



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞE SAYGILI

BURSA-2018



**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ
İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayşe SAYGILI

Danışman:

Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

BURSA-2018

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı'nda, 701450011 numaralı, Ayşe SAYGILI 'nın hazırladığı, "Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili savunma sınavı, 09/03/2018 günü, ~~11:00~~...~~13:00~~ saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin ~~başarılı~~... (başarılı/~~başarısız~~) olduğuna ~~oy birliği~~... (oy birliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

Uludağ Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Aşkın KESER

Uludağ Üniversitesi

Üye

Yard. Doç. Dr. Arzu ÖZSOY ^V ÖZMEN

Kocaeli Üniversitesi

Üye

Akademik Unvan/Ad Soyad

Üniversitesi

Üye

Akademik Unvan/Ad Soyad

Üniversitesi

09/03/2018

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

12/ 02/2018

İmza



Adı Soyadı: Ayşe SAYGILI

Öğrenci No: 701450011

Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 12/02/2018

Tez Başlığı / Konusu: Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 86 sayfalık kısmına ilişkin, 12/02/2018 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dâhil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı: Ayşe SAYGILI

Öğrenci No: 701450011

Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Programı: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

Danışman

Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN, 12/02/2018

* Turnitin programına Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Ayşe SAYGILI
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bilim Dalı	: Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: xi + 86
Mezuniyet Tarihi	: / / 2018
Tez Danışman(lar)ı	: Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

ÖRGÜTLERDE UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Motivasyon, diğer sektörlerde olduğu gibi hazır beton sektöründe de üzerinde durulan önemli konulardan biridir. Çalışanları motive etmek ve örgütlerinde kalmaya devam etmelerini sağlamak kolay bir iş değildir. Motivasyonu ve işten ayrılma niyetini etkileyen birbirinden farklı faktörleri sıralamak mümkündür. Bu çalışmada içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle literatürdeki konu ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini merkezi Bursa da olan aynı zamanda Bandırma ve Kütahya’da da hizmet veren hazır beton sektöründeki bir örgütün mavi yaka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, “Başarıdan dolayı ekstra ücret ödenmesi”, “Yapılan işte başarılı olmak” ve “İzin kullanılması gerektiğinde izin verilmesi” çalışanların motivasyon düzeylerini arttırdığı belirlenmiştir. Elde edilen diğer bir sonuç ise dışsal motivasyon araçlarının, içsel motivasyon araçlarına göre işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin daha fazla olduğudur. Ayrıca motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

Name and Surname : Ayşe SAYGILI
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Labour Economics and Industrial Relationships
Branch : Labour Psychology and Human Resources
Degree Awarded : Master
Page Number : xi + 86
Degree Date : / / 2018
Supervisor (s) : Assist. Prof. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN

EFFECTIVENESS OF MOTIVATION TOOLS IMPLEMENTED IN ORGANIZATIONS ON THE INTENTION TO LEAVE OF EMPLOYMENT

Motivation is one of the important issues accentuated in Ready- Mixed Concrete industry as it is in other sectors. It is not an easy task both to motivate employees and keep them in their organizations. It is possible to list different factors which affect motivation and intention to leave of employment. In this study, the effects of internal and external motivation factors on the intention to leave of employment have been researched. For this purpose, studies on this subject in the literature have been examined first. The sample of this research is constituted with the blue-collar workers of a ready-mixed concrete organization whose head office is in Bursa and also serves in Bandırma and Kütahya. According to the findings of the research, it was determined that employees' motivation levels were increased by “extra payment due to success”, “succeeding at the job” and “giving permission when it is required”. Another result obtained from the research is that external motivation tools have more influence on the intention to leave of employment than internal motivation tools. It was also found that there was a negative meaningful correlation between motivation and intention to leave of employment.

Key Words: Motivation, Internal Motivation, External Motivation, Intention to Leave of Employment.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimimde, en başından bu yana bana maddi manevi destek olan canım anneme, canım babama ve her zaman yanımda olan canım kardeşim Aysun Saygılı'ya sonsuz teşekkür ederim.

Tez çalışmamda bana bilgi, emek, sabır ve değerli zamanları ile yardımcı olan çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmamda, tecrübesiyle ve değerli bilgi birikimiyle bana yol gösteren, destek olan danışman hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Bursa, 2018

Ayşe SAYGILI

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1. MOTİVASYON KAVRAMI VE NİTELİĞİ	3
2. MOTİVASYON SÜRECİ.....	5
3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ.....	7
3.1. İÇ MOTİVLER	7
3.2. FİZYOLOJİK MOTİVLER.....	8
3.3. SOSYAL MOTİVLER.....	8
3.4. PSİKOLOJİK MOTİVLER.....	9
4. MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	9
4.1. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	10
4.2. YÖNETİCİ AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ	11
4.3. ÇALIŞAN AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....	11
5. MOTİVASYON TEORİLERİ	12
5.1. KAPSAM TEORİLERİ	13
5.2. SÜREÇ TEORİLERİ.....	13
5.3. ÖZ BENLİK TEORİSİ	15
5.3.1. İçsel Motivasyon.....	19
5.3.2. Dışsal Motivasyon	24
6. MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	30

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI.....	34
2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	36
2.1. EKONOMİK FAKTÖRLER	36
2.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	37
2.3. KİŞİSEL FAKTÖRLER	38
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI.....	39
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ	40
5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	41
6. MOTİVASYON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

1. AMAÇ VE YÖNTEM.....	51
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	51
1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	52
1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	53
1.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	54
1.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	55
2. ANALİZ VE BULGULAR.....	57
2.1. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ	57
2.2. BULGULAR VE YORUMLAR	57
2.2.1. Güvenilirlik Analizi	58
2.2.2. Demografik Bilgiler	59
2.2.3. Frekans Analizi	60
2.2.4. Korelasyon Analizi	63
2.2.5. Regresyon Analizi.....	64
2.2.6. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi	65

3. TARTIŞMA.....	69
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....	71
KAYNAKÇA.....	76
EK.....	83



TABLULAR LİSTESİ

Tablo-1: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	58
Tablo-2: Demografik Bilgiler.....	59
Tablo-3: İçsel ve Dışsal Motivasyonla İlgili En yüksek 3 Tanımlayıcı İstatistik.....	60
Tablo-4: İçsel ve Dışsal Motivasyonla İlgili En Düşük 3 Tanımlayıcı İstatistik.....	61
Tablo-5: İçsel ve Dışsal Motivasyonların Genel Ortalaması.....	62
Tablo-6: İşten Ayrılma Niyeti İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
Tablo-7: Korelasyon Katsayı Aralıkları.....	63
Tablo-8: Korelasyon Analizleri.....	63
Tablo-9: Regresyon Analizi.....	64
Tablo-10: İçsel Motivasyon Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler.....	66
Tablo-11: Dışsal Motivasyon Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler.....	67
Tablo-12: İşten Ayrılma Niyeti Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler.....	68

GİRİŞ

Günümüz örgütleri, yönetim, ürün ve hizmet kalitesinin en temel noktasının insan kaynağı olduğunu kavramışlardır. Klasik yönetim anlayışındaki “ürettiğim her şeyi satarım” düşüncesi, geride kalmaya başlamıştır. Gelişim ve değişim tüm sektörlerin “nasıl ve ne ile üretirsem satarım” düşüncesine sahip olmalarını sağlamıştır. Bu noktada üretim sürecinde, nitelikli insan kaynağının önemi ve gerekliliği örgütler tarafından anlaşılmıştır.

Örgütlerin, sahip oldukları nitelikli insan kaynağını kendi bünyelerinde tutabilmeleri için, öncelikle çalışanlarının neyi isteyip neyi istemediklerini bilmeleri gerekmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlarını tanımalıdırlar. Örgütler, çalışanlardan yüksek performans ve verimlilik beklemektedir. Bu beklentilerin karşılanmasındaki önemli etkenlerden biri de çalışanların motivasyonu, gelişimi ve örgütte kalmayı istemeleridir.

Motivasyon, çalışanların mevcut işlerini severek, isteyerek yapmalarını sağlayan itici bir güçtür. Motivasyon konusu, örgüte hem verimlilik kazandırılması hem de çalışanların işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlaması açısından ilgi çekicidir. Örgüt ve çalışan arasında bir ilişki kurulması için örgütler tarafından uygulanan bazı motivasyon araçları vardır. Bu motivasyon araçlarının niteliği ve etkinliği çok önemlidir. Çalışanların motivasyonları arttırılmaya çalışılırken, onların istek ve beklentileri de dikkate alınmalıdır. Örgütler, çalışanlarını tanıdıkları ve taleplerini önemsedikleri zaman en uygun motivasyon aracını tercih eder, bununla birlikte motivasyon süreci ile çalışan ve örgütün beklentileri doğru yönde tatmin edilmesi sağlanır.

Çalışanlarla ilgili son yıllarda üzerinde durulan diğer bir konu ise, işten ayrılma niyetidir. Bu kavram, çalışanın mevcut çalışma şartlarından tatmin olmadığında örgütten ayrılmayı düşünmeye başlamasıdır. Bu düşüncenin davranışa dönüşüp dönüşmemesi, örgütün ve çalışanın iyileştirme çabalarına verdiği cevaplardır. Bu noktada, örgütten istediği ve beklediği desteği gören çalışanların işten ayrılma niyetleri azalacak, örgüte olan bağlılığı, güveni artmaya başlayacaktır. İşini, örgütü seven

alışan, daha özverili, daha fazla emek harcayarak ve daha fazla performans göstererek çalışacaktır.

Dünyanın ve ülkemizin deprem haritası incelendiğinde ülkemizin büyük bir bölümünün (%42) deprem kuşağında yer aldığı görülmektedir. Depremler lkeler ve toplumlar için büyük can ve mal kayıplarına neden olmaktadır. Olası afetlerin yıkıcı etkilerini önleyebilmek için üzerinde durulması gereken konulardan bir tanesi de yapı güvenliğidir. Güvenli yapıların inşası değerlendirildiğinde, hazır betonun kalitesi önemli ve vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Hızla gelişen ve önemi artan hazır beton sektöründe istihdam edilen beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlarının da sayısı giderek artmaktadır.

Bu çalışmada hazır beton sektöründe istihdam edilen mavi yaka çalışanlarının, motivasyon ve işten ayrılma niyeti konusu ele alınarak, çalışanların motivasyonuna etki eden içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir.  bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, “Motivasyon Tanımı, Süreci, nemi, Teorileri ve Motivasyonla ilgili Yapılan alışmalar” motivasyon başlığı altında incelenmiştir.

İkinci bölümde, “İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı, İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler, Sonuçları, nlenmesi ve İşten Ayrılma Niyeti ve Motivasyonla ilgili yapılan alışmalar” İşten Ayrılma Niyeti başlığı altında incelenmiştir.

Çalışmanın nc ve son bölümünde motivasyon ve işten ayrılma niyeti ilgili anket uygulaması yapılmıştır. Anket Bursa'da Hazır Beton sektöründe faaliyet gösteren özel bir rgttn mavi yaka çalışanlarına uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1. MOTİVASYON KAVRAMI VE NİTELİĞİ

Motivasyon konusunda oldukça fazla araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda, kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden etmenler nelerdir, kişilerin aynı davranışları yeniden göstermeleri nasıl sağlanır gibi sorulara yanıtlar aranmıştır.¹ Yanıt aranan bu sorular, motivasyon konusu ile ilgilidir. Motivasyon kavramının tanımlarını incelediğimizde ise; bireyleri belli başlı amaçlara yönelten, harekete geçiren içsel bir çabadır. Bir diğer deyişle, motiv ya da motivasyon bir içsel etmene bağlı olan çabalar bütünüdür.² Motivasyon kavramının temel ögesini motiv oluşturmaktadır. İlk olarak 1918 yılında, Woodworth tarafından motiv şöyle tanımlanmıştır: “*Bir organizmayı çeşitli şekillerde harekete geçiren enerji birikimidir.*”³ İnsan yaşamı boyunca birbirinden farklı motivlere maruz kalmaktadır. Bu birbirinden farklı motivler insan yaşamı boyunca pozitif veya negatif etkilerin neden olduğu uyarılmalar yaratır, bu etkilerin oluşturduğu uyarılma bir iç kuvvet olarak belirir.⁴ Motivasyon, birçok bilim dalının üzerinde durduğu konulardan biridir. Bu kavram, literatürde bazen motiv (güdü) bazen de motivasyon (güdülenme) olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Motivasyon kavramı davranışın temelinde yatan itici güç anlamında “motiv” kavramı ile telaffuz edilmektedir.⁵ Literatürdeki motivasyon kavramı incelendiğinde aşağıdaki tanımlara ulaşılmıştır:

– “*Motivasyon ya da güdülenme, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları, eyleme geçmeleri*” olarak tanımlanır.⁶

¹ Mehmet Silah, *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Selim Kitapevi, 2001, s. 61.

² Ali Ceylan, Adem Anbar, *Modern İşletmecilik*, Bursa: Ekin Yayınevi, 2014, s.350.

³ Serpil Aytac, *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005, s.24.

⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Davranış*, Bursa: Aktüel Yayınları, 2013, s.98.

⁵ Silah, a.g.e., s.62.

⁶ Silah, a.g.e., s.63.

–“Motivasyon bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güç” olarak da tanımlanmaktadır.⁷

– “Motivasyon, bireyin bir hedefe ulaşma yolunda geçirdiği süreçte, kendisine enerji verilmesi, yönlendirilmesi ve hedefe doğru ilerleme kararlılığının sağlam tutulmasıdır.”⁸

–“Motivasyon, bireylerin önceden belirledikleri bir hedefi başarmak amacıyla kendi istek ve arzuları ile hareket etmeleri ve çaba göstermeleridir.”⁹

Motivasyon kavramının birbirinden farklı ve ortak sonuçlara ulaşmayı hedefleyen tanımları incelendiğinde, harekete geçiren, tatmin sağlayan, enerji ve haz veren bir eylem ya da davranış olduğu görülmektedir. İnsan davranışlarının temelinde var olan motivasyon ile ilgili pek çok bilim dalı tarafından da tanımlamalar yapılmıştır.

–Örgütsel bağlamda motivasyon, çalışanların ve örgütlerin hedef ve beklentilerinin bağdaştırılması, bununla birlikte çalışanların, kendisi ve örgüt için fayda elde etmesidir.¹⁰

–Psikolojide motivasyon, hedefe yönelik davranışları başlatan ve devam ettiren bazen de yönlendiren ve sona erdiren bir sürecin zinciri olarak tanımlanmaktadır.¹¹

–Duygusal zekâ bağlamında ise, “bireyin duygusal sistemini aracı olarak kullanarak bir işi başlatması ve bitirmesi” olarak tanımlanmıştır.¹²

İnsanların yaşamları boyunca gösterdikleri davranışlarının bir amacı vardır. Temelinde bir motiv bulunan bu reaksiyona, amaçlı davranış denilebilir. Bir motivin etkisiyle oluşan bu amaçlı davranış, motivasyonel davranış olarak ifade edilebilir. Motivasyonel davranış kişide istek ve uyarıcı bir reaksiyon yaratabilecek etkide olabilir.

⁷ Aşkın Keser, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Ekin Kitapevi, 2015, s.74.

⁸ Nurhan Şakar, *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed.) Celil Koparal, Eskişehir: I AÖF Yayımı, 2012, s.131.

⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2010, s.619.

¹⁰ Mevlüt Karadağ, Oğuz Işık, Mahmut Akbolat, Özay Çelen, “Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, No: 40, 2015, s.313.

¹¹ Şebnem Akın Acuner, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, Ankara: Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2010, s.35.

¹² Selen Doğan, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Kare Yayınları, 2005, s.117.

Bu istek ve uyarıcı davranışın asıl nedenidir ve davranışa yön verir, süreklilik kazandırır.¹³ Yukarıda da belirtildiği üzere psikologlara göre davranışların doğuş sebebi, motivasyonun sonucudur. Bu konuda birçok psikolog aynı görüşe sahiptir. Kısaca açıklamak gerekirse; insan davranışları nedene dayanır ve bu davranışlar algılanan belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiştir.

İnsanları eyleme geçiren birbirinden farklı etkenler vardır. İnsanların ihtiyaçları arasında kıyaslamalar yapıldığında, ihtiyaçların benzerliklerinin yanında çok farklı yönlerinin de varlığı görülür. İnsanın içinde bulunduğu çevre, bazı ihtiyaçların varlığını baskın bir şekilde hissettirir ve o ihtiyaçların giderilmesi için harekete geçmeye yönlendirir. İnsanlar çalışırken veya belli başlı uğraşlar içinde bulunurlarken farkında olmadan belirli amaçlara ulaşmayı isterler.¹⁴ Örneğin, karnı aç olan bir kişinin mutfağa giderek kendine yemek hazırlaması; sınıfı iyi bir not ile geçmek isteyen bir öğrencinin ders çalışarak iyi notlar almaya çalışması gibi.

İnsanlar tatmine ya da amaca ulaşmadığı yani ihtiyacı tatmin edilmediği sürece, kendisinde bir eksikliğin varlığını hisseder.¹⁵ Bu eksiklik, bireyde dengesizlik meydana getirebilir. İhtiyaç tatmine ulaştığında, yaşanan dengesizlik ortadan kalkar. İnsanlar birbirinden ayrı kişiliklere sahiptir ancak bu farklılıklara rağmen, bütün insanlar için ihtiyacın giderilmemesinde aynı sonuç yani dengesizlik ve gerginlik görülebilir.

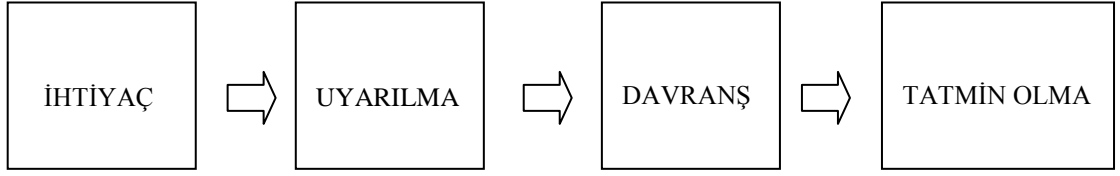
2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon, bireylerin, çeşitli davranışları gerçekleştirme ve eyleme geçme sürecidir. Kısaca motivasyon süreci, bir ihtiyacın tatmine ulaşmasıdır. Birey, tatmin olmamış bazı ihtiyaçları tarafından uyarıldığında, bu ihtiyaçları tatmin etmek için belirli bazı davranışlar gerçekleştirecektir. İhtiyaç tatmin edilene kadar birey motive olmaz. Bireyin davranışları, ihtiyacı tatmin edecek bir hedef ya da talep doğrultusunda olacaktır. Süreç olarak ele aldığımızda genel olarak dört aşamanın varlığından söz edebiliriz.

¹³ Silah, a.g.e., s.62.

¹⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.98.

¹⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.100.



Şekil: 1 Motivasyon Süreci¹⁶

“Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka deyişle motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı kendisine gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır.”¹⁷

Bireylerde tatmin edilme durumu tam olarak yerine getirilmediğinde, yani gerekli ihtiyaç karşılanamadığında eksiklik ortaya çıkar. Böylece motivasyon süreci başlar. Artık eksikliği hissedilen durumu karşılamaya yönelik bir gücün ortaya çıkması için bireyin uyarılması gerekir. Uyarılma durumunun gerçekleşmesi için birey, bu ihtiyacı karşılamak üzere fiziksel ve psikolojik olarak hazır olmalıdır. Sonraki adım, bunu davranışlarıyla göstermesidir. Birey, ihtiyaçlarını tatmine ulaştırdığı zaman ise son basamağa gelmiş demektir. Ancak bir ihtiyacın tatmine ulaşması daha sonra tekrar eksikliğinin hissedilmeyeceği anlamına gelmemektedir. Motivasyon süreci, bir ihtiyacın eksikliği ile başlar ve devam eden ihtiyacın tatmine ulaşmasıyla sonlanır. Burada görülüyor ki motivasyon süreci dinamik bir yapıdadır. İnsan hayatı boyunca, ihtiyaçları çeşitlenir, değişir ama motivasyon süreci, sürekli devam eder.

¹⁶ Blair J.Kolasa, *İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Fatih Yayınevi, 1979, s.288.

¹⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.99-100.

3. MOTİVASYON ÇEŞİTLERİ

Bireylerin ihtiyaçlarından doğan motivler, bölgeden bölgeye, insandan insana farklı olması nedeniyle çeşitli şekillerde sınıflandırılmışlardır. Bu sınıflandırmaların temelinde oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri yer almaktadır. Bu çalışmada motivasyon çeşitleri dört başlığa ayrılmıştır: İç motivler, fizyolojik motivler, sosyal motivler ve psikolojik motivler.¹⁸

3.1. İÇ MOTİVLER

İç motiv, “Bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz ve öğrenilmemiş davranışlardır.”¹⁹ Bu yönüyle iradeden bağımsız (ussal olmayan) sınıfın içinde yer alabilir. Farklı bir ifade olarak ise iç motivler, bireyleri ilkel benlik niteliğindeki davranış biçimlerine eğilim göstermesini sağlayan olgular bütünü olarak da düşünülebilir.²⁰

Davranışların iç motivler olarak ifade edilebilmesi için; fizyolojik kaynaklı, öğrenme süreci sonunda değişmemesi ve hayvansal karakterli bir davranış olmalıdır.²¹ “Bu tür iç motivler hayvanlar ve insanlarda ortak nitelikli olmakla birlikte davranışlarda farklılık dikkat çeker.”²²

“İç motivler, bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç motivlerin yeri yoktur.”²³ İç motivler, tüm bireyler için geçerli olan canlılığın devamını sağlayan içgüdüsel davranışlarımızdır. Örneğin; tatmin edilme biçimleri farklı olmakla birlikte, yetenek gerektirmeyen acıkma, susama vb. örnekler iç motivlerdir.

¹⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.100.

¹⁹ Alptekin Sökmen, *Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010, s.159.

²⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e s.101.

²¹ Silah, a.g.e., s.68.

²² Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.101.

²³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.101.

