

# Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi<sup>1</sup>

**Yrd. Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ**  
Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, KARS  
**İşletme Bilim Uzmanı Gülten SAVCI**  
Türk Telekom, KARS  
**Doç. Dr. Hüsnü KAPU**  
Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, KARS

## ÖZET

Araştırmanın amacı, motive edici faktörlerin iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmektir. Araştırmanın türü ampirik, tasarımı nedensel ve veri toplama tekniği ankettir ve Türkiye’de özelleştirilen bir kamu kuruluşunun 130 çalışanı üzerinde yapılmıştır. Bulgulara göre, motive edici faktörlerden ücret, çalışma koşulları ve çalışanlar arası işbirliği işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilerken, işin kendisi, ücret ve çalışma koşulları iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca çalışanları motive eden faktörlerin öncelikli sıralaması işin kendisi, işbirliği, ücret ve çalışma koşulları, amirle ilişkiler, yükselme olanakları ve ödüllendirme şeklinde ortaya çıkmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Motivasyon, İş performansı, İşten ayrılma niyeti,

**JEL Sınıflaması:** M10, D23, L25

## The Effect of Motivational Factors on Job Performance and Turnover Intention

### ABSTRACT

The purpose of research is to analyse the effect of motivational factors on job performance and turnover intention. The research type is empirical, design is causal, method of data collection is questionnaire. The research is conducted on 130 personnel of a government organization privatized in Turkey. As first result, wage, physical conditions and cooperation between personnel are negatively effecting turnover intention. As second result, job itself, wage and physical conditions of the motivation factors effect job performance positively. Besides, it is revealed that factors motivating personnel are, respectively, job itself, cooperation, wages and labour conditions, relation with chief, career possibility and rewarding.

**Key Words:** Motivation, job performance, turnover intention

**JEL Classification:** M10, D23, L25

## GİRİŞ

Davranışların arka planında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçları elde etmek için bireyin isteklerinin tatmin edilmesi gerekir. Bireyler, kendi istediği nitelikteki amaçlarına ulaştığı ölçüde mutlu ve huzurlu, zıttı koşulda ise mutsuz ve huzursuzdurlar. Motivasyon eyleme yönelik enerjik bir davranıştır ve bireyin bu davranışının temelinde istekler, ihtiyaçlar ve korkular yer alır (Can,

<sup>1</sup> Bu çalışma, 10-12 Mayıs 2012 tarihinde Konya’da düzenlenen 11. Ulusal İşletmecilik Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

1985). Motivasyon kavramı, bireyin faaliyetlerinin yönünü ve öncelik sırasını belirleyen bazı iç veya dış uyarıcıların bireyi yönlendirmesi ile ilgilidir. Bireylerin devamlı tatmin etmeye çalıştığı ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlar. Bireyler ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunacaktır (Küçük, 2007).

Motivasyon özel anlamda bireylerin, genel anlamda da örgütlerin gelişmesinde önemli katkısı olan bir olgudur ve motive olmuş bireylerden oluşan bir örgütün çok daha başarılı olacağı söylenebilir. Aslında motive olmak, bireyin işine ve amacına kanalize olması, işini en iyi şekilde yapmak adına heveslilik durumudur (Koçel, 2011). Psikologlar genel olarak davranışların motivasyon sonucu doğduğu konusunda birleşirler ve bireyin işten ayrılma niyeti veya iş performansında artış vb gibi davranışlarının mutlaka motivasyonel bir nedeni olduğunu belirtirler (Plotnik, 1996; Dereli, 1981).

Kurumlar çalışanların iş performansını üst düzeyde tutmak ve işe devamsızlıklarını azaltmak için çalışanların motivasyonunu artıracak faktörlere önem vermelidir (Öztürk ve Dündar, 2003). Literatüre göre motive edici faktörler veya iş tatmini ile çalışanların iş performansı ve işten ayrılma niyeti (İAN) arasında ilişkiler söz konusudur (Bouckennooghe vd, 2013; Zimmerman ve Todd, 2009; Ünsar, 2011; Dysvik ve Kuvaas, 2011; Gül vd, 2008; Bowling, 2007; Hu vd, 2004).

Dolayısıyla bu araştırmanın *temel amacı*, Türkiye’de özelleştirilen bir kamu kuruluşunda görev yapan personeli motive eden faktörlerin belirlenmesi ve bunların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisinin ortaya konmasıdır. Ayrıca demografik özelliklere göre motive edici faktörler, iş performansı ve İAN’nin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek de araştırmanın diğer amaçlarındandır. Araştırmanın *önemi*, iş performansını arttıracak ve işten ayrılmaları azaltacak, motivasyon faktörlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın *temel sınırı* bir kuruluşa özgü olmasıdır.

## **I) KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **A) Motive Edici Faktörler**

Luthans (1997)’e göre motivasyon, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklikle ya da davranışları harekete geçiren bir ihtiyaçla başlayan ve itici güçler aracılığıyla amaca ulaşılmasını sağlayan bir süreçtir. Robbins ve Judge (2012)’ye göre motivasyon, bir kişinin bir hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tutarlılık, çaba ve azimdir. Plotnik (1996)’e göre motivasyon, kişilerin özel bir durumda spesifik bir şekilde davranmasına neden olan çeşitli fiziksel ve psikolojik faktörleri ifade etmektedir. Motivasyon, bir aktiviteye girişmeye olan istekliliğin derecesini belirleyen tüm faktörlerin oluşturduğu bir durum veya böyle bir durumun yaratılmasıdır (Bayrakçı, 2009) ve temel bir psikolojik süreç olup istekleri, arzuları, ihtiyaçları ve ilgileri kapsayan geniş bir kavramdır (Cüceloğlu, 1994: 230). İşletmelerin, çalışanlarını motive etmek, iş performansını arttırmak ve işten ayrılma niyetini azaltmak için kullandıkları ve literatürde kabul gören motivasyon araçları ekonomik araçlar (ücret, sosyal yardım vb), psiko-sosyal

araçlar (statü, takdir edilme vb) ve örgütsel/yönetimsel araçlar (iş güvencesi, çalışma şartları vb) olarak sınıflandırılmaktadır (Eren, 2004: 512-520).

