

## DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN MOTİVASYONA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Hüsnü Akın ÖZCAN\* ve Mehmet Murat TUNÇBİLEK\*\*

### Öz

Çalışan davranışlarında gözlemlenebilir olan motivasyon, performans ile ilişkili bir kavramdır. Motive olamayan bir personel işinde yeterince performans sergileyemez. Bu yüzden yöneticiler kendi başarılarının bir aracı olarak gördüğünden motivasyonu önemsemektedirler. Motivasyonu etkileyen faktörler çok farklı sebeplere dayandırılabilir. Bu farklı faktörlerden birisi de demografik özelliklerdir. Her insan doğuştan getirdiği kişisel özelliklerinin yanında sonradan edindiği tecrübe ve sosyal statünün etkisiyle onu motive eden güdülerini farklılaştırmaktadır. Bu nedenle böyle bir ilişkinin varlığı Denizli ili tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılan ampirik araştırmayla ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemiyle 383 çalışandan elde edilen veriler T ve Anova testleriyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş motivasyon algısı yaş, cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdem değişkenleri açısından farklılık göstermezken mezuniyet durumu ile iş motivasyonu algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Üniversite mezunu ile ilköğretim-ortaokul ve lise mezunları arasında motivasyon algısı anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Çalışanlar arasında en yüksek iş motivasyonuna sahip olanlar üniversite mezunlarıdır. İş yeri kıdemi değişkeni ile genel motivasyon algısı açısından farklılık bulunmazken motive olmama ile içe yansıtılan düzenleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Motive olmama algısı en yüksek olan grup işyerinde 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanlardır. İçe yansıtılan düzenleme algısı en yüksek olan grup 1-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanlardır. Çalışanların aylık gelir düzeyleri ile genel motivasyon algısı açısından farklılık bulunmaz iken içsel motivasyon ve kişisel düzenleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İçsel motivasyon algısı ve kişisel düzenleme algısı en yüksek olan grup aylık geliri 4001 ve üzeri olan çalışanlardır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Motivasyon demografik özellik ilişkisi, Tekstil sektörü.

## EMPLOYEES' MOTIVATION PERCEPTION IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

### Abstract

Motivation, which can be observed in employee behaviors, is a concept related to performance. An unmotivated staff cannot perform adequately in their job. Therefore, managers care about motivation as they see it as a tool of their own success. Factors affecting motivation can be attributed to many different reasons. One of these different factors is demographic characteristics. Each person differentiates the motives that motivate him with the effect of his later experience and social status, as well as his innate personal characteristics. For this reason, the existence of such a relationship has been tried to be revealed by empirical research on textile sector employees in Denizli. For this purpose, data obtained from 383 employees by convenience sampling method were analyzed with T and Anova tests. According to the results of the research, while the perception of work motivation does not differ in terms of age, gender, marital status and professional seniority, there is a significant difference between graduation status and perception of work motivation. Perception of motivation differs significantly between university graduates and primary-primary/secondary school and high school graduates. Among the employees, those with the highest work motivation are university graduates. While there is no difference in terms of workplace seniority variable and general motivation perception, there is a significant difference between unmotivated and introjected regulation dimensions. The group with the highest perception of being unmotivated is the employees who have a seniority of 15 years or more in the workplace. The group with the highest perception of internalized regulation is employees with a seniority of 1-5 years. While there is no difference between the monthly income levels of the employees and the general motivation perception, it has been determined that there is a significant difference between the dimensions of intrinsic motivation and personal regulation. The group with the highest perception of intrinsic motivation and self-regulation are employees with a monthly income of 4001 and above.

**Key Words:** Motivation, Motivation-demographic characteristic relationship, Textile industry.

### 1. Giriş

Bir işletme üretim maliyetlerini düşürüp ürünlerinin kalitesine arttırarak mücadele ettiği pazarda var olabilir. Pazar payının arttırılmasındaki bir başka etken ise iş görenlerin verimli çalıştırılmasıdır. Verimlilik için gerekli olan yüksek performans da iş görenlerin işletme yönetimince

<sup>1</sup>Bu makale, Hüsnü Akın Özcan'ın hazırladığı Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bilim Dalı "İş Güvencesinin Motivasyona Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

\*Öğr. Gör. Dr., Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu, husnuakinozcan20@karabuk.edu.tr, ORCID:0000-0003-3604-4198

\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, murattuncbilek@karabuk.edu.tr, ORCID:0000-0001-8771-3756

**Bu Yavına Atıfta Bulunmak İçin:** Özcan, H. A. ve Tunçbilek, M. M. (2022). Demografik Özelliklerin Motivasyona Etkisi: Tekstil Sektörü Örneği. *UNIKA Toplum ve Bilim Dergisi*, 2(2), 116-134.

güdülenmeleri ile gerçekleşebilir. Tarihsel süreçte çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının giderilmesi ile verimliliğin arttırılacağı düşünülmüş olsa da bunun tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. Zamanla verimliliğe ulaşmak için zorlayıcı ve cezalandırıcı tedbirlerin (çalışma süresini uzatıp düşük ücretlerle işçi çalıştırmak gibi) uygulandığı görülmüştür. İstenilen sonuçlara ulaşılamadığı için Taylor ve Fayol gibi toplum bilimcilerin öncülüğünde çalışanları işe yönlendirmede insancıl yaklaşımların uygulanması dile getirilmeye başlanmıştır. Artık günümüzde verimlilik için, güdülenmiş çalışanlar olmadan teknolojik gelişmişliğin tek başına yeterli olamayacağı anlaşılmıştır.

Bu araştırmanın amacı tekstil sektörü çalışanlarının iş motivasyonu algılarının; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, mevcut işyerindeki çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir.

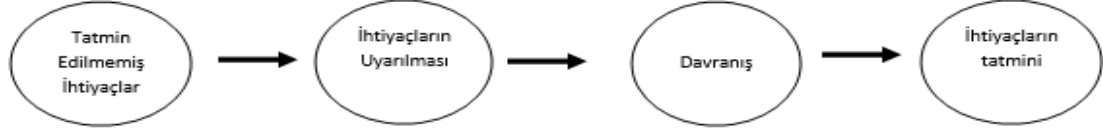
Bu çalışma ile literatürdeki diğer araştırmalardan farklı olarak, Türkiye’de önemli ihracat sektörlerinden birisi olan tekstilde iş motivasyonu algısının çeşitli demografik özellikler açısından farklılık taşıyıp taşımadığını belirlenerek, insan kaynakları yönetiminde demografik özellikler açısından ne tür program geliştirilebileceğine dair veri sağlamayı amaçlamaktadır.

## 2. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, bireyleri amaçları doğrultusunda harekete geçiren güçtür, enerjidir (Yılmaz, 2020). Motivasyon bireylerin arzu, istek, dürtü ve ihtiyaçlarını kapsayan bir kavramdır. Açlık, susuzluk gibi fizyolojik güdüler dürtü oluştururken, insanlara özgü başarı isteği de ihtiyaçları oluşturur. Bütün organizasyonlarda yönetici konumundaki kişiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticiler örgüt amaçları doğrultusunda çalışanlarını seçip yönetmek zorundadır. Yöneticinin başarılı olması seçeceği ve çalıştıracığı bu ekibin başarısına bağlıdır. Motivasyon ve performans yakından ilişkili iki kavramdır. Motive olmayan bir çalışan yeterli performansı gösteremez. Motivasyon yönetici tarafından çalışan davranışları gözlemlenerek, yorumlanarak belirlenir. Çalışanların motivasyon derecesi ile motivasyonu etkileyen faktörler yöneticinin çalışan davranışlarını yorumlaması ve bu konudaki fikrini beyan etmesi ile tespit edilebilir (Luthans, 1973’ten akt. Koçel, 2018). Motivasyonun, çalışan davranışlarında gözlemlenebilir olması ve bireylere özgü bir olay olması gibi iki önemli özelliği bulunmaktadır. Dolayısıyla bir kişiyi motive eden bir olay bir başkasını motive etmeyebilir. Burada yöneticilere düşen görev çalışanlarını motive edecek durum veya olayları tespit etmek olacaktır (Koçel, 2018).

