaynaklı olaylar ve olumsuz anlamda iş ve özel hayatın birbirine etki etmesi faktörlerinin, tüm bileşenleri ile birlikte tükenmişlik sonucunu doğuracağı fikrinden yola çıkarak Romanya'daki sağlık çalışanları üzerinde 2014 yılında yapılan bir araştırmada beklenen bu sonuç doğrulanmaktadır. Ayrıca öne sürülen hipotezlerde beklendiği gibi bu üç faktörün tükenmişlik kavramının bileşenlerinden olan ve bu çalışmada yer alan duygusal tükenmişliği diğer bileşenlere göre daha çok olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Bria ve diğ, 2014).

Tükenmişlik kavramının iş hayatında milyarlarca insanı etkilediği, üretkenlik ve performansta düşüş, fiziksel ve zihinsel sağlık problemleri gibi sonuçlar doğurmasından dolayı maddi anlamda çok büyük kayıplara yol açtığı söylenebilir. Maslach'ın 2001'de belirttiği gibi, kişilerin stres durumları ve duygusal tükenmişlikleri artarsa, kişinin performansının düşeceği ve hatta bu durumun kişinin yaptığı işe ve çalıştığı organizasyona uygun olup olmadığını sorgulatacak bir gösterge olduğu söylenebilir. Biraz daha detaya inilecek olunursa, tükenmişliğin bileşenlerinden olan ve çalışmada ele alınan duygusal tükenmişliğin, tükenmişlik kavramının merkezi ve temel anlamı olduğu ve bu yöndeki gidişatı tetiklediği 1989 yılında Shirom tarafından da çalışılmıştır. Dolayısıyla bu faktörün özellikle daha detaylı çalışıldığı ve işten ayrılma ve performans durumları konularında literatürde değerlendirildiği görülmektedir (Tourigny ve diğ, 2013).

Bir başka açıdan bakılırsa, Sosyal Değişim Teorisinde kişilerin günün sonunda çalıştıkları organizasyon ile karşılıklı olarak bir denge durumu bekledikleri belirtilmektedir. Bu denge işin kişiden bekledikleri, sunduğu kaynakların yeterliliği, iş karşılığındaki ücretin durumu, sosyal desteğin kalitesi gibi faktörlere göre belirlenmektedir. Bir kişi duygusal tükenmişlik düzeyine ulaştığında bu değişim ilişkisinin artık dengede olmadığı söylenebilir. Halbesleben ve Buckley'e göre (2004) sürekli devam eden stres, yetersiz sosyal destek ve kaynak, iş yükünün hacim ve hız bakımından kontrolünün olmayışı insanları duygusal tükenmeye sürüklemektedir ve bunun sonucunda kişiler organizasyona katkılarını ve bağlılıklarını sorgulamaya başlamaktadır. (Tourigny ve diğ, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi).

Buradaki araştırmaların ışığında, Çin'de hemşireler üzerinde yapılan çalışmada da duygusal tükenmişliğin ayrılma niyetini pozitif etkilediği ispat edilmiştir ve bunun

kişi ile organizasyon arasında dengesiz durumda olan sosyal değişim ilişkisinden kaynaklandığı bildirilmiştir (Tourigny ve diğ, 2013).



3. ARAŞTIRMA MODELİ

3.1 Modelin Kurulması ve İzlenen Yöntemler

Bu çalışmada, çalışmanın literatür araştırması aşamasında elde edilen bilgiler sonucunda motivasyon ile bağlantılı olduğu sonucuna varılan bazı kavramlardan bir model oluşturularak, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Motivasyon ve ilişkili faktörlerin ölçülmesi direkt olarak mümkün olamamaktadır çünkü bunlar daha çok psikolojik olarak ele alınabilecek kavramlardır. Dolayısıyla bu faktörlerin gizil değişkenler olarak ele alındığı ve gözlenen değişkenler olarak tanımlanan sorular aracılığı ile ölçülmesinin mümkün olduğu Yapısal Eşitlik Modellemesi yönteminden yararlanılması uygun bulunmuştur.

Ölçüm modeli, gizil değişkenler ile gözlenen değişkenlerden oluşan modeli, yapısal model ise gizil değişkenlerin birbiri ile bağlantılarından oluşan modeli ifade eder (Şimşek, 2007).

Yapısal Eşitlik Modellemesi gözlenen ve gizil değişkenlerin arasındaki ilişkilerde nedensellik etkisini sınamakta ve temelde Doğrulayıcı Faktör Analizi yapısını baz almaktadır. Yani, literatürde var olduğu bilinen veya olması beklenen bağlantıların doğruluğunun yeni hedef kitle ve ölçüm yöntemi ile test edilmesi uygundur. Bu çalışmada da, bağlantılı bulunan ya da olması beklenen çeşitli faktörlerden kapsamlı bir model kurulmuştur (Şimşek, 2007).

Kurulan model hem iki aşamalı hem de tek aşamalı ölçüm modeli yapısından oluşmaktadır. Yani bazı gizil değişkenler yine başka gizil değişkenler için kurulan ölçüm modelleri aracılığı ile ölçümlenebilmektedir.

Bu yapı ikinci düzey olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2007). Örneğin otonom motivasyon gizil değişkeni, üç farklı gizil değişken tarafından ölçülmemekte ve bu gizil değişkenlerin her birinin kendi ölçüm modeli bulunmaktadır. Bu model yapıları

ilgili bölümde görsel olarak yer almaktadır. Ana yapısal modelde kullanılacak üst modeller ve onlar ile ilgili ölçüm modelleri aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Çizelge 3.1 : Üst Model – Ölçüm Modeli Eşleştirme Tablosu.

ÜST MODEL	ÖLÇÜM MODELİ
İş Anlamlılığı	Beceri Çeşitliliği
	Görev Bütünlülüğü
	Görevin Önemi
Sosyal Destek	İş Arkadaşı Desteği
	Yönetici Desteği
Otonom Motivasyon	İçsel Motivasyon
	Bütünleştirme
	Özdeşleşme
Kontrollü Motivasyon	Dışsal Düzenleme
	Yansıtma
Çalışma Eforu	Çalışma Eforu
Duygusal Tükenmişlik	Duygusal Tükenmişlik
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti

Sonuçta, kurulan modelin çözümü için her birinci düzey gizil değişken için en az üçer gözlenen değişken ile ölçümlenmek üzere bir anket formu oluşturulmuştur ve uygulama için bir hedef kitle belirlenmiştir, detayları ilerleyen bölümde yer almaktadır.

Anket formu ile Yapısal Eşitlik Modellemesi ve öncesinde Doğrulamalı Faktör Analizi yapabilmek için AMOS programının kullanılmasına karar verilmiştir. AMOS programında ölçüm ve yapısal modeller oluşturularak öne sürülen hipotezlerin doğruluğu test edilebilmektedir.

Bu yapı AMOS programında kurulmadan önce ilk olarak ankete verilen yanıtların normal dağılıma uyum sağlayıp sağlamadıklarının, sonrasında ise anket sorularının ilgili modelin ilgili gizil değişkenini aynı yönlü olarak temsil edip etmediğinin incelenmesi gerekmektedir.

Bu amaçlar için SPSS istatistik programı kullanılmıştır ve normallik kriterleri ile Cronbach alpha değerlerinin incelenmesi yöntemi izlenmiştir, detayları ilgili bölümde anlatılmaktadır.

Ardından AMOS programında ilk olarak en çok olabilirlik (maximum likelihood) metodu ile Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmış ve modelin uyumluluğu incelenmiştir. Ayrıca bu aşamanın sonuçları üzerinden modeldeki birinci düzey gizil

değişkenlerin güvenilirliklerinin ve geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla her birinci düzey gizil değişken için literatürde önerildiği üzere dört indeks değeri hesaplanmış ve bunların uygunlukları değerlendirilmiştir.

Son olarak AMOS programında en çok olabilirlik metodu ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi aşamasına geçilerek model için kurulan ilişkilerin olup olmadığı ve sonuçların istatistiksel olarak anlamlılığı test edilmiştir.

3.2 Hipotezler

Yapılan literatür araştırmaları ve hazırlanan ölçüm modelleri sonucunda doğruluğunun test edilmesi planlanan hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlere iş anlamlılığı modeli üzerinden başlanmıştır.

İş Anlamlılığı:

H1: İş anlamlılığının otonom motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: İş anlamlılığının kontrollü motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

Sosyal Destek:

H3: Sosyal desteğin otonom motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H4: Sosyal desteğin kontrollü motivasyon üzerinde negatif etkisi vardır.

Otonom Motivasyon:

H5: Otonom motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

H6: Otonom motivasyonun duygusal tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır.

H7: Otonom motivasyonun çalışma eforu üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kontrollü Motivasyon:

H8: Kontrollü motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

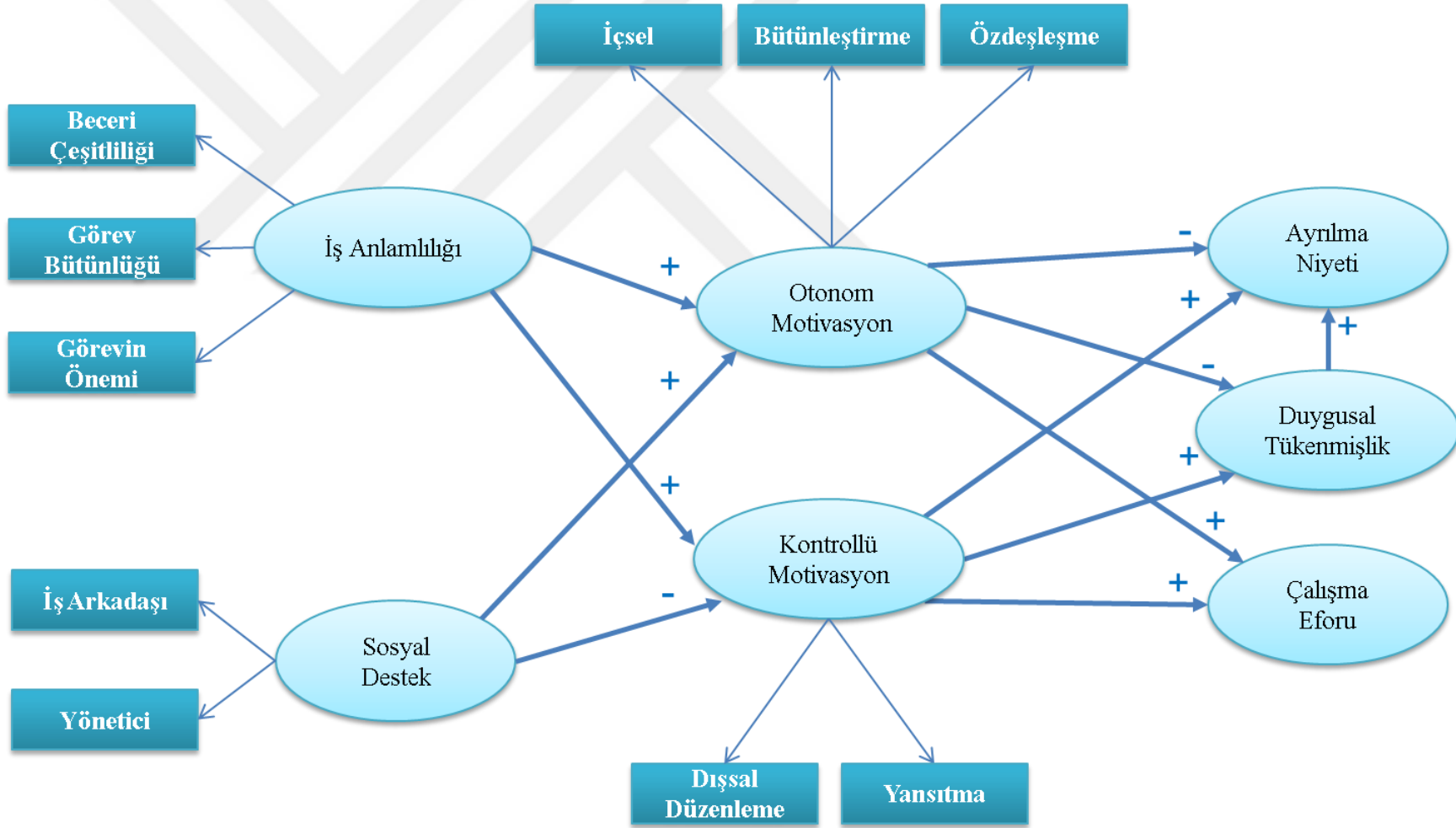
H9: Kontrollü motivasyonun duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H10: Kontrollü motivasyonun çalışma eforu üzerinde pozitif etkisi vardır.

Duygusal Tükenmişlik:

H11: Duygusal tükenmişliğin ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yine bu hipotezler kullanılarak oluşturulan ana model aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.1 : Yapısal Model.

3.3 Anket Uygulaması Ve Hedef Kitle

Anket hazırlama süreci iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir.

İlk aşamada pilot uygulama için anket formu oluşturulmuştur. Bunun için literatür taraması yapılarak belirlenen faktörlerin yine literatürde ölçümleri için kullanılan anket sorularından yararlanılmıştır.

Kullanılan soruların özellikle dil farklılığı nedeniyle anlam kayıpları yaratmaması adına öncelikle pilot uygulama yapılmasına karar verilmiştir.

İlk olarak 3 kişi, sonrasında ise 40 kişiye pilot uygulama yapılmıştır.

Anket formunda 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Anketlerin yanıtlanması internet üzerinden form yayınlanarak sağlanmıştır.

40 kişilik uygulama sonrasında Cronbach alpha değeri kaynaklı tutarsızlık görülen soru gruplarının özellikle cümle yapıları revize edilmiş ve anket için ikinci aşamaya geçilmiştir.

Sorular oluşturulurken yararlanılan kaynaklar şöyledir:

Çizelge 3.2 : Soru Kaynakları Tablosu.

Gizil Değişken	Soru Kaynakları
İçsel Motivasyon	Gagne ve diğ., 2015
	Dysvik ve Kuvaas, 2010
Bütünleştirme	Tremblay ve diğ., 2009
	Moran ve diğ., 2012
Özdeşleşme	Tremblay ve diğ., 2009
	Moran ve diğ., 2012
Yansıtma	Gagne ve diğ., 2015
	Moran ve diğ., 2012
Dışsal Düzenleme	Gagne ve diğ., 2015
İşten Ayrılma Niyeti	Dysvik ve Kuvaas, 2010
Çalışma eforu	Dysvik ve Kuvaas 2011
Tükenmişlik	Karatepe ve Aga, 2013
İş Arkadaşı Desteği	Karatepe ve Aga, 2013
Yönetici Desteği	Olafsen ve diğ., 2015
	Basford ve Offermann, 2012

Araştırma modelinde kullanılan ölçüm modelleri, ölçüm modellerine ait anket soruları, analizde kolaylık olması için kullanılan soru kısaltmaları aşağıdaki ölçüm modeli tablolarında detaylı olarak paylaşılmıştır.