3.2. FİZYOLOJİK MOTİVLER

Bireyin yaşamına devam edebilmesi için zorunlu ya da önemli olan motivler şeklinde açıklanabilir. Fiziksel motivlere yarı bilinçli, yarı bilinçsiz motivler de denilebileceği gibi tüm insanlarda var olmakla birlikte bireyden bireye farklılık gösterebilir.²⁴

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, tatmin edilme önceliği fizyolojik motivlere verilmiştir, beslenme, barınma ve ısınma motivleri ertelenemedikleri gibi mutlaka tatmin edilmeleri gerekir. Toplumsal motivler ise bir sonraki aşamada gelmektedir. Ancak öncelik sırası ve kuvveti insandan insana değişebilmektedir.

“Fizyolojik kaynaklı motivler birbirine benzediği halde, çevresel ya da sosyo-kültürel ve psikolojik kökenli motivler farklılık göstermektedir. Bazı motivler sadece belirli kültürlerde yaşayan insanlarda görülür.”²⁵

3.3. SOSYAL MOTİVLER

Bireylerin yaşamları süresince çoğunlukla sonradan öğrendikleri motivler olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin yaşamı boyunca devam eden, dönemlik olmayan motivlerdir.

Bireyler toplumların birer parçasıdır. Toplumsal düzenin sağlanması, mevcut refahın korunması için uyulması gereken kurallar, yasalar ve gelenekler vardır. Bireyler düzenin devamı için toplumun oluşturduğu davranış biçimlerine kendini adapte etmeye çalışır. Bu adaptasyon sürecinde bireydeki sosyal içerikli motivler rol oynar.

Toplumların değer yargıları, sosyal ortama bağlı motivleri etkilemektedir. Birey, içinde yaşadığı toplumun değer yargıları doğrultusunda hareket eder, çaba harcar. Bu durum da bireyin sosyal motivlerini şekillendirir. Öznel nitelikte olan sosyal motivler, bireysel farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; değer görmek, bir gruba ait olmak, beğenilmek ve etkin bir birey olmak sosyal motivlerdir.²⁶

²⁴ Sökmen, a.g.e., s.159.

²⁵ Silah, a.g.e., s.66.

²⁶ Sökmen, a.g.e., s.214.

3.4. PSİKOLOJİK MOTİVLER

İnsan davranışlarını şekillendiren psikolojik nitelikli motivler vardır. Bunlar bireylerin zihinsel ve ruhsal ihtiyaçlarından kaynaklanabilir. Psikolojik motivler, doğuştan var olduğu gibi sonradan da kazanılabilir. Ayrıca insanların kişiliğini ve davranışlarını etkiler.²⁷

Psikolojik motivler karmaşık bir yapıya sahiptir. Nedeni ise, bireyler arası farklılıktır. Yani bireylerin her olayı farklı algılamaları ve farklı tepki verebilmeleridir.²⁸ Aynı olay karşısında bazıları anlayış gösterebilirken bazıları sinirlenebilir ya da bir olaya karşı aşırı ilgi duyarken diğerleri umursamaz görünebilir. Bazen aynı birey bir olay karşısında zaman zaman farklı tutumlar sergileyebilir. Psikolojik motivlerde bireyin içinde bulunduğu psikolojik durum davranışın yönünü belirleyebileceği gibi değişkenlik göstermesine de neden olabileceği göz arda edilmemelidir. Tutumlar, beceriler, beğeniler ve korkular psikolojik motivlere örnek gösterilebilir.

4. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Örgütlerin faaliyette buldukları piyasalarda başarılı olabilmesi, gelecek hedeflerine ulaşabilmesi, nitelikli çalışanlar ile varlığını devam ettirebilmesi motivasyon kavramının değerini bilmesi ile mümkündür.

Motivasyon, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde, yöneticilerin etkin teşvik sistemi sağlamasında, sonuca ulaşmada ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmede rol üstlenen çalışanlar açısından öneme sahiptir. Motivasyona gerekli değeri veren örgütler uzun soluklu başarı elde eden tarafta yer alırlar. Motivasyon kavramı geniş kapsamlı ele alındığında başta örgütler olmak üzere yönetici ve çalışanlar açısından da dikkate alınması gereken önemli bir konudur.

²⁷ Silah, a.g.e., s.70.

²⁸Nurullah Genç, *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s.258.

4.1. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Örgütler açısından motivasyon incelendiğinde, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını ve görevlerini yerine getirmelerinde istek ve arzu sağlayan itici güçlerin tümü olarak ifade edilebilir. Başka bir tanımda ise, çalışanları örgüt amaçlarının çatısı altında toplayan, yaklaştıran, bu amaçlara inandıran ve özendiren nitelikteki tüm eylem ve davranışlar motivasyon olarak tanımlanabilmektedir.²⁹

Motivasyon, örgüte dinamizm kazandırır, heyecan ve canlılık sağlar. Örgütlerde, çalışanların tüm davranışları bir nedene dayanır. Motivasyon konusu da bu davranışların, nedenini bilmek ile ilgilenir. Örneğin, bir kişi, bilgisayar başında saatlerce severek çalışabilirken, başka bir kişinin bu durumdan memnun olmaması, gününü daha aktif ve sosyal geçirmek istemesinin nedeni nedir? Bu soruların cevabı, bireysel farklılıklar (kişilik, istekler) gibi düşünülse de bu farklılıklar genelde, çalışanların motivasyon derecelerinin, ihtiyaçlarının ve tatminlerinin farklı olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle örgütlerde yönetimin, öncelikle bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda motive eden faktörleri belirlemesi ve bunu sağlayan araçlardan yararlanması gerekecektir.³⁰ Motivasyon örgütlerce komplike bir olgu olarak görülmektedir. Çünkü çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri birbirinden farklıdır. Bu farklılıkların analizi ve değerlendirmeleri örgütler tarafından detaylı araştırılarak, etkin bir teşvik sisteminin uygulanması, yüksek performansın ve verimliliğin anahtarı konumunda olabilir. Motive olmuş çalışanlarla, örgütün daha verimli, yeniliklere ve yaratıcılıklara açık olması sağlanabilir.

²⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.96.

³⁰ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014, s.231.

4.2. YÖNETİCİ AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Yönetici açısından motivasyon, çalışanların davranışlarını etkileyen faktörlerin neler olduğu, bu faktörlerin nedenlerinin araştırılarak olumlu davranışların nasıl yönlendirilebileceği ve sürdürülebileceği ile ilgilidir.³¹ Değişen rekabet koşulları, üretim çeşitleri ve hizmet sunumları örgütleri de bu koşullara ayak uydurmak için değişmeye yöneltmiştir. Örgütler için sadece teknolojik gelişmelerin yanı sıra nitelikli yöneticilerin, çalışana ilham veren liderlerin ve örgüte bağlı çalışanların varlığı da bu değişimleri uygulamada etkili olmaktadır. Bu noktada yöneticiler hem kendi hedeflerini hem de örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarını sürekli geliştirmek zorundadır. Motivasyon konusu yöneticilere bu süreçte yardımcı olabilecek bir araç olabilir. Yöneticinin başarısında, çalışanların tecrübe, bilgi ve isteklerini tam anlamıyla bu yönde harcamaları da vardır.³² Yöneticilerden kendi sorumluluklarında bulunan çalışanlardan uygun ve en iyi yararı sağlaması beklenir. Dolayısıyla yöneticinin çalışanlarının özelliklerini (ihtiyaç ve istek) bilmesi çok önemlidir.

4.3. ÇALIŞAN AÇISINDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Çalışan açısından motivasyon, çalışanın fizyolojik ve kişisel ihtiyaçlarının giderilmesinden psikolojik tatmini ve kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsamaktadır. Çalışanları motive etmede temel amaç, daha çok çalışma isteği ve arzusu yaratabilecek etkenleri bularak, her gün işe istekle gelmelerini sağlamaktır. Aynı zamanda istekle çalışmaları konusunda yönlendirmeler ve müdahalelerde bulunabilmektir.³³

Çalışan davranışlarının en iyi şekilde analizi, motivasyonda üzerinde durulması gereken hususlardan birisidir. Çalışan davranışlarının altında yatan temel nedenlerin bilinmesi, örgütlerin tercih edecekleri motivasyon araçları bakımından önemlidir. Çalışanlar işlerinde motive oldukları zaman her açıdan fayda elde etmiş olurlar, çünkü motivasyon çalışanın asıl amacına ulaşması için harekete geçiren bir güç olarak

³¹ Koçel, a.g.e., s.619.

³² Ceylan, Anbar, a.g.e., s.349.

³³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.97.

düşünülebilir. Örgütlerin ya da çalışanların kişisel hedefleri, bu isteklendirme gücünün zamanında iyi bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Konunun özünde motivasyon, örgütlerin ve çalışanların hedeflerine ulaşmasında bir araç olabilir. Çalışan, motivasyonla birlikte kendini gerçekleştirme fırsatı ve gösterdiği çabanın karşılığını ihtiyaçlarını tatmin ederek alacaktır.³⁴

5. MOTİVASYON TEORİLERİ

Tarihsel süreç içerisinde, insanların özellikle örgüt çalışanlarının nasıl motive edilebileceği ile ilgili birçok teorinin geliştirildiği görülmüştür. Bu teorilerin temel amacı; insanı motive edebilmenin şifrelerini ortaya koyarak öncelikle, motivasyon olgusunu anlamaya ve açıklamaya çalışmak sonrada çalışma hayatında insanların nasıl motive edilebileceği ile ilgili genel modellere erişmektir.³⁵

20. yüzyılın başlarından itibaren, insanları çalışmaya iten motivlerin neler olduğu uzun yıllar araştırılmıştır. Aynı işi yapan kişilerin çalışma anında motive eden farklılıklar konunun zorluğunu ve karmaşıklığını ortaya koymaktadır.³⁶ Çalışanları motive eden birden çok faktörden söz edilebilir. Motivasyon teorileri bu farklı ve birden çok etkiye sahip faktörlerin neler olduğunu açıklamaya çalışmaktadır.

Motivasyon teorileri farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Tarihsel süreç içinde geleneksel ve çağdaş teoriler ya da kapsam ve süreç teorileri olarak adlandırılmışlardır. Literatürde bu sınıflandırmalar beraber de kullanılmaktadır. Bu teoriler, bireyleri motive eden farklı sayıdaki etken arasından belirgin yapıya sahip olanları netleştirmeye çalışmaktadır.³⁷ Kapsam teorileri, motivasyonun nedenlerini araştırırken, süreç teorileri

³⁴ Mehmet Ş. Şimşek, *İşletme Bilimine Giriş*, Konya: Eğitim Kitapevi, 2010, s.27-28.

³⁵ Kürşat Özdaşlı, *Davranış Bilimleri*, (Ed.) Mustafa Paksoy, Eskişehir: AÖF Yayımı, 2013, s.254.

³⁶ Keser, a.g.e., s.75.

³⁷ Nigel Bassett-Jones, Geoffrey G. Lloyd, "Does Gerzberg's Motivation Theory Have Staying Power?", *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 10, 2005, s.932.

motivasyonun oluşumuna odaklanmışlardır.³⁸ Öz benlik teorisi ise, motivasyon sürecinde bireyin davranışına yön veren seçim yapma sürecini incelemiştir.³⁹

5.1. KAPSAM TEORİLERİ

İhtiyaçlara odaklanarak motivasyonu başlatan faktörleri incelemiştir.⁴⁰ Kapsam teorileri, motivasyon olgusuna statik yaklaşırlar.⁴¹ Bunun nedeni ise, belirli bir andaki ihtiyacın tatminine odaklanmalarıdır. Başka bir deyişle, belirli bir zaman içerisindeki bir veya birkaç ihtiyacı kapsamasıdır.⁴² Motivasyona klasik teoriler çerçevesinde yaklaşan kapsam teorilerinin üzerinde durduğu konu bireyleri motive eden etkenlerin neler olduğudur. Bireyleri bu davranışlara yönlendiren etkenler hakkında yeterli bilgi verememişlerdir.

Kapsam Teorilerini oluşturan çeşitli yaklaşımlar, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi", Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi", Alderfer'in "ERG Yaklaşımı Teorisi" ve McClelland'ın "Başarma İhtiyacı Teorisi" şeklinde sıralanabilir.

5.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorileri, bireylerin hangi istekler doğrultusunda motivasyonlarının oluştuğuna odaklanmıştır.⁴³ Süreç teorileri, bireylerin motive edildikten sonraki davranışını tekrar etmesi (veya tekrar etmemesi) nasıl sağlanır, gibi sorulara cevap aramaya çalışır.⁴⁴ Süreç teorileri, davranışın başlangıcı ve devamı ile ilgilendirir.⁴⁵ Bir başka deyişle, davranışın nasıl başladığını, nasıl yönlendirildiğini ve nasıl sürdürüldüğünü inceler.

³⁸ Said Kınır, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2006, s.294.

³⁹ Deci, E. L., Connel, J. P., Ryan R. M. "Self-Determination in a Work Organization" *Journal of Applied Psychology American Psychological Association*, Vol. 74, No. 4, 1989, s.580.

⁴⁰ Keser, a.g.e., s.77.

⁴¹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6.Baskı, Ankara: Gazi Yayınları, 2007, s.135.

⁴² Yüksel, a.g.e., s.135

⁴³ Acuner, a.g.e., s.42.

⁴⁴ Keser, a.g.e., s.97.

⁴⁵ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005, s.237,

Bu teorilerde, motivasyonun düzeni bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışılmakta ve davranışın ortaya çıkışından başlayarak, gerçekleşen faaliyetlerdeki değişikliklere kadar olan noktalar ele alınmaktadır.⁴⁶ Süreç teorilerinin amacı örgütlerde çalışanların eksikliğini duydukları ihtiyaçları doyumak için hangi davranışı nasıl seçtiği ve sonucunun olumlu olup olmadığını nasıl öğrendiğidir. İnsan davranışlarını etkileyen ödüllerin, desteklerin ve kendini gerçekleştirme olanaklarının çalışanların iş durumları üzerindeki etkisine dikkat çeker. Süreç teorilerine göre bireyi davranışa yönelten etkenlerden birisi de ihtiyaçlardır.⁴⁷

Süreç teorilerini oluşturan çeşitli yaklaşımlar ise, Vroom'un "Beklenti Teorisi", Lowler-Porter'in Teorisi, Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Locke'un "Amaç Teorisi"dir.

Yukarıda tarihsel süreç içerisinde insanların, özellikle örgütlerde çalışan insanların, nasıl motive edilebileceği ile ilgili birçok teorinin geliştirildiği belirtilmiştir. Birinci gruptaki kapsam teorileri insan motivasyonunda ihtiyaca odaklanmışlardır. Kapsam teorileri bireylerin davranışları hakkında yeterli bilgi verememiştir. Sadece bireyleri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmışlardır. İkinci gruptaki süreç teorileri ise, bireylerin hangi amaçlardan nasıl motive edildiklerini araştırmışlardır. Kısacası motivasyonun oluşumuyla ilgilenmişlerdir.

Bu çalışmada yukarıda bahsedilen iki grup motivasyon teorisinden başka bireylerin seçim yaparken yaşadığı tecrübenin arkasında olan motivasyonun nereden ve nasıl ortaya çıktığı ile ilgilenen Öz Benlik Teorisi de incelenmiştir. Hazırlanan tez çalışmasının dayanağını Öz Benlik Teorisi ve bu teorinin motivasyon türleri olan İçsel-Dışsal Motivasyon araçları oluşturmaktadır.

⁴⁶ Mustafa Koç, Melih Topaloğlu, *Yönetim Bilimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010, s.207.

⁴⁷ Keser, a.g.e., s.97.

5.3. ÖZ BENLİK TEORİSİ

Bireyin kendi eylemlerini başlatan ve bu eylemleri düzenleyerek seçim hissi yaşamasına olanak sağlayan makro bir teoridir.⁴⁸ Öz benlik teorisi (Self-Determination Theory), kişinin bir davranışı şekillendirirken veya gerçekleştirirken seçim yapma tecrübesini hissetmesidir.⁴⁹ Bir başka deyişle, bireyi davranışa yönelten etkiyi, bireyin kendi tercih edebilmesiyle ilgilenmektedir.

Öz benlik teorisi ile ilgili kavramlar, çeyrek asrı aşkın bir süredir örgütsel literatürde yoğun bir şekilde araştırılmış ve tartışılmıştır. Örneğin, Argyris (1957) ve McGregor (1960), çalışanlara yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılama fırsatı sağlayan etkenlerin (Maslow, 1943) yüksek performansı teşvik ettiğini belirtmişlerdir.⁵⁰ Bunun yanı sıra Öz Benlik teorisi, son 40 yılda kademeli olarak gelişim göstererek motivasyon konusunda önemli bir teori haline gelmiştir. Başlangıçta Edward L. Deci ve Richard M. Ryan tarafından geliştirilmeye başlanan bu teori 1970 yıllarda dünya çapında birçok bilim adamının yardımıyla detaylandırılmaya başlanmıştır.⁵¹

Öz Benlik teorisi, motivasyonun "doğasına", yani "davranışın nedenine" odaklanmaktadır. Temel varsayımı ise, insanlar aktif ve büyüme odaklı canlılardır. Psikolojik unsurlarının bir benlik anlayışına entegrasyonuna doğal olarak eğilim gösterirler ve kendilerini daha geniş toplumsal yapılara entegre ederler. Bu psikolojik büyüme ve entegrasyon eğilimleri doğal olmakla birlikte, kendi eğilimlerini destekleyen ya da onları olumsuz etkileyen sosyal ve çevresel koşullara duyarlıdırlar.⁵² Bireyin bu eğilimlerinin doğası psikologları bu koşulları açıklığa kavuşturmaya ve çeşitli uygulanmış araştırmalarla ilişkisini ayrıntılı olarak ortaya koymaya teşvik etmiştir.⁵³

⁴⁸ Deci, E. L., Ryan R. M., "Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health" *Canadian Psychological Association*, Vol. 49, No. 3, 2008, s.182

⁴⁹ Deci, Connel, Ryan, a.g.m., s.580.

⁵⁰ Deci, Connel, Ryan, a.g.m., s.580.

⁵¹ Gagne Maryle`Ne, *The Oxford Handbook of Work Engagement Motivation and Self Determination Theory*, Oxford University Press, 2014, s.1.

⁵² Maxime A. Tremblay, Céline M. Blanchard, Sara Taylor, Luc G. Pelletier Martin Villeneuve, "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research" *Canadian Journal of Behavioural Science* Vol. 41, No. 4, 2009, s.214.

⁵³ Deci, Connel, Ryan, a.g.e., s.580.

Öz benlik teorisine göre, insanlar doğuşunda gelişmeyi barındıran aktif canlılardır. Başka bir ifadeyle, gelişmek için doğuştan bir eğilim taşımaktadırlar. Bu eğilime sosyal çevrenin desteği ve etkisi de olmaktadır. Bu nedenle, bireylerin faaliyetleri sosyal çevre etkisiyle bazen kolay bazen de zor hale gelebiliyor.⁵⁴ Buna göre davranış, tecrübe, seçim hakkındaki tahminler öz benlik teorisinin temelini oluşturmaktadır.⁵⁵

Yapılan araştırmalar, motivasyonun türü veya kalitesinin, başarılı sonuçların tahmininde motivasyon miktarından daha önemli olduğunu göstermiştir. Deci ve Ryan, iki tür motivasyon olduğunu belirtir. Bunlar, Özerk ve Kontrollü motivasyondur. Öz Benlik Teorisi'nin merkezi, özerk motivasyon ve kontrollü motivasyon arasındaki farktır.⁵⁶

Özerk motivasyon, bir istek duygusu ile hareket etmeyi ve seçim tecrübesine sahip olmayı gerektirir. Dworkin (1988) gibi filozofların sözleriyle özerklik, kişinin eylemlerini en üst düzeyde yansıtması anlamına gelir.⁵⁷ İçsel motivasyon, özerk motivasyonun bir örneğidir. İnsanlar bir etkinliğe ilgi duyduklarında meşgul olsalar bile, aktiviteyi tamamen isteğe bağlı olarak yapıyorlar. Bireyin kendisini eylemlerinin merkezinde hissetmesidir, bireyin davranışlarını dış etkilerden bağımsız, kendi kendine başlatması ve düzenlemesidir.

Kontrollü motivasyon, kontrollü olmak, bir baskı duygusuyla hareket etmeyi, eylemlere katılmak zorunda olduğunu hissetmeyi içerir. İlk deneylerde dışsal ödüllerin kullanılması kontrollü motivasyonu teşvik ettiği bulunmuştur.⁵⁸ Kişilerin alternatif veya gerekçeleri göz önünde bulundurulmaz. Baskın ve yönlendirici bir dil kullanılır.⁵⁹

⁵⁴ Deci, E.D., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R. (1994). "Facilitating Internalization: The Self Determination Theory Perspective "Aktaran Müge Ersoy Kart, Özgür, Güldü "Self-Determination Scale: The Adaptation Study", *Ankara University, Journal Of Faculty Of Educational Sciences*, Vol. 41, No. 2, 2008 s.190.

⁵⁵ Kart, Güldü, a.g.m., s.190.

⁵⁶ Gagne Maryle'Ne, Deci Edward L. "Self-Determination Theory And Work Motivation", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 26, 2005, s.334.

⁵⁷ Gagne, Deci, a.g.m., s.334

⁵⁸ Gagne, Deci, a.g.m., s.334.

⁵⁹ Nasrin Arshadi, "Basic Need Satisfaction, Work Motivation, And Job Performance In An Industrial Company In Iran", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, 2010, s.1269.

