İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

# SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ MOTİVASYONUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

**Mehmet Çiğdem**

Eylül 2023

İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

# SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ MOTİVASYONUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ARACILIK ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

**Mehmet Çiğdem**

Danışman

**Doç. Dr. Bilal ÇANKIR**

Eylül 2023

# ÖZET

**Sağlık Çalışanlarında İş Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü**

Çiğdem, Mehmet

Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Bilal Çankır

Eylül 2023

Bu araştırmada sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü incelenmiştir. Yöntem olarak genel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılacak anket formunda araştırmacı tarafından oluşturulan 10 soruluk demografik form, "Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği", "İş Performansı Ölçeği" ve "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) kullanılmıştır. Verilerin analizi, SPSS 23 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir ve çalışmada %95 güven düzeyi kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre, yaş, cinsiyet, meslek, çalışılan bölüm, çalışılan kurum, gelir gider dengesi ve toplam çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ile İş Performansı Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. İş Performansı Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak İş Motivasyonunun İş Performansı üzerindeki etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun kısmi aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler**: İş Motivasyonu, İş Performansı, Çalışmaya Tutkunluk, Sağlık Çalışanları

# ABSTRACT

**The Mediating Role of Work Passion in the Effect of Job Motivation on Job Performance in Healthcare Professionals**

Cigdem, Mehmet

Master's Thesis, Department of Healthcare Managament

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Bilal Cankir

Sep 2023

In this study, the mediating role of work engagement in the effect of work motivation on work performance in healthcare workers was examined. General screening method was used as a method. In the survey form to be used within the scope of the research, a demographic form consisting of 10 questions created by the researcher, "Work Passion Scale", "Job Performance Scale" and "Multidimensional Job Motivation Scale" were used. The analysis of the data was carried out using the SPSS 23 program and the 95% confidence level was used in the study. According to the data obtained, significant differences were determined according to the variables of age, gender, profession, department, institution, income-expenditure balance and total working year. There is a weak positive correlation between the Passion for Work Scale and the Job Motivation Scale. There is a weak positive relationship between the Passion for Work Scale and the Job Performance Scale. There is a weak positive relationship between the Job Performance Scale and the Job Motivation Scale. Finally, it was determined that the effect of Job Motivation on Job Performance was partially mediated by the Passionate to Work.

**Keywords:** Job Motivation, Job Performance, Passion for Work, Healthcare Professionals

# ÖNSÖZ

Bu araştırma sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolünü incelemek ve literatüre katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Sağlık kurumlarında çalışan bir sağlık profesyoneli olarak, sağlık çalışanlarının davranışlarını bilimsel yönden analiz ederek iş performanslarını geliştirmelerine katkıda bulunabilmek ve sağlık çalışanlarının daha iyi ortamlarda çalışmalarına yönelik geliştirilecek önerileri ortaya koyabilmek amacıyla yaptığım bu çalışmada bana rehberlik eden değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Bilal Çankır'a sağladığı destek ve ayırdığı zamandan ötürü teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tez değerlendirme komitesinde yer alan Dr.Öğr. Üyesi Seda Uyar ve Dr.Öğr. Üyesi Derya Semiz Çelik'e, yüksek lisans eğitimim boyunca benimle tekrar öğrencilik yaşayan sevgili eşim Hatice Çiğdem'e ve anket çalışmalarım süresince desteğini esirgemeyen sağlık emekçisi arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... i
ABSTRACT ..... ii
ÖNSÖZ ..... iii
İÇİNDEKİLER ..... iv
TABLOLAR LİSTESİ ..... viii
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... ix
KISALTMALAR LİSTESİ ..... x
1. GİRİŞ ..... 1
1.1. Problem Durumu ..... 1
1.2. Araştırmanın Amacı ..... 2
1.3. Araştırmanın Önemi ..... 3
2. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ..... 4
2.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı ..... 4
2.2. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları ..... 6
2.2.1. Dinçlik ..... 6
2.2.2. Adanmışlık ..... 8
2.2.3. Yoğunlaşma ..... 8
2.3. Çalışmaya Tutkun Bireylerin Özellikleri ..... 10
2.4. Çalışmaya Tutkunluğun Öncelleri ..... 11
2.4.1. İş Tasarımıyla İlgili Faktörler ..... 11
2.4.2. Örgütsel Adalet ..... 11
2.4.3. Psikolojik Güçlendirme ..... 11
2.4.4. Algılanan Liderlik ..... 12
2.4.5. Algılanan Örgütsel Destek ..... 12
2.5. Çalışmaya Tutkunluğun Modelleri ..... 12
2.5.1. Kahn'ın Çalışmaya Tutkunluk Modeli ..... 13
2.5.2. Maslach ve Leiter'in Tükenmişlik ve Çalışmaya Tutkunluk Modeli ..... 13
2.5.3. Schaufeli'nin Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik Modelleri ..... 15
2.6. Çalışmaya Tutkunluğa Etki Eden Faktörler ..... 16
2.6.1. Kişisel Özellikler ..... 16
2.6.2. Örgütsel Faktörler ..... 17

2.7. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları ..... 18
2.8. Sağlık Kurumlarında Çalışmaya Tutkunluğun Önemi ..... 19
3. İŞ MOTİVASYONU ..... 21
3.1. Motivasyon Kavramı ..... 21
3.1.1. Motivasyon Türleri ..... 23
3.1.1.1. İçsel Motivasyon ..... 23
3.1.1.2. Dışsal Motivasyon ..... 24
3.1.2. Motivasyon Kuramları ..... 26
3.1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ..... 26
3.1.2.2. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi ..... 27
3.1.2.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ..... 28
3.1.2.4. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ..... 29
3.2. İş Motivasyonu Kavramı ..... 30
3.2.1. İş Motivasyonunun Amacı ..... 31
3.2.2. İş Motivasyonunun Önemi ..... 32
3.3. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler ..... 33
3.3.1. Ekonomik Faktörler ..... 33
3.3.1.1. Ücret ..... 33
3.3.1.2. Ödüllendirme ..... 34
3.3.1.3. Kâra Katılma ..... 34
3.3.2. Psiko-Sosyal Faktörler ..... 34
3.3.2.1. Statü ..... 34
3.3.2.2. Yükselme Olanakları ..... 35
3.3.2.3. Bağımsızlık ..... 35
3.3.2.4. Sosyal Katılım ..... 35
3.3.2.5. Çevreye Uyum ..... 35
3.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler ..... 36
3.3.3.1. Kararlara Katılım ..... 36
3.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk ..... 36
3.3.3.3. Amaç Birliği Sağlama ..... 36
3.3.3.4. Çalışma Koşulları ..... 37
3.3.3.5. İş Zenginleştirme ve İş Genişletme ..... 37

3.4. Sağlık Kurumlarında İş Motivasyonun Önemi ..... 37
3.5. Çalışmaya Tutkunluk ve İş Motivasyonu İlişkisi ..... 38
4. İŞ PERFORMANSI ..... 40
4.1. Performans Kavramı ..... 40
4.2. İş Performansı Kavramı ..... 40
4.2.1. İş Performansının Önemi ..... 42
4.2.2. İş Performansının Boyutları ..... 43
4.2.2.1. Görev Performansı ..... 44
4.2.2.2. Bağlamsal Performans ..... 45
4.3.1. Kişisel Faktörler ..... 51
4.3.2. Çevresel Faktörler ..... 51
4.3.3. Örgütsel Faktörler ..... 52
4.3.3.1. Çalışanların Moral ve Motivasyon Düzeyleri ..... 52
4.3.3.2. Ödül ve Ceza Yöntemi ..... 53
4.3.3.3. İş Sağlığı ve Güvenliği ..... 53
4.3.3.4. İşyerindeki Yönetim Yapısı ..... 53
4.3.3.5. Örgüt İklimi ..... 54
4.4. Sağlık Kurumlarında İş Performansının Önemi ..... 54
4.5. Çalışmaya Tutkunluk ile İş Performansı Arasındaki İlişki ..... 55
4.5. İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki ..... 57
5. YÖNTEM ..... 60
5.1. Araştırmanın Yöntemi ..... 60
5.2. Evren ve Örneklem ..... 60
5.3. Veri Toplama Araçları ..... 60
5.4. Demografik Veriler ..... 63
5.5. Verilerin Analizi ..... 63
5.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... 63
5.7. Güvenilirlik Analizi ..... 69

6. BULGULAR ..... 71
6.1. Demografik Verilere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması ..... 71
6.2. Korelasyon Analizleri ..... 81
6.3. Regresyon Analizleri ..... 83

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER ..... 88
KAYNAKLAR ..... 99
EKLER ..... 120
EK 1: Anket Formu ..... 120

# TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları ..... 19
Tablo 2. Demografik veriler ..... 62
Tablo 3. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine ilişkin uyum indisleri ..... 65
Tablo 4. İş Motivasyonu ölçeğine ilişkin uyum indisleri ..... 68
Tablo 5. İş Performansı ölçeğine ilişkin uyum indisleri ..... 69
Tablo 6. Cronbach's alfa katsayıları ..... 69
Tablo 7. Çarpıklık Basıklık Analizi ..... 71
Tablo 8. Değişkenlerin cinsiyet bakımından karşılaştırılması ..... 72
Tablo 9. Değişkenlerin yaş bakımından karşılaştırılması ..... 73
Tablo 10. Değişkenlerin eğitim durumu bakımından karşılaştırılması ..... 74
Tablo 11. Değişkenlerin medeni durum bakımından karşılaştırılması ..... 75
Tablo 12. Değişkenlerin meslekler bakımından karşılaştırılması ..... 76
Tablo 13. Değişkenlerin çalışılan bölüm bakımından karşılaştırılması ..... 77
Tablo 14. Değişkenlerin çalışılan kurum bakımından karşılaştırılması ..... 78
Tablo 15. Değişkenlerin gelir-gider dengesi bakımından karşılaştırılması ..... 79
Tablo 16. Değişkenlerin iş hayatında toplam çalışma süresi bakımından karşılaştırılması ..... 80
Tablo 17. Değişkenlerin mevcut iş toplam çalışma süresi bakımından karşılaştırılması ..... 81
Tablo 18. Değişkenlerin ilişki testi ..... 82
Tablo 19. İş Motivasyonu'nun İş Performansı üzerindeki etkisi ..... 84
Tablo 20. İş Motivasyonu'nun Çalışmaya Tutkunluk üzerindeki etkisi ..... 84
Tablo 21. İş Motivasyonu ve Çalışmaya Tutkunluğun İş Performansı üzerindeki etkisi ..... 85
Tablo 22. İş Motivasyonunun İş Performansı üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi ..... 86
Tablo 23. Hipotezlerin Kabul/Red Durumları ..... 86

# ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dinçlik boyutunda çalışmaya tutkulu çalışanların ruh hali..... 7
Şekil 2. Adanmışlık boyutunda çalışmaya tutkulu çalışanların ruh hali..... 8
Şekil 3. Yoğunlaşma boyutunda çalışmaya tutkulu çalışanların ruh hali ..... 9
Şekil 4. Çalışmaya tutkun olan çalışanların özellikleri. ..... 10
Şekil 5. Maslach ve Leiter'in çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik modeli ..... 14
Şekil 6. Schaufeli'nin çalışmaya tutkunluk modeli..... 16
Şekil 7. İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsal yapısı ..... 25
Şekil 8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ..... 27
Şekil 9. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi..... 28
Şekil 10. Borman ve Motowidlo'a göre bağlamsal performans ..... 46
Şekil 11. Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farklılıklar ..... 49
Şekil 12. Çalışanların iş performanslarını etkileyen faktörler ..... 50
Şekil 13. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği path diyagramı ..... 64
Şekil 14. İş Motivasyonu path diyagramı ..... 67
Şekil 15. İş Motivasyonu path diyagramı ..... 68

# KISALTMALAR LİSTESİ

| | |
|---|---|
| Ar-Ge | Araştırma Geliştirme |
| vd. | Ve diğerleri |

# 1. GİRİŞ

İş motivasyonu, bir çalışanın işe olan ilgisini, tutkusunu ve enerjisini ifade etmektedir. İş motivasyonu yüksek olan sağlık çalışanları genellikle daha yüksek bir iş performansı sergilerken, motivasyonu düşük olan çalışanlar ise daha düşük performans gösterebilirler (Karaman, 2010).

Çalışmaya tutkunluk ise bir kişinin işine olan bağlılığını, tutkusunu ve işine olan inancını ifade eder. Sağlık çalışanlarının işlerine olan tutkuları, iş motivasyonu ve iş performansı arasında bir aracılık rolü oynayabilir. Yani, işe tutkulu olan sağlık çalışanları genellikle daha yüksek bir iş motivasyonuna sahip olur ve bu da doğrudan iş performansına etki eder (Schaufeli ve Bakker, 2010).

Çalışmalar, işe tutkunluğunun iş motivasyonunu artırdığını ve dolayısıyla iş performansını iyileştirdiğini göstermektedir. İşe tutkulu olan sağlık çalışanları, işlerine daha fazla enerji ve çaba harcarlar, daha yüksek bir çalışma memnuniyeti yaşarlar ve daha iyi performans gösterirler. Ayrıca, işe tutkulu olan sağlık çalışanları genellikle işleriyle ilgili daha yüksek bir özdeşleşme ve bağlılık hissi geliştirirler, bu da iş motivasyonunu artırır ve iş performansını olumlu yönde etkiler (Sökmen vd., 2013).

## 1.1. Problem Durumu

İş motivasyonu, bir kişinin işe karşı ilgi, tutku, bağlılık ve enerjisi gibi faktörlerin birleşimi olarak tanımlanabilir (Robbins, 1993). İş performansı ise, bir çalışanın iş yerindeki görevlerini yerine getirme yeteneği ve verimliliği olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2014). Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile iş performansı arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

Sağlık çalışanları, işlerinde yüksek motivasyona sahip olduklarında, iş performansları da artmaktadır. Bu artış, hastalara daha iyi bakım sağlama, hizmet kalitesini arttırma, daha hızlı ve daha doğru tanı koyma gibi birçok faktöre bağlıdır (Aydın, 2013; Dalkıran, 2018).

Ayrıca, sağlık çalışanlarının iş motivasyonu, işyerindeki memnuniyetlerini ve iş tatminlerini de arttırmaktadır. Bu da çalışanların işyerinde daha mutlu ve daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Sağlık çalışanlarının iş motivasyonunun artması için, yöneticilerin onları takdir etmesi, ödüllendirmesi, işlerinde yükselmelerini sağlaması, eğitim ve gelişim fırsatları sunması gibi çeşitli önlemler alınabilir. Bunların yanı sıra çalışmaya tutkunluğun da iş motivasyonu ve iş performansını doğrudan etkilediği düşünülmektedir (Gellatly, Meyer ve Luchak, 2006; Demerouti vd., 2015; Reijseger vd., 2017; Şahin ve Çankır, 2018). Çalışmaya tutkunluk, bir kişinin işine karşı duyduğu derin bağlılık, ilgi ve heyecan duygusudur (Kahn, 1990). Bu aktarılanlar bağlamında bu araştırma konusu seçilmiştir.

### 1.2. Araştırmanın Amacı

Günümüzde tüm sektörlerde çalışma ortamı zorlu olsa da sağlık çalışanlarının özellikle ülkemizdeki çalışma şartları çok zorludur (Kılıç ve Keklik, 2012; Behlül, 2015). Bu araştırmada sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu sayede sağlık çalışanlarının çalışmaya tutkunlukları üzerinde iş motivasyonu ve iş performansının etkili olup olmadığı ölçülebilecektir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri şu şekildir:

1. Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
2. Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
3. Sağlık çalışanlarında iş performansı ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
4. Sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü vardır.
5. Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile demografik bilgiler (Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek, çalışılan bölüm, çalışılan kurum, aylık hane geliri, toplam çalışma yılı, aynı işte çalışma yılı) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

6. Sağlık çalışanlarında iş performansı ile demografik bilgiler (Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek, çalışılan bölüm, çalışılan kurum, aylık hane geliri, toplam çalışma yılı, aynı işte çalışma yılı) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
7. Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile demografik bilgiler (Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, meslek, çalışılan bölüm, çalışılan kurum, aylık hane geliri, toplam çalışma yılı, aynı işte çalışma yılı) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Sağlık çalışanlarının çalışma şartları Türkiye'de çok zordur (Kılıç ve Keklik, 2012; Behlül, 2015). Hem çalışma saatleri çok yoğun hem de uzun süren nöbet süreleri nedeni ile çalışanlar çok zorlanmaktadır. Bunun yanı sıra sağlıkta şiddet ve mobbing de sektördeki en önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Tüm bunlardan dolayı sağlık çalışanlarının yurtdışına göç rakamlarında her geçen gün artış olduğu görülmekte ve Avrupa'ya göç için başvuruların arttığı bilinmektedir (Okumuş vd., 2016). Buradan yola çıkılarak sağlık çalışanlarının çalışmaya olan tutkunluklarında azalmalar olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra iş motivasyonlarında ve iş performanslarında düşüş olabileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmaya tutkunluğun iş motivasyonuna ve çalışmaya tutkunluğun iş performansına da doğrudan etki edeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda bu araştırma konusu seçilmiştir.

Yerli ve yabancı literatür tarandığında bu araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Değişkenlerin ikili ilişkilerini inceleyen ise sınırlı sayıda araştırma olduğu belirlenmiştir. Bu değişkenler ile sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar ise çok daha azdır. Bu bağlamda literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma neticesinde sağlık çalışanlarının çalışmaya tutkunluklarında motivasyon ve performanslarının etkili olup olmadığı belirlenebilecektir. Elde edilecek verilerden yola çıkarak sağlık çalışanlarının daha iyi ortamlarda çalışmalarına yönelik öneriler sunulabilecektir. Devlet ve sağlık kurumlarına sunulacak öneriler ile sağlık çalışanlarının çalışmaya tutkunluklarını arttırıcı projeler önerilebilecektir. Çalışmaya

tutkunluğu artan çalışanların iş motivasyonları ve iş performanslarında da iyileşmeler olabileceği düşünülmektedir.

# 2. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

Bu bölümde öncelikle çalışmaya tutkunluk kavramı, çalışmaya tutkunluğun boyutları ve çalışmaya tutkun bireylerin özellikleri açıklanmıştır. Sonrasında, çalışmaya tutkunluğun öncelleri, çalışmaya tutkunluğun modelleri, çalışmaya tutkunluğa etki eden faktörler ve çalışmaya tutkunluğun sonuçları hakkında literatür bilgisi yer almaktadır.

## 2.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramı

İçinde bulunduğumuz dönemde bireylerin kuvvetli taraflarına ve pozitif psikolojik durumlarına yoğunlaşan pozitif psikoloji akımına duyulan ilgi artmaktadır. Söz konusu durum, gerçekleştirilen çalışmalarda, negatif davranış ve duyguların bir kenara bırakılmak suretiyle, ilginin pozitif kavramlara yönelmesine neden olmuştur (Esen, 2011). Örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çalışmalarda da benzer eğilim görülmektedir ve örgüt içerisindeki kişilerin pozitif taraflarına odaklanılmaya başlanılmıştır. İlgili eğilimin neticesi olarak son dönemlerde örgütsel davranış alan yazınında sık sık araştırılan kavramlardan biri de çalışmaya tutkunluk olmuştur (Schaufeli ve Bakker, 2010).

İngilizcesi "work engagement" olan kavramın Türkçe karşılığı noktasında bilim insanları ile uygulayıcılar arasında fikir birliği yoktur. Çünkü alan yazın tarandığında, ilgili kavramın; işe cezbolma, işle bütünleşme, işe angaje olma, işe adanmışlık, örgüte cezbolma, çalışmaya tutkunluk, işe gönülden adanma türünden farklı ifadelerle ele alındığı dikkat çeker (Taştan, 2014).

Çalışmaya tutkunluk kavramı ilk defa 1990'da Kahn tarafından tartışılmıştır. Kahn, tutkunluk kavramını, kişilerin kendilerine roller vererek, bu süreçte kendilerini duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak ifade etmeleri şeklinde tanımlamıştır (Kahn, 1990).

Kahn çalışmaya tutkunluk kavramını ortaya koymuş ve bu kavrama etki eden psikolojik durumu güven, anlamlılık ve elverişlilik boyutlarıyla açıklamıştır. Anlamlılık; bireyin göstermiş olduğu rol performansın neticesinde yarar sağlaması ve yapılan iş için uğraşmaya ve zaman harcamaya değer hissetmesidir (Kahn, 1990). Kahn tarafından güven kavramı, çalışanın bireysel statü, itibar ve kariyeriyle alakalı olarak işten çıkarılma korkusu altında ve negatif koşullarda çalışmadığını hissetme durumu olarak açıklanmaktadır. Elverişlilik kavramı ise bireyin kendini geliştirmek için psikolojik, fiziksel ve duygusal kaynaklara sahip olma duygusudur. Fiziksel kaynağa sahip kişi, diğer çalışanlarlayken veya yalnızken işinin gereğini yapar, diğer çalışanlarla empati kurmakta ve işini canlı olarak yürütmektedir (Kahn, 1990'den aktaran Schneider vd., 2012).

Kişilerin çalışma tutkusu olduğunda, bireysel performanslarının öne çıkacağı ve görev rollerinin tam ve etkin şekilde yerine getirileceği düşünülmektedir. Tutkunluk kavramının ortaya çıkmasından başlayarak, çalışmalar neticesinde farklı tanımlamalar yapılmıştır (Öz, 2016).

Tutkunluk bir olaya, objeye, davranışa ve kişiye yoğunlaşmayan; yaygın ve kalıcı bir bilişsel ve duygusal durumu belirtmektedir. Çalışmaya tutkunluk; fiziksel, duygusal ve bilişsel enerji kapsamında kişinin bütün benliğiyle kendisini işe bağlama durumudur (Schaufeli vd., 2001). Leitter ve Taris (2006) tarafından çalışmaya tutkunluk; kendini adama, canlılık ve özümseme ile karakterize edilen işle alakalı tatmin edici, olumlu, motivasyonel ve duygusal bir iyi olma hali olarak açıklanmıştır (Leitter ve Taris, 2006'dan aktaran Baytok, 2022).

Harter ve diğerleri (2003) çalışan tutkunluğunu; temel materyal, açık beklentiler ve donanımlar sağlanması, çalışanların kendilerini sistemin önemli bir parçası olarak görmesi, örgüte ait hissetmesi ve kendilerini geliştirecek fırsatlara sahip oldukları hislerinin var olması koşullarına bağlamışlardır (Harter vd., 2003'den aktaran Simpson 2009).

Tükenmişlik çalışmalarının öncülerinden olan Maslach ve Leiter (1997) tarafından ise çalışmaya tutkunluk; tükenmişliğin tersi ya da pozitif antitezi olarak açıklanmaktadır.

Bu açıklamaya göre enerji, duygusal tükenmenin; yeterlilik, düşük bireysel başarı duygusunun, bağlılık ise duyarsızlaşmanın tam zıddı olarak dikkat çekmektedir.

Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından çalışmaya tutkunluk; adanmışlık, dinçlik ve odaklanma ile karakterize olan pozitif, tatmin edici, işle alakalı bir ruhsal durum olarak açıklanır. Ayrıca çalışmaya tutkunluk kavramını, -anlık ya da belli bir durumdan daha çok- belli bir nesneye, olaya, davranışa ya da kişiye yoğunlaşmayan, daha yaygın ve kalıcı bir duygusal-bilişsel durum olduğu belirtilmiştir.

Bu kavrama dair bir farklı görüş ise Saks (2006) tarafından dile geliştirmiştir. Saks (2006), işe tutkunluk kavramının örgüte tutkunluk (organization engagement) ve işe tutkunluk (job engagement) şeklinde iki çeşidi olduğunu ifade etmektedir. İlgili görüş, daha önceki araştırmacıların rol odaklı çalışmaya tutkunluk tanımlarına dayanmaktadır.

## 2.2. Çalışmaya Tutkunluğun Boyutları

Organizasyon üyelerinin duygusal, bilişsel ve fiziksel açıdan işe kendilerini vermeleri, çalışmaya tutkunluk olarak belirtilir. Bunun tam aksi durum ise çalışmaya tutkun olmama şeklinde ifade edilmektedir (Kahn, 1990). Tükenmişlik kavramı bakımından ele alındığında bağlılık, enerji ve etkinlik boyutları öne çıkmaktadır (Maslach vd., 2001).

Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından çalışmaya tutkunluk; adanmışlık, dinçlik ve yoğunlaşma boyutlarını kapsayan bir zihinsel durum olarak açıklanmaktadır. Bu sayede çalışmaya tutkunluğun temel boyutlarının yoğunlaşma, adanmışlık ve dinçlik olduğu vurgulanır. İlgili bilgilerden hareketle çalışmaya tutkunluğun boyutları adanmışlık, dinçlik ve yoğunlaşma alt başlıkları altında ele alınmıştır.

### 2.2.1. Dinçlik

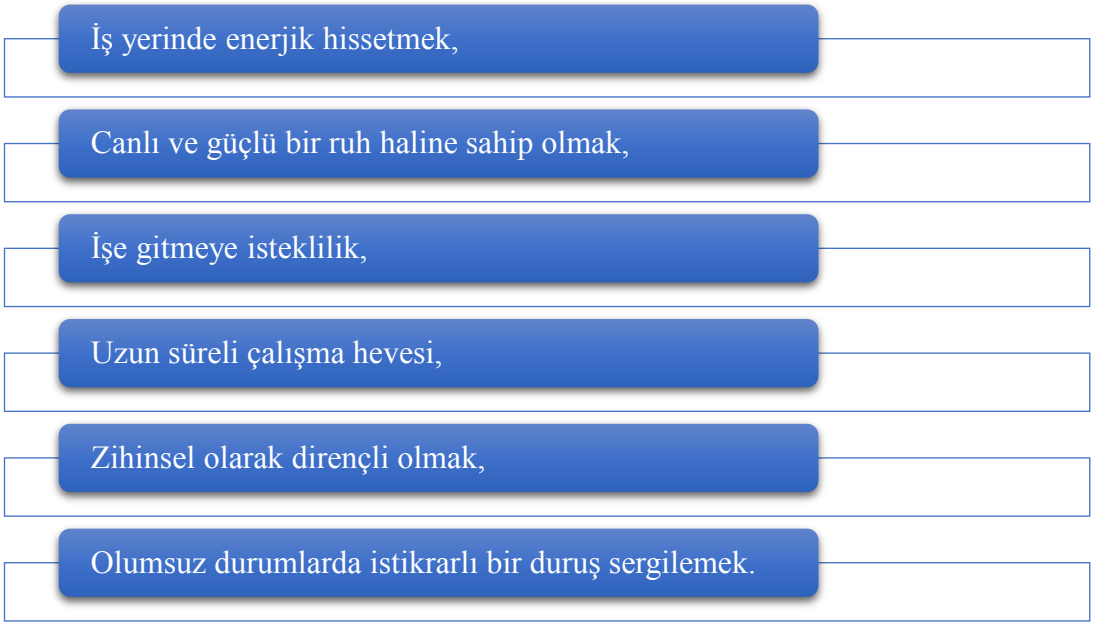
Dinçlik boyutu, çalışma sırasında yüksek enerji, canlılık, zihinsel rahatlık, dirençlilik ve gayret gösterme durumunu kapsamaktadır. Söz konusu boyutun kaynakları olarak

bilgi, diğerkamlık, kendini gerçekleştirme ve ahenkli çalışma durumları gösterilmektedir (Bakker, 2011).

Bunların yanında işte karşılaşılan zorluklarla mücadele ve pes etmeme de ilgili boyutun işaretleri arasında kabul edilmektedir. Bireyin görevini yaptıktan sonra hissetmiş olduğu mutluluk duygusuna da çalışmaya tutkunluğun pozitif yönünün sebep olduğu tahmin edilmektedir (Den Hartog ve Belschak, 2012).

Çalışmaya karşı dinçlik hissedildiğinde, işe dair olumsuz durumlar yaşansa da yüksek motivasyon devam etmektedir. Çalışmaya tutkunluk kişilerin söz konusu olan içsel motivasyon, ücret ve terfi gibi hedeflere bağlı olmaksızın, kendi memnuniyeti için çalışmasını göstermektedir (Turgut, 2013).

Dinçlik boyutunda çalışma noktasında tutkuya sahip çalışanların ruh hallerine dair detaylar, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Turgut 2011).



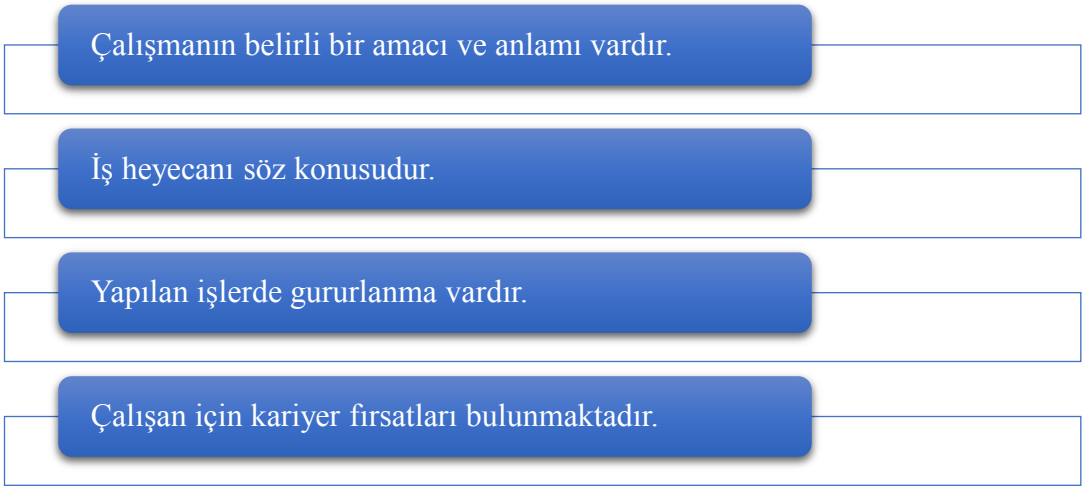

Şekil 1. Dinçlik boyutunda çalışmaya tutkulu çalışanların ruh hali

**Kaynak:** Turgut T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), s.155-179.

### 2.2.2. Adanmışlık

Adanmışlık, bireyin işine karşı güçlü bir şekilde dalması ve işine karşı anlam, önem ve meydan okuma hissini deneyimlemesine işaret etmektedir (Bakker, 2011). Bunun yanında iş ile çalışan arasında sıkı ve coşkulu bir bağ kurmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, adanmışlık boyutu ile motivasyona işaret etmekle beraber motivasyondan farklı bir durum olarak dikkat çekmektedir (Karatepe vd., 2014).

Adanmışlık hissi olanlar, çalışırken hevesli olur, yaptıkları işi anlamlı ve ilgi çekici bulur, işlerinin belli bir hedefe yönelik olduğunu düşünmektedir. İş sırasında övünç, ilham ve şevk gibi duygular yaşayanlar, işlerine dair güçlü bağlılığa sahiptir (Turgut, 2013). Adanmışlık boyutunda çalışmaya tutkulu çalışanların ruh hali aşağıdaki şekilde yer almaktadır.