Çizelge 3.3 : Beceri Çeşitliliği Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Beceri Çeşitliliği	İşim çok sayıda farklı yetenek kullanmamı gerektiriyor	ISBC01
	Görevim gereği değişik işler yapabiliyorum	ISBC02
	Görevlerimi tamamlayabilmek için farklı yeteneklerimden yararlanmam gerekir	ISBC03
	İşim, birçok değişik işi birlikte yapabilmemi gerektirir	ISBC04
	İşim değişik yetenekler kullanmamı gerektirir	ISBC05

Çizelge 3.4 : Görev Bütünlüğü Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Görev Bütünlüğü	İşim, başından sonuna kadar yürütebileceğim görevleri içerir	ISGB01
	Görevlerim, büyük çoğunluğu başkaları tarafından tamamlanan bir iş grubunun küçük bir parçasını yapmaktır*	ISGB02
	İşim başladığım görevi bitirmeme imkan verir	ISGB03
	Yaptığım işi, sonuna kadar tamamlama olanağına sahibim	ISGB04
	İşim, bir işi başından sonuna kadar yapabilmemi sağlayacak şekildedir	ISGB05

Çizelge 3.5 : Görevin Önemi Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Görevin Önemi	İş sonuçlarımın başkalarının hayatları üzerinde belirgin etkisi vardır	ISGO01
	Birçok insanın iş sonuçlarımdan etkilenebileceği bir işte çalışıyorum	ISGO02
	Yaptığım işlerin sonuçları başkalarını da önemli bir şekilde etkilemektedir	ISGO03

Çizelge 3.6 : İş Arkadaşlığı Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
İş Arkadaşı Desteği	Çalışma arkadaşlarımdan beni içlerine kabul ettiğini hissediyorum	SDAD01
	Çalışma arkadaşlarım gerektiğinde bana destek sağlar	SDAD02
	Çalışma arkadaşlarım ihtiyacım olduğunda arkamdadırlar	SDAD03
	Çalışma arkadaşlarım benimle ilgilenir	SDAD04
	Çalışma arkadaşlarımdan yanında kendimi rahat hissediyorum	SDAD05

Çizelge 3.7 : Yönetici Desteği Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Yönetici Desteği	Yöneticim tarafından anlaşıldığımı düşünüyorum	SDYD01
	Yöneticim işimi nasıl yapmak istediğini dinler	SDYD02
	Yöneticim başarıya ulaşabilmem için gerekli olan desteği sağlar	SDYD03
	Yöneticim işim ile ilgili bana seçme şansı tanır	SDYD04

Çizelge 3.8 : İçsel Motivasyon Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
İçsel Motivasyon	Yaptığım işler ilgimi çekiyor	OMIM01
	İşimi yapmaktan keyif alıyorum	OMIM02
	İşim için yaptığım görevler çalışma hevesimi artırıyor	OMIM03
	Yaptığım iş beni heyecanlandırıyor	OMIM04

Çizelge 3.9 : Bütünleştirme Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Bütünleştirme	İş hedeflerim kişisel hedeflerimin bir parçası haline gelmiştir	OMBT01
	İşim önemli bir parçamı oluşturmaktadır	OMBT02
	İşim seçtiğim hayat tarzının bir parçasıdır	OMBT03
	İşim hayatımın temel bir parçası haline gelmiştir	OMBT04
	İşim, hayatımın bir parçasıdır	OMBT05

Çizelge 3.10 : Özdeşleşme Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Özdeşleşme	Kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işte çalışmayı tercih ediyorum	OMOZ01
	Değerli olduğunu düşündüğüm için bu işte çalışıyorum	OMOZ02
	Kişisel hedeflerim açısından bu işte çalışmak benim için önemlidir	OMOZ03

Çizelge 3.11 : Yansıtma Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Yansıtma	İşimde başarılı olamazsam utanç duyacağım için çaba sarfediyorum	KMYN01
	İşlerimi iyi yapamazsam kendimi suçlu hissedeceğim için çabalıyorum	KMYN02
	Aksi taktirde hayal kırıklığı yaşayacağım için işimde iyi olmaya çalışıyorum	KMYN03
	İyi bir iş çıkaramazsam kendimi kötü hissedeceğim için çaba gösteriyorum	KMYN04

Çizelge 3.12 : Dışsal Düzenleme Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Dışsal Düzenleme	Başkaları tarafından eleştirilmemek için işimde gayret gösteriyorum	KMDD01
	İşimi kaybetme riskini almamak için işlerimde çaba harcıyorum	KMDD02
	Karşılığında ek faydalar kazanabilmek için işimde çaba harcıyorum	KMDD03
	Bu işte çalışmamın sebebi, sağladığı iş güvencesidir	KMDD04

Çizelge 3.13 : Çalışma Eforu Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Çalışma Eforu	Gerektiğinde normalden fazla çalışmaktan çekinmem	CE1
	İşim için ekstra efor sarf ederim	CE2
	İşim için elimden geldiği kadar çok çalışırım	CE3
	İşimi yapmak için kendi isteğimle çaba sarf ederim	CE4

Çizelge 3.14 : Duygusal Tükenmişlik Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Duygusal Tükenmişlik	İşimden dolayı kendimi duygusal olarak bitmiş hissediyorum	DT01
	Bütün gün bu işte çalışmak beni çok zorluyor	DT02
	İşimden dolayı sabrımın sonuna geldiğimi hissediyorum	DT03
	Günün sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum	DT04
	Gereksiz yere çok fazla çalıştığımı hissediyorum	DT05

Çizelge 3.15 : İşten Ayrılma Niyeti Ölçüm Modeli Soruları.

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
İşten Ayrılma Niyeti	İşimden bir yıl gibi kısa bir süre içinde ayrılabilirim	AN01
	Başka bir iş için mevcut işimi bırakmayı pek düşünmem	AN02
	Yeni bir iş aramaya niyetim var	AN03
	İşimden ayrılmayı sık sık aklımdan geçiririm	AN04

Sorular kesinleştirildikten sonraki aşamada ise, hedef kitle olarak seçilen İstanbul'daki çeşitli kurumsal şirketlerin farklı birimlerinde çalışan beyaz yakalı çalışanlara e-mail yolu ile ulaşılarak anket formunun internet adresi paylaşılmıştır.

Ulaşılan toplam 530 kişiden 241 kişi anketi cevaplandırmıştır ve tüm analizler bu sonuçlar (238 kişi) üzerinden başlatılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri ilerleyen bölümde yer almaktadır.

Çizelge 3.16 : Anket Bilgileri.

Form Başlığı	Kalan Süre	Katılım	Tamamlanan	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi
Yüksek Lisans Tez Çalışması - Motivasyon	221 Gün	530	241	23.02.2016	30.10.2016

3.4 Veri Analizi

Toplam 238 anket sonucu ile analize başlanmıştır. Veri analizi üç boyutta yapılmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik yapıları incelenmiştir. Arkasından cevapların soru bazında normal dağılıp dağılmadığı ölçülmüştür. Son olarak ise ölçüm modeli bazında bütün soru gruplarının tutarlılıkları kontrol edilmiştir. Bütün bu çalışmalar sonunda uygun veriler ile model analizi aşamasına geçilmesi planlanmıştır.

3.4.1 Demografik dağılım

Anket sonuçları katılımcıların demografik yapıları ile incelenmeye başlanmıştır. İnternet üzerinden yapılan anketi tam ve eksiksiz dolduran 238 kişiye ait özet çizelge aşağıdaki gibidir.

Özetlemek gerekirse:

- Cinsiyet bazında katılım incelendiğinde anketi cevaplayan kitle içerisinde erkeklerin oranı daha fazladır.
- Medeni durum açısından bakıldığında büyük çoğunluğun Evli olanlar olduğu görülmektedir.
- Katılımcılar arasındaki çoğunluğu oluşturan grubun 26 – 35 yaş aralığından olduğu görülmektedir.
- Uzman Seviyesi ve Lisans mezunu olan katılımcılar ilgili gruplarda %50'den fazla bir çoğunluğu oluşturmaktadır.
- Başta Bilgi teknolojileri, AR&GE ve Satış olmak üzere değişik fonksiyonlardan katılım sağlanmıştır.

Çizelge 3.17 : Katılımcıların Demografik Özellikleri.

DEMOGRAFİK YAPI	KATILIMCI SAYISI	% DEĞER	% KÜM.
Cinsiyet			
Kadın	99	42%	42%
Erkek	139	58%	100%
Medeni Durum			
Evli	151	63%	63%
Bekar	87	37%	100%
Yaş			
25 ve altı	10	4%	4%
26-35	140	59%	63%
36-45	59	25%	88%
46 ve üstü	29	12%	100%
Öğrenim Durumu			
Lisans	142	60%	60%
Yüksek Lisans	92	39%	98%
Doktora	4	2%	100%
Çalıştığınız departman			
Bilgi Teknolojileri	55	23%	23%
Diğer	26	11%	34%
AR&GE	25	11%	45%
Satış	22	9%	54%
Mali İşler & Muhasebe	18	8%	61%
Pazarlama	15	6%	68%
Üretim	13	5%	73%
Üretim Mühendisliği	10	4%	77%
Üretim Planlama	9	4%	81%
Satınalma	7	3%	84%
İnsan Kaynakları	6	3%	87%
Stratejik Planlama	6	3%	89%
Kalite	5	2%	91%
Bütçe & Raporlama	5	2%	93%
Kurumsal Risk	4	2%	95%
Tüketici Hizmetleri	4	2%	97%
Tedarik Zinciri	4	2%	98%
İnovasyon	3	1%	100%
Kurumsal İletişim	1	0%	100%
Pozisyonu			
Beyaz Yaka Çalışan - Giriş Seviyesi	50	21%	21%
Beyaz Yaka Çalışan - Uzman Seviyesi	122	51%	72%
1. Seviye Yönetici - Çalışan Yöneten	56	24%	96%
2. Seviye Yönetici - Yönetici Yöneten	10	4%	100%
Kıdem			
0-1 yıl arası	37	16%	16%
1-3 yıl arası	51	21%	37%
3-5 yıl arası	35	15%	52%
5-10 yıl arası	40	17%	68%
10 yıl ve üzeri	75	32%	100%

3.4.2 Veri dağılımı ve normallik testi

Toplanan veriler ile model oluşturulmadan önce, ilk etapta SPSS programı kullanılarak testler yapılmıştır. Yapılan ilk test verilerin dağılımlarını kontrol etmek üzeredir. Verilerin normal dağılıp dağılmadıklarını test etmek için “Çarpıklık” ve “Kurtosis” değerleri incelenmiştir ve değerlerin istenilen güven aralığında çıkması beklenmiştir. Bu sebep ile “Çarpıklık” ve “Kurtosis” değerlerinin -2 ve +2 arasında olması beklenmektedir (George ve Mallery, 2010).

Sıra ile bütün ölçüm modelleri test edilerek cevapların Normal Dağılıma uygunlukları test edilmiştir. Özetle bütün sorular normal dağılıma uygun bulunmuştur, detaylar ve analizler bölümün devamında sunulmaktadır.

Analize İş Anlamlılığı modelinin alt başlıkları ile başlanmıştır. Beceri Çeşitliliğine ait sorular incelendiğinde değerlerin istenilen aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Hem Çarpıklık hem de Kurtosis değerleri bütün sorular için 1’in altında gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.18 : Beceri Çeşitliliği Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
ISBC01	238	1	5	3,95	1,007	-,940	,158	,479	,314
ISBC02	238	1	5	3,63	1,038	-,569	,158	-,203	,314
ISBC03	238	1	5	4,05	,889	-,862	,158	,685	,314
ISBC04	238	1	5	3,92	,969	-,674	,158	-,096	,314
ISBC05	238	1	5	3,97	,885	-,817	,158	,674	,314

İş Anlamlılığı modelinin bir diğer alt başlığı olan Görev Bütünlüğü soruları için hazırlanan tablo aşağıdaki gibidir. Beceri Çeşitliliğinde olduğu gibi Görev Bütünlüğü soruları için de Çarpıklık ve Kurtosis değerleri bütün sorular için 1’in altında gerçekleşmiştir. Cevaplar Normal Dağılıma uygundur.

Çizelge 3.19 : Görev Bütünlüğü Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
ISGB01	238	1	5	3,91	,996	-,829	,158	,241	,314
ISGB02	238	1	5	3,88	,993	-,745	,158	,122	,314
ISGB03	238	2	5	3,97	,771	-,340	,158	-,341	,314
ISGB04	238	1	5	3,97	,878	-,772	,158	,451	,314
ISGB05	238	1	5	3,87	,915	-,715	,158	,291	,314

İş Anlamlılığı modelinin son alt başlığı olan Görev Önemi soruları için çalışma tekrarlanmıştır. Hazırlanan tablo aşağıdaki gibidir. Diğer alt başlıklarda olduğu gibi

Görev Önemi soruları için de Çarpıklık ve Kurtosis değerleri bütün sorular için 1'in altında gerçekleşmiştir. Cevaplar yine Normal Dağılıma uygundur.

Çizelge 3.20 : Görev Önemi Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
ISGO01	238	1	5	3,26	1,154	-,257	,158	-,730	,314
ISGO02	238	1	5	3,60	1,026	-,405	,158	-,532	,314
ISGO03	238	1	5	3,68	,958	-,453	,158	-,215	,314

İş Anlamlılığı sonrasında Normal Dağılım testi Sosyal Destek yapısının ölçüm modelleri için tekrarlanmıştır. Bunlardan ilki olan İş Arkadaşı Desteği ölçüm modeline ait sorular incelendiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

Bütün sorular aranan kriterler olan -2 / +2 değerleri arasındadır. İlk sorunun Çarpıklık ve Kurtosis değerleri ile son sorunun Kurtosis değeri dışında kalan bütün değerler -1 / +1 değerleri arasında gerçekleşmiştir. Değerler Normal Dağılıma uygundur.

Çizelge 3.21 : İş Arkadaşı Desteği Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
SDAD01	238	1	5	4,11	,895	-1,151	,158	1,505	,314
SDAD02	238	1	5	3,99	,852	-,769	,158	,612	,314
SDAD03	238	1	5	3,82	,908	-,659	,158	,232	,314
SDAD04	238	1	5	3,88	,846	-,652	,158	,455	,314
SDAD05	238	1	5	3,99	,898	-,893	,158	1,062	,314

Sosyal Desteğin diğer ölçüm modeli olan Yönetici Desteği ölçüm modelinin sonuçları incelendiğin çıkan sonuçlar yine aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Veriler incelenecek olursa değerler yine -1 / +1 arasında çıkmaktadır ve Normal Dağılıma uygundur. Sonuç olarak Sosyal Destek altında gruplanan bütün soruların cevapları Normal Dağılıma uygun bulunmuştur.

Çizelge 3.22 : Yönetici Desteği Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
SDYD01	238	1	5	3,47	1,127	-,495	,158	-,543	,314
SDYD02	238	1	5	3,61	1,089	-,668	,158	-,175	,314
SDYD03	238	1	5	3,62	1,023	-,691	,158	,114	,314
SDYD04	238	1	5	3,41	1,067	-,336	,158	-,489	,314

Normallik testine Otonom Motivasyonun ölçüm modelleri ile devam edilmiştir. Ölçüm modellerinden ilk önce İçsel Motivasyon cevapları teste tabi tutulmuştur. Çıkan sonuçlar aşağıdaki gibidir. Değerler istenilen aralıkta sonuçlar ise Normal Dağılıma uygundur.

Çizelge 3.23 : İçsel Motivasyon Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
OMIM01	238	1	5	3,88	,997	-,758	,158	,118	,314
OMIM02	238	1	5	3,72	,998	-,540	,158	-,218	,314
OMIM03	238	1	5	3,56	,978	-,315	,158	-,467	,314
OMIM04	238	1	5	3,47	1,034	-,475	,158	-,196	,314

Otonom Motivasyonun diğer ölçüm modeli Bütünleştirme ele alınmıştır. Değerler istenilen aralıkta olduğu için testen geçilmiştir.

Çizelge 3.24 : Bütünleştirme Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
OMBT01	238	1	5	3,26	1,204	-,212	,158	-,911	,314
OMBT02	238	1	5	3,51	1,042	-,395	,158	-,452	,314
OMBT03	238	1	5	3,24	1,125	-,259	,158	-,598	,314
OMBT04	238	1	5	3,45	1,057	-,407	,158	-,457	,314
OMBT05	238	1	5	3,58	1,018	-,593	,158	-,062	,314

Otonom Motivasyonun son ölçüm modeli olan Özdeşleşmeye ait sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Değerler -1 / +1 arasında olduğu için beklenen değerlerin içerisinde kalmıştır ve cevaplar Normal Dağılıma uygundur.

Çizelge 3.25 : Özdeşleşme Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
OMOZ01	238	1	5	3,45	1,077	-,339	,158	-,559	,314
OMOZ02	238	1	5	3,72	,977	-,670	,158	,131	,314
OMOZ03	238	1	5	3,67	1,012	-,626	,158	,026	,314

Otonom Motivasyondan sonra Kontrollü Motivasyon ölçüm modeli incelemeye alınmıştır. İlk olarak Yansıtmaya ait anket soruları analiz edilmiştir. Oluşan analiz tablosu aşağıdaki gibidir. Değerler incelendiğinde sonuçların beklenen değerler olan -2 / +2 arasında olduğu görülmektedir. Hatta ilk sorunun Kurtosis değeri dışında kalan değerler -1 / +1 aralığında çıkmıştır. Sonuç olarak cevaplar Normal Dağılıma uygun olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.26 : Yansıtma Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
KMYN01	238	1	5	3,06	1,338	-,063	,158	-1,184	,314
KMYN02	238	1	5	3,36	1,163	-,371	,158	-,745	,314
KMYN03	238	1	5	3,23	1,184	-,272	,158	-,872	,314
KMYN04	238	1	5	3,66	1,074	-,874	,158	,204	,314

Son olarak Dışsal Düzenlemeye ait anket soruları için aynı analiz tekrar edilmiştir. Aşağıdaki tablodaki değerler incelendiğinde görüldüğü gibi sonuçlar istenilen aralıkta yani -2 / +2 arasında çıkmıştır. Yine ilk sorunun Kurtosis değeri dışında kalan değerler -1 / +1 aralığında çıkmıştır. Yine cevaplar Normal Dağılıma uygun olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.27 : Dışsal Düzenleme Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
KMDD01	238	1	5	2,98	1,212	-,097	,158	-1,021	,314
KMDD02	238	1	5	2,77	1,202	,189	,158	-,939	,314
KMDD03	238	1	5	3,29	1,157	-,396	,158	-,594	,314
KMDD04	238	1	5	3,12	1,154	-,157	,158	-,883	,314

Son aşamada çıktıların ölçüm modelleri için Normal Dağılım testleri yapılmıştır. Bunlardan ilki olarak Çalışma Eforu soruları incelemeye alınmıştır.