Yazında yapılan bir çalışmada, motivasyon faktörlerinin yöneticiler ve çalışanlarca algılanış öncelikleri belirlemeye çalışılmış ve çalışanlar ile yöneticilerin motivasyon faktörlerini algılamalarında önemli farklılıklar olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kovach, 1995). Buna göre Tablo 1’de gösterildiği gibi çalışanlar için ilk beş motivasyon önceliği işin ilgi çekici olması, yapılan işin takdir edilmesi, kararlara katılma, iş güvencesi ve iyi bir ücret iken yöneticiler için ilk beş öncelik iyi bir ücret, iş güvencesi, terfi ve yükselme imkanları, iyi çalışma koşulları ve ilgi çekici bir iş şeklindedir.

Bu çalışmanın sonuçlarının geçerliliği günümüz koşullarında bu konu üzerinde yapılan çalışmalar incelenerek irdelenmiştir ve aşağıdaki Öztürk ve Dündar (2003) ile Fabusoro vd (2008) çalışmalarında belirtilmiştir.

Öztürk ve Dündar (2003)’ın *kamu çalışanlarını motive eden faktörler* isimli çalışmasında, ücret artırımını, gelecek güvencesi, yükselme olanağı, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerle iyi ilişkiler kurmak, üstlerin kendilerine adil davranması, üstlerce beğenilmek, özel sorunlara ilgi ve yardım, örgütün üyesi olduğu duygusunu geliştirmek gibi motivasyon faktörleri kullanılmıştır. Bu faktörler Tablo 1’de gösterilen Kovach (1995) çalışmadaki motivasyon faktörleriyle (ücret, ilişkiler, vb) benzerlik göstermektedir.

Fabusoro vd’nin (2008) çalışmasında ise, en önemli motive edici faktörler olarak “finansal teşvikler, “ücret ve maaş”, “personel devamlılığı” ve “hizmet içi eğitim” ortaya çıkmıştır. Bu faktörler Tablo 1’de gösterilen Kovach (1995) çalışmasındaki faktörlerle kısmen (iyi bir ücret, güvence) benzerlik göstermektedir.

**Tablo 1:** Motivasyon Faktörlerinin Öncelik Dereceleri

ÇALIŞANLAR	MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	YÖNETİCİLER
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkanları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

**Kaynak:** Kovach, 1995: 93

## B) İş Performansı

“Belirli bir işin yerine getirilmesi ve tamamlanması” (Eren ve Hayatoğlu, 2011) iş performansı kavramını ifade etmektedir. Bu kavram sadece kişinin bilgi, beceri ve çabasına bağlı değil aynı zamanda işletme yönetiminin bu çabayı arttıracak ortamı ve koşulları sağlamasına bağlıdır.

Son yıllarda sürdürülebilir rekabet gücü elde etmek ve katma değer yaratarak işletme performansını arttırmak önemli hale gelmiştir. Rekabetin temel anahtarlarından birisi insan kaynaklarıdır ve işletme performansının artırılmasında insan kaynaklarının verimliliğinin önemli bir etkisi vardır (Turunç, 2010).

İş performansı, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çabalarının etkinlik derecesi (amaçlara ulaşma derecesi) olan performans gerçekleştiğinde kişi ödüllendirilirse iş tatmini düzeyi artar ve bu durum, daha sonra gösterilecek çabanın niteliğini ve seviyesini etkiler (Barutçugil, 2006). İş tatmini ve iş performansı ilişkisi endüstri ve örgüt psikolojisi tarihi boyunca oldukça dikkat çekmiştir (Bowling, 2007).

İş performansı, kurumlarda çalışan personelin aldıkları ücret ve diğer olanaklar karşılığında gösterdikleri çaba olarak tanımlandığında (Rousseau ve Mclean, 1993) iş performansının artırılmasında ekonomik ve sosyal motive edicilerin önemli bir yeri olduğu görülmektedir (Turunç ve Çelik, 2010). Çalışanların iş performansını, 360 derece performans değerlemede olduğu gibi kendilerine yönelik değerlendirmeleri de etkileyebilmektedir (Kale, 2013).

### **C) İşten Ayrılma Niyeti**

İAN, bir çalışanın yakın bir zamanda kendi isteğiyle ve bazı nedenlerin etkisiyle işine son verme düşüncesidir (Bouckennooghe vd, 2013; Şahin, 2011: 277). Çalışanların işten ayrılması, işletmeler için önemli bir sorun niteliğindedir. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan bir araştırmada işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş motivasyonu ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2007).

İşletmelerin geleceği düşünerek çalışanlarına yapmış oldukları yatırımlar ve çalışanların işletmelere maliyeti oldukça yüksek olduğu için (Alexander vd., 1994: 518), İAN'ne etki eden dışsal, örgütsel ve kişisel faktörleri anlamak çok önem arz etmektedir. Bu nedenlerden birisi olan motivasyonun artması İAN'nin azalmasını sağlayacaktır (Williams ve Hazer, 1986: 228).