Şekil 2. Adanmışlık boyutunda çalışmaya tutkulu çalışanların ruh hali

**Kaynak:** Turgut T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), s.155-179.

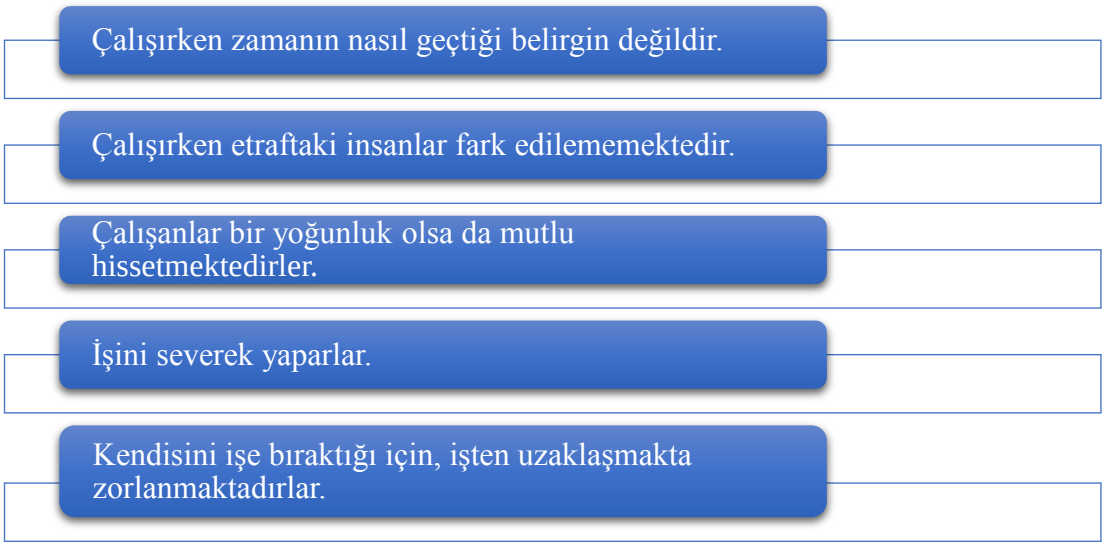
### 2.2.3. Yoğunlaşma

Çalışanların işlerine odaklanarak zamanın nasıl geçtiğini anlamadan çalışmayı sürdürmesi ve işini bırakmakta zorlanması yoğunlaşma boyutu olarak belirtilmektedir. Kişi mutlu olarak işini yapar. Hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada yoğunlaşma boyutunun en yaygın boyut olduğu fark edilmiştir (Jenaro vd., 2011).

Odaklanma, açık zihin, odaklanmış dikkat, konsantrasyon, içsel zevk alma durumlarını kapsayan bir "akış" olarak belirtilmektedir (Schaufeli vd., 2002).

Bu evrede Akış (flow) kavramından söz edilmesi gerekir. Akış (flow), bireyin içsel dünyasını kontrol ederek mutluluğa ulaşması sürecidir. Burada zihinsel enerjinin gerçekçi amaçlara ulaşmak için harekete geçirilmesi durumu vardır. Bu açıdan akış, bireyin zihinsel durumunu ahenkli olarak düzenlemesi ve kendisi için bir şeyler yapma yöntemidir (Csikszentmihalyi, 2008).

Diğer taraftan pek çok insan yaşamlarının önemli kısmını iş yaşamında başkalarıyla etkileşime girerek ve bunun yanında aileleriyle zaman geçirerek sürdürmektedir. Dolayısıyla işlerini akış üreten bir duruma çevirmeye çalışmalarının yanında arkadaş ve aileleriyle geçirdikleri zamandan da daha fazla keyif almaya çalışmaktadırlar. İnsanlar yaşadıkları deneyimleri belirli hedeflere dönük bir biçime sokmaya çalışarak anlam kazandırmaya gayret göstermektedirler. Kısa olarak özetlenecek olursa akış kavramı, yukarıda ifade edilen duygusal amaçlara ulaşmayı belirtmektedir (Jenaro vd., 2011). Yoğunlaşma boyutunda çalışmaya tutkulu çalışanların ruh hali aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

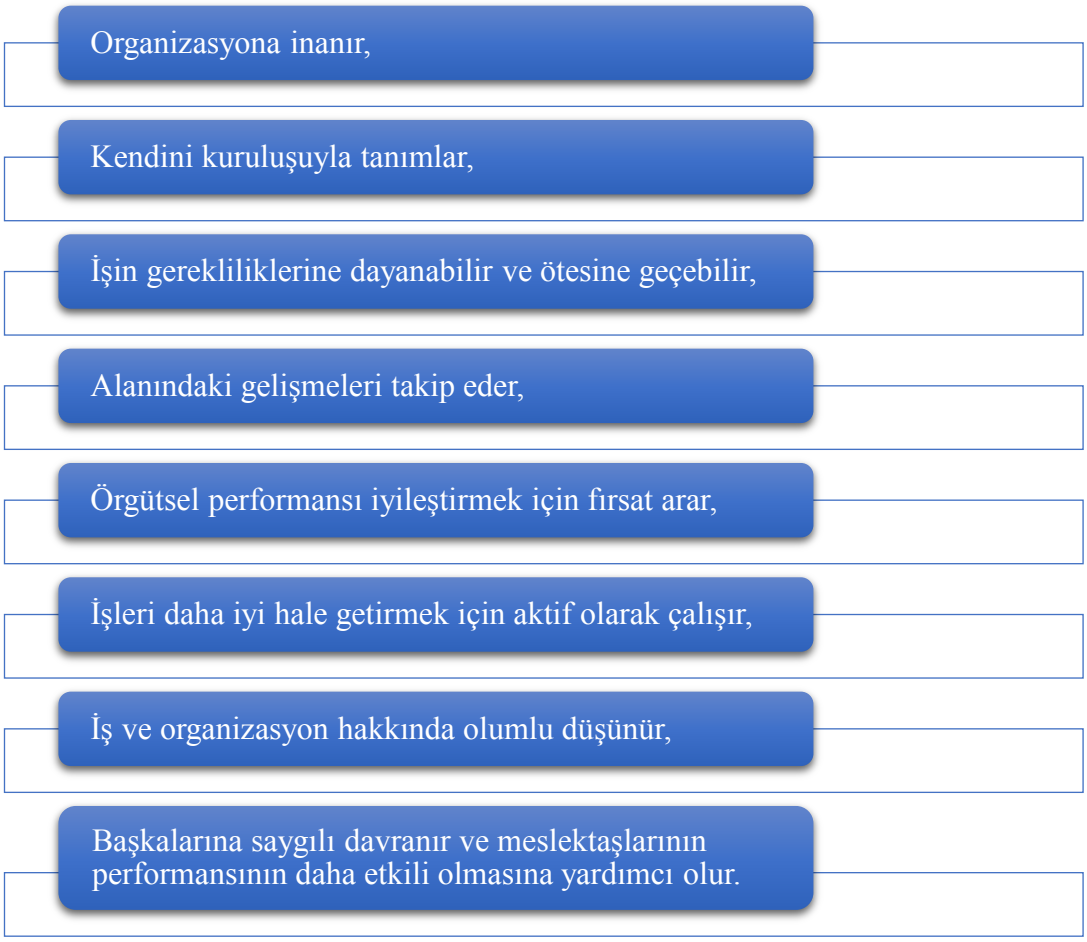



Şekil 3. Yoğunlaşma boyutunda çalışmaya tutkulu çalışanların ruh hali

**Kaynak:** Turgut T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), s.155-179.

### 2.3. Çalışmaya Tutkun Bireylerin Özellikleri

Çalışmaya tutkun olanlar, heyecanla yeni yollar arayan, kurumlarına bağlı olan, beceri ve bilgilerine güvenerek kurumda farklılık oluşturacaklarına inananlar olarak ifade edilmektedir (Esen, 2011). Tutkulu çalışanları olan kurumların üretimleri yüksek, gelir artışları ortalamanın üzerinde, hizmet alıcıları daha sadık ve çalışanları gayretlidir (Asar, 2018). Çalışmaya tutkun olan çalışanların özellikleri aşağıdaki şekilde maddeler halinde yer almaktadır.




Şekil 4. Çalışmaya tutkun olan çalışanların özellikleri (Robinson vd., 2004).

**Kaynak:** Robinson, D., Perryman, S. ve Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement.* Brighton: Institute for Employment Studies (IES), s.5.

Çalışmaya tutkun olanların verimliliklerin yüksek ve sorumluluk sahibi oldukları, kurumlarının gelişimlerini sağlamak ve kalitesini artırmak için çaba gösterdikleri ve kurumda uzun süreli çalışanlar oldukları ifade edilmektedir (Şahinbaş, 2018).

## 2.4. Çalışmaya Tutkunluğun Öncelleri

Literatür incelendiğinde, çalışmaya tutkunluğun öncellerinden bazılarının öne çıktığı görülür. Bunlara dair açıklamalar, bu bölümde yer almaktadır.

### 2.4.1. İş Tasarımıyla İlgili Faktörler

İş kaynakları ve iş talepleri modelini benimseyen iş tasarımı açısından bakıldığında, iş kaynakları kapsamında belirtilecek olan sosyal destek, otonomi, yönetim desteği, performans geri bildirimi türünden başlıklarla çalışmaya tutkunluk arasında pozitif yönlü ilişki olduğu söylenebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008).

İş kaynakları ile iş taleplerinin çalışmaya tutkunluğa olan etkisinin belirlenmesine yönelik araştırmada; fazla çalışma, iş güvensizliği ve aile-iş çatışması türünden iş talepleriyle düşük seviyede pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Diğer taraftan gelişme, ilerleme fırsatları, örgütsel destek türünden iş kaynakları içinde ise olumlu ilişki tespit edilmiştir (De Braine ve Roodt, 2011).

### 2.4.2. Örgütsel Adalet

Saks (2006) tarafından örgütsel adalet algıları yüksek çalışanların; rollerini yerine getirme noktasında adil olmaya mecbur hissederek, daha yüksek seviyede çalışmaya tutkunluk göstermeleri muhtemeldir.

Köse ve Uzun (2018) tarafından yapılan çalışmada; örgütsel adaletin alt boyutlarında sadece dağıtımsal adaletin, çalışmaya tutkunluğun anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Strom ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada; dağıtımsal adaletin, çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif etkisi olduğu neticesine varılmıştır.

### 2.4.3. Psikolojik Güçlendirme

Çalışanlar, yapılan işin önemli olduğuna inandıklarında (anlam), işlerini yapmak için kendilerini yeterli hissettiklerinde (yeterlilik), seçim yapabildiklerinde (özerklik) ve yapılan işin örgütlerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu düşündüklerinde (etki); işlerine daha fazla yoğunlaşır ve daha fazla dahil olurlar (Amor vd., 2021).

Bu kapsamda, psikolojik olarak kuvvetlendirilen çalışanların, daha yüksek seviyede çalışmaya tutkunluk gösterecekleri tahmin edilmektedir. Literatüre bakıldığında, psikolojik güçlendirmenin çalışmaya tutkunluk üstünde olumlu etkisi olduğunu gösteren çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Amor vd., 2021).

### 2.4.4. Algılanan Liderlik

Çalışmaya tutkunluk kavramının bir başka öncülü ise liderlik tipleridir. Bazı araştırmalarda dönüşümcü liderlikle çalışmaya tutkunluk arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir (Tims vd., 2011; Ghadi vd., 2013).

Liderliği güçlendirici davranışların çalışanların tutkunluğunu olumlu olarak desteklediği, bunun yanında işten ayrılma niyetini de negatif yönlü etkilediği anlaşılmaktadır. Çalışmaya tutkunluk, liderliği güçlendirici davranışların işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolü üstlenerek kısmi etki göstermektedir (Van Schalkwyk vd., 2010).

### 2.4.5. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütlerince refahlarının önemsendiğini ve katkılarının önemli görüldüğünü gören çalışanlar, karşılılık normunun gereğince benzer şekilde buna karşılık verme yükümlülüğü hisseder ve bu yüzden örgüte karşı pozitif davranış ve tutumlar geliştirmektedir. Bu kapsamda, örgütleri tarafından desteklendiklerini hisseden çalışanların, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı vermek için diğer çalışanlara göre daha fazla çalışma eğilimi göstermesi ve işlerine daha fazla dahil olmaları olasıdır (İmran vd., 2020; Musenze vd., 2020).

## 2.5. Çalışmaya Tutkunluğun Modelleri

Çalışmanın bu bölümünde Kahn'ın "çalışmaya tutkunluk teorisi (work engagement theory)", Schaufeli'nin "çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik modeli (passion for work engagement and job burnout)" ve Maslach ve Leiter'in "çalışmaya tutkunluğu ve tükenmişlik modelleri (early predictors of burnout and work engagement)" ele alınmaktadır.

### 2.5.1. Kahn'ın Çalışmaya Tutkunluk Modeli

Goffman (1959) tarafından kişilerin rol bağlılığı konusundaki araştırmasına dayalı olarak, Kahn (1990) tarafından çalışmaya tutkunluk kavramına dair gerçekleştirilen ilk çalışmaların birinde, istihdamları güvenli, anlamlı ve kendileri açısından uygun olduğunda kişilerin daha fazla iş bağlılıklarına sahip olacakları iddia edilmektedir. Bunlar, Goffman'ın (1959) kişilerin yaşamda oynadıkları rolleri tiyatroda oynadıkları rollerle kıyasladığı tiyatro metaforuyla motive olan Kahn tarafından daha da geniş hale getirilmiştir. Kişilerin rollerinin toplamı olduğunu belirten Goffman'ın aksine Kahn, bireylerin rollerini biçimlendiren ve yönlendiren bir öz bilince sahip olduklarını öne sürmüştür (Goffman, 1959'dan aktaran Johnson, 2005).

Kahn tarafından yapılan çalışmada, çalışmaya tutkunluk konusundaki eksiklik fark edilmiş ve insanların çalışmaya tutkunluklarına olumlu veya olumsuz olarak etki eden unsurlar aranmıştır. İncelemelerin neticesinde bazılarının sorumlu oldukları işleri yapmanın haricinde farklı bir çaba göstermedikleri iddia edilmiştir. Bunun yanında işini severek yapanların meslekleriyle uyumlu olduğunu ve kendilerini ifade edebileceklerini de belirtmiştir (Korkmaz, 2018).

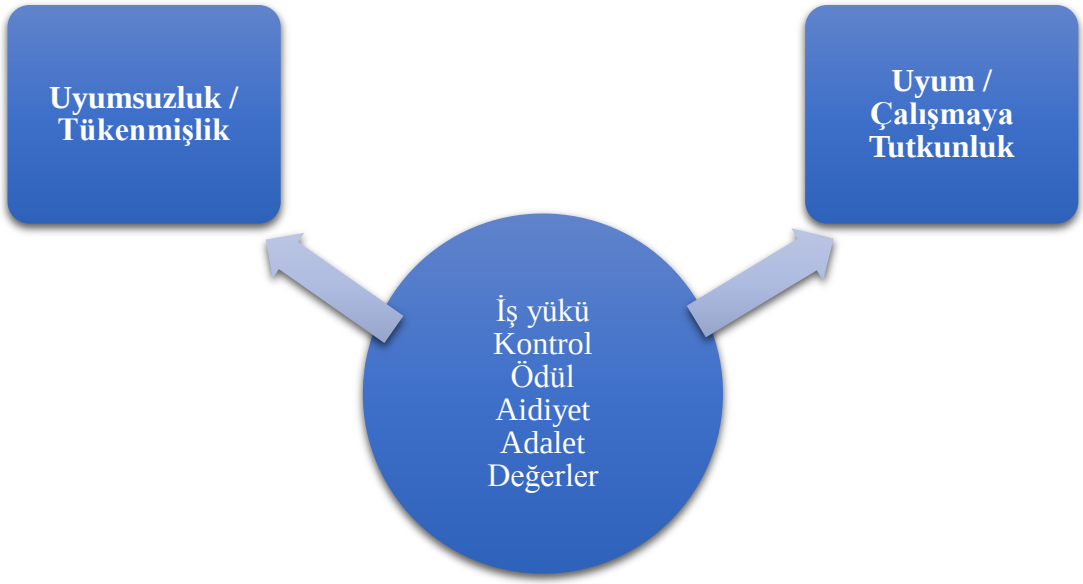
Kahn, kişilerin mesleklerine hevesli olmaları için işlerine değer vermeleri ve onlara inanmaları gerektiğini belirtmiştir. Pozisyonlarında etkili olmaları için ihtiyaçları olan duygusal, örgütsel, fiziksel ve sosyal kaynakları olmalıdır (Özkalp ve Meydan, 2015).

### 2.5.2. Maslach ve Leiter'in Tükenmişlik ve Çalışmaya Tutkunluk Modeli

Tükenmişliğe yoğunlaşan akademisyenler, odaklarını bu kavrama verdikçe, çalışmaya tutkunluk konusuna ilgi artar. Tükenmişlik, yerine getirilmeyen yükümlülükler ya da aşırı yüklenme neticesinde başarısızlık, güç ve enerji kaybıyla karakterize olan bireyin

iç kaynaklarının tükenmesi olarak ifade edilmektedir (Garrosa vd., 2011). Çalışmaya tutkunluk kavramına bakıldığında ise tükenmişlik alt boyutlarının tam tersi olan işinde kararlı, hevesli ve başarılı olma şeklinde ifade edildiği görülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008).

Maslach ve Leiter (1997) tarafından tükenmişlik ve çalışmaya tutkunluk zıt kavramlar olarak görüldüklerinden, tükenmişliği tek ölçekle ölçen bu model geliştirilmiştir. Tükenmişliğin söz konusu modelde artıları ve eksileri bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların çalışma alanı, kontrolü, iş yükleri, ödüllendirmeler, ait olma, değer ve adillik olmak üzere altı boyutta incelenmektedir. Maslach ve Leiter'in Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik Modeli aşağıdaki şekilde yer almaktadır.




Şekil 5. Maslach ve Leiter'in çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik modeli

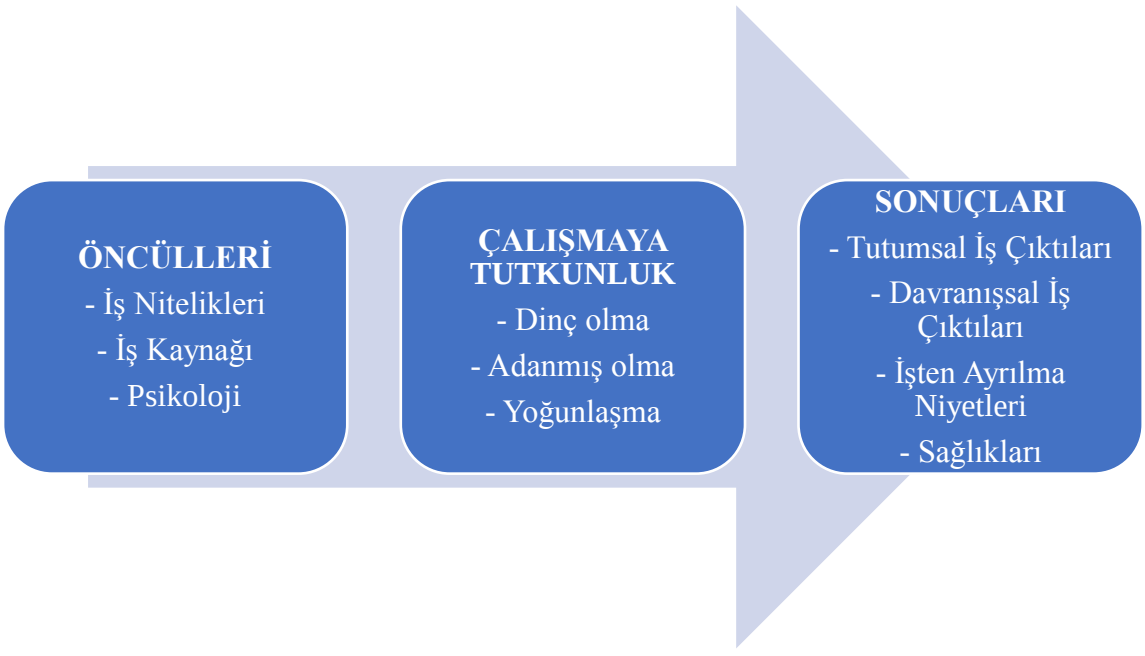
**Kaynak:** Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* Jossey-Bass, s.23-38.

Maslach ve Leiter (1997) tarafından bir çalışanın, çalışma ortamının alt unsuru çalışma alanları olarak belirlenmiş ve çalışanlarla istihdamları arasındaki uyum ve uyumsuzluğu ilgili boyutlar bakımından inceleyen bir model ortaya konulmuştur. Söz konusu model tükenmişliği, görevi yapanların ihtiyaçları ve iş beklentileri arasındaki temel uyumsuzluğun yol açtığı yavaş ilerleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik sendromu, modele göre negatif ve pozitif kutuplara sahiptir. İş beklentileriyle işi yapanların ihtiyaçları arasındaki fark ne kadar fazla olursa,

meslekleri ve çalışanlar arasındaki uyumsuzluk da o kadar fazla ve tükenmişlik olasılığı o derece yüksek olmaktadır. Tersine, uyum ne kadar iyiyse, çalışmaya tutkunluğun olasılığı o kadar yüksek olacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2009).

### 2.5.3. Schaufeli'nin Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişlik Modelleri

Schaufeli ve Maslach (2003) tarafından yapıldığı gibi çalışmaya tutkunluk kavramıyla ilgilenmek yerine, onu tükenmişlik düşüncesinden ayrı olarak değerlendirmiştir. Araştırmacılar, tükenmişlik yaşayan insanların düşük seviyede işe bağlılık gösterdiğini ifade etmektedirler. Bunun yanında tükenmişlik yaşamayanların yüksek enerjili istihdam konusunda istekli olmalarının beklenmediği ifade edilmektedir. İlgili kavrama göre tükenmişlik, çalışan refahının negatif, çalışmaya tutkunluğun ise pozitif yönüdür. Modeldeki önerme, tükenmişlik seviyesi düşük olanların yüksek seviyede meşgul olacakları, yüksek seviyede tükenmişlik yaşayanların ise düşük seviyede iş meraklıları olabileceği şeklindedir. Araştırmacılar, zorlu şartlar altında ve uzun süreler boyunca çalışanların bunu kararlılık ve şevkle yaptıklarını fark etmişlerdir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Schaufeli'nin çalışmaya tutkunluk modeli aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 6. Schaufeli'nin çalışmaya tutkunluk modeli

**Kaynak:** Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. ve Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), s.71–92.

Yukarıda yer alan modellere göre çalışmaya tutkunluk kavramı üç alt boyuta ayrılır. Bunlar; yoğunlaşma, adanmışlık ve dinçlik şeklindedir. Dinçlik; psikolojik olarak güçlü, yüksek enerjili, işte çaba göstermeye istekli ve zorluklar karşısında yılmadan çalışanlar olarak belirtilmektedir. Adanmışlık; çalışanların yaptıkları işleri önemsemesi, işi yaparken zevk almaları ve gurur duymalarıdır. Yoğunlaşma boyutu ise bireylerin çalışırken zamanlarını fark etmeyecek seviyede kendisini işe vermesi, yüksek konsantrasyon göstermesi ve mesleklerini bırakmakta zorlanmaları ile ilgili bir durumdur (Schaufeli vd., 2002).

## 2.6. Çalışmaya Tutkunluğa Etki Eden Faktörler

Çalışmaya tutkunluğa etki eden bazı faktörler vardır. Bu faktörler kişisel özellikler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt başlık halinde bu bölümde aktarılmıştır.

### 2.6.1. Kişisel Özellikler

İşe tutkun olanlar, zorluklarla mücadele eden, dayanıklı, iyimser, öz saygısı ve öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireylerdir. Reitz ve Jewell (1979) tarafından yapılan çalışmada işe tutkunluk ve yaş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sofres tarafından 2002'de 19.840 kişiyle yapılan araştırmanın neticelerine göre yaşla birlikte işe tutkunluk seviyesinin arttığı saptanmıştır (Reitz ve Jewell, 1979'dan aktaran Harputluoğlu, 2015).

Harputluoğlu ve Polat (2017) tarafından aylık gelir, yaş ve kurumda bulunma sürelerine göre çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin farklılaştığı; yaşın ilerlemesi ile birlikte işe tutkunluk seviyesinin arttığı ve aylık gelir arttığında ise işe tutkunluk düzeyinin arttığı çalışmalarda tespit edilmiştir.

Ayyıldız ve Gencer (2018) tarafından çalışmaya tutkunluk boyutlarının yaş, gelir durumu, kurumda çalışma süresi gibi demografik özelliklere göre istatistiki olarak

anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere demografik ve kişisel özelliklerin işe tutkunluğu negatif ve pozitif yönde etkilediğine dair genel bir çıkarımda bulunmak doğru olmayacaktır. Zira demografik şartların elverişliliği ne kadar iyi olsa da (gelir seviyesi, eğitim düzeyi vb.) işin özellikleri nedeniyle çalışanlar tatmin olmayabilir.

Çalışanlar işlerini kimliklerinin ve günlük yaşamlarının bir parçası olarak gördüklerinden dolayı iş faaliyetlerine değer yüklemektedir. Bu perspektiften iş değerleri çalışanların yaptıkları işin önemini ve gerekliliğini belirlemeye yardımcı olur. Başarı güdüsü, amaç ya da görev uğruna istekli şekilde hareket etmeyi belirtir. İlgili güdüye sahip olanlar, karşılaştıkları zorluklar karşısında arzulu ve özverili şekilde çalışarak profesyonel ve kişisel amaçlarına ulaşabilir (Kubat ve Kuruüzüm, 2010).

### 2.6.2. Örgütsel Faktörler

Teknolojide görülen gelişmelere bağlı olarak iş şartlarının farklılaşması, örgütsel politika ve normlarda değişimler meydana gelmesi, çalışanların işe tutkularını etkilemektedir. İlgili durum rekabetçi ve dinamik çalışma ortamında çalışanların işlerini coşkulu ve istekli olarak yerine getirmelerini zorlaştırmaktadır. Bu yüzden örgütte beceri ve yetenekleri yüksek, üstün nitelikli kişilerin varlığı yeterli olmamaktadır. İdareciler, söz konusu türden kişileri örgütte tutmak için yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri gerekli imkan ve şartlara sahip çalışma ortamlarını hazırlamalıdır (Sarıca, 2019).

Özerklik; problem çözme becerisine sahip olan çalışanlara yetki, bilgi, güç, isteklendirme ve ödülü paylaşma türünden yetkiler verilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların yaptıkları işleri anlamlı görmesi, örgüt ve idarecilerine karşı hissettikleri pozitif duygular, kendilerine verilen özerklikle mümkün olmaktadır. Bundan dolayı özerklik çalışanların memnuniyetlerini artırmakta ve iş ile örgüte olan bağlılıklarını yükseltmektedir (Koçak, 2020).

Verilen ceza ve ödüller, çalışanların motivasyonlarına etki ettiğinden işe tutkunluk seviyelerini de etkilemektedir. Nitekim örgüt idarecisi kendisine bağlı olan

çalışanlarından beklemiş olduğu performansı göstermesi için özverili çalışmasını karşılıksız şekilde bırakmamalıdır. İdarecileri tarafından onay alma ve takdir edilme gibi manevi ödüllendirmenin yanında seyahat imkanı kazanmak ve ikramiye almak gibi maddi ödüllendirmeler ile de motivasyon artışı sağlanabilmektedir (Doğan, 2020). Öte taraftan cezalandırma, çalışanları olumlu olarak etkilemeyebilir. Dolayısıyla örgüte ve işe bağlılığı etkileyen cezalar, çalışanların motivasyonlarını kırmayacak seviyede, şekilde, ölçülü ve adil olmalıdır (Çabuk, 2020).

İş güvenliği ve sağlığı da iş tutkunluğuna etki eden unsurlar arasında yer almaktadır. Çok fazla iş yükü, iş kazalarının veya meslek hastalıklarının sık görülmesine neden olabilmektedir. Bilhassa mavi yakalı çalışanların karşılaşabilecekleri fiziksel kazaların önüne geçme, iş sağlığı ve güvenliği açısından önem taşımaktadır. Meslek hastalıklarının önüne geçilmesinde gerekli olan iş malzemelerinin sağlanması, çalışanların kaza risklerini düşürmektedir. Bu sayede çalışanların stresleri azalırken, işe olan tutkuları ise artmaktadır (Doğan, 2020).

### 2.7. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları

Çalışmaya tutkunluk kavramı örgütsel ve bireysel olarak ele alındığında, farklı neticeler doğabilir. Bireysel açıdan ele alındığında, çalışmaya tutkulu olanların, duygusal açıdan olumlu oldukları, işlerine karşı heyecan ve istek duydukları ve daha fazla çalışma isteğine sahip oldukları görülmektedir. Kariyerlerini geliştirmek için işlerini özenle yaparlar ve gerekli olan çabayı gösterirler. Söz konusu durumlar, örgütsel açıdan da olumlu etkiler yapmaktadır. İşlerini tutkuyla yapan çalışanların, gönüllü olarak işlerinden ayrılma ihtimalleri çok daha düşüktür. Stres seviyeleri daha azdır ve psikolojik açıdan olumlu duygulara sahiptirler (Gill, 2010).

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise işletmelerin ilk olarak işlerini tutkuyla yapan, işin gereklerini bilen ve işlerini benimseyen çalışanlara sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışanların işe karşı tutkulu olması, verimliliğin artmasını, örgütsel kârın yükselmesini, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin olumlu etkilenmesini sağlamaktadır (Attridge, 2009).

İşe tutkunluk, gerçekleştirilen işin kalitesini etkilemenin yanında bireysel açıdan da çalışanların deneyimlerini, üretkenliklerini, sosyal yaşamlarını ve sağlıklarını etkilemektedir. Çalışmaya tutkunluğun bireysel ve örgütsel neticeleri aşağıda yer alan tabloda gösterilmiştir (Harputluoğlu, 2015).

Tablo 1. Çalışmaya Tutkunluğun Sonuçları

| **Bireysel Sonuçlar** | **Örgütsel Sonuçlar** |
|---|---|
| İş doyumunun artması | Müşteri memnuniyetinin yükselmesi |
| Psikolojik iyi olma halinin gelişmesi | Müşteri bağlılığının artması |
| Yeterlilik inancının yüksek olması | Yüksek verimliliğin sağlanması |
| Kişisel girişimin yükselmesi | Örgütün yüksek kâr elde etmesi |
| Öğrenme arzusunun artması | Örgüt içerisindeki güvenliğin artması |
| Duygusal tükenmenin azalması | Çalışan performansının yükselmesi |
| Olumsuzluk duygusunun azalması | Çalışanların işten ayrılma eğiliminin azalması |
| Depresif belirtilerde azalma meydana gelmesi | İdarecilerin öz yeterliliklerinde artış görülmesi |
| Uyku bozukluğunda azalma yaşanması | Yönetimsel aktiflikte artış yaşanması |
| Tükenmişlik hissinin düşmesi | |

**Kaynak:** Harputluoğlu, D. D. (2015). *İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, s. 12.

Tablo 1'deki veriler, çalışmaya tutkunluğun bireysel ve örgütsel sonuçlarına dair bir özet sunmaktadır. Buna göre çalışanların işe tutkun olmalarının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. İşverenlerin çalışanların tutkusunu desteklemesi ve teşvik etmesi, iş performansı ve iş yerinin genel başarısı için önemli bir faktördür.

### 2.8. Sağlık Kurumlarında Çalışmaya Tutkunluğun Önemi

İşlerine tutkuyla bağlı olan sağlık profesyonellerinin hastalarına yüksek kaliteli bakım sağlama konusunda kararlı olmaları daha olasıdır. Bireyler işlerine tutkuyla bağlı olduklarında, hedeflerine ulaşmak için daha ilgili, odaklı ve motive olurlar, bu da daha iyi hasta sonuçlarına yol açabilmektedir.

Sağlık hizmetlerine duyulan tutku, yeniliğe ilham verebilir ve sağlık hizmeti sunumunda sürekli iyileştirmeyi sağlayabilir. Sağlık profesyonelleri işlerine tutkuyla bağlı olduklarında, sağlık hizmetleri sorunlarına yeni ve yenilikçi çözümler arama olasılıkları daha yüksektir, bu da daha iyi hasta bakımı ve iyileştirilmiş sağlık sonuçlarıyla sonuçlanabilir (Moreno-Jiménez vd., 2021).

Sağlık kurumlarında çalışmaya tutkunluk, bireylerin sağlık alanında çalışmanın zorlukları ve stresiyle başa çıkmalarına yardımcı olabilmektedir (Maresca vd., 2021). Sağlık hizmetleri duygusal ve fiziksel olarak talepkâr olabilir ve işlerine tutkuyla bağlı olan bireylerin, işin iniş ve çıkışlarında gezinmek için gerekli olan dayanıklılık ve başa çıkma becerilerine sahip olma olasılığı daha yüksektir.

Genel olarak, sağlık kurumlarında çalışma konusunda tutkulu olmak, hastalara karşı yüksek kaliteli bakımı teşvik etmek ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için önemlidir. Sağlık profesyonellerinin işlerinde anlam ve amaç bulmaları, hastalarının yaşamlarında olumlu yönde bir etki yaratmaları adına önemlidir.