Araştırmacılar, özerk ve kontrollü motivasyonun hedef ilerleme arasındaki ilişkilerini incelemiştir. Sonuç olarak, kontrollü motivasyon olmadığı halde özerk motivasyonun hedef ilerlemesine önemli ölçüde bağlı olduğu sunucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak sonuçlar, özerk amaçların etkilerinin daha kapsamlı bir uygulama planlaması ile sağlanabileceğini de göstermiştir. Öz Benlik Teorisi, özerk ve kontrollü motivasyonların hem temel düzenleyici süreçleri hem de bunlara eşlik eden deneyimler açısından farklı olduğunu öne sürer.⁶⁰ Son yıllarda, özerk ve kontrollü motivasyon araştırmaları, bilinçsiz süreçlerin incelenmesin de kısacası motivasyonel süreçler ve ilkelerinin bilinçli ve bilinçsiz düzeyde nasıl çalıştığını göstermeye başlamış ve her iki düzeyde de özerk motivasyonun birçok avantajlı sonuçlarına ulaşmışlardır.⁶¹

Öz Benlik Teorisi'ne göre, ihtiyaçlara dayalı diğer teorilerden farklı olarak, bireyin motivasyonu üç temel psikolojik ihtiyaca dayandırılmaktadır. Ryan ve Deci motivasyonun temelini özerklik, yetkinlik ve sosyal ilişki gibi doğuştan gelen bu üç temel psikolojik ihtiyacın oluşturması gerektiğini önermektedir.⁶²

Bu üç psikolojik ihtiyaç aşağıdaki gibidir:⁶³

Özerklik (autonomy): Bireylerin benlikleri ile uyumlu hareket etmesidir. Bireylerin, başkalarının etkisi olmadan kendi davranışlarını belirlemelerini ve davranışlarının sonuçlarını iş hayatında tecrübe etmeleridir. Kendi eylemini başlatan ve düzenleyen kimseyi ifade eder. Kişi kendi iradesi ile karar verir, süreci yönetir, sonuçlarını görür.

Yetkinlik (competence): İş hayatında enerjinin verimli olarak kullanımı ve efektifliğidir. İşlerin iyi bir şekilde kişi kontrolünde yapıldığının deneyimlenebilmesidir. Kişinin yaptığı işte kendini yetkin görmesi ve hissetmesi olarak da tanımlanabilir.

Sosyal ilişki (relatedness): Kişinin etrafında bulunan kişiler ile anlamlı ilişkiler geliştirebilmesidir. Toplumsal çevre içinde başkaları ile güvenli ve doyurucu ilişkiler

⁶⁰ Gagne, Deci, a.g.m., s.334.

⁶¹ Deci, Ryan, a.g.m., s.182.

⁶² Kamile Demir, "Teachers' Intrinsic And Extrinsic Motivation As Predictors Of Student Engagement" *e-Journal of New World Sciences Academy*, Vol. 6, No. 2, 2011, s.1398.

⁶³ Arshadi, a.g.m., s.1269.

geliştirmeyi içerir. Kişinin içinde bulunduğu ortamda kendini rahat hissetmesi ve çevresindekiler ile olumlu bağlar kurabilmesi olarak da düşünülebilir.

Deci ve Ryan, insanlar bu üç psikolojik ihtiyacı deneyimlediğinde, kendilerini belirleyen ve ilgilendiren şeyleri sürdürmek için kendiliğinden motive olabileceklerini öne sürerler. Ryan ve arkadaşlarının 1996'da belirttiği gibi, Öz Benlik teorisi tarafından bu ihtiyaçlar kişinin hayatta kalması, büyüebilmesi ve bütünlük sağlayabilmesi için gerekli olan temel besinler olarak nitelendirilmiştir. Sosyal ilişki ve yetkinlik ihtiyacının tatmini kişinin bir işi veya olayı içselleştirmesinin önünü açarken, özerklik ihtiyacı bu içselleştirmenin yansıma, özdeşleşme veya bütünlleştirme seviyesine kadar ilerlemesini belirlemektedir.⁶⁴

Deci ve Ryan, Öz Benlik Teorisi ile ilgili birçok araştırma yapmıştır. 1989 yılında “İş Organizasyonunda Öz Benlik Teorisi” adlı çalışmada içsel motivasyon, katılımcı yönetim ve liderlik üzerine araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmada yöneticilerin kişilerarası ilişkileri, astların ilgi ve tatminleri ve astların içsel motivasyon algıları incelenmiştir.⁶⁵ 2005 yılında yapmış oldukları “Öz Benlik Teorisi ve İş Motivasyonu” adlı diğer çalışmada ise içsel ve dışsal motivasyon üzerinde durulmuştur. İş davranışlarını motive eden belirgin dışsal değerlerin içsel motivasyonu olumsuz etkileyebileceği bu nedenle somut ödüllerin içsel motivasyona zarar vermeden nasıl kullanılacağı incelenmiştir. Çalışmada aynı zaman da öz benlik teorisinin performans, iş memnuniyeti, güven ve iş yerinde refahla ilişkisi üzerinde de durulmuştur.⁶⁶ 2008 yılında Öz benlik teorisinin insan motivasyonu, gelişimi ve sağlığı ile ilişkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada özerk ve kontrollü motivasyon, performans ve refah üzerinde durulurken aynı zamanda Öz benlik teorisinin iş, ikili ilişkiler, ebeveynlik, eğitim, sağlık ve psikoterapi dahil olmak üzere söz konusu alanlarda uygulanabileceği de vurgulanmıştır.⁶⁷

Bireyin seçim yaparken yaşadığı deneyimin arkasındaki motivasyonun nereden ve nasıl ortaya çıktığı ile ilgilenmişlerdir. Birey günlük yaşamında farklı etkenler sonucunda,

⁶⁴ Gagne, Deci, a.g.m., s.335.

⁶⁵ Deci, Connel, Ryan, a.g.m., ss.580-589.

⁶⁶ Gagne, Deci, a.g.m., s.331-361

⁶⁷ Deci, Ryan, a.g.m., ss. 182–185.

farklı davranışlarda bulunmak üzere motive olabilir ya da çevre baskılarına dayanamadığı için davranışı tercih etmek zorunda kalabilir. Bu noktada, Öz Benlik Teorisi motivasyonu kendi içinde sınıflandıran bir yaklaşım benimseyerek, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkinin farkını sorgulamaktadır.⁶⁸ Öz Benlik Teorisi, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının bir süreklilik içinde olduğunu önermektedir. Bununla birlikte Öz Benlik Teorisi motivasyon araçlarının hem amaçları hem de çıkarları değerlendirecek bir çerçeve sunmaktadır.⁶⁹

Çalışmamızın temel prensibi, aşağıda sayacağımız iki ana motivasyon araçları üzerine kurulmaktadır.

5.3.1. İçsel Motivasyon

Öz Benlik Teorisi, motivasyonu kendi içinde sınıflandıran bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu yaklaşıma göre, bireyin davranışı gerçekleştirmek istemesinin yani seçim yapmasının arka planındaki iki önemli etken araştırılmıştır. Bunlardan bir tanesi, içsel motivasyondur. İçsel motivasyonun tanımı ise, şu şekillerde ifade edilebilmektedir;

“İçsel motivasyon bireylerin herhangi bir dışsal uyarıcı ödül vb olmadan, içsel olarak ilginç ve eğlenceli bulduğu için zevk alarak, memnuniyet duyarak bir işi yapmasıdır.”⁷⁰

“Çalışanların sosyal ve maddi yararlar elde etmesi kadar kendi amaçları çıkarları için daha iyi çalışarak içsel olarak motive olabileceği görüşüdür.”⁷¹

⁶⁸ Kart, Güldü, a.g.m., s.192.

⁶⁹ John Knudson-Martin, “A Combined Model for Understanding Motivation”, *American International Journal of Contemporary Research* Vol. 1 No. 2, 2011, s.13.

⁷⁰ Wondimu Ahmed, Marjon Bruinsma, “A Structural Model Of Self-Concept, Autonomous Motivation And Academic Performancein Cross-Cultural Perspective” aktaran Neşe Özkal, “Sosyal Bilgilere İlişkin İçsel ve Dışsal Güdülerin Özyeterlik ve Başarı Yönelimlerine Göre Yordanması”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.13, S. 27, 2013, s.99.

⁷¹ Recep Kılıç, Belma Keklik, “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C. 14, S. 2, 2012, s.149.

İçsel motivasyon, çalışanın bir işi ilginç ve eğlenceli bulduğu için daha özverili çalışmayı istemesidir.⁷²

İçsel motivasyon ile ilgili yapılan tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere, bireyi harekete geçiren etken tamamen bireyin kendi istek ve tercihleridir. Başka bir deyişle, bireyi harekete geçiren bireyin kendisidir. Bireyler, özünde motive olduklarında ilgilerini çeken, hoşlarına giden ve meşgul olmaktan memnun oldukları faaliyetlerde bedenlerini ve zihinlerini özgürce kullanırlar. İçsel motivasyonda, bireyler yapacakları işlerde gönüllü çalışmayı, yaratıcı fikirler üretmeyi ve inisiyatif almayı istemektedirler. Bireyin söz konusu tercihlerinin sebebi, gerçekleştireceği işten olumlu duygular sağlayarak ihtiyacını tatmin etmesidir. Başka bir ifade ile bireyin içinde var olan ihtiyaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlarıdır.⁷³

Öz Benlik Teorisi'ne göre, içsel motivasyon, bireyin sahip olduğu beceri ve yetkinlikleri uygulamak ve geliştirmek için olanak sağlamaktadır.⁷⁴ Bu olanağa sahip olan birey kendi motivasyonunu sağlamak için istekli olacaktır.

Örgütler açısından içsel motivasyon değerlendirildiğinde, çalışanların hangi durumlarda hangi faktörler ile yaptıkları işlere motive edilebilecekleri açısından önemlidir. Örneğin, bir proje çalışması bazı çalışanlar için oldukça ilgi çekici olabilirken, proje üyelerine baskı ve emir vererek yönetmeye çalışan bir lider, çalışanların ilgisini ve katılım sevincini kolayca azaltabilir.⁷⁵

İçsel motivasyon ile ilgili yapılan araştırmalarda başarıma, sorumluluk, çoğunlukla işin kendisi ve işi yapanın isteği gibi faktörler bu motivasyonda etkilidir.⁷⁶ Bunun nedeni ise, söz konusu faktörlerin bireyi içsel olarak tatmine ulaştırabilmeleridir.

⁷² Zeynep Oktuğ, M. Seray Özden, “Bireycilik/Toplulukçuluk ile Bireysel Yenilikçilik Eğilimi Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Biçimlendirici Rolü”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, C.14, S. 2, 2013 s.5.

⁷³ Demir, a.g.m., s.1399.

⁷⁴ Suria Zainuddin, Zainal Dalilawati, “The Impact Of Intrinsic And Extrinsic Motivation On Job Performance In A Participative Budget Setting: A Research Note”, *Journal of Accounting Perspectives*, Vol 5, 2012, s.50.

⁷⁵ Zainuddin, Dalilawati, a.g.m., s.50.

⁷⁶ Kürşat Özdaşlı, Hüseyin Akman, “İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *Vizyoner Dergisi*, C. 4, S. 7, 2012, s.75.

Bu çalışmada, örgütler tarafından uygulanan içsel motivasyonu etkileyen faktörler değer ve statü, takdir edilme, yetki ve sorumluluk devri, kararlara katılma ve işi çekici kılma gibi başlıklarla açıklanacaktır.

Değer ve Statü: Çalışanlar, çoğu zaman üstleri ve ekip arkadaşları tarafından yaptıkları iş veya davranış nedeniyle beğenilme ve değer görme gereksinimi hissederler.⁷⁷ Yöneticiler ve liderler çalışanların yaptıkları işe, önerilerine değer ve önem vermelidir. Çünkü çalışanlar bazı dönemlerde kendilerini değerli ve önemli hissetmeye prim, ekonomik ödül gibi etkenlerden daha fazla önem vererek motive olmaktadır.⁷⁸

Birçok kimse yaptığı işin değerli olduğuna inanır veya değerli olduğuna inanmaya çalışarak işlerinde daha çok emek harcarlar. Yaptıkları çalışmaların başkaları tarafından beğenildiğini, takdir edildiğini görmek, bazı bireyler için çalışmayı gerçekleştirdikleri süreçteki zorlukları görmezden gelmelerini sağlamaktadır.⁷⁹ Bu inanca sahip çalışanlar; yaptıkları çalışmaları hazırlarken psikolojik, fizyolojik ve çevresel olarak kendilerinin enerjilerinin arttığını hissederler. Sosyal yönden kendini tatmin etmiş olan çalışan örgütün amaçlarını da gerçekleştirdiği için kendini huzurlu hisseder.

Statüyü açıklamak gerekirse, “*bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumu*” şeklinde ifade edilebilir.⁸⁰ Çoğu zaman saygı ile birlikte de kullanılır.⁸¹ Yapılan işin beğenilmesi ve takdir edilmesi pozisyon ne olursa olsun her çalışan için tatmin ve memnuniyet duygusu yaratabilir.

Takdir Edilme: Çalışanların başarılarından dolayı üstleri, bazen de astları tarafından övülmeleri ve takdir edilmeleri motivasyon açısından önemli bir etken olarak görülebilir. Başarı ile sonuçlanmış bir işin tebrik edilmesi veya övülmesi çalışılan pozisyon fark etmeksizin, herkes için bir motivasyon ve tatmin duygusu geliştirir.⁸²

⁷⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.130.

⁷⁸ Nalini Govindarajulu, F. Daily. Bonnie “Motivating Employees for Environmental Improvement”. *Industrial Management & Data Systems*, Vo. 104, No. 4, 2004, s,368.

⁷⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2012, s.521.

⁸⁰ Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim 12.12.2017)

⁸¹ Eren, a.g.e., s.521.

⁸² Koç, Topaloğlu, a.g.e., s.213.

Çalışanlar örgütün hedeflerine katkı sağlayan, yoğun ve titiz bir çalışma gerektiren bir işi başardıklarında, yöneticileri, takım liderleri ve ekip arkadaşları tarafından çeşitli yöntemlerle övülmeleri örgüte duyulan güven ve bağlılığı arttırabilir. Böylece çalışanlar, sonraki görevlerine daha iyi ve istekli hazırlanır. Başarıya ulaşmış bir çalışmadan sonra çalışanın övülmesi ve çeşitli şekillerde takdir edilmesi, örgütün çalışanları desteklediğinin ve önemseydiğinin göstergesidir. Bundan dolayı takdir, içten, haklı, adaletli ve objektif kriterlere göre yapılmalı ve tüm bu özellikler çalışanlara hissettirilmelidir.

Çalışanların takdir edilmesinde bazı hususlara dikkat edilmelidir. Tanındıklar ve özellikle arkadaşlar yanında takdir edilme, başarının açıklaması, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyebilir. Takdir edilen çalışan, daha yüksek performans ile görevine devam edecektir.

Yetki ve Sorumluluk Devri: *“Yetki, örgüt içinde başkalarına iş yaptırabilme gücü, sorumluluk ise bireye verilen görevi yerine getirme yükümlülüğü”* olarak ifade edilmektedir.⁸³ Yetki devri, yönetim konusunda üstlere ait olan önemli nitelikteki çeşitli görev veya sorumluluğun bir kısmının astlara verilmesi olarak tanımlanmaktadır.⁸⁴

Yetki ve sorumluluk devri, çalışanları kendilerini ilgilendiren konularda karar vermesine, önerilerini paylaşabilmelerine, imkan sağlanması, cesaretlendirilmesi için fırsat tanınmasıdır.⁸⁵ Yetki devri aynı zamanda çalışanların yaptıkları iş konusunda yönetsel ve operasyonel beceri sahibi olma imkanlarını da sağlayabilir.

Motivasyon, yetki ve sorumluluk devrinde yöneticiler tarafından etkin kullanılan araçtır. Çalışanlara yetki ve sorumluluk verildiğinde motivasyon düzeyinin arttığı görülür. Bunun nedeni ise yöneticileri tarafından çalışanların desteklendiklerini ve önemsendiklerini hissetmeleridir.

Yetki ve sorumluluk devrinde dikkat edilmesi gereken en önemli husus devredilen yetki ve sorumluluk arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin, çalışana verilen

⁸³ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*,13. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2015, s.53.

⁸⁴ Mehmet Deniz, *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini*, (Ed.) Mehmet Tikici, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara: Nobel Yayın, 2005, s.164.

⁸⁵ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2013, s.164.

sorumluluk arttıkça bunları yerine getirmek için gerekli yetkinin de artması gerekecektir. Aksi durum söz konusu olur ise, çalışan ne yapacağına karar veremeyecek ve örgütten ayrılmayı düşünmeye başlayacaktır. Bu durum da işten ayrılma niyetini arttıracaktır.⁸⁶

Kararlara Katılma: Çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunma, yöneticilerle sorumluluğa ortak olma imkanı veren ve çalışanların süreçlerde etkin bir rol almasına kararlara katılma denir. Karar verme sürecine katılma; çalışanların potansiyel iş güçlerini harekete geçiren ve motivasyonu oluşturan önemli etkenlerden biri olarak tanımlanmaktadır.⁸⁷

Çalışanları kararların alınmasında sürece dahil etmek, söz sahibi olmalarını sağlamak çalışanlar üzerinde motive edici bir etki sağlar. Bu süreç, üst yönetimin daha etkin ve hızlı kararlar almasını sağlarken aynı zaman da örgüt sorunlarının çözümünde işi yapanların katılımı ile daha gerçekçi analizler yapma imkanı sağlamaktadır.⁸⁸ Yöneticiler, astlarını ilgilendiren kararlar alırken, çalışanların istek ve düşüncelerini göz ardı etmemeli ve bu düşüncelerden faydalanma yollarını aramalıdır.⁸⁹ Kararların alınma aşamasına katılan bir çalışan istekli olur ve kendine güven duyarak yapacağı işleri özümser, kendini motive etmiş olur.

İşi Çekici Kılma: Çekici iş ile ilgili olarak, “yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, eğlenceli sosyal tesisler ve sağlıklı çalışma alanlarından” bahsedilebilir.⁹⁰ Bir başka deyişle, çalışanın işini daha rahat, güvenli ve eğlenerek yapabilmesi olarak ifade edilebilir. Çalışanlar, daha iyi hizmet sunabilmek, işinde en iyisini yapabilmek amacıyla motive olmaktadır. Bu nedenle çalışanların fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücünü daha da arttırmak için yetenekleri ve becerileri ile uyumlu işlere yönlendirmeler yapılmalıdır.⁹¹

⁸⁶ Eren, a.g.e., s.523.

⁸⁷ Eren, a.g.e., s.409-410.

⁸⁸ Aşkın Keser, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi, 2006, s.170.

⁸⁹ Eren, a.g.e., s.524.

⁹⁰ Eren, a.g.e., s.520.

⁹¹ Evrim Çeltek, “Motivasyon Yönetimi”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 6, S. 1, 2004, s.-

5.3.2. Dışsal Motivasyon

Öz Benlik Teorisi'nin incelediği diğer bir motivasyon türü ise, dışsal motivasyondur. Dışsal motivasyonu tanımlamak gerekirse, işin doğası dışında oluşan ödüller, çevreden gelen etkiler ve teşviklerden bahsedilebilir.⁹²

Dışsal motivasyonun kaynağında bireyi doğrudan ilgilendirmeyen fakat tatmin edildiğinde olumlu sonuçlara neden olan davranışlar söz konusudur. Birey gerçekleştirdiği davranışı kendi iyiliğinden önce bu davranış sonucunda alacağı ödülü düşünerek tercihte bulunmaktadır.⁹³ Dışsal motivasyonda davranış, işin doğuracağı sonuçlar ve faydalardan dolayı yapılmaktadır. Bir başka ifade ile ödül kazanmak ya da cezadan kaçınmak için birey davranışta bulunur. Örneğin, bir öğrencinin meslek seçiminde ilgisini çeken mesleği değil de gelecekte ona maddi olanaklar sağlayan bir mesleği tercih etmesidir.⁹⁴

Dışsal motivasyonda çalışanların motivasyonunu arttırmada ikramiye, terfi, takdir gibi dışsal ödüller kullanılmaktadır. Söz konusu dışsal ödüller, örgütün somut veya sözlü ifadelerini temsil etmektedir.⁹⁵

Bu çalışmada, örgütler tarafından uygulanan dışsal motivasyonu etkileyen faktörler ücret politikası, ekonomik ödüller, primli ücret, psikolojik güvence, eğitim olanakları, terfi, iletişim ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi başlıklarla açıklanacaktır.

Ücret Politikası: Ekonomik araçlar içerisinde geçmişten günümüze kadar en yaygın kabul gören araçlardan bir tanesidir. Ücretle diğer değişkenler arasındaki ilişki sürekli araştırılmıştır. Özellikle Ücret-Verimlilik ve Ücret-Performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir.⁹⁶

⁹² Özdaşlı, Akman, a.g.m., s.75.

⁹³ Demir, a.g.m., s.1399.

⁹⁴ Özkal, a.g.m., s.99.

⁹⁵ Demir, a.g.m., s.1399.

⁹⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.120.

Ücretin örgütteki rolü potansiyel çalışanları elde tutmak, teşvik etmek ve mevcut çalışanları cezp etmektir.⁹⁷ Ayrıca, ücret, sadece çalışana ekonomik katkıda bulunmakla kalmamakta, bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoritesini de arttırmaktadır. Başka bir taraftan bakıldığında ise, gelecek ve gelecek planlarının güvence altına alınmasıdır.⁹⁸

Ücret politikalarında, üzerinde önemle ve dikkatle durulması gereken esas konu, adil bir biçimde düzenleme yapılmasıdır. Ücret politikasının çalışanlar tarafından adil bir süreç olarak algılanması ücreti motivasyon aracı olarak kullanan örgütler için önem arz etmektedir. Bilimsel yönetimin öncüsü Taylor; “*ücretin çalışanları daha iyi çalışmaya motive eden en önemli faktörlerden birisi olduğunu*” ileri sürmektedir.⁹⁹ Bir başka deyişle çalışanları yaptıkları işte daha iyi çalışmalarını sağlayan motivasyon aracının ücret olduğunu vurgulamıştır. Ücretlendirme başka bir açıdan ele alındığında, örgütün çalışanın performansını değerlendirme ve takdir etme için kullandığı bir geri bildirim aracı olarak nitelenebilmektedir.

Ekonomik Ödüller: Örgütlerin belirledikleri hedeflere yönelik davranışlar gerçekleştiren çalışanların ödüllendirilmesi, bu davranışları tekrar etmelerini sağlayan, ekibin diğer üyelerini de aynı davranışlara yönelten normal ücretin dışındaki ekstra ödemelerdir.¹⁰⁰ Ödül, çalışan için yaptığı işin olumlu değere sahip getirileridir. Ekonomik ödüllerin zenginliği çalışanları işlerine ve örgüt amaçlarına motive etmede etkin bir rol oynayabilir.