Güdü ya da motivasyon, gereksinim, istek ve dürtü kavramlarını içermektedir. Güdüler insan organizmasını uyararak harekete geçirir. Güdülerin belirleyicisi, geçmiş yaşantılar olduğu için kişiden kişiye farklılaşabilir. Güdüleme kişinin hedeflediği amaca ulaşmak için istediği davranışları sergilemesidir. Dürtüler, insanın açlık, susuzluk, cinsellik bedensel, fizyolojik ihtiyaçlarını yansıtan güdüleridir. Bir öğrencinin derslerine daha çok çalışma isteği, işçilerin yaptıkları işi sahiplenmesi, yöneticilerin işlerine koşa koşa gitmesi, üniversitede bir akademisyenin öğrencilerine verdiği değer nedeniyle dersini seve seve anlatması davranışlarının hepsi kişinin güdülenmesi ile alakalı örneklerdir (Aktaş vd., 2015). Motivasyonu yüksek çalışanlar, sayıca kendilerinden üstün ancak motive olamamış iş görenlerden daha çok efor sarf edip daha fazla çıktı elde edeceklerdir (Özdemir ve Muradova, 2008).

Motivasyon sürecinde birden fazla güdü etkileşim içerisine girmektedir. Güdüler bireyin çevresinden gelen uyarılmalarda her defasında yeniden oluşur. Bireye çevresinden gelen uyarılar, amaçlarına hizmet etmelidir. Aksi takdirde bu uyarılar sadece bilgi olarak kalacaktır. Amaca hizmet eden çevresel uyarılar birey için itekleyici güç, davranışları için enerji kaynağı oluşturacaktır (Aktaş vd., 2015).



Şekil 11. Motivasyon Süreci

**Kaynak:** Can, Azizoğlu, & Aydın, (2015), Örgütsel Davranış, s.103.

Motivasyon, kişiyi belli bir amaca yönlendiren iç uyarıcılar, amaca yönelik davranışlar ve hedefe ulaşılması süreçlerinden oluşmaktadır. Bu sürece göre motivasyonun başlangıcı iç uyarılmadır. İç uyarılma kişiyi amaçları doğrultusunda harekete geçirmekte, hareketin sonucunda hedefe ulaşılması halinde doyum oluşmaktadır (Yılmaz, 2020). Motivasyon sürecinin başlangıcı olan ihtiyaç, bireyde gerilime neden olan bir eksikliklerdir. Birey bu gerilimi giderecek davranışlarda bulunmaktadır. Davranışlar ihtiyacı karşılar ise birey tatmin olur. Tatmine erişen birey başka ihtiyaçların karşılanması için yeni davranışlara yönelir. Tatmin edilememiş ihtiyaçlar ise bireyde gerilime neden olmaktadır (Ergeneli, 2017).

Tablo 1. Motivasyon Etkenleri

MOTİVASYON		
Motivasyonu Engelleyen Etkenler	Motivasyonu Artıran Etkenler	Kişileri Motive Etmede Özen Gösterilecek Özellikler
<b>Kişisel Etkenler</b> -İsteksizlik -Düzensizlik, plansızlık -Küçük düşünme -Kendine güvensizlik -Hedefsizlik -Endişe, kuşku, korku -Sorumluluk almaktan kaçınma -Başarısızlık korkusu  <b>Yönetimle İlgili</b> -Ücret düşüklüğü -Denetim fazlalığı -Çalışma koşulları -Yönetim düzeni -Uygulanan politikalar	<b>Kişisel Etkenler</b> -Para -İyi iletişim kurma -Eğitim  <b>Yönetimle İlgili</b> -İş ortamı ve şartları -Cezalandırma yerine olumlu pekiştirme -Kişisel yetki ve sorumluluk verme -Kararlara katılım -İş ve görev tasarımı -Esnek zaman uygulamaları -İşin kendisi (yapılmaya değer) -Çalışma grupları -İnsan gibi davranma -Amaç birliği sağlama -Özel yaşama saygı -Yükselme(terfi) -Rekabet	<b>İletişim</b> -Gülümsemek -Çabuk sinirlenmemek -Sevgi ile yaklaşmak -Konuşma konusunu değiştirmemek -Samimi olarak övmek  <b>Değer Verme</b> -Dikkatle dinlemek -Görüşlerini belirtme fırsatı vermek -Görüşlerine ve değer yargılarına saygı duymak -Yapıcı önerilerde bulunmak

**Kaynak:** Aktaş vd., 2015.

## 2.1. Motivasyonun Örgüt, Çalışanlar ve Yöneticiler Açısından Önemi

Temel amacı karlılık olan işletmelerin amaçlarına ulaşmak için çalışanlarını etkin ve verimli çalıştırmaları gerekmektedir. Örgütsel başarıyı sağlamak için çalışanlar kazanılmalıdır. Çalışanları kazanmanın yolu onları motive etmekten geçer. Günümüzde artık çalışanlar baskı uygulanarak çalıştırılmazlar. Onları verimli çalıştırmak psikososyal açıdan kazanılmaları ile mümkün olabilir. Maddi, mali, fiziki ve psikososyal açıdan motive edilebilmiş çalışanlar görevlerinde de başarı yakalayacağı için örgütsel fayda sağlanmış olur. Motive olan çalışan sadece kendisi ve örgütü için değil toplumsal ve ekonomik refah için de çalışmış olur. Dolayısıyla işletmeler değişen teknolojik ve toplumsal gelişmeler doğrultusunda esnek motivasyon sistemlerini uygulamak zorunda kalacaklardır (Yılmaz, 2020). Yeterince motive olmuş çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda hareket edeceği için daha çok çaba ve enerji harcayarak işlerini kısa zamanda bitirebileceklerdir. Çalışan için performans ve verimlilik artışı anlamına gelen bu durum örgütsel başarıyı da getirecektir (Gül ve Alaç, 2014).

Örgütün insan unsuru olan iş görenler ihtiyaç, beklenti ve hedefleri yeterince karşılanabildiği sürece güdülenebilir. Örgütsel etkinliğin artırılması ve belirlenen amaçlara ulaşmada çalışanların ihtiyaç ve hedefleri ile örgütün ihtiyaç ve hedefleri uyumlaştırılmalıdır. Bu durum çalışanların güdülenmesi ile mümkün olacaktır. Güdülenen çalışan psikolojik olarak huzura eriştiği için örgüte bağlılığı artacaktır (Özer vd., 2019). Çalışanları işyerinde alınan karara ortak etmek verimliliği sağlamanın yollarından birisidir. Yapılan pek çok bilimsel araştırmada çalışanların işle alakalı kararların alınmasında görüşüne başvurulması iş doyumunda artış sağladığı gibi işe devamsızlık, iş gücü devir hızı ve örgütsel çatışmaların oranlarında azalma yaşanmasına neden olmuştur. Çalışanlara rol verilmesi, çalışma isteklerini ve yaptıkları işle ilgili beceri ve yeteneklerini arttırmakta, sorumluluk alma duygularını geliştirmektedir. Düşük moral ve motivasyon, çalışanların hem bedensel ve zihinsel sağlık sorunları yaşayabilmesine hem de iş yerinde devamsızlık yapmalarına, aldıkları izin sayısında artış yaşanmasına hatta işten ayrılmalarına dahi neden olabilmektedir (Yılmaz, 2020). Motive olduğu için işini gönüllü yapan çalışanların örgütsel bağlılığı arttığı gibi iş tatminleri de yükselecektir. Bunun anlamı iş ortamında çalışanın mutlu, huzurlu ve sağlıklı olmasıdır (Gül ve Alaç, 2014).