Bouckennooghe vd, (2013)'ne göre iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler vardır. Ayrıca, İAN fiili olarak işten ayrılmanın en önemli belirtisi olarak ortaya çıkmaktadır (Bowen, 1982: 206) ve çalışanlar arasında İAN'ni açıklayan en önemli değişkenlerden birinin iş tatmini olduğu belirtilmektedir (Biswas, 2010: 103).

### **D) Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Literatür**

Yazında araştırma değişkenleri ile ilgili yapılan çalışmalar ve bulguları aşağıda özetlenmiştir.

Bouckennooghe vd, (2013) çalışmasında iş performansı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçta, iş tatmininin iş performansı ile pozitif, İAN ile negatif yönde ilişkisi ortaya çıkmıştır.

Çelik ve Çıra (2013), örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Sonuçta, örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını pozitif, işten ayrılma niyetini negatif etkilediği ortaya çıkmıştır.

Kale (2013), çalışanların öz uyumu ile iş performansı ilişkisini incelemiştir ve sonuçta öz uyumun tüm boyutları ile iş performansı arasında pozitif düzeyde anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Abdulsalam ve Mawoli (2012), Nijeryada devlet üniversitelerindeki akademik personel üzerinde motivasyon ve iş performansı ilişkisini incelemiştir. Sonuçta, motivasyon ve performans arasında orta düzeyde pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.

Martin vd'nin (2012) çalışmasında, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Korkmaz vd'nin (2012) çalışmasında, zaman yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir.

Dysvik ve Kuvaas (2011), işsel motivasyon ile iş performansı boyutları olan iş kalitesi ve iş için çaba sarf etme arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Eren ve Hayatoğlu (2011), etik iklimin satış elemanlarının iş tutumlarına ve iş performansına etkisini incelemiştir. Sonuçta, etik iklimin; örgütsel bağlılık, yöneticiye güven ve iş performansı üzerinde pozitif yönde etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Ünsar (2011)'in çalışmasında motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı, tekstil sektörü içinde yer alan hazır giyim işletmelerinde görev yapan iş görenlerin sahip oldukları motivasyon düzeylerinin işten ayrılma eğilimine olan etkisini belirlemeye çalışmaktır. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde motive olmuş bir iş görenin işten ayrılma eğiliminin düşük, tersi durumda ise yüksek olduğu belirlenmiştir.

Biswas (2010), psikolojik iklim, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel etkililik ilişkilerini incelemiştir. Sonuçta iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki ortaya çıkmıştır.

Turunç (2010), örgütlerde kontrol algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisini incelemiştir. Sonuçta, çalışanların süreç kontrol algılarının örgütsel özdeşleşme düzeylerini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin iş performanslarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Top vd (2010), hemşirelerin iş performansını etkileyen örgütsel faktörler üzerine bir çalışma yapmıştır ve iş yükü en önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Turunç ve Çelik (2010), örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılarının işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin süreç kontrol ve karar kontrol algılarını, işten ayrılma niyetlerini ve iş performanslarını anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Fabusoro vd'nin (2008) çalışmasında kullanılan motive edici faktörlerden sadece "üst ve ast arasındaki etkileşim", iş performansının önemli bir öncülü olarak ortaya çıkmış ve iş performansını olumlu yönde etkilemiştir.

Zimmerman (2008) çalışmasında, işten ayrılma niyeti üzerinde kişilik özelliklerinin etkisi analiz edilmiştir. Yapılan meta analiz sonucunda kişilik özelliklerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Knudsen vd'nin (2008) çalışmasında, dağıtım ve süreç adaletinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği; duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Gül vd. (2008)'e göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Bowling (2007), iş tatmini ve iş performansı ilişkisinde kişilik özelliklerinin (beş faktör modeli) rolünü incelemiştir.

Çekmecelioğlu (2007), örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Sonuçta, örgütsel cesaretlendirme, yönetimin teşviki, takım desteği ve işin iddialı olmasının iş tatminini pozitif yönde etkilediği, örgütsel cesaretlendirme ve yönetim teşvikinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Ölçer (2005)'e göre, departmanlı bir mağazada hizmet personelinin motivasyon düzeyini olumlu yönde etkileyen unsurlar, "iş güvencesi, amirle iyi ilişkiler, adil performans dayalı ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun önemli/çekici işler verilmesi ve iş rotasyonu"dur. Ayrıca motivasyon düzeyi ile performans düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Çakar ve Ceylan (2005)'in çalışmasında iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. İş motivasyonu işe bağlılık ve işe katılım şeklinde ele alınmıştır. Araştırma sonucunda işten ayrılma niyetinin işe bağlılık ile negatif yönde ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Hu vd (2004), iş performansı ve iş tatmini algısının demografik özelliklere göre değişim düzeyini incelemiş ve demografik özelliklerin bu değişkenleri etkilediği ortaya çıkmıştır.

Bowen (1982)'nin çalışmasında işten ayrılma niyetinin bazı planlı olmayan sonuçları olarak işe devamsızlık ve iş performansındaki azalma nedeniyle işten çıkarılma teorik olarak tartışılmıştır.