Örgütler, çalışanlarını buldukları bölümlerde, önemli bir yenilik fikri sunması, buluş yapması, bir proje geliştirip uygulaması ve örgüt için önemli sonuçlar elde edecek oluşumlar yaratması için desteklemeli ve yönlendirmelidir.¹⁰¹ Bu çalışmalara katılanların desteklenmesi, başarılarının duyurulması ve bu başarılarından dolayı da ekonomik bir ödül beklenteleri olası bir durumdur.

⁹⁷ Erol Eren, Oya Erdil, Cemal Zehir, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.1, S. 2, 2000, s.119.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.120.

⁹⁹ Koç, Topaloğlu, a.g.e., s.211.

¹⁰⁰ Polat Tuncer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon” *Sayıştay Dergisi*, C. -, S.88, 2013 s.101.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.126.

Ödül konusunda önemli olan, çalışanın yaptıkları ile ödül arasında kurulan ilişkinin bir bütünlük sağlamasıdır. Örgüt tarafından verilen ödül çalışana başarısını hatırlatmalı ve motive etmelidir.¹⁰² Çalışanlar arasında, çatışma ve kıskançlıklara yol açmaması için grup ödüllendirilmeleri örgütlere önerilmektedir.¹⁰³

Primli Ücret: “Prim; garanti edilmiş belirli bir kök ücretin karşılığı olan performans seviyesini aşanlara, kök ücretin yanında prim olarak adlandırılan ve personelin performansına göre değişen ilave bir ödeme yapılmasını öngören ek ücret olarak” tanımlanabilmektedir.¹⁰⁴

Örgütler, çalışanlara fazla çabalarından dolayı prim verirler. Bireyler normal çalışma saatlerinden fazla çalışınca, satması gereken ürünlerden fazla satınca ek ücret alırlar. Primli ücretin uygulanmasında, çalışanlara yaptıkları işe karşı daha çok çaba göstermeleri için etki vardır.

Primli ücret sistemini yönetmek kolay değildir. Üretilen ürün ve hizmetin ölçülemeyeceği zamanlarda uygulamada sıkıntılarla karşılaşılabilir. Örneğin, kontrol ve onarım, kalite gibi bölümlerde oldukça zordur. Bunun sebebi ise, yapılan iş sonucu ölçülebilecek bir ürün üretiminin olmamasıdır.

Öte yandan, primli ücret çalışanı daha çok çalışmaya isteklendirirken, bazı olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Örneğin, kalitesiz ürün çıktısı, iş kazalarına ve çalışanların daha fazla yorulmasına neden olabilir. Bununla beraber, çalışan arasında da rekabetin artmasına sebep olabilmektedir.¹⁰⁵ Bu gibi negatif sonuçları ortadan kaldırmak için orantılı ve adil bir prim sistemi uygulanmalıdır. Aksi takdirde primli ücretin örgüte ve çalışana herhangi bir motivasyon katkısı sağlaması mümkün olmayacaktır.

Psikolojik Güvence: İnsanlar çalışma yaşamları boyunca örgütlerine iş güvencesi anlamında güven duymak isterler. İşten çıkarılma endişesine sahip olmadan, uzun yıllar sevdikleri işi, sevdikleri örgütte yapmayı düşünürler.

¹⁰² Acuner, a.g.e., s.50.

¹⁰³ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.126.

¹⁰⁴ Ahmet Cevat Acar, Saime Önce, Erkan Erdemir, Edt. Serap Benligiray, *Ücret ve Ödül Yönetimi*, 3. Baskı Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2015, s.17.

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, a.g.e., s.122.

Çalışanlar örgütlerine karşı bu güveni hissettiklerinde, işlerine kendilerini tam anlamıyla adapte ederek yüksek performansta çalışacaklardır. Psikolojik güvence, iş ortamından etkilenmektedir. Psikolojik güvence işin gerçekleştiği ortam, işin dinamikleri ve düzeni ile ilgilenir. İş ortamını ve çalışanların psikolojisini olumsuz yönde etkileyen öğelerin kaldırılarak, olumlu çalışma koşullarının oluşturulması örgütlere önerilir.¹⁰⁶

Örgüt yöneticileri, huzurlu ve iş güvenliği sağlanmış bir iş alanı oluşturmak için çalışanların psikolojik açıdan kendilerini güvende hissetmeleri için gerekli olan çalışma ortamını hazırlamalıdır. Çalışan için hazırlanan bu iş ortamı ile yönetime olan güvenin, örgütsel bağlılığın, iş tatmininin ve performansın artması beklenebilir.

Eğitim Olanakları: Eğitimi, iki açıdan tanımlamak gerekirse, birey açısından, çalışanları hedeflerine ulaştırmak için deneyim, kabiliyet ve geliştirme sürecidir. Örgüt açısından eğitim, etkinlik ve verimlilik gibi konularda varolan başarısını geliştirmeyi hedefleyen bunun yanında işe yeni başlayan insanların çalışacağı işle ilgili sahip olmaları gereken bilgi, donanım ve tutumların onlara aktarılmasını sağlayan yönetim araçlarının tümüdür.¹⁰⁷

Eğitimin çalışanlara sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁰⁸

- Kendine güven ve başarı duygusunu geliştirir.
- Kişisel amaç ve gereksinimlerin tatmin edilmesine olanak sağlar.
- Kendi işi ile ilgili sorumluluk duygusunu artırır.
- İletişim becerilerinin artmasını sağlar,

¹⁰⁶ Acuner, a.g.e., s.52.

¹⁰⁷ Yüksel, a.g.e., s.199.

¹⁰⁸ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sakarya Yayınları, 2015, s.98.

Eğitimin çalışanlar kadar örgüte sağladığı pek çok faydadan da söz edilebilir. Bu faydalar aşağıdaki gibidir.¹⁰⁹

- Örgütteki güven ortamını besler ve açıklık kazandırır.
- Örgütün gelişmesini etkiler.
- Örgütün problemleri çözmede ve karar vermede daha hızlanmasına imkan verir.
- Liderlik, motivasyon, örgüte güven gibi davranışların gelişmesine olanak tanır.
- Örgüt-çalışan ilişkilerini güçlendirir.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini azaltır.

Terfi (Yükselme): “Bireyin örgütte daha fazla sorumluluk gerektiren, daha fazla ayrıcalıklı, daha fazla üst kademedeki pozisyona geçmesidir.”¹¹⁰ Bir başka deyişle, bazı çalışanların daha yetkili ve daha üst bir mevkiye getirilmesidir. Çalışanlar da uzun yıllar emek harcayarak tecrübe edindikleri işlerinde daha fazla yetki sahibi olma ve bununla birlikte terfi imkanı istemektedir. Şu durumda terfiden bahsederken örgütlerde bir teşvik yani motivasyon aracı olarak kullanılabileninden bahsedebiliriz.¹¹¹

Terfi herkeste heyecan yaratır, işe olan bağlılığını yükseltir ve işinde daha çok motive olmasını sağlar. Çünkü bir iş ortamında terfi, başarının ve emeğin ödüllendirilmesidir. Terfi eden çalışan aynı zamanda hem statü hem de ücret artışı elde etmiş olur.

Bilgi ve beceri sonucu elde edilen terfi, çalışanın diğer yetenekleri, hevesleri ve başarıları içinde köprü görevi taşımaktadır. Unutulmaması gereken önemli nokta ise çalışanlar tarafından algılanan adil bir terfi politikasının uygulanmasıdır.¹¹²

¹⁰⁹ Bayraktaroğlu, a.g.e., s.98.

¹¹⁰ Dursun Bingöl, *İnsan kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2013, s.574.

¹¹¹ Eren, 2012, a.g.e., s.519.

¹¹² Mustafa Hotamışlı, Şenol Fazıl, *İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi*, Ankara: Nobel Yayınları, 2011, s.72.

İletişim: “İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç tutum ve davranışlarını sözlü, sözsüz ya da yazılı olarak iletmeleri sürecidir. İnsanlar, örgütler ve kurumlar arasındaki etkileşim, iletişim sayesinde gerçekleşir.”¹¹³

Örgütlerde çalışanlar ve yöneticiler için iyi hazırlanmış bir iletişim disiplini, önemli bir motivasyon niteliğidir. Örgütteki gelişmelerden haberdar olmak, yöneticiler ile kolay iletişime geçebilmek ve öneri sunmak çalışanlarda kendilerine önem verildiği, saygı duyulduğu düşüncesini güçlendirir. Örgüt amaçlarını kabullenmelerini ve emeklerini bu doğrultuda harcamalarını sağlar.

Örgütteki iletişim ortamı, personelin iş tatminini, motivasyonunu ve bazı durumlarda verimliliğine de etkiler.

Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi: Bireylerin, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerinde harcadıkları dikkate alındığında, çalışma koşullarındaki iyileştirmelerin mahiyeti açıkça görülmektedir. Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi için yapılabilmesi için gerekli fiziksel koşulların işin niteliğine uygun olarak önceden düzenlenmesidir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), motivasyonel bir faktör olarak, aldıkları önemli ortak kararlarında çalışma koşullarını şöyle nitelendirmektedir: “İş yaşamının, çalışma koşulları, çalışanın sağlığını ve ruhsal dengesini tehlikeye sokmamalı ve çalışanları düşünebilmek, sosyalleşebilmek ve toplum yaşamına katkıda bulunmak için, serbest zaman bırakılmalı ve bu arada kendisinin kişisel doyumunu desteklerken, ona kişisel kapasite ve yeteneklerini sergilemek ve geliştirmek fırsatı da vermelidir.”¹¹⁴ Bu şekilde ki tanım ile ILO tarafından fiziksel koşulların iyileştirilmesinin önemi vurgulanmıştır.

Çalışma alanındaki aydınlatma, gürültü, ısı, duvar boyaları, kullanılan cihazların ve malzemelerin ergonomi açısından bireye uygun olup olmaması bireylerin

¹¹³ Mine Demirtaş, "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", *Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 28, Sayı.1, 2010, s.413.

¹¹⁴ İbrahim Ethem Özgüven, *Endüstri Psikolojisi*, Ankara: Sistem Ofset, 2003, s.147.

performansında etkili olmaktadır.¹¹⁵ Aynı zaman da fiziksel koşulların uygunluğu çalışanların motivasyon, stres ve verimliliğini doğrudan etkileyebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

6. MOTİVASYON İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın temel değişkeni olan motivasyon kavramı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önceki yıllarda yapılmış Türkçe literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

2008 yılında yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların demografik özelliklerindeki farklılıkların motivasyon düzeylerindeki artışta etkiye sahip olup olmadığını saptanmaya çalışılmıştır. 132 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçları incelendiğinde ücret, primli ücret uygulaması, statü, bağımsızlık, kişi-örgüt uyumu, amaç birliği sağlama, kararlara katılım ve eğitim gibi araçların motivasyonu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yöneticilere oranla motivasyon araçlarının uygulanmasını daha çok talep ettiği görülmüştür.¹¹⁶

2011 yılında Onay ve Ergüden'in hazırladığı çalışma ise örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını incelemektedir. 195 kişiye ulaşılan çalışma da araştırmaya katılanlara "yaptıkları işe karşı en çok kendilerini motive eden" 10 uygulamadan hangisini daha çok tercih ettikleri sorulmuştur. 195 kişinin verdiği yanıtlara göre en çok tercih edilenler; "ücret artışı (116), iş güvencesi (53), çalışma şartları (69), terfi etmek (62) ve takdir edilmek (100)" şeklindedir. Sosyal Güvenlik Kurumunda yapılan bu araştırmanın sonucunda verilen cevaplar incelendiğinde örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarının verimlilik ve performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür.¹¹⁷

¹¹⁵ İlhami Fındıkcı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 2012, s.398.

¹¹⁶ Burcu Keskin, "Çalışanların Performanslarını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008. ss. 1-114.

¹¹⁷ Meltem Onay, Sevinç Ergüden, "Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğe Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 3, S. 2, 2011, ss.221-230.

Kerse 2016 yılında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. 171 kamu kurumu çalışanının katıldığı çalışmada araştırmanın sonuçları incelendiğinde, X ve Y Kuşağı arasında hem normatif, devamlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinde hem de içsel ve dışsal motivasyon araçlarının önemsenme seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar görülmemiştir. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi olmakla birlikte bazı değişkenlerin bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemediği, bunun yanında dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği bulgusu elde edilmiştir.¹¹⁸

Aksoy'un 2016 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisans tez araştırmasında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma kapsamında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve İlçelerinde çalışan 207 idari (kadrolu) personele anket ile ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde ise *yöneticilerin çalışanlara adil davranması*", "*çalışanların işyerinde çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin iyi olması*", "*aldıkları ücret ve ek ödemelerinin seviyesi*", "*yöneticilerin özel günlerde çalışanlarının yanında olması*" gibi faktörlerin çalışanların motivasyonunu etkilediği tespit edilmiştir.¹¹⁹

Ağca ve Ertan 2008 yılında duygusal bağlılık ve içsel motivasyon ilişkisini araştıran bir çalışma hazırlamışlardır. Yapılan çalışmada, Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel çalışanlarından 402 kişinin katıldığı araştırmada duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmanın diğer sonuçları ise; demografik değişkenlerden cinsiyetin çalışanların duygusal bağlılıkları ve içsel motivasyonları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı bunun yanında içsel motivasyonlarının cinsiyet ve medenî durum dışında kalan tüm kontrol değişkenlerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür.¹²⁰

¹¹⁸ Gökhan Kerse, Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X Ve Y Kuşağı Karşılaştırması, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, C. 4 S. 1, 2016, ss.1-23.

¹¹⁹ Şükriye Kılıç Aksoy, "Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nde Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , 2016, ss.1-116.

¹²⁰ Veysel Ağca, Hayrettin Ertan, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 10, S. 2, 2008, ss. 135-156.

İbicioğlu ve diğerleri 2013 yılın da içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırma 101 muhasebe mesleğine mensup kişinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde ise içsel motivasyon unsurlarının daha önemli olduğu, bunun yanında içsel ve dışsal unsurların öne çıkma noktasında; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, unvanı ve mesleki deneyimine ilişkin demografik özelliklerinin herhangi bir farklılık meydana getirmediği fakat gelir düzeyinin yüksek olması ve işyerindeki pozisyonun dışsal faktörlerden daha fazla derecede motive olduğu sonucuna varılmıştır.¹²¹

Özdaşlı ve Akman 2012 yılında yapmış oldukları çalışmada, içsel ve dışsal motivasyonu cinsiyet ve örgütsel statü, açısından araştırmışlardır. Türk Telekomünikasyon A.Ş'nin Isparta ilinde görev alan 90 çalışanın katıldığı anket çalışmasında, erkeklerin içsel motivasyonlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu, mühendislerin de dışsal motivasyonlarının teknisyenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın diğer bir sonucu ise, örnekleme dahil olan çalışanların içsel motivasyon eğilimlerinin dışsal motivasyon eğilimlerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.¹²²

Ersarı ve Naktiyok 2012 yılında, bankacılık sektöründe çalışanların stresle mücadele tekniklerinin, içsel ve dışsal motivasyon üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Erzurum'da 10 ayrı bankada yapılan çalışmaya 127 kişi katılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar, çalışanların, dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olduğu görülmüştür. Elde edilen başka bir sonuç ise, çalışanların stres yönetim tekniklerini kullanma oranı arttıkça, iş motivasyonlarının da arttığıdır.¹²³

¹²¹ Hasan İbicioğlu, Kürşat Özdaşlı, Hüseyin Dalğar, Tayfun Yılmaz, "Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 5, S. 9, 2013, ss, 93-103.

¹²² Özdaşlı, Akman, a.g.m., s, 73-81.

¹²³ Gökür Ersarı, Atılhan Naktiyok, "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü" *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 1, 2012, ss, 81-101.

Akgündüz'ün 2013 yılında yapmış olduğu çalışmada, yaratıcılığa motivasyon araçlarının etkisi araştırılmıştır. Kuşadası'nda bulunan 5 yıldızlı otellerde görev alan 184 çalışana anket tekniği ile ulaşılmıştır. Yapılan çalışmada Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılıkları üzerinde içsel motivasyon araçlarının etkili olduğu, dışsal motivasyon araçlarından statüye bağlı unsurların çalışanların yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmesine rağmen maddi unsurların çalışanların yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.¹²⁴



¹²⁴ Yılmaz Akgündüz, “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 9, S. 20, 2013, ss, 131-148.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Örgütlerin ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirmede, mevcut durumlarını korumada çalışanlarla ilgili üzerinde durdukları diğer bir önemli konu da işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti, beklentilerin gerçekleşmemesi sonucunda çalışanların, işlerine aktarabilecekleri efor ve isteklerinin bilinçli olarak negatif yönde şekillenmesi olarak ifade edilebilir. Bahsedilen unsurlar, çalışanların örgütten ayrılma düşüncesini harekete geçirebilir.

İşten ayrılma niyetini kavramsal olarak açıklamak gerekirse;

Rusbelt (1988) işten ayrılma niyetini, çalışma şartlarının olumsuz olması durumunda çalışanların iş tatmininin azalması sonucu gösterdikleri aktif ve yıkıcı bir eylem olarak tanımlanmaktadır.¹²⁵

“İşten ayrılma niyeti, “*örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar verme veya buna niyet etmektir.*”¹²⁶

Başka bir tanımda ise, “çalışanların işlerinden ayrılmak için kendi kendilerine yani rapor ettikleri niyetlerdir”¹²⁷ şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, çalışanın yaşadığı olumsuzluk ve tatminsizlik sonucu işinden ayrılma düşüncesi ve niyeti olarak ifade edilmektedir.

İşten ayrılma niyeti, hemen gerçekleşen ve davranışa dönüşen bir eylem değildir. İlk zamanlar bir düşünce olarak başlayan bu niyetin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, örgütün ve çalışanların ortak bir noktada buluşmasına göre şekillenmektedir. Bu süreç

¹²⁵ Mahmut Demir, Özkan Tütüncü “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki” *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 21, S. 1, 2010, s.68.

¹²⁶ Hüseyin İ. Çarıkcı, Özlem Çelikkol, “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 9, S. 1, 2009, s.160.

¹²⁷ Ronald E. Riggio, Çev. Belkıs Özkara, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, 6. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014, s.233.

etki eden birçok faktörden bahsedilebilir. Bu faktörler; kişisel, örgütsel ve çevresel olabilir, çalışan söz konusu faktörlerden etkilendiği zaman sahip olduğu işi hakkında düşünmeye başlar, işinden ve örgütten tatmin olup olmadığını sorgulayarak alternatif iş imkanlarını araştırır.¹²⁸

İşten ayrılma, istisnasız her sektörde her türlü örgütün yaşam seyri boyunca çeşitli nedenlerden dolayı tecrübe ettiği ve çoğu defa da istenmeyen, örgüte olabilecek faydalarından ziyade zararları üzerinde durulan önemli ve bir o kadar da dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Kimi zaman örgütlerin kontrolü dâhilinde kimi zaman da kontrolleri dışında gerçekleşen işten ayrılma davranışı örgütlerin etkinliğini, verimliliğini ve örgütsel faaliyetlerin akışını etkilemesi bakımından işten ayrılma sürecini ve özellikle de bu durumu yönetebilmek için işten ayrılmalara neden olan faktörleri ya da öncülleri belirlemek örgütler için önem arz etmektedir. Tam da bu bağlamda işten ayrılma niyeti, gerçek işten ayrılmayı öngören işten ayrılma davranışını haber veren önemli bir kavramdır.

İşsizliğin yüksek rakamlara ulaştığı ülkelerde sayıları artarak büyüyen bir çalışan topluluğunun mevcut örgütlerini değiştirdiği gözlemlenmektedir. Örgütler için gönüllü iş bırakmaların ve örgüt içi bölünmelerin engellenmesi, çalışanı örgütte tutma, mevcut bilgi ve yeteneğin kaybedilmemesi önem arz eden konulardır. Çünkü örgütler çalışanlar için çeşitli yatırımlarda bulunmaktadırlar. Bir çalışanın işten ayrılması, kendisine yapılan yatırımların da karşılığının alınmaması anlamına gelir.

¹²⁸ Edip Örucü, Sibel Özafşarlıoğlu, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 10, No. 23, 2013, s.339.

2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütler için işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri öğrenmek ve anlamak önem arz etmektedir. Örgütler, çalışanları için maddi yatırımlarda bulunarak örgütün gelecek planlarına ulaşmayı hedeflemektedirler. Çalışanlara yapılan bu yatırımların kaybında işten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesinin etkisi büyüktür. Bu kayıpların önlenmesi için işten ayrılma niyetini meydana getiren etkenlerin örgütler tarafından incelenmesi ve bilinmesi gerekmektedir. İlgili literatür gözden geçirildiğinde, işten ayrılma niyetini etkileyen birden çok faktörden söz edilmektedir. Bu faktörler birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde ele alınmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirleyen bu faktörler bilindiği takdirde işten ayrılma niyetinin önüne geçilerek, hem örgütün hem de çalışanın birtakım yatırımları uzun vadede kazanca dönüştürülmesi sağlanabilecektir.¹²⁹

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler: Ekonomik, Örgütsel ve Kişisel faktörler olmak üzere 3 grupta değerlendirilecektir.

2.1. EKONOMİK FAKTÖRLER

Küresel ekonomi, ülkelerin siyasi gelecekleri, yasal zorunluluklar, sektörel kaynaklar ve örgütsel, yönetsel nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini şekillendiren konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Her geçen gün değişen ve gelişen iş dünyasında sektörler arası ilişkiler, siyasi yaptırımlar ve ekonomik göstergeler varlığını devam ettirmek isteyen örgütler için önem taşımaktadır. Söz konusu durumlar örgüt ile çalışan arasındaki iş süreçlerini doğrudan etkilemektedir.¹³⁰ Bugünün iş dünyasında dünyanın bir ucundaki yöneticilerin vereceği karar, dünyanın bir başka ucundaki çalışanların iş hayatına etki edebilmektedir. Bu şekildeki ekonomik yapılarda, örgütler mecburen veya kendi rızaları ile toplu işten çıkarma yönünde karar verebilirler. Bu

¹²⁹ İlhami Yücel, Yavuz Demirel, "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 2 S. 27, 2013, s.164.