Yapılan test sonuçları aşağıdaki gibidir. Diğerleri -1 / +1 arasında iken sadece ilk soru değerleri biraz yüksektir, fakat -2 / +2 arasında olduğu için Normal Dağılıma uygundur.

Çizelge 3.28 : Çalışma Eforu Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
CE1	238	1	5	4,35	,832	-1,306	,158	1,661	,314
CE2	238	1	5	4,04	,902	-,737	,158	-,009	,314
CE3	238	1	5	4,16	,843	-,914	,158	,588	,314
CE4	238	2	5	4,14	,709	-,284	,158	-,729	,314

Çıktılardan bir diğeri olan Duygusal Tükenmişlik ölçüm modeline ait sorular incelendiğinde aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

Değerler beklenen sınırların çok altında -1 / +1 değerleri arasında çıkmaktadır. Değerler Normal Dağılıma uygundur.

Çizelge 3.29 : Duygusal Tükenmişlik Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
DT01	238	1	5	2,35	1,140	,576	,158	-,434	,314
DT02	238	1	5	2,47	1,131	,472	,158	-,573	,314
DT03	238	1	5	2,36	1,123	,549	,158	-,439	,314
DT04	238	1	5	2,76	1,174	,246	,158	-,892	,314
DT05	238	1	5	2,80	1,166	,303	,158	-,717	,314

Son çalışma İşten Ayrılma ölçüm modeli için yapılmıştır. Oluşan analiz tablosu aşağıdaki gibidir. Değerler istenilen aralıkta gerçekleştiği için testten geçilmiştir.

Çizelge 3.30 : Ayrılma Niyeti Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
AN01	238	1	5	2,40	1,258	,522	,158	-,768	,314
AN02	238	1	5	2,97	1,334	,068	,158	-1,213	,314
AN03	238	1	5	2,53	1,324	,455	,158	-,934	,314
AN04	238	1	5	2,45	1,307	,515	,158	-,873	,314

3.4.3 Ölçüm modelleri bazında tutarlılık

Veri analizinin son aşamasında, veri çarpıklığı ve normallik testlerinden geçen ölçüm modeli sorularının kendi aralarında uyumlu ve tutarlı olduğu incelenmektedir. Yapılan analizlerde yine SPSS analiz programı kullanılmıştır.

Ölçüm modeli bazında soruların tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmış ve her bir grup için Cronbach alpha değerleri incelenmiştir. Tutarlılık kriteri olarak Cronbach alpha değerlerinin 0,70 değerinin üstünde olması aranmıştır.

İlk etapta her ölçüm modeli için bütün sorular ile ilgili test yapılmıştır. Çıkarıldığında Cronbach alpha değerinde anlamlı bir değişiklik yaratan ve grup içi korelasyon değeri sıkıntılı olan sorular tespit edilmiştir. Böyle bir durum oluşturan gruplar için ilgili sorular çıkarılarak ilgili test tekrarlanmıştır.

Cronbach değeri çok düşük çıkan Dışsal Düzenleme ölçüm modeli ile ilgili olarak Yansıtma grubu ile birlikte faktör analizi çalışması da yapılarak grup birleştirme kararı alınmıştır.

Detaylar ölçüm modellerinin uyumluluğu kısmında anlatılacaktır. Yapılan çalışmaya ait özet çalışma aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.31 : Ölçüm Modelleri Cronbach Alpha Analizi.

ÜST MODEL	ÖLÇÜM MODELİ	CRONBACH ALPHA	SORU SAYISI
İş Anlamlılığı	Beceri Çeşitliliği	0,888	5
	Görev Bütünlülüğü	0,842	4
	Görevin Önemi	0,832	3
Sosyal Destek	İş Arkadaşı Desteği	0,892	5
	Yönetici Desteği	0,872	4
Otonom Motivasyon	İçsel Motivasyon	0,885	4
	Bütünleştirme	0,888	5
	Özdeşleşme	0,867	3
Kontrollü Motivasyon	Yansıtma	0,819	4
	Dışsal Düzenleme	0,596	4
Çalışma Eforu	Çalışma Eforu	0,823	4
Duygusal Tükenmişlik	Duygusal Tükenmişlik	0,876	5
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	0,885	4

Yapılan birleştirme çalışması sonrasında özetle aşağıda belirtilen hali ile bütün ölçüm modelleri tutarlılık testini geçmiştir. Bu sebeple modelleme aşamasına geçilmesinin önünde bir engel bulunmamaktadır.

Sıra ile bütün ölçüm modellerin detay analizi ve ölçüm modeli soru grupları EK-A'da bulunmaktadır.

Çizelge 3.32 : Ölçüm Modelleri Cronbach Alpha Analizi – Revize.

ÜST MODEL	ÖLÇÜM MODELİ	CRONBACH ALPHA	SORU SAYISI
İş Anlamlılığı	Beceri Çeşitliliği	0,888	5
	Görev Bütünlülüğü	0,842	4
	Görevin Önemi	0,832	3
Sosyal Destek	İş Arkadaşı Desteği	0,892	5
	Yönetici Desteği	0,872	4
Otonom Motivasyon	İçsel Motivasyon	0,885	4
	Bütünleştirme	0,888	5
	Özdeşleşme	0,867	3
Kontrollü Motivasyon	Yansıtma	0,841	6
	Dışsal Düzenleme		
Çalışma Eforu	Çalışma Eforu	0,823	4
Duygusal Tükenmişlik	Duygusal Tükenmişlik	0,876	5
İşten Ayrılma Niyeti	İşten Ayrılma Niyeti	0,885	4

3.5 Yapısal Eşitlik Modellemesi

Veri analizi çalışmaları tamamlandıktan sonra ikinci aşamada IBM AMOS kullanılarak modelleme çalışmaları başlatılmıştır. Yapılan çalışmada normallik ve

tutarlılık testlerinden geçmiş olan sorular ile ölçülmeye çalışılan gizil değişkenlere yönelik ölçüm modelleri test edilmiştir. Uygulanan adımlar sıra ile şu şekildedir:

- Ölçüm modelinin test edilmesi
- Belirli kriterler üzerinden çıkan sonuçların değerlendirilmesi
- Uygunsuzlukların / iyileştirmelerin tespiti ve sorunların giderilmesi
- Modelin tekrar test edilmesi

Ölçüm modelleri için gerekli test ve kontrol / iyileştirmeler yapıldıktan sonra 2.aşama model testleri yapılmıştır. Prosedür olarak yukarıda tanımlanan adımlar tekrarlanmıştır.

Son olarak ise, testlerden geçen ölçüm ve 2. aşama modeller kullanılarak oluşturulan ana model için doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi yapılmıştır. Yine yukarıda belirtilen adımlar uygulanarak gerekli iyileştirme ve değişiklikler yapılarak modele son hali verilmiştir.

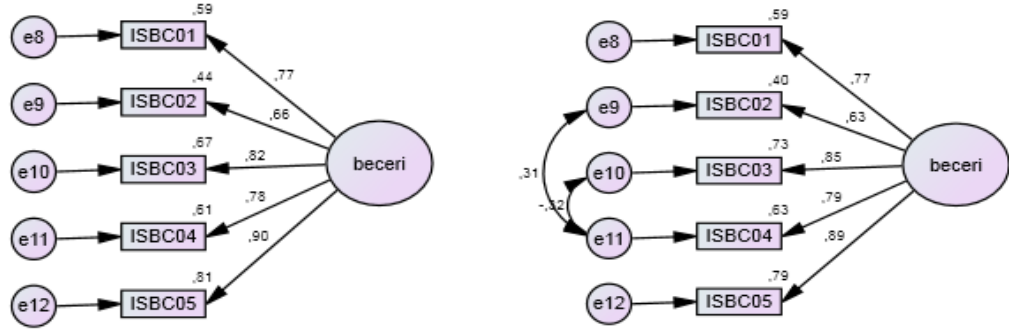
Yukarıdaki adımlarda bahsedilen, sonuçların değerlendirilmesi için kullanılan kriterler ve olması gereken seviyeleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Çizelge 3.33 : Ölçüm Değerlendirme Tablosu.

Model Uygunluk Değerleri	Tanımlar	Kriterler
CMIN/df (Chi-square/degree of freedom)	Ki-kare/serbestlik derecesi	<5
CFI (Comparative Fit Index)	Karşılaştırmalı uyum indeksi	>0,80
SRMR (Standardized Root Mean Squared Residual)	Standartlaştırılmış hata karelerinin ortalamasının karekökü	<0,09
RMSEA(Root Mean Squared Error of Approximation)	Yaklaşım hata karelerinin ortalamasının karekökü	<0,10
TLI (Tucker-Lewis Index)	Tucker-Lewis indeksi	>0,90
AGFI (Adjusted Goodness-Of-Fit Index)	Düzeltilmiş iyi uyum indeksi	>0,80
PCLOSE (p of Close Fit)	RMSEA bağlantılı p değeri	>0,05

3.5.1 Ölçüm modellerinin uygunluğu

Ölçüm modelleri için yapılan incelemeler Beceri Çeşitliliği Ölçüm Modeli ile başlanmıştır. Model ve faktör yükleri aşağıdaki gibidir. CMIN/DF, RMSEA ve PCLOSE değerleri beklenen değerler dışında çıktığı için hata terimleri arasına AMOS programının önerdiği kovaryanslar eklenmiştir. İyileştirilmiş ölçüm modeli yine aşağıdaki gibidir.



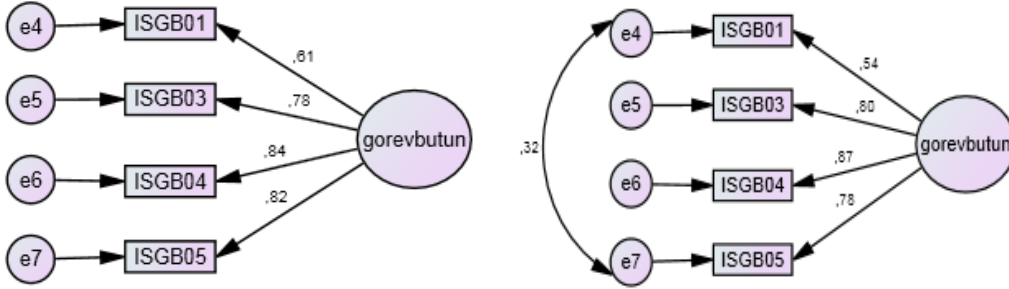
Şekil 3.2 : Beceri Çeşitliliği Ölçüm Modeli.

İyileştirmeler öncesi ve sonrasında oluşan çıktı analiz tablosu aşağıdaki gibidir. Aşağıda görüldüğü gibi yapılan iyileştirmeler sonunda bütün çıktılar istenilen aralıkta gerçekleşmiştir.

Çizelge 3.34 : Beceri Çeşitliliği Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
BecÇeş	7,85	0,95	0,04	0,17	0,90	0,83	0,00
BecÇeş_OPT	1,66	1,00	0,02	0,05	0,99	0,96	0,38

Ölçüm modeli incelemelerine Görev Bütünlüğü Ölçüm Modeli ile devam edilmiştir. Oluşan faktör yükleri ve iyileştirme sonunda oluşan revize model aşağıda gösterilmiştir.



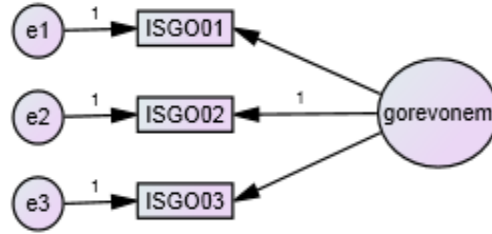
Şekil 3.3 : Görev Bütünlüğü Ölçüm Modeli.

Görev bütünlüğü ölçüm modeli çalıştırıldığında oluşan çıktılar aşağıdaki gibidir. İlk modelde uygunsuz olan CMIN/DF, RMSEA, TLI ve PCLOSE değerleri ilgili kovaryans eklendikten sonra beklenen aralıklar içerisine girmiştir.

Çizelge 3.35 : Görev Bütünlüğü Çıktı Analizi.

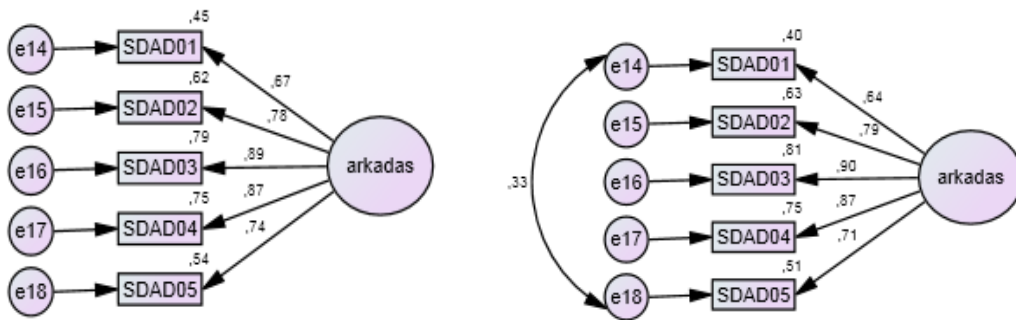
	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
GörBüt	8,23	0,97	0,04	0,18	0,90	0,82	0,00
GörBüt_OPT	0,01	1,00	0,00	0,00	1,01	1,00	0,93

İş anlamlılığı modeli ile ilgili son ölçüm modeli olan Görevin Önemi Ölçüm Modeli aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır. Sadece 3 gözlenen değişken olduğu için model analiz edilememiştir bu yüzden bir üst model üzerinden gerekli incelemeler yapılacaktır.



Şekil 3.4 : Görevin Önemi Ölçüm Modeli.

İş ile ilgili ölçüm modellerinin analizleri tamamlandıktan sonra Sosyal Destek modeline yönelik ölçüm modelleri incelenmeye başlanmıştır. Bunlardan ilki olan İş Arkadaşı Desteği Ölçüm Modeli, faktör yükleri aşağıdaki gibidir.



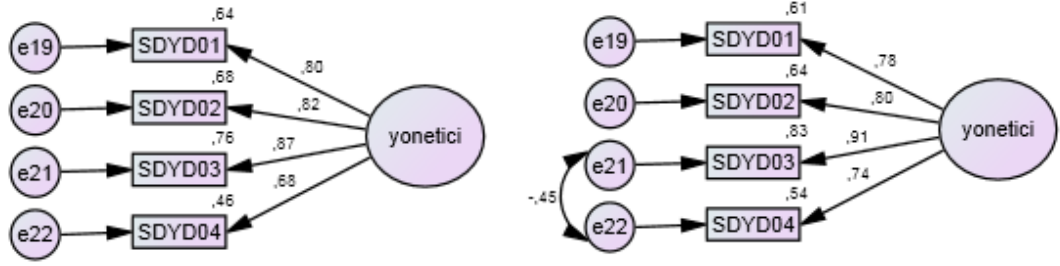
Şekil 3.5 : İş Arkadaşı Desteği Ölçüm Modeli.

Yine iyileştirme öncesinde ve sonrasında oluşan çıktı analizi tablosu aşağıdaki gibidir. İlk ve son soruların hata terimleri arasına konulan kovaryans ile bütün değerler istenilen aralığa çekilmiştir.

Çizelge 3.36 : İş Arkadaşı Desteği Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
İşArkDes	5,94	0,97	0,04	0,14	0,93	0,86	0,00
İşArkDes_OPT	1,66	1,00	0,02	0,05	0,99	0,96	0,39

İş arkadaşı desteğinden sonra Yönetici Desteği Ölçüm Modeli için yapılmış olan çalışma aşağıdaki gibidir. AMOS programının önerisi üzerine son iki sorunun hata terimleri arasına kovaryans eklenmiştir.



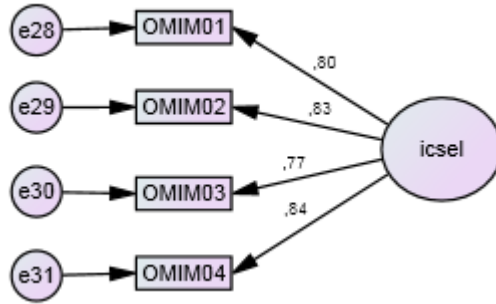
Şekil 3.6 : Yönetici Desteği Ölçüm Modeli.