# 3. İŞ MOTİVASYONU

Bu bölümde ilk olarak motivasyon kavramı ve motivasyon türleri açıklanmıştır. Sonrasında motivasyon kuramları, iş motivasyonu kavramı, iş motivasyonunu etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Son olarak çalışmaya tutkunluk ve iş motivasyonu ilişkisi incelenmiştir.

## 3.1. Motivasyon Kavramı

Latincedeki "movere" kavramından gelen motivasyon; kişiyi harekete geçiren, hareketin seviyesini, aşamasını ve yönünü belirleyen, teşvik eden, korkularını ve gereksinimlerini belirtmektedir. Kişiyi belli zamanlarda, belli davranışları yapmaya yönelten bir kavram olarak da açıklanabilir (Tunçer, 2013).

Motivasyon kavramı ilk defa Woodworth (1918) tarafından 'bir organizmayı harekete geçiren enerji birikimi' şeklinde tanımlanmıştır. Vroom'a (1995) göre motivasyon: "Bireylerin birden fazla hareket veya davranış arasından isteyerek yaptıkları seçimi (hareket veya davranışı) yönetme sürecidir." Pareek (1974) ise motivasyonu, bir davranışı başlatma veya uyarılma, bir hareketi sürdürmeye yönelik psikolojik bir süreç olarak tanımlamıştır.

Motivasyon kavramı, insanları yüksek performans seviyelerine ulaşmaları için güçlendirmek ve değişmek için engelleri aşmak anlamına gelmektedir (Tohidi, 2011). Motivasyon, özellikle insanları davranışa sevk eden bir güçtür ve yönetimin bakış açısına göre, çalışanlarda motivasyon yaratmanın amacı, örgüte en yüksek faydayı sağlayacak bir davranış sergilemektir (Tohidi ve Jabbari, 2012).

Teknik bakımdan ele alındığında motivasyon; belli amaçlar çerçevesinde enerjinin istenen yönde kullanılmasıdır. Duygusal açıdan bir eylemin başlamasını veya sona

ermesini belirtmektedir (Johnson, 2016). Motivasyon, kişilerin verimlilikleri için gerekli şartların tespit edilerek sağlanması ve örgütsel hedefler çerçevesinde istekli olarak çalışılmasına imkan vermektedir. Kişilerin davranışlarının yorumlanmasıyla motivasyona etki eden unsurlara ulaşılmaktadır (Güney, 2012).
Birden fazla alanda kullanıldığından dolayı motivasyon kavramı için ortak bir tanımdan söz edilememektedir. Fakat araştırmacılar bu kavramla alakalı genel olarak şu tanımları yapmışlardır. Motivasyon; genel olarak kişileri yönlendiren, hedefe doğru yürümesini sağlayan ve davranışları kontrol eden bir kavramdır (Tükenmez, 2019).

Kişiler çalışma yaşamlarında veya sosyal hayatlarında kendilerini motive eden unsurlar oluşturabilmektedir. Ayrıca kişilerin motivasyon kaynakları farklılık da gösterebilmektedir. Bu kapsamda motivasyon unsurlarının değişkenlik gösterebileceği ifade edilebilmektedir. Araştırmacılar açısından motivasyon kaynakları iki farklı şekilde gözlemlenebilir. Bunların ilki fiziksel aktivitelerin yoğun olduğu etkenler, diğeri ise ruhsal etkinliklerin bulunduğu etkenler olarak açıklanmaktadır. Güdülenme, kişilerin bir olay, hedef ve amacı gerçekleştirme arzusunun artması anlamını taşımaktadır (Şahin, 2004).

İş yaşamında kişilerin gereksinimlerinin dikkate alınması gerekmektedir. İş görenler gereksinimlerinin karşılanmasıyla motive olabilmektedir. Ayrıca idarecilerin personellere karşı kullanmış olduğu iletişim aracı motivasyonu etkileyici önemli etkenler arasında yer almaktadır (Mert vd., 2019). Bu kapsamda iş yerinde uygulanmakta olan bazı ilke ve prosedürlerin uygulanması büyük bir öneme sahiptir. Bunlara ilişkin detaylar aşağıda yer almaktadır (Tunçer, 2013);

- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için zaman oluşturulması
- Çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınması ve çalışanlar arasında eşitlik sağlanması
- Terfi uygulamalarının hayata geçirilmesi ve bu uygulamalarda adaletli hareket edilmesi
- Çalışanların kariyer gelişimlerinin desteklenmesi ve gerekli eğitimleri alabilmeleri için rehber olunması
- Çalışanların kendi içinde ve ast-üst iletişimlerinde etik ve saygılı davranışların benimsenmesi

- Çalışanların sorumluluk ve görevlerinin takip edilmesi, çalışanlara yeteneklerine uygun işler verilmesi

### 3.1.1. Motivasyon Türleri

Motivasyon, kendi içerisinde içsel ve dışsal motivasyon şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

#### 3.1.1.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, Ersarı ve Naktiyok (2012) tarafından kişinin davranışlarını düzenleyen dışsal bir etki ya da kontrol olmadan, bireyin kendisinde motive edilme durumu olarak açıklanmaktadır. Ertürk ve Aydın (2017) tarafından motivasyon; bireysel amaçlara ulaşmadaki enerji olarak ifade edilmektedir. Gök (2020) ise kişilerin işe dair becerilerini ortaya koyma arzusundaki en ciddi motivasyon kaynağının içsel motivasyon olduğunu belirtmiştir. İçsel olarak motive olan birey, ödüllere veya baskıya ihtiyaç duymadan, özgürce ve kendi iradesiyle faaliyetleri gerçekleştirmektedir (Mottaz, 1985; Deci vd., 1991).

Hackman ve Oldman (1980) ise içsel motivasyonu etkileyen durumları şu şekilde sıralamıştır: (a) İşin anlamlılığıyla ilgili hissedilen duygu; (b) İşin sonuçlanmasına ilişkin sorumluluk duygusu; (c) İş etkinliklerinin sonucu ile ilgili bilgi edinme (Hackman ve Oldman, 1980'dan aktaran Çankır, 2019).

Legault (2016), kişinin amaç ve arzularının, ilgi duyularak ve isteyerek yapılan davranışların kaynağı olduğunu belirtmiştir. Gök (2020) tarafından ise bireylerin gerçekleştirdikleri işten zevk alması, kendi kendini motive etmek olduğu ifade edilmiştir. İçsel motivasyon durumunda kişi bakımından en önemli ödül, başarma duygusunun alınmasıdır. Dündar ve diğerlerince (2007) gerçekleştirilen çalışmada ise içsel motivasyon araçlarının, dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili oldukları ifade edilmiştir.

Çalışanların kendi yeteneklerini, dışsal etken olmadan sergilemesi, içsel motivasyon olarak açıklanmaktadır. İşin zor ve ilgi çekici olması, çalışan açısından önem taşıması, işin yapılması esnasında bağımsız olma, yaratıcılık, sorumluluk ve bireyin

performansına dair tatmin sağlayan geri bildirimler alma türünden unsurlar, içsel motivasyon üzerinde etki yapmaktadır. İş gören, yüksek iç motivasyona sahip olduğunda gerçekleştirdiği işten keyif almaktadır. İlginç, eğlenceli ya da kendi içinde ödüllendirici olarak kabul edilen işlerin yapılması noktasında, çalışanların daha istekli oldukları belirtilmektedir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

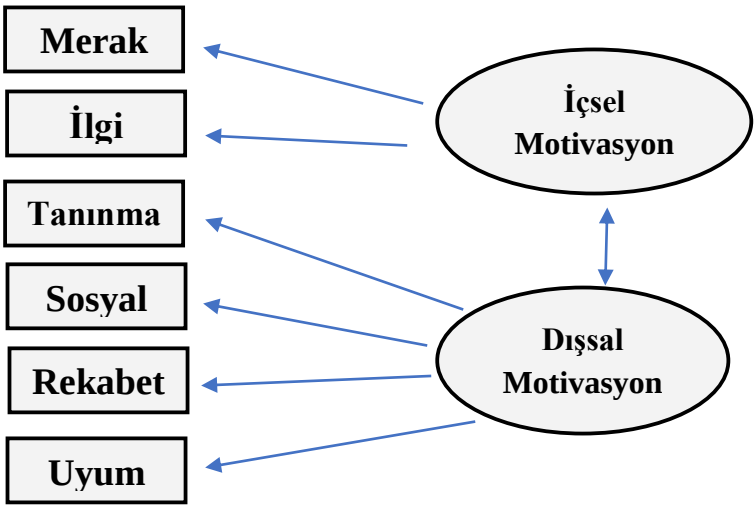
Sağlık bağlamında içsel motivasyon, bireylerin sağlığı teşvik eden davranışlarda bulunmaktan veya sağlıkla ilgili hedeflere ulaşmaktan aldıkları içsel dürtü veya tatmin anlamına gelmektedir. İçsel motivasyon, dış ödüllere veya teşviklere bağlı olmaktan ziyade bireyin içinden geldiği için uzun vadeli sağlık ve esenliği geliştirmede önemli bir faktör olabilmektedir.

#### 3.1.1.2. Dışsal Motivasyon

Gagne ve Deci (2015) tarafından dışsal motivasyonun iş görene, belli bir çalışmadan sonra elde edilen başarının ardından verilen maddi değere sahip ödüller ya da idareciler tarafından verilen manevi ödüller olarak açıklanmıştır. Dışsal motivasyon, davranışın
bir sonuç için gerçekleştirildiği motivasyon çeşididir. Birey bir davranışı, davranıştan ziyade davranışın sonuçları için sergilemektedir (Herzberg, 1968; Deci, 1971; Deci vd., 1991).

Ertürk (2016) tarafından kişinin bulunduğu iş ortamı ve sosyal çevresi, dışsal motivasyon kaynağı olarak belirtilmiştir. Örgütsel ve sosyal olmak üzere iki boyutu vardır. Bunlardan sosyal boyut unsurları; yardımseverlik, arkadaşlık, yöneticilerin çalışanlara sağlamış oldukları manevi destek şeklinde sıralanabilir. Örgütsel boyuttaki araçlar ise iş yerinde bulunan kaynakların yeterli olması, ikramiyeler, iş güvencesi ve adil bir ücret dağılımı şeklinde sıralanmaktadır.

Dışsal ve içsel motivasyonun kavramsal yapısı Şekil 7'de gösterilmiştir.




Şekil 7. İçsel ve dışsal motivasyonun kavramsal yapısı (Wang ve Guthire, 2004)

**Kaynak:** Wang, J. H. ve Guthire, T. J. (2004). Modeling the Effect of Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, amount of Reading, and Past Reading Achievement on Text Comprehension between U.S. and Chinese Students. *Reading Research Quarterly*, 39(2), s. 162-186.

Şekil 7 üzerinde dışsal motivasyonun dış unsurlardan etkilendiği ifade edilmiştir. Söz konusu etkenler örgütsel ve sosyal olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel araçlar, örgüt tarafından sağlanan destekler şeklinde açıklanmaktadır. Sosyal araçlar ise iş ortamındaki destek, arkadaşlık ve yardımseverlik türünden unsurlarla sağlanmaktadır. İlgili destekler, yükselme, ücret artışı, iş güvencesi, promosyon ve ücret eşitliği gibi unsurlardır (Dündar vd., 2007).

Yüksek dışsal motivasyona sahip olanlar, işin kendisiyle ilgilenmekten daha çok, neden yapıldığı ile ilgilenmektedirler. Ödüllendirilmek, onaylanmak ve suçlanmamak için işi yaptıkları belirtilebilir (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2017).

Sağlık kurumlarında dışsal motivasyon, bireyleri belirli bir görevi yerine getirmek veya belirli bir hedefe ulaşmak için motive etmede dış faktörlerin kullanılması anlamına gelmektedir. Sağlık bakımı bağlamında, dışsal motivasyon, sağlık

profesyonellerini yüksek kaliteli bakım sağlamaya, performans hedeflerini karşılamaya ve hasta sonuçlarını iyileştirmeye teşvik etmek için kullanılabilmektedir.

### 3.1.2. Motivasyon Kuramları

Bu bölümde, motivasyon kuramları arasından öne çıkanlara dair bilgiler verilmiştir.

#### 3.1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Söz konusu teori, bireyin ceza ve ödül türünden yöntemlerle değil, ihtiyaçları ile güdülendiğini ifade etmektedir. Bu kurama göre idarecilerin temel görevi, çalışanların ihtiyaçlarını tespit etmek, bunları karşılamaya ilişkin imkanlar oluşturmak ve bu sayede iş verimliliğini yükseltmektir (Maslow, 1943; Arslan, 2013).

İlgili kuramın savunduğu iki temel düşünceden söz edilmektedir. Bunların ilki, bireylerin gereksinimlerini karşılamak için gösterdiği davranışların tespit edilmesi iken, diğeri ise ilgili gereksinimleri sıralamak şeklindedir (Erdoğan, 2011).

Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre bir üst ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için, alttaki ihtiyacın tatmin edici olarak karşılanması gerekmektedir. Üstte yer alan ihtiyacın fark edilmesi ve kişiyi harekete geçirecek bir motivasyon yaratabilmesi için ilk olarak bir altta yer alan ihtiyacın belli ölçüde tatmin edilmesi ve karşılanması gerekmektedir. Bireylerin gereksinimleri, önem durumuna göre hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır (Bozkurt, 2014). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi piramidi aşağıdaki şekilde yer almaktadır.




Şekil 8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Maslow, 1943'den aktaran Bozkurt, A. (2014). *Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: (Kahta Devlet Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman, s.7.

### 3.1.2.2. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

ERG adıyla bilinen söz konusu teori adını, Clayton Alderfer (1969) tarafından oluşturulan üç ihtiyacın ilk harflerinden almıştır. İlgili ihtiyaçlar; var olma (existence), ilişki veya birlikte olma (relatedness) ve gelişim (growth) şeklindedir. Maslow tarafından geliştirilen teoriye benzemesine karşın, bunun yanında Herzberg'in teorisiyle de ortak özelliklere sahiptir. Alderfer tarafından ortaya konan ihtiyaçlar dizini daha yalındır ve Maslow ile benzer özellikleri vardır. Maslow teorisindeki gibi ERG teorisinde de ilk olarak alt basamakta yer alan ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Sökmen, 2021).

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG teorisinde, farklı basamaklardaki ihtiyaçların karşılanmaması durumunda bir alt basamaktaki ihtiyaçlara yeniden dönülme durumu vardır. Örneğin; gelişme ihtiyacını karşılamayan bir kişi, birlikte olmayı ve ilişki kurmayı sağlamak için daha güçlü bir tavır sergilemeye başlamaktadır. Abraham Maslow tarafından kendini gerçekleştirmek için diğer dört

basamaktaki ihtiyaçların karşılanması gerektiği ifade edilirken, Alderfer ise kişileri büyümelerinin ve var oluşlarının eş zamanlı olarak dürtüleyeceğini ifade etmektedir (Türköz, 2022). Clayton Alderfer'in ERG teorisi aşağıdaki şekilde yer almaktadır.




Şekil 9. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

**Kaynak:** Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of new theory of human need. *Organ. Behav Hum. Perf.*, *4*(1), s.142–175.

### 3.1.2.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland tarafından ileri sürülen başarma ihtiyacı teorisi, Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisindeki üst seviyedeki ihtiyaçlar olarak ifade edilen unsurlara benzetilmektedir. McClelland (1961, 1985) tarafından bireylerin kendi alanlarında iyi olma ve en iyisini arama türünden duygularının altında, başarma gereksinimi olduğu ifade edilmektedir. Bireyin veya kurumun başarı ya da başarısızlık durumunun motivasyon seviyesinde son derece öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Yüksek başarı isteğine sahip olan kişilerin daha realist ve kararlı oldukları, daha zor amaçlar seçerek bunlara ulaşabilmek için uğraştıkları belirtilmektedir (Yeşil, 2016).

McClelland tarafından yukarıda yer alan güdülerin farklı tatmin düzeylerini ya da duygularını belirttiği kabul edilmektedir. Neticede McClelland (1961, 1985), bireylerin gereksinimlerinin doğuştan itibaren olduğunu, başkalarıyla ortak sosyal ortamlar üzerinden iletişim ve deneyim ile kazanıldığını belirtmektedir. İlgili çalışmaların neticesinde başarı gereksinimi oluşmaktadır. Çalışanın başarma

gereksinimi isteği yoğun olduğunda, yaptığı işlerdeki verimliliği ve motivasyonu artmaktadır (Oran vd., 2016).

### 3.1.2.4. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından çift faktör teorisine 1950'lerde yapılan 200 mühendis ve buna ek olarak muhasebecilerden meydana gelen grupla yapılan çalışma neticesinde ulaşılmıştır (Herzberg vd., 1959). Çalışmada mühendisler ile muhasebecilere, işlerinde en son ne zaman kendilerini çok iyi ve çok kötü hissettikleri sorulmuştur. Sorulan soru paralelinde alınan cevaplar karşısında kapsamı, hijyen unsurları ve motivasyon sağlatıcı unsurlar olarak iki grupta kategorize edilmiştir. Hijyen unsurları kapsamına bakıldığında; alınan ücret, iş koşulları, güvenlik, yönetim faaliyetleri, örgüt planları ve kişilerin arasındaki yakınlıklar olarak sıralandığı görülmektedir. Hijyen unsurları, motivasyon bakımından güçlü bir etkiye neden olmasalar da, olmadıklarında motivasyon problemleri meydana gelmektedir. Motive edici unsurlar ise dikkat çekme, başarı, verilen sorumluluğu yerine getirme, yapılan işten keyif alma türünden ödüllerden meydana gelmektedir. İlgili durumlar olduklarında motivasyon ve iş doyumu artmaktadır. Herzberg tarafından ilgili unsurlara tatmin edici unsurlar da denilmektedir (Obuz, 2011).

Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi, motivasyon yükseltici ve hijyen unsurlarından meydana gelen işi yapan bireyin iş yaptığı ve çalıştığı örgütten keyif alma durumunu ele almaktadır (Herzberg, 1966). Hijyen etkenleri topluma dair, iş kavramının içinde olmayan etkenlerken, motivasyon yükseltici etkenler ise örgütün verdiği olanaklarla alakalı olduğundan içsel etkenlerdendir. Motivasyon durumu üst düzeyde olan ve hijyen etkenlerini de içine alan bir işte iş eylemini gerçekleştirenler, yüksek seviyede motivasyon sağlarlar, problemleri az dile getirerek performanslarını üst düzeyde tutarlar (Güzel, 2010).

Ancak her iki motivasyon etkeninin de alt seviyede olması kişilerin işle alakalı problemlerini dile getirme seviyesini yükselmekte ve iş performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Motivasyon seviyesi düşük olan ve yüksek hijyen etkenlerinin bulunduğu bir ortamda çalışanların motivasyon düzeyleri az, fakat problemleri dile getirme seviyeleri daha azdır. Motivasyon seviyeleri iyi, hijyen ortamları kötü olan

ortamlardaysa çalışanların motivasyon seviyeleri yüksek, buna karşın problemleri dile getirme seviyeleri fazla olmaktadır (Obuz, 2011).

Motivasyon unsurların olması ve hijyen etkenlerinin üst düzeylere çıkarılması, kişilerin yüksek motivasyonlarının olmasını sağlamaktadır. Herzberg tarafından geliştirilen teoride ilgili unsurların ayrımının olması açısından bakıldığından çok önemli olduğu görülmektedir. Hijyen etkenleri bir örgütte olması gerekli asgari seviyede olan etkenlerdir. İlgili etkenler bir örgütte olmadığında çalışanlar mutsuz ve bunun yanında düşük motivasyona sahip olmaktadır. İlgili etkenlerin bulunması motivasyon için gerekli zemini meydana getirmektedir. Motivasyonun sağlanması amacıyla motive edici etkenlerin öncelikli olması gerekmektedir. Hijyen etkenleri olmadan sadece motive edici etkenlerin oluşması motivasyonun sağlanması için yeterli olmamaktadır. Üstler Herzberg'in çift faktör teorisiyle motivasyonun temelinin sadece ekonomik araçlar olmadığını fark etmişlerdir. Üstler, personellere mental ve sosyal imkanlar sağlamak koşuluyla personellerini motive edebilirler (Güzel, 2010).

### 3.2. İş Motivasyonu Kavramı

İş motivasyonu, bir takım kişisel ihtiyaçların karşılanması için örgütsel hedeflere yönelik üst seviyede çaba göstermeye isteklilik ve şartlandırma şeklinde ifade edilebilir (Robbins, 1993). Steers ve Shapiro (2004) tarafından ise iş motivasyonu; örgüt yapısı içinde biçimlendirilen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Steers ve Porter (1991) tarafından iş motivasyonu, organizasyon içinde bireyin davranışlarının sürdürülebilir olarak pozitif yönde güçlendirilmesi ve yönetilmesi şeklinde ifade edilirken, Simons ve Enz (1995) tarafından ise bireye işi seçme, seçilen işi yapma sürekliliğini kazandırma ve çalışmaya yönlenme konusunda verilen güç şeklinde tanımlanmaktadır.

Maslow (1970) tarafından iş motivasyonunun sürekliliği bulunduğu, yükselip alçaldığı ve bunun yanında karmaşık olduğu ifade edilerek, bir işletmedeki durumun hemen hemen evrensel bir nitelik taşıdığı varsayılır. Kızıldaş (2017) tarafından

işletmelerin verimliliğinin artırılmasının yolunun çalışan verimliliğinin artırılmasıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir.

İş motivasyonu, eylemi yönlendiren, harekete geçiren ve sürdüren psikolojik bir süreçtir (Latham ve Pinder, 2005). Diğer bir deyişle, çaba sarf etmek için hissedilen içsel arzudur (Dowling ve Sayles, 1978).

### 3.2.1. İş Motivasyonunun Amacı

İşletmelerde iş görenlerin iş motivasyonlarının artırılması hedefi, iş görenlerin performanslarını yükseltmek ve çalışanlarda daha fazla çalışma isteği oluşturabilecek unsurları bulmak ve bunları karşılamaya çalışmak şeklindedir (Özmutaf ve Aktekin, 2016). Daha farklı bir ifadeyle bireyin performansını artırma üzerinde iş verimliliğini yükseltme ve kurumsal amaçlara ulaşmayı basitleştirmedir (Dalkıran, 2018).

Çalışanların davranışlarında kişisel istek, ilgi ve gereksinimlerin yanında, çalışma şartları, sosyal durum, kişisel tutumlar ve çevresel etkenler de belirleyicidir. İş motivasyonunun; örgütsel amaçlar, kişisel ihtiyaçlar ve çaba şeklinde üç farklı bileşeni bulunmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015). Bunlar dikkate alınarak kurum idarecilerinin, kurumsal amaçlara ulaşmak için çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alması gerekmektedir (Gök, 2020).

Kısaca iş motivasyonu, işletmelerde çalışanların performanslarını yükseltmek ve daha fazla çalışma isteği oluşturabilmek amacıyla, bireylerin işlerine yönelik istek, ilgi ve gereksinimlerini artırmayı hedeflemektedir (Lee ve Wilkings, 2011). Bu süreçte, çalışanların kişisel ihtiyaçlarının yanı sıra çalışma şartları, sosyal durum, kişisel tutumlar ve çevresel etkenler de belirleyici rol oynamaktadır.

İş motivasyonunun üç temel bileşeni örgütsel amaçlar, kişisel ihtiyaçlar ve çaba şeklinde özetlenebilir. Yani, iş motivasyonu, çalışanların hem kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde motive olmalarını hem de kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak bir çalışma ortamının oluşturulmasını amaçlamaktadır (Latham ve Pinder, 2005). Kurum idarecilerinin, bu süreçte çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak kurumsal amaçlara ulaşma yolunda çalışanları motive etmeleri ve

desteklemeleri büyük önem taşımaktadır. Böylece, çalışanların iş performansı artar, iş verimliliği yükselir ve kurumsal amaçlara ulaşma süreci daha da kolaylaşmaktadır.

### 3.2.2. İş Motivasyonunun Önemi

Motivasyon, çalışanların temel ekonomik gereksinimlerini, sosyal gereksinimlerini ve iş gören yeteneklerini geliştirecek tedbirlerin araştırılmasına olanak vermektedir. Kurumların, iş görenlerin üretkenliklerini artırmak amacıyla rekabetçi ortama girmelerinin, ekonomik ve sosyal refah şartlarının gelişmesinin, bireysel yaratıcılık ve liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasının önünü açmaktadır (Ay, 2007).

İş motivasyonu, iş görenler, idareciler ve organizasyonlar açısından farklı bir önem taşımaktadır. İş görenlerin başarılı olmak ve organizasyona katkı vermek, idarecilerin işlerin belli düzende yapılmasını sağlamak ve örgütlerin de piyasaca belirlenen amaçlara varmak için motivasyona gereksinimi olduğu bilinmektedir (Aydın, 2013).

Kişilerin nasıl motivasyonlarını sağladıklarını anlamak için davranışlarını ve çevrelerini anlamak gerekmektedir. İlgili durumda kişiler gözlemle çevrelerini anlamaya çalışmaktadır. Birbirlerini tanıyan kişilerin problemleri çözmesi daha kolaydır. İlgili durumda çalışanlar ve idarecileri arasında daha iyi ilişki kurulmalıdır. Motivasyon, iş görenlerin arzularını yükselterek kişisel gereksinimlerini en etkili şekilde gidereceklerine inandırılması ve örgütteki etkin çalışmaları sağlama süreci şeklinde ifade edilmektedir (Sarıhasan, 2014).

Meslektaşları ile arası iyi olan, sorun yaşamayan, işini iyi yapan, örgütle olan bağları güçlü olanlar, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin bir bölümünü karşılayan bireylerdir. Bir takım motivasyon teorileri, ilgili kişilerin gereksinimlerini karşılamaya hazır olduğunu ve kariyerlerine devam ederek örgütte üst makamları hedeflediklerini belirtir. İş görenler, maddi olanaklara sahip olmaya ek olarak psiko-sosyal olarak da kendilerini daha iyi hissetmektedir (Gök, 2020).

Çalışanların gerçekleştirmiş oldukları işe motive edilmeleri, her bakımdan kazanç sağlamaktadır. Motivasyon, iş görenlerin temel hedefe varmalarına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel hedeflere varılması, ilgili gücün zamanında ve doğru şekilde

kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Çalışanların motivasyonları istenen düzeyde olmadığında, başarı gelmemektedir. Bir iş gören amacını belirlerse, motivasyonunu yüksek tuttuğu sürece başarı elde edebilir. Bu yüzden etkili teşvikler verilerek çalışanların amaçlarına ulaşmasının sağlanması gerekmektedir (Aydın, 2013).

İşletmelerin temel hedeflerinin başında kar elde etmek gelmektedir. Kar getirisi olmayan şirketler varlıklarını devam ettiremezler ve girişimci bir ruhları yoktur. İşletme sahipleri idarecileri çalıştırmak için ciddi maliyetlere girilmektedir. İşletmenin büyüklüğüne veya faaliyet alanına bakılmaksızın, idarecilerin çalışanların üretkenliklerini ve verimliliklerini artırarak, kurumsal hedeflere ulaşılmasını sağlamaları gerekmektedir. İlgili durum için çalışanların motivasyon ve morallerinin yükseltilmesi önemlidir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler ile işçi kalitesinin problemli olduğu ülkelerde, motivasyon son derece önemlidir (Tutar ve Erdönmez, 2008).

### 3.3. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Motivasyon olgusunun temel hedefi bireylerin iş yerleri ile özel yaşamlarındaki heyecanın ve isteğin artırılmasıdır. Motivasyon unsurları, bireylerin performanslarını yükseltir ve geliştirir. Bunun yanında motivasyonu meydana getiren unsurlar birbirleriyle rekabete girmemekte, bunun tersine birbirlerini tamamlamaktadır. Motivasyon unsurları kendi içerisinde gruplara ayrılır. İlgili gruplar; ekonomik, sosyal ve yönetsel/örgütsel faktörler şeklindedir (Kıray, 2019).

#### 3.3.1. Ekonomik Faktörler

Bireyleri özel yaşamlarında ve iş yaşamlarında, motivasyon bakımından önemli seviyede etkileyen unsurların başında ekonomik unsurlar gelmektedir.

##### 3.3.1.1. Ücret

Çalışan kişiler açısından ücret, vazgeçilmez bir etken olarak kabul edilir. Ücret, kişilerin toplumdaki saygınlıklarını artırır ve toplumda var olduklarını gösteren temel unsur olarak görülür. Ücret, kişinin toplumda ve özel yaşamda statü elde etmesindeki

önemli araçlardan biri olarak dikkat çektiği bilinir. İş görenlerin işlerinde başarı elde etmesinde, yani yaptıkları işlerde motive olmalarında ücret, en yüksek katkıyı sağlamaktadır (Yapıcıoğlu, 2019).

#### 3.3.1.2. Ödüllendirme

Motivasyon araçları arasında ikramiye ve ödül sistemleri de vardır. Çalışan kişilerin teşvik etmek ve örgütsel bağlılığı artırmak için ekonomik açıdan değeri olan ödüllerin verilmesi gerekir. İlgili ödüller ile çalışanlar kendi değerlerini fark eder ve kendilerini önemli görür. Bu sayede örgütsel bağlılıkları artarken, verimlilikleri ise yükselir. İlgili ödüllendirme sisteminin hedefi çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak, yeni buluşlar ve icatlar üretmelerine katkı vermektir (Şengül, 2014).

#### 3.3.1.3. Kâra Katılma

İşletme tarafından sağlanan kardan belirli bir kısmının çalışanlara verilmesi, kara katılma olarak isimlendirilir. Karın dağıtımı, iş görenlerin üretime verdikleri katkıya göre yapılmaktadır (Silah, 2005). Bu duruma örnek olarak hastanelerdeki döner sermaye sisteminde bulunan paranın bir bölümünün çalışanlara, hizmet puanı ve çalışılan birime göre dağıtılması gösterilebilir.

### 3.3.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Motivasyonda bireylerin iş ve özel yaşamlarında önde gelen başlıklar arasında psiko-sosyal unsurlar da bulunmaktadır.

#### 3.3.2.1. Statü

Kişiler özel yaşamları ile toplumsal yaşamlarında saygınlık elde etmeyi hedeflemektedir. Bilhassa iş hayatlarında önemli biri olmak, önemli pozisyonlarda yer almak, öne çıkmak türünden farklı konularda ellerinden gelenin fazlasını yapmaya uğraşırlar. Bu sayede iş yerlerinde çalıştıkları iş arkadaşları arasında saygınlık elde ederler ve motivasyonları da belirgin olarak yükselmektedir (Aydın, 2013).

### 3.3.2.2. Yükselme Olanakları

İşletmede çalışanlarının her biri için hazırlanacak kariyer haritalarıyla zaman geldiğinde sağlanacak terfi olanakları da çalışanların motivasyonlarında pozitif etkiler oluşturmaktadır. Bu durumun sebebi ise yükselmenin farklı şekillerde ortaya çıkması ve farklı olanaklarla birlikte oluşmasıdır. Örneğin; iş görenler temel kıdem basamakları üzerinden yükselmeye ek olarak sergiledikleri performansa göre de terfiler alabilir ve yükselebilir. Gerçekleştirilen çalışmalar, örgütlerin alt basamaklarında bulunan kişilere uygulanan %10'luk ücret artışının tipik olarak kıdem yükselmesinden daha fazla iş tatminine neden olduğunu ortaya koymuştur (Öztürk ve Dündar, 2013).

### 3.3.2.3. Bağımsızlık

İşletmelerde görev yapan kişilerin önemli kısmı kendi isteklerini tatmin edebilmek için bağımsız çalışmayı arzular. Çalışan kişiler, yeni fikirler vermek, inisiyatif kullanmak ve serbest çalışmak için bağımsızlık duygularını doyurmayı arzular. Bu sayede kişilere iş hayatlarında kendilerini geliştirme imkanı sağlandığında ise kendilerini önemli görürler ve işletmeyi ileriye taşıyabilmek için mücadele sergilerler. Bu sayede iş görenler iş yerlerini sahiplenerek, motivasyon seviyelerini artırmaktadırlar (Kanayran vd., 2015).