¹³⁰ Stephen F. Hipple, "The Labor Market In 2009: Recession Drags On", *Monthly Labor Review*, Vol.133, No.3, 2010, s.3–22.

kararın nedenleri, ülkenin ekonomik geleceği, mevcut pazarın ekonomik durumu, teknolojik gelişmeler ile makineleşme, arttan üretim maliyetleri olarak sıralanabilir.

Genel ekonomik nedenlere örgütler çoğu zaman müdahale edememektedir. Bunun sebebi ise bu sorunların boyutları bazen örgütlerin etki alanlarını da aşmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan faktörler olarak tanımlanabilir. Bu faktörlerin neler olduğu aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹³¹

- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu,
- Performans değerlendirmenin eksikliği,
- Fiziksel çalışma koşullarının yetersizliği,
- Bilgi ve iletişim sürecinde yaşanan aksamalar,
- Fazla çalışma süreleri
- İşten memnuniyetsizlik gibi durumlar çalışanların örgütlerini terk etmelerine sebep olmaktadır.

Söz konusu etkenlerden ayrı olarak motivasyon, ekip arkadaşları, örgüt organizasyonunun karmaşıklığı gibi etkenler de işten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörler olarak söylenebilir.¹³²

Yöneticilerin çalışanlara eşit davranmaması, çaba gerektiren işler de yardımcı olmamaları, fikirlerini sormaması çalışanları olumsuz yönde etkiler. Bu negatif düşünceler çalışanların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasında etkilidir.¹³³

¹³¹ Mehmet Ş. Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan. Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2011, s.378

¹³² Şimşek, Akgemci, Çelik, a.g.e., s.378.

2.3. KİŞİSEL FAKTÖRLER

Ekonomik ve örgütsel faktörlerin dışında kalan faktörler, kişisel yaşam şartlarına ilişkin olan faktörleri oluşturmaktadır.

Örgüt çalışanları farklı kişiliklere, kültürlere ve toplumsal normlara sahip bireylerdir. Kimi zaman aynı, kimi zaman farklı amaç için aynı örgüt çatısı altında toplanan birbirinden farklı çalışanların iş yapma tarzları, çalışma yaklaşımları, istek ve beklentileri farklılaşabilmektedir. Bu farklılığın sebebi kendilerine has özellikleri, değer ve normları ve aynı zamanda yaşamları boyunca sürdürdükleri kültürleridir.¹³⁴

Bireylerin yaşam koşullarında meydana gelen değişikliklerin de etkileri söz konusudur.¹³⁵ Örneğin;

- _ Alternatif iş olanakları,
- _ Ailede meydana gelen evlenme ve ölüm,
- _ Yaşa bağlı zorunluluklar,
- _ Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- _ Sağlık durumu, çeşitli psikolojik veya fiziksel sorunlar,
- _ Örgütün vaatlerinin gerçekleşmemesi v.b durumlar sıralanabilir.

¹³³ Furkan Baltacı, Caner Güçlü, Nuri Çeliker, “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 19 No. 3, 2014, s.358.

¹³⁴ Sıgır Ünsal, Fatma A. Şişman, H. Nilay Gemlik, “Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 2010, s.102.

¹³⁵ Adnan Ceylan, Y. Hüseyin Ulutürk, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 7, S. 1, 2006, s.54.

3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

Çalışanların işten ayrılma durumları, örgütler için önemli maliyet unsurudur. Bu maliyetler işten ayrılanlara ödenen tazminat, gerekli yasal haklar ve yasal ödemelerdir. Bu maliyetlere, ayrılan çalışanın yerine işe yeni başlayacak çalışanın maliyeti de eklenmektedir. Yeni çalışan için ilan verilmesi, işe alım görüşmeleri, eğitim ve gerekli ekipmanlar örgüt için önemli parasal ve zamansal değerlere sahiptir. Parasal maliyetlerin yanı sıra, eğitilmiş çalışanların işten ayrılması, yetenekli olanların rakip firmalara gitmesi ve bununla birlikte örgütte kalan çalışanların stres düzeyinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi gibi zararları da sıralamak mümkündür.

Çalışanların işten ayrılması, örgütü olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuzluklar, iş düzeninin bozulması, performans kayıpları ve mevcut çalışanın motivasyonunun düşmesi şeklinde sıralanabilir. Burada üzerinde durulması gereken nokta ayrılan çalışanın niteliğidir. Eğer yüksek nitelikli bir çalışan örgütten ayrılırsa örgüt için olumsuz etkilerden bahsedilecekken, niteliği daha düşük bir çalışan işten ayrıldığında örgüt için olumlu etkilerden bahsedilir.¹³⁶

Örgütteki deneyimli iş gücünün yitirilmesi, işten ayrılmanın önemli sonuçlarından biri olarak söylenebilir. Böyle bir kayıp örgütsel verimliliği, üretim sürecini, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını negatif yönde etkileyecektir.¹³⁷

Çalışan açısından işten ayrılmanın sonuçları değerlendirildiğinde, bir çalışanın örgütten ayrılması ekipte kalan çalışanların iş düzeni ve performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir.¹³⁸ Bununla birlikte yeni iş planları yapılamaya kadar iş uyumunun bozulması ve iş yükünün artması gibi sonuçlarla da karşılaşılabilir.

¹³⁶ Ömer Turunç, Mazlum Çelik. “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 14, S. 1, 2010, s.2015.

¹³⁷ Yang, Jen-Te. “Effect of Newcomer Socialisation on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention in the Hotel Industry”, *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No.4, 2008, s.432.

¹³⁸ Cascio, F. Wayne (1990), “Strategic Human Resource Management In High Technology Industry”, Aktaran Faruk Şahin, “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, *Ege Akademik Bakış*, C. 11, S. 2, 2011, s.277.

İşten ayrılma niyeti çalışanın kendi iradesi ile mevcut işini bırakma eylemdir. Bu eylem örgütler tarafından zamanında öğrenilerek gerekli önlemlerin alınması ile engellenebilecek bir süreç olabilir.

4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ

İşten ayrılma niyetine sahip bir çalışanın bu niyeti eyleme dönüştürme ihtimali oldukça yüksektir. Ancak işten ayrılma niyetinin tanımı açıklanırken bahsedildiği gibi bu niyet henüz eyleme dönüşmemiştir. Bu niyetin eyleme dönüşmesi örgütler tarafından engellenebilir. Bu sebeple örgütler, mevcut çalışan kadrolarını koruma ve personel devir oranını düşürmek adına, işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri iyi analiz etmeli, zamanında çözümler üretmelidir.

İşten ayrılmanın neden olduğu olumsuzlukları engellemek için yöneticilerin dikkate alması gereken yöntemler aşağıda belirtilmiştir.¹³⁹

_Çalışanlar, yaratıcı fikir ve davranışlara teşvik edilmelidir.

_Çalışanlara örgüt hedefleri açık ve net bir şekilde iletilmelidir.

_Çalışanların ilgi ve becerileri iş ortamı ile uyumlu şekle getirilmelidir.

_Ücret harici çalışanları motive eden faktörlerin neler olduğu araştırılmalıdır.

_Ödüllendirme gösterilen çabaya uygun ve kişiye özel olmalıdır. Çoğu zaman çalışanlar için kişisel ödülün değeri örgütsel ödülün değerinden daha önemli olabilmektedir.

_Destekleyici bir yönetim anlayışı ile problem çözümlerine destek ve yardımcı olunmalıdır.

_Söylenen veya öğütlenen şeyler hakkında verilen sözler tutulmalıdır.

¹³⁹ Hülya Çekmecelioğlu, “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 2, 2005, s.37

_ Katılımcı yönetim anlayışı örgütün üst kademelerinden alt kademelerine kadar herkes tarafından benimsenmelidir. Çünkü katılımcı yönetim, işi yapan ile işi yöneteni bir araya getirerek nasıl ve neler yapılmalıdır sorularına hızlı cevaplar alınmasını sağlar.

İşten ayrılma niyeti için öncelikle, iş tatminsizliği yaratan, örgütsel adaleti sarsan ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen etkenlerin ortadan kaldırılması, işten ayrılma niyetinin engellenmesine yardımcı olabilir. Yapılan bir araştırmada işten ayrılma niyetini olumsuz etkileyen faktörlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹⁴⁰ Örgütte, çalışanlara verilen görev, yetki ve kariyer fırsatları doğru analiz edildiğinde, bununla birlikte örgütün çalışma koşullarını iyileştirmesi ve örgütsel adaleti sağlayacak şekilde iş planlarını düzenlenmesi çalışanlarda işten ayrılma niyetini önlenmesinde etkili olabilir.

Örgüt, çalışan beklentilerini, tatminlerini ve bağlılığını iyi analiz ederek doğru yönettiği zaman, işten ayrılma eğilimlerin de azalma yaşanacağı söylenebilir.

5. İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde ise araştırmanın diğer bir temel değişkeni olan işten ayrılma niyeti kavramı ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen daha önceki yıllarda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Ming 2008 yılında yaptığı araştırmada, kariyer geliştirme uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisini araştırmıştır. Araştırma kapsamında finans, bilgi teknolojisi, mühendislik ve eğitim gibi dört farklı sektörden veriler toplamıştır. Anket tekniğinin kullanıldığı çalışmada 357 Malezyalı bilgi çalışanı ile görüşülmüş, beş değişken hakkında veri toplanmıştır. Örgütsel kazançlar, kariyer gelişim olanakları, denetim desteği ve terfi gibi değişkenlerin işten ayrılma niyetine etkisini bulmak için

¹⁴⁰ Hülya Çekmecelioglu, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 8, S. 2 , 2006, ss.153-168.

korelasyonlar kurulmuştur. Yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarda işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli değişkenin örgütsel uygulamaların olduğu, bu uygulamaların kişisel hedefleri geliştirdiğini ve iş gücünün motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zaman da işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkileyerek bu yönelimi azalttığı sonucuna da varılmıştır.¹⁴¹

Malik, Danish, Munir 2011 yılında yaptıkları araştırmada, çalışanların işten ayrılma niyetlerini, İnsan kaynakları başarısızlığı mı yoksa çalışan için daha iyi bir iş olanağı mı olduğunu incelemişlerdir. İmalat, Yüksek Öğrenim, Bankacılık, Telekomünikasyon ve Otelcilik sektörü olmak üzere beş farklı sektörden 200 çalışana ulaşılan araştırmada, işten ayrılma niyetinin analizi 8 istatistiksel faktör olan yönetim tutumu, iş doyumunu, işe katılım, iletişim seviyeleri, esnek çalışma ortamı, eğitim tutarlılığı, çalışan öncelikleri ve örgütsel sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, az iş doyumunu, çalışanların ve yönetimin iletişim seviyesinin az olması, verilen eğitimlerin tutarlı olmaması, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli faktörler olduğunu bunun yanında yönetsel tutum ve esnek çalışma ortamının çalışanların işten ayrılma niyetleri için önemsiz veya daha az önemli faktörler olduğu gözlemlenmiştir.¹⁴²

Rothmann ve arkadaşları 2013 yılında Güney Afrika’da, tarım sektöründeki yönetici ilişkilerinin, çalışanların psikolojik ihtiyaçların karşılanması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmaya sekiz tane tarım şirketi katılırken, yazarlar kesitsel bir anket tasarımı kullanmışlardır. Bu çalışmanın sonuçları, destekleyici ve güven veren yönetici ilişkileri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi anlamak için öz benlik teorisinin önemini ve yararlılığını doğrulamaktadır. Yöneticilerin başlattığı destekleyici ve güven veren ilişkiler, çalışanların özerklik ihtiyaçlarını karşılayarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaya yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Tarım sektöründeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki destekleyici ve güven veren ilişkiler, çalışanların faaliyet gerçekleştirirken

¹⁴¹Ming-foong, “Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support”, *Journal Of Business And Public Affairs*, Vol. 2, No.- , 2008.

¹⁴² Muhammad Ehsan Malik, Rizwan Qaiser Danish, Yasin Munir. “Employee’s Turnover Intentions: Is This HR Failure Or Employee’s Better Employment Opportunity?”, *International Conference on Innovation, Management and Service*, Vol.14, 2011, ss. 326-331.

seçim yapma özgürlüğünü sağladığı için psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu da, çalışanların örgütlerini terk etme niyetlerini etkilemektedir. Yapılan araştırma sonuçları da destekleyici ve güven veren yönetici ilişkilerinin işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkilere sahip olduğunu teyit etmiştir.¹⁴³

Rizwan 2014 yılında, çalışanların işten ayrılma niyeti belirleyicileri üzerine Pakistan'da bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın amacı, işten ayrılmanın olumsuz etkileri, yerel sanayiler için verimlilikler ve pazar payları için yararlı olabilecek olası sonuçlarını bulmaktır. Başka bir deyişle işten ayrılmanın arkasındaki gerçek nedenleri ve birçok sanayinin üretkenliği üzerindeki zararlı etkilerini keşfetmektir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili durumu anlamaya yönelik verileri toplamak için, 160 tane çalışana anket gönderilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, işten ayrılma niyetinin, strese ve iş tatminine olan bağlılıktan büyük ölçüde etkilendiği görülmüştür. Örgüt ve iş özelliklerine uygun kişilerin işe alınmasının düşük devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyetinin az olabileceğini göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyeceği sonucuna da ulaşılmıştır.¹⁴⁴

Seyrek ve İnal'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmada ise, Türkiye'nin farklı şehirlerinde görev yapan 153 bilgi teknolojisi çalışanından toplanan verilere dayanarak, işten ayrılma niyeti ile ilişkili olabilecek faktörler araştırılmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde ilk olarak, çalışanın işyerine olan bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığı, ikinci olarak, algılanan iş alternatiflerinin artması çalışanın işten ayrılma niyetinin de artacağı ve son olarak da özerklik ve ücret memnuniyetinin beklenenin aksine işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.¹⁴⁵

¹⁴³ Sebastiaan Rothmann, Elsabé Diedericks, Johannes P. Swart, "Manager Relations, Psychological Need Satisfaction And Intention To Leave In The Agricultural Sector", *SA Journal Of Industrial Psychology*, 2013, ss,1-11.

¹⁴⁴ Muhammad Rizwan, "Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan", *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 3, 2014, ss. 1-18.

¹⁴⁵ İbrahim Halil Seyrek, Oğuz İnal, "İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, C.1, S.1, 2017, ss, 63-74.

Sökmen, Sezgin ise 2017 yılında “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi” ile ilgili bir çalışma gerçekleştirmiştir. Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 362 sınır birim çalışanına iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde ise iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁴⁶

Çakar, Ceylan 2005 yılında “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri” ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Kamu ve özel sektörden 84 kişiye ulaşılan, araştırmada çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve işe bağlılık düzeylerinde artış olduğunda, işten ayrılma niyetinin azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır.¹⁴⁷

6. MOTİVASTON VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEYEN ÇALIŞMALAR

Bu başlıkta araştırmanın temel değişkenleri olan Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen daha önceki yıllarda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Houkes ve arkadaşları 2003 yılında, içsel iş motivasyonu, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetinin belirleyicileri ile ilgili çok örneklemeli bir çalışma hazırlamışlardır. Araştırma modeli, çalışma durumunun dört ana alanını (iş özellikleri, iş yükü, sosyal destek ve karşılanmamış kariyer beklentileri) ve üç önemli psikolojik sonucu (içsel iş motivasyonu, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti) alanı önerilmiştir. Daha spesifik olarak, içsel iş motivasyonu zorlu iş özellikleriyle, duygusal tükenme yüksek bir iş yükü ve sosyal destek eksikliğiyle, işten niyeti karşılanmamış kariyer beklentileri ile öngörülmüştür. Bu hipotezler, iki periyod olarak bir yıl aralıklar

¹⁴⁶ Alev Sökmen, A. Ceyhan Sezgin, “İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *Journal Of Tourism And Gastronomy Studies* C.5, S. 2, 2017, ss, 237-250.

¹⁴⁷ Nigar Demircan Çakar, Adnan Ceylan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 6, C. 1, 2005, ss. 52-66.

ile tam panel tasarım kullanarak banka çalışanları ve öğretmenlere dağıtılan anketler yardımıyla test edildi. Çalışmaya 148 banka çalışanı ve 190 öğretmen katılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar, işten ayrılma niyeti ile karşılanmamış kariyer beklentileri arasındaki ters ilişkinin anlamlı olduğu, iş yükü artan çalışanların ve öğretmenlerin duygusal tükenmelerinin yüksek olduğu, zorlu iş özelliklerinin içsel motivasyonu azalttığı sonuçları bulunmuştur. Önemli sonuçlardan bir tanesi de öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerinin işten ayrılma eylemine aktaramadıklarıdır.¹⁴⁸

Galletta (2011,) “İtalyan Sağlık Hizmetinde İçsel Motivasyon, İş Özerkliği ve İşten Ayrılma Niyetinde: Duygusal Bağlılığın Aracı Rolü” adlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Öz benlik ve iş karakteristiği teorilerine dayanarak, iş özerkliği ve içsel motivasyonun, duygusal bağlılık ile pozitif yönlü kilit dışsal değişkenler olduğu varsayılmıştır. İşten ayrılma niyetinde duygusal bağlılığın negatif yönlü bir arabuluculuğa sahip olduğu önerilmiştir. Araştırmaya 442 hemşire katılmıştır. Elde edilen sonuçlar, bu çalışmanın hipotezlerinin desteklendiğini ve duygusal bağlılığın, iş özerkliği, içsel motivasyonu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi tamamen yönlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, etkin çalışma ortamlarını ve çalışanlara kendi faaliyetlerini geliştirmeleri için büyük sorumluluk olanakları geliştirmeye yardım ederek sağlık kuruluşları için önemli etkilere sahip olmuştur. Bu çalışma, duygusal bağlılığın, içsel motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini bulmuştur. Bu durum çalışanların kendiliğinden motive olduklarında örgütlerine bir bağlılık duygusu geliştirdiklerini, dolayısıyla da bu bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ters yönlü bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁴⁹

Olusegun (2012), Güney Batı Nijerya'daki bazı kamu üniversitelerinde görev yapan kütüphane personelinin işten ayrılma niyetinin motivasyona olan etkisini araştırmıştır. Araştırmanın evreni, Güneybatı Nijerya'daki devlet üniversitelerinde çalışan 233 kütüphane çalışanından oluşmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, iş motivasyonu ve performans arasındaki olumlu bir ilişkinin bazı kanıtları, bir dizi meta-

¹⁴⁸ Inge Houkes, Peter P.M. Janssen, Jan de Jonge, Arnold B. Bakker, “Specific Determinants Of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion And Turnover Intention: A Multisample Longitudinal Study”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, 2003, ss. 427–450.

¹⁴⁹ Maura Galletta, “Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment”, *Journal of Management Research*, Vol. 3, No. 2, 2011.

analitik çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bulunmuştur. Bu çalışmanın diğer bulguları ise, iş motivasyonu altında incelenen değişkenlerin önemli sonuçlar vermesidir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymasındır. Bu sonuçlar katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin iş motivasyonu üzerinde belirgin etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Genel olarak motivasyon seviyesi çok yüksek olmasa da kamu üniversitelerindeki kütüphane personelinin motivasyonu yüksektir. Bununla birlikte kamu üniversitelerindeki kütüphane personelinin işten ayrılma niyetlerine bakıldığında, benzer kurumlarda daha iyi ücret alma imkânları varsa, mevcut işverenleriyle, yaşam beklentilerini karşılamayan kurumdan birçok çalışanın ayrılabilceği sonucuna ulaşılmıştır.¹⁵⁰

Oliver 2012 yılında hazırlamış olduğu doktora çalışmasında, Özerk Motivasyon ve Kısıtlayıcı Durumlarda İşten Ayrılma ve Genel Stres arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışma, algılanan durum kısıtlamalarının ve özerk motivasyonun iş tutumları, işten ayrılma niyeti ve genel stres üzerine uygulanan eş zamanlı ve uzunlamasına etkilerini araştırmıştır. Çalışma kapsamında 998 çalışana ulaşılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar beklenmedik, ilginç ve bilgilendirici bulgulardır. Sonuç olarak, özerk motivasyonun daha yüksek seviyelerinin örgütsel kısıtlar ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi hafiflettiğini, böylece daha motive olmuş kişilerin örgütsel kısıtlamaların daha düşük düzeylerde işten ayrılma niyetlerine sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, örgütsel kısıtlar arttıkça, daha motive olmuş çalışanlar, işten ayrılma arzularında daha keskin bir artış yaşandığı gözlemlenmiştir.¹⁵¹

Sajjad ve arkadaşları 2013 yılında, Pakistan'daki Bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Sektör olarak bankacılık sektörü seçilirken, farklı banka şubelerinden 106 kişiye ulaşılmıştır. Motivasyon, çalışanın işten ayrılma niyetinde önemli öncül olarak tasarlanmıştır. Farklı bankalardan toplanan verilerle regresyon ve korelasyon sonuçları, bağımsız değişen motivasyonun, bankacılık sektöründeki çalışanların işten ayrılma

¹⁵⁰ Olusegun, Oyetola Solomon, "Influence of Motivation on Turnover of Library Personnel in Some Public Universities in South West Nigeria", *Library Philosophy and Practice*, 2012, ss, 1-19.

¹⁵¹ Kalifa K. Oliver, "An Examination Of The Relationships Between Autonomous Motivation And Situational Constraints With Job Attitudes, Intention To Leave, And General Stress: A Job Demands-Resources Approach", In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Industrial-Organizational Psychology, Clemson University May, 2012.

niyetinde önemli bir etken olduğu, aynı zamanda motivasyonun arttırıldığı takdirde bankacılık sektöründeki çalışanların işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olduğunu göstermektedir.¹⁵²

Vnouckovaa ve Klupakovab 2013 yılında, “Motivasyon İlkelerinin Çalışan Devrine Etkisi” adlı araştırma yapmışlardır. Araştırmanın amacı, ana motivasyon ilkelerinin ve bunların çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerinin tanımlanması ve çalışanların kayıtsızlığının, işten ayrılma oranının olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması için önerilen uygulamaları formüle etmektir. Bu çalışmanın sonuçları nicel bir anket ile doğrulanmıştır. Araştırma için personel işten ayrılma niyetinin nedenlerine odaklanan iki nicel anket hazırlanarak, daha önce işten ayrılmış 100 çalışan tarafından doldurulmuştur.

Her iki anket analizinin sonuçları şu şekildedir.