Oluşan çıktıların önce/sonra hali aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Yapılan iyileştirme sonrasında bütün kriterlere göre model uygun bulunmuştur.

Çizelge 3.37 : Yönetici Desteği Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
YönDes	5,23	0,98	0,02	0,13	0,95	0,90	0,03
YönDes_OPT	0,01	1,00	0,00	0,00	1,01	1,00	0,94

İş Anlamlılığı ve Sosyal Destek kavramları ile ilgili olan ölçüm modelleri incelendikten sonra Otonom Motivasyona ait ölçüm modellerinin uygunluğu kontrol edilmiştir. Çalışmalara İçsel Motivasyon ile başlanmıştır. Model ve oluşan faktör yükleri aşağıdaki gibidir.



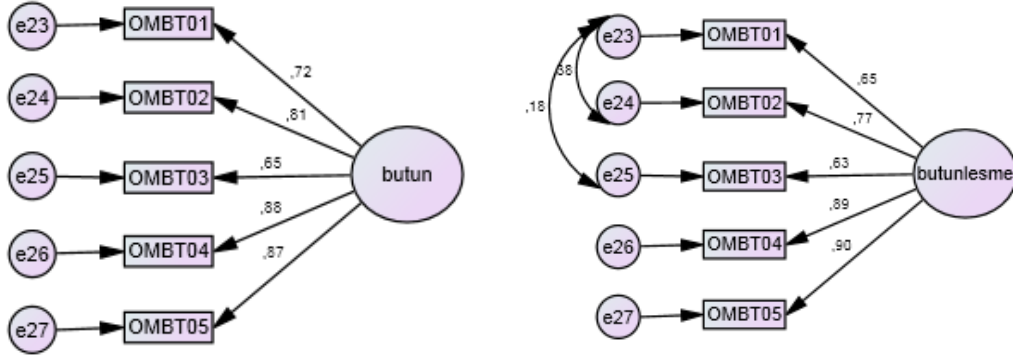
Şekil 3.7 : İçsel Motivasyon Ölçüm Modeli.

Aşağıdaki çıktı analizi tablosundan da görüleceği gibi ölçüm modeli hiçbir düzeltmeye gerek duymaksızın istenen aralıklarda değer vermektedir.

Çizelge 3.38 : İçsel Motivasyon Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
İçselMot	1,88	1,00	0,01	0,06	0,99	0,96	0,32

Otonom motivasyon ile ilgili ikinci ölçüm modeli Bütünleştirme Ölçüm Modeli'dir. Model, iyileştirilmiş model ve ilgili faktör yükleri aşağıda gösterilmektedir.



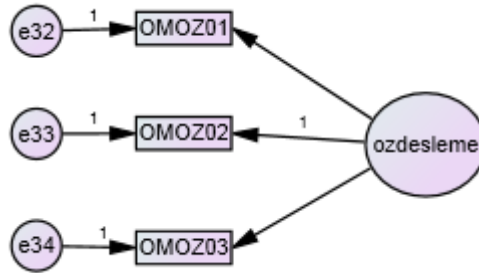
Şekil 3.8 : Bütünleştirme Ölçüm Modeli.

AMOS programının önerdiği düzeltme indeks değerlerine göre iki adet kovaryans konmuştur. Oluşan model analiz değerleri aşağıdaki gibidir. Yapılan iyileştirme sonrasında bütün değerler istenilen aralıklara çekilebilmiştir.

Çizelge 3.39 : Bütünleştirme Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
Bütünleş	8,64	0,95	0,04	0,18	0,89	0,79	0,00
Bütünleş OPT	2,31	0,99	0,02	0,07	0,98	0,95	0,23

Otonom motivasyon ile ilgili son ölçüm modeli olan Özdeşleşme Ölçüm Modeli aşağıdaki şekilde gibidir. Model 3 sorudan oluştuğu için program tarafından test edilememektedir. Modelin tutarlılığı ve anlamlılığı bir üst modelde test edilecektir.



Şekil 3.9 : Özdeşleşme Ölçüm Modeli.

Normallik testi ve tutarlılık testi kısımlarında da belirtildiği gibi kontrollü motivasyon için toplamda 2 faktöre ait 4'er soru anket formunda yer almaktadır. Ancak bu kısımda yapılan analizde tek grup altında bu faktörleri toplamak gerektiği tespit edilmiştir. Bu tespit şu şekilde yapılmıştır:

Cronbach analizi sonuçlarında Dışsal Düzenleme gizil değişkeninin değeri 0,596 ile istenilen düzeyin yani minimum 0,7'nin altında kalmıştır.

Çizelge 3.40 : Dışsal Düzenleme Cronbach Analizi.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KMDD01	9,18	6,042	,433	,478
KMDD02	9,40	6,055	,438	,475
KMDD03	8,87	6,803	,323	,564
KMDD04	9,05	6,863	,314	,571
Cronbach's Alpha				,596

Tamamen Dışsal Düzenlemeyi ana modele giderken elemek yerine, kendisine en yakın yani aynı grupta olduğu Yansıtma bileşeni ile ne şekilde ayrıştığına bakılmıştır. Bunun için SPSS'te Faktör Analizi yapılmıştır ve iki iterasyon sonucunda faktör yükü nedeniyle iki soru modelden çıkarılmıştır.

Sonuçta modelde kalan 6 sorunun hem Cronbach hem de Faktör Analizi testlerinden geçerek tek grup altında toplanabileceği ortaya koyulmuştur. Kalan sorular ile yapılan birleştirilmiş Cronbach testi aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.41 : Kontrollü Motivasyon Cronbach Analizi.

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KMDD01	16,08	20,496	,620	,814
KMDD02	16,29	21,922	,480	,841
KMYN01	16,00	19,806	,602	,820
KMYN02	15,71	20,099	,702	,799
KMYN03	15,83	19,904	,706	,797
KMYN04	15,40	21,457	,619	,816
Cronbach's Alpha				,841

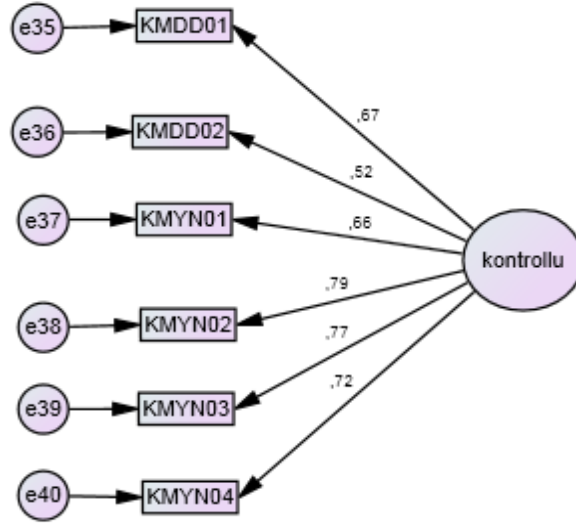
Sonuçta, tek grup altında toplanmış olan Dışsal Düzenleme ve Yansıtma sorularından oluşan grup üzerinden analizler yapılmıştır.

Altı soru ile çalıştırılan model sonunda oluşan çıktılar 2 uyum indeksi dışında istenilen değerlerde gerçekleşmiştir. RMSEA değeri de sınırda olduğu için modelde herhangi bir iyileştirme yapılmamıştır. Mevcut hali ile ana modelde test edilecektir.

Çizelge 3.42 : Kontrollü Motivasyon Çıktı Analizi.

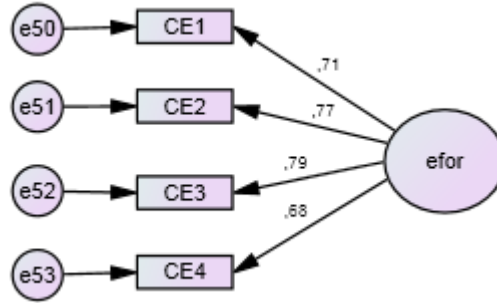
	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
Kontrollü	3,73	0,95	0,04	0,11	0,92	0,89	0,01

Oluşan Kontrollü Motivasyon Ölçüm Modeli de aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.10 : Kontrollü Motivasyon Ölçüm Modeli.

Son olarak motivasyondan etkilendiği düşünülen faktörlerin ölçüm modelleri inceleme altına alınmıştır. Çalışmaya Çalışma Eforu Ölçüm Modeli ile başlanmıştır. Oluşan model ve ilgili faktör yükleri aşağıdaki gibidir.



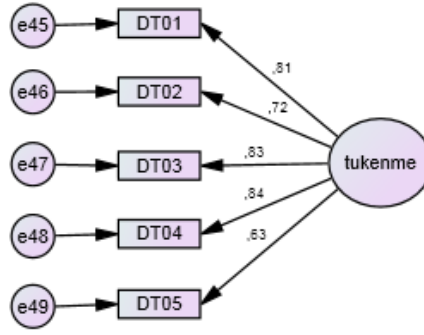
Şekil 3.11 : Çalışma Eforu Ölçüm Modeli.

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi bütün değerler ilgili uyum indisleri için istenilen aralıklarda gerçekleşmektedir. Model olduğu gibi ana modele entegre edilecektir.

Çizelge 3.43 : Çalışma Eforu Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
Efor	1,34	1,00	0,02	0,04	0,99	0,97	0,45

Bir diğer ölçüm modeli ise çalışanların duygusal tükenmişliklerini ölçmeye yöneliktir. Duygusal Tükenmişlik Ölçüm Modeli ve faktör yükleri aşağıdaki gibidir.



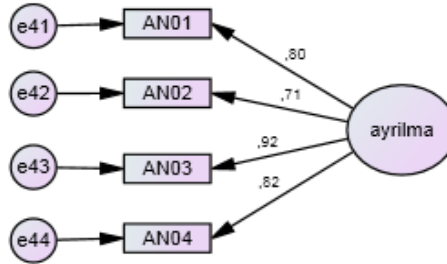
Şekil 3.12 : Duygusal Tükenmişlik Ölçüm Modeli.

Bütün çıktı değerleri beklenen aralıklarda gerçekleştiği için model mevcut hali ile kullanılmıştır. Oluşan tablo aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.44 : Duygusal Tükenmişlik Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
Tükenme	0,53	1,00	0,01	0,00	1,01	0,99	0,91

Son ölçüm modeli İşten Ayrılma Niyeti Ölçüm Modelidir. Model ve ilgili faktör yükleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.13 : Ayrılma Niyeti ölçüm Modeli.

Burada da önceki modellerde olduğu gibi herhangi bir iyileştirmeye gerek duymaksızın bütün çıktı değerleri istenilen değer aralıklarında gerçekleşmiştir. Ayrılma niyeti ölçüm modelinin analiz değerleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Çizelge 3.45 : Ayrılma Niyeti Çıktı Analizi.

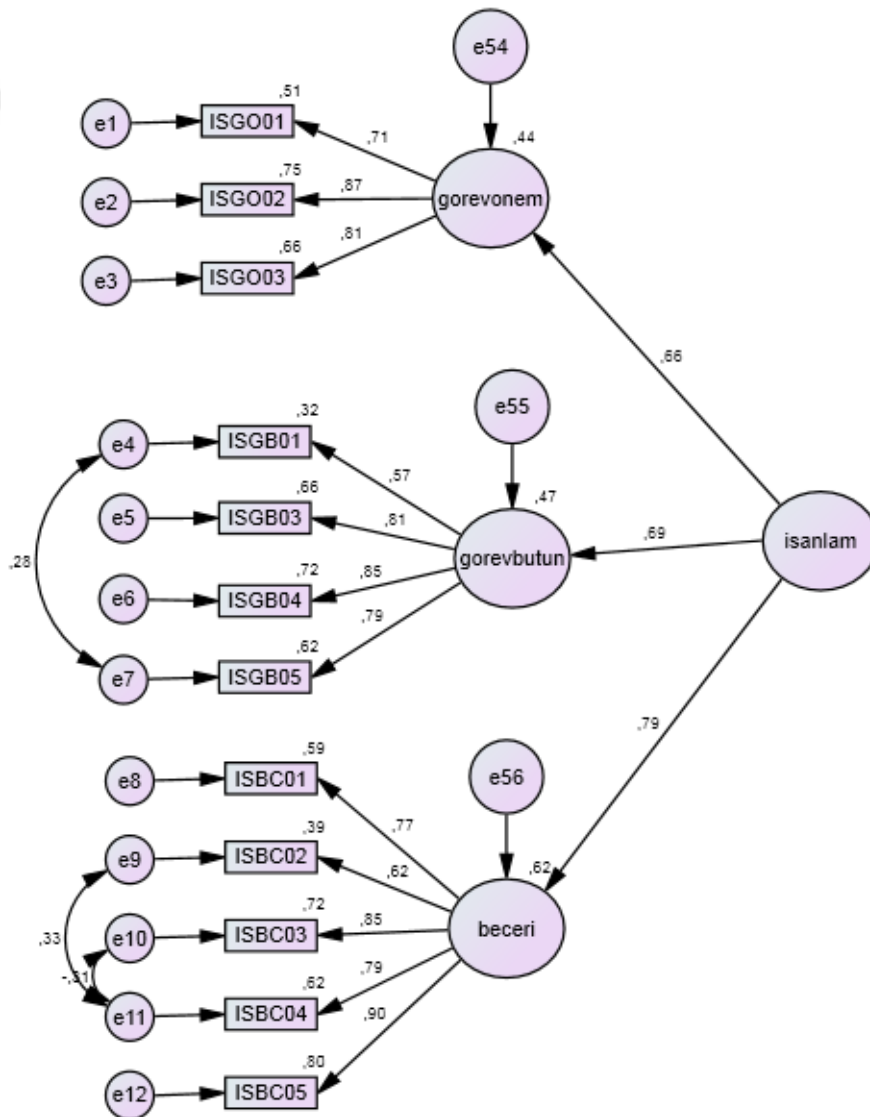
	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
Ayrılma	0,59	1,00	0,01	0,00	1,01	0,99	0,71

Sonuç olarak birkaç ölçüm modelinde hata terimleri arasına koyulan kovaryans bağlantıları ile test edilebilen bütün ölçüm modelleri 7 uyum indisi açısından testlerden geçmiştir. Sadece kontrollü motivasyon PCLOSE ve RMSEA değerleri

açısından uygun çıkmamıştır. RMSEA değerinin limitlere çok yakın olması sebebi ile herhangi iyileştirme yapılmadan bir üst modelde kullanılmıştır. Sadece 3 soru ile ölçüldüğü için test edilemeyen 2 model ise bir üst modelde test edilecektir.

3.5.2 İki aşamalı modeller

Ana modelde 3 ayrı ölçüm modeli ile ölçülmesi planlanan İş Anlamlılığı Modeli için oluşturulan model ve faktör yükleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Ölçüm modeli olarak analiz edilemeyen Görev Önemi Ölçüm Modeli bu model çıktıları doğrultusunda değerlendirilmiştir.



Şekil 3.14 : İş Anlamlılığı Modeli.

Yukarıdaki modelden de görüleceği gibi üç ölçüm modelinin iş anlamlılığı ile arasında olan faktör yükü 0.60'dan büyüktür. Bu da aradaki ilişkinin kuvvetli

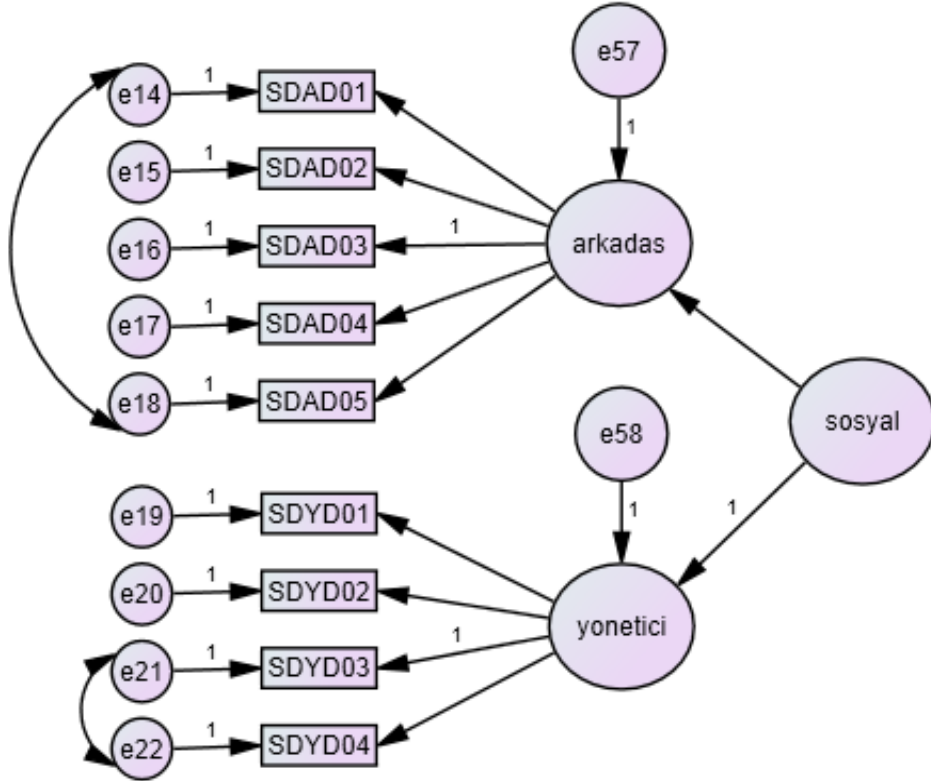
olduğunu göstermektedir. Ayrıca ilk aşamada test edilemeyen Görev Önemi Ölçüm Modeli faktör yükleri ve hata terimlerinde bir problem ile karşılaşılmamıştır.