### 3.3.2.4. Sosyal Katılım

İş görenlerin, iş yerinde bir gruba katılma arzusu ve ilgili grupla iletişim kurma gereksinimi neticesinde sosyal katılım meydana gelir. İlgili gruba katılanların iş verimliliklerinde artış görülür. İş görenler yer aldıkları iş yerinde bir gruba katılmadıklarında ne kadar iyi bir işte olsalar da, yalnızlık çekerler ve ilgili durum işten ayrılma kararı verilmesine kadar gidebilmektedir (Karakuzu, 2013).

### 3.3.2.5. Çevreye Uyum

İşe girildiğinde astların, üstleri ve meslektaşları ile tanışma ve onlara kendisini tanıtmasını kapsar. Örgüt içerisinde bütünlüklü ve uyumlu bir çalışma ortamı meydana

getirmeyen, örgütler arasında ve örgüt içerisinde uyumlu ilişki ve iletişim kuramayan, yani kendisini çevreye adapte edemeyen organizasyonların başarıyı elde etmeleri düşük bir ihtimaldir (Öztürk, 2019).

### 3.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Kişilerin özel ve iş hayatlarına katkı veren bir diğer önemli husus ise yönetsel ve örgütsel unsurlardır.

#### 3.3.3.1. Kararlara Katılım

İdareye katılmayla iş görenlerin farklı psiko-sosyal gereksinimleri karşılandığı için çalışma moralleri de artar. Bunun yanında yönetime katılma, idarenin ve çalışanın ortak isteklerini gösterir ve bu bakımdan etkili bir motivasyon aracı olarak kabul edilir. İş görenlerin yönetime dahil olması, üretimi kısmayı, ilgisizliği, uyuşmazlığı, devamsızlığı, disiplinsizliği ve benzeri türden sorunları ortadan kaldırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

#### 3.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk

Bir görevi veya işi belli kıstaslar çerçevesinde hukuki yollar bakımından yapmaya yetki adı verilmektedir. Yetki ya da yetki devleri iş görenlerin tanınma, saygı ve sevgi türünden gereksinimlerini gidermek bakımından önemli bir motivasyon unsurudur. Yeni çalışanlarla idareciler arasındaki bağı güçlendirir ve örgütsel bağlılığı yükseltmektedir (Salihoğlu, 2020).

#### 3.3.3.3. Amaç Birliği Sağlama

Çalışanlar ve işletmeler farklı amaçlara sahiptir ve genellikle söz konusu amaçlar birbiriyle çatışma içindedir. Örneğin; iş görenler yeterli ve adil maaş, uygun çalışma şartları, iş güvenliği ve saygı görme türünden taleplere ve beklentilere sahiptir. Çalışanların hedefleri ile örgütsel hedefler arasında uyum oluşturmak, iş görenlerin motivasyonunu artırır ve örgüt verimliliğine katkı verilmektedir (Kıray, 2019).

#### 3.3.3.4. Çalışma Koşulları

Kişiler açısından iş yaşamlarındaki en önemli husus çalışma ortamları ile çalışma şartlarıdır. Çalışma alanları, iş görenlerin bireysel niteliklerini, ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini karşılamalıdır. İlgili durum iş görenlerin sağlık kıstasları bakımından da pozitif değerlendirilir. Bu sayede iş görenlerin moralleri en üst seviyeye çıkar ve kendilerini güvenli ve huzurlu bir ortamda hissederler. Çalışma şartları iyileştirildiğinde çalışanlar iş hayatları ile özel hayatlarında olumlu yönlü değişim yaşar ve bu sayede meslek hastalıkları ile iş kazalarının riski en alt seviyeye indirgenmektedir (Kanayran vd., 2015).

#### 3.3.3.5. İş Zenginleştirme ve İş Genişletme

Zorluk bakımından yakın düzeyde olmasına karşın, içerik açısından farklı olan işlerin aynı kişi tarafından yapılması iş zenginleştirme olarak ifade edilir. Böylece iş yerinde, iş görenler birbirlerinin yerine geçebilir ve eksiklikler giderilebilir (Silah, 2005). İş genişletme ise çalışanların monoton bir iş yaşamında devamlı olarak aynı işleri yapmalarını engellemek için gerçekleştirilir. Çalışanların sürekli aynı işte çalışmaları değil de görev sayılarının artırılması anlamına gelmektedir (Can vd., 2020). Söz konusu uygulama, aynı işi yapmaktan sıkılan kişilerin motivasyonlarını artırıcı etki yapmaktadır.

### 3.4. Sağlık Kurumlarında İş Motivasyonun Önemi

Sağlık çalışanları, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli olmaktadırlar. Bu sayede iş motivasyonları yüksek bir şekilde çalışmaktadır. Hasta bakımının kalitesi ve kurumun genel başarısı ile doğrudan bağlantılı olduğu için sağlık kurumlarında çalışan sağlık profesyonelleri için iş motivasyonu çok önemlidir. Motive olmuş çalışanlar, daha fazla iş tatmini ve azalan stres düzeylerine yol açabilen pozitif bir çalışma ortamına katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde sağlık işletmeleri, bir dizi önemli sorunla karşı karşıyadır. Hastanelerdeki yüksek stres seviyesi, yoğun çalışma ortamında yer alan sağlık çalışanları ve bu çalışanların iş tatminsizliği, yetersiz sağlık hizmeti ve memnuniyetsiz hastalar gibi

olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu durumlar sağlık işletmelerinde motivasyon eksikliğinin varlığını göstermektedir (Bayar vd., 2000).

Sağlık hizmetlerinin kaliteli bir şekilde sunulabilmesi, motive olmuş personelle mümkündür. Bu nedenle sağlık yöneticileri, motivasyona büyük önem vermeli ve çalışan personeli teşvik etmeli, motivasyonlarını artırmalı ve böylelikle işletmenin daha verimli hizmet sunmasını sağlamalıdır. Bunun için maddi ve manevi motivasyon araçları ve yöntemleri kullanmak gerekmektedir (Aykanat ve Tengilimoğlu, 2001).
Genel olarak, sağlık kurumlarında çalışan sağlık profesyonelleri için iş motivasyonu kritik öneme sahiptir. İyileştirilmiş hasta sonuçlarına, artan üretkenliğe ve verimliliğe, daha iyi bir çalışma ortamına ve gelişmiş bir kurumsal itibara yol açmaktadır. Sağlık kurumları, çalışanları arasında iş motivasyonunu artıran destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmalıdır.

### 3.5. Çalışmaya Tutkunluk ve İş Motivasyonu İlişkisi

Akademik yazın içerisinde, çalışmaya tutkunluk ile iş motivasyonu arasında bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan az sayıda çalışma vardır. Bazı çalışmalarda, çalışmaya tutkun olmayanların motive olmaları beklenmez. Buna karşın çalışmaya tutkun olanların, işlerini değerli ve anlamlı bularak içsel motivasyon durumu göstermeleri beklenmektedir (Gellatly, Meyer ve Luchak, 2006).

Cazan (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, motivasyon ile tükenmişlik ve tutkunluk arasında dikkate değer bir ilişki tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmada, tutkunlukla motivasyon arasında olumlu, tükenmişlik ile tutkunluk arasında ise olumsuz yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Alan yazında çalışanlarının çalışma tutkunluğu ile motivasyonlarının ele alındığı araştırma sayısı son derece azdır. Gerçekleştirilen bir çalışmada, iş tatmini ve benzeri hususların, topluma hizmet eden kuruluşlardan biri olan kütüphane çalışanlarının verimliliklerinin yükseltilmesinde önemli bir etkisi olduğu ifade edilmiştir (Yılmaz, Korkut ve Köse, 2010).

Farklı bir diğer çalışmada, kişilerin kendi aralarında yardımlaşmalarına dayanan profesyonellik seviyelerinin çalışmaya tutkunluğun bir boyutu durumundaki adanmışlığı olumlu etkilediği saptanmıştır (Sağsan ve Fırtına, 2015). Üstün (1997) gerçekleştirdiği çalışmada, iş görenlerin kurum içindeki iletişimleri ile içsel motivasyonlarının önemine değinmiştir.

Polat ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, çalışmaya tutkunluğun motivasyonu nasıl etkilediği ele alınmış, çalışma neticesinde ise çalışma tutkunluğun iş motivasyonlarını olumlu yönlü olarak etkilediği fark edilmiştir.

# 4. İŞ PERFORMANSI

Bu bölümde öncelikle performans ve iş performansı kavramları açıklanmaktadır. Sonrasında, iş performansının önemi, iş performansının boyutları ve iş performansı üzerine etkili olan faktörler hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasındaki ilişki ve iş motivasyonu ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair araştırmalar incelenmiştir.

## 4.1. Performans Kavramı

Performans, bir görev, iş veya fonksiyonun yerine getirilmesi esnasında gösterilmekte olan duygusal ve fiziksel emeğin çıktısı olarak ifade edilebileceği gibi bunun yanında yapılmakta olan veya tamamlanan bir işin neticesinde oluşan çabanın kalitesini gösteren bir kavram şeklinde de nitelendirilebilir. Bütünsel açıdan ele aldığımızda performansın, gerçekleşmekte olan bir işte görev alan çalışanların işe karşı aksiyonları ve sorumlulukları ile alakalı olduğu fark edilmektedir (Akal, 2003).

Farklı bir açıdan ele alındığında ise iş görenlerin iş sonunda elde edecekleri ücret ve diğer yararlara karşılık olarak, örgüte ve yapmış oldukları işe karşı olan sorumluluklarının bir işareti olarak ortaya koymaları gerekli olan emek şeklinde de ifade edilebilmektedir (Rousseau ve McLean, 1993).

## 4.2. İş Performansı Kavramı

İş performansı kavramı; örgütün hedefleri ile alakalı olan ve çalışanların bireysel olarak kontrolündeki davranışları belirtmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997). İş performansı dinamik ve hareketli bir yapıdadır. Bunun yanında birden fazla boyuta sahiptir. İş performansı zaman içerisinde değişim gösterdiğinden dinamik yapıdadır. Tek bir özelliği, neticesi veya faktörü olmaması ise çok boyutlu olmasını sağlar. İş performansının davranışsal kabul edilmesinin nedeni ise performansın dışavurumdan kaynaklı olmasıdır. Organizasyonun hedeflerine varmak için tüm faaliyetler ve davranışlar dikkate alınmaktadır. Çalışanlar hedeflerine ulaşmada engelleyici veya

yardımcı bazı davranışları benimseyebilmektedir. Fakat ilgili davranışların iş performansı üzerinde belirgin bir etkisi yoktur (Barutçugil, 2014).

İş performansı, "organizasyon içerisinde görev yapan kişilerden beklenen sorumluluk ve görevlerin farklı koşullarda yerine getirilme seviyesi" şeklinde de tanımlanır (Bingöl, 2013). Bir başka tanıma göre ise iş performansı, kişilere verilen hedeflerin, dönem sonunda dikkate alınan bazı ölçütlere göre gerçekleşme durumunun tespitidir (Yılmaz, 2016).

Yalnızca kişisel iş çıktıları değil, buna ek olarak organizasyonel verimlilik de dikkate alındığında, sorumluluğu bulunanların ve çalışanların yapılan işlerde göstermiş oldukları çabaların bir çıktısı şeklinde ortaya konulan bireysel iş performanslarının da ciddi manada katkısı vardır (Murphy ve Cleveland, 1995).

İş performansı, kişilerin çalışma yaşamlarında ortaya koydukları emek, çalışma, faaliyet ve bunlardan kaynaklı oluşan hizmet, ürün ve kaliteyi kapsayan bir kavramdır. İş hayatında çıktının, hizmet kalitesinin ve başarının belirleyicisi olarak çalışanların iş performansı gösterilir (Özer, 2008). İş performansı, çalışma arzusu, ortaya konan emek, iş yapma, takat, başarım, çalışma, bir işi yapma ya da uygulama, verilen sorumluluğu yerine getirme, rolü başarı ile uygulama ve neticelendirme şeklinde de ifade edilmektedir (Choi vd., 2017).

İş performansı, iş görenlerin üzerlerine düşen sorumluluk ve rolleri, görevleri, kendilerinden beklenenleri yerine getirmek amacıyla sergiledikleri davranışları, ortaya koydukları emek, çaba, mücadele, dikkat ve yeteneği içerir. Tüm bunların neticesinde de çalışanlar ve çalıştıkları kurum için başarı düzeyi meydana gelir. İş performansı, ilgili nedenlerle iş görenlerin sahip olduğu çalışma arzusu, beceriler, adanmışlık, örgütsel bağlılık ve hırs ile direkt olarak alakalıdır (Büte, 2011).

İş performansı, iş görenlerin iş hayatlarında üzerlerine düşen sorumluluklarda verimlilikleri, etkililikleri, sabır göstermeleri, kurumun hedeflerine değer vermeleri ve istekle işe adanmalarına bağlı olarak oluşan başarının düzeyini meydana getirmektedir. Çalışan performansı, ilgili kurum veya işletmede hedef ve amaçlara ne

kadar ulaşıldığını, hizmet ve çıktı kalitesini, üretimi, başarıyı, kurum kültürünü, maddi getirileri, örgüt iklimini etkileyen bir etkendir (Demir, 2022).

Çalışanlar tarafından ortaya konulan iş performansı kuruluşların, kurumların, işletmelerin hedeflerine ne kadar ulaşabildiklerinin nicel ve nitel belirleyicisidir. İçinde bulunduğumuz dönem, teknoloji ve bilgi çağıdır. İlgili teknolojik gelişmeler ve hızlı değişim yaşanan bilgi çağında örgütlerin ve kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışmalarının devamlı ve başarılı olması, dinamik olarak değişimlere adapte olmaları ve rekabet dünyasında başarıya ulaşabilmeleri için iş görenlerin göstermiş olduğu iş performansı büyük bir öneme sahip hale gelmektedir (Kayabaşı, 2019).

İş performansı açısından çalışanların, çalışmış oldukları kurumlarda üzerlerine düşen görevleri istekli ve pozitif bir şekilde yerine getirmesine, sorumluluk ve rollerini başarıyla gerçekleştirmelerine; bundan dolayı da yüksek performans sergilemelerine bağlıdır. Negatif neticeler, iş görenlerin sorumluluk ve rollerini yerine getirmemesi, işlerine uyum sağlayamamaları, başarılı çalışmalar yapamamaları, düşük performans içinde olmalarıyla meydana gelmektedir (Okka, 2008).

### 4.2.1. İş Performansının Önemi

Çağımızda rekabet gücü, organizasyonların sürekliliklerini sağlayabilmeleri, amaçlarına ulaşmalarında önemli etkiye sahiptir. Dolayısıyla ekstra bir değer oluşturularak, iş performansının yükseltilmesi önemlidir. Bu bağlamda rekabet bakımından önemli bir etken de insan kaynaklarıdır. İlgili nedenden dolayı çalışanların iş performanslarının yükselmesi ile insan kaynaklarının etkinliği arasında ilişki vardır (Turunç ve Çelik, 2010).

Yüksek performanslı biri olmak için belli seviyede alt yapıya sahip olmak gerekir. Bireylerin iş açıklamalarındaki bazı görevlerde daha iyi oldukları, bunların alışılagelmiş olmama durumuyla uygun olması veya üretkenlik gerektirmesi manasına gelir (Helvacı, 2002). Bu bağlamda bireyin iş arkadaşlarıyla beraber iyi bir performans göstermeleri, vatandaşlık durumu sergilemeleri ve örgüt iklimine olumsuz etki yapacak yanlışlardan kaçınmaları gerekir. Dolayısıyla organizasyondaki üstlerin

hedefi, iş performansının işareti olan üç etkene sahip çalışanları bulundurmaktır (Özkasap, 2013).

Organizasyon yönetimi, performans yorulmalarının ardından oluşan veriler sonucunda net kararlara varabilir. Performans yorumlama sonucunda çalışana bildirilen gelişim stratejisi ve geri dönütler, çalışanda verimlilik, motivasyon ve hoşnutluk artışına yol açabilir. İşe giriş zamanında belli özelliklerin ölçümlenmesi mümkün olmaz (Turunç ve Çelik, 2010). İlgili özellikler performans yorumlama kapsamında oluşan, çalışan gelişimi için sağlanabilmektedir.

Örgütün hedeflerine zaman içerisinde ulaşabilmesi için çalışanların işlerinde göstermiş oldukları performans son derece önemlidir. İlgili durumun sebebi, örgütün hedeflerine erişmesi ile performans arasındaki paralelliktir. Bunun yanında performans verileri, insan kaynaklarının gelişimi ve eğitimi için de temel oluşturmaktadır. Organizasyonların kurumsal amaçlarına varmaları sürecinde en önemli etken çalışan kişilerdir. Organizasyon sadece çalışanların ortaya koymuş olduğu performans kadar saptamış olduğu hedeflere ulaşmasını sağlar. Çalışanların performanslarının üst seviyede olması ile organizasyonun hedeflerine ulaşma düzeyi artmaktadır. Ayrıca tüketici memnuniyeti, pazar genişliği ve ekonomik gelir de artış göstermektedir (Güngören, 2017).

### 4.2.2. İş Performansının Boyutları

İş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyuta ayrılır. Görev performansı, iş görenlerin yapmış oldukları işi ne kadar düzgün yapıp yapmadıkları ile ilgilidir. Bağlamsal performans ise işi yapma sırasında arzu, yardımlaşma, olması gereken kural ve biçimlere uyma, ulaşılmak istene amaçlara, meydana gelmesi hedeflenen etkilere ve istenen yönde gelişmelere sahip olma ile ilişkilidir. Söz konusu durumda belirtilen bu boyutların doğru olarak aktarılması ve anlaşılması büyük bir önem taşımaktadır (Boncuklu, 2020).

#### 4.2.2.1. Görev Performansı

Görev performansı, personellerin kendilerine verilen görevleri yapma, iş tanımındaki sorumlulukları gerçekleştirme, kendisinden beklenen görevleri üstlenme ve resmi iş gereksinimlerini yerine getirme davranışlarını kapsayan faaliyetlerdir (Lara ve Ding, 2017). Bir diğer tanımlamaya göre hizmetin ve ürünün yerine getirilmesine imkan veren, bunun yanında idari yapı içinde faaliyetlerin yürütülmesi manasında çalışanın kendine ait gereklerinin yapılmasıdır (Aydıntan, 2015). Görev performansı, iş görenlerin iş sözleşmelerindeki genel çerçeve içinde ortaya koyduğu çalışma şeklidir.

Personeller, ürün üretebilmek için becerilerini ve teknik bilgilerini kullandıklarında ya da çalışmaları organizasyonun temel teknik süreçleri aracılığıyla, söz konusu temel fonksiyonu destekleyen kendilerine ait özel görevleri gerçekleştirdiklerinde, görev performansını sergilerler. Görev performansı, organizasyonun yaptığı işle ilgili çalışanların yaptıkları etkinlikleri içerir. Görev performansı çalışanların kıdemleriyle paralel şekilde artış gösterir. Örgütler tarafından görev performansının artırılması amacıyla personele işiyle alakalı bilgileri eğitim imkanları ile vermekte ya da diğer örgütlerden kalifiye çalışanları örgüte katmaktadır (Temtek, 2019). Personellere örgütte verilen etkili eğitim, görevlerine dair bilgilerini artırmaktadır.

Çalışanların görev performanslarının artması amacıyla örgütteki personeller için eğitim şartlarının sağlanması görev performansını direkt etkiler. Bunun yanında mümkün olan en yüksek görev performansını elde etmek amacıyla etkili eğitimin öneminin idarecilerce de önemsenmesi gerekir. Bundan dolayı örgütlerin eğitim uygulamalarının iş alanında pozitif neticelere sahip olması istendiğinde, ideal ortamı sağlamaları gerekir. Etkili bir eğitimin görev performansı haline gelmesi için pozitif bir yaklaşımı benimsemesi ve buna ek olarak ortamın koşullarını da eğitim planlamasına, örgüt amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması amacıyla dahil etmesi gerekmektedir (Carlislea vd., 2019).

Bilhassa diğer ülkelerde çalışan personellerin yaşamış oldukları en önemli sorun, o ülkenin dilini bilmemesinden dolayı ortaya çıkan görev performansının düşüklüğüdür. Bu bağlamda ilgili durumun oluşturmuş olduğu kaygının azaltılması ve görev sorumluluğuna dair performansın artırılması için çalışanlara kültürel zekayı

artırmaları yönünde seçenek sunulması gerekir. Personellere kültürel zekayı geliştirmelerine imkan ve katkı verecek geliştirme programlarının sunulmasının çok ciddi sonuçları olduğu bilinmektedir (Presbitero, 2019).

Gerçekleştirilen çalışmalarda personellerin eğitim seviyeleriyle görev performansları arasında yakın ilişkilerin bulunduğu görülür. Eğitim seviyesi arttıkça görev performansının da artacağı fark edilmiştir (Blickle ve Schütte, 2017). Bu kapsamda eğitim ile beraber personellere bazı bilgilerin sunulması ve bilgi paylaşımı yapılması gerekmektedir.

Organizasyondaki görevliler, diğer çalışanlardan bilgilerini saklar ve farklı kişiler ile paylaşmaz. İlgili durumun örgüt içerisinde devam etmesi personeller arasında güvensizliğe neden olur. Bilgi paylaşılmamasının çalışanlar arasında devamlı hale dönüşmesi neticesinde, çalışanlar kendilerini geliştiremez ve verimliliklerinde ciddi düşüş meydana gelir. Bu ise görev performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Singh, 2019).

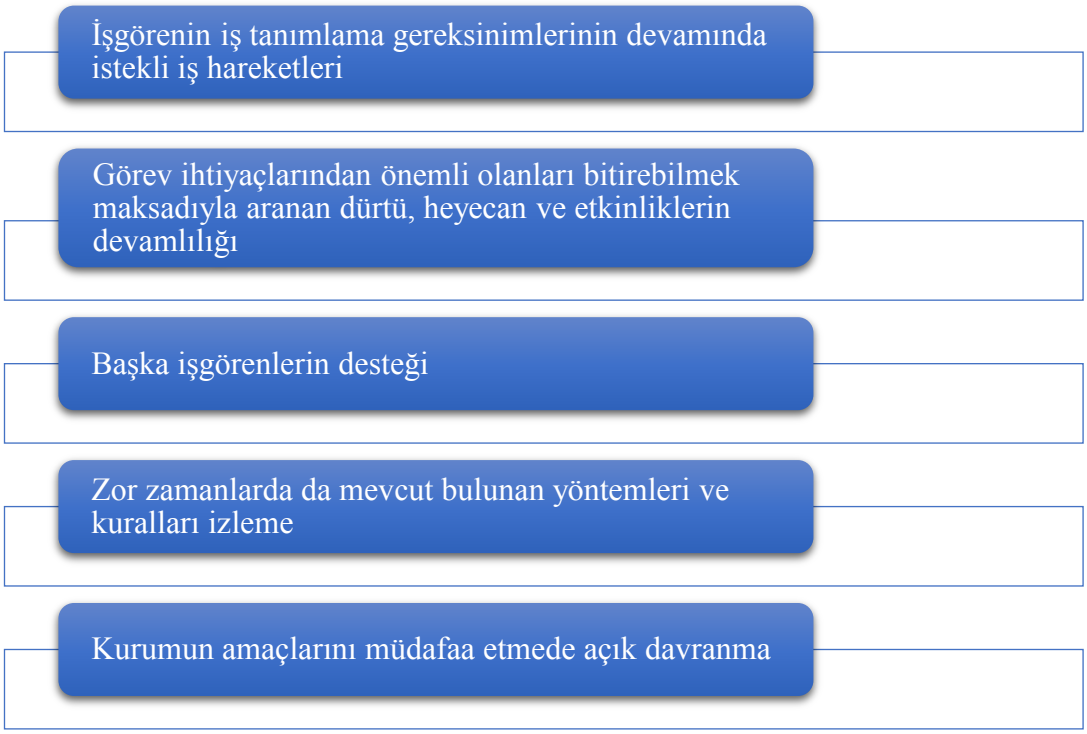
Personellere görevlerinin gerektirmiş olduğu görev ve bilgileriyle alakalı içeriklerin (görevlerine dair tanım, göreve bağlılık ve görevin önemi vb.) verilmesi ile personeller görevlerinin gereklerini etkili olarak öğrenir ve buna ek olarak görevlerinin çok önemli olmasının farklı olmaları ile görev performanslarının artırılması sağlanır. Personellerin ekip çalışmasında gösterdikleri başarı önemli ölçüde görev performansında yükselişe neden olarak görevleri yerine getirme yeteneklerinin artmasını sağlamaktadır. Ekip üyeleri görevlerinin anlamlı ve önemli olduğunu fark ettiklerinde, memnuniyet seviyeleri artar, ekip çalışması için daha büyük bir tutku ortaya çıkar ve ekibin başarısının artırılması için daha fazla çaba ve enerji gösterme konusunda motivasyon sağlanmaktadır (Zawawi ve Nasurdin, 2017).

#### 4.2.2.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, kurumsal performansa doğrudan katkı vermeyen ancak sosyo-psikolojik ve kurumsal alana destek veren fiillerden oluşur. İçerik ve konuya dayalı performans, resmi iş tanımı içinde bulunmayan çalışmaları içerdiğinden görev performansından farklı olmaktadır. Bağlamsal performans ile iş performans arasında

güçlü bir bağ bulunur. Bağlamsal performans, becerileri iyi seviyede ve dinamik olan çalışanların iş performanslarını daha fazla artırarak direkt olmasa dahi örgütsel iş performansına yetenek ve beceri bakımından katkı vermiş olurlar (Boncuklu, 2020).

Borman ve Motowidlo (1993) tarafından bağlamsal performans aşağıda yer alan şekildeki gibi gösterilmiştir.




Şekil 10. Borman ve Motowidlo'a göre bağlamsal performans

**Kaynak:** Borman, W. C. ve Motowıdlo, S. M. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance.* In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, s.25-40.

Dengeli ve düzenli bağlamsal performans, bazı olumlu örgütsel davranışlar ile örgütsel vatandaşlığı içinde bulundurur. Örgütsel vatandaşlık, ödül düzeni bakımından isimlendirilmemiş, ancak onaylanan ve olumlanan istendik yönde bir tutum olarak kabul edilir. Örgütsel vatandaşlık teriminde istendik olması kavramının temeli, çalışanın kurumla alakalı iş sözleşmesi uyarınca benzer bir ibarenin bulunmasından kaynaklı bir sonuç olarak dikkat çekmektedir. İlgili yaklaşım şekli birkaç farklı kapsamdan meydana gelmektedir (Organ, 1988):

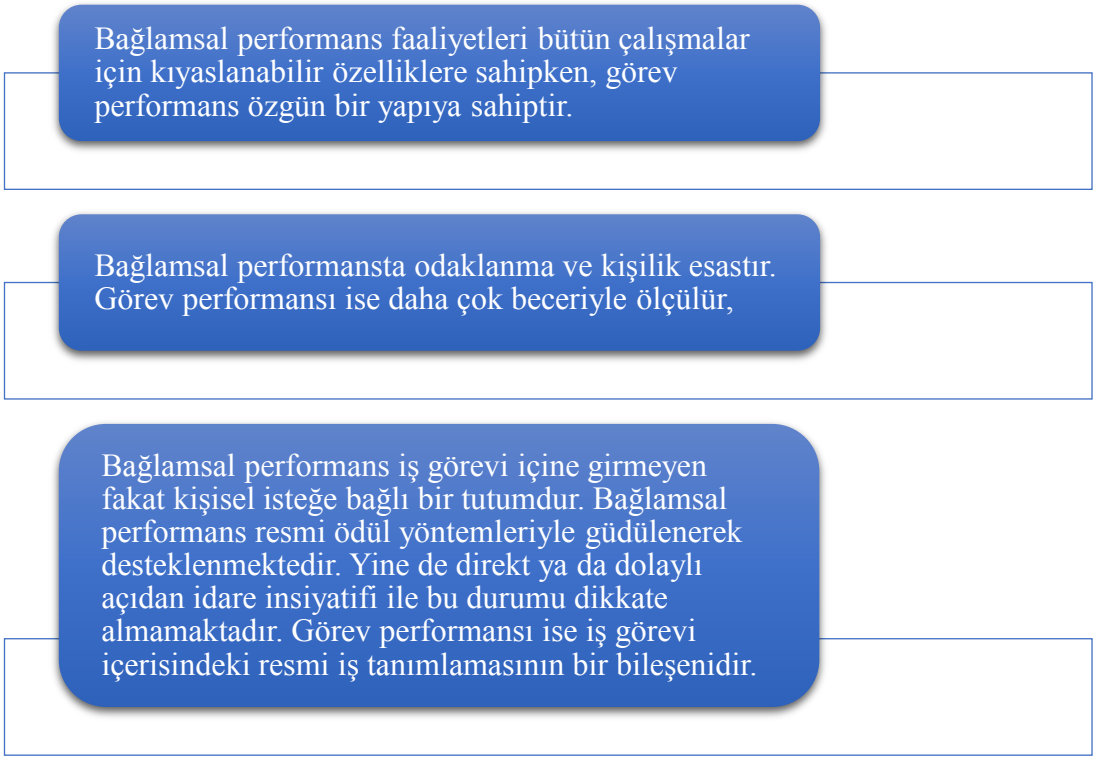
- Fedakarlık: Çalışanların fedakarlık yapma eğilimleri, iş arkadaşlarına ve kuruma yardım etmeye istekli olmaları anlamına gelir. Özverili davranışlar, işbirliği ve takım çalışması ruhunu güçlendirmektedir.
- Sportmenlik: Çalışanların sportmenlik anlayışı, problemli durumlarla karşılaştıklarında olgun ve yapıcı bir şekilde tepki gösterme yeteneğine sahip olmalarını ifade etmektedir. Sportmenlik, kişisel çıkarları bir kenara bırakarak, objektif bir bakış açısıyla problemlere yaklaşmayı ve çözüm odaklı düşünmeyi içermektedir.
- Vatandaşlık Erdemi: Çalışanların vatandaşlık erdemi göstermeleri, örgüte ve iş arkadaşlarına karşı sorumluluk duygusu taşıma ve kurumun etkinliğine olumlu katkıda bulunma anlamına gelmektedir. Vatandaşlık erdemi, kurumsal hedeflere ve değerlere bağlılık göstermeyi, örgüte adanmışlık hissini ve iş arkadaşlarının refahını önemseme gibi özellikleri içermektedir.
- Dürüstlük: Çalışanların dürüst davranmaları, doğru bilgi ve geri bildirim sağlamaları ve iş süreçlerinde şeffaf olmaları anlamına gelmektedir. Dürüstlük, kurum içi iletişimin sağlıklı olmasını ve güvenin korunmasını desteklemektedir. Aynı zamanda, dürüst davranmak, iş birliğini ve takım çalışmasını güçlendirmekte ve çatışma durumlarında daha sağlıklı çözümler bulunmasını kolaylaştırmaktadır.
- Nezaket: Nezaket, çalışanların katılımını ve motivasyonunu artırır, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve işyeri kültürünün daha olumlu bir hale gelmesine katkıda bulunmaktadır. Özellikle alınacak önemli kararlarda çalışanların görüşlerinin alınması, kurumun çeşitliliğe ve farklı bakış açılarına değer verdiğini göstermektedir.

Bağlamsal performans, kişilerin arasındaki işe adanma ve yardımlaşma şeklinde iki boyut olarak belirtilmektedir. Kişilerin arasındaki yardımlaşma boyutu, çalışanın diğer personel arkadaşlarına yardım eden, birlikte iş yapma noktasında birlik oluşturan, hoşgörülü davranan türünden durumları belirtmektedir. İkinci boyut konumundaki işe adanma ise kişinin kendi denetimiyle karar verme, çok çalışma ve inisiyatif kullanma örgütün amaçlarına ulaşması için örgütsel kuralları ve prosedürleri harekete geçirme türünden durumları belirtmektedir. İlgili durumda kişilerin arasında yardımlaşma örgütsel hedeflere erişmeye yardımcı olan kişilerin arasında iletişimi ve

yakınlığı artıran çalışmalar, işe adanma boyutu ise iş alanında yaşanan zorlukların ortadan kalkmasında inisiyatif kullanma ve karar alabilme, başarıyı elde etmek için kendi iradesini kullanarak çaba harcama şeklinde belirtilmektedir (Ersin, 2021).