## **II) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **A) Araştırma Evreni ve Örneklem**

Araştırma neden sonuç ilişkisine dayalı ve ampirik şekilde tasarlanmıştır. Araştırmanın evrenini özelleştirilen bir kamu işletmesinin Kars, Ardahan, Erzurum, Sivas, Iğdır ve Ağrı'daki 515 çalışanı oluşturmaktadır. Evren ve örneklem hesabı tablosu dikkate alındığında (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 143) evreni temsil edecek düzeyde 130 gözleme kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır.

### **B) Veri Toplama Aracı ve Ölçekler**

Veri toplama aracı ankettir. Araştırmada kullanılan ölçekler ve ifade sayıları şu şekildedir: *Motive edici faktörler* 40 ifade ile literatürdeki çalışmalardan (Ölçer, 2005; Kovach, 1995) yararlanılarak, *İş performansı* 13 ifade ile Choo (1986)'nun çalışmasından yararlanılarak ve *İşten Ayrılma Niyeti* 4 ifade ile Blau ve Boal (1989)'in çalışmasından yararlanılarak 5'li Likert ölçeğiyle

ölçülmüştür. Veriler SPSS 16.0. programında enformasyona dönüştürülmüştür. Araştırmada kullanılan testler, t testi, Anova, korelasyon ve regresyondur.

### C) Araştırmanın Hipotezleri

Yukarıdaki teorik bilgiler ışığında araştırmada test edilecek hipotezler şu şekildedir:

H1: Motive edici faktörler iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Motive edici faktörler işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.

H3: Demografik özelliklere göre motive edici faktörler, iş performansı ve işten ayrılma niyeti farklılık göstermektedir.

### III) BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanların *Demografik* özellikleri ile ilgili bilgiler şu şekildedir. Ankete katılan 130 kişinin %73,8'i erkek (96 kişi) %26,2'si kadın (34 kişi); %58,5'i kapsam içi %41,5'i kapsam dışı nitelikte; %30'u 30 yaşın altında, %31,5'i 31-40 yaş aralığında ve %38,5'i 41 ve üzeri yaşta; %38,5'i lise ve altı, %29,2'si ön lisans ve %32,3'ü lisans ve üstü eğitimdedir.

#### A) Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın *geçerliliği* için yüz geçerliliği (face validity) ve yapı geçerliliğine (construct validity), *güvenilirliği* için ise Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Faktör analizi tabloları ve ortaya çıkan faktörlerin güvenilirlik skorları aşağıda belirtilmiştir.

#### 1) Geçerlilik

Motivasyon için KMO testi değeri 0,862 ve Bartlett testi anlamlıdır (Chi-Square=2055,854; sig = ,000). Yapılan varimax rotasyonlu faktör analizi sonucuna göre *Açıklanan Toplam Varyans* 71,648 olup *motivasyon* 6 faktöre yüklenmiştir.

**Tablo 2:** Motivasyon İçin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Amirle İlişkiler	Ödüllendirme ve Takdir	Ücret ve Çalışma Koşulları	Yükselme Olanakları	İşin Kendisi	İşbirliği
H4.17	,890					
H4.16	,878					
H4.15	,867					
H4.14	,748					
ME3.19		,901				
ME3.21		,844				
ME3.18		,700				
ME3.20		,649				
H1.34			,796			
H1.35			,751			
H2.24			,598			
H1.32			,532			
H1.37			,517			
ME2.10				,866		

ME2.9				,729		
H3.11				,700		
H3.12				,561		
ME1.2					,860	
ME1.3					,785	
ME1.1					,741	
H5.26						,693
H5.29						,659
H2.23						,516
H5.28						,504
Açıklanan Varyans	16,371	13,815	11,319	11,105	9,817	9,221
Toplam Varyans	71,648					

İş performansı için KMO testi değeri 0,866 ve Bartlett testi anlamlıdır (Chi-Square=648,379; sig = ,000). Açıklanan Toplam Varyans 44,686 olup iş performansı tek faktöre toplanmıştır.

**Tablo 3:** İş Performansı İçin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	İş Performansı
İP6	0,775
İP2	0,768
İP3	0,752
İP12	0,717
İP1	0,712
İP5	0,707
İP9	0,677
İP4	0,640
İP8	0,580
İP11	0,577
İP10	0,526
İP13	0,522
Toplam Varyans	44,686

İşten Ayrılma Niyeti için KMO testi değeri 0,680 ve Bartlett testi anlamlıdır (Chi-Square= 168,069; sig = ,000). Açıklanan Toplam Varyans 58,213 olup İAN tek faktöre yüklenmiştir.

**Tablo 4:** İAN İçin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	İşten Ayrılma Niyeti
İAN2	0,893
İAN3	0,869
İAN1	0,656
İAN4	0,587
Toplam Varyans	58,213



## 2) Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6’da gösterilmektedir. Buna göre faktörlere ilişkin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda faktörlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul gören %60’ın üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır (Nunnally 1978, Altunışık vd., 2004: 115, Saruhan ve Özdemirci, 2011). Ayrıca çalışanlarının İAN ortalaması 2,442 iken, motivasyon ortalaması 3,646, iş performansı ortalaması ise 4,263 olarak ortaya çıkmıştır. Bunların anlamı şudur: İş performansı algısı yüksek düzeyde iken, motivasyon orta düzeyde ve İAN ise düşük düzeydedir.

**Tablo 5:** Ölçeklerin Güvenilirlik Skorları

Boyutlar	Cronbach’s $\alpha$	Ortalama
Motivasyon	0,928	3,646
İş Performansı	0,877	4,263
İAN	0,754	2,442

Motivasyon faktörlerinin alt boyutlarının güvenilirlik skorları ve ortalamaları aşağıdaki Tablo 6’da gösterilmektedir.