Eski tip yöneticilere göre, çalışanlar işi sevmezler, korku ya da parasal ödüller ile motive edilebilirler. Kısa vadede çalışan motivasyonunu sağlayan bu görüş uzun vadede bıktırıcı bir durum yaratır. Motivasyonun yöneticiler ve yönetilenler olmak üzere iki tarafı vardır. Yöneticiler için motivasyon, çalışanların işlerine konsantre olması ve verimli çalışması için bir araçtır. Yöneticilerin başarısı çalışanların örgütsel amaç doğrultusunda üstün performans sergileyerek verimli çalışmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans yakından ilişkili olduğu için çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda motive edilmeleri gerekir. Bu doğrultuda yönetici liderlik vasıflarını ön plana çıkarmalı, sahip olduğu otoriteyi olumlu kullanmalı, kendisini sevdirmeli, çalışanların yetenek ve potansiyellerine güvendiğini belirtip işlerini istekli yapmasını sağlayarak belirlenen hedeflere ulaşılmasında aracı olmalıdır (Yılmaz, 2020). Üzerlerinde ağır sorumluluklar yüklenen yöneticilerin de motive edilmeye ihtiyacı vardır. Alt kademe yöneticilerinin üst kademe yöneticileri tarafından motive edilmeleri gerektiği gibi ayrıca her bir yöneticinin kendisini motive etmesi gerekir. Aksi bir durum yöneticilerin örgüt amaçları için inandıklarından vazgeçmelerine neden olabilir. Yöneticiler örgüt tarafından sunulacak eğitimler yanında kendileri de kişisel gelişimleri için öğrenme ve gelişimlerine dikkat etmelidirler. Başarılı liderlerin okunup onlardan ilham alınması bu eğitimlere bir örnek teşkil edebilir (Gül ve Alaç, 2014).

**Tablo 2.** Bireyleri Motive Etmede Etkili Olan Yönetici Davranışları

➤ Görüşlerini belirtme ve bilgi paylaşma fırsatı vermek,
➤ Dikkatle dinlemek,
➤ Sevgi ile yaklaşıp gülümsemek,
➤ Saygı ve kabul anlamında olumlu sözsüz mesajlar vermek,
➤ Samimi olarak övmek,
➤ Dünya görüşü ve değer yargılarına saygı göstermek,
➤ Kişileri dinledikten sonra yapıcı önerilerde bulunmak,
➤ İstek ve ihtiyaçları anlayışla karşılamak,
➤ Herkese mümkün olduğunca eşit ve adil davranmak,
➤ Kolayca sinirlenmemek,
➤ Kişiler düşüncelerini açıklarken onlarla aynı seviyeye inmek,
➤ Konuşan kişi sözünü bitirmeden konuyu değiştirmemek,
➤ Kişilere samimi, açık ve dürüst sorular sormak,
➤ Güven sarsıcı davranış ve konuşmalar yapmamak,
➤ Kişileri zorlayıcı meseleler hakkında yapıcı bir tutum takınmamak,
➤ Gelişigüzel söz vermemek, söz verildiyse tutmak.

**Kaynak:** Plotnik, R. (2009)'dan akt. Özer, 2019: 396.

## 2.2. Motivasyon Eksiliğinin Sonuçları

Bir işletmede performansı artıran temel güç motivasyondur. Çalışanın işletmede yeterince motive olamaması performansının düşmesine ve iş arkadaşları, yöneticiler gibi çevresel faktörlerden zaman içerisinde tepki görmesine neden olabilmektedir. İşyerinde tepkilerle karşılaşan çalışan psikolojik tatminsizlik yaşamaktadır. İşyerinde yeterince motive olamayan çalışanın yaratıcılığı kalmaz. Yaratıcılığın olmaması çalışanın zamanla kendine güvenini kaybetmesine bu da iş performansı ve kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Yönetici tarafından uygun görülmeyen bu davranış biçimi iş görenin işten atılması ile neticelenebilir. Motivasyon eksikliği, bu tür psikolojik sorunlar yanında kalp ve tansiyon rahatsızlığı, depresyon gibi sağlık sorunlarına da neden olabilmektedir. Motivasyon eksikliğinin işletme açısından en büyük etkisi verim ve kalitede düşüşün yaşanmasıdır. Bir işletmede motivasyon düzeyi düşük çalışan sayısının fazlalığı işletmenin belirlediği misyon ve vizyondan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Motivasyon eksikliği çalışanların iş ile işyerine bağlılık ve ilgisini azaltarak bir örgüt kültürü halini almaya başlar ise bu durum örgütün yeniliklere kapalı, tutucu bir tavır takınmasına ve ileriki süreçlerde kapanmasına dahi sebep olabilecektir (Özer vd., 2019).

## 3. Yöntem

Araştırma, tekstil işletmesinde çalışanların demografik değişkenlere göre iş motivasyonunu ölçmeye yönelik nicel bir çalışmadır. Araştırmanın evreni, Denizli’de faaliyette bulunan ve uygulamayı kabul eden altı tekstil firmasının 1882 çalışanıdır. Araştırma verilerinin toplanmasında Gagné vd. (2010) tarafından geliştirilen Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanıp uygulanan “Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Deci ve Ryan (2000) tarafından geliştirilen ve çağdaş motivasyon teorilerinden birisi olan öz belirleme kuramı sürecini temel alan bu ölçek üç temel boyut (motive olmama, kontrollü motivasyon ve özerk motivasyon) ile beş alt boyut (dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon) olmak üzere 19 ifadeden oluşmaktadır. Anketteki 19. madde hiçbir alt boyutta yer almadığı için araştırmacılar tarafından analizden çıkartılmıştır. Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 08.03.2021 tarihinde anket çalışmasının etik kurallara uygunluğu hususunda onay alınmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 403 çalışandan veriler elde edilmiş ve bunların 11’i hatalı olduğu için analizden çıkartılmıştır. Normal dağılımı bozan uç değerlerin de çıkartılmasıyla toplam 383 örneklem verisi üzerinden test ve analiz yapılmıştır.

Motivasyonun belirleyicisi ekonomik, psikososyal, örgütsel-yönetimsel faktörler olduğu kadar yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem vs. demografik değişkenler de motivasyonu etkileyebilmektedir (Keser, 2006’dan akt. Çakır, 2009). Bu nedenle demografik değişkenlerin tekstil işletmeleri çalışanları motivasyonu üzerinde nasıl bir etki yaptığı bu çalışmanın temel sorusudur. Bu amaçla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H1: İş motivasyonu algısı ve onun alt değişkenleri yaşa göre olumlu ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H2: İş motivasyonu algısı ve onun alt değişkenleri cinsiyete göre olumlu ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H3: İş motivasyonu algısı ve onun alt değişkenleri medeni duruma göre olumlu ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H4: İş motivasyonu algısı ve onun alt değişkenleri mesleki kıdeme göre olumlu ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H5: İş motivasyonu algısı ve onun alt değişkenleri işyeri kıdemine göre olumlu ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H6: İş motivasyonu algısı ve onun alt değişkenleri mezuniyet durumuna göre olumlu ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

H7: İş motivasyonu algısı ve onun alt değişkenleri aylık gelir durumuna göre olumlu ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Yapısal Geçerliliği

Altı faktörlü ve on sekiz maddeden oluşan çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü yapısı AMOS 22 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. İncelenen ölçek yapısında motive olmama alt boyutu için üç madde, içsel motivasyon alt boyutu için üç madde, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu için üç madde, kişisel düzenleme alt boyutu için üç madde, içe yansıtılan düzenleme alt boyutu için üç madde dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu için üç madde yer almaktadır. Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ilk haliyle 392 veri üzerinden hesaplanmıştır.

**Tablo 3.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	Model Uyum İyilik Değeri	Kabul Şartı*
Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,890	$\geq 0,90$
Ki-Kare serbestlik derecesi ( $\chi^2/df$ )	2,917	$\leq 5$
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,844	$\geq 0,90$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,070	$\leq 0,08$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,910	$\geq 0,90$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,871	$\geq 0,90$

\*Kaynak: Gürbüz, S. (2021), Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayıncılık, s.38.

Tablo 3'e göre analiz sonucunda ulaşılan uyum iyiliği değerleri; karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI)=0.890, Ki-Kare serbestlik derecesi ( $\chi^2/df$ )=2.917, normlaştırılmış uyum indeksi (NFI)=0.844, yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)=0.070, uyum iyiliği indeksi (GFI)=0.910, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI)=0.871 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar yazında kabul edilen uyum iyiliği değerlerine ulaşamadığını göstermektedir.