Bağlamsal performans ve görev performansı kavramlarının ortak yönleri olsa da aralarında birtakım farklılıklar vardır. İlgili iki boyutun arasında olan en önemli farklılık ise personellerin örgütsel vatandaşlık hareketini sergilerken bir karşılık bekleme durumlarıdır. Sadece görev performansı sergileyen kişiler dikkatlerini tam olarak toplayamazken, bağlamsal performans sergileyen çalışanlar performans anlamında dikkatlerini toplayabilir. Bu bağlamda performans değerlemesinde bağlamsal performans sergileyen kişilere olumlu yönde katkı yaptığı ifade edilmektedir (Bağcı, 2014).

Bağlamsal performans ve görev performansı birbirini tamamlayan kavramlar olmasına rağmen, iş performansında bağlamsal performans ve görev performanslarıyla alakalı birtakım farklılıklar vardır. Söz konusu farklılıklar aşağıda yer alan şekilde gösterilmiştir (Borman ve Motowidlo, 1993).




Şekil 11. Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki farklılıklar

**Kaynak:** Borman, W. C. ve Motowıdlo, S. M. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance.* In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, s.25-40.

### 4.3. İş Performansı Üzerine Etkili Olan Faktörler

İş görenlerin iş performanslarına etki eden ve performanslarının seviyesini biçimlendiren ve performanslarına adeta yön veren bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenler, aşağıda yer alan şekilde gösterilmiştir (Örücü ve Kanbur, 2008).




Şekil 12. Çalışanların iş performanslarını etkileyen faktörler

**Kaynak:** Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi, 15*(1), s. 87-97.

İş görenlerin iş performanslarını yüksek seviyede tutan örgütler, başarı ve ilerleme kaydedebilir. Bu noktada örgütlerin, personellerin karşılaştıkları problemlere çözüm üretmeleri, başarıyı ödüllendirmeleri ve çalışmaya motive etmeleri önem taşımaktadır. Kısacası örgütlerin, personellerden yüksek iş performansı almaları, çalışanlara sağladıkları yüksek motivasyonla direkt ilgilidir. Tersi durumda personellerin iş performanslarında düşüş meydana gelir ve örgütte devam etme ve kalma istekleri düşmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008).

İş görenlerin yüksek seviyede iş performansı sergilemeleri üzerinde görev yaptıkları örgütten kaynaklanan ve bireysel düşünce ve duygularıyla biçimlenen pek çok unsur vardır (Örücü ve Kanbur, 2008). İş performansının seviyesini örgütsel, çevresel ve bireysel yapı unsurları etkilemekte ve belirlemektedir.

### 4.3.1. Kişisel Faktörler

Örgütlerin ve kurumların temel unsuru, insanlar yani çalışanlar olarak kabul edilir. İşler yapılırken iş birliğine giden, performans ve yeteneği ile örgüte katkı veren en önemli etken insandır. İnsan, yapısı gereğince kendine özgü niteliklere, kişisel ve psikolojik özelliklere, becerilere sahiptir. Personellerin sahip oldukları nitelikler, psikolojik durumlar, örgütsel bağlılık ve işe adanmışlık seviyeleri, uyum düzeyleri ve becerileri performanslarına pozitif veya negatif etkide bulunabilmektedir. İş görenlerin performanslarını etkileyen bireysel unsurların bilinmesi, takibi, gereken hallerde var olan problemlerde çözüm yolları için yardımcı olunması, kurumun idaresine düşen en önemli sorumluluklar arasındadır ve oldukça fazla önem taşımaktadır. Bireylerin birçok demografik değişkenden olduğu gibi aile yapıları ve medeni durumlarından da performans seviyesi bakımından etkilendiği bilinmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010; Yılmazer, 2012).

Burada evlilik tatmini seviyelerinin kişinin psikolojisine olan pozitif veya negatif etkilerin, iş performansı üzerinde belli bir etkisi vardır. Çünkü insan, psikolojik açıdan maruz kaldıklarından, yaşadıklarından, sahip olduğu gerilim ya da huzurdan etkilendiğinde, bunlar performansına yansımaktadır (Aktaş, 2019).

### 4.3.2. Çevresel Faktörler

Bireyin örgütteki iş arkadaşları ve örgütün çevresindeki fiziki şartlar, performansa etki eden çevresel unsurlar içindedir. Aile, eğitim ve parasal durumlar gibi etkenler performansa direkt olarak etki eder. Ailenin de içerisinde bulunduğu toplam performansa etki eden unsurların içinde gelir dağılımı türünden etkenler de vardır. Manevi kültür ve inançlar, iş performansını etkileyecek niteliklere sahiptir (Hocaoğlu, 2021).

### 4.3.3. Örgütsel Faktörler

İş görenlerin performanslarında örgütsel unsurların da son derece etkili ve belirleyici olduğu bilinir. Örgüt içerisindeki fiziki çalışma şartları, örgütün misyon ve vizyonunun çalışanlar tarafından kabul edilerek benimsenmesi, örgütsel iklim, örgütteki problemlerin çözümüne ilişkin izlenen politikalar, işin stres seviyesi, yönetim yapısı, ceza ve ödül yöntemlerinin yapısı, teknik imkanların durumu, örgütteki eksiklikler ve kaynaklar, iş görenler arasındaki iş birliği yapısı ve diğer örgütsel faktörler iş görenlerin performanslarını etkiler. İş sağlığı güvenliğinin yeteri kadar sağlanmaması ve stresli ortamlar da iş performansı üzerine negatif yönlü olarak etki yapmaktadır (Koçel, 2018).

#### 4.3.3.1. Çalışanların Moral ve Motivasyon Düzeyleri

Mekanik bir varlık olmayan insan, duygu ve düşüncelere sahip olan bir canlıdır. İlgili duygu ve düşünceler, iş hayatında maruz kalınan örgüt iklimi ve kültüründen, idarecilerin tutumlarından, arkadaşlıklar ve iş ortamından, işin genel yapısından etkilenebileceği gibi; bireyin özel ve aile hayatındaki etkenlerden de etkilenir. Kurumlarda idarecilerin iş görenlerin motivasyon ve moralleri ile ilgilenmeleri, muhtemel sorun ve sıkıntılarında destek vermeleri, uğraş sergilemeleri, iş görenlerin iş performansını artırır. Moral ve motivasyon kişisel bir etkendir (Koçel, 2018).

Çalışanların görevlerine ve işlerine dair motivasyonlarında bireysel yaşamları, eşleriyle olan etkileşim seviyeleri, aile ortamı, sağlıklı bir aile ve evlilik yapısı içerisinde bulunmaları da etkilidir. Motivasyon, kişiyi harekete geçiren en önemli etken olup, motivasyonu yüksek olan kişiler, amaçladıkları yönde çalışma sergilerken, yüksek performans göstermeye gayret etmektedir (Kaynak, 1996).

Çalışanların motivasyon ve moralleri, deneysel ortamda mikroskopla analiz edilecek bir durum olarak nitelendirilemez. Fakat kişinin davranışlarından anlaşılabilir ve yorumlanabilir. Bundan dolayı çalışma ortamında idarecilerin hareket ve durumları dikkatli yorumlamaları, izlemeleri ve gerekli durumlarda destek vermeleri önem taşımaktadır (Kaplan, 2007).

#### 4.3.3.2. Ödül ve Ceza Yöntemi

İş görenlerin iş ortamında idare tarafından kendilerine uygulanan ceza ve ödül sistemi, iş performansı ve motivasyonunda etkilidir. Manevi ve maddi ödüller, çalışanların iş performanslarına pozitif etki yapar. Ödül sistemi, çalışanların iş performanslarına olumlu katkı yapar, cezalandırma her zaman söz konusu doğrultuda bir etki meydana getirmeyebilir. Cezaların, çalışanların iş performans ve motivasyonlarına olumsuz etki yapmayacak şekilde belirlenmesi ve yerinde uygulanması son derece önem taşımaktadır (Luecke, 2008).

#### 4.3.3.3. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş güvenliği ve sağlığının sağlam tedbirlerle alınması ve çalışanların iş yerlerinde kendilerini güvende görmeleri, iş motivasyonu ve performansı üzerinde son derece etkilidir. Görev yapılan örgütte risklerin belirlenerek bunlara dair tedbirlerin alınması ve risklerin ortadan kaldırılması, çalışan ve örgütsel üretimin güvenliğini garanti eder. İş görenler bakımından iş yerindeki fiziki şartların, çalışma alanının, iş çevresinin, çalışanların güvenliğini, motivasyonunu, sağlığını ve huzurunu pozitif şekilde etkileyecek biçimde düzenlenmesi gerekmektedir. İçinde bulunduğumuz dönem dünyasında iş sağlığı ve güvenliği, iş görenlerin iş performanslarını önemli seviyeye çıkarma noktasında büyük bir öneme sahiptir. Kullanılan iş aletleri ve teknolojilerle materyaller çeşitlendikçe, iş güvenliği ve sağlığının sağlanmasına yönelik önlemler zorunlu hale gelmektedir (Saldamlı, 2008).

#### 4.3.3.4. İşyerindeki Yönetim Yapısı

İş yerindeki idarenin yapısı ve bu yapının iş görenlere yansıması, onların iş performanslarında etkilidir. En yüksek seviyedeki idareci başta olmak üzere bütün idarecilerin çalışanlarla iletişim şekilleri, ortaya koymuş oldukları üslup, uygulamış oldukları yönetim biçimi, çalışan performanslarında etkilidir. Örgütlerdeki idare şekli, ilk olarak çalışanları bireysel olarak etkiler. Bunun yanında örgütsel iklimi, iş görenler arasındaki etkileşim ve iletişimin yapısını, çalışanların kendilerini ifade etme ve iş birliği içerisine girme ihtimallerini de etkileyebilmektedir (Başaran, 2018).

#### 4.3.3.5. Örgüt İklimi

Örgütsel iklim tanımını kapsamlı tarzda yapan ilk kişi Argyris'tir (1958). Argyris örgütsel ortamın psikolojik yapısına vurgu yapmak için ilk defa "örgütsel iklim" kavramını kullananan kişi olmuştur (Argyris, 1958'den aktaran Tutar ve Altınöz, 2010). Çalışanlar, iş yerlerinde bulunan etkileşim yapısına, arkadaşlık ilişkilerine, buradaki kişilerin birbirlerine olan yaklaşımlarına bağlı olarak ilgili örgüte aidiyetlerini belirlemektedir. İş yerinde, karşılıklı anlayışın olduğu, samimi ve iş birliğini içerecek bir ilişkiler ağı söz konusuysa, çalışanların iş performansları olumlu etkilenmektedir. Ekibi meydana getiren çalışanların güvene dayalı ilişkiler içinde göstermiş oldukları performans, kurumlar açısından da önem taşımaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

İş görenler, günlerinin aktif zamanlarının önemli bölümünü iş yerinde geçirmektedir. Psikososyal ihtiyaçlara cevap veren, olumlu ilişki ağı içinde olan ilgili örgütsel iklim, iş performansını artırmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu çalışma noktalarında bunun önemi çok daha fazladır (Saldamlı, 2008).

### 4.4. Sağlık Kurumlarında İş Performansının Önemi

Hasta bakımının kalitesini ve kurumun genel başarısını doğrudan etkilediği için iş performansı sağlık kurumları için çok önemlidir. Sağlık kurumlarında iş performansının önemli olmasının temel nedenlerinden bazıları şunlardır (Özturk ve Ergun, 2013; Alolayyan vd., 2020;):

- İş performansı, hasta bakımının kalitesini doğrudan etkilemektedir. Sağlık kurumları iyi performans gösterdiğinde, personel eğitimi ve gelişimine, kalite iyileştirme girişimlerine ve hasta güvenliği önlemlerine daha iyi yatırım yaparak daha iyi hasta sonuçları elde edebilirler.
- Güçlü iş performansına sahip sağlık kurumlarının, verimli operasyonel süreçlere ve kolaylaştırılmış iş akışlarına sahip olma olasılığı daha yüksektir. Bu durum, daha iyi hasta verimine, daha kısa bekleme sürelerine ve daha iyi bir hasta deneyimine katkı sağlayabilmektedir.
- Güçlü iş performansına sahip sağlık kurumlarının sağlık hizmetleri pazarında rekabet etme olasılığı daha yüksektir.

- İyi performans gösteren sağlık kurumlarının toplum sağlığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Yetersiz hizmet alan kişilere temel sağlık hizmetlerini daha iyi sağlayabilirler.

Sağlık kurumları için iş performansı, sadece kurumun iç işleyişini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda hastalar ve hasta yakınları için önemli sonuçlar doğurabilir. Sağlık hizmetleri, hayati öneme sahip olduğu için iş performansının yüksek olduğu kurumlar, hastaların güvenini ve memnuniyetini kazanma eğilimindedir. Hastalar, nitelikli ve etkili bir sağlık hizmeti almak istedikleri için iş performansı, onların tercihlerini belirleyen önemli bir faktördür.

Bir sağlık kurumunda yüksek iş performansı, verimliliği artırmak ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmak anlamına gelmektedir. Bu, tıbbi kaynakların israfının önlenmesine ve maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olurken, aynı zamanda hastaların daha hızlı ve etkili bir şekilde tedavi edilmesine olanak tanımaktadır (Alolayyan vd., 2020). Operasyonel verimlilik arttıkça, bekleme süreleri azalır ve hastalar daha hızlı bir şekilde tedavi olabilir, bu da hasta deneyimini olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, iş performansının sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi, kurumun güçlü yönlerini belirlemenin ve zayıf yönlerini düzeltmenin bir yoludur. Sürekli performans izleme, kurum yöneticilerinin kararlarını bilgi ve veri temelli olarak almasına olanak sağlamakta ve stratejik planlamayı güçlendirmektedir.

### 4.5. Çalışmaya Tutkunluk ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılığı ve çalışan tutkunluğu yüksek olan iş görenler, işe dair heyecanlıdır ve yüksek performans göstermektedir. Tamamıyla örgütle özdeşleşir ve orada olmaktan keyif almaktadır. Çalışan tutkunluğu düşük olanların yüksek performans göstermesi ve heyecanlı olmasına karşın, bilhassa işini yapma fırsatı vermedikçe örgütle ilgilenmediği fark edilir. Örgütsel bağlılığı yüksek ve çalışan tutkunluğu olmayanlar, tamamen örgütle özdeşleşir ve orada bulunmaktan mutlu olmaktadır. Buna karşın işle ilgili beklenenden fazlasını yapma noktasında istekli değildirler. Örgütsel bağlılığı düşük ve çalışan tutkunluğu olmayanlar, işe dair başarı elde etme eğiliminde olmayıp, örgütte kalma gibi istekleri bulunmamaktadır (Armstrong, 2009).

Bakker (2017) tarafından yapılan çalışmada, iş performansını direkt olarak etkileyen değişkenler arasında çalışmaya tutkunluk olduğu da ifade edilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmalar, çalışmaya tutkunluğun örgütsel performansın önemli işareti olduğunu göstermiştir.

Literatür taraması yapıldığında çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasındaki ilişkiyi pozitif şekilde ortaya koyan araştırmalar olduğu görülmüştür (Demerouti vd., 2015; Noh ve Johnson, 2016; Reijseger vd., 2017; Şahin ve Çankır, 2018).

Öte yandan çalışmaya tutkun bir çalışanın işini odaklanarak, dinç ve adanmış olarak yapacağı dikkate alındığında, iş performansının da buna paralel bir şekilde artacağı varsayılmaktadır (Şahin ve Çankır, 2019).

Rich ve diğerleri (2010) tarafından işe tutkunluğun iş performansı ile örgütsel destek arasında moderatör etkiye sahip olduğu, bunun yanında fiziksel enerjiye yatırım yapmanın örgütsel amaçlara varmada önemli etkiye yol açtığı belirtilmektedir.
Robertson ve diğerleri (2012) tarafından işe tutkunluğun psikolojik iyi oluş ile beraber iş performansını daha yüksek seviyede pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Makikangas ve diğerleri (2016) tarafından bireysel ve takım açısından iş tutkunluğunun algılanan takım performansını arttırdığı tespit edilmiştir. Bunun yanında iş yükünün takım üyeleri tarafından paylaşılmasının da bireysel işe tutkunlukta ve takım performansını artırmada önemli bir etkinliği olduğu belirtilmektedir. Takım içerisindeki sosyal desteklerin ve olumlu iklimin daha büyük bir iş birliğine ve yükselen iş performansına yol açtığı da belirtilmektedir.

Havuz (2021) tarafından yapılan araştırmada, lider mükemmeliyetçiliğinin iş performansı ve çalışan tutkunluğu ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Çalışma, İstanbul ilinde görev yapan beyaz yakalı 353 özel sektör çalışanıyla beraber yapılmıştır. Bunun neticesinde çalışan tutkunluğu ile performans arasındaki ilişkide lider mükemmeliyetçiliğinin düzenli rolü olmadığı, uyumlu mükemmeliyetçi nitelikleri olan liderlerin iş performansı ve çalışan tutkunluğu üzerinde olumlu etkiler yaptığı

neticesine ulaşılmıştır. Buna ek olarak çalışanların iş performansıyla çalışmaya tutkunlukları arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Erdoğan (2022) tarafından yapılan araştırmada, takım çalışmasının ARGE birimlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin bireysel iş performanslarına ve işe tutkunluklarına olan etkisi ele alınmıştır. Nitel araştırma türlerinden olan Fenomenoloji (görüngübilim) deseninde planlaması yapılmıştır. Çalışma neticesinde genel olarak takım çalışmasının bireysel performans ile işe tutkunluğu olumlu olarak etkilediği tespit edilmiştir. Takımdaki ortak çalışma stratejilerinin, birlikteliğin, ödüllerin, takım liderinin, sinerjinin, odaklanmanın, zaman yönetiminin, zorluklara karşı mücadelenin işe tutkunlukta ve iş performansında önemli olduğu tespit edilmiştir. Ekip üyelerinin farklı çalışma stratejilerinde takıma bağlılık, odaklanma, beceri, bilgi ve motivasyon açısından düşük olması, diğer ekip üyelerini olumsuz etkilemektedir. Gerçekleştirilen işin niteliği, ekibi meydana getiren kişi sayısı, ekipte olanların duygu durumları ve işe karşı tutumları, gerçekleştirilen işten alınan geri bildirimler ve yakalanan başarı seviyesi bireysel iş performansları ile işe tutkunlukları etkilemektedir.

### 4.5. İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki

Motivasyon, bilinen diğer isimleriyle isteklendirme ve güdüleme, davranışların başlatılarak yönlendirilmesi ve devam ettirilmesiyle ortaya çıkan güçtür. Bireylerin oluşturmuş oldukları ihtiyaçlar çerçevesinde motivasyon meydana gelir. Bireyin yapacağı işte başarılı olmasını sağlayan motivasyon, çalışan performansına da etki etmektedir.

Nortcraft ve Neale (1990) tarafından motivasyonun yetenekleri ve gösterilen çabayı meydana getirdiği, ilgili yeteneklerin de biçimlenerek iş performansını yükselttiği ifade edilmiştir. İş görenlerde performans artışı ile motivasyon arasında olumlu ilişki vardır.

Karaman (2010) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada çalışan motivasyonunu değiştiren durumların belirlenmesi hedeflenmiştir. Çalışma neticesinde performans ile motivasyon arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Köroğlu ve Avcıkurt (2014) tarafından turizm sektöründeki turist danışmanlarından oluşan 437 kişiyle yaptığı araştırmada, turist danışmanlarının iş performansları ile motivasyonları arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan regresyon analizi neticesinde motivasyonun performansı pozitif yönlü olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Örücü ve Kanbur (2008) tarafından Bursa kentinde Ray işletmesi ve hizmet işletmesi olarak faaliyet göstermekte olan bir tekstil fabrikasındaki 215 birinci işletme ve 55 kişi de ikinci işletme şeklinde meydana getirilen örneklemde yapılan çalışmada, performans ile motivasyon uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Regresyon analizi ve korelasyon çalışmaları neticesinde çalışanların performansları ile motivasyon uygulamaları arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Sökmen ve diğerleri (2013) tarafından Ankara'da hizmet sektöründeki bir bankanın genel müdürlüğüne 530 kişiden oluşan bir örneklem seçilmek suretiyle yapılan bir ankette bankadaki çalışanların performansları ile motivasyonları arasında olumlu yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Altındağ ve Akgün (2015) tarafından İstanbul ilinin Beyoğlu ilçesinde küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki 200 çalışan üzerinde gerçekleştirilen anketteki veriler çerçevesinde, bireysel motivasyonun mesleki performansı olumlu yönlü ve direkt olarak etkilediği tespit edilmiştir. Daha farklı bir ifadeyle, kişilerin mesleklerinde yeterli bir düzeye geldiklerinde terfi bekledikleri saptanmıştır. Bunun yanında sorumluluk ve yetki artışıyla da çalışanların aidiyet duyguları kuvvetlenerek performansı olumlu etkilediği fark edilmiştir.

Koçak ve Özüdoğru (2012) tarafından Ankara ilindeki kamu hastaneleri ile özel hastanelerde gerçekleştirilen çalışmada 66 hastaneden rastgele seçilen kişilere yapılan anket neticesinde, performans ile motivasyon ilişkisinin aynı yönde ve güçlü şekilde meydana geldiği görülmüştür. Bu bağlamda motivasyon ile iş performansı azalmakta veya birlikte artmaktadır.

Boncuklu (2020) tarafından yapılan araştırmada, iş doyumunun ve iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, çalışmanın örneklemi Hatay ilindeki

tekstil üretimi yapan özel bir işletmedeki çalışanlardan oluşturulmuştur. Çalışmadan elde edilen verilere göre; iş tatmini ve motivasyon iş performansını olumlu olarak etkiler. Motivasyon, iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Diğer taraftan iş tatmininin, motivasyonun iş performansındaki etkisinde, aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Gülşen (2020) tarafından gerçekleştirilen araştırmada yetenek yöntemi, iş performansı ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin görülmesi hedeflenmiştir. Çalışmada 224 gönüllü akademisyenden veri toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda, akademisyenlerin yönetimle ilişkili algıları ile iş performansları arasında olumlu yönlü ilişki olduğu fark edilmiştir. Ayrıca iş performansı ile yetenek yönetimi arasında da yüksek seviyede olumlu yönlü ilişki görülmüştür. Bunlara ek olarak yetenek stratejilerine yönelik algı ile iş performansları arasında olumlu yönlü ilişki saptanmıştır.

Doğruyürür (2021) tarafından yapılan araştırmada, iş motivasyonu ve örgütsel stresin, iş performansını nasıl etkilediğine bakılmıştır. Araştırmada 419 kişiyi kapsayan bir anket düzenlenmiş ve bu anketten elde edilen verilere göre iş motivasyonunun, iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Türköz (2022) tarafından yapılan araştırmada, iş motivasyonunun, iş performansına ve bireysel mutluluğa olan etkisi ele alınmıştır. Bunun için Burdur ilinde hizmet veren 400 zincir market çalışanı üzerinde anket yöntemi ile çalışma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilere göre; iş motivasyonu, iş performansı üzerinde olumlu yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Ayrıca aralarında olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki de vardır. Bunlara ek olarak motivasyonun mutluluk üzerinde olumlu yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu ve aralarında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilirken, iş performansının, mutluluk üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisinin olduğu ve aralarında ise olumsuz ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır.

# 5. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren-örneklemi, veri toplama araçları ve verilerin analizine yerilmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklere dair doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yer almaktadır.

## 5.1. Araştırmanın Yöntemi

Veri toplamada nicel analiz yönteminden yararlanılmıştır. Yöntem olarak genel tarama yöntemi kullanılmıştır.

## 5.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde farklı sağlık kurumlarında çalışan sağlık görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ilinde çalışan 385 sağlık görevlisi oluşturmaktadır.

## 5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılacak anket formunda araştırmacı tarafından oluşturulan 10 soruluk demografik form, "Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği", "İş Performansı Ölçeği" ve "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından hazırlanan anketler 01.03.2023-30.03.2023 tarihleri arasında uygulanmıştır. Araştırmada anketler Google Form aracılığı ile online olarak toplanmıştır. Katılımcılara Google Form linki iletilerek anketi doldurmaları talep edilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinden seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfî olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütleden en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004).

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği: Schaufeli ve diğerleri tarafından 2017 yılında geliştirilen Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği likert tip olup 3 maddeden oluşmaktadır. Her bir maddeye ilişkin cevaplama 5 derece üzerinden Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle katılıyorum (5) arasında yapılmaktadır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Şahin ve Çankır (2018) ölçeğin güvenilirlik katsayısını .88 olduğunu belirlemişlerdir.

İş Performansı Ölçeği: Sigler ve Pearson tarafından 2000 yılında geliştirilen İş Performansı Ölçeği likert tip olup 4 maddeden oluşmaktadır. Her bir maddeye ilişkin cevaplama 5 derece üzerinden Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle katılıyorum (5) arasında yapılmaktadır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Çöl (2008) ölçeğin güvenilirlik katsayısının .83 olduğunu saptamışlardır.

Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ): 2010 yılında Gagné ve diğerleri tarafından geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ), 19 maddeden oluşan bir likert tipi ölçektir. Her bir maddeye yönelik yanıtlar, hiç uygun değil (1), çoğunlukla uygun değil (2), uygun değil (3), orta (4), uygun (5), oldukça uygun (6) ve tamamen uygun (7) şeklinde yapılmaktadır. Ölçek, altı farklı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt ölçekler, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon olarak adlandırılmaktadır. Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) ölçeğin güvenilirlik katsayısını .80 bulmuşlardır.

Araştırmada anketler Google Form aracılığı ile online olarak toplanmıştır. Katılımcılara Google Form linki iletilerek anketi doldurmaları talep edilmiştir.

### 5.4. Demografik Veriler

Tablo 2'de ankete katılan katılımcıların demografik verilerine ilişkin dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 2. Demografik veriler

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 203 | 52,73 |
| | Erkek | 182 | 47,27 |
| Yaşınız | 25 yaş ve altı | 100 | 25,97 |
| | 26-31 Yaş | 160 | 41,56 |
| | 32-36 Yaş | 48 | 12,47 |
| | 37-40 Yaş | 28 | 7,27 |
| | 41 Yaş ve üzeri | 49 | 12,73 |
| Eğitim Durumu (son mezun olunan okul) | Lise ve altı | 45 | 11,69 |
| | Ön Lisans | 83 | 21,56 |
| | Lisans | 140 | 36,36 |
| | Lisansüstü | 117 | 30,39 |
| Medeni durum | Bekar | 223 | 57,92 |
| | Evli | 162 | 42,08 |
| Meslek | Hekim | 124 | 32,21 |
| | Hemşire/Ebe | 97 | 25,19 |
| | İdari Personel | 31 | 8,05 |
| | Tekniker | 74 | 19,22 |
| | Diğer | 59 | 15,32 |
| Çalışılan Bölüm | Sağlık Hizmetleri | 359 | 93,25 |
| | Kalite ve İdari Hizmetler | 26 | 6,75 |
| Çalışılan Kurum | Şehir Hastanesi | 121 | 31,43 |
| | Üniversite/Eğitim Araştırma Hastanesi | 126 | 32,73 |
| | 112 Acil Sağlık Hizmetleri | 34 | 8,83 |
| | Özel Hastane | 19 | 4,94 |
| | Aile Sağlığı Merkezi | 16 | 4,16 |
| | Diğer | 69 | 17,92 |
| Gelir Gider Dengesi | Giderim gelirimden fazla | 150 | 38,96 |
| | Gelirim ile giderim dengeli | 157 | 40,78 |
| | Gelirim giderimden fazla | 78 | 20,26 |
| İş hayatınızdaki toplam çalışma yılınız | 5 yıl ve altı | 198 | 51,43 |
| | 6-10 yıl | 78 | 20,26 |
| | 11-15 yıl | 43 | 11,17 |
| | 16 yıl ve üstü | 66 | 17,14 |
| Şu an çalıştığınız iş yerindeki toplam çalışma | 1 yıl ve altı | 110 | 28,57 |
| | 2-5 yıl | 175 | 45,45 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| yılınız | 6 yıl ve üzeri | 100 | 25,97 |

Tabloda katılımcıların demografik forma verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların %52,73'ü kadın ve %47,27'si erkektir. Yaş grupları bakımından 26-31 yaş aralığı %41,56'lık oran ilen en kalabalık yaş grubunu oluşturmaktadır. Katılımcıların %36,36'sı lisans mezunu, %30,39'u ise lisansüstü mezunu olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %57,92'si bekardır. Meslek grupları bakımından incelendiğinde hekimler katılımcıların %32,21'ini oluşturmaktadır. Hemşire/ebeler %25,19'luk oranla ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların %93,25'i sağlık hizmetleri bölümünde görev yaptığını ifade etmiştir. Çalışılan kurumlar bakımından Üniversite/Eğitim Araştırma Hastanesi %32,73'lük oranla ilk sırada yer almaktadır. İkinci sırada ise %31,43'lük oran ile şehir hastanesi yer almaktadır. Katılımcıların 40,78'i gelir ve giderinin dengeli olduğunu ifade ederken %38,96'sı giderinin gelirinden fazla olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %51,43'ü çalışma hayatındaki toplam süresinin 5 yıl ve altında olduğunu ifade etmiştir. %45,45'lik kesim ise 2-5 yıl arası süredir mevcut iş yerlerinde çalıştıklarını ifade etmiştir.

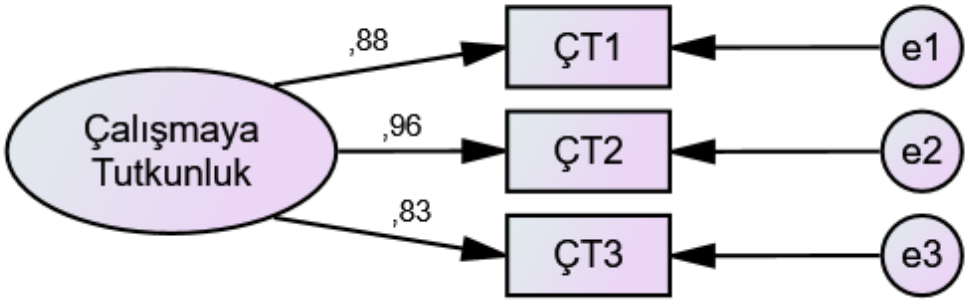
### 5.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi, SPSS 23 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir ve çalışmada %95 güven düzeyi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon testi uygulanmıştır. Ayrıca, ölçeklerin demografik özelliklerle ilişkisini belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA testleri yapılmıştır. Bu testlerden önce, analizlerin parametrik veya parametrik olmayan yöntemlere göre yapılması için normallik testi yapılmış ve sonuçlara göre karar verilmiştir.

### 5.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), varsayılan bir değişken modelinin bir dizi gözlenen veriye uygunluğunu test etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntem olup bir dizi gözlenen değişkenin daha az sayıda temel yapıyla açıklanıp açıklanamayacağını doğrulamak için kullanılmaktadır (Brown, 2015).

Çalışmada yer verilen ölçeklerin, model yapı geçerliliğinin değerlendirilebilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüş ve uyum indeksleri hesaplanmıştır. Bu analiz AMOS programı aracılığı ile yapılmıştır.




Şekil 13. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği path diyagramı

Şekil 13'de Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine ilişkin path diyagramı verilmiştir. Bir path diyagramı, DFA modelinde gizli değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki varsayılan ilişkilerin grafiksel bir temsilidir. Modeli görselleştirmek ve değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılabilmesine yardımcı olmak için kullanılmaktadır. Yol diyagramları tipik olarak değişkenler arasındaki varsayılan nedensel ilişkileri temsil eden okların yönü nedensel etkinin yönünü gösterir (Kline, 2016).

Ölçek maddelerine ilişkin faktör yüklerinin minimum 0,30 değerini alması gerekmektedir (Brown, 2015). Buna göre, ölçekte yer alan 3 maddenin de faktör yüklerinin yüksek olduğu gözlemlenmiş bu nedenle madde çıkarılmasına gerek olmadığı değerlendirilmiştir.