–Çalışanların, yöneticileri ile sorunlu ilişkiler nedeniyle genellikle iş pozisyonlarından ayrıldıkları görülmüş.

–Ücretlerden memnun olmayan çalışanların performans değerlendirilmesinden memnuniyetsiz oldukları gözlenmiş.

–Örgütteki çalışanların memnuniyetlerinin örgüt içi uygulamalar ve kişisel tercihlerle bağlantılı olduğuna ulaşılmıştır.

–Açık iletişim, ankete katılan çalışanlara göre çok önemli bir motivasyon ilkesidir.

–Çalışanlar gelecekteki büyümeler ile örgüt içindeki çalışanların birbirlerine ve diğer paydaşlarla etik ve uygun davranışlar da olmalarına ilgi gösterdi.¹⁵³

¹⁵² Asif Sajjad, Hassan Ghazanfar, M. Ramza, “Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan”, Vol. 5, No. 1, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 1, 2013, ss, 76-92.

¹⁵³ Lucie Vnouckovaa, Hana Klupakovab, “Impact Of Motivation Principles On Employee Turnover”, *Ekonomická Revue – Central European Review of Economic Issues* Vol. 16, No.-, 2013. ss. 79-92.

Masood, Ul-Ain, Aslam ve Rizwan 2014 yılında, “Pakistan Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler” adlı çalışmada çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörlerin neler olduğunu araştırmışlardır. Yapılan araştırmanın amacı, çalışma koşullarının, ücretin, iş sağlığı ve güvenliğinin, eğitim ve çalışanların güçlendirilmesinin v.b faktörlerin ele alınarak çalışanların memnuniyeti, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini inceleyerek çalışanların nasıl motive edilebileceği hakkında veriler elde etmektir. Şehirdeki üniversite ve bazı özel kuruluşlarda 155 çalışana dağıtılan anketlerden çözümlenen araştırmanın sonuçları, çalışma koşulları, iş güvenliği, eğitim ve çalışan güçlendirmenin, çalışan memnuniyeti ve iş performansı ile anlamlı ilişkisini göstermiştir. Bununla birlikte, ücretlendirme ve terfinin iş performansı ile önemli bir ilişkiye sahip olmadığı, bununla birlikte çalışan memnuniyeti ve işten ayrılma niyetinin önemli bir negatif ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁵⁴

Pradifa and John (2014) motivasyonun karşısındaki işten ayrılma niyetinin etkisini araştırmışlardır. Örgütte motivasyonun karşısındaki işten ayrılma niyetinin etkisini araştırmak için işten çıkış mülakatları hazırlanmış ve niteleyici sorular eklenmiştir. Bununla birlikte çalışmada dört temel faktör araştırılmıştır. Bunlar, ücret, ilerleme fırsatları (kariyer gelişimi), şirketin imkanları ve iş zorluğudur. Araştırma sonuçlarına göre dört faktörden, ücret ve kariyer gelişimi, çalışanların işgücünü en fazla etkilediği değişkenlerden ikisidir. Bir başka deyişle bu iki değişken çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen ve motivasyonlarını azaltan iki önemli değişkendir. Diğer iki değişkenin ise işten ayrılma niyetine etkisinin daha az olduğu uzun dönemlerde çalışan motivasyonunu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Ayesha Masood, Qurat-Ul-Ain, Rabia Aslam ,Muhammad Rizwan, “Factors Affecting Employee Satisfaction of the Public and Private Sector Organizations of Pakistan”, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 2, 2014, ss, 97-121..

¹⁵⁵ Ismail Aulia Pradifa, John Welly, “The Influence Of Motivation Against Employee Turnover: Case Pt Melati, Pradifa and Welly”, *Journal of Business and Management*, Vol.3, No.1, 2014, ss, 89-101.

Bonenberger ve arkadaşları (2014) Gana'da sağlık çalışanlarının motivasyonu ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini araştırmıştır. Çalışma kapsamında 250 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının pozisyonları doktor, hemşire, sağlık çalışanı ve hastane eczacısıdır. Sağlık çalışanlarına mevcut sağlık tesislerinden ayrılma niyetleri, motivasyon ve iş tatmininin çeşitli yönlerine ilişkin sorular sorularak ilgili konular lojistik regresyon analizi ile araştırılmıştır. Gana'nın Doğu bölgesinde yapılan çalışma motivasyon ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu ve her ikisinin de daha yüksek düzeylerinin işten ayrılma niyeti olan sağlık çalışanlarının riskini azalttığını göstermiştir. Diğer bir varılan sonuç ise ilçe düzeyinde etkili insan kaynakları yönetim uygulamalarının, sağlık çalışanlarının motivasyonunu ve iş tatminini etkilediğini dolayısıyla işten ayrılma olasılığını azalttığını göstermiştir. Sağlık yöneticileri ilçe düzeyinde insan kaynakları yönetim becerilerini güçlendirmeyi sağlayarak sağlık personelinin örgütte kalmasını sağlayabileceği sonucuna da varılmıştır.¹⁵⁶

Ünsar'ın çalışmasında (2011) motivasyonun işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı, tekstil sektörü örgütlerinde çalışanların motivasyon düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisini araştırmaktır. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde motivasyonu yüksek bir çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük, tersi söz konusu olduğunda ise işten ayrılma niyeti yüksek olduğu belirlenmiştir.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Marc Bonenberger, Moses Aikins, Patricia Akweongo, Kaspar Wyss, "The Effects Of Health Worker Motivation And Job Satisfaction On Turnover İntention İn Ghana: A Cross-Sectional Study", *Human Resources for Health* Vol. 12, No. 43 2014, ss, 1-12.

¹⁵⁷ Agah Sinan Ünsar, "Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırılması", *Akademik Bakış Dergisi*, C.- , S. 25, 2011, ss, 1-15.

Korkmazer ve Aksoy, 2017 yılında yapmış oldukları çalışmada Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelemişlerdir. Bu amaçla Muş ilinde kamu ve özel sektörde faaliyette bulunan eğitim kurumlarında çalışan 132 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, hijyen etmenleri algısının yüksek olduğunda daha fazla motive olduklarını, görev alırken kendilerine daha fazla güvendiklerini, ayrıca amaçlara ulaşmada engellerle karşılaştıklarında alternatif yollar aradıklarını ve böylece kurumlarında daha uzun süreli çalışmak istedikleri görülmüştür. Bir başka deyişle çalıştığı örgütte hijyen faktörlerin sağlandığını gören çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanacak ve farklı iş yerleri ve meslekler arama eğiliminde olmayacağı gözlemlenmiştir.¹⁵⁸

Yukarıda bahsedilen araştırmalara bakıldığında motivasyon ve işten ayrılma niyeti üzerine pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde motive olmuş çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük, performansının ve iş tatmininin yüksek olacağı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte çalışan memnuniyeti ve örgüte olan bağlılık yüksek ise çalışanların motivasyon seviyelerinin de yüksek, işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olduğu sonuçlarına varılmıştır.

¹⁵⁸Fuat Korkmazer, Ali Aksoy, "Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.17, S. 2, 2017, ss, 821-833.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE UYGULANAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA

1. AMAÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, Bursa ilinde faaliyet gösteren bir Hazır Beton firmasında çalışan mavi yaka personelin motivasyonunu etkileyen içsel ve dışsal motivasyon faktörleri ve bu faktörlerin işten ayrılma niyetine etkisi ile ilgili bir araştırma yapılarak elde edilen bulguların istatistiksel analizi değerlendirilmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Motivasyon günümüz koşullarında çalışanların ihtiyaç duydukları ve ilgi gösterilmesini istedikleri örgütsel konuların ilk sırasında yer almaktadır. Son yıllarda artan stres oranları, tükenmişlik ve psikolojik şiddet gibi örgütsel sorunlar, hem kamu hem de özel sektörün karşılaştıkları olumsuz sonuçlara neden olan konulardır. Bu nedenle son yıllarda sosyoloji, psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve yönetim bilimi gibi pek çok bilim dalı motivasyon konusu ile yakından ilgilenmeye başlamıştır. Çalışanların yaptıkları işi daha enerjik, zevk ve istekle yapmalarının sağlanması anlamına gelen motivasyon bireysel ve örgütsel başarıda önemli bir belirleyicidir. Örgütleri tarafından motive edilmiş çalışanların kaybedilmemesi elde edilen başarıların devamı için önem arz etmektedir. Bir başka deyişle yüksek motivasyonlu mevcut çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önlenmesi örgütlerin uzun süreli başarılarında önemlidir. Bu çalışma için yapılan literatür incelemesinde doğrudan veya dolaylı motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara rastlanmıştır. Yapılan literatür taramasında, hazır beton sektöründe motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışma motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçme ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, hazır beton sektöründeki motivasyon araçlarının işten ayrılma niyetine etkisini tespit ederek, gerek konuyla ilgili literatüre gerekse hazır beton sektöründe yaşanan sorunlara yönelik gelecekte yapılacak olan araştırmalara önemli katkılar sağlayacağı ümit edilmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Gerçekleştirilen araştırmada ki söz konusu sınırlılıklar aşağıdaki gibidir.

- Araştırma kapsamında hazır beton sektöründe hizmet veren örgütlerden birinde hem Bursa içi hem de Bursa dışı hazır beton tesislerindeki çalışanlara ulaşılmak istenmiştir. Örgütün mevcut tesislerinin şehir içi ve şehir dışı olmak üzere dağınık yerleşimlere sahip olması tüm çalışanlara ulaşılmasına engel olmuştur. Hem Bursa da hem de Türkiye'deki tüm hazır beton firmalarına ulaşılammış olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

- Araştırmanın başka bir sınırlılığı ise, yapılan işte çalışanların iş mobilitesinin yüksek olması tüm çalışanlara ulaşılmasına engel olmuştur.

- Araştırma örneklemini oluşturan hazır beton mavi yaka çalışanlarına verecekleri cevapların gizli tutulacağı belirtilerek, katılımcıların tüm soru formunu samimi bir şekilde cevapladıkları kabul edilmiştir.

- Yine örneklem kitlesinin araştırma sonucu analiz edilen eğitim düzeyindeki düşüklüğüne rağmen tüm soru formunu anlayarak cevapladıkları varsayılmıştır.

- Araştırmanın son sınırlılığı ise kesitsel bir araştırma olmasıdır.

1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Bu araştırmanın bağımsız değişkenleri, içsel ve dışsal motivasyon araçlarıdır. Bağımlı değişken ise işten ayrılma niyetidir. İçsel ve dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti ve demografik değişkenler arasında nasıl bir ilişki olduğu çalışmada araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmeye çalışılmıştır:

Hipotez 1. İçsel Motivasyon Araçları ile İşten Ayrılma Niyeti arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

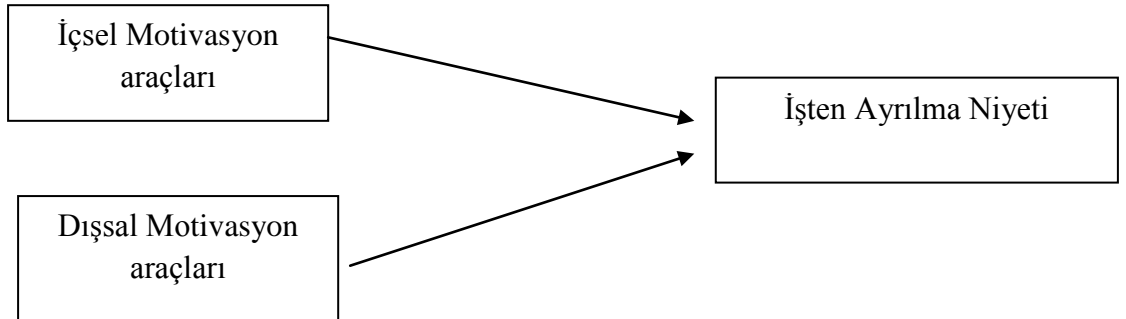
Hipotez 2. Dışsal Motivasyon Araçları ile İşten Ayrılma Niyeti arasında ters yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3. İçsel motivasyon ortalamaları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 4. Dışsal motivasyon ortalamaları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 5. İşten ayrılma niyeti ortalamaları, demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 2: Araştırmanın Modeli

1.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, araştırmanın yapıldığı örgütteki (Bursa içi ve Bursa dışı) mavi yakalı çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın örnekleme ise, merkezi Bursa da olmak üzere Bandırma ve Kütahya'da da tesisleri bulunan hazır beton sektöründe hizmet veren bir örgütün mavi yaka çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın uygulanmaya başlandığı tarihte (Mart 2017), örgütün Bursa içi ve Bursa dışı toplam mavi yaka çalışan sayısı 305'dir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında %95 güven düzeyinde ve 0,05 hata payı kabul edilerek 305 kişiden oluşan ana kütleye göre hesaplanan örneklem büyüklüğü 170 kişi olarak hesaplanmıştır. Örgüt çalışanlarının yüksek bir iş mobilitesine sahip olmasından dolayı, toplam 150 katılımcıya anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 150 anket geri dönmüştür. Araştırma kapsamında 150 adet anket değerlendirilmiştir. Tüm mavi yaka çalışanlarına ulaşılamadığından dolayı, 150 katılımcıdan veriler alındıktan sonra araştırma sonlandırılmıştır.

Araştırma kapsamında öncelikle örgütün tüm hazır beton tesislerindeki mavi yaka çalışanlarının sayısı tespit edilmiştir. Elde edilen rakamlar sonucunda en kalabalık tesisler belirlenerek, öncelikle hangi tesislere gidileceği planlanmıştır.

Araştırma kapsamında 11 tesise gidilerek çalışanlara soru formu, bizzat teslim edilmiştir. Çalışanlara araştırma ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra soru formunu cevaplanmaları istenmiştir.

İlk olarak Gemlik tesisinde 19 çalışan ile araştırmaya başlanmış sonrasında ise, İnegöl Tesisi 23, Kestel Tesisi 22, Geçit Tesisi 19, Yalova Tesisi 18, Bandırma Tesisi 12, Karacabey Tesisi 11, Edremit Tesisi 8, Doğanköy Tesisi 6, Görükle Tesisi 6 ve Tavşanlı Tesisi 6 olmak üzere toplam 150 çalışana ulaşılmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak belirli bir örgütün içerisinde araştırma yapıldığından tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kasdi örnekleme yöntemi diye anılan örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

1.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma, kendi içinde üç bölümden oluşan anket formu yardımıyla yapılmıştır. Hazırlanan formlar, Bursa’da hazır beton sektöründe hizmet veren örgütün Bursa içinde ve Bursa dışında bulunan üretim tesislerine bizzat gidilerek, örnekleme oluşturan 150 çalışana dağıtılmış ve cevaplamaları sona erdiğinde toplanmıştır. Dağıtılan tüm anketlerden geri dönüş sağlanması nedeniyle, anketlerin geri dönüş oranı %100’dür.

Üç bölümden oluşan anket formunun ilk bölümünde, demografik bilgileri elde etmeyi amaçlayan sorular sorulmuştur. Bu bölümde katılımcıların yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görevi ve çalışma süreleri hakkında bilgilere ulaşılması amaçlanmıştır.

İkinci bölümde, motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak Richard W. Brislin ve diğerlerinin 2005 yılında, J. Clifford Mottaz 1985 yılında, ve Robert C. Mahaney, Albert L. Lederer 2006 yılında geliştirilen ve çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak, Süleyman Dünder ve diğerleri tarafından 2007 yılında yeniden oluşturulan “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları Ölçeği” kullanılmıştır.¹⁵⁹ Söz konusu ölçek, “içsel motivasyon araçları” ile “dışsal motivasyon araçları” olmak üzere iki alt gruba ayrılmaktadır. İçsel motivasyon araçları 9, dışsal motivasyon araçları 15 olmak üzere toplam 24 madde üzerinden ölçülmektedir. Bu 24 maddenin ilk 9’u içsel, 10 ve 24 numaralar arasındaki maddeler ise, dışsal motivasyonu ölçmektedir.

İçsel motivasyon araçları, “Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek motivasyonumu artırır”, “Yaptığım işin saygın olduğuna inanmak motivasyonumu artırır.” gibi; dışsal motivasyon araçları ise “Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı motivasyonumu artırır”, “İşimde terfi imkanının olması motivasyonumu artırır” gibi maddelerle ölçülmeye çalışılmıştır.

¹⁵⁹Süleyman Dünder, Hatice Özutku, Fatih Taspinar, “İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, 2007, s.105-119.

2007 yılında Dündar ve arkadaşları tarafından oluşturulan söz konusu ölçeğin içsel motivasyon araçları alt grubunun güvenilirliği 0,83; dışsal motivasyon araçları alt grubunun güvenilirliği ise 0,84 olarak tespit edilmiştir.¹⁶⁰

Anket formunun son bölümünde, katılımcıların işten ayrılma niyetlerini ölçmek amacıyla Camman, Fichman, Jenkins ve Klesh'in tarafından 1979 yılında geliştirilen “İşten Ayrılma Niyeti” ölçeği kullanılmıştır.¹⁶¹ Söz konusu ölçek 2008 yılında Mimaroglu tarafından Türkçeye çevrilmiş ve güvenilirlik değeri 0,85 olarak tespit edilmiştir.¹⁶² İşten ayrılma niyeti ölçeği 3 sorudan oluşmaktadır. “*En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.*”, “*Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.*” ve “*Hali hazırda kurumumu değiştirmek için çaba harcıyorum.*” gibi maddeler ile işten ayrılma niyeti ölçülmeye çalışılmıştır.

Motivasyon araçlarına ve işten ayrılma niyetine yönelik sorular, 5’li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. 5’li Likert Ölçeğine göre sorular şöyle puanlandırılmıştır. (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

¹⁶⁰ Dündar ve diğerleri, a.g.e, s,111.

¹⁶¹ Cortlandt Cammann, vd. “The Michigan Organizational Assessment Questionnaire”, Unpublished Manuscript University of Michigan, Ann Arbor, 1979.

¹⁶² Hande Mimaroglu, “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), Adana, 2008, s.197.

2. ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde öncelikle, araştırmada kullanılan veri analiz tekniklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamında, çalışanlar tarafından doldurulan anketlerden elde edilen bilgilerin değerlendirme sonuçları incelenmiştir.

2.1. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Araştırmada anket yolu ile elde edilen veriler, SPSS 17.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, güvenilirlik analizi, demografik özelliklere ait tanımlayıcı tablolar, frekans analizi yapılmıştır. Daha sonrasında araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Son olarak araştırma da kullanılan ölçeklerin ortalamaları alınarak, normallik testi uygulanmıştır. Normallik testi sonucunda $p < 0,05$ küçük olması verilerin normal dağılıma sahip olmadığı göstermiştir. Bu nedenle, demografik değişkenlere göre farklılıkları belirlemek amacıyla non-parametrik hipotez testleri olan, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır.

2.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında yapılan analizler ve elde edilen bulgular aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

2.2.1.Güvenilirlik Analizi

Analizlere anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin yapılması ile başlanmıştır. Güvenilirlik analizi; bir ölçekte yer alan sorular arasındaki iç tutarlılığı, yani her bir ölçek sorusunun aynı fikri ölçüp ölçmediğini ve bu sorular arasındaki ilişkiler hakkında bilgi verir.¹⁶³

Cronbach's Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.¹⁶⁴

Bu bilgiler kapsamında, İçsel ve Dışsal Motivasyon araçları ölçeğinin değeri Cronbach's Alpha katsayısı 0,89; İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin ise, 0,61 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik analiz değerleri, İçsel motivasyon için 0,81; Dışsal Motivasyon için 0,83 bulunmuştur. Bu değerler, yukarıdaki değer aralıkları göz önünde bulundurulduğunda güvenilir ölçekler kullanıldığının bir göstergesidir.

Tablo-1 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Motivasyon Ölçeği	24	0,89
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	0,61
Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutları		
İçsel Motivasyon	9	0,81
Dışsal Motivasyon	15	0,83

¹⁶³ Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde Spss İle Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2015, s.193.

¹⁶⁴ Şeref Kalaycı, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yay, 2005, s. 404-405.

2.2.2. Demografik Bilgiler

Çalışanlara ait demografik değişkenlerle ilgili bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo-2 Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	Sayı	Yüzde
Yaş	25-35 yaş arası	35	23,3
	36-46 yaş arası	61	40,7
	47-57 yaş arası	48	32
	58 yaş ve üzeri	6	4
Medeni Durum	Evli	141	94,0
	Bekar	9	6,0
	Diğer	0	0
Eğitim Durumu	İlköğretim	103	68,7
	Lise	44	29,3
	Üniversite	3	2,0
Göreviniz	*Patron Şoför	27	18,0
	**Patron olmayan Şoför	123	82,0
Çalışma Süreniz	1 ve 5 yıl arası	64	42,7
	5 ve 10 yıl arası	36	24,0
	10 ve 15yıl arası	31	20,7
	15 yıl ve üzeri	19	12,7

*Patron şoför: Örgüt ile arasında Alt işveren sözleşmesi bulunan ve kendi araçlarında çalışan şoförler,

**Patron olmayan şoför: Bordrolu, maaşlı çalışan (kullandığı araç kendisine ait değildir.)

Sektörün genel yapısına paralel olarak örgütte beton işini yapan tüm mavi yaka çalışanları erkektir. Bundan dolayı hazırlanan soru formunda cinsiyet değişkeni ifadesi yer almamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, yaş değişkenine göre dağılımı incelendiğinde, personelin büyük bir kısmını (%40,7) 36–46 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu da bize örgüt çalışanlarının çoğunluğunu orta yaş grubunda bulunduğunu

göstermektedir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde, çalışanların büyük bir çoğunluğunun evli olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyi değerlendirildiğinde, çalışanların büyük bir çoğunluğunun (%68,7) ilköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyi düşüktür. Çalışanların görevleri ile ilgili değişken incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu (%82,0) patron olmayan şoförlerin, geriye kalan (%18,0) patron şoförler oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma süresi incelendiğinde çalışanların %42,7'si 1-5 yıl, %24,0'ı 5-10 yıl, %20,7'si 10-15 yıl, %12,7'si 15 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Oranlardan da anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı 1 ve 5 yıl arasında çalışma süresine sahiptir. Bu değer, örgütteki çalışan devir oranının yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Bu durum sektörün özelliğine de paralel bir bulgudur.