Buna göre motivasyon alt faktörlerinin güvenilirlik düzeyleri literatürde istenen seviyelerdedir (Nunnally, 1978). Görüldüğü gibi anketlerin içerik ve yapı açısından seçilen örneklem üzerinde geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir. Ortalamalar incelendiğinde ise, çalışanları motive eden faktörlerin öncelikli sıralaması şu şekildedir: İşin kendisi, işbirliği, ücret ve çalışma koşulları, amirle ilişkiler, yükselme olanakları, ödüllendirme ve takdir.

**Tablo 6:** Motivasyon Ölçeği Alt Boyutları ve Güvenilirlik Skorları

Motivasyon Boyutları	Cronbach's $\alpha$	Ortalama	Sıralama
İşin kendisi	0,779	4,456	1
İşbirliği	0,698	4,015	2
Ücret ve çalışma koşulları	0,790	3,918	3
Amirle ilişkiler	0,945	3,763	4
Yükselme olanakları	0,849	3,221	5
Ödüllendirme ve takdir	0,900	2,667	6

### B) Değişkenler Arası İlişkiler Analizi

Korelasyon analizi için Tablo 7 incelendiğinde motivasyonun iş performansı ile pozitif yönde düşük düzeyde ilişkili (0,273) olduğu ve aynı zamanda motivasyonun İAN ile negatif yönde orta düzeyde ilişkili (-0,472) olduğu gözlenmiştir. Ayrıca iş performansı ile İAN arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir. Dolayısıyla motivasyon ile diğer değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerini analiz etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 7:** Temel Değişkenler Arası İlişkiler

DEĞİŞKENLER	Motivasyon	İş Performansı	İAN
Motivasyon	1		
İş Performansı	0,273**	1	
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	-0,472**	-0,130	1

\*\* p < 0,01

Ayrıca aşağıdaki Tablo 8'e göre, tüm motivasyon alt boyutlarının İAN ile *negatif* yönde ilişkili olduğu gözlenmekte iken, sadece dört motivasyon alt boyutunun (M3, M4, M5, M6) İş performansı ile *pozitif* yönde ilişkili olduğu gözlenmiştir. Aynı zamanda motivasyon alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. İş performansı değişkeni ile en yüksek ilişkili olan (,442) motivasyon boyutu *işin kendisi* (M5) iken, *amirle ilişkiler* (M1) ve *ödüllendirme* (M2) boyutları ile iş performansı arasında ilişki gözlenmemiştir. İAN ile en yüksek ilişkili motivasyon boyutları ise *işbirliği* (-,455) ve *ücret/çalışma koşulları* (-,454)'dır. Kısaca açıklanacak olursa, işbirliği ve çalışma koşulları iyileştirildiğinde çalışanların İAN azalmaktadır. Yine işin kendisini benimseme düzeyi arttıkça iş performansı da iyileşmektedir.

**Tablo 8:** Temel ve Alt Değişkenler Arası İlişkiler

DEĞİŞKENLER	M1	M2	M3	M4	M5	M6	İP	İAN
Amirle ilişkiler (M1)	1							
Ödüllendirme / takdir (M2)	,488**	1						
Ücret / çalışma koşulları (M3)	,554**	,505**	1					
Yükselme olanakları (M4)	,527**	,633**	,460**	1				
İşin kendisi (M5)	,274**	,307**	,331**	,335**	1			
İşbirliği (M6)	,540**	,495**	,661**	,464**	,394**	1		
İş Performansı (İP)	,075	,145	,277**	,190*	,442**	,300**	1	
İAN	-,391**	-	-,260**	-,454**	-,337**	-,240**	-,455**	,130

\*\* p &lt; 0,01 ; \* p &lt; 0,05

### C) Motivasyonun İş Performansı ve İAN Üzerine Etkisi Analizi

Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan motivasyon alt boyutlarının İAN ve iş performansına etkisi incelenmiştir. Tablo 9'a göre modelin F değeri 6,779 iken açıklanma düzeyi % 24,9'dur ve model anlamlıdır (p<0,05). Motivasyon alt boyutlarının anlamlılığına bakıldığında, sadece işin kendisi (,381) ve ücret/çalışma koşulları (,169) pozitif yönde anlamlı olarak iş performansını etkilemektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, koşul endeksinin 30'dan az olması ve değişkenler arası varyans oranlarının 0,90'dan az olması nedeniyle çoklu bağlantı (multi collinearity) olmadığına karar verilmiştir (Sipahi vd. 2008: 170-171). Buna göre *H1 hipotezi* kısmen kabul olmuştur. Bu bulgu *yorumladığında*, araştırma yapılan kurumda amirle ilişkilerin, ödüllendirme ve takdir uygulamalarının, yükselme olanaklarının ve çalışanlar arası işbirliğinin yetersiz olduğu ve bu motivasyon faktörlerinin çalışanların iş performansını artırıcı nitelikte olmadığından iyileştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Çalışanların işbirliği işletme performansını olumlu yönde etkiler şeklindeki hipotez (H1.6) Tablo 9'da görüldüğü gibi p>0,05 olmasından dolayı reddedilmiştir. Bunun nedeni çalışanlar arasındaki işbirliğinin performansa katkı sağlayacak düzeyde olmamasından kaynaklanabilir.