DFA kapsamında model uyumunun test edilebilmesi amacıyla □2, □2/df, CFI, TLI, GFI, RMR ve RMSEA uyum indeksleri hesaplanmıştır. Ki-kare ($\chi^2$), gözlenen veriler ile varsayılan modelden tahmin edilen veriler arasındaki tutarsızlığın bir ölçüsüdür. Anlamlı olmayan bir $\chi^2$ iyi bir uyuma işaret eder, ancak bu indeks büyük örneklemlerde uyumsuzluğa karşı çok hassas değildir. $\chi^2$/df, ki-karenin serbestlik derecesine oranıdır. $\chi^2$'den daha muhafazakar bir uyum indeksidir ve genellikle farklı modellerin uyumunu karşılaştırmak için kullanılır. CFI veya karşılaştırmalı uyum indeksi, varsayılan modelin hiçbir faktör içermeyen temel modele göreli uyumunun

bir ölçüsüdür. TLI veya Tucker-Lewis endeksi, CFI'ye benzer, ancak uyumsuzluğa karşı biraz daha az hassastır. GFI veya uyum iyiliği indeksi, varsayılan modelin verilere genel uyumunun bir ölçüsüdür. RMR veya hata kareler ortalamasının karekökü, gözlemlenen veriler ile varsayılan modelden tahmin edilen veriler arasındaki ortalama sapmanın bir ölçüsüdür. RMSEA veya yaklaşık hataların karekökü, örneklem büyüklüğünden etkilenmeyen RMR'den daha sağlam bir uyum indeksidir (Kline, 2016; Hu ve Bentler, 1999; Tucker ve Lewis, 1973; Brown ve Cudeck, 1993).

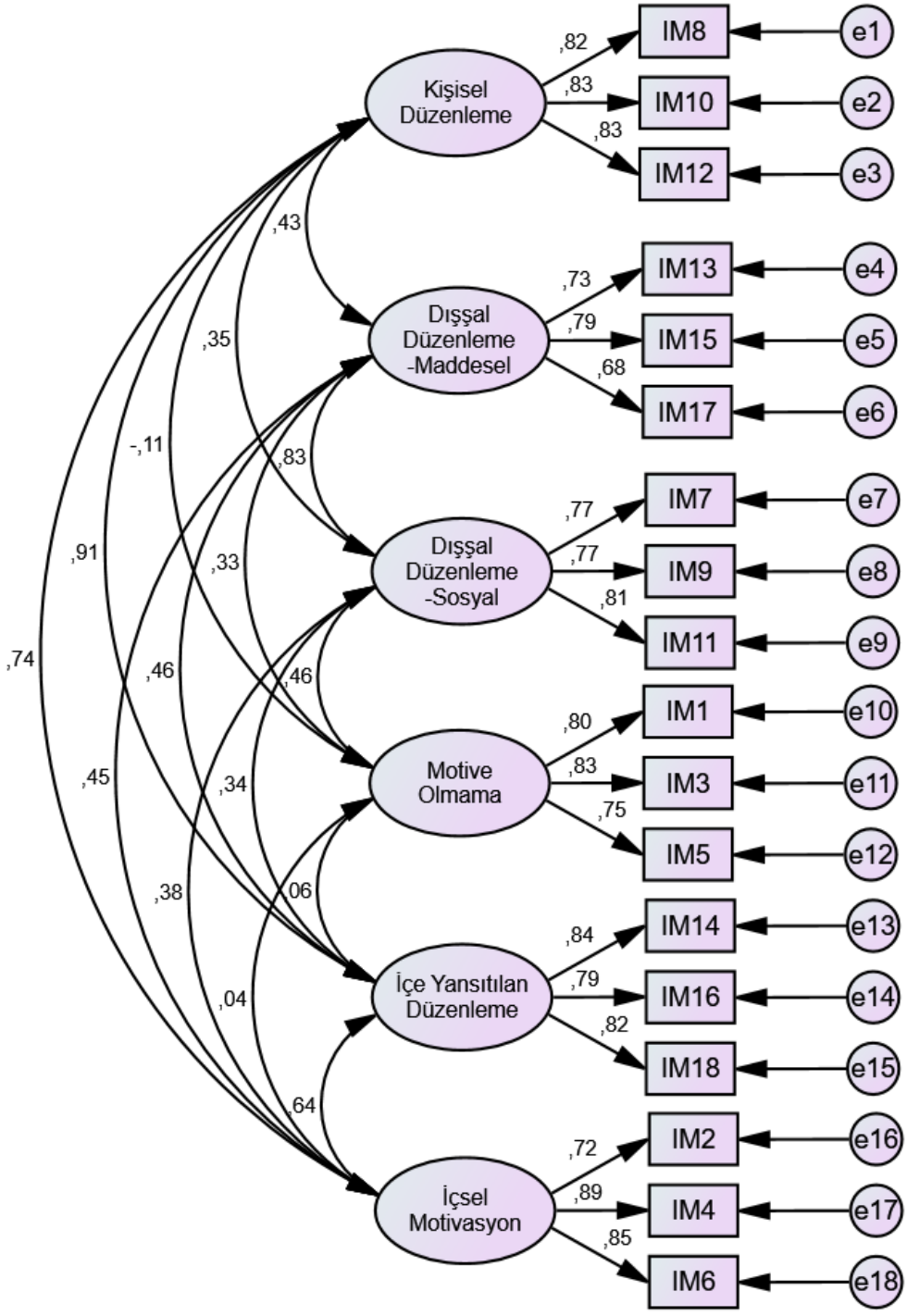
Tablo 3. Çalışmaya Tutkunluk Ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

| Uyum İndeksleri | Analiz Sonuçları |
|---|---|
| □2 | 0,000 |
| □2/df | - |
| p | - |
| CFI | 1,000 |
| TLI | - |
| GFI | 1,000 |
| RMR | 0,000 |
| RMSEA | 0,876 |

Tabloda analiz sonucunda elde edilmiş olan Çalışmaya Tutkunluk ölçeğine ilişkin uyum indeksleri verilmiştir. Yapı geçerliliği için uyum indekslerinin istenilen aralıklarda olması gerekmektedir. CFI, TLI ve GFI değerlerinin 0,90'un üzerinde yer alması kabul edilebilir uyuma işaret ederken 0,95'in üzerindeki değerler iyi bir uyumun söz konusu olduğu anlamına gelmektedir. RMR ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir bir uyum için 0,08'in altında yer alması gerekmektedir. "0" mükemmel uyum anlamına gelmektedir. 0,1'in üzerindeki değerler modelin kabul edilemeyeceğini ifade eder. $\square^2$/sd(serbestlik değeri) değerinin 3 ya da altında olması iyi uyuma, 5 ya da altında olması ise kabul edilebilir bir uyuma işarettir. (Harrington,2009; Şimşek, 2007).

Bu çerçevede, modele ilişkin değerlerin CFI ve GFI değerlerinin çok iyi uyum gösterdiği söylenebilir. Analiz sonucunda elde edilen RMR değerinin mükemmel uyum anlamına gelen "0" değerini aldığı görülmektedir. Söz konusu modelde $\square^2$/sd değeri serbestlik derecesinin ve $\square^2$ değerinin "0" olması dolayısıyla hesaplanamamıştır. Serbestlik derecesinin sıfır olması modelin kabul ya da

reddedilmesinin mümkün olmadığı anlamına gelir. RMSEA değeri ise 0,876 ile referans değerin oldukça üzerinde konumlanmıştır. Simülasyon çalışmalarında, Kenny vd. (2015), düşük serbestlik derecesine sahip modeller için, RMSEA değerinin zayıf uyum gösterebileceğini ve bu durumun ki kare sonuçlarının anlamlı olmadığı durumlarda dahi gözlenebildiğini tespit etmiştir. Bu nedenle düşük serbestlik derecesine sahip modellerde model uyumunu değerlendirmek için RMSEA'nın tek başına kullanımının örneklem boyutunun çok büyük olmadığı durumlarda yanıltıcı olacağını ifade etmiştir. Elde edilen veriler modelin doygun olduğunu ve mükemmel uyum gösterdiğini işaret etmektedir.



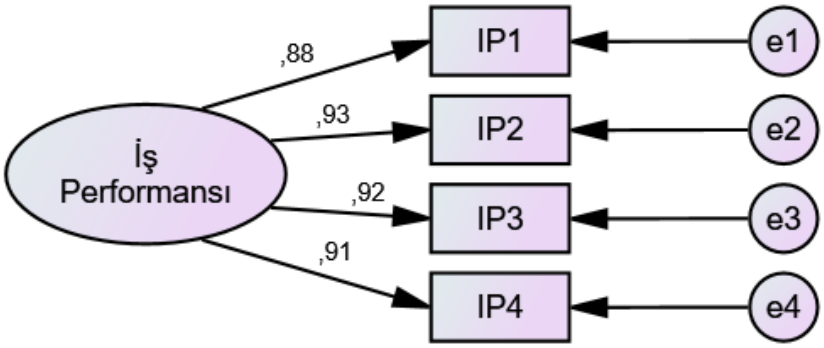

Şekil 14. İş Motivasyonu path diyagramı

Şekil 14'de İş Motivasyonu ölçeğine ilişkin path diyagramı verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tamamının faktör yüklerinin yüksek olduğu gözlemlenmiş bu nedenle madde çıkarılmasına gerek olmadığı değerlendirilmiştir.

Tablo 4. İş Motivasyonu ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

| Uyum İndeksleri | Analiz Sonuçları |
|---|---|
| □2 | 512,000 |
| □2/df | 2,610 |
| P | 0,000 |
| CFI | 0,951 |
| TLI | 0,938 |
| GFI | 0,920 |
| RMR | 0,051 |
| RMSEA | 0,065 |

Tabloda analiz sonucunda elde edilmiş olan İş Motivasyonu ölçeğine ilişkin uyum indeksleri verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, CFI değerinin 0,95'in üzerinde, TLI ve GFI değerlerinin ise 0,90'un üzerinde yer aldığı tespit edilmiştir. RMR ve RMSEA değerine bakıldığında ise iki değerinde 0,08'in altında yer aldığı görülmektedir. □2/df değeri ise (2,610) 3'ün altında yer almaktadır. Elde edilen veriler ışığında modelin uyumunun kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür.




Şekil 15. İş Motivasyonu path diyagramı

Şekil 15'de İş Performansı ölçeğine ilişkin path diyagramı verilmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tamamının faktör yüklerinin yüksek olduğu gözlemlenmiş bu nedenle madde çıkarılmasına gerek olmadığı değerlendirilmiştir.

Tablo 5. İş Performansı ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

| Uyum İndeksleri | Analiz Sonuçları |
|---|---|
| □2 | 5,130 |
| □2/df | 2,565 |
| P | 0,077 |
| CFI | 0,998 |
| TLI | 0,994 |
| GFI | 0,993 |
| RMR | 0,007 |
| RMSEA | 0,064 |

Tabloda analiz sonucunda elde edilmiş olan İş Performansı ölçeğine ilişkin uyum indeksleri verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, CFI, GFI ve TLI değerinin 0,95'in üzerinde oldukça üzerinde yer aldığı ve 1'e yakınsadığı görülmektedir. RMR ve RMSEA değerine bakıldığında ise iki değerinde 0,08'in altında yer almaktadır. □2/df değeri ise (2,565) 3'ün altında yer almaktadır. Elde edilen veriler ışığında modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu söylemek mümkündür.

### 5.7. Güvenilirlik Analizi

Tablo 6. Cronbach's alfa katsayıları

| | **Madde Sayısı** | **Cronbach's alfa** |
|---|---|---|
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 3 | 0,919 |
| **İş Motivasyonu** | 18 | 0,893 |
| *Kişisel Düzenleme* | 3 | 0,864 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 3 | 0,778 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 3 | 0,824 |
| *Motive Olmama* | 3 | 0,833 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 3 | 0,860 |
| *İçsel Motivasyon* | 3 | 0,856 |
| **İş Performansı** | 4 | 0,949 |

Tabloda ölçeklerin güvenilirliğinin bir ölçütü olarak hesaplanan Cronbach's alfa katsayıları verilmiştir. Cronbach'ın alfa katsayısının yapılmasının amacı, bir ölçeğin iç tutarlılığını değerlendirerek ölçeğin güvenilirliğini belirlemektir. Cronbach'ın alfa katsayısı, bir ölçeğin tüm öğeleri arasındaki ilişkileri ölçer. Yüksek bir alfa katsayısı,

ölçeğin iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğunu gösterir, yani öğelerin birbirleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ve ölçtükleri kavramı güvenilir bir şekilde temsil ettiklerini göstermektedir. Cronbach's alfa katsayısı 0-1 arasında değişmektedir. Katsayı 0,00 <0,40 aralığında yer alıyorsa ölçek güvenilir değil, 0,40 <0,60 aralığında ise ölçek düşük güvenirlikte, 0,60 <0,80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir ve 0,80 <1,00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2005). Analiz sonuçlarına göre, Çalışmaya Tutkunluk, İş Motivasyonu ve İş Performansı ölçekleri yüksek derecede güvenilirdir. Ayrıca, İş Motivasyonu ölçeğinin Kişisel Düzenleme, Dışsal Düzenleme-Sosyal, Motive Olmama, İçe Yansıtılan Düzenleme ve İçsel Motivasyon alt boyutlarının da yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. İş Motivasyonu ölçeğinin Dışsal Düzenleme-Maddesel boyutu ise oldukça güvenilirdir.

# 6. BULGULAR

Bu bölümde yapılan anket neticesinde elde edilen verilerin analizleri yer almaktadır.

Tablo 7. Çarpıklık Basıklık Analizi

| | ort. | ss. | min. | maks. | çarpıklık | basıklık |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,56 | 3,73 | 3 | 15 | -0,341 | -1,040 |
| **İş Motivasyonu** | 66,48 | 21,61 | 18 | 126 | 0,221 | 0,436 |
| *Kişisel Düzenleme* | 14,50 | 5,65 | 3 | 21 | -0,431 | -0,977 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 8,97 | 5,07 | 3 | 21 | 0,868 | 0,043 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 8,54 | 5,10 | 3 | 21 | 0,868 | 0,034 |
| *Motive Olmama* | 7,21 | 4,51 | 3 | 21 | 1,291 | 1,362 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 14,91 | 5,66 | 3 | 21 | -0,565 | -0,914 |
| *İçsel Motivasyon* | 12,34 | 5,47 | 3 | 21 | 0,038 | -1,043 |
| **İş Performansı** | 15,62 | 4,43 | 4 | 20 | -1,313 | 1,030 |

Tabloda çalışmada yer alan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler SPSS programı aracılığıyla hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğunun tespit edilebilmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Verilere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Tabloda katılımcılardan elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ve -3 aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiş ve analizlerde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

## 6.1. Demografik Verilere Göre Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçeklerden elde edilen verilerin demografik değişkenlere göre değerlendirilmesi amacıyla bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir. Veriler normal dağılım varsayımını karşıladığı için parametrik testler tercih edilmiştir. Bu çerçevede SPSS yazılımı aracılığı ile bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır.

Bağımsız gruplar t testi, iki bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılan parametrik bir testtir. Bağımsız gruplar t testinin sonuçları tipik olarak bir t

istatistiği ve bir p değeri olarak rapor edilmektedir. T değeri, iki ortalama arasındaki farkın boyutunu ve p değeri ise, sıfır hipotezi doğruysa, en az gözlemlenen kadar büyük bir fark elde etme olasılığını göstermektedir (Field, 2018).

Tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA), üç veya daha fazla bağımsız grubun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılan parametrik bir testtir. One-Way ANOVA sonuçları tipik olarak bir F istatistiği ve bir p değeri olarak rapor edilir. F değeri, grupların ortalamaları arasındaki farkın büyüklüğünü, p-değeri ise sıfır hipotezi doğruysa en az gözlemlenen kadar büyük bir fark elde etme olasılığını göstermektedir (Gravetter ve Wallnau, 2020).

Tablo 8. Değişkenlerin cinsiyet bakımından karşılaştırılması

| | Kadın | | Erkek | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,82 | 3,45 | 9,27 | 4,00 | 1,430 | 0,154 |
| **İş Motivasyonu** | 65,31 | 19,06 | 67,79 | 24,12 | -1,111 | 0,267 |
| *Kişisel Düzenleme* | 14,60 | 5,44 | 14,40 | 5,90 | 0,336 | 0,737 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 8,59 | 4,66 | 9,40 | 5,47 | -1,555 | 0,121 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 8,21 | 4,86 | 8,90 | 5,34 | -1,325 | 0,186 |
| *Motive Olmama* | 6,64 | 3,89 | 7,86 | 5,05 | -2,637 | **0,009*** |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 15,29 | 5,31 | 14,49 | 6,02 | 1,361 | 0,175 |
| *İçsel Motivasyon* | 11,99 | 5,16 | 12,74 | 5,78 | -1,330 | 0,184 |
| **İş Performansı** | 15,94 | 3,91 | 15,26 | 4,94 | 1,493 | 0,136 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların cinsiyetleri bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; Cinsiyet grupları arasında İş Motivasyonu ölçeği, Motive Olmama alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, erkeklerin Motive Olmama alt boyut puanları kadınlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 9. Değişkenlerin yaş bakımından karşılaştırılması

| | 25 yaş ve altı | | 26-31 Yaş | | 32-36 Yaş | | 37-40 Yaş | | 41 Yaş ve üzeri | | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 10,15 | 3,67 | 9,20 | 3,56 | 9,44 | 3,94 | 8,04 | 4,08 | 10,55 | 3,67 | 3,113 | **0,015*** |
| **İş Motivasyonu** | 68,81 | 22,83 | 66,59 | 20,94 | 65,67 | 21,42 | 59,00 | 21,99 | 66,47 | 21,04 | 1,149 | 0,333 |
| *Kişisel Düzenleme* | 15,11 | 5,48 | 14,34 | 5,47 | 14,40 | 5,39 | 12,29 | 6,91 | 15,16 | 5,93 | 1,577 | 0,180 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 9,98 | 5,30 | 8,74 | 5,01 | 8,44 | 4,68 | 8,75 | 4,70 | 8,33 | 5,23 | 1,422 | 0,226 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 9,03 | 5,27 | 8,68 | 5,08 | 8,48 | 4,77 | 7,64 | 4,68 | 7,65 | 5,36 | 0,846 | 0,496 |
| *Motive Olmama* | 6,86 | 4,68 | 7,44 | 4,39 | 7,71 | 4,35 | 7,39 | 4,75 | 6,59 | 4,63 | 0,643 | 0,632 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 15,31 | 5,50 | 15,11 | 5,48 | 13,90 | 5,37 | 12,25 | 6,88 | 15,98 | 5,78 | 2,580 | **0,037*** |
| *İçsel Motivasyon* | 12,52 | 5,11 | 12,28 | 5,57 | 12,75 | 5,60 | 10,68 | 5,37 | 12,76 | 5,83 | 0,815 | 0,516 |
| **İş Performansı** | 15,37 | 4,77 | 15,66 | 4,14 | 15,71 | 4,60 | 14,82 | 5,48 | 16,37 | 3,82 | 0,661 | 0,620 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların yaşları bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Yaş grupları arasında İş Motivasyonu Ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, 41 yaş ve üzeri grubun İş Motivasyonu puanları 37-40 yaş arası grubuna göre anlamlı düzeyde yüksektir

Yaş grupları arasında İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, 41 yaş ve üzeri grubun İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanları 37-40 yaş arası grubuna göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 10. Değişkenlerin eğitim durumu bakımından karşılaştırılması

| | Lise ve altı | | Ön Lisans | | Lisans | | Lisansüstü | | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,31 | 4,71 | 10,06 | 3,81 | 9,62 | 3,59 | 9,24 | 3,41 | 0,869 | 0,459 |
| **İş Motivasyonu** | 66,51 | 28,96 | 68,73 | 20,50 | 65,02 | 21,04 | 66,62 | 19,85 | 0,556 | 0,645 |
| *Kişisel Düzenleme* | 14,38 | 6,84 | 15,08 | 5,24 | 14,41 | 5,66 | 14,26 | 5,47 | 0,433 | 0,730 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 10,78 | 5,75 | 9,41 | 5,18 | 8,51 | 4,69 | 8,52 | 5,03 | 2,840 | **0,038*** |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 7,93 | 5,99 | 8,60 | 4,86 | 8,26 | 4,97 | 9,06 | 5,06 | 0,764 | 0,515 |
| *Motive Olmama* | 6,93 | 4,84 | 6,83 | 4,68 | 7,16 | 4,47 | 7,66 | 4,33 | 0,641 | 0,589 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 14,60 | 6,85 | 15,88 | 5,49 | 14,57 | 5,48 | 14,75 | 5,50 | 1,093 | 0,354 |
| *İçsel Motivasyon* | 11,89 | 6,48 | 12,93 | 5,56 | 12,11 | 5,05 | 12,38 | 5,51 | 0,473 | 0,702 |
| **İş Performansı** | 13,56 | 6,38 | 15,98 | 4,79 | 15,64 | 3,86 | 16,13 | 3,67 | 2,257 | 0,084 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların eğitim durumları bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Eğitim durumu grupları arasında Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, lise ve altı mezunu olanların Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanları lisans mezunlarına göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 11. Değişkenlerin medeni durum bakımından karşılaştırılması

| | Bekar | | Evli | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,47 | 3,76 | 9,70 | 3,69 | -0,600 | 0,549 |
| **İş Motivasyonu** | 66,83 | 21,76 | 66,01 | 21,45 | 0,369 | 0,713 |
| *Kişisel Düzenleme* | 14,69 | 5,63 | 14,25 | 5,69 | 0,760 | 0,448 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 9,09 | 5,10 | 8,82 | 5,04 | 0,504 | 0,614 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 8,48 | 5,25 | 8,61 | 4,90 | -0,241 | 0,810 |
| *Motive Olmama* | 7,23 | 4,62 | 7,19 | 4,37 | 0,103 | 0,918 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 15,07 | 5,54 | 14,70 | 5,84 | 0,632 | 0,528 |
| *İçsel Motivasyon* | 12,27 | 5,48 | 12,44 | 5,46 | -0,310 | 0,757 |
| **İş Performansı** | 15,49 | 4,59 | 15,80 | 4,21 | -0,672 | 0,502 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların medeni durumları bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre medeni durum grupları arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0,05$).

Tablo 12. Değişkenlerin meslekler bakımından karşılaştırılması

| | Hekim | | Hemşire/Ebe | | İdari Personel | | Tekniker | | Diğer | | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,15 | 3,24 | 9,63 | 3,45 | 8,81 | 4,54 | 9,47 | 3,98 | 10,83 | 4,14 | 2,060 | 0,090 |
| **İş Motivasyonu** | 66,02 | 18,31 | 65,36 | 19,56 | 73,90 | 29,39 | 62,18 | 18,32 | 70,81 | 28,34 | 1,757 | 0,142 |
| *Kişisel Düzenleme* | 14,58 | 4,99 | 14,72 | 5,75 | 15,03 | 6,31 | 13,55 | 5,72 | 14,90 | 6,38 | 0,653 | 0,626 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 8,32 | 4,48 | 8,42 | 4,52 | 11,52 | 6,28 | 8,45 | 4,46 | 10,58 | 6,35 | 3,165 | **0,016*** |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 8,64 | 4,79 | 7,72 | 4,53 | 11,32 | 6,52 | 7,92 | 4,26 | 8,98 | 6,22 | 2,494 | **0,046*** |
| *Motive Olmama* | 7,32 | 3,84 | 7,27 | 4,48 | 8,13 | 6,03 | 6,22 | 3,68 | 7,66 | 5,71 | 1,549 | 0,192 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 14,72 | 5,32 | 15,10 | 5,55 | 15,52 | 6,15 | 14,57 | 5,80 | 15,12 | 6,25 | 0,238 | 0,917 |
| *İçsel Motivasyon* | 12,44 | 5,08 | 12,12 | 5,08 | 12,39 | 6,65 | 11,47 | 5,08 | 13,58 | 6,54 | 1,082 | 0,368 |
| **İş Performansı** | 15,60 | 3,81 | 16,18 | 3,50 | 15,26 | 5,59 | 15,69 | 5,08 | 14,85 | 5,40 | 0,868 | 0,485 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların meslekleri bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Meslek grupları arasında İş Motivasyonu Ölçeği, Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, idari personel olan katılımcıların Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanları, hekim, hemşire/ebe ve tekniker olan katılımcılara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 13. Değişkenlerin çalışılan bölüm bakımından karşılaştırılması

| | Sağlık Hizmetleri | | Kalite ve İdari Hizmetler | | t | p |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,65 | 3,68 | 8,42 | 4,26 | 1,618 | 0,106 |
| **İş Motivasyonu** | 66,54 | 21,15 | 65,73 | 27,73 | 0,145 | 0,886 |
| *Kişisel Düzenleme* | 14,63 | 5,59 | 12,81 | 6,41 | 1,587 | 0,113 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 8,91 | 5,04 | 9,81 | 5,46 | -0,868 | 0,386 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 8,41 | 5,05 | 10,27 | 5,55 | -1,798 | 0,073 |
| *Motive Olmama* | 7,18 | 4,50 | 7,73 | 4,75 | -0,606 | 0,545 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 15,01 | 5,59 | 13,54 | 6,55 | 1,281 | 0,201 |
| *İçsel Motivasyon* | 12,40 | 5,42 | 11,58 | 6,14 | 0,739 | 0,460 |
| **İş Performansı** | 15,81 | 4,24 | 12,96 | 6,06 | 2,357 | **0,026*** |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların çalıştıkları bölüm bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen bağımsız gruplar t testi sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Çalışılan bölüm grupları arasında İş Performansı ölçeği puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, sağlık hizmetlerinde çalışanların İş Performansı puanları Kalite ve İdari Hizmetlerde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 14. Değişkenlerin çalışılan kurum bakımından karşılaştırılması

| | Şehir Hastanesi | | Üniversite/Eğitim Araştırma Hastanesi | | 112 Acil Sağlık Hizmetleri | | Özel Hastane | | Aile Sağlığı Merkezi | | Diğer | | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,12 | 3,60 | 8,80 | 3,70 | 10,44 | 3,61 | 12,42 | 2,48 | 9,06 | 3,26 | 10,62 | 3,86 | 5,468 | **0,000*** |
| **İş Motivasyonu** | 64,55 | 21,17 | 65,75 | 23,14 | 70,38 | 21,06 | 79,47 | 20,16 | 64,00 | 16,50 | 66,29 | 20,38 | 1,882 | 0,097 |
| *Kişisel Düzenleme* | 14,09 | 5,71 | 13,86 | 5,87 | 16,50 | 5,42 | 16,32 | 4,15 | 14,63 | 5,15 | 14,90 | 5,56 | 1,784 | 0,115 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 8,38 | 4,66 | 9,14 | 5,02 | 7,97 | 4,77 | 12,37 | 6,08 | 9,06 | 3,92 | 9,25 | 5,62 | 2,416 | **0,036*** |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 8,19 | 4,89 | 9,47 | 5,38 | 7,82 | 4,94 | 10,53 | 6,02 | 7,63 | 3,65 | 7,46 | 4,75 | 2,421 | **0,035*** |
| *Motive Olmama* | 7,46 | 4,80 | 6,99 | 3,96 | 7,68 | 5,32 | 7,68 | 5,08 | 6,50 | 3,06 | 6,99 | 4,71 | 0,360 | 0,876 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 14,78 | 5,68 | 14,13 | 5,87 | 16,62 | 4,83 | 16,63 | 4,78 | 15,25 | 5,86 | 15,19 | 5,70 | 1,519 | 0,183 |
| *İçsel Motivasyon* | 11,65 | 5,03 | 12,16 | 5,54 | 13,79 | 5,18 | 15,95 | 4,65 | 10,94 | 4,84 | 12,51 | 6,16 | 2,833 | **0,016*** |
| **İş Performansı** | 16,01 | 3,98 | 14,70 | 4,58 | 15,91 | 4,90 | 17,37 | 4,30 | 15,13 | 5,41 | 16,10 | 4,27 | 2,131 | 0,061 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların çalıştıkları kurumlar bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Çalışılan kurum grupları arasında Çalışmaya Tutkunluk Ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, özel hastanede çalışanların Çalışmaya Tutkunluk Ölçek puanları şehir hastanesinde ve eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Ayrıca şehir hastanesinde çalışanların da Çalışmaya Tutkunluk Ölçek puanları "diğer" grubunda yer alan kurumlarda çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışılan kurum grupları arasında İş Motivasyonu Ölçeği, Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, özel hastanede çalışanların Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanları şehir hastanesinde ve 112 acil sağlık hizmetlerinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışılan kurum grupları arasında İş Motivasyonu Ölçeği, Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, üniversite/eğitim araştırma hastanesinde çalışanların Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyut puanları şehir hastanesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışılan kurum grupları arasında İş Motivasyonu Ölçeği, İçsel Motivasyon alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, özel hastanede çalışanların İçsel Motivasyon alt boyut puanları şehir hastanesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 15. Değişkenlerin gelir-gider dengesi bakımından karşılaştırılması

| | Giderim gelirimden | Gelirim ile giderim | Gelirim giderimden | F | p |
|---|---|---|---|---|---|

| | fazla | | dengeli | | fazla | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,11 | 3,86 | 9,89 | 3,73 | 9,78 | 3,42 | 1,819 | 0,164 |
| **İş Motivasyonu** | 65,39 | 23,20 | 67,62 | 21,33 | 66,31 | 18,98 | 0,411 | 0,663 |
| *Kişisel Düzenleme* | 13,83 | 5,93 | 15,00 | 5,54 | 14,81 | 5,26 | 1,801 | 0,167 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 9,33 | 5,29 | 8,96 | 5,18 | 8,32 | 4,34 | 1,012 | 0,364 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 8,65 | 5,10 | 8,38 | 5,25 | 8,65 | 4,85 | 0,133 | 0,876 |
| *Motive Olmama* | 7,82 | 4,97 | 6,71 | 4,24 | 7,06 | 4,01 | 2,231 | 0,110 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 14,15 | 5,83 | 15,74 | 5,41 | 14,72 | 5,69 | 3,122 | **0,045*** |
| *İçsel Motivasyon* | 11,62 | 5,56 | 12,83 | 5,48 | 12,74 | 5,16 | 2,167 | 0,116 |
| **İş Performansı** | 15,34 | 4,80 | 15,88 | 4,27 | 15,63 | 4,00 | 0,567 | 0,568 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların gelir-gider dengesi bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Gelir-gider dengesi grupları arasında İş Motivasyonu Ölçeği, İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, gelir ve gideri dengeli olanların İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanları gideri gelirinden fazla olanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 16. Değişkenlerin iş hayatında toplam çalışma süresi bakımından karşılaştırılması

| | 5 yıl ve altı | | 6-10 yıl | | 11-15 yıl | | 16 yıl ve üstü | | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 9,59 | 3,58 | 9,35 | 3,62 | 9,00 | 4,28 | 10,11 | 3,91 | 0,884 | 0,449 |
| **İş Motivasyonu** | 68,42 | 19,81 | 63,58 | 21,15 | 64,09 | 28,91 | 65,65 | 21,76 | 1,220 | 0,305 |
| *Kişisel Düzenleme* | 15,09 | 5,23 | 13,68 | 5,50 | 12,93 | 6,68 | 14,76 | 6,14 | 2,183 | 0,093 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 9,37 | 5,11 | 8,23 | 4,77 | 8,70 | 5,14 | 8,85 | 5,24 | 1,016 | 0,386 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 8,86 | 4,88 | 8,09 | 5,02 | 9,23 | 6,17 | 7,64 | 5,03 | 1,428 | 0,234 |
| *Motive Olmama* | 7,01 | 4,43 | 7,74 | 4,36 | 8,14 | 5,49 | 6,59 | 4,18 | 1,522 | 0,208 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 15,55 | 5,24 | 13,82 | 5,44 | 13,02 | 6,54 | 15,53 | 6,19 | 3,372 | **0,021*** |
| *İçsel Motivasyon* | 12,55 | 5,22 | 12,01 | 5,09 | 12,07 | 6,70 | 12,29 | 5,85 | 0,237 | 0,871 |
| **İş Performansı** | 15,59 | 4,23 | 16,19 | 3,92 | 15,12 | 5,51 | 15,35 | 4,82 | 0,718 | 0,543 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların iş hayatında geçirdikleri toplam süre bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

İş hayatında geçirilen toplam süre grupları arasında İş Motivasyonu Ölçeği, İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre, 5 yıl ve altı süredir çalışanları İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanları 11-15 yıl arası çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 17. Değişkenlerin mevcut iş toplam çalışma süresi bakımından karşılaştırılması

| | 1 yıl ve altı | | 2-5 yıl | | 6 yıl ve üzeri | | F | p |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ort. | ss. | ort. | ss. | ort. | ss. | | |
| **Çalışmaya Tutkunluk** | 10,12 | 3,77 | 9,34 | 3,49 | 9,34 | 4,06 | 1,688 | 0,187 |
| **İş Motivasyonu** | 68,75 | 20,61 | 66,27 | 19,17 | 64,35 | 26,21 | 0,988 | 0,374 |
| *Kişisel Düzenleme* | 15,15 | 5,46 | 14,66 | 5,19 | 13,52 | 6,50 | 1,950 | 0,145 |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | 9,66 | 5,07 | 8,82 | 4,96 | 8,48 | 5,22 | 1,576 | 0,208 |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | 9,28 | 5,09 | 8,10 | 4,67 | 8,49 | 5,75 | 1,837 | 0,161 |
| *Motive Olmama* | 6,45 | 4,06 | 7,30 | 4,43 | 7,89 | 5,02 | 2,739 | 0,066 |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | 15,17 | 5,46 | 15,26 | 5,28 | 14,02 | 6,44 | 1,414 | 0,245 |
| *İçsel Motivasyon* | 13,03 | 5,70 | 12,14 | 5,05 | 11,95 | 5,89 | 1,245 | 0,289 |
| **İş Performansı** | 15,39 | 4,49 | 16,03 | 3,94 | 15,14 | 5,11 | 1,487 | 0,228 |

Tabloda ölçek puanlarının katılımcıların mevcut iş yerlerinde geçirdikleri toplam süre bakımından karşılaştırılması için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre mevcut iş yerinde çalışma süre grupları arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir ($p>0,05$).