Yapılan faktör analizi ile veri dağılımlarında aşırı uç değerlerden başlanmak üzere, normalliği bozan veriler analizden teker teker çıkartılmış, her işlem sonucunda normalliğin sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilerek kalan 383 veri ile normal dağılıma yaklaşıldığı gözlemlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile içsel motivasyon alt boyutundan bir ifade (*İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum*), içe yansıtılan düzenleme alt boyutundan bir ifade (*Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim*) ile dışsal düzenleme-maddesel alt boyutundaki tüm ifadelerin (*Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler, İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar, İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur*) faktör yükü 0,50'nin altında kaldığı tespit edilmiştir. Standardize regresyon katsayılarının (0,50) üzerinde olması beklenir (Gürbüz, 2021). Ancak bu değer altında kalan ve gözlenen değişkenler arasında faktör yükü oldukça düşük olan bu değişkenler modelden çıkartılıp analiz tekrar yapılmıştır. Yapılan iyileştirmeler sonucunda çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği için elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Bilgileri

İfadeler		Std. Edilmemiş Faktör Yükü	Std.Edilmiş Faktör Yükü	Std.Hata	t-değeri(CR)	p-değeri
<b>Motive Olmama</b>						
1.	ÇBM5	1,000	0,569	-	-	0,001
2.	ÇBM3	1,391	0,908	0,139	10,019	0,001
3.	ÇBM1	1,171	0,726	0,114	10,313	0,001
<b>İçsel Motivasyon</b>						
1.	ÇBM6	1,000	0,861	-	-	0,001
2.	ÇBM4	0,925	0,764	0,085	10,916	0,001
<b>Dış Düzenleme Sosyal</b>						
1.	ÇBM11	1,000	0,675	-	-	0,001
2.	ÇBM9	1,125	0,813	0,107	10,557	0,001
3.	ÇBM7	0,896	0,618	0,092	9,729	0,001
<b>Kişisel Düzenleme</b>						
1.	ÇBM12	1,000	0,736	-	-	0,001
2.	ÇBM10	0,837	0,632	0,074	11,264	0,001
3.	ÇBM8	0,919	0,664	0,078	11,814	0,001
<b>İçe Yansıtılan Düzenleme</b>						
1.	ÇBM18	1,000	0,703	-	-	0,001
2.	ÇBM14	0,846	0,634	0,08	10,591	0,001

Not: N=383

Yapılan yeni analiz neticesinde Tablo 4'teki analiz sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, tüm faktör yükleri alt değer olan 0,50'nin üzerinde olup t-değerleri de alt değer olan 1,96'nın üzerindedir. Dolayısıyla tüm faktör yükleri 0,01 anlamlılık düzeyinde geçerlidir (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2014). Gerekli modifikasyonlar neticesinde modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği istatistikleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Madde Silindikten Sonraki Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Değerleri	Model Uyum İyilik Değeri	Kabul Şartı*
Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,946	≥ 0,90
Ki-Kare serbestlik derecesi ( $\chi^2/df$ )	2,586	≤ 5
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,916	≥ 0,90
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,064	≤ 0,08
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,945	≥ 0,90
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,909	≥ 0,90

\*Kaynak: Gürbüz, S. (2021), Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi, Seçkin Yayıncılık, s.38.

Tablo 5'e göre, modeldeki  $\chi^2/sd=2.586$ , GFI=0.945, AGFI=0.909, NFI=0.916, CFI=0.946 ve RMSEA=0,064 değerlerinin kabul edilebilirlik şartlarını sağlamaktadır. Bu bulgulara göre, çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin 18 madde ve altı alt boyuttan oluşan kuramsal yapısının doğrulanamamıştır. Analiz neticesinde 13 madde ve beş alt boyuttan oluşan bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu yapıda; motive olmama alt boyutu üç ifadeden, içsel motivasyon alt boyutu iki ifadeden, dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu üç ifadeden, kişisel düzenleme alt boyutu üç ifadeden, içe yansıtılan düzenleme alt boyutu ise iki ifadeden oluşmaktadır.

## 4.2. Ölçeğin Güvenilirliği

Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin cronbach alpha güvenilirlik katsayıları aşağıdaki Tablo 6'da belirtilmiştir.

**Tablo 6.** Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Boyut	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Değeri
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu</b>	<b>18 ifadeden 6 ifade çıkarılarak 13 ifade üzerinden</b>	<b>0,759</b>
Motive Olmama	3	0,757
İçsel Motivasyon	3 ifadeden 1 ifade çıkarılarak 2 ifade üzerinden	0,793
Dışsal Düzenleme-Sosyal	3	0,737
Kişisel Düzenleme	3	0,715
İçe Yansıtılan Düzenleme	3 ifadeden 1 ifade çıkarılarak 2 ifade üzerinden	0,616

George ve Mallery (2003)'ye göre güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ )  $0,60 \leq \alpha < 0,70$  aralığında ölçek kabul edilebilirdir. Ancak genel olarak yazında Cronbach Alfa katsayısı için kabul edilen en düşük değer 0,70 olarak kabul edilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994; Kline, 2016; Morgan vd., 2011). Dolayısıyla Tablo 6'ya göre kullanılan ölçek oldukça güvenilirdir.

## 4.3. Tanımlayıcı Değerlere İlişkin Bulgular

Analizler yapılmadan evvel araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiki değerler incelenmiştir. Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Çok Boyutlu Motivasyon Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ort.	S.S.
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu (GENEL)</b>	<b>2,798</b>	<b>0,59568</b>
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu (Motive Olmama)</b>	<b>1,8573</b>	<b>0,83023</b>
1.Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	1,7467	0,99795
2.Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	1,7546	0,94748
3.İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	2,0705	1,08668
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu (İçsel Motivasyon)</b>	<b>2,9295</b>	<b>1,10223</b>
1.Hevencan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	2,7937	1,23507
2.İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum	3,0653	1,18605
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu (Dışsal Düzenleme-Sosyal)</b>	<b>2,6440</b>	<b>1,00468</b>
1. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	2,5979	1,25126
2. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	2,5927	1,19385
3. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	2,7415	1,27748
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu (Kişisel Düzenleme)</b>	<b>3,2681</b>	<b>0,97858</b>
1.İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	3,2115	1,25104
2.Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	3,1775	1,19765
3.Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	3,4151	1,22900
<b>Çok Boyutlu İş Motivasyonu (İçe Yansıtılan Düzenleme)</b>	<b>3,6031</b>	<b>1,00740</b>
1.İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	3,7572	1,14683
2.İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	3,4491	1,22235

**Not:** N= 383, Ort=Ortalama, S.S.=Standart Sapma (1,00 – 1,80 Çok Düşük; 1,81 – 2,60 Düşük; 2,61 – 3,40 Orta; 3,41 – 4,20 Yüksek; 4,21 – 5,00 Çok Yüksek)

Tablo 7'ye bakıldığında çok boyutlu iş motivasyonuna ilişkin ortalama (2,798) şeklinde tespit edilmiştir. Bu bulgu çok boyutlu iş motivasyonu algısının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Motive olmama alt boyutu ifadelerinin ortalaması 1,8573 olup bu bulgu motive olmama algısının çok az katılım seviyesinde olduğu görülmektedir. İçsel motivasyon algısı (Ort=2,9295), dışsal düzenleme-sosyal algısı (Ort=2,6440), kişisel düzenleme algısı (Ort=3,2681) ve içe yansıtılan düzenleme algısı (Ort=3,6031) seviyelerinin orta düzeyde oldukları görülmektedir.



#### 4.4. Demografik Özelliklere Göre Çok Boyutlu İş Motivasyon Algısı Farklılıkları

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 8).