Model çalıştırıldıktan sonra ortaya çıkan çıktılar ve ilgili analiz aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Herhangi bir iyileştirmeye gerek duyulmadan model ana modelde kullanılabilir haldedir. Bütün değerler uyum indisleri anlamında istenilen aralıklarda gerçekleşmiştir. Bu da model ile anket sonuçlarının birbiri ile tutarlı olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.46 : İş Anlamlılığı Modeli Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
GörevAnlam	1,51	0,98	0,04	0,05	0,98	0,92	0,59

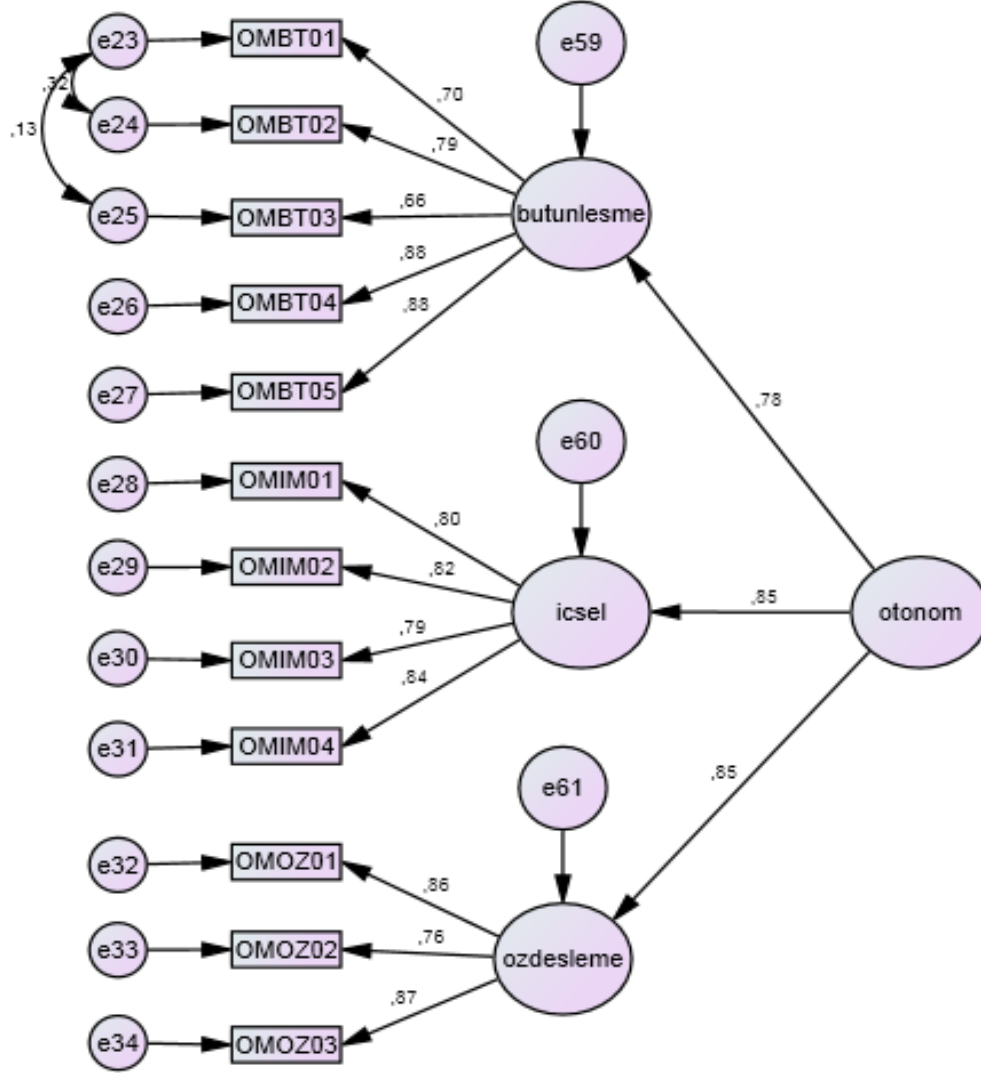
Bir diğer analiz, iş arkadaşı ve yönetici desteği ölçüm modelleri ile ölçülmesi planlanan Sosyal Destek Modeli için yapılmıştır. Oluşan model aşağıdaki gibidir. Üst model iki ölçüm modeli ile ölçülmeye çalışıldığı için AMOS programı analize imkan vermemektedir. Bu sebeple bu model ana model üzerinden değerlendirilecektir.



Şekil 3.15 : Sosyal Destek Modeli.

İki aşamalı modellerden sonuncusu Otonom Motivasyon Modelidir. Model İçsel Motivasyon, Bütünleştirme ve Özdeşleşme Ölçüm modelleri ile ölçülmektedir.

Oluşan model ve faktör yükleri aşağıdaki gibidir. Ölçüm modelleri ile Otonom Motivasyon arasındaki faktör yükleri 0.75'ten yüksektir. Bu durum kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yine ölçüm modeli olarak ilk aşamada ölçülemeyen Özdeşleşme Ölçüm Modeli bu model üzerinden değerlendirilmiştir. Faktör yükleri ve hata terimleri incelendiğinde herhangi bir sorun görülmemektedir.



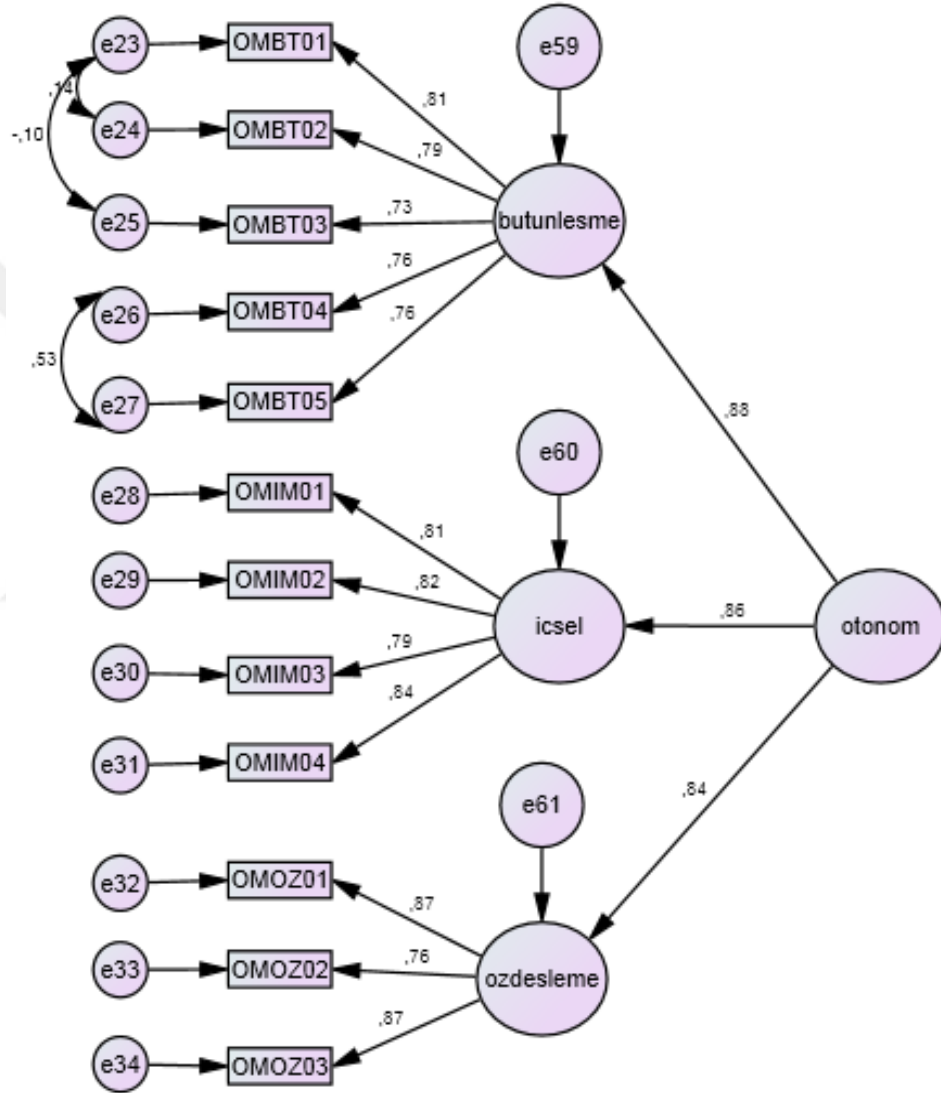
Şekil 3.16 : Otonom Motivasyon Modeli.

Model çalıştırıldığında CMIN/DF değerinin her ne kadar 5'in altında olsa da 3 değerinin üstünde olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca PCLOSE değeri de istenilen aralıkta çıkmamıştır. Bu sebeple AMOS programının önerdiği en yüksek iyileştirme gücüne sahip kovaryans modele eklenmiştir. Oluşan yeni modelin çıktıları ve eski modelin çıktıları aşağıdaki gibidir. Her ne kadar PCLOSE değeri istenilen aralıkta olmasa da CMIN/DF değeri 3'ün altına indiği için daha fazla iyileştirme yapılmamıştır ve model bu şekli ile ana modele eklenmiştir.

Çizelge 3.47 : Otonom Motivasyon Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
Otonom	3,34	0,94	0,07	0,10	0,92	0,83	0,00
Otonom_OPT	2,75	0,96	0,05	0,09	0,94	0,86	0,00

İyileştirme sonrasında oluşan son model aşağıdaki gibidir. Bütünleştirme ölçüm modelindeki son 2 sorunun hata terimleri arasına kovaryans eklenmiştir.

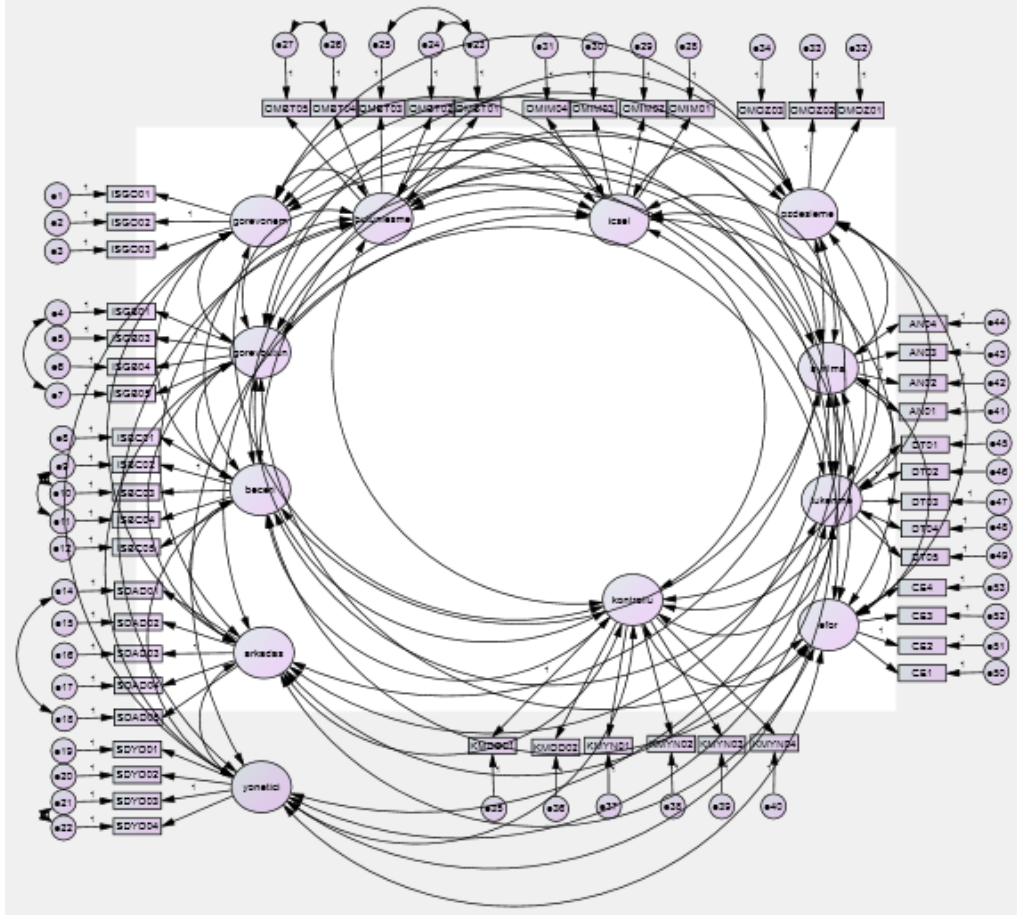


Şekil 3.17 : Otonom Motivasyon Modeli (Revize).

3.5.3 Doğrulayıcı faktör analizi ve sonuçları

Yapısal Eşitlik Modellemesinde birinci düzey yani sorular ile ölçümlenen gizil değişkenler için güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılması gerekmektedir. Bu testler güvenilirlik, benzeşim ve ayırma geçerliliği olarak adlandırılmaktadır. Bu testleri yani kriterleri sağlayamayan modellerin sonraki aşama olan yol analizine

geçirilmesi uygun olmayacaktır. Bütün ölçüm modellerinin birleştirildiği ve araya kovaryansların konarak doğrulayıcı faktör analizi yapılan model aşağıdaki gibidir.



Şekil 3.18 : Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli.

Kriter ve kabul edilen referans değerleri aşağıda yer almaktadır (Hair ve diğ, 2010):

Çizelge 3.48 : Doğrulayıcı Faktör Analizi Kriterleri.

Kriter	Referans aralığı
CR (Composite Reliability): Bileşke güvenilirlik	CR > 0.7
AVE (Average Variance Extracted): Ortalama açıklanan varyans	AVE > 0.5
MSV (Maximum Shared Variance): Maksimum paylaşılan varyans	MSV < AVE
ASV (Average Shared Variance): Ortalama paylaşılan varyans	ASV < AVE
Her faktörün AVE değerinin karekökünün, o faktörün diğer faktörler ile korelasyon değerlerinden büyük olması gerekir	

Bu değerler Doğrulayıcı Faktör Analizinin AMOS programındaki sonuçlar arasında yer alan korelasyon ve standart regresyon katsayıları tablolarından yararlanılarak MS Excel programında hesaplanmıştır.

Çıkan sonuçlar incelendiğinde sadece bir tanesi hariç tüm değerler uygun bulunmuştur. Buradaki değerlerin detayları şu şekilde açıklanabilir:

- Yalnızca kontrollü motivasyon değişkenine ait AVE değeri sınırdan bir miktar düşük kalmıştır. Satır bazında bakıldığında diğer değişkenlerin CR değerleri ile MSV, ASV değerlerinin AVE ile ilgili kriterleri sağlanmaktadır.
- Sütunlarda ve satırlarda belirtilen değişkenlerin kesişimleri, faktörlerin birbirleri ile korelasyonunu temsil etmektedir. Burada her faktörün en büyük korelasyonu kendisi ile olmalıdır ve bu tablo bu şartları sağlamaktadır.

Bu sonuçlara bakılarak kontrollü motivasyon değişkeninin ana modelde sorun çıkarma olasılığı görülmektedir. Bu sorunu çözebilmek ve ileriki aşamada da sorun ile karşılaşmamak için daha önceki basamaklarda yapılmamış olan bir iyileştirme yapılmasına karar verilmiştir. Bu amaçla normal dağılım kriterlerini sağlamış olmak ile birlikte toplanan verilerin aykırı değerlerinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu veriler de yine AMOS programında Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarından bulunabilmektedir. p1 değeri 0,005'ten küçük olan anket sonuçlarının çıkarılması ile 220 veri üzerinden ilenlenmiştir (Url-3).