2.2.3. Frekans Analizi

Hazır beton sektöründe çalışan mavi yaka personelinin içsel ve dışsal motivasyon sorularına vermiş oldukları en yüksek 3 cevabın frekans analiz sonuçları Tablo- 3'te gösterilmiştir.

Tablo-3 İçsel ve Dışsal Motivasyonla İlgili En yüksek 3 Tanımlayıcı İstatistik

No	İçsel ve Dışsal Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	n	\bar{X}	S
1	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi motivasyonumu artırır.	150	4,18	0,82
2	Yaptığım işte başarılı olmak motivasyonumu artırır.	150	4,13	0,34
3	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi motivasyonumu artırır.	150	4,12	0,40

Tablo 3'in ifadeleri incelendiğinde; en yüksek değer dışsal motivasyon aracı olan "Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi" ($\bar{x}= 4,18$) ifadesinin aldığı görülmektedir. Daha sonrasında, "Yaptığım işte başarılı olmak" ($\bar{x}= 4,13$), "İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi" ($\bar{x}= 4,12$) ile ilgili içsel motivasyon araçları gelmektedir.

Tablo-4 İçsel ve Dışsal Motivasyonla İlgili En Düşük 3 Tanımlayıcı İstatistik

No	İçsel ve Dışsal Motivasyonla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	n	\bar{x}	S
1	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde iş arkadaşlarımın yardımcı olması motivasyonumu artırır.	150	3,69	0,88
2	İşimde terfi imkanımın olması motivasyonumu artırır.	150	3,84	0,68
3	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmek motivasyonumu artırır.	150	3,88	0,70

Yukarıdaki Tablo 4'de Beton sektöründe çalışan mavi yaka personelin içsel ve dışsal motivasyon sorularına vermiş oldukları en düşük 3 cevabın frekans analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 4'in ifadeleri incelendiğinde; en düşük cevabı dışsal motivasyon aracı olan "Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde iş arkadaşlarımın yardımcı olması motivasyonumu artırır." ($\bar{x}= 3,69$), "İşimde terfi imkanımın olması motivasyonumu artırır." ($\bar{x} = 3,84$), ifadeleri alırken diğer bir düşük cevap ise içsel motivasyon aracı olan "Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmek motivasyonumu artırır" ($\bar{x}= 3,88$), ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Katılımcıların bu ifadelerdeki motivasyon düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

Katılımcılar arasında beton sektöründe çalışan mavi yaka çalışanlarının motivasyon düzeyini arttıran en önemli dışsal motivasyon aracının "ücret" etkeni olduğunu göstermektedir. Motivasyonu etkileyen diğer önemli araç incelendiğinde ise, ortalaması en yüksek olan "işte başarılı olma" içsel motivasyon ifadesi gelmektedir.

Tablo-5 İçsel ve Dışsal Motivasyonların Genel Ortalaması

Değişkenler	\bar{X}
İçsel Motivasyon	4,00
Dışsal Motivasyon	4,04

Tablo 5’te Motivasyon araçlarının alt boyutları olan İçsel ve Dışsal motivasyon araçlarına ilişkin ortalamaları gösteren tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-6 İşten Ayrılma Niyeti İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	İşten Ayrılma Niyeti İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	N	\bar{X}	s
1	En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.	123	2,04	0,61
2	Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum	123	2,43	0,96
3	Hali hazırda kurumumu değiştirmek için çaba harcıyorum.	123	1,98	0,57

Tablo 6’da, beton sektöründe çalışan patron olmayan mavi yaka personelin İşten Ayrılma Niyeti sorularına vermiş olduğu cevapların frekans analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz 123 katılımcı üzerinden yapılmıştır. Patron şoförler (27 kişi) analizin dışında bırakılmıştır. Patron şoförlerin analiz dışında bırakılmasının nedeni, örgüt ile aralarında alt işveren sözleşmesi bulunması ve kullandıkları transkmikser ve beton pompasının kendilerine ait olmasıdır. Tablo 6’daki ifadeler incelendiğinde; en yüksek değere sahip ifadenin “Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum” (2,43), olduğu görülürken, tüm sorulara verilen cevapların ortalaması 2,15’dir. İşten ayrılma niyeti sorularına verilen cevapların ortalamalarının yüksek değerlere sahip olmaması çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük olduğunu işaret etmektedir.

2.2.4. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında; içsel ve dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasındaki olası ilişkiler üzerine hipotezler kurulmuştur. Belirlenen bu hipotezleri test etmek ve değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla da “Korelasyon Testi” uygulanmıştır. Araştırmada yapılan analizler sonucunda elde edilen korelasyon katsayılarının yorumlanmasında Tablo 7’de, belirtilen aralıklar dikkate alınmıştır.¹⁶⁵

Tablo-7 Korelasyon Katsayı Aralıkları

Çok Düşük İlişki	0,00 – 0,20
Düşük İlişki	0,21 – 0,40
Orta Düzeyde İlişki	0,41 – 0,60
Yüksek Düzeyde İlişki	0,61 – 0,80
Çok Yüksek İlişki	0,81 – 1,00

Tablo-8 Korelasyon Analizleri

		İşten Ayrılma Niyeti
İçsel Motivasyon	Pearson korelasyon	-0,31
	P	0,000**
Dışsal Motivasyon	Pearson korelasyon	-0,38
	P	0,000**

** : $p < 0,01$

Tablo 8 incelendiğinde yapılan korelasyon analizinde içsel motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasında (-0,31) $p < 0,01$, düşük düzeyde ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizinde bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) ve bağımsız değişken (içsel motivasyon araçları) arasında ki ilişkinin (-) yönlü olması aralarında ters yönlü bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumda araştırma kapsamında oluşturulan, “Hipotez 1. İçsel Motivasyon Araçları ile İşten Ayrılma Niyeti arasında ters yönlü bir ilişki vardır.” ifadesi kabul edilmektedir. Örgütün uygulayacağı kararlara

¹⁶⁵ Kazım Özdamar, “*Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*” Eskişehir, Kaan Kitapevi, 2003, s.31.

katılım, yetki ve sorumluluk devri ve takdir edilme gibi içsel motivasyon araçları arttıkça işten ayrılma niyetinin azalacağı söylenebilmektedir.

Tablo 8'deki dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon analizine bakıldığında (-0,38) $p < 0,01$, orta düzeye yakın ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkinin (-) yönlü olması aralarında ters yönlü bir ilişki olduğu anlamındadır. Dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki değerinin içsel motivasyon araçlarından biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda oluşturulan “Hipotez 2. Dışsal Motivasyon Araçları ile İşten Ayrılma Niyeti arasında ters yönlü bir ilişki vardır.” ifadesi de kabul edilmiştir. Örgütün uygulayacağı, ücret politikasının, ekonomik ödüllerin, terfi ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi dışsal motivasyon araçlarının işten ayrılma niyetinin azalmasında daha çok etkiye sahip olacağı tablo-8'deki değerlerden anlaşılmaktadır.

2.2.5. Regresyon Analizi

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının, işten ayrılma niyeti, üzerindeki etkisini ölçmek için basit regresyon analizi kullanılmıştır.

Tablo-9 Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken; İşten Ayrılma Niyeti					
Bağımsız Değişken	B	p değeri	R	R ²	F
İçsel Motivasyon Araçları	-0,48	0,00	0,31 ^a	0,10	16,07
Dışsal Motivasyon Araçları	-0,69	0,00	0,38 ^a	0,15	26,07

Tablo 9'daki analiz sonuçlarına göre; içsel motivasyon araçları ve işten ayrılma niyeti arasında regresyon analizinde p değeri, $0,00 < 0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenir. İçsel motivasyon araçlarındaki 1 birimlik artış, işten ayrılma

niyetinde -0,48 birim azalışa neden olmaktadır. R^2 değerine göre içsel motivasyon araçları işten ayrılma niyetindeki değişimin %10'unu açıkladığı ifade edilebilir.

Tablo 9'daki dışsal motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasında regresyon sonuçları incelendiğinde ise p değeri, $0,00 < 0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenir. Dışsal motivasyon araçlarındaki 1 birimlik artış, işten ayrılma niyetinde -0,69 birim azalışa neden olmaktadır. R^2 değerine göre dışsal motivasyon araçları işten ayrılma niyetindeki değişimin %15'ini açıkladığı ifade edilebilir.

2.2.6. Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizi

İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon ortalamaları ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Ölçeklerin her birinin ortalamaları alınarak, her bir ölçek için normallik testi yapılmıştır. Normallik testleri sonucu, p değerinin 0,05'ten küçük değere sahip olduğuna ulaşılmıştır, bu da verilerin normal dağılıma uymadığını göstermiştir. Buna bağlı olarak, non-parametrik hipotez testleri olan Mann-Whitney ve Kruskal-Wallis testleri ile kullanılan ölçeklerin değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Test çıktılarında, p-değerleri'ne bakılarak, $p=0,05$ 'den küçük çıkan değerler için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Mean Rank değerlerine bakılan değişkenlerden farklılığı yaratanlar belirlenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar aşağıdaki bölümlerde sıralanmıştır.

2.2.6.1. İçsel Motivasyon Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

İçsel motivasyon ortalamalarının farklılık gösterdiği demografik değişkenler, p-değerleri ve Mean Rank değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10: İçsel Motivasyon Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler

İçsel Motivasyon	p-değeri	Mean Rank / En Yüksek	Mean Rank / En Düşük
Yaş	0,74	25-35 yaş arası: 115,50	25-35 yaş arası: 33,67
Medeni Durum	0,10	Bekar: 97,06	Evli: 74,12
Eğitim Düzeyi	0,77	İlköğretim: 77,09	Lise: 71,81
Görev	0,39	Patron Şoför: 81,65	Patron olmayan Şoför: 74,15
Çalışma Süresi	0,58	5-10 yıl arası: 80,18	10-15 yıl arası: 66,81

İçsel motivasyon ortalamalarının yaş ($p= 0,74$), medeni durum ($p=0,10$), eğitim düzeyi ($p=0,77$), görev ($p=0,39$) ve çalışma süresi ($0,58$) gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği p değerlerinin $0,05$ 'ten büyük olmasından anlaşılmaktadır.

2.2.6.2.Dışsal Motivasyon Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

Dışsal motivasyon ortalamalarının farklılık gösterdiği demografik değişkenler, p-değerleri ve Mean Rank değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11: Dışsal Motivasyon Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler

Dışsal Motivasyon	p-değeri	Mean Rank / En Yüksek	Mean Rank / En Düşük
Yaş	0,73	25-35 yaş arası: 127,75	25-35 yaş arası: 15,00
Medeni Durum	0,01	Bekar: 113,00	Evli: 73,11
Eğitim Düzeyi	0,74	İlköğretim: 77,25	Üniversite:66,83
Görev	0,94	Patron olmayan Şoför: 75,62	Patron Şoför: 74,94
Çalışma Süresi	0,63	5-10 yıl arası: 82,07	10-15 yıl arası: 69,05

Medeni durum değişkeni için; $p=0,01 < 0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, dışsal motivasyon medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Buna göre dışsal motivasyon, bekar çalışanlarda daha yüksek iken, evli çalışanlarda daha düşüktür. Ancak toplam örneklem içinde bekar çalışanların sayısı 9'dur. Bekar çalışan sayısının olması dışsal motivasyon ortalamalarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı çıksa da gerçekte anlamlı bir değerlendirmeye yol açmamaktadır.

Dışsal motivasyon ortalamalarının yaş ($p= 0,73$), eğitim düzeyi ($p=0,74$), görev ($p=0,94$) ve çalışma süresi ($0,63$) gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği p değerlerinin $0,05$ 'ten büyük olmasından anlaşılmaktadır.

2.2.6.3. İşten Ayrılma Niyeti Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları

İşten ayrılma niyeti ortalamalarının farklılık gösterdiği demografik değişkenler, p-değerleri ve Mean Rank değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 12: İşten Ayrılma Niyeti Ortalamalarının Farklılık Gösterdiği Demografik Değişkenler

İşten Ayrılma Niyeti	p-değeri	Mean Rank / En Yüksek	Mean Rank / En Düşük
Yaş	0,05	58 yaş ve üzeri: 146,00	25-35 yaş arası: 35,00
Medeni Durum	0,41	Evli: 76,18	Bekar: 64,83
Eğitim Düzeyi	0,27	Üniversite: 112,83	Lise: 74,09
Görev	0,03	Patron olmayan Şoför: 78,83	Patron Şoför: 60,35
Çalışma Süresi	0,75	5-10 yıl arası: 80,35	15 yıl ve üzeri: 70,71

Yaş durum değişkeni için; $p=0,05 \leq 0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, işten ayrılma niyeti ortalamaları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. Buna göre 58 yaş ve üzeri çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek, 25-35 yaş arasındaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmektedir. Ancak toplam örneklem içinde 58 yaş ve üzeri çalışanların sayısı 6'dır. 58 yaş ve üzeri çalışan sayısının düşük olması işten ayrılma niyeti ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı çıksa da gerçekte anlamlı bir değerlendirmeye yol açmamaktadır.

Görev durum değişkeni için; $p=0,03 < 0,05$ bulunmuştur. Mean Rank değerlerine bakıldığında, işten ayrılma niyeti ortalamaları, görev değişkenine göre farklılık göstermektedir. İşten ayrılma niyetinin patron olmayan şoförlerde daha yüksek, patron şoförlerde ise daha düşük olduğu görülmektedir.

İşten ayrılma niyeti ortalamalarının medeni durum ($p= 0,41$), eğitim düzeyi ($p=0,27$) ve çalışma süresi (0,63) gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği p değerlerinin 0,05'ten büyük olmasından anlaşılmaktadır.

3.TARTIŞMA

Araştırmamız kapsamında yapılan analizler ile elde edilen bulgular literatürdeki önceki çalışmalarla ile karşılaştırılmıştır.

Araştırmamızda katılımcıların içsel ve dışsal motivasyon araçlarına verdiği cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın ekstra ücret, başarı ve izin kullanma gibi motivasyon araçlarının yer aldığı görülmektedir. Bir başka deyişle, dışsal motivasyon araçlarının içsel motivasyon araçlarından daha etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgu önceki çalışmalar ile karşılaştırıldığında bazı çalışmalarla örtüştüğü bazı çalışmalarla örtüşmediği görülmüştür. Pradifa and John tarafından 2014 yılında motivasyonun karşısındaki işten ayrılma niyetinin etkisi araştırıldığında, ücret ve kariyer gelişimi, çalışanların işgücünü en fazla motive eden değişkenlerden ikisidir. Bir başka deyişle, dışsal motivasyonun daha önemli olduğu görülmüştür. 2017 yılında Özdaşlı yapmış olduğu çalışmada dışsal motivasyon araçlarının, muhasebe kültürü değerlerinin muhasebe meslek mensuplarını içsel motivasyon araçlarından daha fazla etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamız kapsamında elde edilen bulgular literatürdeki bazı çalışmalar ile örtüşmemektedir. Dündar ve arkadaşlarının otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışma kapsamında içsel motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğuna ulaşmıştır. Özdaşlı ve Akman 2012 yılında içsel ve dışsal motivasyonun cinsiyet ve örgütsel statü unsurları açısından farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, örnekleme dahil olan çalışanların içsel motivasyon eğilimlerinin dışsal motivasyon eğilimlerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İbicioğlu ve diğerleri 2013 yılında muhasebe mesleği mensupları üzerinde içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırmada, içsel motivasyon unsurlarının daha önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmamızda içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İçsel motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde ve ters yönlü bir ilişki, dışsal motivasyon araçları ile işten

ayrılma niyeti arasında ise orta düzeye yakın ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar benzer çalışmalar ile paralellik göstermektedir. A. Sinan Ünsar, (2011), tekstil sektörü örgütünde yaptığı araştırmada, motivasyonu yüksek bir çalışanın işten ayrılma niyetinin düşük, tersi söz konusu olduğunda ise işten ayrılma niyetinin yüksek olduğuna ulaşmıştır. Bonenberger ve arkadaşları (2014) Gana'da Sağlık çalışanlarının motivasyonu ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini araştırdıklarında motivasyon ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu ve her ikisinin de daha yüksek düzeylerinin işten ayrılma niyeti olan sağlık çalışanlarının riskini azalttığına ulaşmıştır. Sajjad ve arkadaşları 2013 yılında, Pakistan'daki Bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Motivasyonun, bankacılık sektöründeki çalışanların işten ayrılma niyetinde önemli bir etken olduğunu, aynı zamanda motivasyonun artırıldığı zaman bankacılık sektöründeki çalışanların işten ayrılma niyetinin azalmasına neden olduğu görülmüştür.

Araştırmamızda çalışanların, içsel ve dışsal motivasyon ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev ve çalışma süresinin demografik değişkenlerle olan ilişkisi incelendiğinde, içsel motivasyon ortalamaları ile yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev ve çalışma süresine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Dışsal motivasyon ortalamaları ise medeni durum değişkeni hariç diğer değişkenlere göre farklılık göstermemektedir. İşten ayrılma niyeti ortalamalarına bakıldığında ise yaş ve görev değişkeni hariç diğer değişkenlere göre farklılık göstermemektedir. Literatürdeki diğer çalışmalar ile karşılaştırıldığında, Ersarı ve Naktiyok 2012 yılında, bankacılık sektörü çalışanları üzerine yaptığı çalışmada çalışanların içsel motivasyonlarının medeni duruma bağlı olarak değiştiği, evlilerin içsel motivasyon düzeylerinin bekarların içsel motivasyon düzeylerinde yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak, medeni durum açısından diğer değişkenlerde anlamlı bir farklılaşma saptanmamıştır. Ağca ve Ertan'ın 2008 yılında yaptıkları araştırmada içsel motivasyonun yaş, eğitim durumu, çalıştıkları kıdemlerine, bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Örucü ve Özafşarlıoğlu ise çalışmalarında işten ayrılma niyetinin medeni durum ve yaş değişkenine göre herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmamız kapsamında yapılan analizler ile elde edilen bulgular literatürdeki önceki çalışmalarla ile karşılaştırıldığında, sektörel farklılıklar ve katılımcıların özellikleri dikkate alınarak, çalışmalar arasında paralellik olabileceği veya paralellik olamayacağı göz önünde bulundurulmalıdır.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Hazır beton sektörü giderek büyüyen ve gelişen bir sektördür. Güvenli yapıların inşası değerlendirildiğinde, hazır betonun kalitesi önemli ve vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. *“Hazır beton çimento, agrega (kum, çakıl, kırma taş), su ve gerektiğinde bazı katkı maddelerinin belli bir üretim teknolojisine uygun olarak karıştırılmasıyla elde edilen, başlangıçta plastik ya da akıcı kıvamda olup şekil verilebilen ve zamanla katlaşıp sertleşerek mukavemet kazanan önemli bir yapı malzemesi”* olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁶

Ülkemizde hazır beton sektörü, 2013 yılında 93 milyon metreküp olan üretimini %10 arttırarak, 102 milyon metreküpe çıkartmıştır.¹⁶⁷ Avrupa’da yıllık hazır beton üretim verilerine göre, 102 milyon metreküp ile Türkiye birinci, 45,6 milyon metreküp ile Almanya ikinci, 38,6 milyon metreküp ile Fransa üçüncü ülkedir. Dünya çapında ise Çin ve ABD’den sonra Türkiye hazır beton üretiminde üçüncüdür.¹⁶⁸ Bu büyüme hazır beton sektöründe istihdam edilen beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlarının sayısında da artışa neden olmuştur.

Değişen dünya koşullarında artan nüfusun ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yeni sektörler gelişmeye başlamıştır. Yaşanan gelişim ve değişim, sektörlerin üretim süreçlerinin yanında bu sürecin içinde bulunan insan kaynağına da odaklanılmasını gerekli kılmıştır. Nitelikli insan kaynağının önemi ve gerekliliği, örgütler tarafından üzerinde durulan bir konu olmuştur. Gelecek planları olan örgütler, nitelikli çalışanları elinde tutmak için çeşitli maddi yatırımlar yaparak, hem mevcut hem de potansiyel iş

¹⁶⁶ Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, İnşaat Teknolojisi, Hazır Beton Üretimi Modülü, Ankara, 2012, s.3.

¹⁶⁷ Türkiye Hazır Beton Sektörü İstatistikleri, 2016, [http:// www.thbb.org](http://www.thbb.org) (25.12.2017)

¹⁶⁸ Türkiye Hazır Beton Sektörü İstatistikleri, 2016, [http:// www.thbb.org](http://www.thbb.org) (25.12.2017)

gücü için tercih edilen örgüt olmak isterler. Bu örgütlerin imajı ve itibarları içinde önemlidir.

Çalışanların işini sevmesini, performansının tamamını işine aktarmasını ve mevcut örgütünde kalmayı istemesini sağlayacak faktörlerden bir tanesi motivasyondur. Motivasyon konusu, örgüte hem verimlilik kazandırılması hem de çalışanların işlerini severek ve isteyerek yapmalarını sağlaması açısından örgütlerin dikkatini çekmektedir. İşinde motive olan çalışan kendi, hedeflerini ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için gönüllü emek harcayacaktır. Karşılıklı beklentilerin tatmin edilmesi ile sağlanan motivasyon, çalışanların işten ayrılma niyetlerini de etkileyecektir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut çalışma şartlarından ve örgütten tatmin olmadığı da işten ayrılmayı düşünmeye başlamasıdır. Bu düşünce, hemen davranışa dönüşen bir eylem olmayabilir, davranışa dönüşüp dönüşmemesi örgüt ve çalışanın iyileştirme çabalarına verdiği tepkiye bağlıdır.

Bu araştırma, motivasyon araçlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek üzere, Bursa'da hazır beton üretimi yapan bir örgütün mavi yaka çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların tümü erkektir. Bu durum sektörün yapısı ile paraleldir. Katılımcıların yaş değerlerine bakıldığında, büyük bir çoğunluk (%40,7) 36–46 yaş aralığındadır. Bu değere göre, katılımcıların çoğunluğunun orta yaş grubunda bulunduğu söylenebilir. Katılımcıların büyük bir çoğunlu evlidir. Katılımcıların eğitim düzeyi değerlendirildiğinde ise, çoğunluğun (%68,7) ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Bu değerden, katılımcıların eğitim seviyesinin düşük olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların örgütteki çalışma sürelerine bakıldığında ise, %42,7'sinin 1-5 yıllık çalışma sürelerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu değer, örgütteki çalışan devir oranının yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Çalışanların görevleri ile ilgili değişken incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu (%82,0) patron olmayan şoförlerin, geriye kalan kısmı (%18,0) patron şoförler oluşturmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, her iki ölçek için de sosyal bilimler için belirlenen sınırlar kapsamındadır.