**Tablo 8.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Yaş	n	X	SS	F	p
Motive Olmama	15-34	98	1,8265	0,83348	0,136	0,873
	35-44	182	1,8791	0,85544		
	45 ve üzeri	103	1,8479	0,78767		
İçsel Motivasyon	15-34	98	3,0816	1,09284	2,146	0,118
	35-44	182	2,9423	1,07622		
	45 ve üzeri	103	2,7621	1,14371		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	15-34	98	2,7619	1,04097	1,163	0,314
	35-44	182	2,6355	1,02138		
	45 ve üzeri	103	2,5469	0,93568		
Kişisel Düzenleme	15-34	98	3,3912	0,93675	1,103	0,333
	35-44	182	3,2106	1,03361		
	45 ve üzeri	103	3,2524	0,91402		
İçe Yansıtılan Düzenleme	15-34	98	3,6939	1,00163	0,534	0,587
	35-44	182	3,5742	1,03328		
	45 ve üzeri	103	3,5680	0,97027		
<b>İŞ MOTİVASYONU</b>	15-34	98	2,8838	0,55109	1,575	0,208
	35-44	182	2,7853	0,63597		
	45 ve üzeri	103	2,7386	0,55807		

Tablo 8'deki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=1,575$ ;  $p>0,05$ ). Ayrıca motive olmama ( $F=0,136$ ;  $p>0,05$ ), içsel motivasyon ( $F=2,146$ ;  $p>0,05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $F=1,163$ ;  $p>0,05$ ), kişisel düzenleme ( $F=1,103$ ;  $p>0,05$ ), içe yansıtılan düzenleme ( $F=0,534$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H1 hipotezi reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem T testi ile incelenmiştir (Tablo 9).

**Tablo 9.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	SS	t	p
Motive Olmama	Kadın	269	1,7906	0,74836	-2,180	0,31
	Erkek	114	2,0146	0,98303		
İçsel Motivasyon	Kadın	269	2,9145	1,08248	-0,409	0,683
	Erkek	114	2,9649	1,15160		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	Kadın	269	2,6146	1,03933	-0,880	0,379
	Erkek	114	2,7135	0,91838		
Kişisel Düzenleme	Kadın	269	3,3209	0,96618	1,628	0,104
	Erkek	114	3,1433	1,00046		
	Kadın	269	3,6599	1,02965	1,697	0,091

Alt Boyut	Cinsiyet	n	X	SS	t	p
İÇE YANSITILAN DÜZENLEME	Erkek	114	3,4693	0,94374	-0,179	0,858
	Kadın	269	2,7944	0,58983		
İŞ MOTİVASYONU	Erkek	114	2,8063	0,61182		

Tablo 9'daki T testi sonucuna çok boyutlu iş motivasyonu algısı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(383) = -0,179$ ;  $p = 0,858$ ;  $p > 0,05$ ). Ayrıca motive olmama ( $t(383) = -2,180$ ;  $p = 0,31$ ;  $p > 0,05$ ), içsel motivasyon ( $t(383) = -0,409$ ;  $p = 0,683$ ;  $p > 0,05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $t(383) = -0,880$ ;  $p = 0,379$ ;  $p > 0,05$ ), kişisel düzenleme ( $t(383) = 1,628$ ;  $p = 0,104$ ;  $p > 0,05$ ), içe yansıtılan düzenleme ( $t(383) = 1,697$ ;  $p = 0,91$ ;  $p > 0,05$ ) alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H2 hipotezi reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının medeni duruma açısından farklılaşp farklılaşmadığı bağımsız örneklem T testi ile incelenmiştir (Tablo 10).

**Tablo 10.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Medeni Durum	n	X	SS	t	p
Motive Olmama	Evli	297	1,8844	0,83901	1,189	0,235
	Bekar	86	1,7636	0,79683		
İçsel Motivasyon	Evli	297	2,9377	1,08833	0,270	0,787
	Bekar	86	2,9012	1,15509		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	Evli	297	2,6207	0,97863	-0,846	0,398
	Bekar	86	2,7248	1,09209		
Kişisel Düzenleme	Evli	297	3,2559	0,98506	-0,452	0,652
	Bekar	86	3,3101	0,96038		
İÇE YANSITILAN DÜZENLEME	Evli	297	3,5522	1,00327	-1,845	0,066
	Bekar	86	3,7791	1,00763		
İŞ MOTİVASYONU	Evli	297	2,7894	0,59281	-0,520	0,604
	Bekar	86	2,8274	0,60809		

Tablo 10'daki T testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $t(383) = -0,520$ ;  $p = 0,604$ ;  $p > 0,05$ ). Ayrıca motive olmama ( $t(383) = 1,189$ ;  $p = 0,235$ ;  $p > 0,05$ ), içsel motivasyon ( $t(383) = 0,270$ ;  $p = 0,787$ ;  $p > 0,05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $t(383) = -0,846$ ;  $p = 0,398$ ;  $p > 0,05$ ), kişisel düzenleme ( $t(383) = -0,452$ ;  $p = 0,652$ ;  $p > 0,05$ ), içe yansıtılan düzenleme ( $t(383) = -1,845$ ;  $p = 0,66$ ;  $p > 0,05$ ) alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının mesleki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 11).

**Tablo 11.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Mesleki Kıdem	n	X	SS	F	p
Motive Olmama	1-5 yıl	73	1,8311	0,86267	1,235	0,295
	6-10 yıl	68	1,8382	0,72960		
	11-15 yıl	79	1,9831	0,91037		
	16-20 yıl	98	1,9014	0,84437		

Alt Boyut	Mesleki Kıdem	n	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	21 yıl ve üzeri	65	1,6872	0,75892	1,383	0,239
	1-5 yıl	73	3,0205	1,09112		
	6-10 yıl	68	2,9632	1,03418		
	11-15 yıl	79	3,0949	1,01929		
	16-20 yıl	98	2,7347	1,19751		
Dışsal Düzenleme-Sosyal	21 yıl ve üzeri	65	2,8846	1,11723	3,367	0,10
	1-5 yıl	73	2,7443	1,05192		
	6-10 yıl	68	2,7941	0,97059		
	11-15 yıl	79	2,8186	0,98969		
	16-20 yıl	98	2,5544	0,97264		
Kişisel Düzenleme	21 yıl ve üzeri	65	2,2974	0,97916	0,918	0,453
	1-5 yıl	73	3,3288	0,89493		
	6-10 yıl	68	3,2794	0,90806		
	11-15 yıl	79	3,3966	0,93382		
	16-20 yıl	98	3,1293	1,06666		
İçer Yansıtılan Düzenleme	21 yıl ve üzeri	65	3,4077	1,03792	1,272	0,280
	1-5 yıl	73	3,7603	0,90948		
	6-10 yıl	68	3,5956	1,05185		
	11-15 yıl	79	3,6899	0,97830		
	16-20 yıl	98	3,5510	1,04163		
İŞ MOTİVASYONU	21 yıl ve üzeri	65	2,6355	0,62200	3,091	0,16
	1-5 yıl	73	2,8672	0,50430		
	6-10 yıl	68	2,8348	0,52832		
	11-15 yıl	79	2,9357	0,59271		
	16-20 yıl	98	2,7174	0,65865		

Tablo 11'deki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=3,091$ ;  $p>0,05$ ). Ayrıca motive olmama ( $F=1,235$ ;  $p>0,05$ ), içsel motivasyon ( $F=1,383$ ;  $p>0,05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $F=3,367$ ;  $p>0,05$ ), kişisel düzenleme ( $F=0,918$ ;  $p>0,05$ ), içe yansıtılan düzenleme ( $F=1,272$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla H4 hipotezi reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının işyeri kıdemine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 12).