Çizelge 3.49 : Aykırı Değer Tablosu.

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1
186	123,212	0
56	112,032	0
238	107,97	0
3	104,215	0
68	98,231	0
15	96,3	0
42	96,3	0
151	95,67	0
47	95,058	0
100	94,63	0
29	94,401	0
195	93,025	0
89	91,94	0,001
36	90,792	0,001
182	90,653	0,001
175	90,008	0,001
64	87,044	0,002
69	83,29	0,004

Bu verilerin modelden çıkarılması ile model yeniden AMOS programında çalıştırılmış ve güvenilirlik ile geçerlilik testleri tekrarlanmıştır. Yeni durumda tüm testlerden geçilmiştir. Sonuçlar aşağıda çizelgelerde yer almaktadır. Bu aşamadan sonra Yol Analizi aşamasına geçilerek hipotezlerin geçerliliği araştırılmıştır

Çizelge 3.50 : Faktörlerin Güvenilirlik ve Geçerliliği Sonuçları.

	CR	AVE	MSV	ASV	arkadas	efor	ayrilma	tukenme	butunlesme	ozdesleme	icsel	kontrollu	gorevonem	gorevbutun	beceri	yonetici
arkadas	0,89	0,62	0,25	0,14	0,79											
efor	0,83	0,54	0,48	0,25	0,46	0,74										
ayrilma	0,89	0,67	0,44	0,20	-0,27	-0,34	0,82									
tukenme	0,88	0,59	0,44	0,15	-0,31	-0,23	0,66	0,77								
butunlesme	0,88	0,60	0,57	0,27	0,36	0,69	-0,49	-0,31	0,77							
ozdesleme	0,87	0,70	0,54	0,27	0,36	0,48	-0,57	-0,41	0,74	0,83						
icsel	0,88	0,66	0,57	0,38	0,50	0,67	-0,60	-0,57	0,75	0,73	0,81					
kontrollu	0,85	0,48	0,09	0,03	-0,04	0,18	0,09	0,31	0,27	0,07	-0,02	0,69				
gorevonem	0,84	0,64	0,37	0,19	0,35	0,53	-0,37	-0,22	0,50	0,48	0,60	0,20	0,80			
gorevbutun	0,85	0,58	0,45	0,22	0,38	0,61	-0,40	-0,36	0,43	0,44	0,67	0,06	0,46	0,76		
beceri	0,89	0,63	0,48	0,21	0,30	0,57	-0,32	-0,18	0,53	0,52	0,69	0,10	0,52	0,54	0,79	
yonetici	0,89	0,66	0,40	0,21	0,49	0,41	-0,49	-0,46	0,41	0,55	0,63	-0,11	0,34	0,51	0,41	0,81

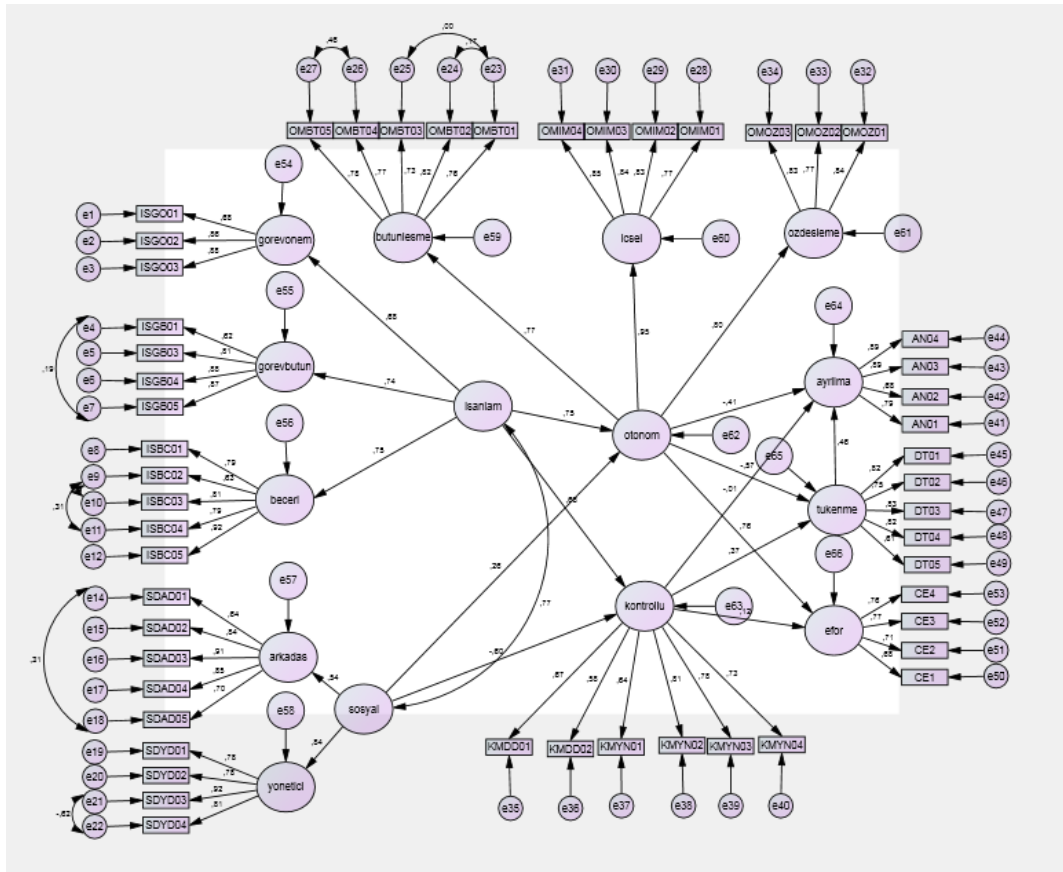
Çizelge 3.51 : Faktörlerin Güvenilirlik ve Geçerliliği Sonuçları – İyileştirilmiş.

	CR	AVE	MSV	ASV	arkadas	efor	ayrilma	tukenme	butunlesme	ozdesleme	icsel	kontrollu	gorevonem	gorevbutun	beceri	yonetici
arkadas	0,89	0,63	0,27	0,12	0,80											
efor	0,82	0,53	0,52	0,30	0,52	0,73										
ayrilma	0,89	0,67	0,45	0,22	-0,21	-0,44	0,82									
tukenme	0,88	0,60	0,45	0,16	-0,27	-0,27	0,67	0,77								
butunlesme	0,88	0,60	0,52	0,27	0,30	0,72	-0,45	-0,29	0,77							
ozdesleme	0,85	0,66	0,55	0,28	0,28	0,57	-0,55	-0,40	0,68	0,81						
icsel	0,89	0,68	0,55	0,39	0,46	0,69	-0,65	-0,59	0,70	0,74	0,82					
kontrollu	0,86	0,50	0,14	0,03	0,01	0,22	0,07	0,29	0,37	0,16	0,04	0,71				
gorevonem	0,85	0,66	0,35	0,20	0,32	0,58	-0,41	-0,23	0,53	0,54	0,59	0,19	0,81			
gorevbutun	0,88	0,64	0,45	0,24	0,39	0,62	-0,46	-0,35	0,43	0,53	0,67	0,10	0,46	0,80		
beceri	0,89	0,63	0,47	0,23	0,29	0,63	-0,34	-0,19	0,55	0,54	0,68	0,11	0,50	0,60	0,79	
yonetici	0,89	0,67	0,47	0,24	0,45	0,48	-0,54	-0,50	0,41	0,59	0,68	-0,09	0,37	0,52	0,46	0,82

3.5.4 Yol analizi

Araştırmanın son adımında normallik, tutarlılık, ölçüm modeli analizi, doğrulayıcı faktör analizi testlerinden geçen alt modeller birleştirilerek araştırma modeli oluşturulmuştur.

Hipotezler doğrultusunda alt modeller arasına ilişkiler tanımlanarak aşağıdaki Ana Model oluşturulmuştur ve AMOS programı ile test edilmiştir.



Şekil 3.19 : Ana Model ve Faktör Yükleri.

Model çalıştırıldıktan sonra ilk adımda yine daha önce yapıldığı gibi model değerlendirilmesi yapılmıştır. Model ve anket verilerinin birbiri ile ne kadar örtüştüğünü analiz etmek için oluşturulan tablo aşağıdaki gibidir.

Sonuç olarak 7 uyum indisinin 5'i istenilen aralıkta çıkmaktadır. TLI değeri sınırda fakat olumsuz çıkmıştır, AGFI değeri olumlu çıkmamıştır.

Çizelge 3.52 : Ana Model Çıktı Analizi.

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
Model	1,621	0,899	0,077	0,053	0,892	0,718	0,102

Model analizinden sonra ikinci aşamada modelde kullanılan hipotezlerin “P” değerleri incelemeye alınmıştır. Aşağıdaki tabloda modelde kullanılan ilişkilerin değerleri görülmektedir.

Çizelge 3.53 : Model Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları.

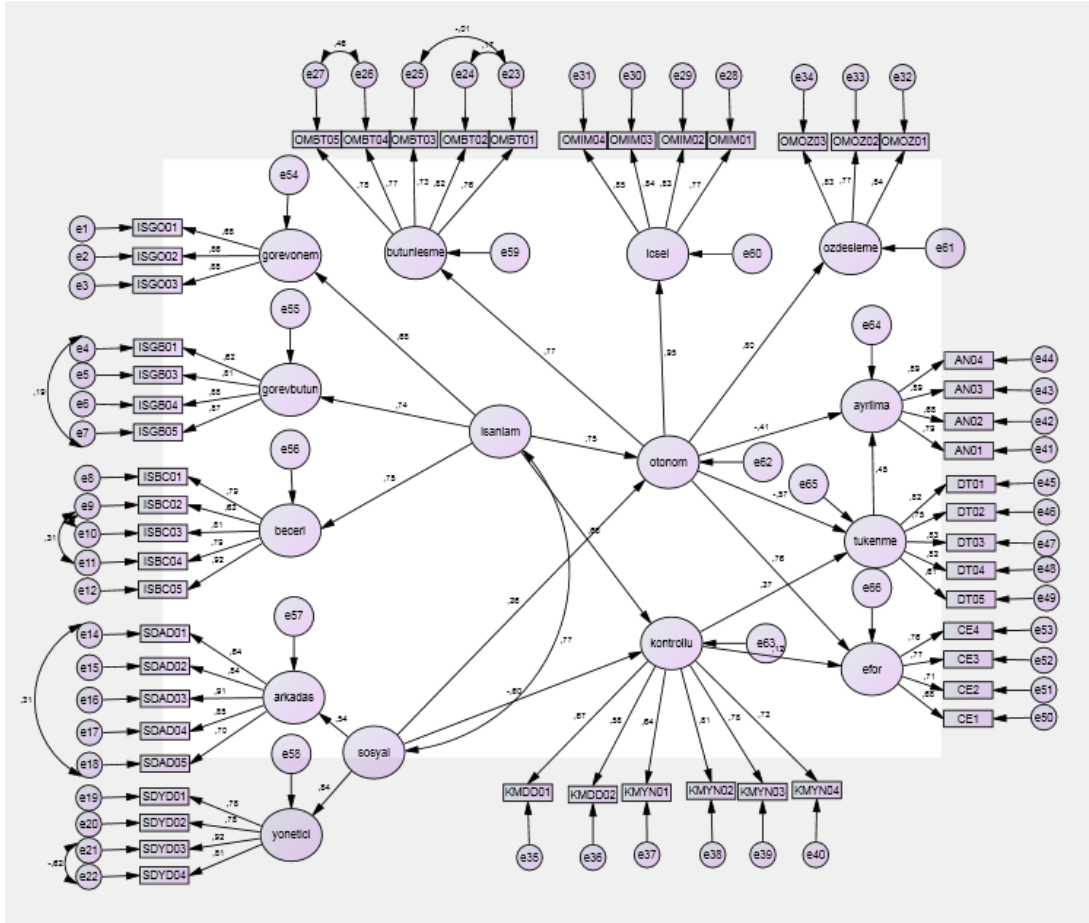
		Estimate	STD. Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
otonom	<--- isanlam	0,835	0,749	0,167	4,997	***	par_53
otonom	<--- sosyal	0,385	0,259	0,179	2,148	0,032	par_54
kontrollü	<--- isanlam	0,921	0,662	0,335	2,752	0,006	par_55
kontrollü	<--- sosyal	-1,112	-0,599	0,461	-2,415	0,016	par_56
tukenme	<--- otonom	-0,737	-0,572	0,11	-6,685	***	par_58
tukenme	<--- kontrollü	0,386	0,374	0,076	5,066	***	par_61
butunlesme	<--- otonom	1	0,768				
icisel	<--- otonom	1,206	0,945	0,121	10,009	***	par_22
ozdesleme	<--- otonom	0,869	0,799	0,109	7,997	***	par_23
gorevbutun	<--- isanlam	0,815	0,739	0,108	7,527	***	par_39
beceri	<--- isanlam	0,81	0,746	0,12	6,727	***	par_40
gorevonem	<--- isanlam	1	0,676				
arkadas	<--- sosyal	1	0,543				
yonetici	<--- sosyal	1,76	0,838	0,271	6,485	***	par_52
ayrilma	<--- otonom	-0,579	-0,411	0,119	-4,845	***	par_57
efor	<--- otonom	0,74	0,765	0,093	7,928	***	par_59
ayrilma	<--- kontrollü	-0,008	-0,007	0,073	-0,108	0,914	par_60
efor	<--- kontrollü	0,096	0,124	0,049	1,968	0,049	par_62
ayrilma	<--- tukenme	0,499	0,456	0,096	5,204	***	par_65

Tablodan görüldüğü gibi kontrollü motivasyonun ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin hem standardize değeri çok küçük çıkmaktadır hem de p değeri 0,05 değerinin çok üstünde 0,914 olarak gerçekleşmektedir. Bu yüzden hipotez reddedildikten sonra aradaki ok kaldırılarak model revize edilmiştir.

3.5.5 Modelin iyileştirilmesi

Modelin iyileştirilmesi adımı bir önceki adımda tespit edilen ve modelden çıkarılması gerektiği ortaya çıkan kontrollü motivasyon – ayrılma niyeti ilişkisi ortadan kaldırılmıştır. Analiz sonucu etkileşimin direkt olmaktan ziyade dolaylı olduğunu göstermektedir. Hipotez değerlendirmeleri bir sonraki bölümde detaylı olarak yapılacaktır.

Oluşan yeni model AMOS programı ile tekrar çalıştırılmış ve gerekli analiz adımları tekrarlanmıştır. Oluşan yeni model ve faktör yükleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 3.20 : Ana Model ve Faktör Yükleri (İyileştirilmiş).

Yapılan iyileştirme sonucunda oluşan çıktı analizi tablosu aşağıdaki gibidir. Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi yapılan değişiklikler sonrasında model uyum değerlerinde büyük bir değişiklik olmamıştır. PCLOSE değerinde ufak bir iyileşme gözlemlenmektedir. TLI değeri tam sınırdadır. AGFI değeri ise sınırın altında kalmıştır.

Çizelge 3.54 : Ana Model Çıktı Analizi (İyileştirilmiş).

	CMIN/DF	CFI	SRMR	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
Kriter	<5	>0,80	<0,09	<0,10	>0,9	>0,80	>0,05
Model	1,621	0,899	0,077	0,053	0,892	0,718	0,102
Model_Revize	1,620	0,899	0,077	0,053	0,893	0,718	0,106

Kurulan hipotezler ile ilgili oluşan faktör yükleri ve istatistiksel anlamlılıkları iyileştirilmiş model için aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Modeldeki bütün p değerleri %5 değerinin altındadır. Sadece Kontrollü motivasyon ile çalışma eforu arasındaki ilişkiyi belirten faktör yükünün değeri 0,049 ile sınırdadır. Aşağıdaki tabloya bakılarak modelde bulunan bütün etkileşimlerin korunmasına karar verilmiştir.

Çizelge 3.55 : Revize Model Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları.