### 6.2. Korelasyon Analizleri

Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulabilmesi amacıyla korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ilişkileri incelemek için Pearson korelasyonu kullanılmıştır. Pearson korelasyonu, iki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi

ölçmek için kullanılan spesifik bir korelasyon analizi türüdür. Verilerin normal dağıldığını ve iki değişkenin varyanslarının eşit olduğunu varsaydığı anlamına gelen parametrik bir testtir (Gravetter ve Wellnau, 2020).

Tablo 18. Değişkenlerin ilişki testi

| | | Çalışmaya Tutkunluk | İş Motivasyonu | Kişisel Düzenleme | Dışsal Düzenleme-Maddesel | Dışsal Düzenleme-Sosyal | Motive Olmama | İçe Yansıtılan Düzenleme | İçsel Motivasyon |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Çalışmaya Tutkunluk** | r | | | | | | | | |
| **İş Motivasyonu** | r | 0,465* | | | | | | | |
| *Kişisel Düzenleme* | r | ,514* | ,765* | | | | | | |
| *Dışsal Düzenleme-Maddesel* | r | 0,270* | 0,738* | 0,354* | | | | | |
| *Dışsal Düzenleme-Sosyal* | r | 0,156* | 0,717* | 0,302* | 0,665* | | | | |
| *Motive Olmama* | r | -0,051 | ,337* | -0,099 | 0,272* | 0,386* | | | |
| *İçe Yansıtılan Düzenleme* | r | 0,437* | 0,756* | 0,779* | 0,387* | 0,298* | -0,048 | | |
| *İçsel Motivasyon* | r | 0,498* | 0,747* | 0,652* | 0,377* | 0,346* | 0,049 | 0,547* | |
| **İş Performansı** | r | 0,410* | 0,313* | 0,382* | 0,060 | 0,048 | -0,005 | 0,406* | 0,326* |

Tabloda değişkenler arasında ilişkinin test edilmesi için gerçekleştirilen Pearson Korelasyon testi sonuçları verilmiştir. Korelasyon testi neticesinde elde edilen korelasyon katsayısının alacağı değerlerden 0-0,19 çok zayıf, 0,20-0,49 zayıf, 0,50-0,69 orta, 0,70-0,89 yüksek, 0,90-1,00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Schmidt ve Osebold, 2017). Analiz sonuçlarına göre;

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,465$) bir ilişki vardır ($p<0,05$).

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ile İş Performansı Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf ($r=0,410$) bir ilişki vardır ($p<0,05$).

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği alt boyutlarından Kişisel Düzenleme (r=0,514) ve İçsel Motivasyon (r=0,498) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır (p<0,05).
Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği alt boyutlarından Dışsal Düzenleme-Maddesel (r=0,270) ve İçe Yansıtılan Düzenleme (r=0,437), arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (p<0,05).

İş Performansı Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf (r=0,313) bir ilişki vardır (p<0,05). Bu bağlamda daha yüksek iş motivasyonuna sahip olan bireylerin genellikle daha iyi iş performansı sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir.

İş Performansı Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği alt boyutlarından Kişisel Düzenleme (r=0,382), İçe Yansıtılan Düzenleme (r=0,406) ve İçsel Motivasyon (r=0,323) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır (p<0,05).

### 6.3. Regresyon Analizleri

Ölçekler arasındaki ilişkilerin matematiksel olarak ortaya konulabilmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Çoklu doğrusallığın tespit edilebilmesi için Varyans Enflasyon Faktörü ile tolerans değerleri hesaplanmıştır. Varyans enflasyon faktörü (VIF) ve tolerans, regresyon analizinde çoklu bağlantıyı değerlendirmek için kullanılan iki istatistiksel araçtır. Çoklu bağlantı, bir regresyon modelindeki iki veya daha fazla bağımsız değişkenin yüksek oranda ilişkili olduğunda ortaya çıkan bir durumdur. Bu, regresyon modelinde kararsız katsayı tahminleri ve hatalı standart hatalar gibi sorunlara neden olabilmektedir. Varyans Enflasyon Faktörlerinin (VIF) 5'in altında ve tolerans değerlerinin 0,20'nin üzerinde olması beklenmektedir (Kim, 2019).

Regresyon modelinde otokorelasyon varlığını değerlendirmek için. Durbin-Watson (DW) katsayısı hesaplanmıştır. Otokorelasyon, bir regresyon modelinin hata terimlerimin birbiriyle ilişkili olması durumudur. DW değeri 0 ile 4 arasında değişmektedir. Katsayının 2 değeri alması, otokorelasyon olmadığını gösterirken, 0 veya 4 değerleri sırasıyla

mükemmel pozitif veya negatif otokorelasyon olduğunu işaret etmektedir. 1 ile 3 arasında bir DW istatistiği kabul edilebilir olarak kabul edilmektedir (Field, 2018). Basit doğrusal regresyon formülü "y= ax+b" çoklu doğrusal regresyon formülü ise "$y=ax_1+bx_2+c$"dir.

Tablo 19. İş Motivasyonu'nun İş Performansı üzerindeki etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Katsayılar | | | Model | | | Tolerans | VIF | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | t | p | F | p | $R^2$ | | | |
| Çalışmaya | sabit | 4,233 | 7,756 | 0,000 | 105,404 | 0,000 | 0,216 | 1,000 | 1,000 | 1,910 |
| Tutkunluk | İş Motivasyonu | 0,080 | 10,267 | 0,000 | | | | | | |

Tabloda İş Motivasyonunun Çalışmaya Tutkunluk üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizi görülmektedir. DW katsayısı 1-3 aralığında, VIF değeri 5'ten küçük ve tolerans 0,20 değerinin üzerinde yer almaktadır. Bu verilere göre modelde çoklu doğrusallık ve otokorelasyon problemi olmadığı kabul edilebilir. Analiz sonuçlarına göre kurulan model anlamlıdır ($p<0,05$). İş Motivasyonu, Çalışmaya Tutkunluk ölçeğini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Çalışmaya Tutkunlukta meydana gelen değişimin %21,6'sı İş Motivasyonu ile açıklanabilmektedir.

Tablo 20. İş Motivasyonu'nun Çalışmaya Tutkunluk üzerindeki etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Katsayılar | | | Model | | | Tolerans | VIF | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | t | p | F | p | $R^2$ | | | |
| İş Performansı | sabit | 11,346 | 16,315 | 0,000 | 41,709 | 0,000 | 0,098 | 1,000 | 1,000 | 1,896 |
| | İş Motivasyonu | 0,064 | 6,458 | 0,000 | | | | | | |

Tabloda İş Motivasyonunun İş Performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizi görülmektedir. DW katsayısı 1-3 aralığında, VIF değeri 5'ten küçük ve tolerans 0,20 değerinin üzerinde yer almaktadır. Bu verilere göre modelde çoklu doğrusallık ve otokorelasyon problemi olmadığı kabul edilebilir. Analiz sonuçlarına göre kurulan model anlamlıdır ($p<0,05$). İş Motivasyonu, İş Performansını anlamlı düzeyde yordamaktadır. İş Performansında meydana gelen değişimin %9,8'i İş Motivasyonu ile açıklanabilmektedir.

Tablo 21. İş Motivasyonu ve Çalışmaya Tutkunluğun İş Performansı üzerindeki etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Katsayılar | | | Model | | | Tolerans | VIF | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | T | p | F | p | $R^2$ | | | |
| İş Performansı | sabit | 9,652 | 13,573 | 0,000 | 43,985 | 0,000 | 0,187 | | | 1,963 |
| | İş Motivasyonu | 0,032 | 3,012 | 0,003 | | | | 0,784 | 1,275 | |
| | Çalışmaya Tutkunluk | 0,400 | 6,467 | 0,000 | | | | 0,784 | 1,275 | |

Tabloda İş Motivasyonu ve Çalışmaya Tutkunluğun İş Performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi görülmektedir. DW katsayısı 1-3 aralığında, VIF değeri 5'ten küçük ve tolerans 0,20 değerinin üzerinde yer almaktadır. Bu verilere göre modelde çoklu doğrusallık ve otokorelasyon problemi olmadığı kabul edilebilir. Analiz sonuçlarına göre kurulan model anlamlıdır ($p<0,05$). Kurulan model İş Performansındaki değişimi %18,7 oranında açıklayabilmektedir. Gerçekleştirilen regresyon analizi ile ilgili önemli bir bulgu çoklu regresyon analizinde Çalışmaya Tutkunluk analize girdiğinde İş Motivasyonuna ilişkin anlamlılık düzeyinde ($p=0,003$), İş Motivasyonunun basit regresyonda İş Performansı üzerindeki etkisine göre anlamsızlaşma görülmektedir. Bu durum aracılık etkisini işaret etmektedir. Tamamen anlamsızlaşma gerçekleşmediği için kısmi aracılık etkisi söz konusudur.

Kısmi aracılıkta aracı değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi kısmen açıklamaktadır. Bu, bağımsız değişkenin hala bağımlı değişken üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu, ancak aracının da dolaylı bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir (Preacher ve Hayes, 2008).

İş Motivasyonunun İş Performansı üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerinin ve bu etkilerin anlamlı olup olmadığının tespit edilebilmesi amacıyla bootstraping (yeniden örnekleme) metoduyla güven aralığı alt ve üst limitleri SPSS için Hayes Process eklentisi kullanılarak hesaplanmıştır. Bootstrapping verileri değiştirerek tekrar tekrar örnekleyerek

ve ardından ilgilenilen istatistiği yeniden tahmin ederek çalışmaktadır. Bootstrap tahminlerinin dağılımı daha sonra orijinal tahminin belirsizliğini tahmin etmek için kullanılmaktadır. Bootstraping yöntemi, varsayımların ihlaline karşı daha dayanıklı olması, dolaylı etkinin daha doğru tahminlerini sağlaması ve daha karmaşık modellerde de kullanılabilmesi nedeniyle aracılık etkisinin test edilebilmesi için güçlü bir yöntem olarak görülmektedir (Hayes, 2009).

Tablo 22. İş Motivasyonunun İş Performansı üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkisi

| | **Etki** | **Güven Aralığı Alt Limit** | **Güven Aralığı Üst Limit** |
|---|---|---|---|
| Toplam | 0,064 | 0,447 | 0,084 |
| Doğrudan | 0,032 | 0,011 | 0,053 |
| Dolaylı | 0,032 | 0,018 | 0,047 |

Tabloda İş Motivasyonunun İş Performansı üzerindeki etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun aracılık etkisinin tespit edilebilmesi amacıyla hesaplanan etki büyüklükleri ve güven aralığı alt ve üst limitleri verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre güven aralıkları "0" değerini barındırmadığı için toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. İş Motivasyonunun İş Performansı üzerinde hem doğrudan bir etkisi hem de Çalışmaya Tutkunluk üzerinden gerçekleşen dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Bu durumda İş Motivasyonunun İş Performansı üzerindeki etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

İş motivasyonunun iş performansı üzerindeki doğrudan etkisi 0,032 olarak hesaplanmıştır. Bu, iş motivasyonunun çalışmaya tutkunluktan bağımsız olarak iş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. İş motivasyonunun çalışmaya tutkunluk yoluyla iş performansı üzerindeki dolaylı etkisi ise 0,032'dir. Bu, çalışmaya tutkunluğun kısmen iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, iş motivasyonunun iş

performansı üzerinde doğrudan bir etkisi vardır, ancak çalışmaya tutkunluk da bu ilişkide rol sahibidir.

Tablo 23. Hipotezlerin Kabul/Red Durumları

| | |
|---|---|
| H1: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile iş performansı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Kabul |
| H2: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Kabul |
| H3: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Kabul |
| H4: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü vardır | Kabul |
| $H5_a$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_b$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_c$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_d$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_e$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile meslek arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_f$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile çalışılan bölüm arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_g$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_h$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile aylık hane geliri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_i$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H5_i$: Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile aynı işte çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_a$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_b$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_c$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_d$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_e$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile meslek arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_f$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile çalışılan bölüm arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Kabul |
| $H6_g$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_h$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile aylık hane geliri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_i$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H6_i$: Sağlık çalışanlarında iş performansı ile aynı işte çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H7_a$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H7_b$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Kabul |
| $H7_c$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H7_d$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H7_e$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile meslek arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H7_f$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile çalışılan bölüm arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H7_g$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile çalışılan kurum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Kabul |
| $H7_h$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile aylık hane geliri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |
| $H7_i$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |

| | |
|---|---|
| $H7_i$: Sağlık çalışanlarında çalışmaya tutkunluk ile aynı işte çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. | Red |

# SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar bu bölümde yer almaktadır.

Ölçeklere ilişkin uyum indeks sonuçlarına göre, Çalışmaya Tutkunluk ölçeğine ilişkin CFI, TLI ve GFI değerlerinin 0,90'un üzerinde yer alması kabul edilebilir uyuma işaret ederken 0,95'in üzerindeki değerler iyi bir uyumun söz konusu olduğu anlamına gelmektedir. Bu çerçevede, modele ilişkin değerlerin CFI ve GFI değerlerinin çok iyi uyum gösterdiği söylenebilir. Elde edilen veriler modelin doygun olduğunu ve mükemmel uyum gösterdiğini işaret etmektedir.

İş Motivasyonu ölçeğine ilişkin uyum indeks sonuçlarına göre, Analiz sonuçlarına göre, CFI değerinin 0,95'in üzerinde, TLI ve GFI değerlerinin ise 0,90'un üzerinde yer aldığı tespit edilmiştir. RMR ve RMSEA değerine bakıldığında ise iki değerinde 0,08'in altında yer aldığı görülmektedir. Elde edilen veriler ışığında modelin uyumunun kabul edilebilir olduğunu söylemek mümkündür.

İş performansı ölçeğine ilişkin uyum indeks sonuçlarına göre, CFI, GFI ve TLI değerinin 0,95'in üzerinde oldukça üzerinde yer aldığı ve 1'e yakınsadığı görülmektedir. RMR ve RMSEA değerine bakıldığında ise iki değerinde 0,08'in altında yer almaktadır. Elde edilen veriler ışığında modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan T testinin sonuçlarına göre Erkeklerin İş Motivasyonu ölçeğinin Motive Olmama alt boyut puanları kadınlara göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durum, erkek çalışanların iş motivasyonuyla ilgili motivasyon eksikliği yaşama eğiliminde olduklarını gösterirken, kadın çalışanların ise daha düşük bir motivasyon eksikliği yaşadığını işaret etmektedir. Bu sonuç, cinsiyetler arasında iş motivasyonu düzeyleri açısından farklılıklar

olduğunu düşündürebilir. Geyik (2016) ve Atasoy (2021) kadınların iş motivasyonu düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu aktarmıştır. Güner (2016) ise erkeklerin iş motivasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Abbasoğlu (2015), Keklik ve Coşkun (2013) ve Konca (2021) ise sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini belirlemiştir.

Araştırmamızda çalışmaya tutkunluk ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Fakat bazı araştırmalarda erkeklerin çalışmaya tutkunluğunun kadınlara göre daha çok olduğu belirlemiştir (Özer vd., 2015; Arslan ve Demir, 2017; Kartal, 2017; Soydan, 2022). Bu bulgulardan farklı olarak Mauno ve arkadaşları (2007) sağlık çalışanları ile Finlandiya'da yaptıkları çalışmada, kadınların çalışmaya tutkunluklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Wan ve arkadaşları (2018) ve Blair (2020) ise cinsiyetin çalışmaya tutkunluk puan ortalamaları arasında anlamlı farklılık oluşturmadığını saptamışlardır ve bu sonuçlar çalışmamızla paralellik göstermektedir. Keleş (2017) ve Özdemir ve diğerleri (2019) iş performansı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık belirlememişlerdir ve bu sonuç ile çalışmamız uyum göstermiştir.

Yapılan One-Way Anova testinin sonuçlarına göre 41 yaş ve üzeri grubun İş Motivasyonu puanları ve İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanları 37-40 yaş arası grubuna göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu, daha yaşlı olan bireylerin iş motivasyonu açısından daha yüksek puanlar aldığını göstermektedir. Yani, 41 yaş ve üzeri yaş grubundaki bireylerin işlerine daha fazla motivasyonla yaklaştığı ve daha yüksek bir iş motivasyonu seviyesine sahip olduğu sonucu çıkarılabilir.Benzer şekilde 41 yaş ve üzeri bireylerin iş motivasyonunda genel olarak daha fazla deneyim, olgunluk ve özsaygıya sahip oldukları yorumunu yapmak mümkündür.Arslan (2023) 30 yaş ve altında olan sağlık çalışanlarının iş motivasyonu ölçeğinin kişisel düzenleme ve içe yansıyan düzenleme alt boyutlarından daha yüksek puanlar aldıklarını belirlemiştir. Geyik (2016) 18-24 yaş aralığında olanların iş motivasyonu düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu aktarmıştır. Güner (2016) 21-26 yaş grubu çalışanların 45 yaş ve üzerine göre motivasyon düzeyi daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Konca (2021) ise sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yaşa göre anlamlı farklılık göstermediğini

belirlemiştir. Simson (2009), Aboshaiqah ve arkadaşları (2016) ve Soydan (2022) sağlık çalışanlarının yaşlarının artmasının çalışmaya tutkunluklarını da arttırdığı aktarmışlardır. Zhang ve arkadaşları da (2021) yaş grubu yükseldikçe hemşirelerin çalışmaya tutkunluk düzeylerinin arttığını ve özellikle 40 yaş üstü hemşirelerin çalışmaya tutkunluklarının en yüksek olduğunu belirtmektedir. Turgut (2011), Özer ve arkadaşları (2015) ve Şahin ve arkadaşları (2018) ise, yaş ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiş ve çalışmamızla paralellik göstermiştir. Pekmezci (2019) ve Sarıtaş (2022) yaş ile iş performansı arasında anlamlı farklılık olmadığı belirlemişlerdir ve bu sonuçlar çalışmamızla paralellik göstermiştir.

Lise ve altı mezunu olanların İş Motivasyonu ölçeğinin Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanları lisans mezunlarına göre anlamlı düzeyde yüksektir. Bu bulgu doğrultusunda lise ve altı mezunlarının iş motivasyonunu maddi ödüller ve dışsal faktörler üzerinden daha fazla şekillendirdiği yorumunu yapmak mümkündür. Geyik (2016) doktora mezunu olanların iş motivasyonu düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu aktarmıştır. Abbasoğlu (2015) lisans/doktora mezunu olanların iş motivasyonu düzeylerinin ilköğretim/lise mezunlarına göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Karakaya ve Ay (2007) yaptıkları çalışmada eğitim değişkeninin iş motivasyonu üzerinde pozitif anlamlı etkisi olduğunu, eğitim seviyesi arttıkça motivasyonun da arttığını aktarmışlardır. Güner (2016) ve Atasoy (2021) çalışmasında eğitim durumu ile motivasyon arasında anlamlı fark belirlememişlerdir. Mahboubi ve arkadaşları (2015), Arslan ve Demir (2017), Zhang ve arkadaşları (2021) ve Soydan (2022) eğitim durumları ile çalışmaya tutkunluk düzeyleri arasında ilişki bulmamışlardır. Bu sonuçlar ile çalışmamız uyum göstermiştir. Şahin ve arkadaşları (2018) lise ve ön lisans mezunu sağlık çalışanlarının çalışmaya tutkunluk düzeylerini lisans mezunu sağlık çalışanlarına göre anlamlı olarak daha yüksek saptamıştır.

Analiz sonuçlarına göre medeni durum grupları arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir. Geyik (2016) ve Atasoy (2021) bekarların iş motivasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Abbasoğlu (2015) ise evlilerin iş motivasyonu düzeylerinin daha yüksek olduğunu

aktarmıştır. Özer ve arkadaşları (2015) ve Soydan (2022) medeni durum ile çalışmaya tutkunluk arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Bu sonuçlar ile çalışmamız uyum göstermektedir. Çalışma bulgularından farklı olarak Aboshaigah ve arkadaşları (2016), Zhang ve arkadaşları (2021) medeni durumun çalışmaya tutkunluk puanlarında evli olanların lehine farklılık oluşturduğunu belirtmektedir. Boz (2009), Özdemir ve diğerleri (2019) iş performansı ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık belirlememişlerdir ve bu sonuç ile çalışmamız uyum göstermiştir.

İdari personel olan katılımcıların Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanları, hekim, hemşire/ebe ve tekniker olan katılımcılara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, idari personelin iş motivasyonunu maddi ödüller ve dışsal faktörlere daha fazla dayandırdığını göstermektedir. Özer ve arkadaşlarının (2015) sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmada, hemşirelerin ve diğer sağlık çalışanlarının tutkunluk düzeyinin hekim ve idari personellere kıyasla daha düşük olduğu saptanmıştır. Bal'ın (2009) beyaz yakalılarla yaptığı çalışmada, kurumda yöneticilik görevi olan çalışanların çalışmaya tutkunluk seviyelerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Araştırmamızda ise istatiksel olarak önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

Sağlık hizmetlerinde çalışanların İş Performansı puanları Kalite ve İdari Hizmetlerde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, sağlık hizmetlerinin doğası gereği iş performansının önemli olduğunu ve sağlık çalışanlarının daha yüksek bir performans sergilediğini göstermektedir. Kalite ve idari hizmet çalışanları doğrudan hasta bakımıyla ilgilenmedikleri için, iş performanslarının daha düşük olması beklenebilir. Şahin ve arkadaşları (2018), polikliniklerde ve idari birimlerde çalışan personelin diğerlerine göre çalışmaya tutkunluk puanlarının daha yüksek olduğu belirtilmişlerdir. Araştırmamızda ise istatiksel olarak önemli bir farklılığa rastlanmamıştır.

Özel hastanede çalışanların Çalışmaya Tutkunluk Ölçek puanları şehir hastanesinde ve eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Şahinbaş ve Erigüç (2019) bir üniversite hastanesinde acil serviste çalışan sağlık personellerinin

çalışmaya tutkunluk düzeylerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu saptamışlardır. Cerit Soydan ve Bahçecik (2018) çalışmasında, özel hastane hemşirelerinin çalışmaya tutkunluklarının daha yüksek olduğunu aktarmışlardır. Aboshaiqah ve arkadaşları (2016), yaptıkları çalışmada hastane türüne göre hemşirelerin çalışmaya tutkunluk puan ortamalarında anlamlı fark saptadıklarını ve tutkunluğun askeri ve güvenlik gücü hastanelerinde en yüksek olduğunu belirtmektedir.

112 acil sağlık hizmetlerinde çalışanların Kişisel Düzenleme alt boyut puanları eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Özel hastanede çalışanların Dışsal Düzenleme-Maddesel alt boyut puanları şehir hastanesinde ve 112 acil sağlık hizmetlerinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Üniversite hastanesinde çalışanların Dışsal Düzenleme-Sosyal alt boyut puanları "diğer" grubunda yer alan kurumlarda çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir. 112 acil sağlık hizmetlerinde çalışanların İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanları eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir. Özel hastanede çalışanların İçsel Motivasyon alt boyut puanları şehir hastanesinde ve eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksektir.Sonuç olarak, bu verilere dayanarak genel bir çıkarım yapmak gerekirse, özel hastane çalışanlarının, işlerine daha tutkulu ve bağlı oldukları, maddi ödüllere ve dışsal faktörlere daha fazla odaklandıkları ve içsel motivasyonlarının da yüksek olduğu söylenebilir.Cengiz (2023) motivasyonu algısı ile hastane türü değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlememiştir.

Gelir ve gideri dengeli olanların İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanları gideri gelirinden fazla olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, gelir ve gideri dengeli olan bireylerin iş motivasyonunda daha yüksek bir içe yansıtılan düzenleme seviyesine sahip olduklarını göstermektedir. İçe yansıtılan düzenleme, bireyin kendi içsel değerleri, amaçları ve ilgi alanlarına dayalı olarak işini düzenleme yeteneğini ifade eder. Gelir ve gideri dengeli olan bireyler, işlerini bu içsel motivasyon kaynaklarına dayanarak daha etkili bir şekilde düzenleyebilmektedir. Sonuç olarak, gelir ve gideri dengeli olan bireylerin iş motivasyonunda daha yüksek bir içe yansıtılan düzenleme seviyesine sahip olduğunu gösteren bu sonuçları değerlendirdiğimizde, finansal denge ve

içsel motivasyon arasında bir ilişki olabileceğini düşünülebilinir. Arslan ve Demir (2017) ve Soydan (2022) aylık gelir durumları ile çalışmaya tutkunluk düzeyleri arasında ilişki bulmamışlardır. Bu sonuçlar ile çalışmamız uyum göstermiştir. Çalışma bulgularından farklı olarak Sundaray (2011) çalışmaya tutkunluğu etkileyen faktörleri ve sonuçları incelediği çalışmasında, ücretin çalışmaya tutkunlukta rol oynadığını belirtmektedir

1 yıl ve altı süredir çalışanları İçe Yansıtılan Düzenleme alt boyut puanları 11-15 yıl arası çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, iş hayatında daha kısa süre çalışan bireylerin işlerini daha fazla içe yansıtılan düzenleme ile yönlendirdiklerini göstermektedir. İçe yansıtılan düzenleme, bireyin kendi içsel değerleri, amaçları ve ilgi alanlarına dayalı olarak işini düzenleme yeteneğini ifade eder. Bu durumda, daha yeni işe başlayan bireylerin işlerine daha fazla kişisel değerleri ve amaçlarıyla bağlantı kurarak yaklaştığı söylenebilir. Arslan (2023) mesleki kıdemi 5 yıldan az olan sağlık çalışanları, iş motivasyonu içsel motivasyon ve içe yansıyan düzenleme alt boyutları puanlarından daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Soydan (2022) sağlık çalışanlarının mesleki deneyim süreleri uzadıkça çalışmaya tutkunluklarının da arttığını belirlemiştir. Mesleki deneyim süresi 11-18 yıl arasında olan hemşirelerin çalışmaya tutkunluklarını en yüksek şeklinde bulmuştur. Buna benzer şekilde Aboshaıqah ve arkadaşları (2016), Şahin ve arkadaşları (2018), Blair (2020) çalışmaya tutkunluğun mesleki deneyim süresi ile pozitif ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Simson (2009), Turgut (2011) ve Özer ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışma sonuçlarında ise çalışma süresinin çalışmaya tutkunluk ile ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir ve bu sonuçlar ile çalışmamız uyum göstermiştir. Sarıtaş (2022) toplam çalışma süresinin iş performansı ile ilişkisinin olmadığı belirlemiştir ve bu sonuç ile çalışmamız uyum göstermiştir.

Analiz sonuçlarına göre mevcut iş yerinde çalışma süre grupları arasında ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilememiştir. Arslan (2023) hastanede 5 yıldan az zamandır çalışmakta olan sağlık çalışanları, iş motivasyonu içe yansıyan düzenleme alt boyutundan daha yüksek puan aldıklarını aktarmıştır.

Yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya tutkun olan bireylerin genellikle daha yüksek bir iş motivasyonuna sahip oldukları söylenebilir. İki ölçek arasındaki alt boyut puanları değerlendirildiğinde kişisel düzenleme ve içsel motivasyonun çalışmaya tutkunluk ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Yani, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon becerileri yüksek olan bireylerin genellikle daha yüksek bir çalışmaya tutkunluk düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca elde edilen bulgular dışsal düzenleme-maddesel ve içe yansıtılan düzenleme faktörlerinin de çalışmaya tutkunlukla ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak bu ilişkiler, diğer alt boyutlardan daha zayıf düzeydedir. Çalışmaya tutkun olan bireylerin genellikle daha yüksek bir iş motivasyonuna ve daha iyi bir iş performansına sahip oldukları düşünülebilir. Ancak, bu ilişkilerin zayıf veya orta düzeyde olduğu göz önünde bulundurulmalı ve başka faktörlerin de etkili olabileceği unutulmamalıdır. Alt akademik yazın içerisinde, çalışmaya tutkunluk ile iş motivasyonu arasında bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan az sayıda çalışma vardır. Bazı çalışmalarda, çalışmaya tutkun olmayanların motive olmaları beklenmez. Buna karşın çalışmaya tutkun olanların, işlerini değerli ve anlamlı bularak içsel motivasyon durumu göstermeleri beklenmektedir (Gellatly, Meyer ve Luchak, 2006). Polat ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, çalışmaya tutkunluğun motivasyonu nasıl etkilediği ele alınmış, çalışma neticesinde ise çalışma tutkunluğun iş motivasyonlarını olumlu yönlü olarak etkilediği fark edilmiştir.

Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği ile İş Performansı Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, çalışmaya tutkun olan bireylerin genellikle daha iyi bir iş performansı sergilediğini göstermektedir. Yani, işe tutkulu olan bireylerin daha fazla çaba harcadığı, daha fazla özveri gösterdiği ve dolayısıyla iş performansının arttığı söylenebilir. Bakker (2017) iş performansını direkt olarak etkileyen değişkenler arasında çalışmaya tutkunluk olduğu ifade etmiştir. Literatür taraması yapıldığında araştırma sonuçlarımıza benzer şekilde çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasındaki ilişkiyi pozitif şekilde ortaya koyan araştırmalar olduğu görülmüştür (Demerouti vd., 2015; Noh ve Johnson, 2016; Reijseger vd., 2017; Şahin ve Çankır, 2018; Havuz, 2021).