**Tablo 12.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının İşyeri Kıdemine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	İşyeri Kıdemi	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
	1-5 yıl <sup>1</sup>	185	1,7459	0,79610			

Alt Boyut	İşyeri Kıdemli	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Motive Olmama*	6-14 yıl <sup>2</sup>	126	1,9444	0,87914	3,328	,037	1-2* 1-3*
	15 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	72	1,9907	0,80096			
İçsel Motivasyon	1-5 yıl <sup>1</sup>	185	2,9081	1,09826	1,444	0,237	
	6-14 yıl <sup>2</sup>	126	3,0476	1,06664			
	15 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	72	2,7778	1,16549			
Dışsal Düzenleme-Sosyal	1-5 yıl <sup>1</sup>	185	2,6234	1,02825	0,969	0,381	
	6-14 yıl <sup>2</sup>	126	2,7354	0,97918			
	15 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	72	2,5370	0,98749			
Kişisel Düzenleme	1-5 yıl <sup>1</sup>	185	3,3297	0,95868	0,851	0,428	
	6-14 yıl <sup>2</sup>	126	3,1825	1,00982			
	15 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	72	3,2593	0,97580			
İçe Yansıtılan Düzenleme*	1-5 yıl <sup>1</sup>	185	3,7595	0,95992	4,389	0,013	1-2* 1-3*
	6-14 yıl <sup>2</sup>	126	3,4524	1,05153			
	15 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	72	3,4653	1,00115			
<b>İŞ MOTİVASYONU</b>	1-5 yıl <sup>1</sup>	185	2,8025	0,55970	0,219	0,804	
	6-14 yıl <sup>2</sup>	126	2,8144	0,65208			
	15 yıl ve üzeri <sup>3</sup>	72	2,7575	0,58862			

Tablo 12'deki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı işyeri kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=0,219$ ;  $p>0,05$ ). Ayrıca içsel motivasyon ( $F=1,444$ ;  $p>0,05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $F=0,969$ ;  $p>0,05$ ), kişisel düzenleme ( $F=0,851$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının işyeri kıdemine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çok boyutlu iş motivasyonunun motive olmama alt boyutunun işyeri kıdemine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F=3,328$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. İşyerinde 1-5 yıl arası kıdemli çalışanların motive olmamaya ilişkin algısı diğer kıdem gruplarına dahil olanlara göre farklı yani daha düşüktür ( $X=1,7459$ ). Motive olmama algısı en yüksek olan grup ise işyerinde 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanlardır ( $X=1,9907$ ). Yine içe yansıtılan düzenleme alt boyutunun işyeri kıdemine göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F=4,389$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. İşyerinde 1-5 yıl arası kıdemi olan ile çalışanların içe yansıtılan düzenleme boyutuna ilişkin algısı diğer kıdem gruplarına dahil olanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ( $X=3,7595$ ). İçe yansıtılan düzenleme algısı en yüksek olan grup 1-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanlardır ( $X=3,7595$ ). En düşük algıya sahip olan grup ise işyerinde 6-14 yıl kıdemi olan çalışanlardır ( $X=3,4524$ ). Buradaki farklılıklar LSD testi yapılarak ortaya çıkartılmıştır. Buna göre H5 hipotezi reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının mezuniyet durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 13).

**Tablo 13.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Mezuniyet Durumuna Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Mezuniyet Durumu	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
	İlkokul <sup>1</sup>	165	1,8343	0,79175			

Alt Boyut	Mezuniyet Durumu	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Motive Olmama	İlköğretim/Ortaokul <sup>2</sup>	78	2,0299	0,96876	1,875	0,133	
	Lise <sup>3</sup>	91	1,8425	0,78148			
	Üniversite (Ön Lisans ve üzeri) <sup>4</sup>	49	1,6871	0,78294			
İçsel Motivasyon*	İlkokul <sup>1</sup>	165	2,7515	1,11479	5,388	0,001	4-1* 4-2* 4-3*
	İlköğretim/Ortaokul <sup>2</sup>	78	2,8974	1,08220			
	Lise <sup>3</sup>	91	3,0000	1,10303			
	Üniversite (Ön Lisans ve üzeri) <sup>4</sup>	49	3,4490	0,93120			
Dışsal Düzenleme-Sosyal	İlkokul <sup>1</sup>	165	2,5172	1,00163	1,911	0,127	
	İlköğretim/Ortaokul <sup>2</sup>	78	2,7009	1,02718			
	Lise <sup>3</sup>	91	2,7033	1,00548			
	Üniversite (Ön Lisans ve üzeri) <sup>4</sup>	49	2,8707	0,94726			
Kişisel Düzenleme*	İlkokul <sup>1</sup>	165	3,1677	1,00313	4,171	0,006	4-1* 4-2* 4-3
	İlköğretim/Ortaokul <sup>2</sup>	78	3,1581	0,95607			
	Lise <sup>3</sup>	91	3,3150	0,92077			
	Üniversite (Ön Lisans ve üzeri) <sup>4</sup>	49	3,6939	0,93995			
İçte Yansıtılan Düzenleme*	İlkokul <sup>1</sup>	165	3,4818	1,06337	4,368	0,005	4-1* 4-2* 4-3*
	İlköğretim/Ortaokul <sup>2</sup>	78	3,4936	0,99183			
	Lise <sup>3</sup>	91	3,6868	0,95931			
	Üniversite (Ön Lisans ve üzeri) <sup>4</sup>	49	4,0306	0,79979			
İŞ MOTİVASYONU*	İlkokul <sup>1</sup>	165	2,6942	0,62677	5,039	0,002	4-1* 4-2* 4-3*
	İlköğretim/Ortaokul <sup>2</sup>	78	2,8037	0,56290			
	Lise <sup>3</sup>	91	2,8428	0,58985			
	Üniversite (Ön Lisans ve üzeri) <sup>4</sup>	49	3,0549	0,46127			

Tablo 13'teki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı çalışanların mezuniyet durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $F=5,039$ ;  $p<0,05$ ). Çalışanlar arasında iş motivasyonu algısı açısından üniversite mezunu olanlar ile ilköğretim-ortaokul ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek iş motivasyonuna sahip olanlar üniversite mezunlarıdır ( $X=3,0549$ ). En düşük iş motivasyonu algısına sahip olanlar ise ilköğretim-ortaokul mezunlarıdır ( $X=2,6942$ ). Çok boyutlu iş motivasyonunun içsel motivasyonu alt boyutunun mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F=5,388$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında içsel motivasyon algısı açısından üniversite mezunu olanlar ile ilköğretim-ortaokul ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek içsel motivasyona sahip olanlar üniversite mezunlarıdır ( $X=3,4490$ ). En düşük iş motivasyonu algısına sahip olanlar ise ilköğretim-ortaokul mezunlarıdır ( $X=2,7515$ ). Kişisel düzenleme alt boyutunun mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F=4,171$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında kişisel düzenleme boyutunun algısı açısından üniversite mezunu olanlar ile ilköğretim-ortaokul ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek kişisel düzenleme algısına sahip olanlar üniversite mezunlarıdır ( $X=3,6939$ ). En düşük kişisel düzenleme algısına sahip olanlar ise ilköğretim-ortaokul mezunu

çalışanlardır ( $X=3,1581$ ). İçe yansıtılan düzenleme alt boyutunun mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F=4,368$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında içe yansıtılan düzenleme boyutunun algısı açısından üniversite mezunu olanlar ile ilköğretim/ortaokul mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek içe yansıtılan düzenleme algısına sahip olanlar üniversite mezunlarıdır ( $X=4,0306$ ). En düşük kişisel düzenleme algısına sahip olanlar ise ilköğretim mezunlarıdır ( $X=3,4818$ ). Buradaki farklılıklar LSD testi yapılarak ortaya çıkartılmıştır. Ayrıca motive olmama ( $F=1,875$ ;  $p>0,05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $F=1,911$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut puanlarının mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir.

Tekstil sektöründe çalışanların çok boyutlu iş motivasyonu ölçeği ve alt boyutlarına göre algılarının aylık ücrete göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir (Tablo 14).