			Estimate	STD. Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
otonom	<---	isanlam	0,837	0,75	0,167	5,013	***	par_53
otonom	<---	sosyal	0,384	0,258	0,179	2,146	0,032	par_54
kontrollü	<---	isanlam	0,922	0,662	0,335	2,754	0,006	par_55
kontrollü	<---	sosyal	-1,112	-0,599	0,46	-2,416	0,016	par_56
tukenme	<---	otonom	-0,737	-0,572	0,11	-6,686	***	par_58
tukenme	<---	kontrollü	0,386	0,374	0,076	5,063	***	par_60
butunlesme	<---	otonom	1	0,768				
icsel	<---	otonom	1,206	0,945	0,12	10,015	***	par_22
ozdesleme	<---	otonom	0,869	0,799	0,109	8	***	par_23
gorevbutun	<---	isanlam	0,815	0,739	0,108	7,527	***	par_39
beceri	<---	isanlam	0,809	0,746	0,12	6,727	***	par_40
gorevonem	<---	isanlam	1	0,676				
arkadas	<---	sosyal	1	0,543				
yonetici	<---	sosyal	1,761	0,839	0,272	6,484	***	par_52
ayrilma	<---	otonom	-0,583	-0,414	0,112	-5,205	***	par_57
efor	<---	otonom	0,74	0,765	0,093	7,929	***	par_59
efor	<---	kontrollü	0,096	0,123	0,049	1,965	0,049	par_61
ayrilma	<---	tukenme	0,494	0,452	0,086	5,768	***	par_64



4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuçlar

Yapılan literatür araştırmasına göre test edilen 11 hipotezden 10'unun sonucu beklendiği gibi bulunmuştur. Detayları sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

- İş Anlamlılığı:
 - H1: İş anlamlılığının otonom motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.
 - H2: İş anlamlılığının kontrollü motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

İş tasarımının iş anlamlılığı ana bileşeni çalışmada ele alınarak, otonom ve kontrollü motivasyonu artıracak beklenmiştir. Aslında modelin kurucusu olan Hackman ve Oldham'ın iş tasarımı bileşeninin otonom motivasyonun doğrudan içsel kısmını etkilediği yönünde çalışması bulunmaktadır (1975). Buna ek olarak, Gagne ve diğ.'nin 2015 yılındaki çalışmalarında iş tasarımının otonom motivasyonu pozitif, kontrollü motivasyonu ise bir miktar daha az ama yine pozitif etkilediği ve bu etkinin yansıtma bileşeni kaynaklı olduğu bulunmuştur. Gagne ve diğ.'nin yaptığı çalışmaya paralel olarak iş tasarımının ana bileşeninin aynı yönlü sonuç vereceği varsayımı ile kurulan hipotezler beklendiği gibi sonuçlanmıştır. Yani, otonom üzerinde kontrollü motivasyona göre bir miktar daha fazla pozitif etki göstermiştir. Modelde kontrollü motivasyon bileşeninin daha çok yansıtma soruları ile temsil edildiği göz önünde bulundurulduğunda, kontrollü motivasyonu pozitif etkilemesi sonucu da desteklenmektedir.

- Sosyal Destek:
 - H3: Sosyal desteğin otonom motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.
 - H4: Sosyal desteğin kontrollü motivasyon üzerinde negatif etkisi vardır.

Sosyal desteği iki bileşenin oluşturduğu ve bunların arkadaş ve yönetici desteği kavramları olduğu ilgili bölümde detaylı olarak açıklanmıştır. Sosyal destek kavramını oluşturan alt bileşenler üzerinde yapılan çalışmalarda sosyal desteğin iş

ortamı ile ilgili pek çok olumlu sonuç üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın amacına uygun olarak motivasyon faktörleri üzerinde de etkisi olması durumu ele alınmıştır. Sosyal desteğin iş anlamlılığının aksine, otonom ve kontrollü motivasyon faktörleri üzerinde farklı etkisi olabileceği düşünülmüştür. Örneğin, Deci ve Ryan kişilerin arkadaşlarından aldıkları destek ile otonom motive olma yönüne daha çok yaklaştıkları öne sürmüştür (Fernet ve diğ., 2010'da atıfta bulunulduğu gibi). Yine Deci ve Ryan'ın belirttiği gibi kontrollü motive olan kişilerin arkadaş desteği görmeleri durumunda, işlerine daha rahat adapte ve stres yönetimi anlamında daha rahat oldukları, özetle otonom tarafa kayabilme eğilimlerinin olduğu düşünülebilir.

Tanım olarak yönetici desteğine bakıldığında, işin kendi özelliklerinden ziyade yönetici tarafından oluşturulan ve çalışanı direkt etkileyen çalışma şartları olarak ifade edildiği görülmektedir (Baard ve diğ., 2004). Literatür çalışmalarına bakıldığında amacın çalışanları otonom tarafa yönlendirebilmek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Örneğin Gillet ve diğ. yaptığı çalışmada otonomi desteği veren yöneticinin otonom motivasyonu artırdığı ortaya konmuştur (2009). Bir diğer örnekte, yani Rahimic'in yaptığı çalışmada, yöneticinin hedefleri arasından en sonda gelen faktörün ödül ve disiplin açısından konan ölçütler olduğu ortaya konmuştur (2012). Buradan da bu faktörlerin kontrollü motivasyonun göstergeleri olduğu düşünülebilir ve yöneticinin hedefinin otonom motivasyona yönlendirmek olduğu düşünülebilir.

Hem arkadaşlık hem de yönetici desteği tek bir çatı altında yani sosyal destek altında birleştirildiğinde, araştırmalar sonucunda ortaya çıkan beklenti, sosyal desteğin pozitif taraf olan otonom motivasyonu artırma konusunda destekleyici olduğu ve kişilerin kontrollü motivasyondan uzaklaştırılmasını sağladığı düşünülmüştür. Sonuç olarak da, sosyal desteğin otonom motivasyonu pozitif, kontrollü motivasyonu ise negatif yönlü etkilediği hipotezleri öne sürülmüştür.

Bu araştırmada, aynen beklendiği üzere, sosyal destek faktörünün, otonom motivasyon ile pozitif, kontrollü motivasyon ile de negatif etkili olduğu görülmektedir.

- Otonom Motivasyon:
 - H5: Otonom motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

- H6: Otonom motivasyonun duygusal tükenmişlik üzerinde negatif etkisi vardır.
- H7: Otonom motivasyonun çalışma eforu üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yapılan bir çok çalışmada otonom motivasyonun olumlu iş çıktılarını pozitif etkilerken, olumsuz iş çıktıları üzerinde azaltıcı etkisinin olduğu savunulmaktadır. Örneğin, Kuvaas 2006'daki çalışmasında otonom motivasyonun işte ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Dysvik ve Kuvaas, 2010'da atıfta bulunulduğu gibi).

Tükenmişlik konusunda, Curran ve diğ.'nin 2010'daki çalışmalarında, yüksek seviyede motivasyona sahip kişilerin, yani içsel motivasyona daha yakın olan kişilerin tükenmişlikten o kadar uzak oldukları gösterilmiştir (Hsu, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi).

Çalışma eforu iş motivasyonun davranışa dönüşmüş hali olarak tanımlanmaktadır (DeCooman ve diğ, 2013). Bu konudaki bir örnekte, içsel motivasyona sahip kişilerin daha fazla görev ve sorumluluk alabildikleri, dolayısıyla otonom olabildikleri, sonuç olarak da yüksek çalışma eforu gösterdikleri söylenmektedir (Dysvik ve Kuvaas, 2011).

Bu ve benzer araştırmalar neticesinde kurulan hipotezler, bu çalışmada da beklendiği gibi sonuçlanmıştır. Yani, otonom motivasyon, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik faktörlerini negatif, çalışma eforunu ise pozitif olarak etkilemektedir.

- **Kontrollü Motivasyon:**

- H8: Kontrollü motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H9: Kontrollü motivasyonun duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H10: Kontrollü motivasyonun çalışma eforu üzerinde pozitif etkisi vardır.

Bu çalışmada otonom motivasyona ek olarak, kontrollü motivasyonun da aynı faktörlere olan etkisi incelenmek istenmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalarda, örnek olarak Dysvik ve Kuvaas (2008, 2010), Gagne ve diğ. (2010), kontrollü motivasyonun işten ayrılma niyetine ve duygusal

tükenmişliğe pozitif yönde etki ettiğini belirtmektedirler (Gillet ve diğ, 2013'te atıfta bulunulduğu gibi). Gagne ise kontrollü motivasyonun işten ayrılma niyetine etkisi olmadığını ancak çalışma eforunu pozitif olarak etkilediğini öne sürmektedir (2015). Her ne kadar ayrılma niyeti etkisi üzerinde aynı sonuçlar bulunmamış olsa da, genel literatür araştırmasında kontrollü motivasyonun negatif çıktıları olabileceği düşünülerek Dysvik ve Kuvaas ile paralel şekilde kontrollü motivasyonun ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu hipotezi kurulmuştur. Ayrıca kontrollü motivasyonun literatür araştırmasına paralel şekilde, çalışma eforu ve tükenmişlik ile de pozitif etkili olduğu hipotezleri de tanımlanmıştır.

Bu çalışmada, bu hipotezlerden kontrollü motivasyonun duygusal tükenmişlik ve çalışma eforu üzerinde pozitif etkisi olduğu hipotezleri beklendiği gibi sonuçlanmıştır.

Ancak Gagne'nin çalışmasında belirtildiği gibi, kontrollü motivasyonun işten ayrılma niyetine pozitif etki ettiğine dair bir kanıt bulunamamıştır ve bu hipotez yüksek p değeri ile reddedilmiştir. Son modelde, bu hipotezi belirten yol (ok) modelden çıkarılmıştır.

- Duygusal Tükenmişlik:
 - H11: Duygusal tükenmişliğin ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

Tourigny ve diğ.'nin sağlık alanındaki çalışmasında duygusal tükenmişlik yaşayan hemşirelerin ayrılma niyetlerinin yüksek oldukları sonucu ortaya konmuştur. Bu çalışmada da farklı bir kitle olan beyaz yakalarda bu etki gözlemlenmek istenmiştir ve bu yönde hipotez kurularak sonuçta doğrulanmıştır.

Bu hipotezlerin tamamından çıkan sonuçlar karşılaştırılmalı olarak incelendiğinde aşağıdaki tespitler yapılabilir:

- Otonom motivasyon üzerinde iş anlamlılığının etkisinin sosyal desteğe göre çok daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. İşin kendi ana özelliklerinin otonom motivasyon tanımı ile daha fazla bağlantılı olması, sosyal desteğin ise kişileri otonom tarafa kaydıran itici güç olması bu sonucu desteklemektedir.
- İş anlamlılığı kontrollü motivasyonu artırırken sosyal destek tam aksine düşürücü etki yapmaktadır. Yine burada iş anlamlılığının motivasyon tipinden bağımsız olarak artırıcı etki yaptığı, çünkü kişinin o işte çalışmasının temeli olduğu

söylenbilir. Sosyal desteğin negatif etkisi olması da, sosyal destek gören kişilerin kontrollü seviyeden otonom tarafa doğru geçmeleri, aksi durumda kişilerin kontrollü taraflarının ağır basması olarak yorumlanabilir.

- Duygusal tükenmişlik faktörünü otonom ve kontrollü motivasyon bakımından değerlendirmek gerekirse, otonom motivasyonun kontrollüye göre daha fazla etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etki ters yönlüdür, yani otonom tükenmişliği yüksek düzeyde negatif etkilerken, kontrollü motivasyon tükenmişliği pozitif yönde etkilemektedir. Hem tanımlar hem de literatür çalışmaları neticesinde otonom özelliği yüksek olduğunda kişilerin tükenmişlikten uzak olması beklenebilir. Kontrollü motivasyon değeri yüksek olan kişilerin, işleri ile ilgili üzerlerinde baskı olduğu, bu baskının bir getirisi olarak da duygusal tükenmişlik yaşanma durumları beklenebilir. Otonom motivasyon yükseldikçe kişilerin işleri ile kendilerini bir bütün görmeleri, işin kendisinden zevk almaları, kendi hedefleri için o işi uygun bulmaları durumları ortaya çıkar ve bunlar tükenmişlik kavramı ile tamamen ters yönlüdür. Dolayısıyla otonom tarafın tükenmişlik ile kuvvetli bir şekilde ters yönlü çıkması bu şekilde yorumlanabilir.
- Otonom motivasyon seviyesinin yüksek olması kişilerin işleri ile mutlu olmaları, işlerinden zevk almaları ve isteyerek o işi yapmaları anlamına geldiğinden bu yanı ağır basan kişilerin çalışma eforu sergileme olasılıkları beklendiği gibi yüksek çıkmıştır. Kontrollü motive olan kişiler ise üzerlerindeki çeşitli baskılar ile belki bir miktar mecburiyet duyarak çaba ortaya koymaya çalışabilirler, dolayısıyla kontrollü motivasyon yüksek olduğunda da çaba gösterme durumu yine olabilir. Ancak karşılaştırıldığında sonuçların da gösterdiği gibi, otonom motivasyonun efor üzerindeki etkisi çok daha yüksektir ve bu anlamlıdır.
- Otonom motivasyonun beklendiği gibi işten ayrılma niyetine yüksek ve negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kontrollü motivasyonun ise ayrılma niyetine direkt etkisi bulunamamıştır. Bu etkinin tükenmişlik üzerinden ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Tükenmenin ayrılma üzerindeki etkisi ile otonomun ayrılma üzerine etkisi şiddet olarak çok yakın olmakla beraber ters yönlüdür. Kontrollü motivasyonun ise ayrılmayı tükenme üzerinden etkilemesi, bir şekilde motive olan kişilerin işlerinden kolay ayrılamadıkları ancak ve ancak tükenme gibi sonuçlar oluştuğunda bu yola gittikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.2 Öneriler

Yapılan çalışmada motivasyon ile ilgili olan temel kavramlar kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Kurgulanan modelde literatürde yapılan pek çok çalışmaya kıyasla çok daha fazla sayıda, birbiri ile ilişkili olabilecek faktör bir arada tek bir büyük model ile incelenmiştir. Özellikle motivasyon, otonom ve kontrollü motivasyon alt bileşenleri ile modellenmiş ve bunların da alt faktörleri detaylı olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada, hem motivasyon üzerinde etkili olan faktörler detaylı olarak incelenebilmiş, hem de motivasyonun çıktıları olarak belirtilen kavramlar üzerindeki etkisi irdelenebilmiştir. Bu sayede bütünsel, yani motivasyonu kaynağından sonucuna kadar ele alan bir çalışma ortaya konmuştur.

Doğrudan gözlemlenemeyen kavramların nedensellik ilişkilerini tespit edebilmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi yaklaşımı bütün adımları ile uygulanmıştır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde bu çalışmada ele alınan ilişkilerin ve faktörlerin bire bir aynısının aynı çözüm yöntemi ile irdelendiğine rastlanmamıştır. İncelenen çalışmalarda yapılan analizler alt gruplar halinde bu çalışmadaki modele eklenerek kapsamlı bir bütün oluşturulmuş ve analiz edilmiştir.

Özellikle pek çok çalışmada motivasyonun otonom kısmı üzerine araştırmalar yapıldığı gözlemlenerek, hem fark yaratmak hem de teori olarak ortaya konan farklılıkları bu hedef kitlesinde gözlemleyebilmek adına kontrollü motivasyon da otonom motivasyon ile birlikte model kapsamına alınmıştır.

Bu çalışmada, iş tasarımı gibi kapsamlı ve hakkında pek çok araştırmaya yer verilen konunun ana çatısını oluşturan iş anlamlılığı kavramına yer verilmiştir ve motivasyon ile olan ilişkisi ölçümlenmiştir. Burada iş anlamlılığı boyutu ele alınarak daha özel bir alt başlıkta analiz yapılması söz konusu olmuştur.

Yine benzer şekilde duygusal tükenmişlik kavramı da tükenmenin ana parçası olarak ele alınmıştır ve yine burada da daha özel bir alanda araştırma yapılabilmiştir.

Literatürde yapılan çalışmalarda beyaz yaka çalışanlar üzerinden yapılan çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebep ile bu hedef kitlesinin seçilmesi analize farklı bir boyut kazandırmıştır. Son olarak bir çok farklı kaynak kullanılarak Türkçe bir anket hazırlanmış ve ölçüm modeli olarak kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda da bir problem ile karşılaşılmamış ve Türkçe olarak kapsamlı ve geçerli bir anket çalışması ortaya konulabilmiştir.

Yapılan bütün bu çalışmalar ışığında gelecek araştırmalar için çeşitli önerilerde bulunulabilir. Örneğin, belirtildiği gibi çalışma beyaz yaka çalışanlar için tasarlanmıştır. Doktor, polis, mavi yaka çalışan gibi farklı meslek gruplarında farklı sonuçlar ortaya çıkabilir, bu doğrultuda yeni araştırmalar yapılabilir.

Çalışma mevcut durumu korunarak daha fazla sayıda kişiye içeren veya başka bir Őehirde veya lkede yaşayan kişilerden oluşan bir örneklem üzerinde yapılarak çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca aynı örneklem üzerinde zaman etkisi de eklenerek aynı çalışma tekrarlanarak çıkan sonuçlar analiz edilebilir.