**Tablo 9:** Motivasyon Alt Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: İş Performansı	Beta	p değeri	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p değeri
Sabit	2,275	,000	0,249	6,779	0,000
Amirle ilişkiler	-,207	,249			
Ödüllendirme/takdir	-,079	,467			
Ücret/ çalışma koşulları	,169	,033			
Yükselme olanakları	,071	,513			
İşin kendisi	,381	,000			
İşbirliği	,155	,172			

Tablo 10'a göre modelin F değeri 7,736 iken açıklanma düzeyi % 27,4'dür ve model anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Motivasyon alt boyutlarından, sadece ücret ve çalışma koşulları (-,226) ve çalışanlar arasındaki işbirliği (-,223) anlamlı olarak negatif yönde İAN'ni etkilemektedir. VIF değerlerinin 10'dan küçük olması, koşul endeksinin 30'dan az olması ve değişkenler arası varyans oranlarının 0,90'dan az olması nedeniyle çoklu bağlantı (multi collinearity) olmadığına karar verilmiştir (Sipahi vd., 2008: 170-171). Buna göre *H2 hipotezi* kısmen kabul olmuştur. Bu bulgu yorumlandığında, araştırma yapılan kurumda amirle ilişkilerin, ödüllendirme ve takdir uygulamalarının, yükselme olanaklarının ve işin kendisinin İAN'ne negatif bir etkisinin olmadığı; kurum içerisinde bu motivasyon faktörlerinin yetersiz olduğu ve dolayısıyla bu uygulamaların iyileştirilmesi gerektiği söylenebilir.

**Tablo 10:** Motivasyon Alt Boyutlarının İAN Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken: İAN	Beta	p değeri	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p değeri
Sabit	5,744	,000	0,274	7,736	0,000
Amirle ilişkiler	-,126	,220			
Ödüllendirme/takdir	,116	,275			
Ücret/ çalışma koşulları	-,226	,042			
Yükselme olanakları	-,124	,246			
İşin kendisi	-,037	,666			
İşbirliği	-,223	,046			

Tablo 11'de, bir bütün olarak bağımsız değişken olan motivasyon, bağımlı değişkenler olan İAN'ni negatif yönde anlamlı olarak (-0,701,  $p<0,01$ ) etkilemekteken, iş performansını pozitif yönde anlamlı şekilde (0,211,  $p<0,01$ ) etkilemektedir.

**Tablo 11:** Motivasyonun İAN ve İş Performansına Etkisi

Adım	İAN (Bağımlı değişken)			İş Performansı (Bağımlı değişken)		
	B	R <sup>2</sup>	F	B	R <sup>2</sup>	F
1						
2	Motivasyon	<b>-0,701*</b>	.223	<b>0,211*</b>	0,074	10,288*

\*  $p<0,01$

#### D) Farklılık Analizleri

Ayrıca demografik özelliklere göre motivasyon, İAN ve iş performansındaki farklılıklar da incelenmiş ve aşağıdaki tablolarda raporlanmıştır.

**Tablo 12:** Cinsiyete Göre Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Cinsiyet)	N	A.O	S.S	T Değeri	p değeri
Motivasyon	Kadın	34	3,704	,638	,565	,573
	Erkek	96	3,625	,718		
İş Performansı	Kadın	34	4,272	,448	,116	,908
	Erkek	96	4,259	,568		
İAN	Kadın	34	2,735	1,093	1,941	,054
	Erkek	96	2,338	,998		

Tablo 12’de görüldüğü gibi cinsiyete göre motivasyon, iş performansı ve İAN düzeyleri farklılık göstermemektedir.

**Tablo 13:** Kapsama Göre Farklılık Testleri

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Kapsam İçi Olma)	N	A.O	S.S	T Değeri	p değeri
Motivasyon	Evet	76	3,498	,684	-2,948	<b>,004</b>
	Hayır	54	3,854	,666		
İş Performansı	Evet	76	4,287	,543	,613	,541
	Hayır	54	4,228	,533		
İAN	Evet	76	2,450	1,048	,109	,914
	Hayır	54	2,430	1,026		

Tablo 13’de görüldüğü gibi kapsam içi olup olmamaya göre motivasyon değişkeni farklılık gösterirken, iş performansı ve İAN düzeyleri farklılık göstermemektedir. Buna göre kapsam dışı olan çalışanların motivasyon düzeyleri (3,854) kapsam içi olanlara göre (3,498) anlamlı olarak daha yüksektir. Bunun nedeni kapsam içi olanların sözleşmeli çalışan olmaları ve sendikaya bağlı çalışmaları olabilir. Kapsam dışı çalışanlar ise sendikaya bağlı olmayan, özlük hakları şirket yönetimi altında olan çalışanlardır ve kapsam içi olanlara göre daha fazla imkanlara sahiptirler ve şirket, yöneticilerini genelde kapsam dışı olanlardan seçmekte olduğundan bu bulgu ortaya çıkmış olabilir.

**Tablo 14:** Yaşa Göre Farklılıklar

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişken (Yaş)	N	A.O	F Değeri	p değeri
Motivasyon	30 ve altı*	39	3,416	3,319	<b>,039</b>
	31-40	41	3,792*		
	41 ve üzeri	50	3,705		
İş performansı	30 ve altı*	39	3,982	8,792	<b>,000</b>
	31-40	41	4,333*		
	41 ve üzeri	50	4,423*		
İAN	30 ve altı	39	2,775	3,011	,053
	31-40	41	2,329		
	41 ve üzeri	50	2,275		

\* Ortalama farklılığı 0,05 anlamlılık düzeyindedir.