**Tablo 14.** Çok Boyutlu İş Motivasyonu Puanlarının Aylık Ücrete Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut	Aylık Ücret	n	X	SS	F	p	Post Hoc (LSD)
Motive Olmama	Asgari Ücret <sup>1</sup>	221	1,8401	0,72793	0,461	0,631	
	2880-4000 <sup>2</sup>	117	1,9145	0,99727			
	4001 ve üzeri <sup>3</sup>	45	1,7926	0,83572			
İçsel Motivasyon*	Asgari Ücret <sup>1</sup>	221	2,7783	1,09573	5,748	0,003	1-2** 1-3**
	2880-4000 <sup>2</sup>	117	3,0726	1,08926			
	4001 ve üzeri <sup>3</sup>	45	3,3000	1,05205			
Dışsal Düzenleme-Sosyal	Asgari Ücret <sup>1</sup>	221	2,6531	1,03880	0,068	0,934	
	2880-4000 <sup>2</sup>	117	2,6467	0,99259			
	4001 ve üzeri <sup>3</sup>	45	2,5926	0,87585			
Kişisel Düzenleme*	Asgari Ücret <sup>1</sup>	221	3,1508	0,99411	3,961	0,020	1-2** 1-3**
	2880-4000 <sup>2</sup>	117	3,4017	0,93417			
	4001 ve üzeri <sup>3</sup>	45	3,4963	0,94981			
İçe Yansıtılan Düzenleme	Asgari Ücret <sup>1</sup>	221	3,5543	0,99167	1,439	0,239	
	2880-4000 <sup>2</sup>	117	3,6068	1,06639			
	4001 ve üzeri <sup>3</sup>	45	3,8333	0,91079			
<b>İŞ MOTİVASYONU</b>	Asgari Ücret <sup>1</sup>	221	2,7383	0,60287	2,768	0,64	
	2880-4000 <sup>2</sup>	117	2,8652	0,61811			
	4001 ve üzeri <sup>3</sup>	45	2,9162	0,46032			

Tablo 14'teki ANOVA testi sonucuna göre çok boyutlu iş motivasyonu algısı aylık ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $F=2,768$ ;  $p>0,05$ ). Ayrıca motive olmama ( $F=0,461$ ;  $p>0,05$ ), dışsal düzenleme-sosyal ( $F=0,068$ ;  $p>0,05$ ), içe yansıtılan düzenleme ( $F=1,439$ ;  $p>0,05$ ) alt boyut

puanlarının aylık ücrete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Çok boyutlu iş motivasyonunun alt boyutlarından içsel motivasyonun ise aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterdiği ( $F=5,748$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Asgari ücret ile çalışanların içsel motivasyona ilişkin algısı diğer aylık kazancı olanlara göre farklı yani daha düşüktür ( $X=2,7783$ ). İçsel motivasyon algısı en yüksek olan grup ise aylık geliri 4001 ve üzeri olan çalışanlardır ( $X=3,30$ ). Yine kişisel düzenleme algısına yönelik de aylık gelire göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $F=3,961$ ;  $p<0,05$ ). Asgari ücret ile çalışanların kişisel düzenleme algısı diğer aylık kazancı olanlara göre farklı yani daha düşüktür ( $X=3,1508$ ). Kişisel düzenleme algısı en yüksek olan grup ise aylık geliri 4001 ve üzeri olan çalışanlardır ( $X=3,4963$ ). Buradaki farklılıklar LSD testi yapılarak ortaya çıkartılmıştır. Buna göre H7 hipotezi reddedilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Tekstil çalışanlarının çok boyutlu iş motivasyonu ve onun alt boyutlarına ilişkin algısı ile yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgular Bayrakdar (2016), Soykenar (2008), Şavk (2009) ve Torun (2013)'un bulguları ile örtüşmektedir. Morris vd. (1993)'e göre genç çalışanların motivasyon algısı daha yüksektir. Van Staveren (2014) ile Balıbey ve Öndaş (2018) araştırmalarında kadınların iş motivasyonu algısının erkeklerden daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Hrebiniak ve Alutto (1972), Eğilmezkol (2011), Ergin (2012), Kılıç Aksoy (2020) ve Çoban (2021) araştırmalarında evlilerin motivasyon algı düzeylerini bekarlara göre daha yüksek tespit etmişlerdir.

İş yeri kıdemi değişkeni ile motive olmama ile içe yansıtılan düzenleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. İşyerinde 1-5 yıl arası kıdemli çalışanların motive olmamaya ilişkin algısı diğer kıdem gruplarına dahil olanlara göre farklı ve değeri daha düşüktür. Motive olmama algısı en yüksek olan grup ise işyerinde 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan çalışanlardır. Bu bulgulara göre çalışanların kıdemi arttıkça yaptıkları işe yönelik motivasyonu da düşmektedir. Bunun nedenini kıdemi daha az çalışanların kendilerini daha çok örgüte adanmış olmaları, örgütsel aidiyet duygusunun daha gelişmiş olmasına bağlayabiliriz. Bu bulgular Çoban (2021)'in çalışması ile çelişmektedir. Çoban (2021) çalışma süresi bir yıl olanlarda motive olmama düzeyinin diğer çalışma sürelerine göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

İşyerinde 1-5 yıl arası kıdemi olan çalışanların içe yansıtılan düzenleme boyutuna ilişkin algısı diğer kıdem gruplarına dahil olanlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. İçe yansıtılan düzenleme algısı en yüksek olan grup 1-5 yıl kıdeme sahip olan çalışanlardır. En düşük algıya sahip olan grup ise işyerinde 6-14 yıl kıdemi olan çalışanlardır. Diğer bir ifadeyle iş yerindeki kıdemi az olan çalışanların öz saygıları daha yüksektir, çevrelerinin tepkilerinden korktukları veya çekindikleri için işlerinde daha fazla çaba sarf etmektedirler Bunun nedeni olarak işyerinde az kıdeme sahip olan çalışanların örgüte bağlanmak ve örgütte kalıcı olmak istemeleri gösterilebilir. Bu bulgular da Çoban'ın (2021) çalışması ile çelişmektedir. Çoban (2021) çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda içsel motivasyon düzeyinin diğer kıdem sürelerine göre daha yüksek olduğunu, yani çalışma süresi yükseldikçe, motivasyon düzeyinin arttığını tespit etmiştir. Çalışmamızda iş motivasyonu ve diğer alt boyutlarına ilişkin çalışanların algısı ile iş yeri kıdemi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Çoban (2021) araştırmasında ise çalışma süresi 6-10 yıl olanlarda içsel motivasyon, dışsal düzenleme sosyal düzeylerinin daha yüksek olduğunu, yani çalışma süresine bağlı olarak motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Köse vd. (2013), Akman (2017) ve Çağlar (2019) araştırmalarında çalışma süresi açısından çalışanların motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir.

Mezuniyet durumu ile iş motivasyonu algısı, içsel motivasyon, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Çalışanlar arasında iş motivasyonu ile belirtilen alt boyutlar açısından üniversite mezunu olanlar ile ilköğretim-ilköğretim/ortaokul ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre çalışanlar arasında en yüksek iş motivasyonuna sahip olanlar üniversite mezunlarıdır. Bu bulgulara göre

üniversite mezunu çalışanlar yaptıkları işin heyecan verici olduğuna ve işlerini yaparken eğlendiklerine daha fazla inanmaktadır. Yine üniversite mezunları yaptıkları işin kendileri için özel anlamı olduğunu ve kişisel değerleriyle uyumlu olduğunu düşünmektedirler. Üniversite mezunlarının öz saygıları daha yüksektir, çevrelerinin tepkilerinden korktukları veya çekindikleri için işlerinde daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu bulguların nedeninin, eğitim düzeyi yüksek çalışanlar açısından işsizlik tehlikesinin daha az sorun teşkil ettiği ve bunun psikolojik bir rahatlığa dönüşmesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Literatürde Çoban (2021)'in eğitim durumu yükseldikçe “içsel motivasyon, kişisel düzenleme, içe yansıtılan düzenleme” düzeylerinin azaldığı, Aslanadam'ın (2011)'in lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların motivasyonun diğerlerinden daha yüksek olduğu tespiti araştırma bulguları ile çelişmektedir. Literatürde araştırma bulgularını destekleyen Kılıç Aksoy (2020)'un eğitim düzeyi yükseldikçe motivasyonun arttığı, Baday (2016) ve Karakaya ve Ay (2007)'in yüksek lisans mezunlarının motivasyonlarının daha yüksek olduğu, Bayar (2019)'in doktora mezunlarının motivasyonlarının daha yüksek olduğu tespitleri de bulunmaktadır. İş motivasyonunun diğer alt boyutları olan motive olmama ile dışsal düzenleme-sosyal boyutuna ilişkin çalışanların algısı ile mezuniyet durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Köroğlu (2011), Ertan ve Kaya (2012), Van Steweren (2014), Alsat (2016) ile Uğur (2020) araştırmalarında eğitim durumu açısından çalışanların motivasyon algıları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit etmişlerdir.