Tasarlanan modelde beş farklı seviyeden oluşan motivasyon kavramı literatürde olduğu gibi iki ana grup altında toplanmıştır. İş anlamlılığı ve sosyal destek kavramlarının etkisi bu iki ana grup yani otonom ve kontrollü motivasyon üzerinden incelenmiştir. İş anlamlılığı ve sosyal destek kavramlarının etkileri bu iki ana grubun altındaki her seviye için şiddet olarak farklılık gösterebilir. Bu açıdan ilerleyen çalışmalarda bu iki ana kavramın bütün motivasyon seviyeleri üzerindeki bağımsız etkileri ayrı bir araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Yine araştırma konusu olan modelde iş anlamlılığı altında iş tasarımının üç alt faktörü ele alınarak incelenmiştir. Çalışmayı bir başka boyuta çekmek için iş tasarımının diğer iki boyutu olan özerklik ve geri bildirim kavramları ayrı ayrı veya iş anlamlılığını oluşturan yetenek çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görev önemi kavramları ile birlikte modelde ele alınabilir.

Sosyal destek kavramında iş arkadaşlığı ve yönetici desteği kavramları ele alınmaktadır. Çalışmada kapsam iine alınmayarak incelenmeyen liderlik, organizasyonel destek gibi kavramlar başka bir çalışmada faktör olarak modele eklenebilir.

Bu çalışmada motivasyondan etkilenen faktörler olarak duygusal tükenmişlik ve ayrılma niyeti negatif ıktıları oluştururken, çalışma eforu pozitif çıktıyı oluşturmaktadır. Motivasyonun her türlüsünün az ya da çok çalışma eforunu arttıracalı sonucuna ulaşılmıştır ancak yapılan işin kalitesi veya verimi hakkında bir analiz bulunmamaktadır. Başka bir modelde performans da incelemeye alınabilir. Ayrıca iş tatmini kavramı da motivasyon kavramları ile birlikte bu model kapsamında ele alınarak başka ilişkilerin de irdelenmesi mümkün olabilir.



KAYNAKLAR

- Arshadi, N.** (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267-1272.
- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M.** (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- Basford, T. E. & Offermann, L. R.** (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management and Organization*, 18 (6), 807-817.
- Bassous, M.** (2014). What are the factors that affect worker motivation in faith-based nonprofit organizations? *Voluntas*, 26 (1), 355-381.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., ... Hofmans, J.** (2013). Autonomous Motivation Stimulates Volunteers' Work Effort: A Self-Determination Theory Approach to Volunteerism. *Voluntas*, 24 (1), 21-47. doi: 10.1007/s11266-012-9269-x
- Bria, M., Spânu, F., Băban, A. & Dumitrașcu, D. L.** (2014). Maslach Burnout Inventory – General Survey: Factorial validity and invariance among Romanian healthcare professionals. *Burnout Research*, 1 (3), 103-111.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H.** (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, Jan-Feb, 65-74.
- Chiang, C. & Jang, S.** (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal Of Hospitality Management*, 27 (2), 313-322.
- Deci, E. L., Connel, J. P. & Ryan R. M.** (1989). Self-Determination in a Work Organization Journal of Applied Psychology. *American Psychological Association*, 74(4), 580-590.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D.R., Usunov J. & Kornazheva B. P.** (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Society for Personality and Social Psychology*, 27(8), 930-942.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels L. & Witte, H. D.** (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (6), 1342-1352.

- Dysvik, A. & Kuvaas, B.** (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39 (5), 622-638.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B.** (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European journal of work and organizational psychology*, 20 (3), 367-387.
- Eaton, N. & Thomas, P.** (1997). Job diagnostic surveys of paediatric nursing: an evaluation tool. *Journal of Nursing Management*, 5, 167-173.
- Ehrlich, C.** (2006). The EFQM-model and work motivation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (2), 131-140.
- Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R. J.** (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work and Stress*, 26 (3), 213-229.
- Fernet, C., Gagne, M. & Austin, S.** (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? *The moderating role of work motivation. Journal of Organizational Behavior*, 31 (8), 1163-1180.
- Forret, M., & Love, M. S.** (2007). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (3), 248-260.
- Fullagar, C. J., & Kelloway, E. K.** (2009). Flow at work: an experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (3), 595-615.
- Gagne, M. & Deci, E. L.** (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., ...Westbye, C.** (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European journal of work and organizational psychology*, 24 (2), 178-196. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- George, D., & Mallery, M.** (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.)* Boston: Pearson
- Gillet, N., Gagne, M., Sauvagere, S. & Fouquereau, E.** (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (4), 450-460.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R.** (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. USA: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., & Yale Univ., New Haven, CT. Dept. of Administrative Sciences.** (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and The Evaluation of job Redesign Projects. *ERIC Clearinghouse*, 1-88.

- Hsu, L.** (2013). Work motivation, job burnout, and employment aspiration in hospitality and tourism students – An exploration using the self-determination theory. *Journal of hospitality leisure sport & tourism education*, 13, 180-189.
- Jung, J. & Tak, J.** (2008). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support with Korean Employees. *Journal of Career Development*, 35 (2), 187-201.
- Karatepe, O. M. & Aga, M.** (2013). The effect of job resourcefulness on role stress, emotional exhaustion and overall performance: A study of frontline bank employees. *Journal of Financial Services Marketing*, 18 (2), 91-105.
- Kuvaas, B.** (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (3), 504-522.
- Lee-Ross, D.** (1998). The reliability and rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers. *Hospitality Management*, 17, 391-406.
- Li, L., Hu, H., Zhou, H., ... Sun, T.** (2014). Work stress, work motivation and their effects on job satisfaction in community health workers: A cross-sectional survey in China. *BMJ Open* 2014, 4 (e004897), 1-9. doi:10.1136/bmjopen-2014-004897
- Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D.** (2008). Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899.
- Mafini, C. & Dlodlo, N.** (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40 (1), 01-13.
- Maslach, C. & Goldberg, J.** (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T. & Liu, Z.** (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, 81 (3). 354-363.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E.** (2006). Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. & Deci, E. L.** (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447-457.
- Pee, L. G. & Lee, J.** (2015). Intrinsically motivating employees' online knowledge sharing: Understanding the effects of job design. *International Journal of Information Management*, 35 (6), 679-690.

- Pinto, E.P.** (2011). The influence of wage on motivation and satisfaction. *The International Business & Economics Research Journal*, 10 (9), 81-91.
- Rahimic, Z., Resici, E. & Kozo A.** (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 535-543.
- Richer, S. F., Blanchard, U. & Vallerand, R. J.** (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 , 2089-2113.
- Ryan, M. R. & Deci, E.** (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Stoeber, J., Davis, C. R. & Townley, J.** (2013). Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation. *Personality and Individual Differences*, 55 (7), 733-738.
- Thakor, M. V. & Joshi, A. W.** (2003). Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights From The Job Characteristics Model. *Journal of Business Research*, 58(2005), 584–592.
- Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M. & Suominen, T.** (2014). Hospital Nurses' Individual Priorities, Internal Psychological States and Work Motivation. *International Nursing Review*, 61, 361-370.
- Tourigny, L., Babab V. V., Hanc J. & Wangd, X.** (2013). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (3), 541-532.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L.G. & Villeneuve, M.** (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41 (4), 213-226. doi: 10.1037/a0015167
- Şimşek, Ö. F.** (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. İstanbul: Ekinoks.
- Wang, T. & Zheng, Q.** (2012). Working pressure does not necessarily undermine self-determined motivation: The moderating role of social identity. *Chinese Management Studies*, 6 (2), 318-329.
- Wiesner, M., Windle, M. & Freeman, A.** (2005). Work stress, substance use, and depression among young adult workers: an examination of main and moderator effect models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 83–96.
- Wilson, I. & Madsen, S. R.** (2008). The influence of Maslow's humanistic views on an employee's motivation to learn. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13 (2), 46-62.
- Url-1** <<http://www.motivasyon.web.tr/Kategori/motivasyon-nedir>>, erişim tarihi 13.04.2016.
- Url-2** <<http://fundaerdemir.blogspot.com.tr/2011/04/kurumsal-mutluluk-utopya-m.html>>, erişim tarihi 23.04.2016.
- Url-3** <<https://www.youtube.com/watch?v=yl0cioekNLM>> erişim tarihi 23.04.2016.

EKLER

EK A: Anket Formu



EK A

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı "Tez Çalışması" kapsamında hazırlanmıştır.

Anketin kapsamı "Beyaz Yaka Çalışanlar ve Yöneticilerdir"

Ankette, işiniz ve iş ortamınızdaki çeşitli faktörler ile ilgili motivasyon düzeyinizi ve faktörlerin motivasyon düzeyinize olan etkisini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Soruların belirlenmiş doğru/yanlış cevapları bulunmamaktadır.

Tüm sorularda kendi düşüncenizi en iyi ortaya koyan cevabı seçmeniz ve tüm soruları eksiksiz olarak cevaplamanızı rica ederiz.

Sonuçların tutarlılığı açısından, konsantre olabileceğiniz en fazla 10 dakikanızı ayırmanız çok önemlidir.

Vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel araştırma yapabilmek amacıyla kullanılacak olup herhangi bir ortamda paylaşılmayacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Sorularınız olması halinde aşağıdaki e-mail adresi üzerinden iletişime geçebilirsiniz.
secilpaksoy@gmail.com

Seçil Paksoy Yılmaz

Şekil A.1 : Anket Formu Açıklamaları.

Mevcut işiniz ve iş çevreniz ile ilgili aşağıdaki soruları, size en yakın olan seçeneği seçerek cevaplamanızı rica ederiz.

Bütün soruları eksiksiz olarak doldurmanız anketin tutarlılığı için çok önemli ve olmazsa olmazdır. *

Cinsiyetiniz *

- ☐ Kadın
☐ Erkek

Medeni Durumunuz *

- ☐ Evli
☐ Bekar

Yaşınız *

- ☐ 25 ve altı
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46 ve üstü

Öğrenim Durumunuz (bitirilen) *

- ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans
☐ Doktora

Çalıştığınız departman *

Seçenekler arasında çalıştığınız departman yer almıyorsa Diğer seçeneğinde lütfen belirtiniz

- ☐ Satış
☐ Pazarlama
☐ Mali İşler & Muhasebe
☐ İnsan Kaynakları
☐ Bilgi Teknolojileri
☐ Üretim
☐ Üretim Mühendisliği
☐ Üretim Planlama
☐ Tedarik Zinciri
☐ Tüketici Hizmetleri
☐ Kalite
☐ AR&GE
☐ Satınalma
☐ Bütçe & Raporlama
☐ Stratejik Planlama
☐ Kurumsal Risk
☐ Kurumsal İletişim
☐ İnovasyon
☐ Diğer

Pozisyonunuz *

- ☐ Beyaz Yaka Çalışan - Giriş Seviyesi (Sorumlu/Mühendis/Uzman Yardımcısı)
☐ Beyaz Yaka Çalışan - Uzman Seviyesi (Uzman/Kıdemli Uzman)
☐ 1. Seviye Yönetici - Çalışan Yöneten
☐ 2. Seviye Yönetici - Yönetici Yöneten

Kıdeminiz (şirketinizde) *

- ☐ 0-1 yıl arası
☐ 1-3 yıl arası
☐ 3-5 yıl arası
☐ 5-10 yıl arası
☐ 10 yıl ve üzeri

Toplam tecrübeniz *

- ☐ 0-1 yıl arası
☐ 1-3 yıl arası
☐ 3-5 yıl arası
☐ 5-10 yıl arası
☐ 10 yıl ve üzeri

Soru No	Sorular	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işte çalışmayı tercih ediyorum					
2	Gerektiğinde normalden fazla çalışmaktan çekinmem					
3	Değerli olduğunu düşündüğüm için bu işte çalışıyorum					
4	İşim, başından sonuna kadar yürütebileceğim görevleri içerir					
5	İşimde başarılı olamazsam utanç duyacağım için çaba sarfediyorum					
6	İşimden bir yıl gibi kısa bir süre içinde ayrılabilirim					
7	Kişisel hedeflerim açısından bu işte çalışmak benim için önemlidir					
8	Yaptığım işler ilgimi çekiyor					
9	İş hedeflerim kişisel hedeflerimin bir parçası haline gelmiştir					
10	İşim önemli bir parçamı oluşturmaktadır					
11	İşim için ekstra efor sarf ederim					
12	Yöneticim tarafından anlaşıldığımı düşünüyorum					
13	İşim çok sayıda farklı yetenek kullanmamı gerektiriyor					
14	İş sonuçlarımın başkalarının hayatları üzerinde belirgin etkisi vardır					
15	İşimden dolayı kendimi duygusal olarak bitmiş hissediyorum					
16	Görevim gereği değişik işler yapabiliyorum					
17	Yöneticim işimi nasıl yapmak istediğini dinler					
18	Yöneticim başarıya ulaşabilmem için gerekli olan desteği sağlar					
19	Karşılığında ek faydalar kazanabilmek için işimde çaba harcıyorum					
20	Çalışma arkadaşlarımdan beni içlerine kabul ettiğini hissediyorum					
21	Bütün gün bu işte çalışmak beni çok zorluyor					
22	Başka bir iş için mevcut işimi bırakmayı pek düşünmem					
23	İşim seçtiğim hayat tarzının bir parçasıdır					
24	İşimi yapmaktan keyif alıyorum					
25	Bu işte çalışmamın sebebi, sağladığı iş güvencesidir					
26	İşim için elimden geldiği kadar çok çalışırım					
27	Çalışma arkadaşlarım gerektiğinde bana destek sağlar					

28	Görevlerimi tamamlayabilmek için farklı yeteneklerimden yararlanmam gerekir					
29	Görevlerim, büyük çoğunluğu başkaları tarafından tamamlanan bir iş grubunun küçük bir parçasını yapmaktır					
30	İşimden dolayı sabrımın sonuna geldiğimi hissediyorum					
31	İşim, birçok değişik işi birlikte yapabilmemi gerektirir					
32	İşim başladığım görevi bitimeme imkan verir					
33	Başkaları tarafından eleştirilmemek için işimde gayret gösteriyorum					
34	Yaptığım işi, sonuna kadar tamamlama olanağına sahibim					
35	İşim için yaptığım görevler çalışma hevesimi artırıyor					
36	İşimi yapmak için kendi isteğimle çaba sarf ederim					
37	Yeni bir iş aramaya niyetim var					
38	İşim hayatımın temel bir parçası haline gelmiştir					
39	İşim, bir işi başından sonuna kadar yapabilmemi sağlayacak şekildedir					
40	İşim değişik yetenekler kullanmamı gerektirir					
41	İşlerimi iyi yapamazsam kendimi suçlu hissedeceğim için çabalıyorum					
42	Günün sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum					
43	İşim, hayatımın bir parçasıdır					
44	Çalışma arkadaşlarım ihtiyacım olduğunda arkamdadırlar					
45	Birçok insanın iş sonuçlarımdan etkilenebileceği bir işte çalışıyorum					
46	Çalışma arkadaşlarım benimle ilgilenir					
47	İşimi kaybetme riskini almamak için işlerimde çaba harcıyorum					
48	Yaptığım iş beni heyecanlandırıyor					
49	Yöneticim işim ile ilgili bana seçme şansı tanır					
50	Aksi taktirde hayal kırıklığı yaşayacağım için işimde iyi olmaya çalışıyorum					
51	İşimden ayrılmayı sık sık aklımdan geçiririm					
52	İyi bir iş çıkaramazsam kendimi kötü hissedeceğim için çaba gösteriyorum					
53	Gereksiz yere çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
54	Çalışma arkadaşlarımla yanında kendimi rahat hissediyorum					
55	Yaptığım işlerin sonuçları başkalarını da önemli bir şekilde etkilemektedir					

Şekil A.2 : Anket Soruları.



ÖZGEÇMİŞ



Ad-Soyad : Sevil PAKSOY YILMAZ
Doğum Tarihi ve Yeri : 27.03.1988
E-posta : secilpaksoy@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** :2011, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü
- **Yüksek Lisans** :2016, İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi Programı

MESLEKİ DENEYİMLER:

2011 Haziran'dan bugüne Arçelik A.Ş.'de çalışmaktadır. Sırasıyla;

- 2011 – 2014 yılları arası İş Geliştirme Mühendisi olarak Bilişim Teknolojileri Direktörlüğü, Kurumsal Kaynak Planlama Bölümü'nde,
- 2014 – 2016 yılları arası Stratejik Planlama Uzmanı olarak Stratejik Planlama Direktörlüğü'nde,
- 2016 yılı Mart ayı itibariyle Satınalma Direktörlüğü Sistem Geliştirme ve Projeler Yöneticiliği Bölümü'nde Sistem Geliştirme Uzmanı olarak görev yapmaktadır.