Tablo 14’de görüldüğü gibi yaşa göre çalışanların motivasyon ve iş performansı farklılık göstermekte iken İAN farklılık göstermemektedir. Levene testi sonucunda iş performansı değişkeninin varyanslarının homojen olduğu gözlemlendiği için farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit için Scheffe testi yapılmıştır. Motivasyon değişkeninin varyanslarının homojen olmadığı gözlemlendiği için farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını tespit için Tamhane testi yapılmıştır. Buna göre 31-40 yaş arasındaki çalışanlar (3,792), 30 ve altı yaştaki çalışanlara göre (3,416) anlamlı olarak daha yüksek motivasyona sahiptir. Ayrıca 30 ve altı yaştaki çalışanlar (3,982) diğerlerine göre anlamlı olarak daha düşük performans skoruna sahiptir. Buna göre *H3 hipotezi* kısmen kabul olmuştur.

Analiz sonuçları neticesinde cinsiyete, eğitim düzeyine ve gelir düzeyine göre motivasyon, İAN ve iş performansının farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Buna göre araştırmanın hipotez testi sonuçları bir bütün olarak Tablo 15’de görülmektedir.

**Tablo 15:** Hipotez Testi Sonuçları

<b>HİPOTEZ ADI</b>	<b>KARAR</b>
H1: Motive Edici Faktörler İş performansını olumlu yönde etkiler.	KISMEN KABUL
H1.1: Amirle ilişkiler İş performansını olumlu yönde etkiler.	RED
H1.2: Ödüllendirme İş performansını olumlu yönde etkiler.	RED
H1.3: Ücret/Çalışma koşulları İş performansını olumlu yönde etkiler.	KABUL
H1.4: Yükselme olanakları İş performansını olumlu yönde etkiler.	RED
H1.5: İşin kendisi İş performansını olumlu yönde etkiler.	KABUL
H1.6: Çalışanların işbirliği İş performansını olumlu yönde etkiler.	RED
H2: Motive Edici Faktörler İşten Ayrılma Niyetini olumsuz yönde etkiler.	KISMEN KABUL
H2.1: Amirle ilişkiler İAN’ni olumsuz yönde etkiler.	RED
H2.2: Ödüllendirme İAN’ni olumsuz yönde etkiler.	RED
H2.3: Ücret/Çalışma koşulları İAN’ni olumsuz yönde etkiler.	KABUL
H2.4: Yükselme olanakları İAN’ni olumsuz yönde etkiler.	RED
H2.5: İşin kendisi İAN’ni olumsuz yönde etkiler.	RED
H2.6: Çalışanların işbirliği İAN’ni olumsuz yönde etkiler.	KABUL
H3: Demografik özelliklere göre motive edici faktörler, iş performansı ve işten ayrılma niyeti farklılık göstermektedir.	KISMEN KABUL

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre çalışanları motive eden faktörlerin öncelikli sıralaması için kendisi, işbirliği, ücret ve çalışma koşulları, amirle ilişkiler, yükselme olanakları ve ödüllendirme şeklindedir. Bu sonuç kısmen Fabusoro vd (2008), Ölçer (2005) Öztürk ve Dündar (2003) ve Kovach (1995)'in çalışmalarıyla örtüşmektedir.

Motivasyon boyutlarından işin kendisi ve ücret/çalışma koşulları pozitif yönde iş performansını etkilerken, ücret/çalışma koşulları ve çalışanlar arasındaki işbirliği negatif yönde İAN'ni etkilemektedir. Ayrıca bir bütün olarak motivasyonun, iş performansını pozitif yönde etkilerken İAN'ni negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yazındaki Bouckenoghe vd, (2013), Abdulsalam ve Mawoli (2012), Martin vd (2012), Dysvik ve Kuvaas (2011), Ünsar (2011), Fabusoro vd (2008), Gül vd. (2008), Çakar ve Ceylan (2005)'in gibi çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Araştırma, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle sadece altı ildeki, tek bir kurum çalışanlarını dikkate almıştır. Dolayısıyla örneklem sayısı artırılarak değişkenler arası neden sonuç ilişkileri yeniden değerlendirilebilir.

İlerleyen çalışmalarda, farklı illerdeki farklı kurumlarda çalışmalar yapılabilir ve karşılaştırma imkânı sağlanabilir. Ayrıca iş performansı üzerinde kurum kültürü, kurum iklimi, liderlik tarzı, kişilik, değerler vb değişkenlerin etkisi incelenebilir.

Bir diğer öneri olarak, yöneticilerin ve çalışanların algılarının farklı olacağı dikkate alınıp, ayrı bir örnekleme değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek daha doğru olabilir.

## KAYNAKÇA

- ABDULSALAM, D. ve MAWOLİ, M.A. (2012), Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State, *International Journal of Business and Management*, 7(14), 142-148.
- ALEXANDER, J.A., BLOOM, J. ve NUCHOLS, B. (1994), "Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization-Level Analysis" *Industrial Relations*, 33: 505-520.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E., (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAYRAKÇI, M. (2009), Eğitimsel Değişimin Moral, İş Doyumu ve Motivasyon Üzerindeki Etkileri, *Üniversite ve Toplum*, 9 (1), 1-16.
- BISWAS, S. (2010), Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisational effectiveness: A study in Indian organisations, *IIMB Management Review*, 22, 102-110.
- BLAU, G. ve BOAL, K. (1989), "Using Job Involvement Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", *Journal of Management*, 15 (1): 115-127.
- BOUCKENOGHE, D., RAJA, U. ve BUTT, A.N. (2013), Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 147(2): 105-123
- BOWEN, D.E. (1982), Some Unintended Consequences of Intention to Quit, *Academy of Management Review*, 7(2), 205-211.