Çalışanların aylık gelir düzeyleri ile içsel motivasyon ve kişisel düzenleme boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Asgari ücret ile çalışanların içsel motivasyona ilişkin algısı ile kişisel düzenleme algısı diğer aylık kazancı olanlara göre farklı ve düzeyi daha düşüktür. İçsel motivasyon algısı ve kişisel düzenleme algısı en yüksek olan grup ise aylık geliri 4001 ve üzeri olan çalışanlardır. Başka bir ifadeyle asgari ücret ile çalışanların yaptıkları işin heyecan verici olduğuna ve işlerini yaparken eğlendiklerine ilişkin algıları ile yaptıkları işin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacağı düşünceleri daha zayıftır. Bunun nedeni olarak örneklem grubunda en az kazanca sahip olan asgari ücretliler için ücret gibi dışsal motivasyon faktörlerinin daha önemli olması ile işsiz kalmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak fazla bir imkana sahip olmamaları gösterilebilir. Bu bulgular literatürdeki aylık gelir düzeyi yükseldikçe motivasyon düzeyinin arttığı sonucuna ulaşan Çoban (2021), Kılıç Aksoy (2020), Bekmezoğlu (2019), Kılıç (2019), Aydın (2017), Uzuner (2014), İbicioğlu vd. (2013), Peker (2013), Bolat (2012), Ertekin (2012), Aslanadam (2011), İnfal ve Bodur (2011), Balsar (2002), Karakaya ve Ay (2007), Özdevecioğlu (2003) ve Taşpınar (2006)'ın araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Çalışanların iş motivasyonu algı düzeyi ile diğer alt boyutlara ilişkin algı düzeyleri aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Soykenar (2008) ve Torun (2013)'e göre çalışanların geliri ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmada elde edilen bazı sonuçlar literatürdeki diğer çalışmalardan farklılık taşımaktadır. Bu farklılıklar örneklem gruplarındaki verilerin dağılımı ve Covid 19 pandemi döneminde bu çalışmanın yapılmış olmasından kaynaklı olabilir. Araştırmanın sadece Denizli ilindeki tekstil sektörü çalışanlarında yapılmış olması sonuçların tüm tekstil sektörü çalışanları için genelleme yapmayı sınırlandırmaktadır. Araştırma bulgularına göre demografik değişkenlerin iş motivasyonunu farklılaştırdığı söylenebilir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların iş motivasyonlarını artırmak için insan kaynakları uygulamaları gözden geçirilmelidir. Ayrıca tekstil sektörü çalışanlarında iş motivasyon algılarının farklı evrenlerde uygulanacağı ampirik çalışmalar bu çalışmanın bulgularının güvenilirliğini arttırmada yardımcı olabilecektir. Araştırmanın yapıldığı dönem Covid 19 pandemi dönemine denk gelmiş olduğundan, pandemi sonrası yapılacak benzer çalışmalar ile bu araştırmanın bulguları karşılaştırılabilecek ve pandeminin iş motivasyonundaki etkisi de belirlenebilecektir.

## Kaynakça

Akman, F. (2017). *Sağlık Kurumlarında Hemşirelerin Örgütsel Adalet Alguları ve Örgütsel Adaletin İş Motivasyonuna Etkisi; Özel Hastaneler Alan Araştırması*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.



- Aktaş, Y., Cesur, E. E., Cesur, E., Özkan, E. ve Soysal, P. (2015). *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Dora Basın Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Alsatt, O. Ç. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Aslanadam, B. (2011). *Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Bunu İlişkin Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, E. (2017). *Sağlık Sektöründe Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Değerlendirilmesi (Bursa Devlet Hastanesi ve Ali Osman Sönmez Onkoloji Hastanesi Örneği)*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Baday, M. (2016). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Balıbey, M. ve Öndaş, N. (2018). İdari Personelin Demografik Özellikleriyle İş Tatmini ve Mesleki Motivasyon İlişkisi: Munzur Üniversitesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(1), 171-186
- Balsler, D. B. (2002). Agency in Organizational Inequality: Organizational Behavior and Individual Perceptions of Discrimination. *Work and Occupations*, 29, 137-165.
- Bayar, M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personelin Hizmetiçi Eğitimi ve Motivasyonun Performans Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Özel Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bayrakdar, M. (2016). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bekmezoğlu, Ç. (2019). *İşgörenlerin İş Tatmini ile Örgüte Bağlılık İlişkisinin Ödüllendirme Bağlamında İncelenmesi: İstanbul İli Tekstil Sektörü İşgörenlerine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bolat, G. (2012). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin İşgören Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakır, G. (2009). *İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çağlar, Y. (2019). *Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, VII(1), 143-156.
- Çoban, N. O. (2021), *Performansa Dayalı Ödemededen Duyulan Memnuniyet ile Motivasyon İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adaletin Rolü*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eğilmezkol, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ergeneli, A. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Ergin, G. (2012). *Performans Değerleme ile Motivasyon Arasındaki İlişki ve Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Ertan, H. ve Kaya, İ. (2012). Edremit Körfezi'ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Meslekî Özelliklere Göre İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 155-168.
- Ertekin, A. (2012). *Kamu Hastanelerinde Performansa Dayalı Ücret Ödemesi ve Çeşitli Meslek Grupları Açısından Değerlendirmesi (İzmir Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. ve Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gül, S. K. ve Alaç, A. E. (2014). *Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Gürbüz, S. (2021). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. (7 b.). Harlow: Pearson New International Edition.
- Hrebiniak, L., Alutto, J. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555- 573.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalgar, H. ve Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 93-105.
- İnfal, S. ve Bodur, S. (2011). Hemşirelerin Önem Verdikleri Motivasyon Araçları. *İstanbul Üniversitesi Florence Nigthingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2), 77-82.
- Karakaya, A. ve Ay, F.A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Kılıç, Ş. (2019). *360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Çerçevesinde Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği: Kırıkkale Belediyesi'nde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kılıç Aksoy, Ş. (2020). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde Bir Analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS)*, 7, 89-111.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği (Cilt Genişletilmiş 17.Baskı)*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım, A.Ş.
- Köroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W. ve Barrett, K. C. (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation*. New York:Routledge Taylor & Francis Group.
- Morris, T., Lydka, H. ve OCreevy, M. F. (1993). Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York:McGraw-Hill Inc.

- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özer, M. A. (2019). *Yönetim ve ..*. Ankara: Gazi Kitabevi Ticaret Limited Şirketi.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., ve Özaydın, M. M. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Peker, D. (2013). *Performansa Dayalı Ek Ödeme Yapılmasının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri (Çivril Devlet Hastanesi Örneği)*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Plotnik, R. (2009). *Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şavk, E. M. (2009). *Performansı Etkileyen Faktörlerin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisinin Kocaeli İli Sınırlarındaki Devlet Hastanelerinde İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şekkeli, Z. H. (2021). *Covid 19 Pandemi Sürecinde Çalışan Motivasyonu. E. Ertürk içinde, Covid 19 Pandemi Sürecinde Çalışma Yaşamındaki Değişime Örgütsel Davranış Konuları Perspektifinden Bakış*. Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Torun, M. T. (2013). *Örgütlerde İşgören Performansını Artırmada Kullanılan Motivasyon Araçlarının İncelenmesi ve Bir Uygulama*. Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uğur, N. (2020). *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uzuner, M. T. (2014). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Bilecik İli Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Uygulamaları*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Van Staveren, G. A. (2014). *An Investigation Into Teacher Motivation and the Role of Merit Pay*. PhD. Thesis, Oakland University, Michigan.
- Yılmaz, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic. A.Ş.