Katılımcıların içsel ve dışsal motivasyon araçlarına verdiği cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalamanın ekstra ücret, başarı ve izin kullanma gibi motivasyon araçlarının yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik ifadelerine vermiş olduğu tüm cevapların ortalaması 2,15'tir. Bu sonuca bakılarak, işten ayrılma niyeti ifadelerine verilen cevapların ortalamalarının yüksek değere sahip olmaması, katılımcıların işten ayrılma niyetinin düşük olabileceğini göstermektedir.

Araştırmada içsel motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasında düşük düzeyde ve ters yönlü bir ilişki, dışsal motivasyon araçları ile işten ayrılma niyeti arasında ise orta düzeye yakın ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çalışmada, katılımcıların içsel ve dışsal motivasyon araçları üzerindeki etkisi, regresyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. İçsel motivasyon araçları ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, -0,48 düzeyinde iken, dışsal motivasyon araçları ile -0,69 düzeyindedir. İşten ayrılma niyetindeki değişimin %10'u içsel motivasyon araçları ile açıklanırken, işten ayrılma niyetindeki değişimin %15'i dışsal motivasyon araçları ile açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca araştırmada çalışanların, içsel ve dışsal motivasyon ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve görevi olmak üzere demografik değişkenlerle olan ilişkisi araştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlara bakıldığında içsel ve dışsal motivasyon araçları ve işten ayrılma niyeti demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

İçsel motivasyon ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde;

- İçsel motivasyon ortalamalarının bir değerlik fark ile görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.
- İçsel motivasyon ortalamalarının yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Dışsal motivasyon ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde;

- Dışsal motivasyon, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir. Dışsal motivasyon, bekar çalışanlarda daha yüksek iken; evli çalışanlarda daha düşüktür. Bu sonuç, bize bekar çalışanların ekonomik ödül, terfi, taktir ve primli ücret gibi dışsal motivasyon araçları ile daha çok motive olabileceklerini göstermektedir.
- Dışsal motivasyon ortalamalarının yaş, eğitim düzeyi, görev ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

İşten ayrılma niyeti ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılıkları incelendiğinde ise;

- İşten ayrılma niyeti ortalamaları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. 58 yaş ve üzeri çalışanların işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu, 25-35 yaş arasındaki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç bize emekliliği yaklaşan ve/veya emekli olduğu halde çalışmaya devam eden çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek iş hayatında tecrübe kazanmaya yeni başlamış çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir.
- İşten ayrılma niyeti ortalamaları, görev değişkenine göre farklılık göstermektedir. İşten ayrılma niyetinin patron olmayan şoförlerde daha yüksek, patron şoförlerde ise, daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç, bordrolu çalışan şoförlerin sektördeki durumları ile paraleldir.
- İşten ayrılma niyeti ortalamalarının medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma genel anlamda değerlendirildiğinde, araştırmanın uygulandığı hazır beton örgütünün mavi yaka çalışanlarını dışsal motivasyon aracı olan ücret faktörünün diğer motivasyon araçlarına göre çalışanları biraz daha fazla motive ettiği görülmüştür. Çalışanlar, fazla emek ve gayret gerektiren işleri başarı ile sonuçlandırdıklarında örgütleri tarafından ekstra ücret ile ödüllendirilmeyi beklemektedir. Elde edilen diğer sonuçların değerlerinin birbirine yakın olması, çalışanların sadece ücret ile motive olmayacaklarını, emek harcadıkları işte başarı elde ettiklerinde ve izin kullanmaları gerektiğinde izin alabildiklerinde motivasyonlarının artacağı sonucuna da ulaşılmıştır. Araştırmada elde edilen diğer bir sonuç ise, hazır beton örgütünün mavi yaka çalışanlarında işten ayrılma niyetinin düşük olduğudur. Bu sonuç, çalışanların örgütlerinde ve işlerinde kalmayı istediklerini aynı zamanda örgütlerine bağlı olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, içsel motivasyonun yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği, bekar çalışanların ekonomik ödül, terfi, taktir ve primli ücret gibi dışsal motivasyon araçları ile daha çok motive oldukları, 58 yaş ve üzeri çalışanların ve patron olmayan şoförlerin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu araştırmada elde edilen diğer sonuçlardır. 58 yaş üzeri çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olması emekli olma yaşına yaklaşmaları ve patron olmayan şoförlerin işten ayrılma niyetinin yüksek olması ise sektörde yaşanan zorluklar ve uzun çalışma saatleri ile açıklanabilir.

Örgütler tarafından doğru analiz edilerek tercih edilen içsel ve dışsal motivasyon araçları, çalışanların motivasyonlarını daha yüksek düzeye çıkarabilir. Bu doğrultu da motivasyonu artan çalışan, örgütünden ayrılmayı düşünmeyerek işini severek yapmaya devam edecektir.

Son olarak araştırmanın, sadece bir örgütte uygulanmış olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Aynı sektörde birden çok örgüte ulaşılabilmesi, farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilirdi. Başka illerdeki hazır beton örgütlerini kapsayan çalışmaların yapılması, daha geniş kapsamlı sonuçlar elde edilmesine imkan tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

- ACAR Ahmet Cevat, ÖNCE Saime, ERDEMİR Erkan, Edt. BENLİGİRAY Serap, Ücret ve Ödül Yönetimi, 3. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2015.
- ACUNER Şebnem Akın, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2010.
- AĞCA Veysel, ERTAN Hayrettin, “Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C. 10, S. 2, 2008, ss, 135-156.
- AKGÜNDÜZ Yılmaz, “Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası’ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, C. 9, S. 20, 2013, ss, 131-148.
- AKSOY Şükriye Kılıç, “Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- ARSHADI Nasrin, “Basic Need Satisfaction, Work Motivation, And Job Performance In An Industrial Company In Iran”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, No.- , 2010, ss.1267-1272.
- AYTAÇ Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2005.
- BALTACI Furkan, GÜÇLÜ Caner, ÇELİKER Nuri, “Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 19, S. 3, 2014, ss.353-370.
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2013.
- BASSETT-JONES Nigel, LLOYD Geoffrey G., “Does Gerzberg’s Motivation Theory Have Staying Power?”, *Journal of Management Development*, Vol. 24, No. 10, 2005, ss.929-943.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sakarya Yayınları, 2015.
- BAYRAM Nuran, *Sosyal Bilimlerde Spss İle Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2015.

- BOLAT Tamer, SEYEMEN AYTEMİZ Oya, BOLAT Oya İnci, ERDEM Barış, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.
- BONENBERGER Marc, AIKINS Moses, AKWEONGO Patricia, WYSS Kaspar, “The Effects Of Health Worker Motivation And Job Satisfaction On Turnover İntention İn Ghana: A Cross-Sectional Study”, Human Resources for Health, Vol. 12, No. 43 2014, ss, 1-12.
- CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005.
- CAMMANN Cortlandt vd. “The Michigan Organizational Assessment Questionnaire”, Unpublished Manuscript University of Michigan, Ann Arbor, 1979.
- CEYLAN Adnan, ULUTÜRK Y. Hüseyin, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.7, S.1, 2006, ss.48-58.
- CEYLAN Ali, ANBAR Adem, Modern İşletmecilik, Bursa: Ekin Yayınevi, 2014.
- ÇAKAR DEMİRCAN Nigar, CEYLAN Adnan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.6, S.1, 2005, ss.52-66.
- ÇARIKÇI Hüseyin İ., ÇELİKOL Özlem, “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.9, S.1, 2009, ss.153-170.
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, Cumhuriyet.Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 6, S. 2, 2005, ss. 23-39.
- ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 8, S. 2 , 2006, ss.153-168.
- ÇELTEK Evrim, “Motivasyon Yönetimi”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C. 6, S. 1, 2004, s.-
- DECI E. L., CONNEL, J. P., RYAN R. M. “Self-Determination in a Work Organization”, Journal of Applied Psychology American Psychological Association, Vol. 74, No. 4, 1989, ss.580-590.
- DECI, Edwar. L., RYAN Richard. M, “ Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health” Canadian Psychological Association, Vol. 49, No. 3, 2008, ss.182–185.

- DEMİR Kamile, "Teachers' Intrinsic And Extrinsic Motivation As Predictors Of Student Engagement" e-Journal of New World Sciences Academy, Vol. 6, No. 2, 2011, ss.1397-1409.
- DEMİR Mahmut, TÜTÜNCÜ Özkan, "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki" Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, C.21, S. 1, 2010, ss.64-74.
- DEMİRTAŞ Mine, "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C. 28, S. 1, 2010, ss.411-44.
- DENİZ Mehmet, Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini, (Ed.) Mehmet Tikici, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ankara: Nobel Yayın, 2005.
- DOĞAN Selen, Çalışan İlişkileri Yönetimi, İstanbul: Kare Yayınları, 2005.
- DÜNDAR Süleyman, ÖZUTKU Hatice, TAŞPINAR Fatih, "İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, C.-, S. 2, 2007, ss.105-119.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,13. Baskı, Bursa: Dora Yayıncılık, 2015.
- EHSAN Muhammad Malik, DANİSH Rizwan Qaiser, MUNİR Yasin, "Employee's Turnover Intentions: Is This HR Failure Or Employee's Better Employment Opportunity?", International Conference on Innovation, Management and Service IPEDR Vol.14, No.-, 2011, ss, 326-331.
- EREN Erol, ERDİL Oya, ZEHİR Cemal, "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi" Doğu Üniversitesi Dergisi, C. 1, S. 2, 2000, ss.100-123.
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2012.
- ERSAR Göknur, NAKTİYOK Atılhan, "İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C. 16, S.1, 2012, ss, 81-101.
- FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları, 2012.
- GALLETTA Maura, "Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The Mediating Role of Affective Commitment", Journal of Management Research, Vol. 3, No. 2, 2011, ss, 1-19.

- GENÇ Nurullah, Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.
- GOVİNDARAJULU Nalini, DAİLY Bonnie F., “Motivating Employees for Environmental Improvement”. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104, No. 4, 2004, ss,364-372.
- HIPPLE Stephen F., “The Labor Market In 2009: Recession Drags On”, *Monthly Labor Review*, Vol. 133, No. 3, 2010, ss.3–22.
- HOTAMIŞLI Mustafa, FAZIL Şenol, İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi, Ankara: Nobel Yayınları, 2011.
- HOUKES Inge, JANSSEN Peter P.M., JONGE Jan de, BAKKER Arnold B., “Specific Determinants Of Intrinsic Work Motivation, Emotional Exhaustion And Turnover Intention: A Multisample Longitudinal Study”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 76, No. 4, 2003, ss. 427–450.
- İBİCİOĞLU Hasan, ÖZDAŞLI Kürşatı, DAĞLAR Hüseyin, YILMAZ Tayfun, “Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 5, S. 9, 2013, ss, 93-103.
- KALAYCI Şeref, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları, 2005.
- KARADAĞ Mevlüt, IŞIK Oğuz, AKBOLAT Mahmut, ÇELEN Özay, “Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *The Journal Of Academic Social Science Studies*, Vol. -, No. 40, 2015, ss.311-320.
- KART ERSOY Müge, GÜLDÜ Özgür, “Self-Determination Scale: The Adaptation Study”, *Ankara University, Journal Of Faculty Of Educational Sciences*, Vol. 41, No.2, 2008, ss.187-207.
- KERSE Gökhan, “Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X Ve Y Kuşağı Karşılaştırması”, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi* C. 4 S. 1, 2016, ss.1-23.
- KESER Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi, 2006.
- KESER Aşkın, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Ekin Kitapevi, 2015.
- KESKİN Burcu, “Çalışanların Performanslarını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

- KILIÇ Recep, KEKLİK Belma, “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C. 14, S. 2, 2012, ss.147-160.
- KINGİR Said, İşletme Becerileri Grup Çalışması, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2006.
- KNUDSON- MARTİN John, “A Combined Model for Understanding Motivation”, *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 1 No. 2, 2011, ss.11-16.
- KOÇ Mustafa, TOPALOĞLU Melih, Yönetim Bilimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2010.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2010.
- KOLASA Blair J., İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş, Fatih Yayımevi, İstanbul, 1979.
- KORKMAZ Fuat, AKSOY Ali, “Herzberg’in Hijyen Faktörlerinin Çalışanların İşten Ayrılma Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.17, S. 2, 2017, ss, 821-833.
- MARYLE`NE Gagne, DECI Edward L. “Self-Determination Theory And Work Motivation”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. -, No. 26, 2005, ss.331-362.
- MARYLE`NE Gagne, *The Oxford Handbook of Work Engagement Motivation and Self Determination Theory*, Oxford University Press, 2014.
- MASOOD Ayesha, UL-AİN Qurat, ASLAM Rabia, RİZWAN Muhammad, “Factors Affecting Employee Satisfaction of the Public and Private Sector Organizations of Pakistan”, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 2, 2014, ss, 97-121.
- Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, İnşaat Teknolojisi, Hazır Beton Üretimi Modülü, Ankara, 2012, s.3.
- MİMAROĞLU Hande, “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma”, (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008.
- OKTUĞ Zeynep, ÖZDEN M. Seray, “Bireycilik/Toplulukçuluk ile Bireysel Yenilikçilik Eğilimi Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Biçimlendirici Rolü”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 14, No. 2, 2013, ss.1-22.

- OLIVER Kalifa K., “An Examination Of The Relationships Between Autonomous Motivation And Situational Constraints With Job Attitudes, Intention To Leave, and General Stress: A Job Demands-Resources Approach”, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Industrial-Organizational Psychology, Clemson University May, 2012.
- OLUSEGUN Oyetola Solomon, “Influence of Motivation on Turnover of Library Personnel in Some Public Universities in South West Nigeria”, Library Philosophy and Practice, 2012, s-.
- ONAY Meltem, ERGÜDEN Sevinç, “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğe Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.3, S. 2, 2011, ss, 221-230.
- ÖRÜCÜ Edip, ÖZAFŞARLIOĞLU Sibel, “Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.10, S. 23, 2013, ss.335-338.
- ÖZDAMAR Kazım, Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Eskişehir: Kaan Kitapevi 2003.
- ÖZDAŞLI Kürşat, AKMAN Hüseyin, “İçsel Ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, C. 4, S. 7. 2012, ss.73-81.
- ÖZDAŞLI Kürşat, Davranış Bilimleri, (Ed.) Mustafa Paksoy, Eskişehir, AÖF Yayımı, 2013.
- ÖZGÜVEN İbrahim Ethem, Endüstri Psikolojisi, Ankara, Sistem Ofset, 2003.
- ÖZKAL Neşe, “Sosyal Bilgilere İlişkin İçsel ve Dışsal Güdülerin Özyeterlik ve Başarı Yönelimlerine Göre Yordanması”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.13, S. 27, 2013, ss.98-117.
- PRADİFA Ismail Aulia, WELLY John, “The Influence Of Motivation Against Employee Turnover: Case Pt Melati, Pradifa and Welly”, Journal of Business and Management, Vol.3, No.1, 2014, ss, 89-101.
- RIZWAN Muhammad, “Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan”, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 3, 2014, ss. 1-18.
- RİGGİO Ronald E., Çev. Belkıs Özkara, Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, 6. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014.

- ROTHMANN Sebastiaan, DIEDERİCKS Elsabé, SWART Johannes P., “Manager Relations, Psychological Need Satisfaction And İntention To Leave İn The Agricultural Sector”, SA Journal Of Industrial Psychology, 2013, ss,1-11.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, Örgütsel Davranış, Bursa: Aktüel Yayınları, 2013.
- SAJJAD Asif, GHAZANFAR Hassan, RAMZA M., “Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan”, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, No. 1, 2013, ss, 76-92.
- SEYREK İbrahim Halil, İNAL Oğuz, “İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi, C.1, S. 1, 2017, ss, 63-74.
- SİLAH Mehmet, Çalışma Psikolojisi, Ankara: Selim Kitapevi, 2001.
- SÖKMEN Alptekin, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- SÖKMEN Alev, SEZGİN A. Ceyhun, “İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” Journal Of Tourism And Gastronomy Studies, Vol. 5, No. 2, 2017, ss, 237-250.
- ŞAHİN Faruk, “Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi”, Ege Akademik Bakış, C. 11, S. 2, 2011, ss.277-288.
- ŞAKAR Nurhan, Yönetim ve Organizasyon, (Ed.) Celil Koparal, Eskişehir: I AÖF Yayımı, 2012.
- ŞİMŞEK Mehmet Ş., İşletme Bilimine Giriş, Konya: Eğitim Kitapevi, 2010.
- ŞİMŞEK Mehmet Ş., AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Gazi Kitapevi, 2011.
- TAN Ming-Foong, “Linking Career Development Practices to Turnover İntention: The Mediator of Perceived Organizational Support”, Journal Of Business And Public Affairs, volume 2, 2008, ss.1-20.
- TREMBLAY Maxime A., BLANCHARD Ce'line M., TAYLOR Sara, PELLETİER Luc G., VİLLENEUVE Martin, “Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research” Canadian Journal of Behavioural Science , Vol. 41, No. 4, 2009, ss.213-226.
- TUNCER Polat, “Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon” Sayıştay Dergisi, S.88, 2013 ss, 87-108.

- TURUNÇ Ömer, ÇELİK Mazlum, “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.14, S. 1, 2010, ss.209-232.
- Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr> (12.12.2017)
- Türkiye Hazır Beton Sektörü İstatistikleri, 2016, [http:// www.thbb.org](http://www.thbb.org) (25.12.2017)
- ÜNSAL Sığırı, ŞİŞMAN Fatma A., GEMLİK H. Nilay, “Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Müzakerecilik Yetenekleri Arasındaki İlişkinin Analizi: Sigortacılık ve Lojistik Sektörlerinde Bir Araştırma”, International Journal of Economic and Administrative Studies, C.3, S.5, 2010, ss.102-122.
- ÜNSAR Agah Sinan, “Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırılması”, Akademik Bakış Dergisi, C.- , S. 25, 2011, ss, 1-15.
- VNOUCKOVAA Lucie, KLUPAKOVAB Hana, “Impact Of Motivation Principles On Employee Turnover”, Ekonomická Revue – Central European Review of Economic Issues, Vol. 16, No.-, 2013. ss. 79-92.
- YANG, JEN-TE. “Effect of Newcomer Socialisation on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention in the Hotel Industry”, The Service Industries Journal, Vol. 28, No. 4, 2008, ss.429-443.
- YÜCEL İlhami, DEMİREL Yavuz, “Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.2, No.27, 2013, ss.159-177.
- YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Baskı, Ankara: Gazi Yayınları, 2007.
- ZAINUDDİN Suria, DALİLAWATİ Zainal, “The Impact Of Intrinsic And Extrinsic Motivation On Job Performance In A Participative Budget Setting: A Research Note”, Journal of Accounting Perspectives, Vol 5, No.-, 2012, ss.-4858.

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Ekteki anket formu Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu anket çalışması “Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” başlıklı bilimsel bir çalışma için veri toplama amacı taşımaktadır. Verilen cevaplar tamamen gizli kalacak ve sadece bu araştırma çalışma için kullanılacaktır. Başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır.

Katılımınız ve değerli zamanınızı ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi

Ayşe SAYGILI

1 Yaşınız

2 Medeni Durum

a) Evli b) Bekar c) Diğer

3 Eğitim Düzeyi

a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans

4 Göreviniz

5 Çalışma Süreniz

a) 1-5 yıl b) 5-10 yıl c) 10-15 yıl d) 15 yıl ve daha fazlası

Aşağıdaki sorularda size uygun seçeneği işaretleyiniz.

No	MOTİVASYON ARAÇLARI İLE İLGİLİ SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım işte başarılı olmak motivasyonumu artırır.					
2	Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi motivasyonumu artırır.					
3	İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları motivasyonumu artırır.					
4	Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmak motivasyonumu artırır.					
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmak motivasyonumu artırır.					
6	Yaptığım işin saygın olduğuna inanmak motivasyonumu artırır.					
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek motivasyonumu artırır.					
8	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmek motivasyonumu artırır.					
9	Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları motivasyonumu artırır.					
10	İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi motivasyonumu artırır.					
11	Çalışma ortamında fiziksel çalışma koşullarının uygunluğu motivasyonumu artırır.					
12	Yemek, çay - kahve gibi imkanların bulunması motivasyonumu artırır.					
13	İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması motivasyonumu artırır.					
14	İş arkadaşlarımla ilişkilerimin iyi olması motivasyonumu artırır.					
15	Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı gibi faaliyetlerle eğitim sağlanması motivasyonumu artırır.					
16	Çalışmakta olduğum işletmenin ileri ki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmak motivasyonumu artırır.					
17	Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması motivasyonumu artırır.					

No	MOTİVASYON ARAÇLARI İLE İLGİLİ SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18	İşimde terfi imkanının olması motivasyonumu artırır.					
19	Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması motivasyonumu artırır.					
20	Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi motivasyonumu artırır.					
21	Ekstra çalışmaktan dolayı ödüllendirilmek motivasyonumu artırır.					
22	Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde iş arkadaşlarımla yardımcı olması motivasyonumu artırır.					
23	Bu işyerinden emekli olabileceğime inanma düşüncesi motivasyonumu artırır.					
24	Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı motivasyonumu artırır.					
	İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLGİLİ SORULAR					
1	En geç bir yıl içerisinde bu kurumdan ayrılmış olmayı planlıyorum.					
2	Daha iyi bir iş bulduğum zaman bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum					
3	Hali hazırda kurumumu değiştirmek için çaba harcıyorum.					

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Ayşe SAYGILI
Tez Adı	Örgütlerde Uygulanan Motivasyon Araçlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışman(lar)ı	Yard. Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) izni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin sadece içindkiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama izni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin Veriyorum

Hazırlamış olduğum tezimin belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih : 12.02.2018

İmza :