- BOWLING, N.A. (2007), Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination, *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167-185.
- CAN, H. (1985). *Başarı Gütüsü ve Yönelimsel Başarı*. Ankara: H.Ü Yayınları.
- CHOO, F. (1986), “Job Stress, Job Performance, and Auditor Personality Characteristics”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 5 (2): 17-34.
- CÜCELOĞLU, D. (1994), *İnsan ve Davranışı*, 2. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇAKAR, N.D. ve CEYLAN, A. (2005), “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 52-66.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. (2007). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *DEÜ. Sosyal Bilim. Enstitüsü Dergisi*, 9 (1): 79-97.
- ÇELİK, M. ve ÇIRA, A. (2013), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, 13 (1), 11-20.
- DERELİ, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Ar Yayınları.
- DYSVIK, A. ve KUVAAS, B. (2011), Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:3, 367-387.
- EREN, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Yayın.
- EREN, S.S. ve HAYATOĞLU, Ö. (2011), Etik İkliminin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.
- FABUSORO E., AWOTUNDE, J.A., SODİYA, C.I. ve ALARİMA, C.I. (2008), Status of Job Motivation and Job Performance of Field Level Extension Agents in Ogun State: Implications for Agricultural Development, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 14(2), 139-152
- GÜL, H., OKTAY, E. ve GÖKÇE, H. (2008). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış*, Sayı:15, Ekim: 1-11.
- HU,C.,WOODS, R. H, CHEN,S.ve BRANDMEİR, K. D. (2004) Perceptions of Job Satisfaction and Job Performance in the Timeshare Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2:1, 53-67.
- KALE, E. (2013), Konaklama İşletmelerinde Öz Uyumun İş Performansına Etkisi: Yaşam Doyumunun Aracı Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 117-133.
- KNUDSEN, H.K., DUCHARME, L.J. ve ROMAN, P.M. (2008), Clinical supervision, emotional exhaustion, and turnover intention: A study of substance abuse treatment counselors in the Clinical Trials Network of the National Institute on Drug Abuse, *Journal of Substance Abuse Treatment*, 35, 387–395
- KOÇEL, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- KORKMAZ, M, YAHYAOĞLU, G. ve ÇALIŞKAN, D. (2012), Aile Hekimlerinin Zaman Yönetimi ve İş Performanslarının Uygulamaları Olarak İncelenmesi, *Akademik Bakış Dergisi*, 29, 1-18.
- KOVACH, K. A. (1995), “Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization’s Performance”, *Employee Relations Today*, 22 (2): 93-105.
- KÜÇÜK, F. (2007). “Çalışanların İşe Gütülenmesinde Herzberg’in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511): 75-94.
- LUTHANS, F. (1997), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- MARTIN, N.K., SASS, D.A., ve SCHMITT, T.A. (2012), Teacher efficacy in student engagement, instructional management, student stressors, and burnout: A theoretical model using in-class variables to predict teachers’ intent-to-leave, *Teaching and Teacher Education*, 28, 546-559.
- NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- ÖLÇER, F. (2005), “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25: 1-26.



- ÖZTÜRK, Z. ve DÜNDAR, H. (2003), Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- PLOTNIK, R. (1996), *Introduction to Psychology*, Boston: Brooks/Cole Publishing Company.
- ROBBINS, S.P. ve JUDGE, T.A. (2012), Örgütsel Davranış, Çev. İnci Erdem, İstanbul: Nobel.
- ROUSSEAU, D. M., ve MCLEAN P. J., (1993) The Contracts of Individuals and Organizations. (Ed.), Cummings, L. L. ve Staw, B. M., *Research in Organizational Behavior* Vol. 15, Greenwich, Ct: Jai Pres.
- SARUHAN, Ş.C. ve ÖZDEMİRCİ, A.(2011), *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*, İstanbul: Beta Yayın.
- SİPAHİ, B, YURTKORU, E.S. ve ÇINKO, M. (2008), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayın.
- ŞAHİN, F. (2011), "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2): 277-288.
- TOP, M., GİDER, Ö. ve ÜNALAN, D. (2010), Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenlerin (Faktörlerin) İncelenmesi: Kayseri ve Kocaeli İllerindeki Hemşireler Üzerine Bir Aan Araştırması, *Yönetim*, 21 (66), 71-96.
- TURUNÇ, Ö. (2010), Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, *C.Ü. İİBF Dergisi*, 11 (1), 251-269.
- TURUNÇ, Ö. ve ÇELİK, M. (2010). "Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma ve İş Performansına Etkileri", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3): 163-181.
- ÜNSAR, A.S. (2011), "Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması", *Akademik Bakış*. Sayı:25: 1-15.
- WILLIAMS, L.J. ve HAZER, J.T. (1986), "Antecedents and Cosequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 219-231.
- ZIMMERMAN, R.D. ve TODD, C.D. (2009), "The Impact of Job Performance on Employee Turnover Intentions and The Voluntary Turnover Process: A Meta-Analysis And Path Model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.
- ZIMMERMAN, R.D. (2008), "Understanding The Impact of Personality Traits on Individuals' Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model", *Personnel Psychology*, 61: 309-348.