İş Performansı Ölçeği ile İş Motivasyonu Ölçeği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda daha yüksek iş motivasyonuna sahip olan bireylerin genellikle daha iyi iş performansı sergileme eğiliminde oldukları söylenebilir. Alt boyut puanları değerlendirildiğinde, bu alt boyutların iş performansıyla ilişkili olduğunu ve iş motivasyonunun farklı yönlerinin iş performansını etkileyebileceğini göstermektedir. Örneğin, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme ve içsel motivasyon becerileri yüksek olan bireylerin genellikle daha yüksek iş performansı sergileme eğiliminde oldukları düşünülebilir. Ancak, bu ilişkiler zayıf düzeyde olduğundan, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkinin karmaşık olduğu ve başka faktörlerin de etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. İş performansını etkileyen diğer faktörler arasında yetenekler, deneyim, liderlik, iş ortamı ve motivasyon dışındaki motivasyon faktörleri de bulunabilir. Nortcraft ve Neale (1990), Karaman (2010), Köroğlu ve Avcıkurt (2014) ve Altındağ ve Akgün (2015) araştırmamıza paralel şekilde iş görenlerde performans artışı ile motivasyon arasında olumlu ilişki olduğunu aktarmışlardır.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre İş Motivasyonu, İş Performansını anlamlı düzeyde yordamaktadır. İş Performansında meydana gelen değişimin %9,8'i İş Motivasyonu ile açıklanabilmektedir. Bu durum iş motivasyonunun daha yüksek iş performansı seviyeleri ile ilişkili olduğu ve iş motivasyonunda meydana gelecek değişikliklerin iş performansında da değişikliklere neden olacağını işaret etmektedir. İş motivasyonunda meydana gelecek olan artış, iş performansı seviyelerinde de artışa neden olmaktadır. İş Motivasyonu, Çalışmaya Tutkunluk ölçeğini anlamlı düzeyde yordamaktadır. Çalışmaya Tutkunlukta meydana gelen değişimin %21,6'sı İş Motivasyonu ile açıklanabilmektedir. Bu durum iş motivasyonunun daha çalışmaya tutkunluk seviyeleri ile ilişkili olduğu ve iş motivasyonunda meydana gelecek değişikliklerin çalışmaya tutkunluk düzeylerinde de değişikliklere neden olacağını işaret etmektedir. İş motivasyonunda meydana gelecek olan artış, çalışmaya tutkunluk seviyelerinde de artışa neden olmaktadır. Örücü ve Kanbur (2008), Sökmen ve diğerleri (2013, Koçak ve Özüdoğru (2012) ve Gülşen (2020), Doğruyürür (2021) çalışanların performansları ile motivasyon uygulamaları arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

İş Motivasyonunun İş Performansı üzerinde hem doğrudan bir etkisi hem de Çalışmaya Tutkunluk üzerinden gerçekleşen dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Bu durumda İş Motivasyonunun İş Performansı üzerindeki etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Bu, daha motive olan insanların çalışmaya daha fazla tutkun oldukları ve çalışmaya daha tutkun olanların daha iyi performans gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Elde ettiğimiz bulgular ışığında cinsiyet ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörlerin iş motivasyonu üzerinde etkisi olduğu göz önüne alınarak, sağlık kurumlarında cinsiyet ve eğitim farklılıklarını dikkate alan motivasyon stratejileri geliştirilebilir. İş motivasyonunun yaşla birlikte arttığı bulunduğundan, iş yerlerinde yaşa duyarlı politikalar ve programlar uygulanabilir. Motivasyonu düşük yaş gruplarına motivasyonu artırıcı faaliyetlerin düzenlenmesi faydalı olabilir. İş yerlerinde farklı meslek grupları arasında motivasyon farklılıkları olduğu göz önünde bulundurularak, farklı meslek gruplarına özgü motivasyon stratejileri geliştirilebilir. Örneğin, idari personel için maddesel düzenleme odaklı teşvikler sağlanabilir.

İş performansının çalışma ortamı ve iş türüne bağlı olarak değiştiği bulunduğundan, iş yerlerinde çalışanların ihtiyaçlarına uygun destekleyici çalışma ortamları ve şartlarının sağlanması önemlidir. Özel hastanelerde, şehir hastanelerinde ve eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışanlar için farklı teşvikler ve destekler sunulabilir.

İş yerlerinde iletişim ve geri bildirim süreçlerinin iyileştirilmesi önemlidir. Çalışanların motivasyonunu artırmak için düzenli geri bildirimler sağlanmalı ve başarıları takdir edilmelidir. Ayrıca, çalışanların fikirlerini ve görüşlerini paylaşabilecekleri bir iletişim ortamı oluşturulmalıdır.

Kişilerin işlerinde gelişimlerini sağlamak ve kendilerini yenilemelerini teşvik etmek için eğitim ve gelişim programları düzenlenebilir. Çalışanların yeteneklerini ve yetkinliklerini geliştirmelerine olanak sağlamak, çalışmaya tutkularını arttıracağı için, iş motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkileyebilir.

İş yerlerinde çalışanların iş-yaşam dengesini sağlayabilmeleri için esnek çalışma düzenleri ve destekleyici politikalar uygulanabilir. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanı ve aile dostu politikalar, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini ve motivasyonlarını artırmalarını sağlayabilir.

İş yerlerinde takım çalışması ve iş birliği kültürünün teşvik edilmesi önemlidir. Çalışanların birbirleriyle etkileşim içinde olmaları, birlikte çalışma fırsatları bulmaları ve bir amaç etrafında birleşmeleri, çalışmaya olan tutkunluğu arttırabilir. Bundan kaynaklı iş motivasyonu ve iş performansında da artış görülebilir.

Çalışmaya tutkunluk ile iş motivasyonu ve iş performansı arasında pozitif ilişkiler olduğu bulunduğundan, iş yerlerinde çalışanların tutkularını keşfetmeleri ve bu tutkularını işlerine yansıtmaları teşvik edilebilir. Çalışanların işleriyle bağlantılı tutkularını keşfetmelerine ve bunları iş motivasyonuna dönüştürmelerine yardımcı olacak programlar düzenlenebilir.

İş motivasyonunun iş performansını %9,8 oranında yordadığı ve çalışmaya tutkunluğunun iş motivasyonu üzerinden kısmi bir aracılık etkisi olduğu bulunduğundan, iş yerlerinde hem iş motivasyonunu hem de çalışmaya tutkunluğunu artırmaya yönelik stratejilerin benimsenmesi önemlidir. Bunun için ödüllendirme sistemleri, eğitim programları ve kariyer gelişim fırsatları gibi unsurlar kullanılabilir.

Son olarak çalışanların tutkularını keşfetmeleri ve bunları işlerine entegre etmeleri için fırsatlar sunulmalıdır. Sağlık kurumları, çalışanların ilgi duydukları alanlarda çalışabilecekleri, yeteneklerini kullanabilecekleri ve tutkularını gerçekleştirebilecekleri içsel motivasyonu artırıcı projeler veya görevler sağlamalıdırlar. İşe yeni başlayan çalışanlara mentorluk programları sunulmalıdır. Bu sayede, çalışanların işlerine olan bağlılığını artması ve tutkularının beslenmesi olasıdır. Sağlık kurumlarında çalışanları tanıma ve takdir etme kültürü oluşturulmalıdır. Sağlık kurumları, çalışanların başarılarını tanımak, takdir etmek ve ödüllendirmek için uygun mekanizmaları sağlamalıdır. Bu sayede, çalışanların motivasyonun ve çalışmaya olan tutkularının artması olasıdır.

Bu öneriler, iş yerlerinin çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için alabileceği önlemleri göstermektedir. Ancak, her işyeri farklı ihtiyaçlara ve koşullara sahip olduğundan, bu önerilerin iş yerinin özelliklerine uyarlanması önemlidir.

Araştırmanın eksikleri konusunda, örneklemin dar bir kesimde olması öne sürülebilir. Bu konuda araştırma yapmak isteyen diğer araştırmacılara öneri olarak ise, farklı örneklem kitleleriyle ve farklı şehirlerde anketler uygulayarak ölçümler yapılabilir. Bunun yanı sıra da bu araştırmada yer alan değişkenler ile farklı değişkenlerin ilişkileri de ölçülebilir. Benzer bir araştırma özel ve devlet sağlık çalışanları olmak üzere karşılaştırması yapılabilir. Son olarak farklı sektörler ele alınabilir.

# KAYNAKLAR


Abbasoğlu, Ş. (2015). *İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Bir Devlet Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Aboshaiqah, A.E., Hamadi, H.Y., Salem, O.A. ve Zakar, N.M.A. (2016). The work engagement of nurses in multiple hospital sectors in Saudi Arabia: A comparative study. *J Nurs Management, 24,* 540–548.

Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. Ankara: MPM.

Aktaş, Y. (2019). *Nomofobi Düzeylerinin Yaşam Doyumu ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Kütahya Kent Merkezinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of new theory of human need. *Organ. Behav Hum. Perf., 4*(1): 142–175

Alolayyan, M. N., Alyahya, M. S., Alalawin, A. H., Shoukat, A. ve Nusairat, F. T. (2020). Health information technology and hospital performance the role of health information quality in teaching hospitals. *Heliyon*, *6*(10), 105-140.

Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansi üzerindeki etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *12*(30), 281-197.

Amor A. M., Xanthopoulou D., Calvo N. ve Vazquez J.P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal, 39*(6), 779-789.

Ardiç, K. ve Polatci, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (32), 21-46.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Philadelphia: Kogan Page.

Arslan, E.T. ve Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2): 371-389.

Arslan, P.L. (2013). *Çalışanların Motivasyonu (Serik Devlet Hastanesi Örneği), T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Arslan, S. (2023). *Sağlık Çalışanlarında Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Desteğin İş Motivasyonuna Etkisi: Pandemi Sürecinde Bir Değerlendirme*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.

Asar, R. (2018). Çalışanın İşe Tutulması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27(2), 33-43.

Atasoy, E.Ö. (2021). *Yetenek Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Sağlık Çalışanları Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health, 24*(4), 383-398.

Ay, Z. (2007). *Sanayii İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları.* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Aydın, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydıntan, B. (2015). *İnsan Kaynakları ve Uygulamaları.* Ankara: Nobel Kitap.

Aykanat, S. ve Tengilimoğlu, D. (2001). *Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun İş Başarısına Etkisi Üzerine Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ayyıldız, T. ve Gençer, K. (2018). Demografik Özellikler ve Psikolojik Koşulların İşe Tutkunluğa Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Manas Journal Of Social Studies, 7*(2), 603-605.

Bağcı, Z. (2014). Çalışanların Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *24*(12), 58–72.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, *20*(4), 265–269.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement. *Organizational Dynamics, 46*(2), 67-75.

Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223.

Bal, E.A. (2009). *Gönülçelen Şirketler.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Başaran, İ. E. (2018). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Bayar, M. Durna, M. Söylemez, D. (2000). Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi ve Personel Üzerindeki Etkisi. *Modern Hastane Yöneticiliği Dergisi*, Mayıs-Haziran

Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., Samancı, O. ve Canpolat, N. (2021). Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonlarının Arttırılması: Bir Derleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25*(2), 677-698.

Baytok, G. (2022). *Örgütsel Destek Algısı ve Psikolojik Koşulların İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Behlül, S. (2015). *Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunun ve Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi: İstanbul İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, T. C. İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Cilt 8, İstanbul: Beta Yayınevi.

Blair, C. (2020). *Exploring The Relationships Among New Graduate Nurses'structural Empowerment, Psychological Empowerment, Work Engagement, And Clinical Nurse Educator Leadership In Acute Care Settings*. The University of Western Master Thesis, Ontario.

Blıckle, G. ve Schutte, N. (2017). Trait Psychopathy, Task Performance, and Counterproductive Work Behavior Directed Toward the Organization. *Personality and Individual Differences,* 109, 225–231.

Boncuklu, R. (2020). *Motivasyonun ve İş Tatmininin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Hatay İlinde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, T.C. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

Borman, W. C. ve Motowıdlo, S. M. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance.* In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993). Görev performansı ve bağlamsal performans: Personel seçimi araştırmasının anlamı. *İnsan performansı*, *10*(2), 99-109.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, *10*,99-109.

Bozkurt, A. (2014). *Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama: (Kahta Devlet Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman.

Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 4-5.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(1).

Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*, 47-74.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2020). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. 9.Baskı* Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.

Carlıslea J., Bhanugopana, R. ve D'nettob, B. (2019), Enhancing Task Performance Through Effective Training: The Mediating Role of Work Environment and Moderating Effect of Non-mandatory Training. *Journal of Business Research*, 104, 340-349.

Cengiz, S.F. (2023). *Yetenek Yönetiminin Hemşirelerin İş Motivasyonu ve Örgütsel Güven Algıları Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.

Cerit Soydan, F. ve Bahçecik, A.N. (2018). Hemşirelerin Çalışmaya Tutkunluk Düzeylerinin İncelenmesi. *Journal of Human Sciences. 15*(4), 2289-2304.

Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Kang, S. W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies, 18*(6), 1877–1901.

Crawford, E. R., LePine, J. A. ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 834–848.

Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial Modern Classics.

Çabuk, Y. (2020). *İşyerinde Şiddetin İş Performansı ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Tekirdağ İli Sağlık Sektöründe Uygulama.* Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.

Çankır, B. (2019). Çağrı merkezi sektöründe çalışanların öz-yeterlilik, çalışma değerleri, içsel motivasyonları ve bir araştırma. *Çukurova Araştırmaları*, *5*(2).

Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities, 7* (1), 143-156.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 35-46.

Dalkıran, M. (2018). *Değişim Yönetimi Bakımından İncelenen 4+4+4 Eğitim Sisteminin Öğretmenlerin İş Motivasyonu ile İlişkisi (Balıkesir İli Örneği).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

De Braine, R. ve Roodt, G. (2011). The Job Demands-Resources model as predictor of work identity and work engagement: A comparative analysis. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(2), 1–11.

Decarlo, L.T. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2, 292-307.

Deci, E. L. (1971). The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality And Social Psychology, 18*, 105-115.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The selfdetermination perspective. *Educational Psychologist, 26*(3-4), 325-346.

Demeroutı, E., Bakker, A. B. ve Gevers, J. M. (2015). Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.

Demir, E. (2022). *Evli ve Çalışan Bireylerin Evlilik Doyumu İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, *107*(1), 35–47.

Deniz, M. ve Kumru, S. (2022). İş Performans Ölçeği Geliştirme Çalışması: Özel Bir Hastane Uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 549-562.

Doğan, S., (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin İş Stresi Üzerindeki Etkisinde Kendilik Algısının Düzenleyicilik Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 16*(1), 219-232.

Doğruyürür, G. (2021). *Örgütsel Stres ve İş Motivasyonunun İş Performansına Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dowling, W.F. ve Sayles, L.R. (1978). *How Managers Motivate: The Imperatives of Supervision*. New York: McGraw Hill.

Dündar, S. Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2*, 105-119.

Erdoğan, İ. (2011). *İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkileri: Edirne Devlet Hastanesi Örneği,* Yüksek Lisans Tezi, T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Erdoğan, İ. (2022). *Takım Çalışması Bağlamında İl Millî Eğitim Müdürlükleri Araştırma ve Geliştirme (ArGe) Birimi Çalışanlarının İşe Tutkunlukları ve Bireysel İş*

*Performansları.* Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(1), 81-101.

Ersin, F. (2021). *Sağlık Çalışanlarında İşe Angaje Olmanın İş Performansına Etkisi: Darülaceze Başkanlığı Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin İş Motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırma Dergisi, 2*(3), 1-15.

Ertürk, R. ve Aydın, B. (2017). Öğretmenlerin İş Motivasyonunu Artıran ve Olumsuz Etkileyen Durumların İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5*(58), ss.582-603.

Esen, E. (2011). Çalışanların Örgüte Cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 30*(1), 377-390.

Gagne, M. ve Deci, E. L. (2015). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.

Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A. ve Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: A cross-sectional study of burnout and engagement. *International Journal of Nursing Studies, 48*(4), 479-489.

Geyik, B., (2016). *Sağlık Kurumlarında Çalışan Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ghadi, M. Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, *34*(6), 532–550.

Gill, R. (2010). Life is a pitch: Managing the self in new media work. *Managing Media Work*, 249-262.

Gök, M. (2020). *Ortaokullarda Yetenek Yönetiminin Uygulanma Düzeyi İle İş Motivasyonu ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi*. Doktora Tezi,

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Bişkek.

Groeneveld, R.A. ve Meeden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis. *The Statistician,* 33, 391-399

Gülşen, B.Y.C. (2020). *Akademisyenlerde Yetenek Yönetimi İş Motivasyonu ve İş Performansı İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Güner, M. B. (2016). *Çalışanların yetenek yönetimi algısının iş motivasyonuna etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Güngören, M. (2017). *Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Güzel, Ö. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma. *Journal of Yasar University, 5*, 3415–3429.

Harputluoğlu, D. D. (2015). *İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Harputluoğlu, D.D. ve Polat,D. (2017). İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(13), 435-450.

Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis.* Newyork: Oxford University Press.

Havuz, Ş. (2021). *Lider Mükemmeliyetçiliğinin Çalışan Tutkunluğu ve İş Performansı İle İlişkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35*(1–2), 155–169.

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland, OH: World Publishing Company

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46* (1):53–62.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hocaoğlu Çoşkun, T. (2021). *Profesyonel Voleybol Oyuncularinda Bağ Kurmanin Algılanan İş Performansı ve iş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Kadın ve Erkek Voleybolu Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Spor Yönetimi, İstanbul.

Hopkins, K.D. ve Weeks, D.L. (1990), Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement, 50*, 717-729.

Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F. ve Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6*(3), 1-18.

Jenaro, C., Flores, N., Orgaz, M. B. ve Cruz, M. (2011). Vigour and dedication in nursing professionals: Towards a better understanding of work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67*(4), 865–875.

Johnson, F. (2016). *Başarı Tesadüf Değildir.* İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.

Johnson, K. (2005). On Fire" or "Burned Out? *Harvard University Goodwork Project Report Series*, 1-24.

Kahn, W.A (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Menagement Journal, 33*(4), 692-724.

Kanayran, G., Hasibe, Ö. ve Mustafa, S. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi, 5*(10), 50.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karakaya A. & Ay AF. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C*umhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31*(1), 55-67.

Karakuzu, A. (2013). *Sağlık Çalışanlarında Motivasyon ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli İli Örneği*). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karaman, A. (2010). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(3), 231-246.

Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M. ve Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 14–22.

Kartal N. (2017). *Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma, İşe Yabancılaşma ve Performans Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kaya, E. (2017). http://scientifichr.com/akademik/work-engagement-ise-tutkunluk/ Erişim Tarihi: 05.03.2023.

Kayabaşı, Ç. (2019). *Sağlık çalışanlarında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ilişkisinin belirlenmesi: bir devlet hastanesi örneği*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Keklik, B. ve Coşkun U.N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi; Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 143-161.

Keleş, K. (2017). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sivas.

Kenny, D. A., Kaniskan, B. ve McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods & Research, 44*(3), 486-507.

Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 147-160.

Kıray, İ. (2019). *Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek

Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Kızıldaş, E. (2017). *Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Alisinin Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçak, D. (2020). Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Algılanan Örgütsel Engelin Aracı İş Güvencesizliğinin Düzenleyici Etkisi. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences, 34*(1),119-140.

Koçak, R.D. ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, *1,* 76-88.

Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. 18.Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Konca, İ. (2021). *Sağlık Hizmetlerinde Kalite Standartlarının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Korkmaz, F. (2018). *Babacan (Paternalist) Liderlik Davranışının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Çalışanların İşe Tutkunluk Düzeylerinin Aracılık Rolü: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Köroğlu, Ö. ve Avcıkurt, C. (2014). Turist rehberlerinin motivasyonu ile performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 39,* 45-60.

Köse, A. ve Uzun, M. (2018). Kendini işe verme ile algılanan örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 24*(3), 483-528.

Kubat, U. ve Kuruüzüm, A. (2010). İş değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir yapısal denklem modelleme yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *15*(3), 487-505.

Lara, P. ve Ding, M.T. (2017). Task and Contextual Performance as Reactions of Hotel Staff to Laboroutsourcing: *The role of procedural justice, Journal of Hospitality and Tourism Management,* 33, 51-61.

Latham, P.G. ve Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology, 56*(1): 485-516.

Legault, L. (2016). The need for autonomy. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1120-1122.

Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi.* İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mahboubi, M., Ghahramani, F., Mohammadi, M., Amani, N., Mousav, S.H., Moradi, F., Akbarzadeh, A. ve Kazemi, M. (2015). Evaluation of work engagement and ıts determinants in Kermanshah hospitals staff in 2013, *Global Journal of Health Science, 7*(2): 170-176.

Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. ve Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: Shared job crafting as a moderator. J. *Occup. Organ. Psychol.* 89, 772–790.

Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation.* 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Maresca, G., Corallo, F., Catanese, G., Formica, C. ve Lo Buono, V. (2022). Coping strategies of healthcare professionals with burnout syndrome: a systematic review. *Medicina, 58*(2), 327.

Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it.* Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 397–422.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Publishers.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50,* 370-396.

Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 149- 171.

Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents to work engagement: A longitudinal study. *J Vocational Behavior. 70*, 149- 171.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Company Inc

McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation.* Glenview, IL: Scott, Foresman.

Mert, İ. S., Bekmezci, M. ve Eroğluer, K. (2019). Gayri resmi iletişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 7*(1), 1-26.

Moors, J.J.A. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined. *The American Statistician, 40*, 283-284.

Moreno-Jiménez, J. E., Blanco-Donoso, L. M., Demerouti, E., Belda Hofheinz, S., Chico-Fernández, M., Moreno-Jiménez, B. ve Garrosa, E. (2021). The role of healthcare professionals' passion in predicting secondary traumatic stress and posttraumatic growth in the face of COVID-19: A longitudinal approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(9), 4453.

Mottaz, J. C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of wok satisfaction. *The Sociological Quarterly, 26* (3).

Murphy, K. R. ve Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal Based Perspectives,* London: Sage Pub.

Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J. ve Emojong, O. R. (2020). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences, 37* (4), 471-495.

Noh, M. ve Johnson, K. K. (2016). Effect of Workplace Characteristics on Part-Time Apparel Sales Associates' Turnover Intentions. *International Journal of Costume and Fashion*, *16*(1), 37-53.

Nortcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). *Organizational behavior*. Dryden Press.

Obuz, Y. (2011). *Maddi ve Maddi Olmayan Motivasyon Unsurlarının Cinsiyete Dayalı Ölçümü: Parakendecilik Sektöründe Uygulaması*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Okka, Ö. F. (2008). *Bireysel performansa dayalı ücret ve verimlilik: bankacılık sektöründe bir uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Okumuş, N., Eğin, E., Kosdak, M. ve Çipil, Z. (2016). *Sağlık Çalışanlarının Uluslararası Göçü/İstihdamı.* Ankara: T. C. Sağlık Bakanlığı.

Oran, Ç., Feyza, G., Bilir, S. ve Bilir, P. (2016). İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: Sultangazi / İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *13*(35), 237-238.

Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The Good Soldier Syndrome.* Lexington, MA. Lexington

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(2), 43-64.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi, 15*(1), 87-97.

Örücü, F. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel - yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği, *Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15*(1).

Öz, K. (2016). *Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, O., Birer, İ. ve Akkoç, İ. (2019). Lider Desteği ve Örgütsel Adalet Algısının İş Performansına Etkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 77-106.

Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özer, Ö., Saygılı, M. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Çalışanlarının İşe Cezbolma Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal, 3*(3):261-272.

Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan İşe Angaje Olma ölçeğinin Türkçede güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 17*(3), 1-19.

Özkasap, Ş. (2013). *Bankalarda Uygulanan İşe Alıştırma Eğitim Programlarının İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Özmutaf, N. M. ve Aktekin E. (2016). Optik Mağazalarında Çalışanların İş Motivasyonuna Yönelik Algıları. *İstanbul Global Business Research Congress,* 2, 412-419.

Özturk, Y.E. ve Ergun, Z. (2013). The Effect of Business Performance on Market Versatility in Health Institutions *International Journal of Managerial Studies and Research, 1*(1), 1-7.

Öztürk, Z., ve Dündar, H. (2013). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, C.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4*(2), 58- 59.

Pareek, U. (1974). A Conceptual Model of Work Motivation. *Indian Journal of Indusrial Relations, 10*(1), 15-31.

Pekmezci, D. (2019). *Sosyal Sorumluluk Uygulamaları ile Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Performansları Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Ünivesitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Polat, Ö., Tuysuz, M. ve Yener, R. (2018). Çalışmaya Tutkunluğun Motivasyona Etkisi: Türkiye'deki Vakıf Üniversitesi Kütüphaneleri Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11*, 191-206.

Presbitero, A. (2019), Foreign Language Skill, Anxiety, Cultural Intelligence and Individual Task Performance in Global Virtual Teams: A Cognitive Perspective. *Journal of International Management*, 1075-4253, 100729, 1-13.

Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W. ve Schaufeli, W. B. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers Are Better Performers. *Journal of Business and Psychology, 32*(2), 117-13

Rich, B. L., LePine, J. A. ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635.

Robbins. S.P. (1993). *Organizational Behavior*. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Robertson, I.T., Birch, A.J. ve Cooper, C.L. (2012) Job and Work Attitudes, Engagement and Employee Performance: Where Does Psychological Well-Being Fit in. *Leadership & Organization Development Journal, 33*, 224-232.

Robinson, D., Perryman, S. ve Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement.* Brighton: Institute for Employment Studies (IES).

Rotich, R. K. (2016). The impact of organizational-based self esteem on work engagement among state corporations employees in Kenya. *European Journal of Business and Management, 8*(15), 114-124.

Rousseau, D. M. ve Mclean, P. J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior, 15*, 1–43.

Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M. V. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın.

Sahu, A., Pathardikar, A. ve Srivastava, A. (2019). Self-esteem and work engagement ınfluencing job satisfaction. *The Indian Journal of Commerce, 72* (2), 56-68.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21* (7), 600–619.

Saldamlı, A. (2008). Otel İşletmelerinde Bölüm Yöneticilerinin İş ve Yaşam Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 15*(2).

Salihoğlu, S. (2020). *Performansı Etkileyen Motivasyon Faktörleri ve Aralarındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sarıca, H. (2019). *Öğretmenlerin Siber Kaytarma Davranışları İle İşe Tutkunluk Düzeyleri Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Sarıhasan, İ. (2014). *Motivasyon Teorileri ve Motivasyon ile İş Tatmini İlişkisi*, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Sarıtaş, M. (2022). *Örgütsel Bağlılığın, Bireysel İş Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, T.C. Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (10–24). Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. ve Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma V.G. ve Bakker, A. B., (2001). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytıc Approach. *Journal Of Happiness Studies 3,* 71–92.

Schmidt, J.S. ve Osebold, R. (2017). Environmental management systems as a driver for sustainability: state of implementation, benefits and barriers in German construction companies. *Journal of Civil Engineering and Management, 23,* 150-162

Schneider, B. vd. (2012). *The Role Of Employee Trust İn Understanding Employee Engagement, Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues,* Research *And Practice, Cheltenham*. Edward Elgar Publishing.

Sımons, T. ve Enz, C.A. (1995). Motivating Hotel Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36*(1), 20-27.

Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Simpson, M.R. (2009). Engagement at work: A review of the literatüre. *International Journal of Nursing Studies, 46,* 1012-1024.

Singh, S.K. (2019). Territoriality, Task Performance, and Workplace Deviance: Empirical Evidence on Role of Knowledge Hiding. *Journal of Business Research, 97,* 10-19.

Soydan, F.C. (2022). *Hemşirelerde Güçlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Güçlendirmenin Çalışmaya Tutkunluğa Etkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sökmen, A. (2021). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 3.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A., Birsel, M.A. ve Erbil, C. (2013). Örgütse adaletin çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Dergisi, 15*(1), 41-60.

Steers, M. ve Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 379-387.

Steers, R. M., Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Strom, D. L., Sears K. L. ve Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1) 71–82.

Sundaray, B.K. (2011). Employee Engagement; A Driver of Organizational Effectiveness. *Eur J Business and Management, 3*(8), 53-59.

Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.

Şahin, S. ve Çankır, B. (2019). Süldürülebilir Kalite Algısı ve İş Performansı: Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolü. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28*(3), 196-211.

Şahin, S., ve Çankır, B. (2018). İş Tatmininin İş Performansına Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracı Rolü: Satış ve Pazarlama Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Özel sayı, 389-402.

Şahin, S., Yozgat, U. ve Yakşi, E. (2018). Çalışmaya tutkunluk düzeyinin hastane türü, hastane lokasyonu ve bazı sosyo-demografik-mesleki özelliklere göre incelenmesi. *İşletme Bilimi Dergisi, 6*(1), 163-183.

Şahinbaş, F. (2018). *Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şahinbaş, F. ve Erigüç, G. (2019). Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15*(4), 1201-1225.

Şengül, F. (2014). *Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Cem Web Ofset.

Taştan, S. (2014). The theoretical implıcations of job demands–resources model: A research study on the relations of job demands, supervisor support and job autonomy with work engagement. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28* (4), 149-192.

Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi.* Ankara: Nobel Basımevi.

Temtek, H. (2019). *Çalışanların Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İşveren Çekiciliği Algısının Aracı ve Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Düzenleyici Rolü Türkiye ve Fransa Alan Araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tims, M., Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly, 22*(1), 121–131.

Tohidi, H. (2011). The Role of Risk Management in IT systems of organizations. *Procedia-Computer Science Journal, 3*, 881-887.

Tohidi, H. ve Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 31*, 820-824.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi, 88*(91).

Turgut T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), 155-179.

Turgut, T. (2011). Çalişmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalişma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatişmasi ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.

Turgut, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *42*(1), 1-25.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(2), 183–206.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İş Gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalât İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 65*(2), 196–218.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 65* (2), 195-218.

Tutar, H. ve Erdönmez, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. 3.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tükenmez, A. (2019). *Interkulturelle Motıvatıon Der Deutschlernenden An Den Anadolu-Gymnasıen In Muğla. Eın Beıtrag Zur Förderung Der Fremdsprachenlern Motivation Durch Interkulturalıtät*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.

Türköz, O. (2022). *İş Motivasyonunun, Bireysel Mutluluğa ve İş Performansına Etkisi: Burdur İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S. ve Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, *8*(1), 1–8.

Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. California: John Wiley & Sons, inc.

Wan, Q., Zhou, W., Li, Z. ve Shang, S. (2018). Work engagement and its predictors in registered nurses: A cross-sectional design. *Nurs Healh Sci, 20*(4), 415-421.

Wang, J. H. ve Guthire, T. J. (2004). Modeling the Effect of İntrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, amount of Reading, and Past Reading Achievement on Text Comprehension between U.S. and Chinese Students. *Reading Research Quarterly*. 39(2):162-186.

Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic Psychology*. New York: Columbia University Press.

Yapıcıoğlu, G. (2019). *Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırklareli.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, *2*(3), 171.

Yılmaz, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmazer, A. (2012). Yerel yönetimlerde kurumsal bağlılığın bireysel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Sakarya Büyükşehir Belediyesi örneği. *Akademik İncelemeler Dergisi, 7*(1), 313–336

Zawawi, A. Ah. ve Nasurdin, A.M. (2017). The Impact of Task Characteristics on the Performance of Nursing Teams. *International Journal of Nursing Sciences, 4*(310), 285-290.

Zhang, M., Zhang, P., Liu, Y., Wang, H., Hu, K., Du, M.I. (2021). nfluence of perceived stress and workload on work engagement in front line nurses during COVID-19 pandemic. *J Clin Nurs. 30*(11-12), 1584-1595.

# EKLER

## EK 1: Anket Formu

A. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK ÖLÇEĞİ

| | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| İşimde enerji dolu olduğumu hissediyorum | | | | | |
| İşim bana heyecan verir | | | | | |
| Çalışırken kendimi işime kaptırırım | | | | | |

B. İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

| | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| Görevlerimi tam zamanında tamamlarım. | | | | | |
| İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım. | | | | | |
| Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim. | | | | | |
| Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim. | | | | | |

C. İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

| | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|
| Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum | | | | | |
| İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum. | | | | | |
| Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum | | | | | |
| Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum | | | | | |
| İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığım bilmiyorum. | | | | | |
| İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum. | | | | | |
| Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum. | | | | | |
| İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var. | | | | | |
| Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum | | | | | |
| Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum. | | | | | |
| Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum. | | | | | |
| Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum. | | | | | |
| Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler. | | | | | |
| İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim. | | | | | |
| İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar. | | | | | |
| Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim. | | | | | |
| İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur. | | | | | |
| İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum. | | | | | |

D. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyet : Kadın Erkek

2. Yaş : …….

3. Eğitim Durumu (son mezun olduğunuz okul): ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4. Medeni Durum: ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Ayrılmış/Dul

5. Mesleğiniz nedir:
( ) Doktor
( ) Hemşire
( ) Teknisyen
( ) Sekreter
( ) Diğer

6. Çalıştığınız bölüm: …….

7. Çalıştığınız kurum: …….

8. Aylık hane gelirinizi ele aldığınızda gelir-gider dengenizi nasıl tanımlarsınız:
( ) Giderim gelirimden fazla ( ) Gelirim ile giderim dengeli ( ) Gelirim giderimden fazla

9. İş hayatınızdaki toplam çalışma yılınız:
( ) 1 yıl ve altı ( ) 2-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü

10. Şu an çalıştığınız iş yerindeki toplam çalışma yılınız:

( ) 1 yıl ve altı ( ) 2-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü